**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

# ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ PROJECTIFICATION:

# Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ COSTAS GAGOS – ARCHITECTURE & DESIGN

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΚΟΝΤΟΓΙΑΝΝΗ ΑΘΑΝΑΣΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΥΡΑΚΟΥΛΗΣ ΚΛΕΑΝΘΗΣ**

**ΛΑΡΙΣΑ,**

**ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2024**



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

## Υπεύθυνη Δήλωση

*«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Ευέλικτες Μέθοδοι Διοίκησης» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».*

Λάρισα, 2 Φεβρουαρίου 2024

Η δηλούσα,

**ΚΟΝΤΟΓΙΑΝΝΗ ΑΘΑΝΑΣΙΑ**



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

## Ευχαριστίες

Αρχικά, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στο διδακτικό και διοικητικό προσωπικό του μεταπτυχιακού προγράμματος του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας για τις γνώσεις, την καθοδήγηση και την υποστήριξη που μου παρείχαν καθόλη τη διάρκεια της φοίτησης μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαιτέρως τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, κύριο Συρακούλη Κλεάνθη, για τη διαρκή στήριξη και συμπαράσταση, τις πολύτιμες συμβουλές καθώς και για την ανεξάντλητη υπομονή που έδειξε. Τον ευχαριστώ για τη συνεχή καθοδήγηση, την εμπιστοσύνη, την ελευθερία και το σεβασμό που έδειξε στις επιλογές μου και το πιο σημαντικό, για όλες αυτές τις φορές που– υπό την εποπτεία του- με έριξε στα βαθιά για να μάθω να κολυμπώ μόνη μου.

Επιπροσθέτως, ευχαριστώ τον οργανισμό Costas Gagos- Architecture and Design, και ιδιαιτέρως τον Project Manager, κύριο Βάγια Νίκο, που δέχτηκαν με χαρά να υλοποιήσω την ερευνητική μου εργασία στον οργανισμό τους και με βοήθησαν πρόθυμα με οποιονδήποτε τρόπο μπορούσαν στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος, οι πιο θερμές ευχαριστίες είναι για την οικογένεια μου, στον συνοδοιπόρο στη ζωή Στέλιο και στα παιδιά μου Ροδάνθη και Χρήστο, τόσο για την ώθηση και την υποστήριξη να πραγματώσω τους στόχους μου, όσο και για την υπομονή σε αυτό το μακρύ ταξίδι στη γνώση.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία ασχολείται με την περιγραφή του φαινομένου του projectification, το οποίο πλέον στις ημέρες μας έχει εισχωρήσει σε πολλές εκφάνσεις της επαγγελματικής και κοινωνικής μας ζωής. Η βιβλιογραφία δείχνει, ότι σε επίπεδο οργανισμών, ο οργανωτικός μετασχηματισμός με προσανατολισμό προς τα έργα έχει θετική επίδραση στην απόδοση των εταιρειών και ενισχύει την καινοτομία (Henning and Wald, 2019). Παρά το γεγονός ότι η επιστημονική κοινότητα παγκοσμίως έχει ασχοληθεί εκτενώς με τη μελέτη του εν λόγω θέματος, η διερεύνηση του φαινομένου, αλλά και των έργων, σε επίπεδο ελληνικής οικονομίας βρίσκεται σε εξαιρετικά πρώιμο στάδιο. Προσφάτως, προέκυψε το ενδιαφέρον για μέτρηση του βαθμού του projectification σε επίπεδο διαφόρων κλάδων και για την ελληνική οικονομία. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί ο εμπλουτισμός της έρευνας για το φαινόμενο projectification στην ελληνική οικονομία. Ακολουθώντας μια ποιοτική προσέγγιση, επιχειρήθηκε η διερεύνηση και αξιολόγηση του επιπέδου projectification του οργανισμού Costas Gagos – Architecture & Design.

Στο θεωρητικό μέρος αναπτύχθηκε η βιβλιογραφική ανασκόπηση, όπου αναλύθηκαν οι υπό μελέτη έννοιες. Στη συνέχεια, εντοπίστηκαν οι κύριες προκλήσεις με τις οποίες έρχονται αντιμέτωποι οι οργανισμοί που στηρίζονται σε έργα στη γκρίζα περιοχή συνάντησης των λειτουργιών γραμμής με τις λειτουργίες του έργου. Επίσης, παρουσιάστηκαν προτάσεις για στρατηγικό, οργανωτικό μετασχηματισμό και οι ικανότητες που θα πρέπει να έχει ένας οργανισμός προκειμένου να είναι βιώσιμος μακροπρόθεσμα. Τέλος, η βιωσιμότητα του οργανισμού, υπό τη νέα δομή, συσχετίστηκε με την ικανότητα του να διασφαλίζει τη δημιουργία επιπρόσθετης, ευδιάκριτης αξίας από τα έργα στον ενιαίο οργανισμό.

Στην έρευνα πεδίου μελετήθηκε ο οργανισμός Costas Gagos – Architecture & Design, στον οποίο επιχειρήθηκε να διαπιστωθεί το επίπεδο projectification. Χρησιμοποιήθηκε ποιοτική προσέγγιση και η συγκέντρωση των δεδομένων έγινε μέσω συνεντεύξεων, με ανώτερα στελέχη της διοίκησης αλλά και με εργαζομένους. Με τη σταχυολόγηση εγγράφων, της ιστοσελίδας αλλά και υλικού που παραχωρήθηκε από τον οργανισμό καταγράφηκε η διαδικασία μετασχηματισμού της δομής και των λειτουργιών σε ένα οργανισμό που στηρίζεται στα έργα, ως απάντηση στην αυξανόμενη πολυπλοκότητα των εργασιών εξαιτίας της μεγέθυνσης του και ως στρατηγική κίνηση για τη βιωσιμότητα του,




Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

η παρακολούθηση και η προσαρμογή στις ακατάπαυστες αλλαγές της τεχνολογίας αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού.

Τα αποτελέσματα της έρευνας υποδεικνύουν ότι ο υπό μελέτη οργανισμός επαληθεύει σε μεγάλο βαθμό την απάντηση που είχε δηλώσει σε προηγούμενη έρευνα για το επίπεδο projectification που βρίσκεται και κατέχει όλα τα χαρακτηριστικά των projectified οργανισμών. Επίσης, αναγνωρίστηκαν οι κύριες πηγές έντασης στον οργανισμό, οι οποίες πηγάζουν από τον χρόνο, το εξωτερικό περιβάλλον, την ομάδα, την πρόσβαση σε κρίσιμους πόρους και την πελατοκεντρική κουλτούρα του οργανισμού. Τέλος, την ευθύνη για τον οργανωτικό σχεδιασμό έχουν οι αρμόδιοι υπεύθυνοι τμήματος, σε συνεργασία με την ομάδα που δημιουργείται, αλλά και με τον πελάτη. Τα ευρήματα για τις ικανότητες που πρέπει να έχει ένας οργανισμός που στηρίζεται σε έργα και για τον τρόπο που δημιουργείται αξία στα ενδιαφερόμενα μέρη, σε γενικές γραμμές συμπίπτουν με τη σχετική βιβλιογραφία και προστίθεται η ικανότητα δημιουργίας δέσμευσης στους εργαζομένους.

**Λέξεις – κλειδιά**: projectification, project based organization, οργανωτικός σχεδιασμός



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

## Abstract

This postgraduate dissertation deals with the description of the phenomenon of projectification, which has infiltrated nowadays many aspects of our professional and social life. The literature shows that at the organizational level, project-oriented organizational transformation has a positive effect on firm performance and enhances innovation (Henning and Wald, 2019). Despite the fact that the scientific community worldwide has extensively studied the subject in question, the investigation of the phenomenon, as well as the projects, at the level of the Greek economy is at an extremely early stage. Recently, there has been interest in measuring the degree of projectification at the level of various branches, for the Greek economy also. The purpose of this dissertation is to enrich the research on the projectification phenomenon in the Greek economy. Following a qualitative approach, an investigation and evaluation of the projectification level of the organization Costas Gagos – Architecture & Design was attempted.

In the theoretical part, the bibliographic review was developed, where the concepts under study were analyzed. Then, the main challenges were identified that project-based organizations face in the grey area where line functions meet project functions. Also, proposals were presented for strategic, organizational transformation and the capabilities that an organization should have in order to be sustainable in the long term. Finally, the viability of the organization, under the new structure, was related to its ability to ensure the creation of additional, distinct value from the projects in the matrix organization.

The Costas Gagos – Architecture & Design organization was studied in the field research, in which the level of projectification was investigated and evaluated. A qualitative approach was used and the gathering of research data was done through interviews with senior management and employees. By collecting documents, data from the website and material provided by the organization, the process of transforming the structure and functions into a project-based organization was recorded, in response to the increasing complexity of work due to its growth and as a strategic move for sustainability, monitoring and adapting to the incessant changes in technology as well as in the organization's external environment.

The results of the survey indicate that the organization under study verifies to a large extent the answer stated in a previous survey about the level of projectification that it is



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

and possesses all the characteristics of projectified organizations. The main sources of tension in the organization were also identified, which stemmed from time, the external environment, the team, the access to critical resources and the organization's customer-centric culture. Finally, the responsibility for organizational planning rests with the relevant department heads, in collaboration with the team that is created, but also with the client. Findings about the capabilities that a project-based organization should have and how value is created for stakeholders are broadly in line with the relevant literature, and the ability to create employee engagement is added.

**Key words:** projectification, project based organization, organizational design



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

# Περιεχόμενα

**Ευχαριστίες** ..... **3**

**Περίληψη** ..... **4**

**Abstract** ..... **6**

**Εισαγωγή** ..... **10**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο : ΕΝΝΟΙΕΣ & ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ** ..... **12**

1.1 Εισαγωγή ..... 12

1.2 Έργα (Projects) ..... 12

1.3 Διοίκηση Έργων (Project Management) ..... 16

1.4 Ιστορική αναδρομή ..... 19

*1.4.1 Εισαγωγή* ..... 19

*1.4.2 Η εξέλιξη της Διοίκησης Έργων* ..... 20

1.5 Εμφάνιση του όρου projectification: Midler-Renault case ..... 26

1.6 Σύνοψη ..... 28

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : PROJECTIFICATION & PBO** ..... **29**

2.1 Εισαγωγή ..... 29

2.2 Προσέγγιση του φαινομένου projectification ..... 29

2.3 Επίδραση του projectification σε μακροοικονομικό επίπεδο ..... 32

2.4 Επίδραση του projectification σε κοινωνικό επίπεδο ..... 35

2.5 Ορισμοί και χαρακτηριστικά PBO ..... 39

*2.5.1 Προκλήσεις PBO* ..... 42

*2.5.2 Οργανωτική στρατηγική στον προσανατολισμό των έργων* ..... 46

*2.5.3 Προτάσεις οργανωτικού σχεδιασμού των projectified οργανισμών από τους Lechler et al.(2022)* ..... 49

*2.5.4 Παραγωγή αξίας στους projectified οργανισμούς σύμφωνα με την έρευνα των Riis et al. (2019)* ..... 53

2.6 Σύνοψη κεφαλαίου ..... 55

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ** ..... **56**

3.1 Εισαγωγή ..... 56

3.2 Σκοπός της έρευνας ..... 56

3.3 Ερευνητική μεθοδολογία ..... 57

*3.3.1 Ερευνητική διαδικασία* ..... 58

*3.3.2 Ανάλυση δεδομένων* ..... 60

3.4 Η περίπτωση του Costas Gagos- Architecture and Design ..... 61



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

*3.4.1 Παρουσίαση του οργανισμού* .....61
*3.4.2 Στρατηγικός οργανωτικός μετασχηματισμός του οργανισμού*.....62
*3.4.3 Οργανόγραμμα του οργανισμού Costas Gagos- Architecture and Design* .....67
3.5 Σύνοψη κεφαλαίου .....70
**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....71**
4.1 Εισαγωγή .....71
4.2 Παρουσίαση ευρημάτων συνέντευξης .....71
*4.2.1 1ο ερευνητικό ερώτημα* .....71
*4.2.2 2ο ερευνητικό ερώτημα* .....78
*4.2.3 3ο ερευνητικό ερώτημα* .....86
4.3 Σύνοψη κεφαλαίου .....97
**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....98**
5.1 Συμπεράσματα .....98
5.2 Περιορισμοί .....112
**Βιβλιογραφία.....114**



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

## Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται μια αυξητική τάση του φαινομένου projectification και τείνει να καταλαμβάνει δεσπόζουσα θέση σε επίπεδο οικονομικό, κοινωνικό, ατομικό. Τα έργα (projects) χρησιμοποιούνται ευρέως και οι σύγχρονοι οργανισμοί τα χρησιμοποιούν ως νέο πρότυπο ανάπτυξης για να ανταπεξέλθουν στα πολύπλοκα και διαρκώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Τα δύο κύρια στοιχεία της έννοιας του projectification είναι αφενός ο ολοένα αυξανόμενος αριθμός δραστηριοτήτων των οργανισμών που αντιμετωπίζονται ως έργα και αφετέρου η μεταστροφή των οργανωτικών λειτουργιών προς τα έργα. Όμως, η διαδικασία μετασχηματισμού των οργανισμών, από παραδοσιακούς σε οργανισμούς που στηρίζονται σε έργα, ενέχει προκλήσεις, κρίσιμες για την βιωσιμότητα τους και επιπλέον οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν νέες ικανότητες για να ανταποκριθούν στη νέα μορφή δομής και λειτουργίας τους, έτσι ώστε να παράγουν αξία για τους ενδιαφερόμενους.

Ο σκοπός της εργασίας είναι να μελετηθεί το projectification ως φαινόμενο και να συμβάλλει στην ελληνική βιβλιογραφία και έρευνα επί του θέματος. Επιλέχτηκε ο οργανισμός Costas Gagos – Architecture & Design επειδή προ τριετίας είχε συμμετάσχει στην πρώτη φάση της έρευνας της Παπαδοπούλου (2020), μέσω συμπλήρωσης ερωτηματολογίου, και τότε είχε κριθεί ως ένας projectified οργανισμός. Πρόκειται για μία τοπική επιχείρηση με αντίκτυπο στην περιφερειακή και εθνική οικονομία. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί που στηρίζονται σε έργα (PBO), ο οργανωτικός σχεδιασμός των έργων, οι ικανότητες που πρέπει να έχει ένας PBO για να είναι βιώσιμος μακροπρόθεσμα και οι παράγοντες που είναι απαραίτητοι για την παραγωγή αξίας στους ενδιαφερόμενους, είναι θεματικές της εργασίας και αποτελούν παραμέτρους που αφορούν τους σύγχρονους οργανισμούς στο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται.

Πιο αναλυτικά, τα ερευνητικά ερωτήματα που θα πραγματευτεί η παρούσα διπλωματική είναι τα ακόλουθα:

**1ο ερευνητικό ερώτημα**: *Επαληθεύεται, και εάν ναι σε ποιο βαθμό, η απάντηση του οργανισμού για το επίπεδο projectification που έχει δηλώσει;*



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

**2ο ερευνητικό ερώτημα**: *Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι projectified οργανισμοί στην γκρίζα ζώνη συνάντησης των μόνιμων λειτουργιών του οργανισμού με τα έργα;*

**3ο ερευνητικό ερώτημα:** *Πώς στήνουν την οργανωτική στρατηγική τους οι projectified οργανισμοί έτσι ώστε να παράγουν αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη;*

Η εργασία διαρθρώνεται σε πέντε κεφάλαια. Το πρώτο και το δεύτερο κεφάλαιο συνιστούν το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας και παρουσιάζεται η διεθνής βιβλιογραφία για το υπό μελέτη θέμα. Γίνεται μια εννοιολογική προσέγγιση των όρων έργο, διοίκηση έργων, projectification και των οργανισμών που στηρίζονται σε έργα (PBO). Καταγράφεται η επίδραση του projectification στον οικονομικό και κοινωνικό τομέα και η εργασία εστιάζει στους PBO, στη διαδικασία μετασχηματισμού και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία έρευνας. Αρχικά, διατυπώνεται ο σκοπός της ερευνητικής εργασίας, ορίζονται τα ερευνητικά ερωτήματα και περιγράφονται λεπτομερώς η μέθοδος και τα μεθοδολογικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την εξαγωγή των συμπερασμάτων. Επιπλέον, παρουσιάζεται ο υπό μελέτη οργανισμός και η διαδικασία μετασχηματισμού σε PBO. Τέλος, περιγράφεται ο τρόπος λειτουργίας με τη νέα μορφή οργανισμού που έχει υιοθετήσει.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα ευρήματα της έρευνας, όπου παρατίθεται το υλικό που προέκυψε από τις συνεντεύξεις του προσωπικού του οργανισμού.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο, διενεργείται η ομαδοποίηση και η παράθεση των συμπερασμάτων, έτσι όπως προέκυψαν από τη συλλογή και την επεξεργασία των δεδομένων. Επιχειρείται μία σύγκριση ανάμεσα στη βιβλιογραφία που συγκεντρώθηκε και στα συμπεράσματα που εξήχθησαν από την έρευνα στον οργανισμό, για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι PBO, τις ικανότητες που πρέπει να έχουν προκειμένου να είναι βιώσιμοι μακροπρόθεσμα και τη διασφάλιση παραγωγής αξίας για όλους τους ενδιαφερόμενους.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο : ΕΝΝΟΙΕΣ & ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

### 1.1 Εισαγωγή

Στο πρώτο κεφάλαιο, αρχικά παρατίθενται οι εισαγωγικές έννοιες για το έργο και τη διαχείριση έργων. Μέσα από την ιστορική αναδρομή παρακολουθούμε την εξέλιξη της Διοίκησης των Έργων από την αρχαιότητα μέχρι τη σύγχρονη εποχή και τέλος, ανακαλύπτουμε την ανάδυση του όρου projectification.

### 1.2 Έργα (Projects)

Τα έργα, είτε ως έννοια γενικότερα, είτε ως οργανωτική δομή όπως τα κατανοούμε σήμερα, κάνουν την εμφάνιση τους από τα αρχαία χρόνια. Ο Defoe (1887) αναφέρει ότι ως πρώτο έργο θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η κατασκευή της κιβωτού του Νώε. Στη σημερινή εποχή τα έργα τείνουν να κυριαρχήσουν σε όρους οικονομίας και παραγωγής. Από το 1990 και έπειτα καταγράφεται μια αυξανόμενη χρήση των έργων στους περισσότερους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε την περίοδο 1992-1996, παρατηρήθηκε μία αυξητική πορεία σε επιχειρήσεις της Δυτικής Ευρώπης που οι δομές τους βασίζονται σε έργα, από 13% στο 42% (Whittington et al., 1999). Τα χρόνια που ακολούθησαν φανέρωσαν αυτήν την έντονη τάση με τα έργα να καταλαμβάνουν κυρίαρχη θέση στην οργάνωση της εργασίας (Jensen et al., 2016). Ο Bredillet (2010) αναφέρει ότι σε ποσοστό μεγαλύτερο του 20% παγκοσμίως, οι οικονομικές δραστηριότητες αντιμετωπίζονται ως έργα ενώ σε κάποιες οικονομίες που αναπτύσσονται αυτό το ποσοστό μπορεί να ξεπερνά το 30%.

Κατά καιρούς αρκετοί μελετητές έχουν δώσει ορισμούς για το έργο, οι οποίοι συγκλίνουν σε ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά. Σύμφωνα με τον Steiner (1969) το έργο ορίζεται ως «*… μία οργάνωση ανθρώπων οι οποίοι είναι αφιερωμένοι σε ένα συγκεκριμένο σκοπό ή στόχο. Τα έργα αφορούν μεγάλα, ακριβά, μοναδικά ή υψηλού ρίσκου εγχειρήματα, τα οποία πρέπει να ολοκληρωθούν σε μία συγκεκριμένη ημερομηνία, σε ένα δεδομένο κόστος, μέσα σε ένα αναμενόμενο επίπεδο απόδοσης…*».

Ο J.R. Turner (1990) όρισε το έργο ως ένα εγχείρημα κατά το οποίο ανθρώπινοι, οικονομικοί και υλικοί πόροι οργανώνονται με καινοφανή τρόπο με σκοπό να φέρουν εις πέρας ένα μοναδικό έργο, δεδομένων προδιαγραφών, πλαισιωμένο από χρονικούς και οικονομικούς περιορισμούς, έτσι ώστε να επιτύχουν αλλαγές ωφέλιμες που προσδιορίζονται από ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους. Ο ίδιος μετά από λίγα χρόνια



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

(Turner, 2009) έδωσε ένα πιο συνοπτικό ορισμό, ο οποίος ορίζει το έργο ως *«...ένα προσωρινό οργανισμό στον οποίο ανατίθενται πόροι, που θα συνδυαστούν και θα εργαστούν για να παραδώσουν μία ωφέλιμη αλλαγή»*.

Οι Chatfield και Johnson (2011) προσεγγίζουν την έννοια του έργου ως μία ομάδα ανθρώπων που αναλαμβάνει να εκτελέσει μία σειρά δραστηριοτήτων, κατά το οποίο εργάζεται συντονισμένα και με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, για να επιτύχει την ολοκλήρωση του.

Το Project Management Institute (PMI, 2013) όρισε το έργο ως την ανάληψη μίας προσωρινής προσπάθειας για να δημιουργηθεί ένα μοναδικό προϊόν, υπηρεσία ή αποτέλεσμα.

Τέλος, οι Schoper et al. (2018) υποστήριξαν ότι το έργο είναι μία προσπάθεια που περιλαμβάνει το σύνολο των μοναδικών συνθηκών που την περιβάλλουν, και τα χαρακτηριστικά του είναι ότι: (α) υπάρχει ένας ρητά καθορισμένος στόχος, (β) έχει αρχή και τέλος, (γ) απαιτεί πόρους, (δ) οι εργασίες δεν είναι εργασίες ρουτίνας, (ε) διαρκεί τουλάχιστον 4 εβδομάδες, (στ) λειτουργεί μέσα στην τυπική λειτουργία του οργανισμού ένας ανεξάρτητος οργανισμός που διαχειρίζεται το έργο και (ζ) τα έργα απασχολούν το λιγότερο τρεις συμμετέχοντες.

Από τους παραπάνω ορισμούς, παρατηρούμε τη σύγκλιση στα ακόλουθα χαρακτηριστικά του έργου:

- Κάθε έργο είναι μοναδικό. Αυτό σημαίνει ότι κανένα, προηγούμενο ή επόμενο έργο δεν θα είναι ακριβώς το ίδιο (Turner & Muller, 2003).
- Σε κάθε έργο χρησιμοποιούνται πρωτότυπες διαδικασίες, δηλαδή κανένα, προηγούμενο ή επόμενο έργο δεν θα προσεγγίζεται με ακριβώς τον ίδιο τρόπο (Turner & Muller, 2003).
- Κάθε έργο είναι παροδικό, έχει αρχή και τέλος (Turner & Muller, 2003).
- Τα έργα είναι προσωρινές οργανωτικές δομές. Οι δομές οργανώνονται για να οδηγήσουν σε μία μελλοντική κατάσταση και απαιτούνται πόροι που θα χρησιμοποιηθούν στη διαδικασία για την παράδοση του επιθυμητού αποτελέσματος. Οι πόροι μπορεί να είναι ανθρώπινοι, οικονομικοί, υλικοί ή ακόμα το συνηθέστερο, ο συνδυασμός και των τριών. Έτσι δημιουργείται ένας νέος



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

οργανισμός, ο οποίος θα έχει προσωρινή υπόσταση και θα διαλυθεί όταν επιτευχθεί η νέα, επιθυμητή κατάσταση (Turner, 2009).

- Κάθε έργο στοχεύει σε κάποια ωφέλιμη αλλαγή. Οι πόροι χρησιμοποιούνται για να παραδοθεί ένα αποτέλεσμα, και η χρήση αυτού θα παράγει μία ωφέλεια (Turner, 2009).
- Για να ολοκληρωθεί ένα έργο πρέπει να συνεργαστούν, κάθετα και οριζόντια, διάφορα τμήματα του οργανισμού. Δεν αποκλείεται η αλληλοεπίδραση του έργου με υπόλοιπα έργα του οργανισμού τα οποία εκτελούνται την ίδια περίοδο (Meredith & Mantel, 1995).

Τα έργα εξαιτίας των χαρακτηριστικών της μοναδικότητας, της πρωτοτυπίας και της παροδικότητας, δέχονται τρεις κύριες πιέσεις. Υπόκεινται σε αβεβαιότητα, καθώς δεν είναι βέβαιο ότι θα έχουν ευεργετικά αποτελέσματα. Επίσης, πιέζουν για ενσωμάτωση στη λειτουργία του οργανισμού έτσι ώστε να μπορέσει να επιτευχθεί η ωφέλεια. Οι πόροι πρέπει να κατανεμηθούν στο έργο, στις διαδοχικές εργασίες του έργου αλλά και τα αποτελέσματα του έργου πρέπει να ενσωματωθούν στον οργανισμό. Τέλος, έχουν την ιδιότητα του επείγοντος, καθώς τα παραδοτέα πρέπει να τηρούν τα χρονικά, οικονομικά και ποιοτικά κριτήρια για να ανταποδώσουν άμεσα την αναμενόμενη ωφέλεια (Turner & Muller, 2003).

Τα έργα άρχισαν να κατακτούν όλο και περισσότερο έδαφος από τον 19ο αιώνα, ως αντίδοτο στην επαναλαμβανόμενη, τυποποιημένη γραφειοκρατία. Τα πλεονεκτήματα τους εντοπίζονται στην προσωρινή τους φύση, στη μοναδικότητα και στις αλλαγές που επιφέρουν. Επίσης, η δημιουργικότητα, ο προσανατολισμός στο στόχο και η καινοτομία θεωρούνται ως προτερήματα τους. Νοούνται ως ο πιο κατάλληλος τρόπος για να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον μάθησης και ενδυναμώνουν τη δημιουργικότητα στην παράδοση πολύπλοκων υπηρεσιών ή προϊόντων. Είναι ευέλικτα και μπορούν να οδηγήσουν στην παραγωγή γνώσης. Οι ομάδες που εργάζονται σε αυτά είναι ετερογενείς, διαλειτουργικές, με ειδικές γνώσεις για τα καθήκοντα που αναλαμβάνουν στο έργο και μπορούν να αναπτύξουν νέες ικανότητες καθώς εργάζονται σε αυτά (Cicmil et al. 2009). Τέλος, έχει εντοπιστεί ότι οι οργανισμοί που στηρίζονται σε έργα αποκτούν μία στρατηγική ικανότητα και έχουν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ((Davies & Hobday, 2005).



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Παραδοσιακά, η αξιολόγηση της επιτυχίας ενός έργου και η μέτρηση της απόδοσης πραγματοποιούνταν με τη χρήση εσωτερικών μέτρων και ορόσημων, όπως η επίτευξη λειτουργικών και τεχνικών στόχων μέσα στα προκαθορισμένα χρονοδιαγράμματα και στον προϋπολογισμό του έργου. Ο Steiner (1969) αναφέρει ως κριτήριο επιτυχίας ενός έργου το σημείο συνάντησης του χρόνου, του κόστους και της απόδοσης. Παράγοντας που θεωρείται κλειδί για την επιτυχία ή την αποτυχία των έργων είναι η διαδικασία ορισμού του έργου, η οποία διαχωρίζεται στα εξής στάδια (Whelton & Ballard, 2002) :

- Αναγνωρίζονται οι ανάγκες του έργου
- Μεταφέρονται στα κριτήρια σχεδιασμού
- Παράγονται αρκετές εναλλακτικές οι οποίες ικανοποιούν τα αρχικές απαιτήσεις.

Όμως, με το πέρασμα του χρόνου διαγνώστηκε η ανάγκη για τη χρήση περισσότερων μέτρων για την αξιολόγηση της επιτυχίας του έργου. Η αποτελεσματικότητα στο εξωτερικό περιβάλλον φαίνεται να είναι το περιεχόμενο των νέων μέτρων: ο αντίκτυπος που έχει το έργο στον πελάτη και στους ενδιαφερόμενους καθώς και η ανάπτυξη του ίδιου του οργανισμού (Lipovetsky et al., 1997). Η άποψη αυτή επιβεβαιώνεται από τον Cooke-Davies (2002), ο οποίος πέρα από το ενδιαφέρον των εμπλεκόμενων μερών (stakeholders), θέτει και την παράμετρο της αναμενόμενης ωφέλειας, την οποία ορίζει ως «*λυδία λίθο*» για τις επίσημες διαδικασίες αναθεώρησης του έργου αλλά και για τις ανεπίσημες αξιολογήσεις που επιδρούν στην προτεραιοποίηση εργασιών και στην ανεύρεση των πόρων. Οι Turner & Muller (2007) υποστήριξαν ότι η ερμηνεία της επιτυχίας ενός έργου διαφέρει ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του μάνατζερ, τον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας και τον τύπο του έργου, αλλά και τη σημασία που δίνει ο μάνατζερ σε διάφορα κριτήρια επιτυχίας.

Ορισμό για το χαρτοφυλάκιο των έργων έδωσαν οι Turner & Muller (2003) όπου το ορίζουν ως: «*έναν οργανισμό (μόνιμο ή προσωρινό), στον οποίο ένα σύνολο έργων διαχειρίζεται συνολικά για να οργανώσει τις διεπαφές, να βάλει σε προτεραιότητα τους ανταγωνιζόμενους πόρους μεταξύ τους και εν τέλει, να μειώσει την αβεβαιότητα*».

Ως πρόγραμμα ορίζεται ένας προσωρινός οργανισμός, ο οποίος διαχειρίζεται μία ομάδα έργων με σκοπό το συντονισμό τους για την παράδοση στρατηγικών στόχων, οι οποίοι δεν θα μπορούσαν να επιτευχθούν από τη διαχείριση μεμονωμένων έργων (Turner & Muller, 2003).



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Το 90% των έργων ανήκει σε χαρτοφυλάκια ή σε προγράμματα, που σχετίζονται με μικρομεσαία έργα. Υπό αυτήν την οπτική, τα έργα είναι αλληλοεξαρτώμενα αναφορικά με τα εξής (Turner & Speiser, 1992):

- Συνδέονται με τους γενικούς στόχους του μητρικού οργανισμού
- Έχουν διεπαφές μεταξύ τους στις καθημερινές λειτουργίες, μοιράζονται τη διαθέσιμη τεχνολογία και πληροφορίες
- Μοιράζονται τους διαθέσιμους πόρους, διεκδικώντας την προτεραιότητα στις καθημερινές εργασίες.

**1.3 Διοίκηση Έργων (Project Management)**

Τα έργα υλοποιούνται σε διάφορες μορφές. Μπορεί να αφορούν μεγάλα τεχνικά έργα, όπως είναι έργα ύδρευσης, τηλεπικοινωνιών, κατασκευαστικά κ.α. είτε μικρότερα έργα όπως η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, νέας τεχνολογίας, εκπαιδευτικά προγράμματα κ.α. Τα έργα επεκτείνονται και στην κοινωνική ζωή, όπως η οργάνωση των διακοπών, μίας μετακόμισης σε νέο σπίτι. Η διαχείριση των έργων δεσμεύεται στην υλοποίηση του οράματος σε πράξη. Είναι μία οργανωμένη διαδικασία με την οποία επιχειρείται η επίτευξη της ωφέλιμης αλλαγής που έχει σχεδιαστεί (Turner, 2009).

Η εξέλιξη της επιστήμης της Διοίκησης των έργων, σε ακαδημαϊκό και πρακτικό επίπεδο, έχει επηρεαστεί από δύο ευρείες σχολές σκέψης, το «σκληρό» και το «μαλακό» παράδειγμα. Το «σκληρό» παράδειγμα είναι συνδεδεμένο με το θετικισμό, την απαγωγική λογική και την ποσοτική ανάλυση, τα οποία οδηγούνται συνήθως από την προσπάθεια για αντικειμενικότητα. Κυρίως εστιάζει στο αποτέλεσμα, το οποίο καθοδηγείται από τους ειδικούς, οι στόχοι είναι προκαθορισμένοι και ελέγχονται, και εν γένει προσανατολίζεται προς τις δομές. Οι μελετητές υποστηρίζουν ότι το «σκληρό» παράδειγμα είναι η βάση της παραδοσιακής διαχείρισης έργων. Το «μαλακό» παράδειγμα έρχεται να προσθέσει πρακτικές που εστιάζουν στη μάθηση, στις συμμετοχικές διαδικασίες, στην απλοποίηση της εξερεύνησης των έργων, με προσανατολισμό προς τις κοινωνικές διαδικασίες. Είναι συνδεδεμένο με τον κονστρουκτιβισμό- καθώς έχει την τάση να ερμηνεύει-, την επαγωγική λογική και την ποιοτική ανάλυση, δίνοντας βάση στα συμφραζόμενα (Pollack, 2007).

Το PMBOK ορίζει τη Διαχείριση Έργων (Project Management Body of Knowledge, 2017) ως τη «…*διαδικασία κατά την οποία εφαρμόζουμε γνώσεις, δεξιότητες, εργαλεία και*



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

*τεχνικές κατά την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του έργου με στόχο να ικανοποιήσουμε τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των συμμετεχόντων*». Επί της ουσίας, είναι η συστηματική και οργανωμένη συνάθροιση διαδικασιών που επιφέρει αποτελεσματικότητα και τάξη στις υλικές και τεχνικές λεπτομέρειες του έργου αλλά και στις ομάδες διαχείρισης, και έχει ένα σαφώς ορισμένο τέλος (Rodriguez & Evrard, 2004). Η διαχείριση έργων περιλαμβάνει τις διαδικασίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της παρακολούθησης και του ελέγχου ενός έργου, έχοντας ως κίνητρο την επίτευξη του στόχου του έργου, υπηρετώντας τα κριτήρια του κόστους, του χρόνου και την απόδοσης (Radujković & Sjekavica, 2017). Ο Engwall (1998) θεωρεί ότι στη βάση της θεωρίας της διοίκησης των έργων βρίσκεται πρωτίστως μία διαρθρωμένη συγκέντρωση βέλτιστων πρακτικών, η οποία προήλθε κυρίως από τη μελέτη σημαντικών έργων μηχανικής που πραγματοποιήθηκαν στη Βόρεια Αμερική.

Ο στόχος της Διοίκησης Έργων είναι τριπλός, καλείται να διαχειριστεί το μοναδικό έργο, να διαχειριστεί τον προσωρινό οργανισμό και να παραδώσει ωφέλιμες αλλαγές (Shenhar & Dvir, 2007). Η αιτία για να οργανωθούν οι διάφορες δραστηριότητες είναι η συγκέντρωση της ευθύνης και της εξουσιοδότησης σε ένα άτομο ή σε μία ομάδα, για να παρακολουθούν τους στόχους. Ο διαχειριστής του έργου είναι υπεύθυνος για να οργανώνει και να ενσωματώνει τις απαιτούμενες διεργασίες προς την επίτευξη των στόχων του έργου. Θα πρέπει να ανταπεξέρχεται στις απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων και του περιβάλλοντος του έργου, να διακρίνει νωρίς τα αναδυόμενα προβλήματα, να αποφασίζει εγκαίρως για διαπραγματεύσεις σε συγκρουόμενους στόχους, να διασφαλίζει ότι η βελτιστοποίηση των διαδικασιών των υπό- έργων από τους διαχειριστές τους δεν επιβαρύνουν το συνολικό έργο (Meredith & Mantel, 2009).

Ανάμεσα στα πιο βασικά καθήκοντα του διαχειριστή έργου είναι: να συντονίζει, να ορίζει το πεδίο εφαρμογής, να ορίζει και να παρακολουθεί τη διάρκεια και τον προϋπολογισμό, να διασφαλίζει την ποιότητα, να επικοινωνεί με τα ενδιαφερόμενους του έργου, να διαχειρίζεται το ρίσκο και τους πόρους (Blaskovics, 2014), ενώ θα πρέπει να προετοιμάζει τα έγγραφα τεκμηρίωσης, να παρακολουθεί τις προσφορές, να επικοινωνεί με τον πελάτη του έργου και να επιλύει τυχόν προβλήματα μετά την παράδοση του (Blaskovics, 2018). Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του διαχειριστή του έργου, οι γνώσεις που κατέχει στον τομέα της διαχείρισης έργου, το είδος ηγεσίας που ασκεί, οι δεξιότητες κατάρτισης και η εκπαίδευση είναι απαραίτητες ικανότητες για την επιδέξια άσκηση των καθηκόντων του



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

(Blaskovics, 2014). Συνεπώς, το πεδίο ευθυνών του διαχειριστή του έργου, τον καθιστά ως «κλειδί» στην επιτυχία του έργου (Radujković & Sjekavica, 2017).

Η εμπειρία έχει δείξει ότι η πλειονότητα των οργανισμών που εφαρμόζουν τις αρχές της διοίκησης των έργων απολαμβάνουν καλύτερο έλεγχο, πιο αποδοτικές επενδύσεις και καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες. Αρκετοί οργανισμοί αναφέρουν ότι έχουν μειωθεί οι χρόνοι ανάπτυξης, το κόστος είναι πιο χαμηλό, η ποιότητα και η αξιοπιστία είναι πιο υψηλή, το περιθώριο κέρδους είναι μεγαλύτερο. Ως προτερήματα αναφέρουν ανάμεσα σε άλλα, τον αποτελεσματικότερο συντονισμό ανάμεσα στα τμήματα εργασίας, τον ξεκάθαρο προσανατολισμό προς το αποτέλεσμα και υψηλό ηθικό στους απασχολούμενους στο έργο (Meredith & Mantel, 2009). Η διαχείριση έργων αυξάνει την ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών, προσφέρει ωφέλειες στον Κύριο του Έργου και μακροπρόθεσμα επιδρά με θετικό τρόπο στο περιβάλλον του έργου (Radujković & Sjekavica, 2017).

Αν και η διαχείριση έργων προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα, από τη ίδια πηγή προέρχονται και κάποια μειονεκτήματα. Ένα σημαντικό μειονέκτημα που αναφέρουν οι οργανισμοί είναι η αυξημένη πολυπλοκότητα. Επίσης, δημιουργείται ο φόβος ότι η αυξημένη αυτονομία που έχει ο διαχειριστής έργου, θα παραβιάσει την πολιτική του οργανισμού. Τέλος, κάποιοι οργανισμοί έκαναν αναφορές για πιο υψηλό κόστος, για αυξημένες δυσκολίες διαχείρισης και μη επαρκή χρήση του εργατικού δυναμικού (Meredith & Mantel, 2009).

Η ακριβής μέτρηση της επιτυχίας της διαχείρισης έργου είναι μία δύσκολη υπόθεση. Τα απτά αποτελέσματα μπορούν να μετρηθούν μέσω των προκαθορισμένων κριτηρίων και ορόσημων του κόστους, του χρόνου, του εύρους, των πόρων, των δραστηριοτήτων και της ποιότητας. Επίσης, υπάρχουν διάφορα μοντέλα αξιολόγησης της επιτυχίας όπως είναι το PMPA (Project Management Performance Assessment) ή το Project Excellence Model. Η δυσκολία εντοπίζεται στην παράδοση των άυλων αποτελεσμάτων (Radujković & Sjekavica, 2017). Ένα ουσιαστικό κριτήριο επιτυχίας είναι η προσλαμβάνουσα των ενδιαφερόμενων μερών για τα παραδοτέα του έργου. Η διαχείριση του έργου κρίνεται επιτυχημένη όταν έχει εντοπίσει όλους τους ενδιαφερόμενους και έχει κατορθώσει να ικανοποιήσει τις προσδοκίες τους όσο το δυνατόν περισσότερο (Lock, 2019).

Ο Cooke-Davies (2002) παρουσιάζει μία έρευνα 6 ετών, 136 έργων που υλοποιήθηκαν στην Ευρώπη και εντοπίζει τους παράγοντες που οδηγούν σε επιτυχή διαχείριση έργων.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Στην ανάλυση του διαφοροποιεί τους παράγοντες επιτυχίας της διαχείρισης έργου από αυτούς της επιτυχίας του ιδίου του έργου.

Αναφορικά με τους παράγοντες που αφορούν την απόδοση του χρόνου καταγράφει τους εξής: εκπαίδευση και κατανόηση -δια μήκος του οργανισμού- για τη διαχείριση ρίσκου, ωριμότητα στις διαδικασίες για την ανάθεση υπεύθυνου ρίσκων, επάρκεια στη διατήρηση μητρώου ρίσκου, διατήρηση ενός ενημερωμένου σχεδίου διαχείρισης ρίσκου, επάρκεια στη διατήρηση εγγράφων τεκμηρίωσης για ανάθεση ευθυνών στο έργο, η διάρκεια του έργου να μην υπερβαίνει τα 3 έτη (το ιδανικό είναι 1 έτος). Αναφορικά με την απόδοση του κόστους, προσδιορίζει την ύπαρξη μιας ώριμης διαδικασίας ελέγχου αλλαγής του εύρους του έργου όταν το έργο υπαγορεύει αλλαγές στο εύρος και τη διατήρηση της ακεραιότητας της βασικής γραμμής μέτρησης της απόδοσης. Καταλήγει στην έρευνα του ότι ο ανθρώπινος παράγοντας εμπεριέχεται και είναι πολύ σημαντικός μέσα σε όλες αυτές τις διαδικασίες (Cooke-Davies, 2002).

Οι Cano & Lidón (2011) ασχολήθηκαν με τη μελέτη της αντανάκλασης ως μηχανισμού μάθησης από τις εμπειρίες μας, η οποία χρησιμοποιείται συχνά για την υποστήριξη της μάθησης σε εκπαιδευτικές διαδικασίες. Η επιστήμη της Διοίκησης Έργων απαιτεί την εκπαίδευση «*ανακλαστικών ασκούμενων*» *(reflective practitioners)* οι οποίοι θα έχουν την ικανότητα της μάθησης και της αποτελεσματικής προσαρμογής στο περιβάλλον περίπλοκων έργων, διαμέσου της διαίσθησης, της πείρας και την εφαρμογή της θεωρίας στην πράξη.

## 1.4 Ιστορική αναδρομή

### *1.4.1 Εισαγωγή*

Η επιστήμη της Διοίκησης των έργων εξελίχθηκε με την πάροδο του χρόνου. Στην εξέλιξη της συνέβαλαν ο αμερικάνικος στρατός, τη δεκαετία του 1950, με την ανάπτυξη συστημάτων, όπως είναι το WBS (Work-Breakdown Structure) και η μέθοδος PERT (Program Evaluation and Review Technique), αλλά και η ανάληψη μεγάλων κατασκευαστικών έργων, όπως όταν η DuPont, μια χημική βιομηχανία η οποία κατασκεύαζε το νέο της εργοστάσιο και ανέπτυξε τη μέθοδο CPM (Critical Path Method). Το 1960, οι εταιρείες πληροφορικής έδωσαν ώθηση στην ανάπτυξη της. Όμως, η Διοίκηση Έργων, έως και το 1980, κυρίως εστίαζε το ενδιαφέρον της σε έργα κατασκευαστικά,



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

τεχνικά, τεχνολογίας, πληροφοριών και αμυντικών συστημάτων. Από εκεί και έπειτα, εισχώρησε και σε άλλους τομείς διαχείρισης δραστηριοτήτων (Bredillet, 2010).

### *1.4.2 Η εξέλιξη της Διοίκησης Έργων*

Όταν πριν από χιλιάδες χρόνια κολοσσιαία έργα κατασκευαζόταν υπό την απαίτηση των Φαραώ ή αυτοκρατόρων, μοντέλα διαχείρισης έργων δεν υπήρχαν (Garel, 2013). Όμως, η ιστορία της Διαχείρισης Έργων μπορεί να εντοπιστεί από τότε, καθώς η ύπαρξη μεγάλων έργων μαρτυρά το σχεδιασμό, την εκτέλεση, την παρακολούθηση, τον έλεγχο των διαδικασιών. Επίσης, κάποιος έπρεπε να συντονίζει και να διαχειρίζεται τους εργάτες αλλά και τους υλικοτεχνικούς πόρους, καθώς και να παραδώσει το έργο σε αυτόν που του ανέθεσε την κατασκευή, σε αρμονία με τις αρχικές απαιτήσεις και προσδοκίες του. Τέτοια έργα είναι οι πυραμίδες της Γκίζα, το Κολοσσαίο, το Σινικό τείχος. Με το πέρας των ετών, καθώς ο άνθρωπος κατασκεύαζε έργα, πρόσθετε σημαντική γνώση, τεχνικές, εργαλεία και δεξιότητες που εφαρμόζονταν στα επόμενα έργα. Αυτό οδήγησε στην εξέλιξη της διαχείρισης έργων και στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών της (Seymour & Hussein, 2014).

Η ιστορία της διαχείρισης έργων δεν διακρινόταν από την ιστορία των επαγγελμάτων, όπως του αρχιτέκτονα ή του μάστορα μέχρι και τις αρχές του 20$^{ου}$ αιώνα. Από το 1950 και έπειτα ξεκίνησε η διάκριση της διαχείρισης έργων από τις άλλες δραστηριότητες, όπου και αναγνωρίστηκε και αναδείχτηκε ως ξεχωριστό επάγγελμα. Η σκέψη της διαχείρισης αναδύθηκε όταν ο Fayol και ο Taylor εισήγαγαν καινούριες οργανωτικές θεωρίες (Garel, 2013).

Ο Navarre (1989) διακρίνει 3 περιόδους στην ιστορία της διαχείρισης έργων: το βαθμό «μείον ένα» που χρονολογείται από την αρχαιότητα έως το 1930, το βαθμό «μηδέν» για την περίοδο 1930 έως τέλη 1950 και το βαθμό «ένα» από τις αρχές του 1960 και έπειτα.

Στην περίοδο που ονομάζει ως βαθμό «μείον ένα», αναφέρεται στις ρίζες της διαχείρισης έργων κατά την οποία ενώ κατασκευάζονταν έργα, δεν αναγνωριζόταν η διαχείριση έργων σαν ένα οργανωμένο μοντέλο διαχείρισης (Navarre, 1989). Το πρώτο βήμα για την εξέλιξη της έγινε στα τέλη του Μεσαίωνα, όταν οι άνθρωποι κατανόησαν ότι ο αυτοσχεδιασμός δεν είναι αποτελεσματικός, καθώς αναδύθηκαν νέες μέθοδοι κατασκευής, χρησιμοποιούνταν διαφορετικά υλικά και σημειώθηκε αύξηση σε εξειδικευμένους τεχνίτες. Τότε, οι αρχιτεχνίτες ήταν και τεχνίτες και επιχειρηματίες και αρχιτέκτονες



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

(Boutinet, 1999). Σιγά-σιγά, από τον 12ο αιώνα και έπειτα, καταμερίζεται η εργασία σε επαγγέλματα και οι αρχιτέκτονες εκτοπίζουν τους τεχνίτες (Garel, 2013). Έτσι, ο αυτοσχεδιασμός έδωσε τη σκυτάλη στην εκλογικευμένη προετοιμασία κατά τη φάση του σχεδιασμού. Ο διαχωρισμός στα στάδια του σχεδιασμού και της εκτέλεσης χρεώνεται στον Brunelleschi (1377–1446), ο οποίος είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό του τρούλου του καθεδρικού ναού της Φλωρεντίας και θεωρείται ότι ανακάλυψε τη γραμμική προοπτική (Boutinet, 1999).

Η ειδημοσύνη των αρχιτεκτόνων αμφισβητήθηκε κατά τη Γαλλική Επανάσταση καθώς αλλάζουν οι ανάγκες του έθνους, με προτεραιότητα τον εξοπλισμό του. Οι μηχανικοί αποστασιοποιούνται από τους αρχιτέκτονες τον 18ο αιώνα, οι οποίοι αρχιτέκτονες στηρίζονται σε δίκτυα νεοσύστατων ιδρυμάτων, τα Πολυτεχνεία εκείνης της εποχής. Προσανατολίζονται στη συστηματική εκπαίδευση και στην εφαρμογή επιστημονικής γνώσης στο σχεδιασμό κτιρίων και πλοίων, και κωδικοποιούν τις γνώσεις και τις πρακτικές τους. Προς τα μέσα του 19ου αιώνα, στη Γερμανία οι μηχανικοί κινήθηκαν προς τον ορθολογικό σχεδιασμό των εργαλειομηχανών, χρήσιμων στην παραγωγή καινοτόμων έργων (Garel, 2013).

Ο Kwak (2003) υποστηρίζει ότι από το 1900 ξεκινάει η σύγχρονη ιστορία της διαχείρισης έργων και τη χωρίζει σε τέσσερις περιόδους: (α) 1900-1957 (β) 1958-1979 (γ) 1980-1994 (δ) 1995-2003 (έτος δημοσίευσης του άρθρου).

Παράγοντες που επηρέασαν την απαρχή της σύγχρονης διαχείρισης έργων ήταν η ανάπτυξη των δικτύων μεταφοράς που ευνόησε την υψηλή κινητικότητα και η εξέλιξη των συστημάτων τηλεπικοινωνίας που συνέβαλε στην άμεση επικοινωνία (Kwak, 2003).

Ο Fayol Henri (1841-1925) έχει συνεισφέρει τα μέγιστα στον τομέα της διαχείρισης των έργων με την αναγνώριση των πέντε βασικών λειτουργιών της διαχείρισης: το σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διοίκηση, το συντονισμό και τον έλεγχο καθώς και την εισαγωγή 14 αρχών για την ορθή εκτέλεση των παραπάνω λειτουργιών (Chiu, 2010). Το 1886 ο Πολωνός Karol Adamieckic ανακάλυψε το Αρμονόγραμμα (Harmonogram), το οποίο ήταν μία ανατρεπτική μέθοδος για τα έως τότε δεδομένα και προσέφερε οπτικοποίηση για τις αλληλοεξαρτώμενες εργασίες. Το έργο του δεν έγινε ευρέως γνωστό μέχρι την εμφάνιση του Gantt, ο οποίος σχεδίασε τα διαγράμματα Gantt το 1910-1915. Χρησιμοποιήθηκαν ευρέως σε μεγάλης κλίμακας έργα όπως κατά τη διάρκεια του πρώτου



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

παγκόσμιου πολέμου και την κατασκευή του φράγματος Hoover, καθώς προσέφεραν το πλεονέκτημα της τμηματικής διάσπασης των σύνθετων έργων σε πιο μικρές και εύκολα διαχειρίσιμες εργασίες (Seymour & Hussein , 2014).

Η περίοδος που ονομάζεται ως βαθμός «μηδέν» από τον Navarre (1989) είναι από το 1930 έως τα τέλη του 1950 και η διαχείριση έργων έχει εξορθολογιστεί, προσανατολίζεται στην αποτελεσματικότητα αλλά ακόμα δεν υπάρχουν μοντέλα διαχείρισης. Αυτή τη χρονική περίοδο, ο δημόσιος τομέας χρηματοδοτεί μεγάλα έργα και σύνθετα προβλήματα αναδύονται κατά τη λήψη αποφάσεων, τη στοχοθέτηση και την επίτευξη των στόχων, την πολυκριτηριακή ανάλυση, στην επικοινωνία με τους προμηθευτές κ.α. Προς το τέλος της περιόδου, εμφανίζεται ένα ολοκληρωμένο μοντέλο διαχείρισης με τυποποιημένες τεχνικές, εργαλεία και ρόλους. Αυτό που χαρακτηρίζει τη συγκεκριμένη περίοδο είναι ότι ενώ πλέον έχει συγκεντρωθεί αρκετή γνώση, την οποία κατέχουν μεμονωμένοι οργανισμοί, ακόμα δεν τη διαδίδουν και δεν τη μοιράζονται, καθώς τη θεωρούν πλεονέκτημα τους (Garel, 2013).

Στη δεκαετία του 1950 ο Ψυχρός πόλεμος και ο αγώνας για την κατάκτηση του διαστήματος ώθησαν την ανάληψη τεράστιων στρατιωτικών και αεροναυπηγικών προγραμμάτων. Η αυξημένη ανάγκη για την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, ο έλεγχος του κόστους και ο συντονισμός ανάμεσα σε πολλούς προμηθευτές οδήγησαν, κατά τη διάρκεια του Ψυχρού πολέμου, σε τυποποιημένες μεθόδους διαχείρισης. Μέχρι τη δεκαετία του 1960 αναπτύχθηκαν διαφορετικά είδη μηχανολογικών έργων όπως στρατιωτικά, έργα άντλησης πετρελαίου, αυτοκινητόδρομοι κ.α. Οι μηχανικοί των έργων διαχειρίζονταν το κόστος, τη χρηματοδότηση, τους προμηθευτές, συμβόλαια κ.α. (Garel, 2013).

Για τον Kwak (2003) η δεύτερη περίοδος (1958-1979) σηματοδοτεί την έναρξη της επιστήμης της Διοίκησης Έργων. Προς τα τέλη της δεκαετίας του 1950 ξεκινάει και για τον Navarre (1989) η περίοδος που ονομάζει ως βαθμό «ένα», και διακρίνεται από ένα τυποποιημένο εξορθολογισμό, την ίδρυση επαγγελματικών ενώσεων για τη διαχείριση προγραμμάτων και τη χρήση εργαλείων και τεχνικών διαχείρισης.

Η μέθοδος PERT (Program Evaluation Review Technique) αναπτύχθηκε το 1958 από το ναυτικό των Η.Π.Α. για το πρόγραμμα βαλλιστικών πυραύλων που εκτοξευτήκαν από υποβρύχιο. Το πρόγραμμα χαρακτηριζόταν από μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας και



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

πολυπλοκότητας και η μέθοδος PERT χρησιμοποιήθηκε για την οπτικοποίηση εναλλακτικών σεναρίων προγραμματισμού των διαδικασιών του έργου (Kwak, 2003). Σχεδόν την ίδια περίοδο, το 1957 ανακαλύφθηκε η μέθοδος CPM (Critical Path Method) για την κατασκευή ενός μεγάλου χημικού εργοστασίου της Du Pont (Garel, 2013). Η ανάγκη για τον ακριβή προϋπολογισμό του χρόνου και του κόστους του έργου, γέννησαν την CPM (Kwak, 2003).

Στη δεκαετία του 1960 το διαστημικό πρόγραμμα Apollo προσέθεσε σημαντική γνώση στο πεδίο της διαχείρισης έργων με τη διάσπαση των εργασιών (Work Breakdown Structure - WBS) και η NASA ερευνά και πειραματίζεται με οργανισμούς μήτρας και οργανωτικές δομές τύπου έργου. Η ίδρυση ινστιτούτων για τη διαχείριση έργων αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα για τη διάχυση της γνώσης διαχειριστικών μοντέλων (Garel, 2013).

Η πρώτη επίσημη ένωση για την διαχείριση έργων δημιουργήθηκε το 1965, ευρέως γνωστή ως IPMA (International Project Management Association) (Seymour & Hussein, 2014). Το 1969 στις Η.Π.Α. πέντε εθελοντές ίδρυσαν το PMI (Project Management Institute) με στόχο την καθιέρωση μιας οργάνωσης της οποίας τα μέλη θα έχουν τη δυνατότητα να συζητούν θέματα για τη διαχείριση έργων και να μοιράζονται γνώσεις και εμπειρίες. Το 1987 συγκέντρωσε όλη τη γνώση σε ένα οδηγό, το PMBOK (Project Management Body of Knowledge) με δωρεάν διάθεση προς όλους. Με τα χρόνια ακολούθησαν ακόμα έξι αναθεωρημένες εκδόσεις του PMBOK, με πιο πρόσφατη την 7η έκδοση το 2021, διαθέσιμη δωρεάν μόνο στα μέλη του PMI. Οι επαγγελματικές πρακτικές του PMI εντοπίζονται και στην απόκτηση πιστοποίησης για τη διαχείριση έργων μέσω εξετάσεων, με πρώτη εξέταση το 1984 (Garel, 2013).

Ο Kwak (2003) ισχυρίζεται ότι η τεχνολογική εξέλιξη στα πληροφοριακά συστήματα οδήγησε στην ανάδυση εταιρειών που ανέπτυξαν λογισμικά και εργαλεία για τη διαχείριση έργων. Τα επιτεύγματα της ΝΑΣΑ με το Apollo αλλά και το έργο Polaris του ναυτικού των Η.Π.Α. είναι από τα πιο σημαντικά της εποχής. Το Νοέμβριο του 1968 το Science magazine διατύπωσε την άποψη ότι το επίτευγμα της ΝΑΣΑ είναι πιο πολύ ανθρώπινο παρά τεχνολογικό, καθώς οι άνθρωποι απέκτησαν μεγαλύτερη γνώση πώς να διαχειρίζονται περίπλοκα και σύνθετα έργα (Seymour & Hussein, 2014).

Η τρίτη περίοδος που αναφέρει ο Kwak (2003) για την εξέλιξη της ιστορίας της σύγχρονης διαχείρισης έργου, αφορά τα χρόνια από το 1980 έως το 1994 και χαρακτηρίζεται από την



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

επίδραση των λογισμικών διαχείρισης έργων στην εργασία και στις επιχειρήσεις. Στη δεκαετία του 1980 κυρίαρχη μεθοδολογία διαχείρισης έργων ήταν το PROMPT II, το οποίο μετά από λίγα χρόνια βελτιώθηκε και έγινε γνωστό ως PRINCE. Πρόκειται για μία μεθοδολογία, της οποίας το πλαίσιο περιλαμβάνει μία σαφώς καθορισμένη διάταξη για την οργάνωση και τον έλεγχο των διαδικασιών στην έναρξη, τη μέση και την ολοκλήρωση του έργου (PRINCE2.com).

Η ευέλικτη μέθοδος Scrum εισάγεται το 1986 ως ένα ευέλικτο μοντέλο ανάπτυξης λογισμικών, με έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και στην παράδοση παραδοτέων από μικρές, ετερογενείς ομάδες που εργάζονται σαν μία μονάδα, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές μεθοδολογίες ιεραρχίας, όπως η μέθοδος Waterfall. Εκείνη την περίοδο, το 1986, η καταστροφή του διαστημικού λεωφορείου Challenger ώθησε την κοινότητα της διαχείρισης έργων να στραφεί σε πρακτικές διαχείρισης για το ρίσκο, την ποιότητα και τη δυναμική των ομάδων (Kwak, 2003).

Στην τελευταία περίοδο του Kwak (2003), από το 1995 έως και το 2003 που δημοσίευσε την έρευνα του, διακρίνει ως κινητήρια δύναμη στην εξέλιξη της διαχείρισης έργων την τεχνολογική ανάπτυξη, και αναφέρει ως παραδείγματα την αναβάθμιση του PRINCE σε PRINCE2 (1996) και την ανάπτυξη της CCPM (Critical Chain Project Management), μίας μεθόδου για τη διαχείριση έργων.

Η μεθοδολογία PM2 αναπτύχθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2007 και το 2008 εξέδωσε την πρώτη της έκδοση. Ο οδηγός PM2 εκδόθηκε το 2016 και περιλαμβάνει πρακτικές, εργαλεία, μεθόδους και πρότυπα διακυβέρνησης, τις φάσεις του έργου, πρότυπα διαχειριστικά έγγραφα και εν γένει ένα ολιστικό τρόπο σκέψης (PM2 Guide, 2016).

Οι Simion et al. (2018) διακρίνουν την εξέλιξη της διαχείρισης έργων σε συνάρτηση με την εμφάνιση των βιομηχανικών επαναστάσεων στην ανθρωπότητα. Η πρώτη φάση, το Project Management 1.0, χρονικά συνδέεται με την πρώτη βιομηχανική επανάσταση και η διαχείριση έργου διεξάγονταν βάσει εμπειριών. Η δεύτερη φάση, το Project Management 2.0, συνδέεται με τη δεύτερη βιομηχανική επανάσταση και στη διαχείριση έργων ξεκίνησαν οι πρώτες προσπάθειες για τον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό του έργου, και χαρακτηρίζεται από την εμφάνιση των διαγραμμάτων Gantt.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Η τρίτη φάση, το Project Management 3.0, εντοπίζεται στη διάρκεια της τρίτης βιομηχανικής επανάστασης και ταυτίζεται με την ανάδυση νέων μεθόδων διαχείρισης έργων όπως είναι οι PERT, CPM, GERT, EVM και η έκδοση του πρώτου οδηγού PMBOK. Πλέον, βρισκόμαστε στην εποχή της Διοίκησης Έργων 4.0, ως συνέπεια των διαρκών και ριζικών αλλαγών που έφερε η τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση σε συνδυασμό με τις ταχύτατες κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις (Simion et al., 2018). Οι ψηφιακές τεχνολογίες, όπως η τεχνητή νοημοσύνη και το διαδίκτυο των πραγμάτων ενσωματώθηκαν στη διαχείριση έργων και επηρέασαν την ανάταση καινοτόμων και έξυπνων εργαλείων που δίνουν νέα διάσταση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στη διαχείριση εν γένει (Friedrich et al., 2016).

Ο ορισμός που δίνουν οι Simion et al. (2018) επιχειρώντας να αποσαφηνίσουν την έννοια της Διοίκησης Έργων 4.0: είναι η διοίκηση έργων που αφορά αποκλειστικά την τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση και είναι πρακτικές που περιλαμβάνουν τις διαδικασίες σχεδιασμού, συντονισμού, οργάνωσης και ελέγχου των έργων με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων της τέταρτης Βιομηχανικής Επανάστασης.

Τα χαρακτηριστικά της είναι η ψηφιοποίηση, εικονικοποίηση, διεθνοποίηση, επαγγελματοποίηση, αλλαγή παραδοσιακών μεθοδολογιών σε Agile, εστίαση στις σχέσεις του έργου με τον οργανισμό και στην ωριμότητα που διακατέχουν οι οργανισμοί στη διαχείριση έργων (Simion et al., 2018). Ο οργανισμός Arup το 2017 παρουσίασε μια μελέτη στην οποία σκιαγραφεί το μέλλον της διαχείρισης των έργων, κυρίως στον κατασκευαστικό κλάδο, έως το 2045 και είναι συνυφασμένο με την εξέλιξη της τεχνολογίας. Επίσης, η νέα τάση στο χαρτοφυλάκιο των έργων θα είναι το ενδιαφέρον για τη βιωσιμότητα και την ενεργειακή απόδοση (Arup, 2017).

Με την πάροδο των ετών η Διαχείριση των Έργων εξελίσσεται και οι Pruseth & Garimella (2017) υποστηρίζουν ότι θα επηρεαστεί από τις ακόλουθες ανερχόμενες τάσεις: ο πελάτης βρίσκεται στο επίκεντρο, οι ομάδες εργασίας είναι ετερογενείς και τα μέλη τους εργάζονται εικονικά (virtual) από όλα τα γεωγραφικά πλάτη και μήκη, η καινοτομία είναι ζητούμενο, οι Agile μεθοδολογίες υπερισχύουν έναντι αυτών του Waterfall. Επιπλέον, οι άνθρωποι που θα συγκροτούν το εργατικό δυναμικό στη σημερινή εποχή και στο άμεσο μέλλον, ανήκουν στις γενιές Y (έχουν γεννηθεί στο διάστημα 1981-1996) και Z (έχουν γεννηθεί στο διάστημα 1990-2000). Αυτές οι γενιές έχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις από τις προηγούμενες, αναφορικά με τον τρόπο ζωής και σκέψης, με επέκταση στη



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

διαφορετικότητα στις προσδοκίες, στις ανάγκες και στον τρόπο που εργάζονται. Για αυτό το λόγο οι Pruseth & Garimella (2017) εφιστούν την ανάγκη για ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Στην πύλη για τη μετάβαση στην τέταρτη βιομηχανική επανάσταση επίκεινται δώδεκα αλλαγές, στη διοίκηση των έργων και ανάμεσα στις πιο καίριες είναι το projectification ή (ελληνιστί) η εργοποίηση των κοινωνιών (Gemuenden & Schoper, 2015). Το IPMA (2017) ενισχύει αυτή την άποψη και διακηρύττει ότι στη μελλοντική εξέλιξη της διαχείρισης των έργων, στο επίκεντρο θα βρίσκεται η εργοποίηση της κοινωνίας, με την οργάνωση των εργασιών σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας υπό τη μορφή έργων.

### 1.5 Εμφάνιση του όρου projectification: Midler-Renault case

Έως τη δεκαετία του 90, η ακαδημαϊκή έρευνα για τη διαχείριση των έργων εστιαζόταν κυρίως στους παράγοντες επιτυχίας του έργου και στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών, των εργαλείων και των τεχνικών (Söderlund, 2010). Πλέον, η εξέλιξη της διαχείρισης έργου μεταπήδησε από τα μεμονωμένα έργα σε στρατηγικές πτυχές των οργανισμών (Morris & Jamieson, 2004).

Ο Midler (1995), παρουσιάζοντας τη μελέτη του "Projectification of the Firm: the Renault Case" αλλάζει τη σκοπιά της έρευνας παγκοσμίως και εισάγει τον όρο «projectification». Ο όρος αναδύεται ως ένα μείγμα του έργου και του οργανωτικού μετασχηματισμού και λειτουργεί ως μοχλός για να διαχειριστούν οι οργανισμοί την καινοτομία (Aubry & Lenfle, 2012). Στη διδακτορική του διατριβή ερεύνησε και μελέτησε το σταδιακό μετασχηματισμό διαδικασιών, συστημάτων και οργανωτικών δομών της αυτοκινητοβιομηχανίας Renault από μία εταιρεία βασισμένη στις λειτουργίες σε μία εταιρεία που επικεντρώνει τις δραστηριότητες της στη διαχείριση έργων και στα έργα, με σκοπό την ανάπτυξη των προϊόντων της.

Την περίοδο που ο Midler εκπονούσε τη μελέτη του, το παγκόσμιο σκηνικό άλλαζε, με την Ιαπωνία να ενισχύει τον ανταγωνισμό, δίνοντας έμφαση στις γρήγορες παραδόσεις προϊόντων με υψηλή ποιότητα και προσιτές τιμές. Η παραγωγή γίνεται ευέλικτη και τα προϊόντα πελατοκεντρικά. Η παγκόσμια στροφή, σε οικονομικό επίπεδο, προς τον ανταγωνισμό που προωθεί την καινοτομία, έδωσε το έναυσμα για την επικέντρωση στο σχεδιασμό προϊόντων και κατά συνέπεια στη διαχείριση έργων, καθώς οι επιχειρήσεις



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

ήρθαν αντιμέτωπες με την εσπευσμένη ανάγκη να παραδίδουν συνεχώς νέα έργα (Aubry & Lenfle, 2012).

Ο Midler (1995) αφουγκράστηκε την αναδυόμενη τάση στην παγκόσμια οικονομία και αντιλήφθηκε ότι ο διεθνής ανταγωνισμός οδηγείται από την ικανότητα ενός οργανισμού να παράγει καινοτόμα προϊόντα με γρήγορους ρυθμούς, καθώς ωθεί τις υπόλοιπες επιχειρήσεις να αυξήσουν τους ρυθμούς της δικιάς τους καινοτομίας. Στην περίπτωση της Renault, ο βαθύς οργανωτικός μετασχηματισμός προς τη λογική του έργου προήλθε από επαναστατικές αλλαγές στην παραδοσιακή διοικητική λογική. Η βάση του μετασχηματισμού ήταν η συλλογική μάθηση, με κεντρικό πυλώνα τη διαχείριση έργων, η οποία λειτουργούσε ως μία δύναμη ανανέωσης στο μητρικό οργανισμό (Aubry & Lenfle, 2012).

Ο Midler (1995) υποστήριξε ότι το projectification αποτελεί, πέρα από ένα ζήτημα δομής, μία ουσιαστική μεταμόρφωση του οργανισμού. Στην περίπτωση της Renault, ενώ ο αρχικός οργανισμός διακρίνεται από μία μονιμότητα και σταθερότητα, πλέον το ενδιαφέρον μετατοπίζεται και προσανατολίζεται στα έργα, με τις λειτουργίες του να συμπληρώνουν η μία την άλλη. Ο μετασχηματισμός συνεπάγεται σε νέα μορφή εξορθολογισμού του αρχικού οργανισμού, στοχεύοντας στη βελτίωση της επίδοσης της ομαδικής δημιουργίας και στην επωφελή εκμετάλλευση της γνώσης που δημιουργείται. Όταν η γνώση είναι συλλογική, τότε αναδύεται μια συλλογική κουλτούρα έργου.

Η ικανότητα της δημιουργίας και η σύλληψη μιας καινοτόμου ιδέας είναι αποτέλεσμα συλλογικής προσπάθειας. Η διαφορετικότητα, η εμπειρογνωμοσύνη, η συνεργασία και η συζήτηση είναι παράγοντες που ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα. Ο Midler (1995) εστίασε σε δύο σημαντικά θέματα: (α) κάθε φάση του έργου θα πρέπει να υιοθετείται ως μηχανισμός μάθησης, ο οποίος αξιοποιείται κατά το σχεδιασμό του επόμενου επιδιωκόμενου στόχου, και (β) η φάση του σχεδιασμού είναι η πιο η σημαντική, καθώς σε αυτήν διαμορφώνονται τα έργα, και η εμπειρία σε συνδυασμό με τις ικανότητες των εμπλεκομένων μπορούν να υπερβούν τυχόν τεχνολογικά και οικονομικά εμπόδια.

Ο Midler (1995) παρατήρησε ότι η δημιουργία ημιαυτόνομων ομάδων, από ειδικούς που εργαζόταν σε ξεχωριστά τμήματα του οργανισμού, για την εκτέλεση ενός έργου ήταν αφενός πιο ευέλικτες και πιο αποτελεσματικές στη διαχείριση του έργου και αφετέρου συντελούσαν στην κυκλοφορία της γνώσης δια μήκος του οργανισμού.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Όμως, ο μετασχηματισμός των παραδοσιακών οργανισμών σε οργανισμούς που βασίζονται σε έργα είναι μία διαδικασία με προκλήσεις. Η οργάνωση των λειτουργιών, όπως η δημιουργία ομάδων, η ανάθεση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, η δέσμευση στο έργο, η αξιολόγηση των εσωτερικών λειτουργιών είναι ζητήματα που πρέπει να προσεγγιστούν με ιδιαίτερη προσοχή. Επίσης, καθώς οι εμπλεκόμενοι σε ένα έργο λειτουργούν ως ομάδα, ζητήματα συνεργασίας, συζήτησης, αμοιβαίας κατανόησης, λήψης αποφάσεων αλλά και διαχείρισης συγκρούσεων πρέπει να ληφθούν υπόψη (Midler, 1995). Για αυτόν το λόγο θεωρείται ρόλος κλειδί η λειτουργία ενός καλά οργανωμένου τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, μέσα στον αρχικό οργανισμό, για την αποτελεσματική και αποδοτική προώθηση των εργασιών του έργου (Bredin & Söderlund, 2006).

Πέρα από τις εσωτερικές λειτουργίες του οργανισμού, ο Midler (1995) θεωρεί ως πρόκληση τη σχέση με τους προμηθευτές, η οποία πρέπει και αυτή να μετασχηματιστεί. Η επιχείρηση αποκτώντας τμήμα προμηθειών, αποκτά συνεργατική σχέση με τους προμηθευτές, οι οποίοι συμμετέχουν στο έργο από την έναρξη του, και γίνονται και αυτοί με τη σειρά τους εταίροι του δικτύου των εμπλεκομένων του έργου. Τέλος, υποστηρίζει ότι παράγοντες επιτυχίας για τους οργανισμούς που επιχειρούν το μετασχηματισμό είναι τα εταιρικά στελέχη να αναλαμβάνουν ενεργό ρόλο και ο πειραματισμός να επιδιώκεται ως συστατικό στοιχείο για τη συλλογική μάθηση (Midler, 1995).

### 1.6 Σύνοψη

Το πρώτο κεφάλαιο εισήγαγε τον αναγνώστη στους όρους του έργου, του χαρτοφυλακίου έργων, των προγραμμάτων και της διαχείρισης έργων. Στην ιστορική αναδρομή παρακολουθήσαμε την εξέλιξη της Διοίκησης των Έργων, από την αρχαιότητα όπου η διαχείριση έργων δεν διακρινόταν ως ξεχωριστό επάγγελμα, μέχρι τη σημερινή εποχή που διανύουμε τη τέταρτη βιομηχανική επανάσταση και βρισκόμαστε στην εποχή της Διοίκησης Έργων 4.0. Μέσα στο σύγχρονο κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον αναδύθηκε το φαινόμενο projectification.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : PROJECTIFICATION & PBO

### 2.1 Εισαγωγή

Το δεύτερο κεφάλαιο έχει ως σκοπό να αναπτύξει το θεωρητικό πλαίσιο για το φαινόμενο projectification μέσα από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας. Η έρευνα στη διεθνή βιβλιογραφία μας αποκαλύπτει τις διάφορες πτυχές του φαινομένου και τους τρόπους που έχουν επηρεαστεί οι κοινωνίες των ανθρώπων σε πολλαπλά επίπεδα. Καταλήγοντας, εστιάζουμε το βλέμμα μας στους οργανισμούς που στηρίζονται σε έργα. Αναζητούμε τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και προτάσεις για ένα επιτυχημένο οργανωτικό μετασχηματισμό προκειμένου να είναι βιώσιμοι και να παράγουν αξία για τους άμεσα και έμμεσα ενδιαφερόμενους.

### 2.2 Προσέγγιση του φαινομένου projectification

Πριν από 25 χρόνια περίπου ο Midler επινόησε τον όρο projectification και πλέον στις ημέρες μας αυτό το φαινόμενο έχει εισχωρήσει σε πολλές εκφάνσεις της επαγγελματικής και κοινωνικής μας ζωής (Maylor & Turkulainen, 2019). Οι έρευνες καταδεικνύουν μια διεθνή τάση προς την εργοποίηση των οργανισμών και των κοινωνιών εν γένει (Schoper & Ingason, 2018). Οι Geraldi et al.(2011) υποστηρίζουν ότι ζούμε σε εργοποιημένες κοινωνίες, όπου πολλές δραστηριότητες διαδραματίζονται σε διαδικασίες που βασίζονται σε έργα. Η εποχή που ζούμε μαστίζεται από πρωτόγνωρες κοινωνικές αλλαγές, όπως είναι η κλιματική αλλαγή αλλά και η πανδημία του Covid-19, για την αντιμετώπιση των οποίων απαιτείται η χρήση έργων και η διαχείριση των έργων (Cerne and Jansson, 2019). Η επιστημονική έρευνα δεν έχει εστιάσει το ενδιαφέρον της μόνο στην επίδραση του projectification στους οργανισμούς αλλά και σε επίπεδο ατόμου έως κοινωνίας, συμπεριλαμβάνοντας τα επίπεδα έργου, λειτουργιών, θεσμών και τομέων (Maylor & Turkulainen, 2019).

Οι Bredin & Söderlund (2006) εντοπίζουν ως αιτίες ανάτασης του projectification την προσοχή που δίνουν οι οργανισμοί στην Έρευνα και Ανάπτυξη, στην ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών, στο χρόνο που θα διαθέσουν τα προϊόντα στην αγορά, στην πολυπλοκότητα της παραγωγής και στο στρατηγικό αναπροσανατολισμό. Οι λόγοι που οδήγησαν στην άνοδο των έργων είναι οι ταχείς ρυθμοί μεταβολής των αγορών και περιβαλλόντων, η αυξανόμενη πολυπλοκότητα των υπηρεσιών και προϊόντων, και η ένταση της γνώσης στη διαδικασία παραγωγής (Cicmil et al., 2009).



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Ο Midler (1995) περιέγραψε το φαινόμενο projectification, αλλά δεν έδωσε συγκεκριμένο ορισμό (Maylor & Turkulainen, 2019). Αναφέρεται σε μία συνολική διαδικασία ανάπτυξης του οργανισμού, όπου μετασχηματίζονται συστήματα και διαδικασίες με σκοπό να υποστηρίξουν αυτή την ανάπτυξη, εστιάζοντας τις δραστηριότητες τους σε έργα (Bredin & Söderlund, 2006). Το projectification μπορεί να οριστεί ως μία διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός αλλάζει τον προσανατολισμό του προς τη διαχείριση μέσω έργων, αλλά η κεντρική διαχείριση παραμένει στο μόνιμο οργανισμό (Winch, 2014).

Το 2019 οι Maylor & Turkulainen επιχείρησαν να δώσουν ένα σαφή ορισμό για το projectification: «*το οργανωτικό projectification είναι μια διαδικασία υιοθέτησης και προσαρμογής των δομών, των λειτουργιών, της γλώσσας, των τελετουργιών και τον συμβόλων του έργου καθώς και ο επαγγελματισμός των πρακτικών του έργου σε πολλαπλά επίπεδα*».

Οι Jalocha. et al.(2019) διακρίνουν τρία επίπεδα του projectification, σε αντιστοιχία με τα επίπεδα της κοινωνικής ζωής. Αυτά είναι το προσωπικό ή αλλιώς μίκρο-επίπεδο, το οργανωτικό ή μέσο-επίπεδο και το κοινωνικό ή αλλιώς μάκρο-επίπεδο. Η εκδήλωση του projectification στο μίκρο-επίπεδο παρουσιάζεται ως μεταστροφή των επαγγελματικών και ιδιωτικών σχέσεων, με αύξηση της συμμετοχής των ατόμων, προς μια ποικιλία έργων. Στο μέσο-επίπεδο οι οργανισμοί διενεργούν έναν μεγάλο αριθμό των δραστηριοτήτων τους βάσει έργων, προβαίνοντας σε διαχειριστικούς και οργανωτικούς μετασχηματισμούς. Στο μάκρο-επίπεδο, το projectification υπερτονίζει τη σημαντικότητα της χρήσης των έργων σε επίπεδο κοινωνίας (Jalocha et al., 2019).

Το projectification μπορεί να έχει διάφορες μορφές και να αναλυθεί σε διαφορετικά επίπεδα. Αρχικά, είναι μια διαδικασία κατά την οποία αυξάνεται ο προσανατολισμός των οργανισμών προς τη χρήση έργων, η διαχείριση έργων επισημοποιείται και τα έργα αποκτούν μία μορφή οργάνωσης, και δεν αντιμετωπίζονται ως ένα μεμονωμένο γεγονός (Schoper et al., 2018). Είναι σύνηθες για τους οργανισμούς να δίνουν βαρύτητα σε πρακτικές της διαχείρισης έργων υπό την μορφή επαγγελματικής πειθαρχίας, οι οποίες ακολουθούνται από πρακτικές στη διακυβέρνηση των έργων, προγραμμάτων και χαρτοφυλακίων. Υπό αυτήν την έννοια, η διαχείριση έργων παίζει ουσιαστικό ρόλο στην οργάνωση των οργανισμών.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Η διαδικασία μετασχηματισμού των οργανισμών απαιτεί τη ριζική αλλαγή του προσανατολισμού και του οργανωτικού σχεδιασμού. Το κεντρικό σημείο για την επιτυχή μεταμόρφωση είναι η αναδιάρθρωση του τρόπου σκέψης προς αυτήν την κατεύθυνση από όλα τα μέλη του οργανισμού (Lundin, 2016). Καθώς ένας οργανισμός μετασχηματίζεται, πρέπει οι ηγέτες του έργου να εξελίσσονται, να αποκτούν τα κατάλληλα προσόντα, εξειδίκευση σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο και να επιδεικνύουν θεσμική ικανότητα. Ο επαγγελματισμός των διαχειριστών έργων θεωρείται κρίσιμο στοιχείο της διαδικασίας. Η έρευνα υποδεικνύει ως κρίσιμα στοιχεία για το μετασχηματισμό σε projectified οργανισμούς, την κοινή γλώσσα, τα σύμβολα και τις τελετουργίες ως μέσα επικοινωνίας (Maylor & Turkulainen, 2019). Οι Eskerod & Riis (2009) υποστήριξαν ότι από τις πρώτες κινήσεις που πρέπει να κάνει ένας οργανισμός προκειμένου να προχωρήσει στο μετασχηματισμό είναι να καθορίσει ένα κοινό μοντέλο κύκλου ζωής για το έργο.

Σύμφωνα με τον Lundin (2016), για να επιτευχθεί το projectification, πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής διαδοχικά βήματα:

(α) αυξανόμενη χρήση των δομών και των διαδικασιών του έργου, η οργάνωση να συντελείται υπό τη μορφή έργου

(β) το πλαίσιο οργάνωσης των οργανισμών να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του έργου

(γ) ορισμένες εργασίες πρέπει να εκτελούνται υπό τη μορφή έργου και θα πρέπει να υιοθετηθούν συγκεκριμένες γνώσεις και διαδικασίες

(δ) η κατανόηση διά μήκος του οργανισμού ότι η χρήση των έργων οδηγεί σε αποτελέσματα

(ε) η στρατηγική του οργανισμού χαράσσεται μέσω χαρτοφυλακίων έργων

Το projectification, ως ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, αντανακλά το σύνολο αξιών της διαχείρισης των έργων εντός και εκτός οργανισμού. Οι Bergman et al. (2013) υποστηρίζουν ότι οι projectified οργανισμοί είναι χαλαρά συνδεδεμένα συστήματα και τα έργα που πραγματοποιούνται στα πλαίσια του, είναι προσωρινοί οργανισμοί ενσωματωμένοι και ταυτόχρονα μερικώς αποσυνδεδεμένοι από το μητρικό οργανισμό. Παρατηρούνται δύο παράλληλες δυνάμεις, από τη μία η έλξη για την τυποποίηση των διαδικασιών και από την άλλη η ώθηση για αποσύνδεση.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Το projectification ως διαδικασία αφορά την πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων του έργου καθώς και την προσαρμογή των οργανισμών σε νέες μεθόδους, πρακτικές και μέσα σύμφωνα με το έργο (Kwak et al., 2015). Οι Packendorff & Lindgren (2014) υποστηρίζουν ότι αυτή η μορφή εργασίας είναι προτιμότερη υπό την έννοια ότι είναι ένας ελεγχόμενος τρόπος αποφυγής γραφειοκρατικών προβλημάτων. Έτσι, τα έργα μετατρέπονται σε μονάδα ελέγχου και η διοίκηση αποκτά το ρόλο να διαχειρίζεται τις σχέσεις ανάμεσα στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον τους (Kwak et al., 2015).

Τα έργα τοποθετούνται στο επίκεντρο του μητρικού οργανισμού με αλληλένδετες σχέσεις με τις λειτουργίες του (δομές, ανθρώπους, διαδικασίες, προϊόντα). Ο οργανισμός τοποθετείται σε ιστορικό πλαίσιο για να αντικατοπτρίζονται οι εμπειρίες και η μάθηση του παρελθόντος (Bergman et al., 2013). Αντιλαμβανόμαστε ότι τα έργα δεν είναι ανεξάρτητα από τις λειτουργίες του οργανισμού και ο Engwall (2003) υποστήριξε ότι «…κ*ανένα έργο δεν είναι νησί...»* και θα πρέπει να αναλύεται οργανωτικά και χρονικά με την επαφή που έχει με τον οργανισμό που ανήκει. Τα έργα εντός των οργανισμών επηρεάζονται και από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, όπως είναι οι προμηθευτές, οι πελάτες και γενικότερα οι ενδιαφερόμενοι και διαπνέονται από το όραμα, την αποστολή και τις αξίες του μητρικού οργανισμού (Bergman et al., 2013). Άλλωστε ο Engwall (2003) επισημαίνει ότι κάθε μεμονωμένο, υπό μελέτη έργο καθιστά ένα εκ της πλειάδας των διαφορετικών έργων, δραστηριοτήτων, εγχειρημάτων, προβλημάτων, αποφάσεων και λύσεων, τα οποία με σταδιακό τρόπο ενσωματώνονται στο οργανωτικό πλαίσιο.

### 2.3 Επίδραση του projectification σε μακροοικονομικό επίπεδο

Οι Boltanski & Chiapello (1999) περιγράφουν τα τρία "πνεύματα" του καπιταλισμού, έτσι όπως εξελίχθηκαν από την εποχή που ο Max Weber (το 1904 & το 1905) παρουσίασε στη Γερμανία τα έργα "The Protestant Ethic" και "The Spirit of Capitalism". Το πρώτο "πνεύμα", ονομάστηκε οικογενειακός καπιταλισμός, υπηρετούσε την ιδεολογία της πόλης που έχει ως οδηγό την παράδοση, και το ασπάστηκαν οι αστοί. Το δεύτερο, είναι ένας συνδυασμός φορντισμού και της κεϋνσιανής θεωρίας, με υπέρτατη αξία και κεντρική φιγούρα το διαχειριστή. Ονομάστηκε βιομηχανικός καπιταλισμός. Το τρίτο "πνεύμα" του καπιταλισμού που προέκυψε είναι αυτό της "projective city", όπου ο άνθρωπος κινείται σε δίκτυα και έχει υπέρτατες αξίες τη δημιουργικότητα, την προσαρμοστικότητα, την ευελιξία και ακολουθεί τις αρχές της αγοράς. Υποστηρίζουν ότι η "projective city" αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της σύγχρονης καπιταλιστικής ιδεολογίας (Boltanski &



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Chiapello, 1999). Στο ίδιο πνεύμα κινούνται οι Blomquist et al. (2010), υποστηρίζοντας ότι η διαχείριση έργων αποτελεί μια διάχυτη πρακτική στο μοντέρνο καπιταλισμό και ένα ευρύ πεδίο έρευνας που είναι εκκολαπτόμενο.

Το φαινόμενο του projectification έχει λάβει παγκοσμίως μεγάλες διαστάσεις και δεν περιορίζεται μόνο σε οργανισμούς που προσανατολίζονται στα έργα όπως είναι ο τομέας των κατασκευών, της παραγωγής ταινιών και της μουσικής βιομηχανίας αλλά έχει επεκταθεί σε ολόκληρη την οικονομία με θετικές επιπτώσεις σε μακροοικονομικό επίπεδο (Henning & Wald, 2019). Αυτό αποτυπώνεται οικονομικά στο 30% της ΑΠΑ (Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία) της παγκόσμιας οικονομίας, στοιχείο που υπογραμμίζει τη σημασία των έργων και της διαχείρισης τους, σαν ένα μέσο στρατηγικής στο βιομηχανικό αλλά και στο δημόσιο τομέα (Ingason et al., 2019).

Σε επίπεδο οργανισμού, το projectification μπορεί να θεωρηθεί ως μία οργανωτική επανάσταση επιδρώντας θετικά στην απόδοση των επιχειρήσεων και προωθεί την καινοτομία. Οι θετικές επιπτώσεις από τα έργα κάθε μεμονωμένου οργανισμού, αθροίζονται συνολικά σε επίπεδο βιομηχανίας και κλάδου. Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν πιο πολύ τα έργα είναι πιο παραγωγικοί και προσοδοφόροι σε σύγκριση με αυτούς που τα χρησιμοποιούν λιγότερο. Η υψηλή παραγωγικότητα, σε μακροοικονομικό επίπεδο, επηρεάζει όχι μόνο τον τομέα που δραστηριοποιείται ο οργανισμός αλλά όλους τους τομείς της οικονομίας (Henning & Wald, 2019).

Για την ποσοτικοποίηση του βαθμού του Projectification σε οικονομικό επίπεδο, θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν μακροοικονομικά μεγέθη, όπως είναι το ΑΕΠ (Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν). Το ΑΕΠ, ως μέσο σύγκρισης, εξυπηρετεί σε μια πιο βαθιά κατανόηση του μεγέθους, καθώς αποτυπώνει την αξία των προϊόντων και των υπηρεσιών που παράγονται σε μία χώρα για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Schoper et al., 2018). Διαφορετικά, ως εργαλείο σύγκρισης μπορεί να γίνει χρήση της ΑΠΑ (Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία). Επί της ουσίας, οι τιμές της ΑΠΑ εκφράζουν το ίδιο με αυτές του ΑΕΠ, αλλά είναι μειωμένες ως προς το κόστος των εισροών της παραγωγής των προϊόντων και των υπηρεσιών (Ingason et al., 2019).

Ωστόσο, πέρα από την ποσοτικοποίηση του βαθμού Projectification, έπειτα πρέπει να ακολουθήσει η αντίστοιχη οικονομική ανάλυση των μετρήσεων. Οι επιλογές που έχει στη διάθεση του ο μελετητής είναι είτε η δυναμική οικονομική ανάλυση είτε η στατική. Η



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

δυναμική οικονομική ανάλυση εξετάζει ένα μέγεθος εστιάζοντας στη μεταβολή του με το πέρασμα του χρόνου, εν αντιθέσει με τη στατική, η οποία εξετάζει το μέγεθος σε μία δεδομένη χρονική στιγμή (Δημητρίου, 2019).

Οι Wald et al. (2015) and Schoper et al. (2018) επιχείρησαν να μετρήσουν το βαθμό του projectification στη Γερμανία, στη Νορβηγία και στην Ισλανδία. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το 2013 το επίπεδο projectification στην οικονομία της Γερμανίας ήταν 34,7%, δηλαδή οι οικονομικές δραστηριότητες πραγματοποιούνταν μέσω έργων (Wald et al., 2015). Οι μετρήσεις στη Νορβηγία το 2014 έδειξαν 32,6% και στην Ισλανδία (2014) 27,7%, γεγονός που μαρτυρά ότι περίπου το ένα τρίτο των συνολικών δραστηριοτήτων διεξάγεται μέσω έργων. Η έρευνα επίσης ισχυρίζεται ότι για τα επόμενα χρόνια αυτά τα ποσοστά θα συνεχίσουν να αυξάνονται (Schoper et al., 2018).

Λίγο πιο αναλυτικά, τα ευρήματα της έρευνας για τη Γερμανία και την Ισλανδία, έδειξαν ότι το 80% του κλάδου κατασκευής προσανατολίζεται στα έργα. Στο βιομηχανικό κλάδο η Γερμανία έχει υψηλό ποσοστό προσήλωσης στα έργα της τάξης του 41,7%, σε αντίθεση με την Ισλανδία μου εμφανίζει μόλις 3,4%. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι η Ισλανδία, η βιομηχανία απασχολεί το 8,9% του ΑΕΠ σε αντιπαραβολή με τη Γερμανία, η οποία υπερέχει στο βιομηχανικό τομέα. Η Νορβηγία, της οποίας η οικονομία στηρίζεται στα πετρελαιοειδή, εμφανίζει 50,7% προσανατολισμό στα έργα στον κλάδο των πετρελαιοειδών και 37,6% στο βιομηχανικό κλάδο. Η Ισλανδία παρουσιάζει το υψηλότερο ποσοστό προσήλωσης στα έργα στον δημόσιο τομέα 33,3%, σε σύγκριση με τη Γερμανία 17,8% και τη Νορβηγία 14,2%. (Schoper et al., 2018:77).

Αν και το projectification παρουσιάζει μια ανοδική τάση στις Δυτικές οικονομίες, ο βαθμός του ποικίλλει ανάλογα με τον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας. Η έρευνα των Henning & Wald (2019) για τη Γερμανία, επικεντρώθηκε στους τομείς: κατασκευή, βιομηχανία, γεωργικός, λιανεμπόριο, πληροφοριών και επικοινωνίας, οικονομικές υπηρεσίες, ακίνητα, δημόσιος τομέας, παροχής υπηρεσιών. Παρουσιάζεται πιο υψηλός ο βαθμός στον κατασκευαστικό κλάδο και στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, όπως οι νομικές εταιρείες και σε μικρότερο βαθμό στον τομέα της γεωργίας. Στο δημόσιο τομέα, το 17,8% της συνολικής εργασίας πραγματοποιείται μέσω έργων (Henning & Wald, 2019). Ως παράδειγμα προηγμένου projectification μπορεί να αναφερθεί η κυβέρνηση της Μεγάλης Βρετανίας (Maylor & Turkulainen, 2019).



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Η έρευνα των Henning & Wald (2019) υπογραμμίζει τη θετική επίδραση του projectification στο σύνολο της οικονομίας και υποδηλώνει ότι έχει θετικό αντίκτυπο στη συνολική παραγωγή, στην απασχόληση και στο εισόδημα. Ο δυναμικός αντίκτυπος εντοπίζεται στους τομείς της κατασκευής, της βιομηχανίας αλλά έχει αρνητικές επιπτώσεις στον τομέα της γεωργίας, σε μακροοικονομικό επίπεδο, καθώς μειώνει την καινοτομία και αυτό οδηγεί στη μείωση της απασχόλησης και εν τέλει σε μείωση του εισοδήματος. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από την έρευνα των Ingason et al. (2019), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι στις μεγάλες πόλεις, τις «*περιοχές κεφαλαίου*» όπως οι ίδιοι τις ονομάζουν, όλα τα μέσα, όπως είναι η γνώση, τα εργαλεία και η παροχή υπηρεσιών διαχείρισης έργου, είναι προσβάσιμα. Αυτό οδηγεί σε συχνότερη και μεγαλύτερης κλίμακας υλοποίηση έργων, σε αντιδιαστολή με τις αγροτικές, μικρότερες περιοχές.

Εν κατακλείδι, η επίδραση του projectification στην οικονομία είναι ισχυρή και οι θετικές επιπτώσεις στην καινοτομία ενισχύουν την άποψη ότι είναι μία ιδανική μορφή οργάνωσης της καινοτομίας, η οποία παίζει κεντρικό ρόλο για την ανάπτυξη των οργανισμών και τον ανταγωνισμό (Henning & Wald, 2019).

### 2.4 Επίδραση του projectification σε κοινωνικό επίπεδο

Παραδοσιακά, ορισμένοι τομείς, όπως της κατασκευής, της διαφήμισης, της ναυπηγικής οργάνωναν τις δραστηριότητες τους γύρω από τα έργα. Τα τελευταία χρόνια τα έργα εξαπλώνονται πέρα από αυτούς τους τομείς και αποτελούν οδηγό αρκετών οικονομικών δραστηριοτήτων (Grabher, 2004), εξαιτίας των σημαντικών πλεονεκτημάτων που παράγουν ως τρόπος εργασίας (Simion et al., 2018). Υπό τη μορφή έργων λαμβάνουν χώρα σύνθετοι μετασχηματισμοί οργανισμών και αναλαμβάνονται στρατηγικές πρωτοβουλίες. Στην ιδιωτική σφαίρα, ο άνθρωπος εργάζεται με αυξανόμενο ρυθμό σε περισσότερα έργα, η απόδοση αξίας μέσω των έργων επαυξάνεται και πολλαπλασιάζεται, οδηγώντας στη δημιουργία της project society ή της κοινωνίας έργου (Gemunden & Schoper, 2015).

Σε πρόσφατη έρευνα που διεξάχθηκε από τους Wagner et al. (2022) διαπιστώθηκε ότι το επίπεδο του projectification στην οικονομία της Γερμανίας είναι σε προηγμένο επίπεδο, έχει επεκταθεί σε άλλους τομείς της κοινωνίας και αναπτύσσεται στη δημόσια διοίκηση, στη συμμετοχή των πολιτών και σε τομείς που αφορούν τον αθλητισμό, τον ελεύθερο χρόνο, τον πολιτισμό και την τέχνη. Επίσης, αναμένεται ότι η ανάπτυξη θα συνεχίσει με ένα μέσο όρο 3% σε ετήσια βάση για τα επόμενα πέντε έτη. Η έρευνα καταλήγει ότι το



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

φαινόμενο του projectification ξεκινώντας από την οικονομία, στην οποία έχει ηγετικό ρόλο, διαχέεται και αναδύεται στους υπόλοιπους τομείς της κοινωνίας (Wagner et al.,2022).

Ως δείκτες για το projectification της κοινωνίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν ο χρόνος και το κόστος που δαπανούνται για την εκτέλεση έργων, τα οφέλη ή οι απώλειες που παράγουν τα έργα σε οικονομικό, κοινωνικό, πολιτιστικό επίπεδο (Gemünden, 2013). Η μετά-βιομηχανοποίηση της κοινωνίας, που συνοδεύεται με πιο περίπλοκες εργασίες, η εξέλιξη της τεχνολογίας που δημιουργεί νέους τρόπους εργασίας και συνεργασίας, οι αξίες της νέας γενιάς που προάγουν τη διαχείριση έργων του μέλλοντος αποτελούν κινητήριες δυνάμεις της εργοποιημένης κοινωνίας (Gemunden and Schoper, 2015).

Οι Jensen et al. (2016) περιγράφουν αναλυτικά πως το projectification έχει εισχωρήσει σε όλους του τομείς της ανθρώπινης ζωής και προσεγγίζουν φιλοσοφικά την εξέλιξη του φαινομένου και το μετασχηματισμό των κοινωνιών από τις πειθαρχικές κοινωνίες στην κοινωνία του έργου, μέσα από τις έννοιες του χώρου, του χρόνου, της δραστηριότητας και των σχέσεων.

Ο Foucault (1975) ήταν ο πρώτος που χρησιμοποίησε τους όρους πειθαρχική κοινωνία και πειθαρχία, θέλοντας να αποτυπώσει τον τρόπο που οργανωνόταν η ανθρώπινη συμπεριφορά την περίοδο 1650-1850, σύμφωνα με τις επικρατούσες πεποιθήσεις της εποχής της Αναγέννησης. Η πειθαρχική οργάνωση διέσπασε το χώρο, το χρόνο και τις δραστηριότητες σε επιμέρους κομμάτια και τα τοποθέτησε σε μια προκαθορισμένη μορφή, ή αλλιώς λειτουργούσε βάσει σχεδίου. Η πειθαρχία, μέσω της επανάληψης και του ελέγχου, χρησιμοποιήθηκε ως μέσο για την εξέλιξη του εκδημοκρατισμού και της αστικοποίησης και ο άνθρωπος μετατράπηκε σε συγκρατημένο ον.

Η λατινική έκφραση «*Scientia est potentia*», που μεταφράζεται «*η γνώση είναι δύναμη*» χρεώνεται στον Francis Bacon (1597) και θέτει τις βάσεις για καινούριους τρόπους οργάνωσης των ανθρωπίνων δραστηριοτήτων, συντέλεσε στη διαμόρφωση της πειθαρχικής κοινωνίας. Τα μαθηματικά παραγκώνισαν την ποιοτική αντίληψη του χρόνου και του χώρου και την ποσοτικοποίησαν. Αυτή η ποσοτικοποίηση οδήγησε στην απώλεια της ηθικής διάστασης του κόσμου και μετατρέπεται σε αδιαφορία, η οποία έχει κεντρική θέση στις πειθαρχικές κοινωνίες και στην κοινωνία του έργου (Foucault, 1975).



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Όμως, οι πειθαρχικές κοινωνίες και ο τρόπος που οργανωνόταν η ανθρώπινη δραστηριότητα, με προγραμματισμό σε επίπεδο χρόνου, χώρου, σταθερών σχέσεων αμφισβητήθηκαν προς το τέλος του εικοστού αιώνα (Jensen et al., 2016). Μία από τις ενδιαφέρουσες οπτικές της αλλαγής ήταν η παρακμή του κόσμου, ο οποίος βασιζόταν στην εξουσία διά της ιεραρχίας και της παράδοσης (Barondeau & Hobbs, 2019). Οι παράγοντες που οδήγησαν την ανάδυση της κοινωνίας του έργου ήταν η παγκοσμιοποίηση, τα ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και η αβεβαιότητα, καθώς δυσχέραιναν τις προβλέψεις και το σχεδιασμό μακροπρόθεσμα. Ο προγραμματισμός του μέλλοντος με ντετερμινιστικό τρόπο δεν εξυπηρετεί την κοινωνία που είναι σε διαρκή κίνηση. Υπό αυτή την έννοια, το έργο αναδεικνύεται ως ένα ευέλικτο μέσο για την οργάνωση της ανθρώπινης δραστηριότητας με προσανατολισμό στην αλλαγή (Jensen et al., 2016).

Επίσης, η ανάπτυξη της τεχνολογίας που επιτρέπει τη συνεργασία ομάδων έργων, τα μέλη των οποίων δεν συγκεντρώνονται στον ίδιο, φυσικό χώρο έχει συνεισφέρει στην ανάδυση του κόσμου των έργων ως μία μορφή οργάνωσης της ανθρώπινης δραστηριότητας (Barondeau & Hobbs, 2019). Συνεπώς, οι ικανότητες που απέκτησαν σημασία στην κοινωνία του έργου είναι η ταχεία αναδιοργάνωση, η ενσωμάτωση του μη προβλεπόμενου σε συνδυασμό με τη διαχείριση του ρίσκου και η γρήγορη ανταπόκριση στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος (Fogh Jensen, 2009). Δεξιότητα που κρίνεται σημαντική είναι η δημιουργία συνδέσεων, δικτύου αλλά και η αξιοποίηση του (Jensen et al., 2016). Η δεξιότητα χειρισμού των νέων τεχνολογιών, χρήσιμων για την υπέρβαση χωρικών και χρονικών περιορισμών κρίνεται κρίσιμη στον κόσμο των έργων (Barondeau & Hobbs, 2019).

Οι Gemunden & Schoper (2015) υποστηρίζουν ότι η γνώση της διαχείρισης έργων θα είναι θεμελιώδης ικανότητα, όχι μόνο για τους διαχειριστές και τους μηχανικούς, αλλά και για τους επαγγελματίες όλων των κλάδων, οι οποίοι θα πρέπει να είναι ικανοί να γνωρίζουν και να εφαρμόζουν τις αρχές, τα εργαλεία, τις τεχνικές και τις διαδικασίες της διοίκησης έργων. Καθώς όμως, το ίδιο μοντέλο δεν είναι κατάλληλο για όλους τους τομείς, αναμένεται η διαχείριση έργων να διαφοροποιηθεί και να γίνει πιο σύνθετη, αποκτώντας καινούρια χαρακτηριστικά (Gemunden and Schoper, 2015)

Τα χαρακτηριστικά της κοινωνίας του έργου, σε επίπεδο χώρου είναι ότι με το έργο επιτυγχάνεται η απεδαφικοποίηση του χωροχρόνου και παίρνει τη μορφή της



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

δραστηριότητας και η απεδαφικοποίηση των θεσμών, οι οποίοι εμφανίζονται ως λειτουργίες. Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, κάνει την εμφάνιση του ο εικονικός χώρος, όπου ταυτόχρονες δράσεις λαμβάνουν χώρα σε διαφορετικούς χώρους. Σε επίπεδο χρόνου, κυρίαρχο χαρακτηριστικό είναι η αλλαγή, καθώς το παρόν άμεσα γίνεται παλιό με την εμφάνιση νέου μοντέλου. Αυτή η τάση δημιουργεί μία καινούρια μορφή του καπιταλισμού. Σε προσωπικό επίπεδο, η επιτάχυνση των αλλαγών προστάζει την προσωπική ανάπτυξη μέσω έργων, επαγγελματική και προσωπική.

Σε επίπεδο σχέσεων, χαρακτηριστική είναι η απομάκρυνση από την ιεραρχική δομή σχέσεων και η ανάδυση της νέας μορφής σχέσεων, των δικτύων. Η κοινωνική δικτύωση λειτουργεί με συνδέσεις, οι οποίες βρίσκονται σε απόσταση ασφαλείας αλλά αρκετά κοντά ώστε να μπορούν να ενεργοποιηθούν όταν χρειάζεται. Σε επίπεδο δραστηριότητας, η εμπειρία από τα έργα έχει μία δυναμική διάσταση και αποκτιέται από πολλές, διαφορετικές δραστηριότητες σε διαφορετικές συνθήκες και ενισχύει το άτομο με ευελιξία στη διενέργεια των έργων. Επίσης, το άτομο πρέπει να είναι δραστήριο, ενεργό καθώς η ταυτότητα του ορίζεται από τη δραστηριότητα του και όχι από τη θέση του στην κοινωνία (Jensen et al., 2016).

Στην κοινωνία του έργου, μπορούμε να εντοπίσουμε τις επιπτώσεις του φαινόμενου του projectification σε όλους τους τομείς: στην εκπαίδευση, στον αθλητισμό, στον πόλεμο, στην τρομοκρατία – η οποία έχει τη δομή του έργου-, στην αντιμετώπιση πανδημιών, ακόμα και στις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι Jensen et al.( 2016) αναλύουν τα αυξανόμενα ποσοστά των εργένηδων ως μια ανθρώπινη συνθήκη, κατά την οποία οι σχέσεις των ανθρώπων είναι προσωρινές χωρίς μακροπρόθεσμες εγγυήσεις, προκειμένου να εξασφαλίσουν τη συναισθηματική επιβίωση.

Το projectification, που μεσουρανεί στην κοινωνία του έργου, μπορεί να περιγραφεί ως μια ευέλικτη μορφή οργάνωσης της ανθρώπινης δραστηριότητας, η οποία υπερβαίνει τον παραδοσιακό τρόπο πρόβλεψης και σχεδιασμού. Είναι μία οργανωτική μορφή, προσωρινή, στοχευμένη, με προσανατολισμό στο μέλλον, πιο ευέλικτη από τον πειθαρχικό προγραμματισμό, εκτελείται σε μεμονωμένες δραστηριότητες και έχει την τάση να πολλαπλασιάζεται σε όλες τις εκφάνσεις της ανθρώπινης δραστηριότητας (Jensen et al., 2016).



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Οι Jensen et al. (2016) υποστηρίζουν ότι τα τελευταία πενήντα χρόνια τα έργα συμβαδίζουν με τη ζωή, όχι μόνο στον εργασιακό χώρο, αλλά γενικότερα στην κοινωνία, αναμορφώνοντας το χρόνο, το χώρο, τις δραστηριότητες, τις σχέσεις. Αυτό δημιουργεί μια καινούρια συνθήκη, την κοινωνία του έργου, που ενυπάρχει παντού και πάντα και συντονίζει την ανθρώπινη δραστηριότητα. Ως εκ τούτου, υπό αυτή τη συνθήκη, «*βιώνουμε την εργοποίηση των πάντων*» (Jensen et al., 2016).

**2.5 Ορισμοί και χαρακτηριστικά PBO**

Οι οργανισμοί που βασίζονται στα έργα (Project Based Organization, PBO) είναι ένας τύπος οργανισμού μήτρας (matrix). Ο Hobday (2000) ορίζει τους PBO ως οργανισμούς στους οποίους το έργο είναι η κυρίαρχη μονάδα γύρω από την οποία οργανώνεται η παραγωγή, η καινοτομία και ο ανταγωνισμός. Στο ίδιο πνεύμα ο Lindkvist (2004) αναφέρεται στις επιχειρήσεις που στηρίζονται σε έργα ως οργανισμοί που διεξάγουν το μεγαλύτερο μέρος των εργασιών τους σε έργα και επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους αρχικά στις διαστάσεις του έργου.

Οι De Fillippi and Arthur (1998) γίνονται πιο συγκεκριμένοι, και προσδιορίζουν τις PBO ως επιχειρήσεις, των οποίων οι λειτουργίες για την παραγωγή υποστηρίζουν τα έργα, ενώ οι τομείς της διαφήμισης και της διανομής διαχειρίζονται από τις μόνιμες λειτουργίες του οργανισμού. Αντιλαμβανόμαστε ότι ένας οργανισμός που βασίζεται σε έργα είναι «*… ένας οργανισμός στον οποίο οι βασικές δομές και διαδικασίες οργανώνονται γύρω από τα έργα*» (Arvidsson, 2009). Όμως, ενυπάρχουν μέσα σε αυτόν και στοιχεία πιο μόνιμα σε διαστάσεις γραμμής ή λειτουργιών.

Οι Miterev et al. (2017) ορίζουν τους PBO ως αυτούς τους οργανισμούς που αντιμετωπίζουν τις στρατηγικές αποφάσεις για την υιοθέτηση έργων, προγραμμάτων και χαρτοφυλακίων ως επιχειρηματική διαδικασία για να διαχειριστούν τις εργασίες τους και αυτό-προσδιορίζονται ως προσανατολισμένοι στα έργα.

Στην καθαρή μορφή των PBO δεν υπάρχει κανένα χαρακτηριστικό μόνιμης οργανωτικής μορφής, παρά μόνο τα έργα. Είναι πιθανό, ένα έργο να αφορά ένα προϊόν για έναν ή για μερικούς πελάτες, και μέσα από αυτή τη διαδικασία να παράγει, με άμεσο τρόπο, έσοδα (Hobday, 2000). Στους παραδοσιακούς οργανισμούς, όπου η οργανωτική μορφή έχει την ιεραρχική δομή και χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατία, τα έσοδα και τα έξοδα περιστρέφονται γύρω από τις λειτουργίες των μόνιμων δομών και διαδικασιών. Αντίθετα,



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

στους PBO το μεγαλύτερο μερίδιο συμμετοχής στα έσοδα και στα έξοδα φέρουν οι προσωρινές δομές και διαδικασίες (Arvidsson, 2009). Αυτό συνεπάγεται ότι η αποτελεσματική διαχείριση του χαρτοφυλακίου έργων σχετίζεται θετικά με την κερδοφορία τους αλλά και τη βιωσιμότητα τους. Η κύρια οικονομική δραστηριότητα των PBO διεξάγεται σε διάφορους κλάδους, όπως στον κλάδο των κατασκευών, των τηλεπικοινωνιών, των μεταφορών και σε πολλούς ακόμα (Lundin et al., 2015).

Μία μορφή projectified οργανισμών μήτρας είναι και οι οργανισμοί που προσανατολίζονται σε έργα (Project Oriented Organisations, POO). Αυτοί ορίζονται ως οι οργανισμοί που καθορίζουν τη στρατηγική τους με όρους της Διοίκησης Έργων, δηλαδή χρησιμοποιούν έργα για να εκτελούν περίπλοκες διαδικασίες, φέρουν ευδιάκριτα την κουλτούρα της διαχείρισης έργων και αυτοπροσδιορίζονται ως προσανατολισμένοι στο έργο (Gareis and Huemann, 2007). Είναι μια ενδιάμεση κατηγορία ανάμεσα στους παραδοσιακούς οργανισμούς ιεραρχικής δομής και στους PBO, στους οποίους τα έσοδα δημιουργούνται μέσα από τις μόνιμες λειτουργίες, μέσω των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν, αλλά ένα σημαντικό μερίδιο στο κόστος έχουν τα έργα (Arvidsson, 2009). Παραδοσιακά, εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της κατασκευής και της μηχανικής, ανήκουν στους POO (Lechler et al., 2022).

Οι Gemünden et al. (2018) δίνουν τον ορισμό των οργανισμών που προσανατολίζονται στα έργα, μέσα από τον οποίο προκύπτουν τα κύρια χαρακτηριστικά του. Σύμφωνα με αυτόν, ένας POO είναι ένας «*επιχειρηματικός, προσανατολισμένος στο μέλλον και στα ενδιαφερόμενα μέρη καινοτόμος οργανισμός, ο οποίος χρησιμοποιεί τα έργα ως προσωρινούς, επικεντρωμένους στις εργασίες οργανισμούς, για να καθορίσει, να αναπτύξει και να εφαρμόσει τις στρατηγικές του, για να μεταμορφώσει τη δομή, την κουλτούρα και τη συμπεριφορά, καθώς και να καθορίσει και να αναπτύξει νέα προϊόντα, υπηρεσίες και επιχειρηματικά μοντέλα».*

Στη βιβλιογραφία εντοπίζονται επίσης και οι οργανισμοί που υποστηρίζονται από έργα (PSO). Επί της ουσίας αφορούν τις εταιρείες με παραδοσιακή μορφή οργάνωσης των λειτουργιών τους που υποστηρίζονται από έργα, για να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του αυξανόμενου ανταγωνισμού του εξωτερικού περιβάλλοντος, με προσανατολισμό στην καινοτομία (Lundin et al., 2015). Εξαιτίας του ρόλου που παίζει η καινοτομία στα προϊόντα και στις υπηρεσίες στην παγκόσμια οικονομία, ως το κυρίαρχο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανισμών, οι PSO δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην ανάπτυξη



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

τμημάτων, μέσα στις μόνιμες λειτουργίες τους, που σχετίζονται με την Έρευνα και Ανάπτυξη, τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, τη Διαφήμιση, την Πληροφορική κ.α. (Ekstedt, 2019). Σε αυτούς τους οργανισμούς, οι εργασίες γραμμής και εργασίες που διεξάγονται μέσω έργων συνυπάρχουν και υπάρχει αμοιβαία εξάρτηση. Χαρακτηριστικό στοιχείο των εργασιών γραμμής είναι το ενδιαφέρον που επιδεικνύεται για την ανάπτυξη των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, εν αντιθέσει με τις εργασίες των έργων όπου ο σκοπός είναι η παράδοση των προκαθορισμένων αποτελεσμάτων. Ως εκ τούτου, οι PSO επενδύουν στην ανάπτυξη των πόρων του εσωτερικού περιβάλλοντος, αποβλέποντας στην απόδοση μελλοντικών καρπών (Ekstedt, 2019).

Ακόμη μία μορφή οργάνωσης της εργασίας είναι τα δίκτυα έργων (PNW), στα οποία συνήθως περιλαμβάνονται οι PBO αλλά και οι PSO, ως μέρη δικτύων (Lundin et al., 2015). Κρίσιμο στοιχείο σε αυτούς είναι η τεχνογνωσία αλλά παίζει κεντρικό ρόλο για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων η εμπειρία και η πρακτική γνώση. Αν και αυτή τη στιγμή, οι οργανισμοί αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της καινοτομίας, αναμένεται μελλοντικά να αντικατασταθεί από τα δίκτυα έργων, ανάλογα με το εύρος και το είδος καθώς και τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα κάνουν αποτελεσματική τη διαχείριση τους (Lundin and Norbäck, 2016).

Ένας οργανισμός για να θεωρηθεί projectified πρέπει να συγκεντρώνει ένα σύνολο χαρακτηριστικών. Κύριο χαρακτηριστικό είναι ο συνειδητός σχεδιασμός οργανωτικής στρατηγικής, όπως είναι η διαχείριση μέσω έργων. Αυτή διακατέχεται από το πνεύμα της ομαδικής εργασίας, τον προσανατολισμό προς τις διαδικασίες, την ενδυνάμωση αυτών και τα έργα και τα προγράμματα αντιμετωπίζονται ως προσωρινοί οργανισμοί (Gareis, 2005). Οι Henning και Wald (2019), αναφέρουν ότι οι προσωρινοί οργανισμοί συγκαλούνται για να αναλάβουν πολύπλοκα, εξειδικευμένα σε γνώση καθήκοντα, να εργαστούν με ευελιξία και να παράγουν καινοτομία. Έχουν περιορισμένη διάρκεια, τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες είναι μοναδικά, η ιεραρχία είναι ασαφής, οι ομάδες είναι ετερογενείς και ο συντονισμός είναι πιο άτυπος.

Η Παπαδοπούλου (2020) κατόπιν έρευνας προσθέτει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά των projectified οργανισμών: την ύπαρξη γραφείου διαχείρισης έργων, ο οργανισμός να είναι δεκτικός στις αλλαγές, οι κύριες δραστηριότητες του να εκτελούνται με τη βοήθεια των έργων, το προσωπικό να εκπαιδεύεται και να εξειδικεύεται στην υλοποίηση και το σχεδιασμό των έργων, να αναγνωρίζουν ότι ο προσανατολισμός στα έργα έχει θετικά



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

αποτελέσματα και η στρατηγική των επιχειρήσεων να θεσπίζεται μέσω χαρτοφυλακίου έργων.

Οι projectified οργανισμοί μήτρας (matrix) ενσωματώνουν στους κόλπους τους μόνιμες και προσωρινές λειτουργίες και οργανώνουν σημαντικές πλευρές των γενικών δραστηριοτήτων, όπου τα έργα και οι λειτουργίες συνυπάρχουν και αμοιβαία αλληλοεξαρτώνται. Αυτοί οι οργανισμοί έχουν μόνιμες δομές, όπου η διοίκηση τους ακολουθεί γραμμές ιεραρχίας και βασίζονται σε λειτουργίες, σε πελάτες και σε γεωγραφικές αγορές. Απασχολούν διευθυντές γραμμής, με διαφορετικές δικαιοδοσίες σε αντιστοιχία με το μοντέλο της επιχείρησης και τους στόχους που θέτει ο κάθε οργανισμός. Η ιεραρχία εξυπηρετεί στον εντοπισμό των πόρων, στην ανάθεση ευθυνών και είναι οδηγός για την επαγγελματική σταδιοδρομία των εργαζομένων. Οι προσωρινοί οργανισμοί, μέσα στους οργανισμούς μήτρας, σηματοδοτούν οργανωτικές προσπάθειες που υπόκεινται στους περιορισμούς του χρόνου, του προϋπολογισμού, του στόχου, της ομάδας, των πελατών και σκοπεύουν να εκτελέσουν προκαθορισμένες εργασίες και να παραδώσουν συγκεκριμένα παραδοτέα. Οι διαχειριστές έργων φέρουν την ευθύνη να διαχειριστούν εξειδικευμένες ομάδες που έχουν σχηματιστεί για την εκτέλεση του έργου, συγκεκριμένο προϋπολογισμό, τις επιθυμίες των πελατών, και να παραδώσουν τα παραδοτέα μέσα στις προθεσμίες (Arvidsson, 2009).

### *2.5.1 Προκλήσεις PBO*

Οι οργανισμοί που στηρίζονται σε έργα και που προσανατολίζονται σε έργα έχουν ως σκοπό να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η επαναλαμβανόμενη, μόνιμη δομή τους σε συνδυασμό με το πλεονέκτημα της ευελιξίας που προσφέρουν οι προσωρινές δομές. Αυτό αιτιολογείται από τη φύση των έργων, τα οποία θεωρούνται ιδανικά για την ευελιξία, την αλλαγή και για τον προσανατολισμό στη δράση σε αντίθεση με τις σταθερές λειτουργίες των οργανισμών. Όμως, οι μόνιμες λειτουργίες έχουν συνδυαστεί με τη σταθερότητα, τον προσανατολισμό στις αξίες του οργανισμού και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη (Arvidsson, 2009).

Ο Arvidsson (2009), βασιζόμενος στη μελέτη των Lundin & Soderholm (1995), διέκρινε τις διαφορές ανάμεσα στις μόνιμες και στις προσωρινές οργανωτικές μορφές, με σκοπό τον εντοπισμό των πιθανών εντάσεων στους οργανισμούς που είναι projectified. Ανέλυσε αυτές τις διαφοροποιήσεις στις διαστάσεις του χρόνου, των εργασιών, της ομάδας και της



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

μετάβασης. Τα αποτελέσματα της σύγκρισης των μόνιμων οργανισμών με τους προσωρινούς έδειξαν (Arvidsson, 2009):

- Στους προσωρινούς οργανισμούς ο χρόνος αντιμετωπίζεται ως πολύτιμος, γραμμικός και σπάνιος σε αντίθεση με τους μόνιμους, που ο χρόνος περιστρέφεται γύρω από το ημερολογιακό έτος.
- Οι εργασίες στους προσωρινούς οργανισμούς προσανατολίζονται προς τα αποτελέσματα και σηματοδοτούν τη δράση, ενώ στους μόνιμους περιγράφονται σε όρους περιοχών ευθύνης.
- Οι ομάδες στους προσωρινούς οργανισμούς είναι διαλειτουργικές, σχηματίζονται βάσει των καθηκόντων και των εργασιών και είναι χρονικά περιορισμένες. Στους μόνιμους οργανισμούς, οι ομάδες λειτουργούν σε οριζόντιο επίπεδο και σχηματίζονται βάσει περιοχών ικανοτήτων.
- Οι προσωρινοί οργανισμοί σχηματίστηκαν για να φέρουν την αλλαγή, ενώ στους μόνιμους, ο στόχος τους είναι να εκτελούν τυποποιημένα, επαναλαμβανόμενα τα καθήκοντα τους για να παράγουν προβλεπόμενα αποτελέσματα.

Η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις εργασίες γραμμής και στα προσωρινά έργα είναι μία κρίσιμη πρόκληση στους PBO και στους POO. Οι μητρικοί οργανισμοί που ενσωματώνουν και τις δύο οργανωτικές μορφές, μόνιμες και προσωρινές, φέρουν αυξημένες πιθανότητες να συναντήσουν εντάσεις. Οι εντάσεις πλαισιώνουν προβλήματα που ανακύπτουν από διαφορές απόψεων των διευθυντών για δράσεις που επιλέγουν σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, ενώ ταυτόχρονα συνυπάρχουν διαφορετικά πεδία δράσης και πιέζει το καθένα για δράση (Arvidsson, 2009).

Σημαντικές πηγές εντάσεων, που μπορεί να προκύψουν στους projectified οργανισμούς μήτρας, σχετίζονται με το χρόνο, τις ομάδες και τη μετάβαση, ενώ οι εργασίες δεν συνδέονται θετικά με τις εντάσεις. Επίσης, ο Arvidsson (2009) προσθέτει ως κρίσιμους παράγοντες εντάσεων το μέγεθος και την πολυπλοκότητα των οργανισμών, τις σχέσεις που αναπτύσσονται με το εξωτερικό περιβάλλον και την πρόσβαση σε κρίσιμους πόρους. Πιο αναλυτικά :

Χρόνος: η διαφορετική λογική και αρχές οργάνωσης, κυρίως όσον αφορά τον προγραμματισμό και το χρόνο, ανάμεσα στα έργα και στις σταθερές λειτουργίες του οργανισμού αναφέρεται ως η κυριότερη πηγή έντασης. Το σημείο συνάντησης των



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

βραχυπρόθεσμων και των μακροπρόθεσμων συμφερόντων του οργανισμού, καθώς και το σημείο που οι ανάγκες του οργανισμού και των ανθρώπων αντιπαραβάλλονται είναι σημεία τριβής. Αναγνωρίζοντας το χρόνο ως κρίσιμο και περιορισμένο πόρο των οργανισμών, η αποδοτική και αποτελεσματική χρήση του κρίνεται αναγκαία. Αυτό ασκεί μία πίεση για απόδοση σε όλους όσους εμπλέκονται, τόσο στους μόνιμους οργανισμούς όσο στους προσωρινούς. Ωστόσο, κρίσιμο ρόλο παίζει και η σχέση που συνδέει τους προσωρινούς και μόνιμους οργανισμούς με το χρόνο. Αν λάβουμε υπόψη μας ότι τα έργα δημιουργούνται γύρω από όρια, με προδιαγεγραμμένες προθεσμίες τότε θα μπορούσαν να προκληθούν εντάσεις στον οργανισμό, καθώς οι εργασίες γραμμής οργανώνονται με βάση το ημερολογιακό έτος. Συνεπώς, διαφορετικές σχέσεις με το χρόνο μπορεί να προκαλέσουν τις προσπάθειες ενσωμάτωσης προσωρινών και μόνιμων λειτουργιών (Arvidsson, 2009).

Ομάδες: η διαφορετικότητα ή η ανομοιογένεια στις ομάδες μπορεί να προκαλέσει ενδο-οργανωτικές εντάσεις. Η διαφορετικότητα που ενυπάρχει στο λειτουργικό υπόβαθρο έχει την τάση να δημιουργεί εντάσεις γνωστικές ή που σχετίζονται με τις εργασίες, ενώ οι φυλετικές, πολιτισμικές, ηλικιακές διαφορές εγείρουν συναισθηματικές εντάσεις. Οι εργαζόμενοι τείνουν να εξετάζουν το ρόλο τους μέσα στον οργανισμό, καθώς και το ρόλο των άλλων που εξαρτώνται, και διαμορφώνουν αντιλήψεις για τις ικανότητες τους, δηλαδή χτίζουν ταυτότητες. Η υιοθέτηση της ταυτότητας των εργαζομένων, είτε σε εργασίες γραμμής είτε σε έργα, μπορεί να προκαλέσει εντάσεις τόσο ανάμεσα στις ομάδες των έργων όσο και ανάμεσα στα έργα και στη μόνιμη γραμμή εργασίας. Τόσο η ταυτότητα των εργαζομένων, καθώς και ο τρόπος που αναγνωρίζονται από τους υπόλοιπους όσο και η ανομοιογένεια των εργαζομένων αλλά και οι σχέσεις που αναπτύσσουν μεταξύ τους, οριζόντια και κάθετα, στον οργανισμό αποτελούν πηγές εντάσεις στους PBO και στους POO (Arvidsson, 2009). Μείζον ζήτημα αναδεικνύεται η προσωπικότητα του εργαζομένου να ταιριάζει με την κουλτούρα του οργανισμού και τα χαρακτηριστικά του έργου.

Μετάβαση: οι Ekstedt et al. (1999) αναφέρουν ως πηγές έντασης τη δημιουργία προβλημάτων στη μεταφορά της γνώσης από τα έργα προς τα μόνιμα τμήματα γραμμής του οργανισμού, και τα αναφέρει ως «*μαθησιακά όρια*». Η μεταφορά της εμπειρίας και των πρακτικών που αποκτιούνται στα έργα, φαίνεται να αντιμετωπίζει προβλήματα στην επικοινωνία και στην εκμάθηση αυτών στις μόνιμες λειτουργίες. Ενώ τα έργα προστάζουν αλλαγές, η διάθεση των λειτουργιών γραμμής για να αποδεχτούν μια νέα κατάσταση είναι



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

ένας παράγοντας που μπορεί να προκαλέσει εντάσεις στους PBO. Σε αυτό το σημείο τίθεται ζήτημα, εάν οι οργανισμοί επιθυμούν τη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων για κάθε, μοναδικό έργο σε παροντικό χρόνο ή αν το επιθυμούν για όλο τον οργανισμό μακροπρόθεσμα (Sydow et al., 2004).

Στην ίδια γραμμή σκέψης κινούνται και οι Aubry και Lenfle, (2012) που υποστηρίζουν ότι η συλλογική μάθηση είναι από τις πιο κρίσιμες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι projectified οργανισμοί. Στους οργανισμούς με παραδοσιακές οργανωτικές δομές, τα τμήματα του με τις σταθερές λειτουργίες τους δημιουργούσαν ένα αποθετήριο γνώσης για επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες ρουτίνας. Σε αντίθεση, οι projectified οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με διάσπαρτη γνώση που παράγεται στα έργα. Η πρώτη πρόκληση έγκειται στην ενσωμάτωση της γνώσης στις λειτουργίες του οργανισμού, ενώ η δεύτερη αφορά τη νέα γνώση που παράγεται από τα έργα και έρχεται σε αντίθεση με τον παραδοσιακό τρόπο που οι οργανισμοί οραματίζονται μακροπρόθεσμα να εκτελούν τα έργα (Aubry & Lenfle, 2012).

Μέγεθος και πολυπλοκότητα οργανισμού: είναι πιθανό να προκύψουν εντάσεις στους projectified οργανισμούς μήτρας από την καθολική οργανωσιακή πολυπλοκότητα, ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού, την εξειδίκευση στις εργασίες, την εκπαίδευση των εργαζομένων για ειδικές ικανότητες που απαιτούνται στις εργασίες, τον αριθμό επιπέδων της ιεραρχίας και την προσθήκη νέου προσωπικού. Η υιοθέτηση διεθνών στρατηγικών και η προσπάθεια διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές αυξάνουν την πολυπλοκότητα και είναι πιθανό να δημιουργηθούν εντάσεις μέσα στους PBO (Arvidsson, 2009).

Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν και εντάσεις που μπορεί να προκληθούν όταν δεν είναι ευδιάκριτα τα όρια στην περιοχή ευθυνών ανάμεσα στις μόνιμες λειτουργίες του οργανισμού και στα έργα. Επίσης, όταν δεν έχουν διευκρινιστεί οι ρόλοι και οι προσδοκίες που έχει ο οργανισμός για τους εργαζομένους, αυξάνονται οι εντάσεις. Το κρίσιμο ζήτημα είναι να καθοριστούν οι ρόλοι και οι ευθύνες κάθε ομάδας στη γκρίζα ζώνη που συναντώνται τα έργα με τις μόνιμες γραμμές οργάνωσης και εμποτίζουν με αξία το ένα το άλλο. Ο διευθυντικός ρόλος κρίνεται σημαντικός για τον περιορισμό των εντάσεων (Arvidsson, 2009).



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Εξωτερικό περιβάλλον: οι σχέσεις που αναπτύσσει ο οργανισμός με το εξωτερικό περιβάλλον ενδέχεται να είναι μία πηγή εντάσεων. Συνήθως τα έργα εσωκλείουν σχέσεις με ενδιαφερόμενους, όπως είναι οι προμηθευτές, συνεργάτες, πελάτες. Αυτές οι σχέσεις του περιβάλλοντος δημιουργούν πιέσεις ανάμεσα στις απαιτήσεις του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Από την άλλη πλευρά, οι σταθερές λειτουργίες του οργανισμού κυρίως δέχονται πιέσεις από εσωτερικές δυνάμεις. Εάν ο οργανισμός δεν έχει ορίσει αρχές αναφορικά με τον τρόπο που θα διαχειρίζεται τις ανταλλαγές ανάμεσα στις εσωτερικές και στις εξωτερικές απαιτήσεις, υπάρχει αυξημένη πιθανότητα οι εντάσεις να μεγαλώσουν. Καθώς τα έργα δημιουργούν έσοδα, ιδίως στις περιπτώσεις που τα έργα δημιουργούνται για λογαριασμό συγκεκριμένων πελατών, τότε αυτές οι εντάσεις μπορούν να εντοπιστούν με μεγαλύτερη συχνότητα και ένταση στους projectified οργανισμούς (Arvidsson, 2009).

Πρόσβαση σε κρίσιμους πόρους: στην έρευνα του Arvidsson (2009), τα διευθυντικά στελέχη υπέδειξαν ως πηγή έντασης την πρόσβαση σε κρίσιμους πόρους, και αυτό αιτιολογείται από το γεγονός ότι ο κάθε οργανισμός δεν έχει απεριόριστους πόρους προκειμένου να πετύχει τους στόχους του. Οι οργανισμοί, είχαν αναπτύξει τρόπους να επιλύουν τέτοιου είδους εντάσεις μέσω διαπραγματεύσεων και συμβιβασμών είτε σε επίπεδο διευθυντών είτε, εάν το πρόβλημα ήταν άλυτο, σε υψηλότερο επίπεδο στην ιεραρχία π.χ. αυτοί που ήταν υπεύθυνοι για τη διαχείριση των πόρων. Οι πιο συνηθισμένες διεκδικήσεις για πόρους είναι σε ανθρώπους με εξειδικευμένη τεχνογνωσία, σε μηχανήματα και πρόσβαση σε πληροφορίες.

Αναμφίβολα παρατηρούμε ότι μέσα στους projectified οργανισμούς αναπτύσσονται δυνάμεις και πιέσεις από την εγγενή φύση των έργων και των σταθερών λειτουργιών γραμμής. Η συνύπαρξη και η αλληλεξάρτηση διαφορετικών δομών και διαδικασιών μέσα στον ίδιο οργανισμό αποτελούν σημαντικές προκλήσεις που δοκιμάζουν την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των PBO.

### *2.5.2 Οργανωτική στρατηγική στον προσανατολισμό των έργων*

Η στρατηγική ενός οργανισμού ορίζεται ως ένα σχέδιο, το οποίο διαμορφώνεται από τα υψηλά στελέχη στην ιεραρχία και καθορίζει τις δραστηριότητες σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού (Mintzberg et al., 2005). Όμως, σε αυτή την άποψη απουσιάζει ο ανθρώπινος παράγοντας και οι δράσεις του και παρουσιάζει τη στρατηγική ως μία μόνιμη, ομοιογενή ολότητα κατά μήκος του χρόνου και του περιβάλλοντος. Προσθέτοντας τον παράγοντα



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

των ανθρώπων που ασκούν τη στρατηγική, αυτή παίρνει μια δυναμική διάσταση που εκτελείται και προσαρμόζεται σε διαφορετικά συγκείμενα από διαφορετικούς ανθρώπους σε διάφορα επίπεδα των οργανισμών (Löwstedt et al., 2018).

Οι Turner & Keegan (2001) υπεραμύνονται της θεώρησης ότι θα πρέπει στους οργανισμούς που βασίζονται στα έργα να εφαρμόζονται οι αρχές της κλασσικής διοίκησης για τη διαχείριση των σταθερών λειτουργιών, όπως είναι το λογιστήριο, η διαφήμιση και το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, καθώς εκπληρώνει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το σκοπό του σχεδιασμού της. Από την άλλη, ο τρόπος εργασίας για τα έργα είναι ο βέλτιστος για τη διαχείριση μοναδικών, καινοτόμων και μεταβατικών δραστηριοτήτων, αλλά απαιτείται μία δομή διακυβέρνησης ανάμεσα σε αυτά και στις σταθερές λειτουργίες, πέρα από την κλασσική ιεραρχία έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια υβριδική μορφή. Οι ίδιοι (Turner & Keegan, 2001) εναντιώνονται στην απόπειρα των οργανισμών να μετατρέψουν και να διαχειρίζονται όλες τις σταθερές λειτουργίες ως έργα και υποστηρίζουν ότι δεν θα καταφέρουν να αναπτυχθούν και απειλείται η βιωσιμότητα τους.

Οι Miterev et al. (2017) παρουσιάζουν συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα της έρευνας των Turner & Keegan από το 1999 έως το 2002, οι οποίοι εντόπισαν τα έξι δυνατά στοιχεία που προσφέρει η ιεραρχία με τις μόνιμες λειτουργίες σε ένα οργανισμό, και τα αντιστοιχεί με τα πέντε αλληλένδετα στοιχεία του Star Model του Galbraith (2014), τα οποία είναι η στρατηγική, η δομή, οι διαδικασίες, οι ανθρώπινοι πόροι και η συμπεριφορά. Αυτά είναι: η διακυβέρνηση που αντιστοιχίζεται με τη στρατηγική, ο έλεγχος των λειτουργιών που αντιστοιχίζεται με τις διαδικασίες, η επικοινωνία που αντιστοιχίζεται με τη συμπεριφορά, η καριέρα και η προσωπική εκπαίδευση που αντιστοιχίζεται με τους ανθρώπινους πόρους και η οργανωσιακή μάθηση και καινοτομία που αντιστοιχίζεται με τις διαδικασίες.

Αρκετοί οργανισμοί στην προσπάθεια τους να υιοθετήσουν μία πλήρως projectified προσέγγιση, έχασαν τις δυνάμεις που τους προσέφερε η ιεραρχική δομή και ο παραδοσιακός τρόπος λειτουργίας, καθώς επίσης και τη συνοχή και την κουλτούρα που είχαν. Αυτό επέβαλλε την ανάγκη να δημιουργηθούν εναλλακτικές δομές για να αντικατασταθούν. Συνακόλουθα, σε ένα projectified οργανισμό οι μόνιμες λειτουργίες πρέπει να συνεργάζονται με τις δομές του έργου (Miterev et al., 2017).

Η έρευνα των Löwstedt et al. (2018) σε μία κατασκευαστική εταιρεία έδειξε ότι τα έργα δεν είναι απλά χώροι όπου υλοποιούνται οι οργανωτικές στρατηγικές αλλά, ότι οι



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

πρακτικές των έργων και οι νοοτροπίες που αναπτύσσονται διαμορφώνουν την προσέγγιση για τη στρατηγική του οργανισμού. Στην εν λόγω έρευνα (Löwstedt et al., 2018), ο διευθυντής της επιχείρησης στην προσπάθεια υλοποίησης της στρατηγικής που επιλέχθηκε, καθώς και αργότερα οι εξωτερικοί συνεργάτες που ειδικευόταν σε θέματα στρατηγικής, δυσκολεύτηκαν να υλοποιήσουν τα στρατηγικά σχέδια πάνω στα έργα και να αποφέρουν σημαντικά οργανωτικά αποτελέσματα.

Η δυσκολία φαίνεται να ξεπεράστηκε όταν οι διαχειριστές έργων, που αντιμετώπιζαν τις καθημερινές δυσκολίες και εφάρμοζαν τις δικές τους στρατηγικές για την έγκαιρη και επιτυχή ολοκλήρωση των έργων, συνεισέφεραν με τη γνώση τους υποδεικνύοντας τα πραγματικά προβλήματα και τις ουσιαστικές λύσεις. Καθώς δεν υπάρχουν διακριτά όρια ανάμεσα στα έργα και στις μόνιμες λειτουργίες σε ένα PBO, θα πρέπει να εμπλακούν στη διαδικασία για τον οργανωτικό σχεδιασμό των έργων τόσο οι ιθύνοντες για τη χάραξη στρατηγικής όσο και οι διαχειριστές έργων (Löwstedt et al., 2018).

Στην ίδια λογική, οι Brady and Davis (2004), υποστηρίζουν ότι προκειμένου ο οργανισμός να βελτιστοποιήσει την απόδοση εκτέλεσης των έργων, σύμφωνα με τη στρατηγική του, θα πρέπει να εφαρμόζει ένα μοντέλο «*οικοδόμησης ικανοτήτων έργου*». Αυτό το μοντέλο αντιμετωπίζει τη διαδικασία εκμάθησης ως μια δυναμική ακολουθία, η οποία καθοδηγείται από το έργο και κινείται από κάτω προς τα επάνω (bottom-up) σε συνδυασμό με μία διαδικασία εκμάθησης που προέρχεται από πάνω προς τα κάτω και καθοδηγείται από το μητρικό οργανισμό και, τοιουτοτρόπως βελτιώνει, εκμεταλλεύεται πλήρως και επεκτείνει τις οργανωτικές τις δυνατότητες. Αυτή η προσέγγιση κρίνεται χρήσιμη για να ξεπεραστούν προκλήσεις για την ενσωμάτωση καινοτομιών στους οργανισμούς matrix (Brady and Davis, 2004). Συνεπώς, ένας παράγοντας που κρίνεται σημαντικός για τη βελτίωση της απόδοσης, είναι ο οργανισμός να δίνει αυξημένη προσοχή στους ρόλους του έργου και έτσι να αναπτύσσει περισσότερες ικανότητες για την επιδίωξη στρατηγικών στόχων (Kwak et al., 2015).

Η διαχείριση έργων είναι στρατηγική ικανότητα στους PBO και η βελτίωση της απόδοσης σε αυτόν το τομέα είναι μείζον ζήτημα. Όμως, η βελτίωση της απόδοσης είναι μία πρόκληση για τη διαχείριση των οργανισμών που βασίζονται σε έργα καθώς η φύση τους είναι συνυφασμένη με τη διαρκή αλλαγή (Kwak et al., 2015). Προκειμένου να επιτευχθεί η βελτίωση, οι μάνατζερ χρησιμοποιούν μοντέλα ωριμότητας, τα οποία θεωρούνται στρατηγικά εργαλεία με τα οποία μπορούν να εντοπιστούν οι τομείς που επιδέχονται



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

βελτίωση και να προτεραιοποιηθούν οι δράσεις προς αυτή την κατεύθυνση (Kerzner, 2001). Το επίπεδο ωριμότητας των διαδικασιών καθορίζεται υπό την έννοια ότι το προσδοκώμενο αποτέλεσμα της διαδικασίας εξαρτάται από το βαθμό που η επιχείρηση χρησιμοποιεί συγκεκριμένες πρακτικές στις διαδικασίες της. Κάθε επίπεδο ωριμότητας ορίζεται από συγκεκριμένες πρακτικές (Kwak et al., 2015).

Το PMI (2003) υποδεικνύει την εξέλιξη ορισμένων μοντέλων ωριμότητας για την αντιμετώπιση των αυξανόμενων απαιτήσεων στη διαχείριση αλλαγών στους οργανισμούς που βασίζονται στα έργα. Στο επίκεντρο αυτών των μοντέλων έγκειται η οργανωσιακή διαχείριση διαδικασιών του έργου και ασχολούνται με την ανάλυση και διάγνωση του οργανισμού, το σχεδιασμό παρεμβάσεων, την ηγεσία και διαχείριση των δράσεων βελτίωσης της απόδοσης (Kwak et al., 2015).

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν αρκετά μοντέλα ωριμότητας, όλα έχουν τρία κοινά χαρακτηριστικά. Το πρώτο είναι η αξιολόγηση, όπου αναφέρεται στη χρήση ενός εργαλείου αυτό- αξιολόγησης του οργανισμού, προκειμένου να προσδιοριστεί η ωριμότητα του. Το δεύτερο είναι το σώμα γνώσης, όπου οι ικανότητες και οι δυνατότητες αφορούν διαφορετικά επίπεδα ωριμότητας και συνδυάζονται με διάφορους δείκτες απόδοσης σχετιζόμενοι με τις ικανότητες. Το τρίτο είναι η βελτίωση, όπου με βάση τα αποτελέσματα των προηγούμενων δύο χαρακτηριστικών, παρέχει μία σειρά από προτεραιοποιημένες δραστηριότητες και υποδεικνύει μία μακροχρόνια πορεία μελλοντικής ανάπτυξης. Αυτή η λειτουργία διαπερνά διατμηματικά, όλο τον οργανισμό και ωθεί σε μακροπρόθεσμες, οργανωτικές πρωτοβουλίες (Kwak et al., 2015).

### *2.5.3 Προτάσεις οργανωτικού σχεδιασμού των projectified οργανισμών από τους Lechler et al.(2022)*

Προκειμένου ένας οργανισμός να είναι project based, οι Miterev et al. (2017) προτείνουν ότι πρέπει κατά το σχεδιασμό του να ληφθούν υπόψη του τα ακόλουθα πέντε στοιχεία:

(α) θα πρέπει να λάβει απόφαση στρατηγικής ότι διαχειρίζεται τις εργασίες του με προσανατολισμό στα έργα υιοθετώντας έργα, προγράμματα και χαρτοφυλάκια έργων.

(β) οι κύριες επιχειρηματικές διαδικασίες θα πραγματοποιούνται μέσω των αρχών της διαχείρισης έργων, της διαχείρισης προγραμμάτων και της διαχείρισης χαρτοφυλακίων έργων.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

(γ) η κουλτούρα που θα διαπνέει τον οργανισμό πρέπει να προσανατολίζεται στα έργα και όσοι απασχολούνται στον οργανισμό να το αντιλαμβάνονται και να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους αντιστοίχως.

(δ) θα πρέπει να υπάρχουν οργανωτικές δομές που θα ενισχύουν την προσαρμογή ανάμεσα στις διαδικασίες και στη στρατηγική του οργανισμού. Η προσαρμογή αναφέρεται ανάμεσα στις διαδικασίες που εφαρμόζονται στη γραμμή και στα έργα, ανάμεσα σε διαφορετικές λειτουργίες και σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, οι διαδικασίες που εφαρμόζονται σε διάφορα τμήματα του οργανισμού που ασκούνται οι μόνιμες λειτουργίες του, όπως το οικονομικό τμήμα ή η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να αντανακλούν την εργασία που βασίζεται σε έργα.

(ε) οι ομάδες των έργων δημιουργούνται με την έναρξη του έργου και διαλύονται με την ολοκλήρωση του. Αυτό συμβαίνει συχνά μέσα στους PBO και δημιουργεί μια αναστάτωση στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, καθώς η ανάθεση νέων ανθρώπινων πόρων αλλάζει συνεχώς και θα πρέπει να συντελείται μια διαρκή επαναχαρτογράφηση εργασιών, πληροφοριών και ανταμοιβών στο ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό εγείρει την ανάγκη για μία οργανωτική προσέγγιση που να περικλείει τη διαρκή ανασύσταση ομάδων και ταυτόχρονα να εξασφαλίζει τη συνοχή σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Αυτά τα στοιχεία επηρεάζουν το ένα το άλλο και θα πρέπει να υπάρχει ευθυγράμμιση ανάμεσα σε αυτά και στα πέντε στοιχεία του Galbraith's (2014) Star Model.

Οι Lechler et al. (2022) ερευνούν τον οργανωτικό σχεδιασμό των οργανισμών που προσανατολίζονται στα έργα, με μία νέα θεώρηση, υπό το πρίσμα της κυβερνητικής προοπτικής. Εφαρμόζουν το μοντέλο διακυβέρνησης βιώσιμου συστήματος (viable system model, VSM) του Beer (1984), στο μοντέλο ικανοτήτων των projectified οργανισμών που προτείνουν οι Gemünden et al. (2018) για τον οργανωτικό σχεδιασμό.

Το μοντέλο ικανοτήτων των projectified οργανισμών των Gemünden et al. (2018) αναλύεται σε τρεις διαστάσεις που διαχωρίζεται σε τρεις οργανωτικές ικανότητες, τη δομή, το άτομο και τις αξίες. Η διάσταση της δομής περικλείει τις ικανότητες της οργάνωσης, του σχεδιασμού και του ελέγχου, και των συστημάτων της Τεχνολογίας Πληροφοριών. Η διάσταση του ατόμου περιλαμβάνει την ομαδική εργασία, την ανάπτυξη ικανοτήτων και τη διαχείριση και τη διάδοση της γνώσης. Η τελευταία διάσταση των



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

αξιών περιλαμβάνει τις ικανότητες του προσανατολισμού στο μέλλον, στην επιχειρηματικότητα και στα ενδιαφερόμενα μέρη (Gemünden et al., 2018).

Το VSM συγκρίνεται με το νευρικό σύστημα του ανθρώπινου οργανισμού και προσδιορίζει τις αναγκαίες συνθήκες και απαιτήσεις στη δομή των οργανισμών προκειμένου να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα τους μακροπρόθεσμα. Το VSM δεν εστιάζει στη μεμονωμένη βελτίωση διαδικασιών στην αλυσίδα αξίας, αλλά προτάσσει για τον οργανωτικό σχεδιασμό την πλήρη κατανόηση της αλληλεπίδρασης όλων των οργανωτικών διαδικασιών. Το VSM έχει πέντε κύριες συστημικές λειτουργίες (Lechler et al., 2022):

(α) επιχειρηματικές λειτουργίες: δραστηριότητες που αποσκοπούν στη βελτιστοποίηση της καθολικής απόδοσης του οργανισμού, σχετίζονται άμεσα με το εξωτερικό περιβάλλον.

(β) λειτουργίες συντονισμού: διασφαλίζουν την εναρμόνιση των οργανωτικών στοιχείων.

(γ) λειτουργίες ελέγχου: δραστηριότητες με σκοπό τη διαχείριση και την κατανομή των πόρων στο σύστημα καθώς και την παρακολούθηση της απόδοσης αυτών.

(δ) λειτουργίες νοημοσύνης: δραστηριότητες αξιολόγησης του περιβάλλοντος, των στρατηγικών απειλών, ευκαιριών και των μελλοντικών δράσεων ως ανταπόκριση στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

(ε) λειτουργίες ταυτότητας: αφορά τη διαδικασία κατανόησης του σκοπού του οργανισμού στον κόσμο, σε συνάρτηση με τα συστατικά του και στα συστήματα που μπορεί να ανήκει.

Υπό το πρίσμα του μοντέλου διακυβέρνησης βιώσιμου συστήματος, οι ικανότητες που πρέπει να έχει ένας οργανισμός προκειμένου να είναι βιώσιμος, μπορούν να οριστούν διαμέσου των διαστάσεων της νοηματοδότησης (sense-making), της ικανότητας για επιβίωση (survivability) και της μελλοντικότητας (futureability) (Lechler et al., 2022).

Η διάσταση της νοηματοδότησης αναφέρεται στη διαμεσολάβηση ανάμεσα στις αξίες και στην ταυτότητα, τις δραστηριότητες ουσιαστικής θεώρησης των παροντικών και μελλοντικών απαιτήσεων για την εκπλήρωση του σκοπού, δηλαδή την πλήρη κατανόηση των αλλαγών του περιβάλλοντος. Η νοηματοδότηση λειτουργεί ως δοκός ισορροπίας ανάμεσα στις τρέχουσες ανάγκες και τις μελλοντικές, η οποία εξισορρόπηση



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

πραγματοποιείται μέσω της παρακολούθησης των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων δραστηριοτήτων (Lechler et al., 2022).

Η διάσταση της ικανότητας για επιβίωση αναφέρεται στον τρόπο που εναρμονίζονται και συντονίζονται οι δραστηριότητες με τη διαχείριση των στοιχείων της επιχείρησης και την κατανομή των πόρων για να καλύψει υφιστάμενες και πιθανές συστημικές ανάγκες, και κατά συνέπεια να αξιοποιήσει τις ενέργειες για αυτορρύθμιση και συμμόρφωση διαμέσου των πολιτικών που υιοθετεί και της διακυβέρνησης (Lechler et al., 2022).

Η τελευταία διάσταση της μελλοντικότητας αφορά την ενδελεχή διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να εντοπίσει τις απειλές και τις ευκαιρίες, για το μελλοντικό σχεδιασμό. Αυτή η διεργασία είναι στρατηγική και δίνει στον οργανισμό την ικανότητα να προσαρμόζεται στο διαρκές μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η αδυναμία προσαρμογής και αλλαγής, απειλεί τη βιωσιμότητα του οργανισμού, ο οποίος θα χαρακτηριστεί ως «παλιός και μπαγιάτικος» (Lechler et al., 2022).

Οι προτάσεις που κάνουν οι Lechler et al. (2022) για το σχεδιασμό οργανισμών που προσανατολίζονται σε έργα, εσωκλείοντας τις βιώσιμες ικανότητες και προσθέτοντας την κυβερνητική οπτική, είναι οι ακόλουθες :

Προκειμένου ο οργανισμός να ενδυναμωθεί στο επίπεδο της δομής, θα πρέπει να δημιουργήσει μια οργανωτική δομή με ευδιάκριτους, καθορισμένους ρόλους και αρχές διακυβέρνησης (οργάνωση). Αυτή η ικανότητα συνδέεται με την ικανότητα για επιβίωση. Επίσης, κατά το σχεδιασμό και τον έλεγχο των διαδικασιών θα πρέπει να χαράσσει τη στρατηγική μέσω του χαρτοφυλακίου των έργων, να εξερευνά τις ευκαιρίες, τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, να αναζητά νέες τεχνολογίες και να διερευνά τις ανάγκες των πελατών (σχεδιασμός και έλεγχος). Αυτή η ικανότητα συνδέεται με τη μελλοντικότητα. Τέλος, ο οργανισμός θα πρέπει να παρέχει μια συντονισμένη υποδομή των συστημάτων Τεχνολογίας και Πληροφοριών για να υποστηρίζει τη διαχείριση των έργων (συστήματα ΤΠΕ). Αυτή η ικανότητα συνδέεται με την ικανότητα για επιβίωση (Lechler et al., 2022).

Για την ενδυνάμωση του οργανισμού σε επίπεδο αξιών, θα πρέπει να ιεραρχεί την επιτυχία του στο μέλλον αναφορικά με την παροντική επιτυχία (προσανατολισμός στο μέλλον). Αυτή η ικανότητα συνδέεται με τη μελλοντικότητα. Επιπλέον, θα πρέπει να αναπτύξει στρατηγικές διαδικασίες για τους λήπτες αποφάσεων προκειμένου να συμβαδίζουν με το



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

σκοπό του οργανισμού, να υποστηρίζουν το όραμα του και να αναπτύσσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (επιχειρηματικός προσανατολισμός). Και αυτή η ικανότητα συνδέεται με τη μελλοντικότητα. Σχετικά με τον προσανατολισμό στα ενδιαφερόμενα μέρη, θα πρέπει να ενθαρρύνεται η συνεργασία ανάμεσα στους εσωτερικούς ενδιαφερόμενους που εργάζονται για την ολοκλήρωση των έργων και στους ενδιαφερόμενους του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίοι επωφελούνται από τα έργα. Αυτή η ικανότητα συνδέεται με την ικανότητα για επιβίωση (Lechler et al., 2022).

Σε επίπεδο ατόμων, η ενδυνάμωση του οργανισμού μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εργασίας των ατόμων σε ομάδες στα έργα (ομαδική εργασία) και της εκπαίδευσης για εργασία σε περιβάλλοντα έργων (ανάπτυξη ικανοτήτων). Η ομαδική εργασία συνδέεται με τη νοηματοδότηση και η ανάπτυξη ικανοτήτων με τη μελλοντικότητα. Επιπροσθέτως, θα πρέπει η γνώση να μεταβιβάζεται σε άλλους ανθρώπους και να εφαρμόζεται σε νέα έργα (διαχείριση γνώσης). Αυτή η ικανότητα συνδέεται με τη μελλοντικότητα (Lechler et al., 2022).

### *2.5.4 Παραγωγή αξίας στους projectified οργανισμούς σύμφωνα με την έρευνα των Riis et al. (2019)*

Ο Thiry (2007) υποστηρίζει ότι ένας οργανισμός που βασίζεται σε έργα θα πρέπει να δομηθεί με τέτοιο τρόπο που να επιτυγχάνει τη συνεργασία και την αρμονία ανάμεσα στη στρατηγική, στα έργα, στα προγράμματα, στη διαχείριση χαρτοφυλακίων έργων. Η θεώρηση του για την υλοποίηση και την παράδοση των έργων θα πρέπει να παράγει αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη αλλά και να διατηρεί αυτήν την αξία με το πέρας των έργων (Thiry, 2007).

Ως αξία ορίζεται η παραγωγή δραστηριοτήτων, προϊόντων και υπηρεσιών από τα έργα και τα προγράμματα, τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους ενδιαφερόμενους ως τα επιθυμητά αποτελέσματα (Riis et al., 2019). Η αξία καθορίζεται από αυτούς που επωφελούνται, μπορεί να αναδυθεί ανά τα έτη, είναι εξαρτώμενη από το πλαίσιο, διαθέτει πολλές πτυχές, από τεχνολογικές μέχρι και προσωπικές και κοινωνικές (Vargo et al., 2017). Κατά συνέπεια, η δημιουργία αξίας δεν επιτυγχάνεται μέσω μεμονωμένων ενεργειών ενός οργανισμού, αλλά μέσω ενός συνδυασμού δραστηριοτήτων και διαδικασιών. Η Διακυβέρνηση των Έργων είναι «*...ο τρόπος με τον οποίο ένας ενιαίος, μόνιμος οργανισμός προσδιορίζει, δημιουργεί και στη συνέχεια συγκομίζει αξία μέσω πολλαπλών έργων...*». Αντιστοίχως, οι οργανισμοί προσανατολίζονται στην ανάπτυξη νέων δομών και



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

διαδικασιών, με σκοπό τη διασφάλιση δημιουργίας επιπρόσθετης, ευδιάκριτης αξίας από τα έργα στον ενιαίο οργανισμό (Riis et al., 2019).

Οι Riis et al. (2019) προτείνουν τρία κύρια στάδια παραγωγής αξίας, των οποίων η διαδικασία υποδηλώνει μία γραμμικότητα, όμως στην ουσία η διαδικασία είναι κυκλική. Το πρώτο στάδιο είναι η αναγνώριση της αξίας, μέσω του ορισμού των έργων και των προγραμμάτων και της έναρξης τους. Το δεύτερο στάδιο είναι η δημιουργία αξίας, μέσω της υλοποίησης των έργων και των προγραμμάτων. Το τρίτο είναι η συγκομιδή της αξίας, με τη διασφάλιση ότι ο μητρικός οργανισμός ενσωματώνει τα παραδοτέα του έργου και ότι αυτά χρησιμοποιούνται (Riis et al., 2019). Το πιο πιθανό είναι ότι η προσθήκη αξίας μεγιστοποιείται με την παράδοση των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών. Συνεπώς, για την αξιολόγηση της αξίας πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όλος ο κύκλος ζωής του έργου, καθώς και ο χρόνος μετά την αποπεράτωση του (Andersen, 2008).

Ο κρίσιμος παράγοντας για την παραγωγή αξίας είναι οι οργανωτικοί σύνδεσμοι, και όχι η οργανωτική δομή αυτή καθαυτή. Η έννοια σύνδεσμος νοείται ως ένα συνδετικό κομμάτι, το οποίο μπορεί να είναι υλικό ή άυλο, ένα αντικείμενο ή άνθρωπος που δημιουργεί ή διατηρεί τη σύνδεση, ένα μέσο σύνδεσης ή επικοινωνίας (Riis et al., 2019). Σε επίπεδο projectified οργανισμών, οι σύνδεσμοι μπορούν να πάρουν τις μορφές επίσημων ρόλων, αλληλεπίδρασης ανάμεσα στις ομάδες και στα άτομα, εγγράφων όπως πολιτικές, οδηγίες, ροή εργασιών και οργανωτικών μονάδων όπως το γραφείο διαχείρισης έργων.

Οι Riis et al. (2019) συγκεντρώνουν τους συνδέσμους σε τρεις κατηγορίες: (α) τους οργανωτικούς, όπου περιλαμβάνουν δομές (σχεδιασμό οργανισμού, ρόλοι και έγγραφα) ή διαδικασίες (τυπικές και άτυπες συζητήσεις και συναντήσεις), (β) τους ατομικούς, που περιλαμβάνουν τις συμπεριφορές και τις προσεγγίσεις (την αντίληψη για το έργο, για τους ρόλους και τις προτεραιότητες που βάζουν τα άτομα) και (γ) τους συνδέσμους στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, όπου περικλείουν δομές (ανάπτυξη ικανοτήτων και καριέρες) ή διαδικασίες (εκπαίδευση, συμβουλευτική, επάνδρωση ομάδων).

Η έρευνα των Riis et al. (2019) κατέληξε στον εντοπισμό πέντε κεντρικών στοιχείων της Διακυβέρνησης των Έργων, τα οποία προωθούν τη βέλτιστη διακυβέρνηση των έργων του οργανισμού για την παραγωγή αξίας. Αυτά είναι η Διαχείριση Χαρτοφυλακίου Έργων, η Διαχείριση Έργων και Προγραμμάτων, το γραφείο Διαχείρισης Έργων, τα μοντέλα Διαχείρισης Έργων και η γέννηση των έργων σε ευθυγράμμιση με τη στρατηγική του



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

οργανισμού. Αυτό που δημιουργεί αξία δεν είναι μόνο το δίκτυο των ενώσεων ανάμεσα στα στοιχεία της Διακυβέρνησης των Έργων, αλλά είναι και οι δεσμοί με τους τομείς οργάνωσης και τις αξίες που τους διατρέχουν. Οι οργανισμοί εγκαθιστούν τους συνδέσμους, οι οποίοι δημιουργούν μια αλληλεξάρτηση και μια αλληλεπίδραση μεταξύ στους προσωρινούς οργανισμούς και στο μητρικό οργανισμό (Riis et al., 2019).

### 2.6 Σύνοψη κεφαλαίου

Στο δεύτερο κεφάλαιο πλαισιώθηκαν οι διαστάσεις του projectification σε συστημικό επίπεδο, σε επίπεδο έργου και σε λειτουργικό επίπεδο σε αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του, ιστορικά τοποθετημένο. Από τη διεθνή βιβλιογραφία έγινε διακριτή η αυξανόμενη τάση για προσανατολισμό στα έργα από τους οργανισμούς και καταγράφηκαν οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν στη διαχείριση των έργων σε συνάρτηση με τις λειτουργικές διαδικασίες. Συνοψίζοντας τα ευρήματα της βιβλιογραφίας που παρουσιάστηκαν, ο οργανωτικός μετασχηματισμός είναι μία στρατηγική, δυναμική διαδικασία και η βιωσιμότητα των PBO εξαρτάται από τις ικανότητες που πρέπει να αναπτύξουν σε επίπεδο δομής, άτομου και αξιών έτσι ώστε να δημιουργούν αξία για τους εμπλεκόμενους.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 3.1 Εισαγωγή

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία έρευνας και περιγράφεται ο επιστημονικός τρόπος με τον οποίο η παρούσα έρευνα επιχειρεί να απαντήσει στο υπό μελέτη θέμα. Αρχικά, διατυπώνεται ο σκοπός της έρευνας, ορίζονται τα ερευνητικά ερωτήματα και παρουσιάζεται αναλυτικά η ερευνητική μεθοδολογία. Γίνεται περιγραφή των σταδίων της ερευνητικής διαδικασίας και της ανάλυσης των δεδομένων. Ακολουθεί η παρουσίαση του οργανισμού Costas Gagos Architecture & Design και το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την αναλυτική περιγραφή της διαδικασίας του οργανωτικού μετασχηματισμού, που στρατηγικά αποφάσισε ο οργανισμός.

### 3.2 Σκοπός της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Η εργασία επιχειρεί να προσεγγίσει το φαινόμενο του projectification, το οποίο έχει διεισδύσει στον σύγχρονο οικονομικό, επαγγελματικό και κοινωνικό βίο των ανθρώπων. Στην κριτική βιβλιογραφική ανασκόπηση που παρατέθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, παρουσιάζεται το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας παγκοσμίως για τη μελέτη του εν λόγω φαινομένου. Τα τελευταία χρόνια προέκυψε το ενδιαφέρον για μέτρηση του βαθμού του projectification σε επίπεδο διαφόρων κλάδων και για την ελληνική οικονομία. Χαρακτηριστική είναι η έρευνα της Παπαδοπούλου (2020), με τίτλο «*Η έννοια του οργανωσιακού Projectification: Παρελθόν, Παρόν, Μέλλον*» με σκοπό τη μέτρηση, πιλοτικά, του βαθμού Projectification σε συγκεκριμένους τομείς και σε συγκεκριμένους οργανισμούς στην Ελλάδα. Όμως, η διερεύνηση του φαινομένου, αλλά και των έργων, σε επίπεδο ελληνικής οικονομίας βρίσκεται σε εξαιρετικά πρώιμο στάδιο. Τα στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί είναι ακόμα μικρής κλίμακας.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι να εμπλουτίσει την έρευνα για το εν λόγω φαινόμενο στην ελληνική πραγματικότητα, μέσω της διερεύνησης και αξιολόγησης του επιπέδου Projectification του οργανισμού Costas Gagos – Architecture & Design. Επιλέχτηκε ο συγκεκριμένος οργανισμός επειδή προ τριετίας είχε συμμετάσχει στην πρώτη φάση της έρευνας της Παπαδοπούλου (μέσω συμπλήρωσης ερωτηματολογίου) και τότε είχε κριθεί ως ένας projectified οργανισμός. Η συγκέντρωση των ερευνητικών δεδομένων έγινε κυρίως μέσω συνεντεύξεων, με ανώτερα στελέχη της διοίκησης αλλά και με εργαζομένους. Επίσης, αναζητήθηκαν οι κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ως



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

projectified οργανισμός στη διαχείριση των έργων σε συνάρτηση με τις λειτουργικές διαδικασίες αλλά και ο τρόπος που παράγεται αξία, μέσω της οργανωτικής στρατηγικής, στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Πιο αναλυτικά, τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα ακόλουθα:

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

**1ο ερευνητικό ερώτημα**:

*Επαληθεύεται, και εάν ναι σε ποιο βαθμό, η απάντηση του οργανισμού για το επίπεδο projectification που έχει δηλώσει;*

**2ο ερευνητικό ερώτημα**:

*Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι projectified οργανισμοί στην γκρίζα ζώνη συνάντησης των μόνιμων λειτουργιών του οργανισμού με τα έργα;*

**3ο ερευνητικό ερώτημα:**

*Πώς στήνουν την οργανωτική στρατηγική τους οι projectified οργανισμοί έτσι ώστε να παράγουν αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη;*

### 3.3 Ερευνητική μεθοδολογία

Για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων επιλέχτηκε η διεξαγωγή ποιοτικής προσέγγισης. Ο σκοπός της ποιοτικής έρευνας είναι: «*να ανακαλύψει τις απόψεις του ερευνώμενου πληθυσμού, εστιάζοντας στις οπτικές γωνίες υπό τις οποίες τα άτομα βιώνουν και αισθάνονται τα γεγονότα*» (Bird et al.,1999). Ο στόχος είναι ο ερευνητής να κατανοήσει σε βάθος, να εξερευνήσει ή να ερμηνεύσει τις πεποιθήσεις των προσωπικών αντιλήψεων και εμπειριών των ατόμων που παίρνουν μέρος σε αυτήν. Με άλλα λόγια, ο σκοπός είναι να δοθούν απαντήσεις στα ερωτήματα «πώς» και «γιατί» (Robson, 2007).

Στον αρχικό σχεδιασμό της έρευνας ως μεθοδολογικά εργαλεία είχαν οριστεί τόσο η συμμετοχική παρατήρηση, όσο και η συνέντευξη με το προσωπικό του οργανισμού. Η συμμετοχική παρατήρηση είχε επιλεχτεί ως μία ευέλικτη μέθοδος έρευνας που συνδυάζεται με τη χρήση άλλων μεθόδων, όπως είναι η συνέντευξη, για να συγκεντρωθούν δεδομένα. Έχει τις ρίζες της στην κοινωνική ανθρωπολογία, όπου χρησιμοποιείται ως εργαλείο στην έρευνα πεδίου. Εφαρμόζεται στη μελέτη των κινήτρων



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

που παρακινούν τους ανθρώπους σε δεδομένες συμπεριφορές. Δίνει έμφαση στην ερμηνεία που δίνουν οι ίδιοι στα πεπραγμένα του περιβάλλοντος τους και στην επίδραση που έχει αυτή η ερμηνεία στη στάση τους. Είναι κατάλληλη όταν το φαινόμενο που ερευνάται άπτεται μικρών ομάδων, χωρικά περιορισμένων και κατά συνέπεια παρατηρήσιμων. Ο ερευνητής πρέπει να έχει την ικανότητα να εισέλθει στο υπό μελέτη περιβάλλον, να κατορθώσει να γίνει αποδεκτός, να έχει φυσιολογικές αντιδράσεις και να προσπαθήσει να μην παρεμβαίνει στις διαδικασίες και αλλοιώσει τις συμπεριφορές και τα αποτελέσματα (Κυριαζής, 2002).

Όμως, παρά τη χρησιμότητα της, δεν κατέστη εφικτή η πραγματοποίηση της, εξαιτίας του απρόβλεπτου παράγοντα των πλημμυρών στη Θεσσαλία το Σεπτέμβριο του 2023 καθώς η γράφουσα υπέστη συνέπειες από το φαινόμενο, που δυσχέραιναν την αφιέρωση του αρχικά προγραμματισμένου χρόνου για παρατήρηση στον οργανισμό. Οπότε, η έρευνα περιορίστηκε μόνο στη λήψη συνεντεύξεων, με όποιους περιορισμούς συνεπάγεται αυτό.

Η συνέντευξη είναι ένα ερευνητικό εργαλείο, ως επί το πλείστον, των ποιοτικών προσεγγίσεων. Σκοπός του ερευνητή είναι να εκμαιεύσει πληροφορίες από τον ερωτώμενο σχετικά με το υπό μελέτη φαινόμενο (Cohen & Manion, 1992). Η συνέντευξη λειτουργεί ως μηχανισμός συλλογής δεδομένων αναφορικά με τις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές των ερωτώμενων. Η κατεύθυνση δίδεται από τον ερευνητή σε συνάρτηση με τα ερευνητικά του ερωτήματα (Rubin & Rubin, 1995).

### *3.3.1 Ερευνητική διαδικασία*

Ο σχεδιασμός της έρευνας για τη συγκέντρωση των ερευνητικών δεδομένων περιελάμβανε τρία στάδια. Το πρώτο στάδιο αφορούσε την επαφή της ερευνήτριας με τον υπό μελέτη οργανισμό για τη γνωστοποίηση των προθέσεων της και την παρουσίαση του πλαισίου της έρευνας. Πραγματοποιήθηκαν δύο επαφές στα γραφεία του οργανισμού με τον γενικό διευθυντή, πρώτα από τον επιβλέποντα καθηγητή και έπειτα από την ερευνήτρια, κατά τις οποίες παρουσιάστηκε ο σκοπός της έρευνας και το πλαίσιο της. Έπειτα συντάχθηκε αναλυτικό πρωτόκολλο έρευνας και στάλθηκε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο στον οργανισμό για να το μελετήσουν και να υποδείξουν εάν απαιτούνται κάποιες τροποποιήσεις. Ο γενικός διευθυντής ανέλαβε τη μελέτη του πρωτοκόλλου και συμφώνησε στη συνέχιση της διαδικασίας.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Το δεύτερο στάδιο αφορούσε τη συμμετοχική παρατήρηση, αλλά όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, στάθηκε αδύνατη η χρήση αυτού του μεθοδολογικού εργαλείου.

Στο τρίτο στάδιο διενεργήθηκε ημί- δομημένη συνέντευξη, τα ερωτήματα της οποίας διαμορφώθηκαν από την ερευνήτρια και έλαβαν την έγκριση του επιβλέποντος καθηγητή. Η συνέντευξη περιλαμβάνει δέκα ερωτήσεις, οι οποίες επιλέχτηκαν αποβλέποντας στην ολιστική προσέγγιση των βασικών, ερευνητικών ερωτημάτων, και στην καταγραφή δεδομένων που να καλύπτουν το εύρος τους. Το ερωτηματολόγιο της συνέντευξης στάλθηκε στον οργανισμό με σκοπό να προετοιμαστούν οι συνεντευξιαζόμενοι. Ζητήθηκε από τον οργανισμό η απλοποίηση των ερωτήσεων για να μπορούν να απαντηθούν με μεγαλύτερη σαφήνεια και στόχευση. Η παρότρυνση του οργανισμού έγινε αποδεκτή, τροποποιήθηκαν οι ερωτήσεις, χωρίς να επηρεαστεί η ουσία τους, και στάλθηκαν εκ νέου. Ορίστηκαν οι ημερομηνίες της συνέντευξης, οι οποίες μοιράστηκαν σε δύο ημερολογιακές ημέρες.

Για την εκσφαλμάτωση της διαδικασίας της συνέντευξης, πραγματοποιήθηκε μία πιλοτική συνέντευξη με ένα μηχανικό που εργάζεται σε άλλη τεχνική εταιρεία. Μέσα από το πιλοτικό, δοκιμάστηκαν τα καταγραφικά μέσα, η σαφήνεια των ερωτήσεων και η στάση της ερευνήτριας. Σημειώθηκαν κάποιες διορθωτικές κινήσεις, όπως η απόσταση που πρέπει να βρίσκεται το καταγραφικό μέσο από τους ερωτώμενους, και εφαρμόστηκαν στις κανονικές συνεντεύξεις.

Το προσωπικό που συμμετείχε στις συνεντεύξεις απαρτίζονταν από ανώτερα στελέχη της διοίκησης, υπεύθυνους τμημάτων και υπαλλήλους της εταιρείας. Τα άτομα που συμμετείχαν στη διαδικασία ήταν στοχευμένη επιλογή, έχοντας ως σκοπό την κάλυψη όλου του εύρους των θέσεων εργασίας (τόσο σε τμήματα όσο και σε επίπεδο ιεραρχίας). Όλοι υπέγραψαν έντυπο συναίνεσης για τη συμμετοχή στη διαδικασία και τη μαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων. Για τη διενέργεια των συνεντεύξεων επιλέχθηκε χώρος απομονωμένος από θορύβους για την απερίσπαστη συγκέντρωση αλλά και την ομαλή καταγραφή ήχου. Για την καταγραφή του ήχου χρησιμοποιήθηκαν δύο μέσα για τη διασφάλιση της διαδικασίας: εγγραφή φωνής με συσκευή κινητού τηλεφώνου και υπαγόρευση κειμένου μέσω της εφαρμογής One Note στο Ms Teams σε φορητό υπολογιστή. Πραγματοποιήθηκαν έξι συνεντεύξεις, οι οποίες είχαν μέση διάρκεια 25 λεπτά.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

### *3.3.2 Ανάλυση δεδομένων*

Μετά από τη συλλογή των δεδομένων, ακολούθησε η επεξεργασία και η ερμηνεία τους. Χρησιμοποιήθηκε η τεχνική ανάλυσης κειμένου, τόσο για τη βιβλιογραφία που συγκεντρώθηκε, καθώς και για τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από τον οργανισμό (ιστοσελίδα, φυλλάδια, έγγραφα, συζήτηση με το γενικό διευθυντή, συνεντεύξεις), τα οποία λογίζονται ως αξιόπιστα πληροφοριακά στοιχεία. Ο σκοπός ήταν ο εντοπισμός των πιθανών διαμορφώσεων, η ανάλυση και η εξαγωγή συμπερασμάτων.

Η ανάλυση του περιεχομένου είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς τα δεδομένα που έχουν συγκεντρωθεί μέσω των συνεντεύξεων του προσωπικού αποκτούν νόημα. Τα ποιοτικά δεδομένα ομαδοποιούνται και κατηγοριοποιούνται με τέτοιο τρόπο που να δίνουν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία είτε είχαν οριστεί εξαρχής είτε προέκυψαν στην όλη διαδικασία (Miles & Huberman, 1994).

Με την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων, έγινε η αναγωγή των δεδομένων. Πρώτα απομαγνητοφωνήθηκαν όλες οι συνεντεύξεις και έγιναν οι μεταγραφές (transcript). Οι μεταγραφές στάλθηκαν στον οργανισμό, ελέγχθηκαν από τους ερωτώμενους (ο καθένας το δικό του κείμενο) για να διαπιστωθεί εάν έγινε πιστή αποτύπωση των απόψεων τους. Δεν σημειώθηκε κάποια αλλαγή οπότε συνεχίστηκε η διαδικασία με την επεξεργασία των δεδομένων. Έγινε μια προσεκτική ανάγνωση των μεταγραφών, σε συνδυασμό με την αναπαραγωγή ήχου για να διαμορφωθεί μια γενική εικόνα από το συγκεντρωμένο υλικό, να βρεθούν σημαντικές πληροφορίες και να καταγραφούν σημειώσεις.

Σε συνέχεια, ακολούθησε συστηματική ανάγνωση των μεταγραφών και δημιουργήθηκαν κωδικοί (λέξεις ή μικρές φράσεις). Έχοντας ως βάση αυτά τα codes εντοπίστηκαν αποσπάσματα μέσα από τις συνεντεύξεις και κατηγοριοποιήθηκαν τα δεδομένα. Τέλος, το νόημα που απέδωσε η ερευνήτρια στα δεδομένα συνδέθηκε με τη βιβλιογραφία. Αυτή η σύνδεση αφορά την εξαγωγή, την ερμηνεία, την παρουσίαση και την κριτική παράθεση των συμπερασμάτων της έρευνας με αυτά των άλλων μελετητών που ασχολήθηκαν με το θέμα.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

## 3.4 Η περίπτωση του Costas Gagos- Architecture and Design

### *3.4.1 Παρουσίαση του οργανισμού*

Η Gagos Design A.E. ιδρύθηκε το 1997, δηλαδή διανύει ήδη 26 χρόνια πορείας, και δραστηριοποιείται στον τομέα της αρχιτεκτονικής μελέτης χώρων καθώς και στους τομείς του Interior Design, 3D Visualization, Lighting και Landscape Design. Επιπλέον, αναλαμβάνει την κατασκευή έργων μικρής και μεγάλης κλίμακας. Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στη Λάρισα και διατηρεί υποκατάστημα στη Νέα Φιλαδέλφεια, στην Αθήνα. Αναλαμβάνει την εκπόνηση μελετών και την κατασκευή έργων στον ελλαδικό χώρο και στο εξωτερικό. Η γκάμα των εργασιών της περικλείει τον σχεδιασμό, τις διακοσμήσεις, τις ανακαινίσεις σε ξενοδοχειακές μονάδες, επαγγελματικούς χώρους, κατοικίες, χώρους εστίασης, εμπορικά καταστήματα και εκπαιδευτήρια. Η εταιρεία απασχολεί 48 άτομα προσωπικό και απαρτίζεται κυρίως από αρχιτέκτονες, πολιτικούς μηχανικούς, designers και διακοσμητές. Την περίοδο που πραγματοποιείται η έρευνα για τη διπλωματική, ο οργανισμός μετατράπηκε από Ο.Ε. σε Α.Ε.

Ο οργανισμός οραματίζεται να '*βάλουν τη Λάρισα στον χάρτη'*. Οι άνθρωποι της Gagos Design A.E. εργάζονται και μεθοδεύουν τις κινήσεις τους ώστε να δημιουργούν έργα υψηλής ποιότητας, θέτοντας όλο υψηλότερους στόχους, τολμώντας να συνδυάσουν την αισθητική με τη λειτουργικότητα των χώρων και να αποτυπώσουν με απόλυτη ακρίβεια το όραμα των πελατών τους, άμεσα ανταποκρινόμενοι στις τεχνολογικές εξελίξεις και να διατηρήσουν μία εύρωστη εταιρεία, η οποία θα λειτουργεί ως οικονομικός πυλώνας για τους ίδιους τους εργαζομένους αλλά και για την κοινωνία. Επιθυμούν να αφήσουν το κοινωνικό τους αποτύπωμα, πρωτίστως στην τοπική κοινωνία της Λάρισας, αλλά και έξω από αυτήν και αυτοπροσδιορίζονται ως ένας οικονομικός θύλακας, ο οποίος δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για να αναβλύζει διαρκώς, καθώς από τον οργανισμό εξαρτώνται οι άμεσα ενδιαφερόμενοι, οι εργαζόμενοι αλλά και οι εξωτερικοί συνεργάτες όπως είναι συνεργεία ηλεκτρολόγων, υδραυλικών, εργάτες, προμηθευτές υλικών, λογιστές κ.α. Το κοινωνικό πρόσωπο της εταιρείας συμπληρώνεται από τις δωρεές που πραγματοποιεί αλλά και από την αφιλοκερδή ανάληψη μελετών σε οργανισμούς όπως νοσοκομεία, τοπικοί φορείς κτλ.

Τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό είναι το πάθος για το σχεδιασμό και την αρχιτεκτονική, η όρεξη για διαρκή αναζήτηση νέων υλικών και εφαρμογών, η έρευνα καινοτόμων τρόπων κατασκευής και η σχεδιαστική τόλμη. Επενδύουν στο να ακολουθούν



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

την τάση της εποχής, είτε είναι τεχνολογική, είτε είναι η τάση της μόδας ή της κυρίαρχης κουλτούρας. Κάθε έργο είναι μοναδικό και προσαρμόζεται στο όραμα και στο χαρακτήρα του πελάτη. Αυτά τα στοιχεία δικαιολογούν την απόσπαση πλήθους βραβείων στον χώρο του design, με πιο πρόσφατο το ασημένιο βραβείο στον διαγωνισμό *A΄ Design Awards 2023,* στο Como της Ιταλίας, τον Ιούλιο του 2023.

### *3.4.2 Στρατηγικός οργανωτικός μετασχηματισμός του οργανισμού*

Όταν η εταιρεία ιδρύθηκε το 1997 δεν είχε τη μορφή που έχει σήμερα, αλλά διένυσε μια σειρά από μεταμορφώσεις, εξαιτίας των αυξημένων απαιτήσεων που προέκυπταν από την αυξητική πορεία του κύκλου εργασιών της. Η ανοδική πορεία του οργανισμού επέτασσε νομοτελειακές αλλαγές, υιοθέτηση νέων μεθόδων λειτουργίας και προσαρμογή στο σύγχρονο οικονομικό, τεχνολογικό και κοινωνικό περιβάλλον. Πρέπει να σημειωθεί ότι άνοδος πραγματοποιήθηκε στην εταιρεία και κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα και αυτό οφείλεται στις στρατηγικές κινήσεις που αποφασίστηκαν και πραγματοποιήθηκαν από τον οργανισμό την περίοδο εκείνη.

(α) Στρατηγική αλλαγή στη διοίκηση του οργανισμού

Ο οργανισμός, από την ίδρυση του, διοικούταν από τον ιδρυτή και ιδιοκτήτη της εταιρείας. Οι περισσότερες αρμοδιότητες, οι ευθύνες και οι αποφάσεις λαμβάνονταν κυρίως από αυτόν. Η ιεραρχία ήταν σαφής, η διοίκηση ήταν συγκεντρωτική και όλες οι διαδικασίες, λειτουργίες, εργασίες ελέγχονταν και αποφασίζονταν κυρίως από τον κεντρικό διαχειριστή. Καθώς μεγάλωνε η εταιρεία, αυτό το μοντέλο λειτουργίας έπρεπε να αλλάξει και γι’ αυτό αποφασίστηκε να τροποποιηθεί η δομή του οργανισμού, να αφουγκραστεί τις νέες ανάγκες, να προσαρμοστεί στις αυξανόμενες απαιτήσεις προκειμένου να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της. Η συγκεντρωτική, μονομερής διαχείριση από τον ιδρυτή της εταιρείας, έδωσε τη θέση της στη δημιουργία ξεχωριστών τμημάτων, με το καθένα να έχει τη δική του περιοχή ευθυνών και υπεύθυνο για τη διαχείριση του. Πλέον, ο ιδιοκτήτης της εταιρείας έχει απαλλαγεί από τη διαρκή ενασχόληση με όλες τις αρμοδιότητες του οργανισμού και διατηρεί την υψηλή επίβλεψη των διευθυντικών στελεχών με ενεργό ρόλο στο σχεδιασμό και συμβουλευτικό στα υπόλοιπα τμήματα.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

(β) Στρατηγικός σχεδιασμός για επάνδρωση οργανισμού

Το 2012 η επιχείρηση απασχολούσε 5 άτομα προσωπικό, ενώ σήμερα απασχολεί 48 άτομα. Προκειμένου να αλλάξει η μορφή διακυβέρνησης του οργανισμού και να αναλάβουν αρμοδιότητες και ευθύνες οι υπεύθυνοι και τα τμήματα, έπρεπε αρχικά να επιδειχτεί εμπιστοσύνη στα πρόσωπα που εργάζονταν σε αυτόν. Έγινε προσεγμένη επιλογή συνεργατών και προσέλαβε ανθρώπους σε θέσεις κλειδιά, ο σωστός άνθρωπος, στη σωστή θέση, το σωστό χρόνο. Η ικανότητα του επιλέγειν τους κατάλληλους ανθρώπους, με αυτά τα χαρακτηριστικά, τις αξίες, τις ικανότητες και την εκπαίδευση που ταίριαζαν στην εταιρεία και στις ανάγκες της, κατακτήθηκε μέσα από την εμπειρία και τον μηχανισμό της μάθησης. Η μάθηση χτίζεται με την εμπειρία και αυτή διοχετεύεται σε όλον τον οργανισμό.

(γ) Στρατηγικός σχεδιασμός για σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό, hardware και software

Ο οργανισμός αναβάθμισε τον τεχνολογικό εξοπλισμό κατόπιν στρατηγικής σκέψης. Εντοπίστηκαν τα στοιχεία που αποφέρουν κέρδη στον οργανισμό, για παράδειγμα η εκπόνηση μελετών. Καταγράφηκαν οι ανάγκες στα κατάλληλα, γρήγορα, up to date μηχανήματα και λογισμικά προκειμένου να διεξαχθεί μια ολοκληρωμένη μελέτη. Η απόφαση για αντικατάσταση ξεπερασμένων μηχανημάτων και για αγορά νέου, σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού πάρθηκε κατόπιν έρευνας στο εμπόριο και ζητώντας τη γνώμη του σχεδιαστικού τμήματος, οι οποίοι εξειδικεύονται σε αυτά τα συστήματα και θα είναι οι τελικοί αποδέκτες του υλικού. Στα υπόλοιπα τμήματα ακολουθήθηκε η ίδια διαδικασία. Καθώς η εταιρεία μεγάλωνε, αυξανόταν και οι ανάγκες για αναβάθμιση των hardware και έτσι αποφασίστηκε η δημιουργία και η λειτουργία ξεχωριστού τμήματος Information Technology (IT), το οποίο ασχολείται με την παρακολούθηση της τεχνολογίας και την υποστήριξη στα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού, κίνηση που μεγιστοποίησε τις δυνατότητες του. Αυτή τη στιγμή, η εταιρεία είναι εξοπλισμένη με ό,τι πιο σύγχρονο λογισμικό κυκλοφορεί στην αγορά για σχεδιαστικά προγράμματα κ.α.

(δ) Στρατηγικός σχεδιασμός για εξωστρέφεια

Το προσωπικό όραμα του ιδιοκτήτη της εταιρείας για εξωστρέφεια ήταν πολύ σαφές. Επιθυμούσε η εταιρεία του να αποκτήσει μεγάλη αναγνωρισιμότητα. Η μαγιά για την υλοποίηση και τη μεθόδευση των κινήσεων προς αυτή τη σκοπιά ήταν η μεταλαμπάδευση



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

του οράματος του προς τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού, οι οποίοι έπρεπε να το πιστέψουν και να το συμμεριστούν.

Μία από τις πρώτες κινήσεις που έκανε η εταιρεία για την εξωστρέφεια της, για να μεγεθύνει την αναγνωρισιμότητα της και να βρει νέους πελάτες ήταν η συμμετοχή σε εκθέσεις στην Ελλάδα, όπως η HORECA, η ARTOZA και η ΧΕΝΙΑ. Αυτές οι εκθέσεις, που χωρικά πραγματοποιούνται κυρίως στην Αθήνα, τους έφεραν σε επαφή με πελάτες από την ηπειρωτική και τη νησιωτική Ελλάδα, αλλά και από το εξωτερικό. Κατόρθωσαν να συνάψουν πολλές συμφωνίες με πελάτες, οι οποίες ήταν κομβικές στην περίοδο της κρίσης. Αυτό λειτούργησε ως ένα μεταβατικό στάδιο, το οποίο άνοιξε τα στενά όρια της Θεσσαλίας και τους έφερε σε επαφή με εξωτερικούς, υποψήφιους πελάτες που επισκέπτονταν το εκθεσιακό τους περίπτερο, γνώριζαν την εταιρεία και έπειτα συνεργάζονταν. Καθιέρωσαν την παρουσία τους στο χώρο, έγιναν γνωστοί σε πελάτες, κυρίως στην Αθήνα.

Αφού κατακτήθηκε ο πρώτος στόχος για αναγνωρισιμότητα έξω από την περιοχή της Θεσσαλίας, έπρεπε να μελετηθεί το επόμενο βήμα. Κατόπιν καταγραφής του target group, αναγνώρισης και σκιαγράφησης των εμποδίων για περαιτέρω ανάπτυξη, διέκριναν ότι ο μεγαλύτερος όγκος οικονομικής δραστηριότητας πραγματοποιείται στην Αθήνα και αρκετοί πελάτες έδειχναν μια δυσπιστία, μία προκατάληψη στην έλλειψη φυσικής παρουσίας εκεί. Έτσι, αποφασίστηκε να ανοίξουν υποκατάστημα εκεί. Αυτή η κίνηση, αποδείχθηκε μεγάλης σημασίας καθώς έδωσε το έναυσμα στους ενδιαφερόμενους της Αθήνας και των νησιών να γνωρίσουν την εταιρεία και τα έργα της από κοντά. Οι πελάτες ένιωθαν πλέον περισσότερη σιγουριά, ασφάλεια και εμπιστοσύνη να απευθυνθούν στην εταιρεία για να της αναθέσουν μια μελέτη για τον χώρο τους. Επίσης, η ύπαρξη γραφείου στην Αθήνα διευκόλυνε τον προγραμματισμό και την πραγματοποίηση ραντεβού με υποψήφιους πελάτες. Το γραφείο στελεχωνόταν τακτικά, ώσπου σήμερα αριθμεί 10 άτομα προσωπικό, όλων των ειδικοτήτων.

Οι κινήσεις για εξωστρέφεια συμπληρώνονται με δημοσιεύσεις σε περιοδικά και συμμετοχή σε διαγωνισμούς.

(ε) Στρατηγικός σχεδιασμός για marketing και social media

Οι κινήσεις για εξωστρέφεια αλληλοσυμπληρώθηκαν με το στρατηγικό σχεδιασμό του marketing. Στα πρώτα βήματα το marketing της εταιρείας γινόταν από τον ιδιοκτήτη.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Καθώς η εταιρεία άλλαζε μορφή, έπρεπε και η προβολή της εταιρείας να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα. Ακολουθώντας το ρητό "*you have to spend money, to make money*", χάραξαν τη στρατηγική τους, η οποία βασίστηκε στη δημιουργία brand name, λογότυπου και στην ορθή διαχείριση των social media.

Το πρώτο βήμα ήταν να απευθυνθούν σε εξωτερικό συνεργάτη για τη δημιουργία λογότυπου και brand name. Μέσα στα χρόνια, έχουν γίνει τρεις αλλαγές στο λογότυπο συνολικά, μέχρι να καταλήξει στη σημερινή του μορφή. Επίσης, άλλαξαν ριζικά την ιστοσελίδα τους. Πραγματοποιήθηκε μια έρευνα σχετικά με το ποια μορφή ιστοσελίδας έχει τη μεγαλύτερη απήχηση. Κατέφυγαν πάλι σε εξωτερική συνεργασία για τη δημιουργία ιστοσελίδας. Η επόμενη κίνηση ήταν να δημιουργηθούν επαγγελματικοί λογαριασμοί σε οργανισμούς όπως: Google, Linkedin, Facebook, Instagram, Tiktok, Youtube, Pinterest. Αυτές οι κινήσεις έφεραν τη νομοτελειακή ανάγκη για ίδρυση ξεχωριστού τμήματος στην εταιρεία που ασχολείται αποκλειστικά με το marketing και τη διαχείριση των social media.

Το εν λόγω τμήμα χαράσσει στρατηγικές δημοσίευσης στα κοινωνικά δίκτυα. Δημιουργείται μια δεξαμενή από ιδέες, αποφασίζεται σε ποιο μέσο θα τις δημοσιεύσουν και κάθε πότε. Στην αρχή χρησιμοποιήθηκε η πλατφόρμα του Facebook για στοχευμένες διαφημίσεις, έχοντας ως στόχο συγκεκριμένο target group και συγκεκριμένες πόλεις. Η στρατηγική της εταιρείας είναι να δημοσιεύονται περίπου 6 με 7 post την εβδομάδα, μοιρασμένα στα social media. Ακόμα μία στρατηγική απόφαση ήταν να ασχοληθούν επαγγελματικά με την βιντεογραφία, να δημοσιεύουν διάφορα βίντεο. Έτσι, αποφασίστηκε η in-house δημιουργία τμήματος βιντεογραφίας και φωτογραφίας, καθώς και η απόκτηση του αντίστοιχου τεχνολογικού εξοπλισμού. Πλέον έχουν εδραιώσει το brand name, το λογότυπο τους, την παρουσία τους στα social media και ένα σημαντικό κατόρθωμα για την εταιρεία είναι ότι ο μεγαλύτερος όγκος της δουλειάς τους έρχεται από τα social media και όχι πια από τις εκθέσεις. Παρ' ολ' αυτά εξακολουθούν να έχουν ενεργή παρουσία σε διάφορες εκθέσεις.

(στ) Στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Όλες οι στρατηγικές αποφάσεις που έλαβε η επιχείρηση για το μετασχηματισμό της συνδέονται και αλληλοσυμπληρώνονται, μπορούν να συγκριθούν με πέντε κρίκους μιας αλυσίδας. Ο πιο σημαντικός κρίκος όμως της αλυσίδας ή ίσως το συνδετικό υλικό είναι ο



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

ανθρώπινος παράγοντας. Ο οργανισμός δίνει μεγάλη σημασία σε αυτόν τον παράγοντα και επενδύει σε αυτόν. Η φιλοσοφία του είναι ότι οι άνθρωποι που εργάζονται σε όλα τα διαζώματα της εταιρείας θα πρέπει να είναι ευχαριστημένοι και να αισθάνονται ότι βρίσκονται σε ένα ασφαλές σπίτι. Έτσι, η εταιρεία που έχει υπό την αιγίδα της τους εργαζόμενους της, πρέπει να τους προσέχει και να ασχολείται με αυτούς, χρησιμοποιώντας κάποιες τεχνικές για εσωτερικό marketing (internal marketing), ώστε να είναι χαρούμενοι και να μπορούν να αποδίδουν. Τεχνικές που εφαρμόζονται είναι οι ακόλουθες:

- Κάθε υπεύθυνος τμήματος συζήτα με τους ανθρώπους του τμήματος του για τυχόν προβλήματα. Αυτά αναφέρονται στους ανωτέρους του και φροντίζουν για την επίλυση των προβλημάτων.
- Δημιούργησαν αισθητικά όμορφους χώρους εργασίας, σκεπτόμενοι τους εργαζόμενους ως πελάτες.
- Δημιούργησαν χώρους ξεκούρασης και αναψυχής μέσα στο χώρο της εταιρείας όπως και χώρους για τα γεύματα τους.
- Διοργανώνονται διάφορες εκδηλώσεις, εντός και εκτός της εταιρείας για την ενδυνάμωση σχέσεων και τη δημιουργία ενός ευχάριστου κλίματος.
- Ο κάθε εργαζόμενος αντιμετωπίζεται ως ξεχωριστή προσωπικότητα και τον κάνουν να νιώθει σημαντικός. Π.χ. διοργανώνουν πάρτι έκπληξη για τα γενέθλια.
- Καλλιεργούν ένα κλίμα ελευθερίας, με απουσία στερεότυπων κα προκαταλήψεων, αποφεύγουν την ύπαρξη ενός τυπικού, επίσημου ενδυματολογικού κώδικα και προάγουν τις φιλικές, αλλά με σεβασμό, επαγγελματικές σχέσεις.

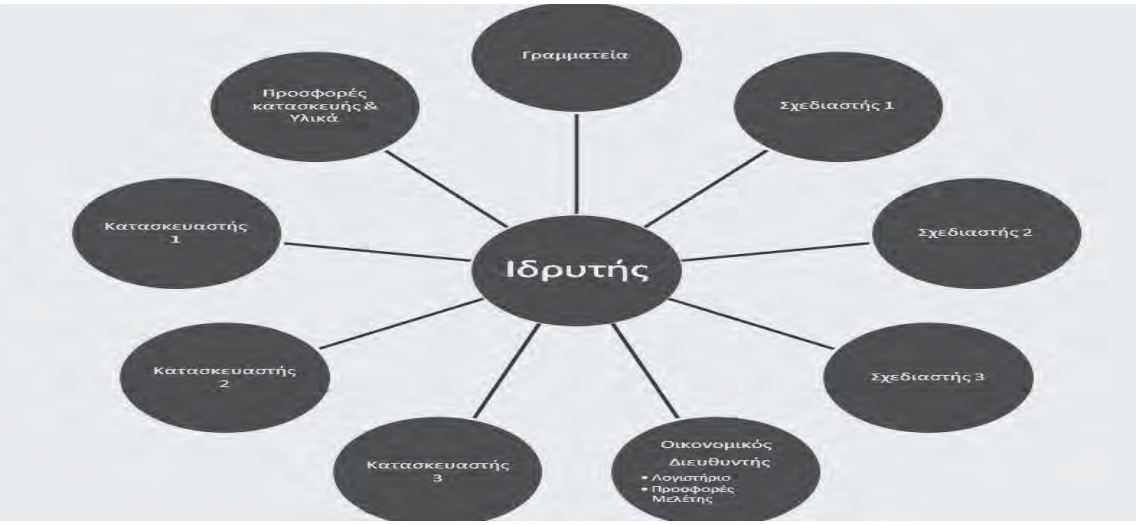
Συνεπώς, δημιουργούν τις απαραίτητες, κατάλληλες προϋποθέσεις, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να αισθάνεται όμορφα στο περιβάλλον το οποίο δουλεύει. Ο επόμενος στόχος της εταιρείας είναι να δημιουργήσει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο θα είναι υπεύθυνο για το προσωπικό και θα πράττει τις κατάλληλες ενέργειες για την ικανοποίηση του, εργασιακά και προσωπικά, και την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων στον οργανισμό.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

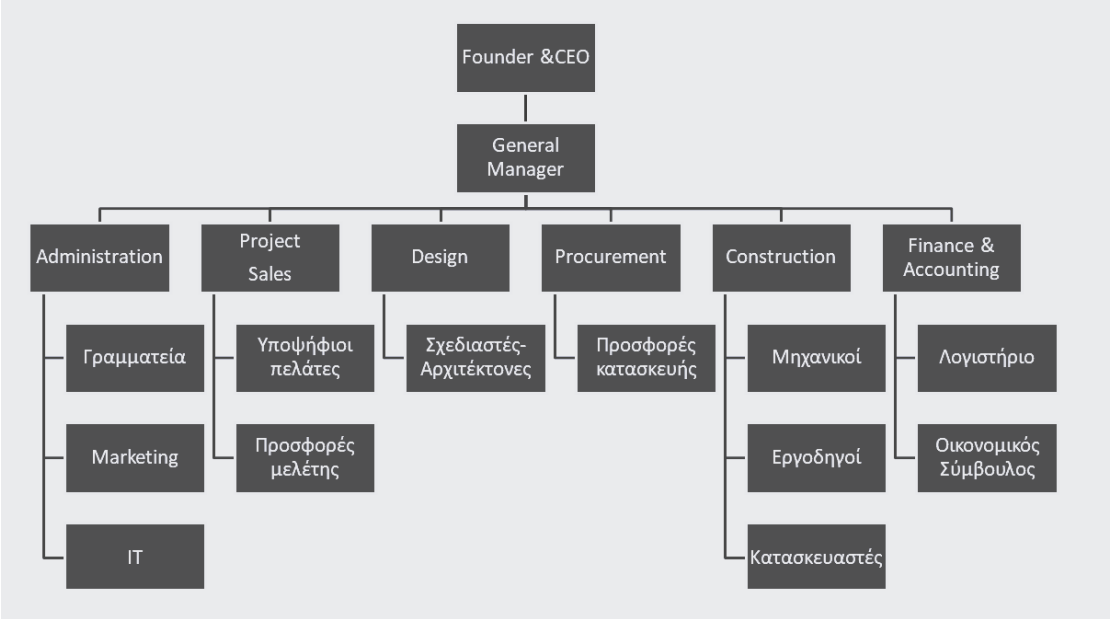
### *3.4.3 Οργανόγραμμα του οργανισμού Costas Gagos- Architecture and Design*

Στο οργανόγραμμα που παρατίθεται παρακάτω (Εικόνα 1), παρουσιάζεται η προηγούμενη μορφή της εταιρείας, όπου ο ιδρυτής της εταιρείας βρισκόταν στο επίκεντρο του οργανισμού και δεν υπήρχαν ξεχωριστά τμήματα για τις λειτουργίες της επιχείρησης. Όλο το προσωπικό απευθυνόταν στον ιδιοκτήτη της εταιρείας για απλές έως σύνθετες αποφάσεις.




**Εικόνα 1. Οργανόγραμμα πριν τον μετασχηματισμό**

Η δομή της εταιρείας, στη σημερινή της μορφή (Εικόνα 2), αποτυπώνεται στο ακόλουθο οργανόγραμμα και δεν ομοιάζει σε τίποτα με τη δομή των παλαιότερων ετών.




**Εικόνα 2. Οργανόγραμμα στη σημερινή του μορφή**



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Στο παρόν οργανόγραμμα μπορούμε να παρατηρήσουμε τα τμήματα του οργανισμού με τις σταθερές λειτουργίες, τα οποία είναι: το τμήμα με τις διοικητικές λειτουργίες, που απαρτίζεται από τη γραμματεία, το marketing και το IT, και το οικονομικό τμήμα που απασχολεί το λογιστήριο και τον οικονομικό σύμβουλο. Τα τμήματα που αφορούν τις λειτουργίες του έργου είναι το σχεδιαστικό, το κατασκευαστικό, των προμηθειών και προσφορών κατασκευής και το τμήμα υποψήφιων πελατών που αφορούν τις πωλήσεις.

Η ροή των λειτουργιών στον οργανισμό έχει οργανωθεί με αυτό τον τρόπο ώστε να εξυπηρετεί το έργο. Μόλις εκδηλώσει ενδιαφέρον ο υποψήφιος πελάτης στη Γραμματεία, αμέσως διοχετεύεται στο τμήμα Project Sales, των υποψήφιων πελατών. Σε αυτό το τμήμα αποτυπώνεται η πρώτη καταγραφή αναγκών του πελάτη, υπολογίζεται το κόστος της μελέτης, ο χρόνος ολοκλήρωσης και καθορίζεται ο τρόπος πληρωμής. Το υποψήφιο έργο ονομάζεται Lead και εάν ο πελάτης συμφωνήσει στην προφορά μελέτης, μετατρέπεται σε Project.

Το Project οδηγείται στο Τμήμα Design, όπου πριν ξεκινήσει η μελέτη γίνεται η ακριβής καταγραφή των αναγκών του πελάτη, η προμελέτη, έπειτα η μελέτη, ακολουθεί ο φωτορεαλισμός και τα κατασκευαστικά σχέδια. Ανάλογα με το μέγεθος του project, ο υπεύθυνος του τμήματος αποφασίζει τη δημιουργία ομάδας, με κριτήρια τις απαιτήσεις του έργου, την εμπειρία των μελών της ομάδας, τις ειδικές γνώσεις, τις δεξιότητες αλλά και τον όγκο της εργασίας. Εάν ο πελάτης δεν επιθυμεί την κατασκευή, γιατί έχει δικά του συνεργεία, τότε το project ολοκληρώνεται στη μελέτη.

Εάν όμως επιθυμεί κα την κατασκευή, τότε προχωράει το project στο επόμενο τμήμα, το Procurement για την προμέτρηση των υλικών κατασκευής, την επιλογή των υλικών, την ανεύρεση εξωτερικών συνεργείων και των προμηθευτών για τα διακοσμητικά υλικά. Λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις του έργου και τα δεδομένα που έχει συγκεντρώσει, συντάσσει την προσφορά κατασκευής. Ο πελάτης την αξιολογεί, προτείνει τροποποιήσεις και εάν αποδεχτεί συνεχίζουν για την ολοκλήρωση του project με την κατασκευή του. Σε αυτό το στάδιο, αναλαμβάνει το τμήμα Construction, όπου σε συνδυασμό με τη μελέτη και την προσφορά κατασκευής, υλοποιεί το έργο. Όταν το έργο ολοκληρώνεται, παραδίδεται στον πελάτη. Σε όλο το διάστημα του κύκλου ζωής του έργου, όλα τα τμήματα, ανάλογα με το στάδιο που βρίσκεται το έργο, είναι σε επικοινωνία και αλληλεπίδραση με το Τμήμα Finance & Accounting.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Ακολουθεί (Εικόνα 3) το διάγραμμα ροής των λειτουργιών του οργανισμού.

**Εικόνα 3. Ροή λειτουργιών του οργανισμού**

Στο διάγραμμα ροής δεν υπάρχουν βέλη τα οποία να δείχνουν τη διαδοχική πορεία του έργου. Αυτό αιτιολογείται καθώς ανάμεσα σε όλα τα τμήματα υπάρχει αλληλεπίδραση. Όταν το έργο διοχετεύεται από το ένα τμήμα στο άλλο, συνεχίζει να υπάρχει αλληλεπίδραση και επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων. Επίσης, όλα τα τμήματα επικοινωνούν με το λογιστήριο, καθώς υπάρχει ξεχωριστή καρτέλα παρακολούθησης για κάθε έργο και αναγράφονται όλα τα απαραίτητα οικονομικά στοιχεία αναφορικά με τον πελάτη, τους προμηθευτές, τα συνεργεία, τους εξωτερικούς συνεργάτες κ.τ.λ. Επιπλέον, καθώς το έργο είναι δυναμικό, μπορεί να χρειαστεί να επιστρέψει σε ένα προηγούμενο τμήμα για αναθεωρήσεις, αλλαγές κατόπιν απαιτήσεως του πελάτη ή εξαιτίας αντικειμενικών δυσκολιών.

Τα τμήματα βρίσκονται σε συνεχή επικοινωνία, αλληλεπίδραση μέσω προγράμματος CRM (Customer Relationship Management), όπου το κάθε τμήμα, με τους δικούς του κωδικούς πρόσβασης, έχει πρόσβαση στα δεδομένα που το ενδιαφέρουν (υπάρχει όριο στην πληροφορία, όχι απεριόριστη πρόσβαση σε όλους). Επίσης, η επικοινωνία πραγματοποιείται με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), ιδιωτικά έγγραφα, καθώς και με προσωπική διεπαφή. Ενίοτε, δημιουργούνται και ομάδες viber, όπου οι εμπλεκόμενοι στο έργο, εκμεταλλευόμενοι την αμεσότητα του μέσου, συζητούν για θέματα προς επίλυση. Τα έργα αρχειοθετούνται, παρακολουθούνται μέσω του CRM σε επίπεδο πελάτη και



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

εργασιών, μέσω συστημάτων ERP για τα οικονομικά στοιχεία, μέσω διαγραμμάτων Gantt για τα χρονοδιαγράμματα.

Στη ρουτίνα του οργανισμού για την οργάνωση, τη διαχείριση και την επικοινωνία, αναφορικά με τα έργα, περιλαμβάνονται και τα meeting ανάμεσα στα τμήματα. Επίσης, κάνουν ημερήσια huddle, όπου μικρές υπο-ομάδες συζητούν θέματα για τα project που έχουν αναλάβει. Με την ολοκλήρωση του κύκλου ζωής ενός project, πραγματοποιείται συνάντηση για τον απολογισμό του έργου και τον εντοπισμό περιθωρίων βελτίωσης σε τομείς που απαιτούνται.

Ο οργανισμός αυτοπροσδιορίζεται ως πελατοκεντρικός, καθώς στον κύκλο ζωής του έργου, από το σχεδιασμό του μέχρι και την υλοποίηση του, οι υπεύθυνοι έχουν στενή συνεργασία με τον πελάτη, αφουγκράζονται τις ανάγκες του, συμμετέχουν σε εβδομαδιαία meeting μαζί του, όπου τον ενημερώνουν για την εξέλιξη των εργασιών και παραδίδουν μικρά τμήματα του έργου. Όταν ο πελάτης δεν είναι ικανοποιημένος ή προτείνει κάποιες αλλαγές, ο οργανισμός είναι ευέλικτος και σε συνεργασία μαζί του προχωράει στις επιθυμητές αλλαγές.

### 3.5 Σύνοψη κεφαλαίου

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάστηκαν ο σκοπός της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματα. Περιγράφηκε αναλυτικά ο σχεδιασμός της έρευνας για τη συλλογή των δεδομένων και την επεξεργασία αυτών. Επιπλέον, εμβαθύναμε στον υπό μελέτη οργανισμό και μέσω του υλικού που παραχωρήθηκε παρακολουθήσαμε πως μετασχημάτισε τη δομή του, τις λειτουργίες του και εν γένει την κουλτούρα του, από ένα οργανισμό με συγκεντρωτική διοίκηση σε ένα οργανισμό με σαφή προσανατολισμό στα έργα. Τα δύο οργανογράμματα που παρατίθενται- ένα στην πρώτη μορφή και ένα στη σημερινή μορφή- δείχνουν ευδιάκριτα την αλλαγή που συντελέστηκε.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

### 4.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν τα αποτελέσματα της ερευνητικής εργασίας στον οργανισμό Costas Gagos – Architecture & Design. Στο σύνολο πραγματοποιήθηκαν έξι συνεντεύξεις. Στη μία εξ αυτών συμμετείχαν 2 άτομα. Σε αυτές συμμετείχαν ένα ανώτερο στέλεχος διοίκησης, τρεις υπεύθυνοι τμημάτων και τρεις εργαζόμενοι στον οργανισμό. Οι ερωτώμενοι, για την προστασία των προσωπικών τους δεδομένων εμφανίζονται στο κείμενο ως Ε1, Ε2, Ε3, Ε4, Ε5, Ε6, Ε7.

### 4.2 Παρουσίαση ευρημάτων συνέντευξης

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα στοιχεία που προέκυψαν από τις απαντήσεις του προσωπικού που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις.

#### *4.2.1 1ο ερευνητικό ερώτημα*

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα είναι :

*Επαληθεύεται, και εάν ναι σε ποιο βαθμό, η απάντηση του οργανισμού για το επίπεδο projectification που έχει δηλώσει;*

Για να διερευνηθεί αυτό το ερευνητικό ερώτημα, οι συμμετέχοντες στην συνέντευξη αιτήθηκαν να απαντήσουν στις τρεις ερωτήσεις που ακολουθούν και προέκυψαν τα ακόλουθα δεδομένα:

***Ερώτηση 1 :*** *Είναι δεκτικός σε αλλαγές ο οργανισμός; Μπορείτε να μου αναφέρετε ενδεικτικά κάποια παραδείγματα;*

Όλοι οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι ο οργανισμός είναι δεκτικός σε αλλαγές και οι περισσότεροι εξ αυτών το θεωρούν αυτονόητο, απαντώντας «*εννοείται».* Αναγνωρίζουν την αλλαγή ως θετικό στοιχείο, απαραίτητη για την εξέλιξη του οργανισμού. Ο Ε1 αιτιολόγησε την αλλαγή ως απόρροια της κουλτούρας του ιδιοκτήτη του οργανισμού, ο οποίος είναι ανοιχτός σε νέες προτάσεις και είναι πάντα έτοιμος για αλλαγές και είπε ότι:

*«αυτό έχει συμβάλλει στην ανάπτυξη και την στην επιτυχία της εταιρείας»*

και ο Ε7 συμφωνεί ότι ο ιδιοκτήτης:



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

*«θα αφουγκραστεί τον υπάλληλο που θα του προτείνει κάτι καινούριο, κάτι καινοτόμο έτσι ώστε να προλάβει τις εξελίξεις».*

Ο Ε4, στην ίδια λογική, θεωρεί ότι ο ιδιοκτήτης έχει την κουλτούρα της αλλαγής και ότι «*είναι μπροστά από την εποχή του*», και αυτό έχει ως συνέπεια να είναι όλοι σε εγρήγορση. Ο Ε3 απάντησε ότι με αυτόν τον τρόπο λειτουργεί η εταιρεία, «*ψάχνοντας καινούρια πράγματα*» και ότι προσπαθούν να αλλάζουν, να μη μένουν στάσιμοι. Όμως, ανάφερε, ότι τα εργαλεία που έχουν δοκιμαστεί ότι δουλεύουν, δεν τα αλλάζουν, ίσως να κάνουν απλά κάποιες βελτιώσεις. Ο Ε5 και ο Ε6 θεωρούν ότι καθώς οι εποχές και τα δεδομένα μεταβάλλονται γρήγορα, πρέπει να αλλάζει ο οργανισμός, να προσαρμόζεται για να υπάρχει εξέλιξη. Ο Ε5 χαρακτηριστικά είπε ότι:

«*όταν ένας οργανισμός αποτελείται από πολλά μέρη κι γίνεται μεγαλύτερος, αν δεν γίνουν κάποιες αλλαγές, δεν υπάρχει εξέλιξη*»

ενώ ο Ε6 παρατήρησε:

«*είναι και η εποχή. Δεν μπορεί να ισχύουν σήμερα, αυτά που ίσχυαν πριν από 10 χρόνια. Αλλάζουν οι εποχές. Οπότε, με βάση την εποχή και με βάση τα δεδομένα που εμφανίζονται σε όλους τους τομείς και δραστηριοποιούμαστε και εμείς, προσαρμοζόμαστε».*

Ο Ε7 ανέφερε ότι ο οργανισμός είναι καινοτόμος «*δεν πάει by the book*».

Παραδείγματα που ανέφεραν αφορούν αλλαγές στη δομή του οργανισμού, στον τεχνολογικό εξοπλισμό, στην οργάνωση και διαχείριση των πελατών, των έργων, στην αναζήτηση νέων υλικών και προμηθευτών και έμφαση στην καινοτομία. Συγκεκριμένα, ο Ε1 και ο Ε5 αναφέρθηκαν σε αλλαγές στην οργάνωση και στη δομή της εταιρείας «*λόγω της μεγιστοποίησης της*». Ο Ε2 ανέφερε το διαχωρισμό των λειτουργιών σε τμήματα και τον καταμερισμό εργασιών:

«*τώρα ο οργανισμός έχει χωριστεί σε τμήματα, κάθε τμήμα έχει δικιά του στοχοπροσήλωση και κάνει μια συγκεκριμένη εργασία, και έτσι προχωράει*».

Αναφορικά με τις αλλαγές στον τεχνολογικό εξοπλισμό, ο Ε1 αναφέρθηκε σε αλλαγές «*στο hardware, στο software, παρακολούθηση διαφόρων νέων τεχνικών, παρακολούθηση*



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

*της τεχνολογικής ανάπτυξης».* Ο Ε3 στην ίδια γραμμή : *«και ακόμη στο σχεδιασμό, υιοθετούνται νέα προγράμματα σχεδιαστικά, δοκιμάζονται»* με τον Ε7:

> *«στο σχεδιαστικό κομμάτι, αν βγει κάποιο πρόγραμμα που θα βοηθήσει τους σχεδιαστές, καλύτερο από αυτό που υπάρχει, σίγουρα θα προβεί σε μια επένδυση. Ή αν του προτείνουμε κάτι νέο στο λογιστικό κομμάτι, στις προμήθειες….».*

Οι Ε1 και Ε2 αναφέρθηκαν στο διαφορετικό τρόπο που γίνεται η διαχείριση των πελατών μέσω προγράμματος CRM ενώ ο Ε5 είπε : «*έχουμε το CRM, στον τρόπο που αρχειοθετούμε τους πελάτες, πως επεξεργαζόμαστε τα δεδομένα τους, τα project».*

Ο Ε5 μίλησε για αλλαγή στον τρόπο που οργανώνονται και εκτελούνται τα έργα:

> *«μετά από τόσα χρόνια, βάλαμε 5 βήματα πριν ξεκινήσει το έργο. Αυτά δεν υπήρχαν. Π.χ., η ασφάλιση των έργων, πλέον δεν ξεκινάει έργο χωρίς ασφάλιση. Το βάλαμε σαν πρώτο βήμα, χωρίς αυτό δεν ξεκινάμε».*

Επίσης, ο ίδιος ξεκαθάρισε ότι:

> *«σε κάθε τομέα της επιχείρησης, στο σχεδιαστικό, στο κατασκευαστικό μπήκε το πρόγραμμα, timeline, μπήκε πίνακας που γράφει ποιος αναλαμβάνει το κάθε project, και όχι μόνο στην δουλεία μας, ακόμα και στο κομμάτι της καθαριότητας, να σας δώσω ένα μικρό παράδειγμα, υπάρχει λίστα στο ψυγείο ότι την τακτοποίηση την κάνει ο τάδε αυτή την εβδομάδα ώστε να υπάρχει και εκεί μια οργάνωση».*

Οι Ε3, Ε6 και Ε7 δίνουν παράδειγμα της κουλτούρας της αλλαγής τη συνεχή αναζήτηση νέων υλικών και είπαν αντιστοίχως : *«εμείς από τον τομέα των υλικών, ψάχνουμε συνεχώς νέα υλικά, ενημερωνόμαστε», «στον τομέα τον κατασκευαστικό, οι αλλαγές σίγουρα γίνονται, αναλόγως την εποχή, όπως είπα και πριν, γιατί βγαίνουν καινούρια υλικά»* και *«δεν θα πάει σε ένα συγκεκριμένο προμηθευτή, θα πάρει τις προσφορές του, θα είναι δεκτικός αν έρθει κάποιος καινούριος».*

Τέλος, ο Ε4 ως παράδειγμα έδωσε την αλλαγή των χώρων εργασίας και όταν δημιουργήθηκε η ανάγκη για νέο χώρο εργασίας:

> *«αμέσως βρήκε λύση, βρήκε χώρο στο δίπλα οικοδομικό τετράγωνο, ανέλαβε μεγάλο ρίσκο, δεν ήταν κάτι εύκολο. Δεν ήταν κάτι που ήταν ήδη κατάλληλο για να γίνουν*



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

*γραφεία. Αυτός μόνος του όμως, την τόλμησε αυτή την αλλαγή να μετατρέψει ένα σπίτι σε γραφεία».*

***Ερώτηση 2.:*** *Στην επιχείρηση υιοθετούνται ειδικές γνώσεις για το σχεδιασμό και τη διαχείριση των έργων; Εάν ναι, ποιες είναι κατά την γνώμη σας;*

Όλοι οι ερωτώμενοι συμφώνησαν ότι απαιτούνται και υιοθετούνται ειδικές γνώσεις για τον σχεδιασμό και τη διαχείριση των έργων. Ο Ε2, ο Ε3 και ο Ε7 αναφέρθηκαν στις ακαδημαϊκές γνώσεις που πρέπει να έχει ο κάθε εργαζόμενος στην ειδικότητα του. Ο Ε2 δηλώνει ότι:

«*παλιότερα τη διαχείριση και την εξυπηρέτηση των πελατών την έκαναν τμήματα, όπως η γραμματεία. Έχει εξελιχθεί πολύ το τμήμα, έτσι ώστε με γνώσεις πολυτεχνείου να εξυπηρετούμε είτε στο κομμάτι του σχεδιασμού, είτε στο πώς θα μοιραστούν τα έργα, από ανθρώπους που ήταν στο εργοτάξιο, στον σχεδιασμό για να έχουν μια ολοκληρωμένη άποψη στο πως θα γίνει η διαχείριση».*

Ο Ε3 πρόσθεσε και την εμπειρία και είπε:

«*όλοι οι εργαζόμενοι είναι πτυχιούχοι, με εξειδικεύσεις, κυρίως αρχιτέκτονες ή σχεδιαστές, οι υπεύθυνοι των έργων είναι εργοδηγοί και μηχανικοί με εμπειρία».*

Ο Ε7 απάντησε:

*«για τις θέσεις του λογιστηρίου απόφοιτος οικονομικών σίγουρα, είναι σημαντικό το οικονομικό κομμάτι. Εργοδηγός για τα έργα οπωσδήποτε, ή πολιτικός μηχανικός, που να έχει γνώση και των υλικών».*

Επίσης αναφέρθηκαν ειδικές γνώσεις για τη χρήση εργαλείων της διαχείρισης έργων, πελατών, οικονομικών στοιχείων. Πιο αναλυτικά ο Ε1 αναφέρθηκε στη χρήση εργαλείων για την ομαλή ροή των έργων:

«*αυτό μπορεί να είναι είτε κάποιο πρόγραμμα CRM, μπορεί να είναι πρόγραμμα ERP για τα οικονομικά, και φυσικά όλα τα άλλα εργαλεία, όπως είναι πίνακες Gantt για τη διεξαγωγή των έργων, τα οποία χρησιμοποιούμε σε καθημερινή βάση για την εξέλιξη των και τη διαχείριση των έργων».*



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Ο Ε4, επίσης, εστίασε σε ειδικές γνώσεις για τη χρήση *«μοντέρνων, εξελιγμένων»* προγραμμάτων, τεχνολογικών εργαλείων είτε στο σχεδιασμό είτε στο πρόγραμμα διαχείρισης πελατών το CRM.

Ο Ε5 και ο Ε6 υποστήριξαν ότι ανάλογα με τις απαιτήσεις του κάθε έργου υιοθετούνται ειδικές γνώσεις, ειδικά εάν κάποιο έργο είναι εξεζητημένο. Πολλές φορές οι ειδικές γνώσεις καλύπτονται με εξωτερικές συνεργασίες π.χ. *«στατικές μελέτες είναι κάτι ξεχωριστό»*. Ο Ε5 ενδεικτικά ανέφερε:

> *«ανάλογα με τις απαιτήσεις του έργου, απασχολούνται και άτομα με τις ειδικές γνώσεις. Υπάρχει ειδικός μηχανικός σκίασης, πλέον, δηλαδή όταν σε μια πολυκατοικία πρέπει να κάνεις τη σκίαση και μέσα υπάρχουν τα γραφεία, βάζεις κάτι ωραία κάλυπτρα… αυτό θα το κάνουν οι ειδικοί μηχανικοί με ειδικά πτυχία με ειδικές γνώσεις».*

Τέλος, ο Ε1 και ο Ε4 αναφέρθηκαν στην συμμετοχή σε σεμινάρια για την επιμόρφωση του προσωπικού. Συγκεκριμένα ο Ε1 είπε:

> *«οπότε θεωρούμε ότι είναι κάποιο σεμινάριο σημαντικό, ωθούμε τους εργαζομένους να το ακολουθήσουν, πληρώνουμε για αυτό, έτσι ώστε όλοι να είναι επιμορφωμένοι».*

Και ο Ε4: «*γίνονται σεμινάρια -ενδοεταιρικά- για να μπορέσουν να εξελίξουν το αποτέλεσμα που θα δώσουν στον πελάτη»*

***Ερώτηση 3 :*** *Πόση μεγάλη σημασία έχει για την επιχείρηση σας η εργασία με προσανατολισμό προς τα έργα; Έχετε οργανώσει τις λειτουργίες π.χ. τα διάφορα τμήματα, έτσι ώστε να υποστηρίζουν τα έργα και θεσπίζετε τη στρατηγική μέσω χαρτοφυλακίου έργων;*

Όλοι οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι το βασικό αντικείμενο του οργανισμού είναι τα έργα και ότι όλες οι λειτουργίες των τμημάτων, τόσο οι σταθερές όσο και του έργου, έχουν οργανωθεί με προσανατολισμό στα έργα. Επίσης, όλοι υποστήριξαν την άποψη τους κάνοντας ανάλυση της ροής που ακολουθεί ένα έργο από το ένα τμήμα στο άλλο, από τη στιγμή που είναι υποψήφιο μέχρι την ολοκλήρωση του. Πιο αναλυτικά, ο Ε1 χαρακτήρισε την εταιρεία *«εργοκεντρική»* καθώς είναι μια τεχνική εταιρεία και υποστήριξε ότι η στρατηγική μπορεί να θεσπιστεί μόνο μέσω χαρτοφυλακίου έργων. Τα τμήματα που έχουν δημιουργηθεί, γυρίζουν γύρω από το έργο και οι ιδιότητες του κάθε τμήματος σχετίζονται



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

με το έργο. Και οι Ε2 και Ε5 συμφωνούν ότι η στρατηγική θεσπίζεται μέσω του χαρτοφυλακίου έργων. Ο Ε2 είπε:

> *«ο βασικός προσανατολισμός της εταιρείας είναι τα έργα και όλα τα τμήματα προσανατολίζονται γύρω από αυτά»* και «*μέσω του χαρτοφυλακίου του έργου εννοείται ότι η στρατηγική ξεκινά και τελειώνει με βάση το κάθε έργο».*

Ο Ε6 θέλοντας να αναδείξει τη σημαντικότητα των έργων είπε: «*το έργο είναι το ψωμί που τρώμε*» και ο Ε5 αιτιολόγησε:

> *«ο στόχος της εταιρείας είναι η μελέτη και η κατασκευή. Είναι δύο τμήματα η εταιρεία. Αυτά τα δύο τμήματα έχουν χωριστεί σε επιμέρους τμήματα, δηλαδή είναι το τμήμα των υλικών - προσφορών, το σχεδιαστικό, το κατασκευαστικό, η γραμματειακή υποστήριξη (μέσα σε αυτήν την κατηγορία είναι και το marketing, και οι υποψήφιοι νέοι πελάτες που ξεκινούν νέα έργα). Οπότε υπάρχει κωδικοποίηση όλης της δουλειάς σε 5 -6 τμήματα ουσιαστικά. Και όσο μεγαλώνουμε πάλι ανοίγουνε περιθώρια για δημιουργίες υπο-τμημάτων».*

Ο Ε3, ο Ε4 και ο Ε7 στο ίδιο πνεύμα, υποστηρίζουν ότι ο βασικός άξονας της εταιρείας είναι τα έργα και ότι λειτουργούν με χαρτοφυλάκιο έργων, προσθέτουν τη διάσταση των διαφορετικών λειτουργιών των τμημάτων, την ύπαρξη διακριτών ρόλων για κάθε τμήμα αλλά με επίκεντρο το έργο. Ο Ε3 είπε: *«είναι διαφορετικές οι λειτουργίες κάθε τμήματος. Με κεντρικό όμως αντικείμενο πάντα το έργο».* Και ο Ε4*:*

> *«έτσι δουλεύουμε έτσι κι αλλιώς. Υπάρχει η οργάνωση στο κάθε τμήμα να κάνει μέχρι εκεί που πρέπει…. Και όλα γυρίζουν γύρω από το κάθε έργο, εννοείται».*

Ο Ε7 απάντησε ότι οι λειτουργίες στον οργανισμό έχουν δομηθεί γύρω από το έργο και πρόσθεσε : *«Με διακριτούς ρόλους ο καθένας. Είναι συγκεκριμένοι».*

Ο Ε5 αναφέρθηκε στη δημιουργία φακέλου για κάθε έργο και είπε:

> *«το έργο μπαίνει σε φάκελο, το έχω με τα σχέδια του, με τα τιμολόγια του, με τυχόν συνεντεύξεις πελατών, κουβέντες που έχουν γίνει, drafts στο χέρι».*

Ο Ε2 μίλησε για την αρχειοθέτηση του έργου ανά πελάτη και τη δημιουργία δεδομένων:



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

*«στο CRM μπαίνουν τα στοιχεία από που ήρθε ο πελάτης, αν έχει σύσταση από κάποιον άλλο πελάτη, αν είναι παλιότερος πελάτης. Και μετά αρχειοθετούνται στο δικό μας σέρβερ όλα τα δεδομένα τους. Κάθε έργο ανοίγεται χωριστά. Δηλαδή, κάποιος πελάτης μπορεί να έχει μια κατοικία, μετά να έρθει για ένα άλλο έργο, το κατάστημα του. Όλα αυτά τα έργα κουμπώνονται στον πελάτη. Η αρχειοθέτηση παλιότερα δεν γινόταν με αυτό τον τρόπο. Τα τελευταία δύο χρόνια γίνεται ορθά και μπορεί να ελέγξει οποιονδήποτε πελάτη, με κωδικούς πρόσβασης, ο καθένας, ούτως ώστε να υπάρχει ένα όριο στην πληροφορία που παίρνει. Ανάλογα με το κάθε τμήμα, ο καθένας έχει πρόσβαση σε συγκεκριμένα αρχεία. Δεν γίνεται δηλαδή ακαταλόγιστη διανομή πληροφοριών. Άρα μένω ως πελάτης στο σύστημα, στο λογιστήριο σαν ΑΦΜ και εκεί προστίθενται έργα με βάση το τι θα κάνουμε εμείς στον κύκλο εργασιών».*

Τα τμήματα συνεργάζονται και αλληλεπιδρούν για να εξυπηρετούν το έργο μέσω του συστήματος CRM, μέσω εγγράφων, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τηλεφώνου και με προσωπική διεπαφή. Ο Ε2, ο Ε4 και ο Ε7 αναφέρθηκαν στη συνεργασία των τμημάτων ως κεντρικός πυλώνας για την ομαλή ροή του έργου. Ο Ε2 είπε:

*«όλα τα τμήματα έχουν αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Δεν ξαναρωτάμε τα ίδια, βλέπει το κάθε τμήμα τι ρωτήσαμε, τι κανονίσαμε, τι χρόνους δώσαμε».*

Ο Ε4 ανέφερε ότι υπάρχει *«άψογη συνεργασία»* μεταξύ των τμημάτων και ο Ε7 είπε:

*«για να πληρώσω κάποιον θα πρέπει να πάρω έγκριση από το προηγούμενο τμήμα ότι είναι τελειωμένο, και στο χρονοδιάγραμμα επίσης, υπάρχει μια συνεργασία μεταξύ πολλών τμημάτων».*

Ο Ε3 και ο Ε5 αναφέρθηκαν και στα τμήματα με σταθερές λειτουργίες, που και αυτά στην ουσία εξυπηρετούν τα έργα. Ο Ε3 είπε: *«όλα τα τμήματα ασχολούνται με το έργο, και το marketing, ουσιαστικά τα έργα προβάλλει».* Και ο Ε5: *«όλα είναι γύρω από το έργο, ακόμα και ο φωτογράφος που έχουμε στο τμήμα marketing ανεβάζει συνέχεια υλοποιημένα έργα».*



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

### *4.2.2 2ο ερευνητικό ερώτημα*

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα είναι :

*Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι projectified οργανισμοί στη γκρίζα ζώνη συνάντησης των μόνιμων λειτουργιών του οργανισμού με τα έργα;*

Για τη διερεύνηση αυτού του ερευνητικού ερωτήματος, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στη συνέντευξη να απαντήσουν στις τρεις ερωτήσεις που ακολουθούν και προέκυψαν τα ακόλουθα δεδομένα:

***Ερώτηση 4.:*** *Η εταιρεία σας σε μία περίοδο μπορεί να χρειαστεί να υλοποιεί έναν αριθμό έργων ταυτόχρονα. Τα έργα ανταγωνίζονται μεταξύ τους; Δημιουργούν πιέσεις; Δημιουργούνται εντάσεις; Εάν ναι, σε ποιο βαθμό οι εντάσεις είναι ανησυχητικές για την εταιρεία;*

Σε αυτήν την ερώτηση όλοι οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι ο οργανισμός υλοποιεί πολλά έργα ταυτόχρονα, τόσο μελετητικά όσο και κατασκευαστικά. Αυτό δημιουργεί πιέσεις και εντάσεις στον οργανισμό και οι περισσότεροι δεν κρίνουν ότι είναι ανησυχητικές για τον οργανισμό καθώς έχει αναπτύξει κάποιους μηχανισμούς να τις αντιμετωπίζει. Μόνο ένας εκ των ερωτώμενων εξέφρασε κάποια ανησυχία σχετικά με αυτές.

Πιο αναλυτικά, ο Ε1 απάντησε: *«πιέσεις και συγκρούσεις μπορούν να συμβούν για άλλους λόγους, κυρίως μέσα στην εταιρεία, αλλά όχι με τους πελάτες»* και πιστεύει ότι δεν είναι ανησυχητικές. Ο Ε3 θεωρεί αυτονόητες τις εντάσεις και τις πιέσεις που δημιουργούνται στις περιόδους που υλοποιούνται πολλά έργα ταυτόχρονα και σημειώνει ότι:

> *«δεν είναι ανησυχητικές για την εταιρεία. Γιατί έχουμε όλοι τον ίδιο στόχο. Επίσης, είμαστε και αρκετά χρόνια οι περισσότεροι στην εταιρεία. Οπότε, ουσιαστικά βρίσκουμε τις λύσεις που χρειάζεται για να αντιμετωπίζουμε τις εντάσεις και τις πιέσεις».*

Ο Ε4 αναφέρει ότι: «*αυτή η πίεση υπάρχει μόνιμα στην εταιρεία, οπότε γι' αυτό τρέχουν όλοι»,* αλλά δεν είναι κάτι ανησυχητικό για την εταιρεία. Ο Ε5 και ο Ε6 θεωρούν ότι είναι φυσικό να υπάρχουν εντάσεις και πιέσεις όταν υπάρχει μεγάλος όγκος δουλειάς αλλά δεν είναι κάτι που τους ανησυχεί καθώς υπάρχουν λύσεις. Ο Ε7 δεν αντιλαμβάνεται ως ανησυχητικές τις πιέσεις στον οργανισμό και θεωρεί ότι δεν είναι μεγάλης έκτασης.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Ο Ε2 συμφωνεί στην ύπαρξη εντάσεων: *«σίγουρα τα έργα ανταγωνίζονται μεταξύ τους, και πιέσεις δημιουργούνται, οι οποίες λύνονται από τη σωστή οργάνωση».* Αλλά, θεωρεί ότι αυτές είναι ανησυχητικές για τον οργανισμό και το αιτιολογεί ως εξής:

> *«είναι πολύ ανησυχητικές οι εντάσεις γιατί η πίεση χρόνου φέρνει εντάσεις. Όλοι οι υπάλληλοι δεν έχουμε τις ίδιες δυνατότητες. Ούτε την ίδια προθυμία και είναι λογικό, γιατί είμαστε διαφορετικοί χαρακτήρες. Κάποιοι αγχώνονται περισσότερο, άλλοι λιγότερο. Είναι οι προσωπικότητες…».*

Παρ' ολ' αυτά, καταλήγει ότι έχει αναπτύξει μηχανισμούς ο οργανισμός για να τις αντιμετωπίζει.

***Ερώτηση 5.:*** *Ποιες είναι οι κύριες πηγές έντασης που προκύπτουν στην επιχείρηση σας; Από πού πηγάζουν κατά τη γνώμη σας;*

Σε αυτήν την ερώτηση καταγράφηκαν μία σειρά από πηγές έντασης και αυτή που διαπιστώθηκε από όλους τους ερωτώμενους είναι ο παράγοντας του χρόνου που ασκεί πίεση στους εργαζόμενους στον οργανισμό. Η πίεση του χρόνου αφενός δημιουργείται από τις απαιτήσεις των πελατών, αφετέρου από την τακτική του οργανισμού να ικανοποιεί όλες τις απαιτήσεις των πελατών και να δίνει σφιχτά χρονοδιαγράμματα. Επίσης, ο καθένας από το δικό του πρίσμα πρόσθεσε τις εντάσεις που αντιμετωπίζει.

Πιο αναλυτικά, ο Ε1 θεωρεί δεδομένη τη δημιουργία εντάσεων όταν ο φόρτος εργασίας είναι αυξημένος. Εντοπίζει τον χρόνο ως κύρια πηγή έντασης σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις των πελατών:

> *«συνήθως οι πελάτες θέλουνε να υλοποιηθεί είτε η μελέτη είτε η κατασκευή σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, το οποίο δημιουργεί μεγάλες πιέσεις σε όλα τα στρώματα της εταιρείας είτε στον χρόνο υλοποίησης κατασκευής, είτε στο χρόνο υλοποίησης της μελέτης, είτε στην επιλογή των υλικών. Και αυτό μπορεί να δημιουργήσει πολλά. Έχει ρίσκο».*

Πρόσθετη πίεση χρόνου μπορεί να δημιουργηθεί όταν υπάρξει μια αστοχία στην κατασκευή και: *«πρέπει να αναλάβουμε την ευθύνη και να φροντίσουμε να λυθεί αμέσως».*

Ο Ε2 σημειώνει τη μεγάλη αύξηση του πελατολογίου και εντοπίζει επίσης τον χρόνο ως βασική παράμετρο για τη δημιουργία πιέσεων στον οργανισμό:



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

*«είναι η πίεση χρόνου, η οποία προέρχεται από τους πελάτες, οι οποίοι θέλουν ένα project να ολοκληρωθεί σε χρόνο Α και εμείς τους έχουμε δώσει αυτό το χρονοδιάγραμμα»* εξηγώντας ότι: *«οι πελάτες μας είναι πολύ απαιτητικοί γιατί έχουμε μπει σε ένα κύκλο που έχει μάθει ότι όταν θέλει κάτι, το θέλει τώρα. Και για αυτό επιλέγουν εμάς».* Επίσης, προσθέτει: *«Δεν λέμε ποτέ όχι. Από εμάς, μέχρι το τέλος, ό, τι μας ζητήσουν, δεν λένε ποτέ όχι. Θα βρούμε μια λύση και αυτό είναι που γυρνάει την πίεση μέσα στο γραφείο και δημιουργεί τις εντάσεις».*

Πιέσεις, σε σχέση με τους πελάτες, δημιουργούνται όταν οι πελάτες ζητήσουν αλλαγές στο έργο τους : *«αν ο πελάτης δε μείνει ικανοποιημένος και το έργο ξαναγυρίσει για να γίνουν αλλαγές αυτό αυτόματα καθυστερεί τα υφιστάμενα έργα»,* αλλά και όταν μπουν κάποιοι εμβόλιμοι πελάτες:

«*έρχονται κάποιοι ήδη υφιστάμενοι πελάτες είτε να τροποποιήσουμε κάτι στα έργα τους είτε με κάποιο νέο έργο, αυτόματα έχουν προτεραιότητα γιατί θέλουμε την καλύτερη εξυπηρέτηση τους. Αυτή η προτεραιότητα έρχεται σε σύγκρουση με έργα που ήδη τρέχουνε, π.χ. ένα ξενοδοχείο, μπορεί να ήρθε πρόπερσι αλλά να τρέχει για 5 έτη. Συγχρόνως έρχονται έργα και προστίθενται, ολοκληρώνονται, φεύγουν, αλλά τα ξενοδοχεία υπάρχουν…».*

Συνοψίζοντας, η πίεση του χρόνου προέρχεται από τις απαιτήσεις των πελατών, τις ενδεχόμενες αλλαγές κατά τη διάρκεια ή την παράδοση του έργου, τους εμβόλιμους πελάτες που πρέπει να εξυπηρετηθούν αλλά και την πελατοκεντρική κουλτούρα του οργανισμού να ικανοποιεί όλες τις απαιτήσεις.

Ο Ε3 καταδεικνύει το χρόνο ως τη μοναδική πηγή έντασης, η οποία πυροδοτείται αφενός από την αλληλεπίδραση των τμημάτων:

*«ένα έργο μπορεί να πάρει το χρόνο του στο σχεδιαστικό τμήμα, αλλά όταν έρθει για μια οικονομική προσφορά, ο χρόνος να έχει τελειώσει και ο πελάτης να περιμένει έντονα την κατασκευή, οπότε εμείς να μην έχουμε αρκετό χρόνο να οργανώσουμε και την οικονομική προσφορά και τις παραγγελίες μας για την κατασκευή. Αυτό, ουσιαστικά η πίεση του χρόνου και έτσι λίγο, η αλληλεπίδραση των τμημάτων»,*

και αφετέρου από αλλαγές που μπορεί να προκύψουν:



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

*«αφορά και στον πελάτη, μπορεί να κάνει ο ίδιος αλλαγές. Ο πελάτης δεν αντιλαμβάνεται ότι έχει κάνει τόσες αλλαγές. Θέλει να ανοίξει και να λειτουργήσει το μαγαζί του ή να μπει στο σπίτι του σε πολύ γρήγορο χρόνο. Οπότε, όσο προχωράμε στα στάδια του έργου, πιέζονται κυρίως τα τελευταία..».*

Ο Ε4 υπογράμμισε ότι πολλά project υλοποιούνται ταυτόχρονα και θεωρεί ότι ο χρόνος και οι πιέσεις που ασκούν οι πελάτες δημιουργούν εντάσεις. Οι απρόοπτες αλλαγές που μπορεί να ζητήσουν θα απαιτήσουν χρόνο από τα τμήματα:

*«ο πελάτης μπορεί να σου πει ότι το θέλει σε 2 μήνες, και ξανά να σε πάρει τηλέφωνο να σου πει τελικά ότι το θέλει σε ένα μήνα ή ενώ να είναι να το παραδώσεις την Παρασκευή, να σε πάρει τηλέφωνο και να σου πει ότι τελικά θέλει αλλαγές, και να τρέχει πάλι το σχεδιαστήριο να κάνει αλλαγές ή να ξαναγίνουν μίτινγκ για να καταγραφούν αυτές οι αλλαγές. Αυτή η πίεση υπάρχει μόνιμα θα έλεγα στην εταιρεία».*

Ο Ε5 και ο Ε6 συμφωνούν ότι ο μεγάλος όγκος δουλειάς δημιουργεί εντάσεις και πιέσεις. Ο Ε6 αναφέρεται στα πιεστικά χρονοδιαγράμματα που δίνει η εταιρεία χαρακτηρίζοντας τα ότι είναι: *«πάντα στο λαιμό».* Ο Ε5 αναφέρθηκε στους εμβόλιμους πελάτες που δημιουργούν πίεση στα υφιστάμενα έργα: *«υπάρχουν κάποιοι καλοί πελάτες, οι οποίοι πρέπει να εξυπηρετηθούν γιατί είναι αυτοί που το θέλουν εχθές, οπότε όταν έχεις μια πελατειακή σχέση αρίστη, πρέπει να πεις το ναι, οπότε μπαίνουν εμβόλιμοι».* Ο Ε5 αναφέρθηκε και στους απρόβλεπτους παράγοντες που μπορούν να καθυστερήσουν τα έργα και αυτό δημιουργεί μια αυξημένη πίεση στον οργανισμό για να προλάβει να τα υλοποιήσει όσο το δυνατόν πιο γρήγορα: *«αρρωσταίνουμε, πλημμυρίζουμε, παθαίνουμε όλοι όλα αυτά τα τελευταία που γίνονται, και συσσωρεύονται οι δουλειές…».* Ο Ε6 πρόσθεσε ότι υπεύθυνη για τις καθυστερήσεις και τη δημιουργία εντάσεων και πιέσεων είναι η έλλειψη υλικών, που τον τελευταίο καιρό είναι έντονη στην αγορά:

*«στα υλικά, τα οποία πλέον δεν είναι ετοιμοπαράδοτα, θέλουν τους χρόνους τους. Μπορεί να έχεις δειγματίσει στον πελάτη ένα πλακάκι και ενώ το project να πρέπει να ολοκληρωθεί σε 2 μήνες , ο προμηθευτής σου λέει ότι θα έρθει σε 2-2,5 μήνες…».*

Ο Ε7 εντοπίζει ως την κύρια πηγή δημιουργίας πιέσεων την τελειομανία που διαπνέει την κουλτούρα του οργανισμού:



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

*«η ένταση που υπάρχει είναι επειδή όλοι στοχεύουμε σαν επιχείρηση πολύ ψηλά, στην τελειομανία, ό,τι μπορεί να συνεπάγεται αυτό και να ακούγεται βαρύγδουπο, ότι θέλουμε on time να εκτελέσουμε το έργο, σε αυτό που θα πει ο πελάτης, την ημερομηνία που θα δώσουμε να είναι με το κλειδί στο χέρι, οπότε εκεί είναι που τρέχουμε και δημιουργούνται εντάσεις μεταξύ μας σε εισαγωγικά».*

Ο Ε1 ανέφερε ως πηγή έντασης οικονομικά θέματα, όπως: *«πχ. Το budget μιας κατασκευής να ξεφύγει οικονομικά, χωρίς να έχουμε ενημερώσει τον πελάτη εγκαίρως».* Σε οικονομικό επίπεδο ο Ε7 αναφέρει:

*«η πίεση που δέχομαι είναι ότι οφείλω να είμαι τυπικός στους χρόνους αποπληρωμής από τον πελάτη, δηλαδή αυτό που θα εισπράξω να είναι on time για να μπορέσω και εγώ να είμαι πιο ήσυχος στις προκαταβολές μας στα συνεργεία».*

Η αλληλεπίδραση των τμημάτων μπορεί να φέρει επίσης κάποιες εντάσεις. Συγκεκριμένα ο Ε1 αναφέρει:

*«ένταση μπορεί να δημιουργηθεί μεταξύ του σχεδιαστικού και του κατασκευαστικού τομέα, όταν διάφορα πράγματα, τα οποία αναφέρονται μέσα στη μελέτη, δεν είναι εύκολο να προμηθευτούν ή να κατασκευαστούν, όταν δηλαδή δημιουργείται μια πολύ εξεζητημένη μελέτη, όπου είναι δύσκολη στην υλοποίησή της».*

Σχετικά με την αλληλεπίδραση των τμημάτων αναφέρθηκε και ο Ε4:

*«μπορεί π.χ. το κατασκευαστικό να θέλει να τελειώσει ένα έργο, παράλληλα ζητά το σχεδιαστήριο να στείλουμε καλύτερα τα κατασκευαστικά σχέδια, γιατί είχε αυτή την αλλαγή, το σχεδιαστήριο να πιέζετε γιατί μπορεί να κάνει κάτι άλλο, οπότε αυτό είναι κάτι μόνιμο».*

Ο Ε5 ανέφερε ότι η έλλειψη οργάνωσης επηρεάζει τη συνεργασία των τμημάτων και προκαλεί πίεση και εντάσεις:

*«γιατί πάντα υπάρχουν κάποιοι οι οποίοι είτε δεν διαχειρίστηκαν καλά τα έργα, και ξεχάστηκαν και έμειναν παραπίσω ή είχαν κάποια προβλήματα στις άδειες τους, πάγωσαν τα έργα και ξαναεμφανίστηκαν την ακατάλληλη στιγμή που είχε κινηθεί το πρόγραμμα αλλιώς, προς άλλη κατεύθυνση…».*



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Ο Ε6 αναφέρθηκε σε εντάσεις που προκύπτουν από τον συντονισμό των εργασιών και τη συνεργασία των τμημάτων:

> *«θέλεις πολλά συνεργεία, θέλεις από το τμήμα των υλικών, πολλά άτομα ασχολούνται να βρουν τα υλικά για το κάθε έργο ξεχωριστά. Μπορεί να δημιουργηθεί ένταση, φυσικά».*

Ο Ε2 προσθέτει και τον ανθρώπινο παράγοντα: *«σίγουρα είμαστε και πάρα πολλά άτομα. Όλοι οι υπάλληλοι δεν έχουμε τις ίδιες δυνατότητες. Ούτε την ίδια προθυμία, και είναι λογικό, γιατί είμαστε διαφορετικοί χαρακτήρες. Είναι οι προσωπικότητες».*

***Ερώτηση 6.***: *Πώς η εταιρεία διαχειρίζεται τις διάφορες πηγές έντασης; Ποιους μηχανισμούς έχει αναπτύξει;*

Η εταιρεία έχει αναπτύξει κάποιους μηχανισμούς που δημιουργήθηκαν από την εμπειρία των ετών, από την πολυετή συνεργασία με τους εργαζόμενους στην εταιρεία, από τον αμοιβαίο σεβασμό και την εμπιστοσύνη που δημιουργήθηκε με τα χρόνια. Εντοπίστηκαν και κάποιες ελλείψεις που θα βοηθούσαν στην αποφυγή εντάσεων, όπως η ύπαρξη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Επί του θέματος, ο Ε1 είπε ότι η εταιρεία με την εμπειρία των ετών έχει φτάσει σε ένα σημείο ικανοποιητικό, όπου το κάθε κομμάτι της επιχείρησης γνωρίζει τι πρέπει να αποφύγουν για να μην δημιουργηθούν εντάσεις. Θεωρεί πιο σημαντικό τη συγκέντρωση της πληροφορίας από την αρχή κάθε project αναφορικά με το budget, με τις προσωπικές επιλογές του πελάτη έτσι ώστε να μη χρειαστούν στη διάρκεια επεμβατικές κινήσεις:

> *«η ανάκτηση της πληροφορίας στην αρχή. Είναι το πιο σημαντικό. Όσο πιο πολλές πληροφορίες έχουμε, τόσο λιγότερα λάθη θα κάνουμε. Όσες πιο πολλές πληροφορίες έχουμε, τόσο πιο εύκολα θα ολοκληρώσουμε το project. Όσο πιο πολλές πληροφορίες έχουμε στην αρχή, τόσο λιγότερες επαφές διευκρινιστικές θα κάνουμε προς τον πελάτη. Όσο πιο πολλές πληροφορίες έχουμε, τόσο λιγότερες εντάσεις θα δημιουργηθούν. Οπότε είναι όλα θέμα το πληροφορίας».*

Ο Ε2 είπε ότι με τη χρήση προγραμμάτων για τη διαχείριση των πελατών μπορούν να δώσουν λύσεις και να περάσουν τα απαραίτητα στοιχεία:



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

*«να δώσουμε εμείς χρόνους, τους οποίους να μπορούμε να τους διαχειριστούμε. Αντίστοιχα, πάλι στο CRM θα περάσουμε τα στοιχεία, αυτό αυτόματα βοηθάει στη διαδικασία».*

Σε αυτό το σημείο αναφέρθηκε και σε ένα κενό που έχει η εταιρεία λόγω της απότομης ανόδου, στην έλλειψη προγραμμάτων project management:

*«στους μηχανισμούς διαχείρισης η εταιρεία θα μπορούσε να κάνει κι άλλα βήματα μπροστά, με προγράμματα project management ούτως ώστε να μην βασιζόμαστε μόνο στην ικανότητα κάποιου υπαλλήλου ή κάποιου υπευθύνου στο πως θα διαχειριστεί τα έργα, να υπάρχει και κάποιο πρόγραμμα το οποίο να σου πει ότι μέχρι τότε δεν μπορείς, δεν μπορεί να καλυφθεί αυτό το κενό…».*

Ο Ε2 παραδέχτηκε ότι η εταιρεία εργάζεται για να καλύψει αυτό το κενό, όπως επίσης και το κενό για τη διαχείριση του προσωπικού από αρμόδιο τμήμα:

*«να υπάρχει και διαχείριση προσωπικού, ούτος ώστε να υπάρχει αξιολόγηση του προσωπικού σε δεύτερο χρόνο, για να γίνει πιο λειτουργικό».*

Ο Ε3 υποστήριξε ότι ο σωστός προγραμματισμός και η οργάνωση βοηθάει στην αποφυγή της πίεσης της τελευταίας στιγμής. Προσπαθούν να απαιτούν μεγαλύτερα χρονοδιαγράμματα από τους πελάτες από την αρχή του έργου. Επίσης, να γίνεται προτεραιοποίηση των έργων : *«να οργανώνουμε λίγο καλύτερα τις προτεραιότητες. Ποια είναι τα πιο σημαντικά έργα; Βάζουμε προτεραιότητες. Και οι διάφορες πηγές έντασης έτσι λίγο καλύπτονται».* Ο Ε4 επίσης ανέφερε ότι πλέον προσπαθούν να κερδίζουν από την αρχή του έργου μεγαλύτερα χρονοδιαγράμματα:

*«πλέον με τα χρόνια έχουμε δει ότι τα περιθώρια που δίναμε, τα χρονοδιαγράμματα που δίναμε, δεν μας ανακούφιζαν, οπότε λίγο τα απλώσαμε. Γίνεται μια πρόβλεψη όσο μπορούμε».*

Ο Ε7 στο οργανωτικό κομμάτι πρόσθεσε ότι για την αποφυγή προβλημάτων έχουν επιλέξει να μην μπερδεύονται τα έργα μεταξύ τους:

*«αυτό που κοιτάω είναι να παίρνω τις προκαταβολές μου από το κάθε έργο στο σωστό χρόνο, έτσι ώστε να μπορώ να διοχετεύω τα χρήματα που μου έρχονται ανά έργο, να μην μπερδεύω δηλαδή το ένα έργο με το άλλο».*



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Η οργάνωση της εταιρείας σε τμήματα, που το κάθε τμήμα έχει τον υπεύθυνο του, είναι ένας μηχανισμός που ανέπτυξε η εταιρεία. Ο Ε2 είπε: «*για αυτό υπάρχουν υπεύθυνοι, για να μπορούν να δίνουν λύσεις».* Οι εντάσεις καταλαγιάζουν με το διάλογο. Ο Ε5 επίσης αναφέρθηκε στο σύστημα των μάνατζερ:

> «*μάνατζερ, με σκοπό να μαζεύει τα προβλήματα της ομάδας και να γίνεται μια κουβέντα. Τώρα, οι πιο πολλοί μάνατζερ είναι τα πιο παλιά άτομα που είναι στην επιχείρηση και ξέρουν διάφορους τρόπους διαχείρισης των προβλημάτων, συνήθως λύνεται με φιλικές κουβέντες και συμβουλές ουσιαστικά για να αντιμετωπίσουμε τα προβλήματα. Ένας μηχανισμός είναι αυτός».*

Ο Ε3 σημείωσε ότι ένας μηχανισμός που βοηθάει είναι ο επαναπροσδιορισμός των ρόλων του κάθε τμήματος.

Στη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων όταν είναι αυξημένος ο φόρτος εργασίας αναφέρθηκε ο Ε6:

> *«Χείρα βοηθείας. Δηλαδή, ένα τμήμα που υποφέρει π χ. αυτοί που βγάζουν τις προσφορές, να μην τους βγαίνει ο χρόνος και να ζητήσουν τη βοήθεια ή από εμάς ή από κάποιο άλλο τμήμα. Συνήθως, έτσι λύνονται και με βοήθεια μεταξύ μας, ο ένας με τον άλλον».*

Και ο Ε4 μίλησε για τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων: «*Και μετά μεταξύ μας, προσπαθούμε να βρούμε λύση και θεωρώ ότι παίζει πάρα πολύ μεγάλο ρόλο».*

Ο Ε6 πρόσθεσε και τη συνεργασία εξωτερικού συνεργάτη, όταν ο χρόνος πιέζει. Ο Ε5 είπε ότι προσλαμβάνουν προσωπικό όταν υπάρχουν ελλείψεις : *«η δικιά μας εταιρεία μπορεί να προσλάβει ανά πάσα στιγμή, είναι ανοιχτή και πάντα υπάρχει μία ανοιχτή αναγγελία, π.χ. στους αρχιτέκτονες για να βοηθήσει».* Αν και δεν κρύβει την ανησυχία του:

> *«δεν σημαίνει ότι πήρες αύριο 10 άτομα και μπορούν να δουλέψουν με τον ρυθμό που θέλεις, και επιπλέον δε μπορείς να προβλέψεις αν αυτά τα 10 άτομα που θα εκπαιδεύσεις, θα τα έχεις ανάγκη μεθαύριο, γιατί συνήθως η δουλειά πλέον πάει ακραία προς τα πάνω και μετά πέφτει ακραία προς τα κάτω και έτσι ουσιαστικά έχει δημιουργηθεί όλο αυτό το θέμα σε όλες τις επιχειρήσεις που δεν μπορούν να σταντάρουν».*



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Και ο Ε4 αναφέρθηκε στις προσλήψεις προσωπικού, έχοντας όμως την ίδια ανησυχία : «*και πάλι, μια εταιρεία πόσα άτομα να σηκώσει από την άλλη;»*

Τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά και η κουλτούρα σεβασμού που έχει αναπτυχθεί στην εταιρεία δείχνει να λειτουργεί ως μηχανισμός που κατευνάζει τα πνεύματα. Ο Ε4 είπε:

> *«η καλή διάθεση που έχουν οι συνάδελφοι μεταξύ τους. Παίζει μεγάλο ρόλο ο χαρακτήρας των υπαλλήλων. Η προσωπικότητα παίζει μεγάλο ρόλο. Η συναισθηματική νοημοσύνη, δηλαδή είναι απαραίτητη».*

Ο Ε2 είπε : *«είμαστε ώριμοι. Πρέπει να είμαστε όλοι πρόθυμοι να βοηθήσουμε».* Ο Ε7 επί του θέματος ανέφερε:

> *«επειδή ο ένας σέβεται τον άλλον εδώ μέσα. Εκτονώνεται η ένταση σε κλάσματα δευτερολέπτου και μετά συνεχίζουμε. Δηλαδή αν εγώ έχω διαφορετική γνώμη, θα το αφουγκραστεί ο συνομιλητής μου και αντιστοίχως, θα το δούμε, θα το λήξουμε έτσι».*

Ο ηγέτης του οργανισμού επίσης δρα καταλυτικά και μπορεί να ανακουφίσει το προσωπικό σε περιόδους έντασης. Ενδεικτικά, ο Ε5 αναφέρει: «*με κουβέντα με το αφεντικό, ο οποίος μας δίνει λύσεις σε προβλήματα πολλές φορές, γιατί το αφεντικό μας δεν είναι απροσέγγιστος, είναι μέσα στις ομάδες , συμμετέχει».*

### *4.2.3 3ο ερευνητικό ερώτημα*

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα είναι :

*Πώς στήνουν την οργανωτική στρατηγική τους οι projectified οργανισμοί έτσι ώστε να παράγουν αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη;*

Για να διερευνηθεί αυτό το ερευνητικό ερώτημα, οι συμμετέχοντες στη συνέντευξη κλήθηκαν να απαντήσουν στις τέσσερις ερωτήσεις που ακολουθούν και προέκυψαν τα παρακάτω δεδομένα:

***Ερώτηση 7.:*** *Θεωρείται ότι υπάρχει κάποια μορφή ιεραρχίας στην εταιρεία; Πως θα την χαρακτηρίζατε; Π.χ. παραδοσιακή, ασαφής, υβριδική. Είναι όντως λειτουργική ή θα προτιμούσατε κάτι άλλο;*

Όλοι οι ερωτώμενοι αναγνώρισαν ότι υπάρχει σαφής ιεραρχία στον οργανισμό. Χαρακτήρισαν την ιεραρχία ως παραδοσιακή αλλά ταυτόχρονα ο κάθε εργαζόμενος στον



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

τομέα του μπορεί να πάρει πρωτοβουλίες και να προτείνει βελτιωτικές κινήσεις. Όλοι συμφώνησαν ότι είναι λειτουργική αυτή η μορφή ιεραρχίας και ένας από αυτούς υποστήριξε ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

Πιο αναλυτικά, ο Ε1 είπε:

> *«είναι πολύ συγκεκριμένη η ιεραρχία. Δηλαδή, υπάρχουν τα τμήματα, υπάρχουν οι υπεύθυνοι των τμημάτων και μετά υπάρχουν οι στρατιώτες να το πω έτσι. Υπάρχουνε οι λοχαγοί, υπάρχει ο στρατηγός».*

Τη χαρακτήρισε *«παραδοσιακή φιλελεύθερη»* καθώς υπάρχει η ιεραρχία αλλά το κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό είναι ανθρωποκεντρικό. Θεωρεί ότι είναι απόλυτα λειτουργική και το αιτιολόγησε λέγοντας ότι είναι πολύ ξεκάθαρη:

> *«όταν υπάρχουν ασάφειες εκεί δημιουργούνται προβλήματα, αλλά όταν η ιεραρχία είναι σαφής, ξεκάθαρη όλοι γνωρίζουνε ποιος είναι ο ρόλος του καθενός μέσα στην εταιρεία. Γνωρίζουν ποια είναι τα όρια».*

Ο Ε2 επίσης ανέφερε ότι υπάρχει σαφής ιεραρχία στον οργανισμό, καθώς υπάρχουν οι υπεύθυνοι των τμημάτων που έχουν την ευθύνη να αναθέτουν project, να δημιουργούν ομάδες, να παίρνουν αποφάσεις. Θα χαρακτήριζε την ιεραρχία υβριδική και συμφωνεί ότι είναι λειτουργική. Όμως, κρίνει ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης:

> *«θα μπορούσε να γίνει πολύ καλύτερη με την προσθήκη τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Εγώ προσωπικά θεωρώ ότι θα έπρεπε να υπάρχει αξιολόγηση, όταν υπάρχουν τόσα πολλά τμήματα, θα έπρεπε να υπάρχει κάποιος που να ασχολείται με το ανθρώπινο δυναμικό. Όταν υπάρχουν πολλοί υπάλληλοι, καλό είναι να υπάρχει κάποιος ο οποίος να υποστηρίζει ψυχολογικά, να βλέπει, να ακούει από παντού και να μπορεί να αξιολογεί και να βοηθάει να γίνονται αλλαγές».*

Ο Ε3 συμφωνεί στην ύπαρξη ιεραρχίας στον οργανισμό, τη χαρακτηρίζει ως: *«υπάρχει η ελευθερία ο καθένας να προτείνει, να λειτουργήσει αυτόνομα. Εγώ θα το έλεγα τώρα κάτι ενδιάμεσο».* Επίσης συμφωνεί ότι είναι λειτουργική αυτή η μορφή. Και ο Ε4 στην ίδια γραμμή, αναγνωρίζει την ιεραρχία στον οργανισμό:



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

*«υπάρχει η παραδοσιακή ιεραρχία, αλλά έχει παρατηρηθεί και αυτό, ότι είναι κάποια άτομα, ίσως λόγω του δυναμικού τους χαρακτήρα, που θα ασχοληθούν και θα προτείνουν βελτιωτικές κινήσεις στο να διευκολύνουν σε κάτι την εταιρεία»*

και πιστεύει ότι είναι λειτουργική και ότι δεν θα μπορούσε να είναι κάτι διαφορετικό. Ο Ε7 θεωρεί ότι σίγουρα υπάρχει ιεραρχία στον οργανισμό, καθώς ξέρουν κάθε στιγμή που να απευθυνθούν. Δεν θα τη χαρακτήριζε αμιγώς παραδοσιακή καθώς υπάρχει το ελεύθερο να παίρνουν κάποιες αποφάσεις και ο οργανισμός είναι δεκτικός σε προτάσεις. Επίσης θεωρεί ότι είναι λειτουργική και προσθέτει : «*σίγουρα έτσι που μεγαλώνει η εταιρεία, θα έρθουν κι άλλες πιο καινοτόμες, αν θέλεις, μορφές ιεραρχίας».*

Τέλος, ο Ε6 παρατήρησε ότι υπάρχει ιεραρχία στον οργανισμό και τη χαρακτήρισε παραδοσιακή. Ο Ε5 όμως πρόσθεσε σε αυτό, ότι η εταιρεία είναι σύγχρονη και είπε: *«υπάρχει αυτό το παραδοσιακό στοιχείο, αλλά ουσιαστικά και ο καθένας ξεχωριστά μπορεί να πάρει κάποιες αποφάσεις»* και ανέφερε το ακόλουθο παράδειγμα:

*«ακόμα και η καθαρίστρια αν θέλει να αλλάξει το σύστημα που καθαρίζει, θα πει κάτι, σε κάποιον ο οποίος θα κοιτάξει να το σπρώξει στον παραπάνω. Μπορεί να πάει και στο αφεντικό το ίδιο να συζητηθεί, να δοθεί η λύση».*

Και οι δύο θεωρούν ότι λειτουργεί αλλά ο Ε5 παρατήρησε ότι η πρακτική της «*τελευταίας στιγμής*» δεν βοηθάει τον οργανισμό λέγοντας συγκεκριμένα *«πρέπει να φτάσουμε την τελευταία στιγμή για να λειτουργήσουν όλα άψογα».* Όμως, είναι ένα θέμα που το έχουν εντοπίσει, θέλουν να το αλλάξουν και αναζητούν να βρουν λύση.

***Ερώτηση 8.:*** *Ποιοι έχουν την ευθύνη για τον οργανωτικό σχεδιασμό των έργων; Συμμετέχουν στο σχεδιασμό των έργων οι project managers, για να συνεισφέρουν με την πρακτική τους γνώση σε αυτόν;*

Αναφορικά με τον οργανωτικό σχεδιασμό των έργων, οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι διεξάγεται από το αρμόδιο τμήμα, είτε το σχεδιαστικό για τις μελέτες είτε το προμηθειών και το κατασκευαστικό για τις κατασκευές, σε συνεργασία με τους πελάτες. Όλοι ανέφεραν ότι θα ζητηθεί η γνώμη από άτομα με εμπειρία για τον σχεδιασμό των έργων. Σε αυτό το σημείο διαγνώστηκε ότι στον οργανισμό δεν υπάρχει project manager για τα έργα, με τη στενή έννοια που συναντάμε στη βιβλιογραφία, γιατί η εταιρεία δεν αναλαμβάνει



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

μεγάλα σε μέγεθος έργα, αλλά υπάρχουν οι υπεύθυνοι έργων που αναλαμβάνουν χρέη project manager.

Ο Ε1, ο Ε2, ο Ε3, ο Ε4 και ο Ε7 αναφέρθηκαν στη λειτουργία των τμημάτων και στον τρόπο που σχεδιάζονται οι μελέτες και οι κατασκευές. Συγκεκριμένα ο Ε1 είπε: *«συγκροτείται μια ομάδα για την ανάληψη της κάθε μελέτης, η ομάδα συζητάει μαζί με τον team leader και φυσικά με τον πελάτη, για το πώς θα χειριστεί και πώς θα οργανωθεί η μελέτη».* Για την κατασκευή είπε:

> *«το τμήμα των προμηθειών είναι υπεύθυνο και για την προσφορά κατασκευής του έργου, όπου εκεί ο κατασκευαστής έχει ρόλο συμβούλου στην προσφορά της κατασκευής, στον τρόπο δηλαδή που θα κατασκευαστεί, στη δυσκολία της κατασκευής, πώς μπορεί να επηρεαστεί το κόστος, οπότε ο κατασκευαστή, όντας γνώστης των δυσκολιών της κατασκευής, έχει ενεργό ρόλο πολλές φορές στην προσφορά».*

Ο Ε2 ανέλυσε τον τρόπο που σχεδιάζονται τα έργα ανά τμήμα και κατέληξε: *«για κάθε τμήμα, την ευθύνη την έχει κάποιος. Με βάση την ιεραρχία, υπάρχει ο αρχηγός της ομάδας, οργανώνει το έργο και το χωρίζει σε στάδια».* Υποστήριξε ότι στα meeting που γίνονται για τα έργα, οι εμπλεκόμενοι στο έργο μπορούν να πουν την άποψη τους και να κάνουν προτάσεις. Ο Ε3 υποστήριξε και αυτός ότι ο οργανωτικός σχεδιασμός γίνεται από το αρμόδιο τμήμα. Ο Ε4 απάντησε ότι ο υπεύθυνος τμήματος έχει την ευθύνη για το σχεδιασμό των έργων αλλά συνεργάζεται με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Εδώ όμως σημείωσε και τη συμβολή του πελάτη, ο οποίος έχει ενεργό ρόλο στη διαδικασία: *«στο σχεδιασμό ο πελάτης θα μας πει τι θέλει».*

Ο Ε5 σημείωσε ότι μετράει η γνώμη όλων:

> *«όλοι βάζουν από ένα λιθαράκι. Ακόμη και αυτός που είναι ο πιο κάτω, μπορεί να πει κάτι έξυπνο για ένα project συγκεκριμένο και να ακουστεί η άποψη του».*

Σ' αυτό ο Ε6 πρόσθεσε ότι είναι μια ομάδα, ο καθένας έχει την ειδικότητα του, τις γνώσεις και τις εμπειρίες του και για το σχεδιασμό των έργων ανέφερε: «*ουσιαστικά αρχίζουμε και κάνουμε μια προμελέτη πριν πάρουμε την απόφαση».* Ο Ε7 απάντησε ότι στο σχεδιαστικό κομμάτι υπάρχουν οι επικεφαλείς της ομάδας που αναλαμβάνουν το σχεδιασμό των έργων, αλλά η άποψη των μελών της ομάδας θα εισακουστεί. Και στον τομέα της



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

κατασκευής αναφέρει: *«είναι ανοιχτά τα παιδιά, θα συνεργαστούν μεταξύ τους, θα ζητήσουν μια γνώμη κάποιου που έχει περισσότερη εμπειρία να τους βοηθήσει».*

***Ερώτηση 9.:*** *Ποιες είναι οι ικανότητες που πρέπει να έχει ένας οργανισμός προκειμένου να είναι βιώσιμος, σε επίπεδο δομής, ατόμου και αξιών;*

Σε αυτήν την ερώτηση οι ερωτώμενοι υπέδειξαν τις ικανότητες που θεωρούσαν ότι είναι απαραίτητες για ένα οργανισμό ώστε να είναι βιώσιμος και προσπάθησαν να τις κατηγοριοποιήσουν σε επίπεδο δομής, ατόμου και αξιών. Αυτές που υπερίσχυσαν ήταν ότι ένας οργανισμός θα πρέπει να έχει όραμα, να έχει ματιά προς το μέλλον, να είναι ανοιχτός στις αλλαγές και να είναι καινοτόμος. Σε επίπεδο ατόμου, θα πρέπει το προσωπικό συνεχώς να εκπαιδεύεται και να προσαρμόζεται στις αλλαγές. Αναφορικά με τις αξίες που θα πρέπει να έχει ο οργανισμός, οι περισσότεροι απάντησαν ότι θα πρέπει να υπάρχει η ικανότητα δημιουργίας οικογενειακού κλίματος, υποστήριξης των εργαζομένων και εν γένει η ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι οι ερωτώμενοι απάντησαν σύμφωνα με τη δικιά τους κρίση και τις γνώσεις που έχουν. Στο επόμενο κεφάλαιο, θα επιχειρηθεί μια κατηγοριοποίηση των ικανοτήτων σύμφωνα με τη βιβλιογραφία.

<u>Σε επίπεδο οργανισμού :</u>

Πιο αναλυτικά, σε επίπεδο οργανισμού ο Ε1 υπέδειξε ως ικανότητες την ετοιμότητα της εταιρείας για αλλαγές και την προσαρμογή σε νέα δεδομένα καθώς: *«αλλαγές υπάρχουν συνέχεια, είναι στη φύση της ζωής».* Συμπληρώνει ότι πρέπει ένας οργανισμός να παρακολουθεί τις εξελίξεις είτε είναι τεχνολογικές είτε είναι η μόδα, η τάση καθώς: *«όταν είσαι στάσιμος, πηγαίνοντας μεν καλά, αυτό κάποια στιγμή θα φθίνει».* Στο ίδιο πνεύμα ο Ε3 αναφέρθηκε στην ικανότητα της ευελιξίας: *«πρέπει να υπάρχει ευελιξία, να προσαρμοζόμαστε σε δύσκολες καταστάσεις, να δίνουμε λύσεις».* Ο Ε4 μίλησε για την ικανότητα του οργανισμού να προνοεί: *«να υπάρχει οργάνωση, να προνοούμε, να βλέπουμε στο μέλλον».* Ο Ε6 πρόσθεσε την ικανότητα να οραματίζεσαι το μέλλον: *«σίγουρα χρειάζεται όραμα. Δηλαδή να βλέπεις το μέλλον, τι έρχεται ή να είσαι αυτός που θα καθορίσει το μέλλον»* και την ικανότητα της καινοτομίας: *«κάποια project του ιδιοκτήτη, δεν τα έχει σκεφτεί ποτέ κανένας από μας, κοιτάει μπροστά το επόμενο βήμα. Το μέλλον. Την καινοτομία».* Και ο Ε5 συμφώνησε με αυτήν την ικανότητα: *«καινοτομίες, γενικά είναι μια λέξη που χαρακτηρίζει τη βιωσιμότητα».* Ο Ε7 σύμφωνος με τις απόψεις των



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

προηγούμενων ανέφερε: *«να αφουγκράζεται τις νέες προκλήσεις. Δηλαδή να μη μένει στάσιμος σε κάτι που το κάνει πάρα πολύ καλά. Να βρίσκει συνέχεια νέες προκλήσεις, να επενδύει».*

Ο Ε2 απάντησε ότι για να μπορεί ένας οργανισμός να είναι βιώσιμος θα πρέπει να υπάρχει ορθή οικονομική διαχείριση και οικονομικός έλεγχος από το λογιστήριο. Στο ίδιο πνεύμα κινήθηκε και ο Ε4 λέγοντας:

> *«η οργάνωση που υπάρχει από το λογιστήριο πάντα θα προνοήσει να μην γίνονται περισσότερα έξοδα από τα έσοδα, θα ελέγχει, θα αποταμιεύει… μας περιμένουν δύσκολοι καιροί».*

Μία ακόμα ικανότητα πρόσθεσαν ο Ε3 και ο Ε4, αυτήν της δημιουργίας αξίας της επωνυμίας μέσω της διαφήμισης και του marketing. Συγκεκριμένα, ο Ε3 είπε: *«επίσης, το marketing, για να είναι βιώσιμη η επιχείρηση πρέπει σίγουρα να διαφημίζεται»* και ο Ε4 πρόσθεσε: *«project για τη διαφήμισή μας, για την προβολή μας, τα οποία έχουν έξοδα και τα οποία μας αποφέρουν παράλληλα και καινούργιους πελάτες».*

Ο Ε3 και ο Ε4 επίσης αναφέρθηκαν στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και στις διαπροσωπικές ικανότητες του ηγέτη. Συγκεκριμένα ο Ε3 είπε: «*δεν επαναπαύεται, εμπνέει όλους τους υπόλοιπους, αλλά και συνεχώς έχει ο ίδιος το μεράκι. Προσπαθεί, είναι απαιτητικός στα έργα του».*

<u>Σε επίπεδο ατόμου:</u>

Σε επίπεδο ατόμου, ο Ε1 θεωρεί πολύ σημαντική την ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται στα νέα εργαλεία που θα κληθεί να χρησιμοποιήσει:

> *«τα άτομα θα πρέπει να είναι διαλλακτικά που δουλεύουν στην εταιρεία, για να είναι έτοιμα ανά πάσα στιγμή να μπορέσουν να χρησιμοποιήσουν διαφορετικά εργαλεία».*

Ο Ε3 αναφέρθηκε στην ικανότητα των ατόμων να εκπαιδεύονται μέσω σεμιναρίων για να εξελίσσουν τις γνώσεις τους και να επιμορφώνονται τεχνολογικά. Ο Ε5 και ο Ε6 μίλησαν για τις επιμορφώσεις του προσωπικού, και ο Ε7 είπε:

*«και κάτι που δεν το ξέρεις. Σίγουρα το μαθαίνεις εδώ μέσα. Το διαβάζεις, το ρωτάς, το ψάχνεις στο Internet. Όποτε, σου κάνει η δουλειά από μόνη της να μην κάνεις ένα πράγμα, κάνεις πολλά και χαίρεσαι για αυτό».*



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Ο Ε2 και ο Ε4 θεωρούν πολύ σημαντική την ικανότητα να τοποθετείται ο σωστός άνθρωπος στη σωστή θέση. Αυτός είναι ο λόγος που ο Ε2 επιμένει στη δημιουργία τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, έτσι ώστε να υπάρχει η αξιολόγηση και είπε:

> *«εφόσον είμαστε πολλά άτομα στην εταιρεία, θα μπορούσε να υπάρχει μια εσωτερική αναδιαμόρφωση σε επίπεδο ατόμων. Π.χ. κάποιος να ήρθε για να κάνει μία εργασία, να είδε ότι δεν μπορεί να τα καταφέρει. Δεν είναι η λύση στο να φύγει από την εταιρία. Μπορεί να κάνει κάτι άλλο καλύτερο. Είναι καλό να ακούμε, να αξιολογούμε και ο καθένας να κάνει αυτό που κάνει καλύτερα».*

Αντίστοιχα ο Ε4 αναφέρθηκε στην ίδια ικανότητα: *«τα άτομα που έρχονται να δουλέψουν στον οργανισμό, πρέπει να έχουν για τη θέση που θα λάβει ο καθένας, τις αντίστοιχες ικανότητες για το σχεδιαστήριο, για το λογιστήριο, για τις κατασκευές».* Βέβαια, ορίζει ως προϋπόθεση ότι πρέπει τα άτομα που εργάζονται στον οργανισμό, να τους ταιριάζει το στυλ εργασίας.

Ο Ε3 αναφέρθηκε στην ικανότητα των ατόμων να αναλαμβάνουν ευθύνες και να έχουν το αίσθημα της πρωτοβουλίας:

> *«να μπορεί ο καθένας να παίρνει την ευθύνη του, για μένα αυτό είναι πολύ σημαντικό. Δεν υπάρχει εγώ δεν αποφασίζω, να βγαίνει μπροστά και να λέει αποφασίζω».*

Τέλος, ο Ε4 πρόσθεσε την ικανότητα της ομαδικής συνεργασίας, καθώς θα πρέπει όλοι να έχουν κοινό στόχο και να συνεργάζονται.

<u>Σε επίπεδο αξιών:</u>

Αναφορικά με τις αξίες που θα πρέπει να διαπνέουν τον οργανισμό, ο Ε1 απάντησε ότι θεωρεί σημαντική ικανότητα να επενδύει ο οργανισμός στη δημιουργία οικογενειακού κλίματος. Και ο Ε5 στην ίδια λογική απάντησε: *«να μπορείς να κάνεις το προσωπικό σου, οικογένεια. Να επενδύεις δηλαδή στο προσωπικό σου σαν σχέση».* Ο Ε4 μίλησε για την ικανότητα του οργανισμού να δημιουργεί συνθήκες ασφάλειας, υποστήριξης προς τους εργαζομένους:



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

*«δεν εκμεταλλεύεται κάποιον, υπάρχει ευελιξία, και με τις μανούλες υπάρχει κατανόηση, οπότε χαίρονται όλοι που θα ξυπνήσουν και θα έρθουν στη δουλειά τους και γνωρίζουν ότι αν προκύψει κάτι απρόοπτο, η εταιρεία θα τους στηρίξει».*

Ο Ε5 επίσης μίλησε για την ασφάλεια: *«να δομηθεί η εταιρεία έτσι, ώστε αυτός που θα έρθει, θα έχει την ασφάλεια ότι δε θα φύγει την άλλη μέρα. Δηλαδή εγώ έχω 12 χρόνια εδώ, δεν έχω δει να απολύονται πάνω από 3 άτομα».* Ο Ε7 για την υποστήριξη είπε*: «θα αφουγκραστούν το πρόβλημά σου. Θα προσπαθήσουν όλοι σαν ομάδα να σε βοηθήσουν. Είναι ελαστικοί σε κάτι έκτακτο».*

Επίσης, ο Ε3 αναφέρθηκε στην ικανότητα δέσμευσης με την εταιρεία, λέγοντας:

*«να πονάνε την εταιρεία, να μην είναι αδιάφοροι, να μην κοιτάνε να κάνουν τη δουλειά τους και να φύγουν. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι υπεύθυνα άτομα, τα οποία δεν θα εκμεταλλεύονται ούτε το χρόνο ούτε το χρήμα της εταιρείας».*

Και ο Ε4 επί του θέματος είπε:

*«να τους αρέσει να παράγουν έργο στην συγκεκριμένη εταιρεία που εργάζονται, να μην έρχονται δηλαδή απλά για να πουν ότι θα κάνω το οκτάωρο, σαν στο δημόσιο, γιατί δεν βγαίνει αλλιώς εδώ η δουλειά, πρέπει να δεσμευτούμε. Δέσμευση με την εταιρεία, γιατί και η εταιρεία παράλληλα, από τη μεριά της, παρέχει όλα αυτά που πρέπει να παρέχει».*

Ο Ε5 μίλησε για στελέχη: *«κάποια άτομα ήρθαν να κλέψουν κάτι από την εταιρεία και να φύγουν. Αυτό δεν το θέλουμε, θέλουμε να είσαι στέλεχος. Να μην αδιαφορείς για τη δουλειά, να πεις εγώ είμαι υπάλληλος».*

Επίσης, ο Ε1 πρόσθεσε την ικανότητα της αλήθειας ως αξία σημαντική για τη βιωσιμότητα του οργανισμού:

*«πάντα πρέπει να λέμε την αλήθεια στους εργαζομένους, πάντα πρέπει να λέμε την αλήθεια στους πελάτες, όσο σκληρή και αν είναι αυτή πολλές φορές, αλλά η αλήθεια είναι ο μόνος τρόπος να λύσεις οτιδήποτε πρόβλημα υπάρχει, είτε να πας μπροστά. Οπότε, σαν αξία πιστεύω είναι η αλήθεια για να εξελιχθείς».*

Ο Ε2 υποστηρίζει ότι σε επίπεδο αξιών που θα πρέπει να διαπνέει τον οργανισμό είναι η ικανότητα της συζήτησης και αναφέρει χαρακτηριστικά: *«καλά είναι τα έργα, καλά είναι*



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

*και τα λογιστήρια, αλλά είναι όλοι οι άνθρωποι και μπορούν να έχουν μια άσχημη μέρα, η οποία στο γραφείο να τους φέρει σε δύσκολη θέση».*

***Ερώτηση 10.:*** *Πώς οι κινήσεις που κάνει η επιχείρηση σας, δημιουργεί επιπρόσθετη, ευδιάκριτη αξία, όχι μόνο οικονομική, από τα έργα στον ενιαίο οργανισμό;*

Σε αυτήν την ερώτηση οι ερωτώμενοι εστίασαν στις κινήσεις που κάνει ο οργανισμός για να δημιουργήσει αξία στους πελάτες, στους προμηθευτές και στους εργαζόμενους. Αναφορικά με τους πελάτες εντόπισαν την αξία που δημιουργείται από την ποιότητα των έργων, που τους δίνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σχετικά με τους προμηθευτές, αναφέρθηκαν στη σταθερότητα των συνεργασιών και τη φερεγγυότητα και σχετικά με τους εργαζόμενους, υποστήριξαν ότι ο σεβασμός, το οικογενειακό κλίμα και το αίσθημα ότι συμμετέχουν στην υλοποίηση καινοτόμων project δημιουργεί αξία για τους ίδιους.

Αναλυτικότερα, ο Ε1 θεωρεί πολύ σημαντικό για τη δημιουργία αξίας την αποστολή που έχει αναλάβει η επιχείρηση να λειτουργεί ως οικονομικός θύλακας: *«η εταιρεία θέλει να αφήσει ένα θετικό αποτύπωμα και στη τοπική κοινωνία και στην Ελλάδα, όντας θύλακας, οικονομικός θύλακας, τοπικός. Και πιστεύω αυτό είναι το πιο δυνατό».*

Ο Ε1 αναλύοντας το σιδερένιο τρίγωνο time-cost-quality εξηγεί ότι η αρχή της εταιρείας είναι να μην κάνει εκπτώσεις από την ποιότητα:

> «*πρέπει οπωσδήποτε η ποιότητα να παραμένει σταθερά υψηλή. Από μόνο του δημιουργεί ένα πλεονέκτημα στην εταιρεία σε σχέση με τις άλλες εταιρείες».*

Αυτό δημιουργεί αξία στους πελάτες. Ο Ε6 αναφέρθηκε στην ικανοποίηση που νιώθει ο πελάτης από το αποτέλεσμα: *«η ικανοποίηση του πελάτη θα σου φέρει δουλειά. Θα το πει σε γνωστό, σε φίλο, σε συγγενή. Και θα πάρεις κι άλλες δουλειές».* Ο Ε7 στο ίδιο πνεύμα είπε: *«και στους πελάτες νομίζω ότι το αισθητικό αποτέλεσμα που αφήνει η εταιρεία. Και στο χρονοδιάγραμμα, όταν είσαι εντός χρόνου και το υλικό είναι αυτό που πρέπει, δημιουργεί αξία για αυτούς όταν βλέπουν τα όνειρά τους να υλοποιούνται on time».* Ο Ε2 αναφέρθηκε στην πελατοκεντρική κουλτούρα του οργανισμού που δημιουργεί αξία: *«προτεραιότητά μας είναι ο πελάτης. Δεν λέμε όχι, οι πελάτες είναι όλοι ευχαριστημένοι, όλοι μας θέλουνε και όλοι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Γιατί αν μπορούμε να δώσουμε το 100% δίνουμε το 300%».*



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Ο Ε3 μίλησε επίσης για τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες από την προβολή των έργων τους στα social media, σε περιοδικά, σε διαγωνισμούς, σε φυλλάδια:

> *«γιατί ο οργανισμός προβάλλει τα έργα που γίνονται μετά, οπότε έχει σημασία για τον κάθε ιδιοκτήτη π.χ. ενός εστιατορίου, το ότι το ανεβάζει η εταιρεία στα social media».*

Και ο Ε4 αναφέρθηκε στη δημιουργία αξίας από τις στοχευμένες κινήσεις προβολής στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ενώ ο Ε6 αναλύει ότι η διαφήμιση με όλα τα διαθέσιμα μέσα και η σωστή παρουσίαση των έργων δημιουργεί επιπρόσθετη αξία και προσελκύει όλο και περισσότερους πελάτες*: «γι' αυτό και έχει στελεχώσει την εταιρεία πλέον με άτομα που ασχολούνται μόνο με το marketing».*

Ο Ε1 θεωρεί ότι η υποστήριξη του έργου και του πελάτη, μετά την ολοκλήρωση και την παράδοση του έργου, δημιουργεί επιπρόσθετη αξία στην επιχείρηση:

> *«το aftersales σε κάθε πελάτη μας, δηλαδή ότι είμαστε ανοιχτοί και προσεγγίσιμοι σε όλους τους πελάτες μας, αφού τελειώσει το έργο. Είτε σε ρόλο συμβούλου, είτε να λύσουμε κάποιο πρόβλημα που έχει, είτε κάποιο άλλο project που θέλει να υλοποιήσει».*

Και ο Ε3 κατέθεσε την ίδια άποψη:

> *«είναι και το aftersales, δηλαδή ότι στηρίζουμε τον πελάτη, ακόμα και αν δεν έχουμε αναλάβει την κατασκευή. Εμείς όμως είμαστε εδώ, για να μας ρωτήσει οτιδήποτε, για να δούμε πως εξελίσσεται το έργο, να βοηθήσουμε σε ό,τι χρειάζεται».*

Ο Ε4 πρόσθεσε ως παράγοντα για τη δημιουργία αξίας στον οργανισμό, την προσωπική ενασχόληση του ιδιοκτήτη της εταιρείας με κάθε project, καθώς δημιουργεί στους πελάτες αισθήματα ασφάλειας, σημαντικότητας και εμπιστοσύνης:

> *«Και το κάνει υπεύθυνα, δηλαδή ασχολείται ο ίδιος με το κάθε project. Δεν είναι απρόσωπος και οι πελάτες τον θέλουν, θέλουν να του μιλήσουν. Δε νιώθουν ότι παίρνουν σε ένα ψυχρό τηλέφωνο και μιλάνε απλά με κάποια εσωτερικά τηλέφωνα».*

Σε σχέση με τους προμηθευτές, ο Ε3 είπε ότι η αξία δημιουργείται από την οικονομική φερεγγυότητα και ο Ε6 ανέφερε: «*με καλές χρηματοοικονομικές συναλλαγές, με τη φερεγγυότητα των χρηματικών συναλλαγών».* Ο Ε7 υποστήριξε την ίδια άποψη:



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

*«όταν πληρώνονται όλοι στην ημερομηνία που θα τους πω και θα είναι εκεί τα χρήματα, αυτό δημιουργεί μια αξία προς τους προμηθευτές μου και φυσικά και μια ανοχή σε μελλοντικές παραγγελίες, ή οτιδήποτε. Και καλύτερες τιμές φυσικά, πιο συμφέρουσες για την επιχείρηση όταν έχεις αποδείξει ότι τα λεγόμενά σου είναι αληθή».*

Σε σχέση με τους εργαζόμενους στον οργανισμό, για τον Ε2 είναι η ηθική επιβράβευση, ο σεβασμός, η εμπιστοσύνη και το αίσθημα να ακούγεται η γνώμη σου:

*«Για μένα ο σεβασμός και το να μου ζητήσουν τη γνώμη ή το να μου πει κάποιος μπράβο, είναι πιο σημαντικό από το οικονομικό. Είναι πιο σημαντικό ότι άμα κάνω ένα λάθος ξέρουν ότι έγινε, γιατί δεν πρόλαβα και δεν γινότανε, όχι, γιατί είμαι αργή. Δεν με υποτιμάει κανείς τώρα. Αυτό δηλαδή αποδέχονται την ικανότητά μου και με επιβραβεύουν είτε λεκτικά ή το βλέπω, υπάρχει μια αποδοχή και το ότι μου δίνουν ευθύνες».*

Ο Ε6 αναφέρθηκε και αυτός στο σεβασμό και στην ισότητα:

*«η διοίκηση πάντα μας σέβεται όλους. Και είμαστε όλοι συνεργάτες. Αυτό έχει περάσει όσα χρόνια είμαι και εγώ εδώ σαν εταιρεία. Δεν υπάρχει πρώτος και τελευταίος. Το ίδιο θα μιλήσει σε μένα, το ίδιο θα μιλήσει στον αποθηκάριο».*

Στο αίσθημα της αναγνώρισης, αναφέρεται ο Ε3, και στην εμπιστοσύνη που δείχνει η εταιρεία στους εργαζόμενους:

*«συνεχώς προβάλλει την ομάδα. Συνεχώς. Και σε δημόσιες εμφανίσεις του ευχαριστεί την ομάδα. Αυτό είναι ένα κίνητρο για να νιώσουμε όλοι οι εργαζόμενοι καλύτερα. Επίσης, το ότι δίνει τη δυνατότητα να παίρνουμε αποφάσεις και να εμπιστεύεται».*

Ο Ε7 εστίασε στο αίσθημα του ανήκειν σε μία εταιρεία που αναλαμβάνει καινοτόμα έργα και παραδίδει ποιοτικά έργα και συγκεκριμένα ανέφερε:

*«το στίγμα που θα αφήσει η εταιρεία είναι κάτι αντικειμενικά όμορφο, οπότε σου δημιουργεί ένα αίσθημα ενθουσιασμού. Ανεβαίνεις ψυχολογικά ότι σε αυτό το έργο, ήσουν κι εσύ ένας κρίκος στην υλοποίηση του».*



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Ο Ε6 και ο Ε7 θεωρούν ότι η επιχείρηση δημιουργεί αξία προς τους εργαζομένους, καλλιεργώντας κλίμα οικογένειας και υποστήριξης. Ο Ε6 είπε:

> *«έχουμε καλή επικοινωνία μέσω των σχέσεων που έχουν αποκτηθεί μέσα στα χρόνια, θεωρώ τη δουλειά μου και οικογένεια. Έχει δημιουργηθεί αυτό, δεν ήταν έτσι. Το κλίμα της οικογένειας, έχει δημιουργηθεί και οφείλεται στον ιδιοκτήτη της εταιρείας».*

Ο Ε7 ανέφερε:

> «*η εταιρεία θα κάνει πολλά πράγματα έτσι ώστε να αισθανθείς ότι είναι μία οικογένεια εδώ μέσα, οπότε και αυτό εμένα μου δημιουργεί αξία επιπρόσθετη ή ότι σε ένα προσωπικό πρόβλημα θα υπάρχει ο άνθρωπος που θα με ακούσει, θα με συμβουλέψει, αυτό μου δίνει εμένα ατομικά μια αξία».*

Ο Ε6 αναφέρθηκε και στις εκδηλώσεις που κάνει ο οργανισμός: *«μπορεί ξαφνικά τα Χριστούγεννα να μας δώσει μπόνους. Σε όλους. Από τον πρώτο μέχρι τον τελευταίο. Διαφορά event. Μπορεί να είναι ένα τραπέζι, μπορεί να είναι εδώ απλώς να παραγγείλουμε φαγητό στην εταιρεία».*

### 4.3 Σύνοψη κεφαλαίου

Συνοψίζοντας, στη διαδικασία συμμετείχαν εφτά άτομα και κλήθηκαν να απαντήσουν σε δέκα ερωτήσεις, οι οποίες αντιστοιχούν στη διερεύνηση των τριών ερευνητικών ερωτημάτων. Τα στοιχεία που συλλέχθηκαν, επεξεργάστηκαν και αναλύθηκαν μεθοδικά για να οδηγήσουν την έρευνα σε ασφαλή συμπεράσματα. Σε αυτό το κεφάλαιο δίνονται πληροφορίες για τον τρόπο που λειτουργεί ο οργανισμός και για το πώς οι ίδιοι, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη λειτουργία του.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 5.1 Συμπεράσματα

Κατόπιν επεξεργασίας όλων των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν από τον οργανισμό μέσω συζητήσεως, εγγράφων, φυλλαδίων, συνεντεύξεων και της επίσημης ιστοσελίδας προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα για τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν. Επίσης, γίνεται μία σύγκριση με τη βιβλιογραφία που μελετήθηκε και παρουσιάστηκε στο πρώτο μέρος της έρευνας.

| **1ο ερευνητικό ερώτημα**: *Επαληθεύεται, και εάν ναι σε ποιο βαθμό, η απάντηση του οργανισμού για το επίπεδο projectification που έχει δηλώσει;* | | |
|---|---|---|
| **Ερωτήσεις** | **Βιβλιογραφία** | **Ευρήματα** |
| 1. Είναι δεκτικός σε αλλαγές ο οργανισμός; Μπορείτε να μου αναφέρετε ενδεικτικά κάποια παραδείγματα; | Οι έρευνες καταδεικνύουν μια διεθνή τάση προς την εργοποίηση των οργανισμών και των κοινωνιών εν γένει (Schoper & Ingason, 2018). Η διαχείριση έργων είναι στρατηγική ικανότητα στους ΡΒΟ και η βελτίωση της απόδοσης σε αυτόν το τομέα είναι μείζον ζήτημα. Όμως, η βελτίωση της απόδοσης είναι μία πρόκληση για τη διαχείριση των οργανισμών που βασίζονται σε έργα καθώς η φύση τους είναι συνυφασμένη με τη διαρκή αλλαγή (Kwak et al., 2015). | Ο οργανισμός είναι δεκτικός σε αλλαγές εξαιτίας της κουλτούρας που τον διαπνέει: ανοιχτός σε αλλαγές, σε νέες προτάσεις, σε καινοτομίες. Καθώς οι εποχές και τα δεδομένα αλλάζουν, πρέπει να προσαρμόζεται για να υπάρχει εξέλιξη. Αυτό αναγνωρίζεται ως κλειδί για την επιτυχία.<br><br>Οι αλλαγές εντοπίζονται σε:<br>- δομικές αλλαγές<br>- αλλαγές σε τεχνολογικό εξοπλισμό<br>- αλλαγές στον τρόπο διαχείρισης των πελατών και των έργων<br>- αναζήτηση νέων υλικών |



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

| | | |
|---|---|---|
| | | - ανάληψη καινοτόμων έργων |
| **Συμπέρασμα:** *προκύπτει ότι ο οργανισμός είναι δεκτικός σε αλλαγές εξαιτίας της ευρείας χρήσης έργων, που οδήγησαν στη μεγέθυνση του και επέτασσαν νομοτελειακές αλλαγές* | | |
| 2. Στον οργανισμό υιοθετούνται ειδικές γνώσεις για το σχεδιασμό και τη διαχείριση των έργων; Εάν ναι, ποιες είναι κατά την γνώμη σας; | Τα έργα νοούνται ως ο πιο κατάλληλος τρόπος για να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον μάθησης και ενδυναμώνουν τη δημιουργικότητα στην παράδοση πολύπλοκων υπηρεσιών ή προϊόντων. Είναι ευέλικτα και μπορούν να οδηγήσουν στην παραγωγή γνώσης. Οι ομάδες που εργάζονται σε αυτά είναι ετερογενείς, διαλειτουργικές, με ειδικές γνώσεις για τα καθήκοντα που αναλαμβάνουν στο έργο και μπορούν να αναπτύξουν νέες ικανότητες καθώς εργάζονται σε αυτά (Cicmil et al. 2009). Τέλος, έχει εντοπιστεί ότι οι οργανισμοί που στηρίζονται σε έργα αποκτούν μία στρατηγική ικανότητα και έχουν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ((Davies & Hobday, 2005). | Οι εργαζόμενοι είναι απόφοιτοι Α.Ε.Ι., με εξειδικεύσεις (μεταπτυχιακό δίπλωμα) ο καθένας στον τομέα του.<br>Σε εξεζητημένα project ζητείται η συμβολή εξωτερικών συνεργατών.<br>Η εμπειρία κρίνεται απαραίτητη για τον σχεδιασμό και την διαχείριση των έργων.<br>Ειδικές γνώσεις απαιτούνται για την χρήση τεχνολογικών εργαλείων.<br>Διενεργούνται σεμινάρια, επιμορφώσεις για την εκπαίδευση του προσωπικού.<br>Ο οργανισμός δεν απασχολεί project manager για έργα, έχει μόνο τους υπευθύνους έργων.<br>Ο οργανισμός δεν έχει αποκτήσει ακόμα προγράμματα project management για τα έργα. |
| **Συμπέρασμα:** *στον οργανισμό υιοθετούνται ειδικές γνώσεις για το σχεδιασμό και τη διαχείριση των έργων που πηγάζουν από το ακαδημαϊκό υπόβαθρο, την εμπειρία και τις επιμορφώσεις του προσωπικού. Υπάρχουν περιθώρια για βελτιωτικές κινήσεις.* | | |



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

| | | |
|---|---|---|
| 3. Πόση μεγάλη σημασία έχει για την επιχείρηση σας η εργασία με προσανατολισμό προς τα έργα; Έχετε οργανώσει τις λειτουργίες π.χ. τα διάφορα τμήματα, έτσι ώστε να υποστηρίζουν τα έργα και θεσπίζετε την στρατηγική μέσω χαρτοφυλακίου έργων; | Οι Miterev et al. (2017) ορίζουν τους PBO ως αυτούς τους οργανισμούς που αντιμετωπίζουν τις στρατηγικές αποφάσεις για την υιοθέτηση έργων, προγραμμάτων και χαρτοφυλακίων ως επιχειρηματική διαδικασία για να διαχειριστούν τις εργασίες τους και αυτό-προσδιορίζονται ως προσανατολισμένοι στα έργα. | Το βασικό αντικείμενο του οργανισμού είναι τα έργα και όλες οι λειτουργίες των τμημάτων, τόσο οι σταθερές όσο και αυτές του έργου, έχουν οργανωθεί με προσανατολισμό στα έργα.<br>-Στρατηγικός μετασχηματισμός στην δομή<br>-Στρατηγικός σχεδιασμός για απόκτηση σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού<br>-Στρατηγικός σχεδιασμός στη στελέχωση του οργανισμού<br>-Στρατηγική για εξωστρέφεια<br>-Στρατηγική για marketing<br>-Internal Marketing για ανθρώπινο δυναμικό |
| **Συμπέρασμα:** *έχει μεγάλη σημασία για τον οργανισμό η εργασία με προσανατολισμό στα έργα και γι' αυτό το λόγο έχει μετασχηματίσει τη δομή του, τις λειτουργίες , τις διαδικασίες, τον εξοπλισμό και τα εργαλεία ώστε να εξυπηρετούν τα έργα.* | | |

Ο υπό μελέτη οργανισμός αποδεικνύεται ότι συγκεντρώνει όλα τα χαρακτηριστικά που αναφέρει η βιβλιογραφία για τον ορισμό των οργανισμών που προσανατολίζονται στα έργα. Αντιπαραβάλλοντας τον ορισμό των Gemünden et al. (2018) που περιγράφει του POO ως καινοτόμους οργανισμούς με επιχειρηματικές ικανότητες και προσανατολισμό στο μέλλον και στους ενδιαφερόμενους, έχουν στο επίκεντρο τα έργα, ως προσωρινούς οργανισμούς, και τα χρησιμοποιούν για να χαράξουν τη στρατηγική τους και να μετασχηματίσουν την κουλτούρα τους, τη δομή, τις λειτουργίες και να αναπτύσσουν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, παρατηρούμε ότι η εταιρεία που μελετήθηκε προσανατολίζεται στα έργα. Ο οργανισμός αντιλαμβάνεται ότι η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από ραγδαίες εξελίξεις σε όλους τους τομείς και έχει στρατηγικά επιλέξει να παρακολουθεί τις αλλαγές,



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

να είναι σε εγρήγορση και να προσαρμόζεται όποτε αυτό απαιτείται. Είναι δεκτικός σε αλλαγές, έχει υιοθετήσει ευέλικτες μεθόδους εργασίας και στοχεύει στη μελέτη και κατασκευή καινοτόμων έργων. Με την πάροδο των ετών η εταιρεία μετασχημάτισε τη δομή της, τις λειτουργίες της και εν γένει την κουλτούρα της για να εξυπηρετεί τα έργα. Η στρατηγική χαράσσεται μέσω χαρτοφυλακίου έργων.

Οι εργαζόμενοι στην εταιρεία αντιλαμβάνονται ως θετική την αλλαγή, καθώς αναγνωρίζουν ότι η στασιμότητα απειλεί τη βιωσιμότητα τους μακροπρόθεσμα. Στον οργανισμό είναι απαραίτητες οι ειδικές γνώσεις για το σχεδιασμό και τη διαχείριση των έργων, οι οποίες καλύπτονται από τις ακαδημαϊκές γνώσεις των εργαζομένων, τη μακροχρόνια συνεργασία που διατηρεί ο οργανισμός με το προσωπικό και την εμπειρία που έχει αποκτηθεί από την υλοποίηση πολλών και διαφορετικών project. Γι' αυτό ο Engwall (2003) επισημαίνει ότι κάθε μεμονωμένο, υπό μελέτη έργο καθιστά ένα εκ της πλειάδας των διαφορετικών έργων, δραστηριοτήτων, εγχειρημάτων, προβλημάτων, αποφάσεων και λύσεων, τα οποία με σταδιακό τρόπο ενσωματώνονται στο οργανωτικό πλαίσιο.

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, αναφέρθηκαν κάποιες βελτιωτικές κινήσεις που στοχεύει να υλοποιήσει ο οργανισμός. Αυτές είναι η δημιουργία τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και η εργασία με προγράμματα project management. Επίσης αναφέρθηκε ότι όσο μεγαλώνει η εταιρεία, θα απαιτείται η απασχόληση project manager για κάθε έργο.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω στοιχεία, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η απάντηση του οργανισμού για το επίπεδο projectification που έχει δηλώσει, επαληθεύεται σε μεγάλο βαθμό. Ακόμα και αν υπάρχουν οι ελλείψεις που αναφέρθηκαν, το γεγονός ότι η εταιρεία τις έχει εντοπίσει και σχεδιάζει να βρει λύση για να τις εξαλείψει, δείχνει ότι κατέχει την κουλτούρα των projectified οργανισμών για αλλαγές, όταν αυτές απαιτούνται.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

| **2ο ερευνητικό ερώτημα**: *Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι projectified οργανισμοί στη γκρίζα ζώνη συνάντησης των μόνιμων λειτουργιών του οργανισμού με τα έργα;* | | |
|---|---|---|
| **Ερωτήσεις** | **Βιβλιογραφία** | **Ευρήματα** |
| 4. Ο οργανισμός σας σε μία περίοδο δύναται να υλοποιεί έναν αριθμό έργων ταυτόχρονα. Τα έργα ανταγωνίζονται μεταξύ τους; Δημιουργούν πιέσεις; Δημιουργούνται εντάσεις; Εάν ναι, σε ποιο βαθμό οι εντάσεις είναι ανησυχητικές για τον οργανισμό; | Οι μητρικοί οργανισμοί που ενσωματώνουν και τις δύο οργανωτικές μορφές, μόνιμες και προσωρινές, φέρουν αυξημένες πιθανότητες να συναντήσουν εντάσεις. Οι εντάσεις πλαισιώνουν προβλήματα που ανακύπτουν από διαφορές απόψεων των διευθυντών για δράσεις που επιλέγουν σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, ενώ ταυτόχρονα συνυπάρχουν διαφορετικά πεδία δράσης και πιέζει το καθένα για δράση (Arvidsson, 2009). | Ο οργανισμός αναλαμβάνει την εκπόνηση μελετών και την κατασκευή έργων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Δημιουργεί καινοτόμα project εφαρμόζοντας πρωτότυπες ιδέες. Αναπόφευκτα, τα έργα ανταγωνίζονται μεταξύ τους και δημιουργούν πιέσεις και εντάσεις, χωρίς να ανησυχούν ιδιαίτερα τον οργανισμό. |
| **Συμπέρασμα:** *συχνά δημιουργούνται πιέσεις και εντάσεις, αλλά δεν είναι ανησυχητικές για τον οργανισμό, καθώς έχουν αναπτύξει μηχανισμούς για να τις διαχειρίζονται.* | | |
| 5. Ποιες είναι οι κύριες πηγές έντασης που προκύπτουν στον οργανισμό σας; Από πού πηγάζουν κατά την γνώμη σας; | Σημαντικές πηγές εντάσεων, που μπορεί να προκύψουν στους projectified οργανισμούς μήτρας, σχετίζονται με το χρόνο, τις ομάδες και τη μετάβαση. Επίσης, ο Arvidsson (2009) προσθέτει ως κρίσιμους παράγοντες εντάσεων το μέγεθος και την πολυπλοκότητα των οργανισμών, τις σχέσεις που | Ως πηγές έντασης εξακριβώθηκαν οι παράγοντες :<br><br>-<u>Χρόνος:</u> η κυριότερη πηγή έντασης. Η πίεση για απόδοση στους εμπλεκόμενους, τόσο στις σταθερές όσο και στις λειτουργίες έργου<br><br>- <u>Εξωτερικό περιβάλλον:</u> οι |



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

| | | |
|---|---|---|
| | αναπτύσσονται με το εξωτερικό περιβάλλον και την πρόσβαση σε κρίσιμους πόρους | απαιτήσεις των πελατών, οι αλλαγές στα έργα, οι ελλείψεις υλικών<br><br>- Ομάδα: τα άτομα, η προσωπικότητα, οι διαθέσεις, οι δυνατότητες, η αλληλεπίδραση των τμημάτων και η συνεργασία<br><br>- Πρόσβαση σε κρίσιμους πόρους: budget, on time αποπληρωμές, προσωπικό, εξωτερικά συνεργεία, εξεζητημένα υλικά<br><br>- Κουλτούρα οργανισμού: πελατοκεντρική, σφιχτά χρονοδιαγράμματα, τελειομανία |
| **Συμπέρασμα:** *οι κύριες πηγές έντασης πηγάζουν από το χρόνο, το εξωτερικό περιβάλλον, την ομάδα, την πρόσβαση σε κρίσιμους πόρους και την κουλτούρα του οργανισμού* | | |
| 6. Πώς η εταιρεία διαχειρίζεται τις διάφορες πηγές έντασης; Ποιους μηχανισμούς έχει αναπτύξει; | Η διαχείριση έργων είναι στρατηγική ικανότητα στους PBO και η βελτίωση της απόδοσης σε αυτόν το τομέα είναι μείζον ζήτημα (Kwak et al., 2015). Προκειμένου να επιτευχθεί η βελτίωση, οι μάνατζερ χρησιμοποιούν μοντέλα ωριμότητας, τα οποία θεωρούνται στρατηγικά εργαλεία με τα | - Η γνώση, που έχει συσσωρευτεί μέσω της εμπειρίας από την υλοποίηση έργων, έχει ενσωματωθεί στις λειτουργίες και στις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό.<br><br>- Καταγραφή αναγκών του |



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

| | | |
|---|---|---|
| | οποία μπορούν να εντοπιστούν οι τομείς που επιδέχονται βελτίωση και να προτεραιοποιηθούν οι δράσεις προς αυτή την κατεύθυνση (Kerzner, 2001). Το επίπεδο ωριμότητας των διαδικασιών καθορίζεται υπό την έννοια ότι το προσδοκώμενο αποτέλεσμα της διαδικασίας εξαρτάται από το βαθμό που η επιχείρηση χρησιμοποιεί συγκεκριμένες πρακτικές στις διαδικασίες της. Κάθε επίπεδο ωριμότητας ορίζεται από συγκεκριμένες πρακτικές (Kwak et al., 2015). | πελάτη από την αρχή του έργου<br><br>- Προσαρμογή χρονοδιαγραμμάτων<br><br>- Οι υπεύθυνοι των τμημάτων δίνουν λύσεις σε αναδυόμενα προβλήματα<br><br>- Συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και εξωτερικές συνεργασίες όταν πιέζει ο χρόνος |
| **Συμπέρασμα**: *ο οργανισμός έχει αναπτύξει μηχανισμούς για την πρόληψη και την αντιμετώπιση των πιέσεων και των εντάσεων. Συστατικό στοιχείο είναι οι σταθερές συνεργασίες, ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους.* | | |

Ο οργανισμός έχει επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό και διατηρεί σταθερές συνεργασίες αρκετών ετών. Η εμπειρία που έχει αποκτηθεί με τα χρόνια του επιτρέπει να προβλέπει και να ανταπεξέρχεται στις εντάσεις και στις πιέσεις που δημιουργούνται. Η γνώση που δημιουργήθηκε μέσω της εμπειρίας από την υλοποίηση πλειάδας έργων, έχει αποταμιευτεί στον οργανισμό και εφαρμόστηκε για την ανάπτυξη μηχανισμών πρόβλεψης και αντιμετώπισης.

Η προσαρμογή των χρονοδιαγραμμάτων για να μην είναι πολύ σφιχτά, έχει ως σκοπό να ανακουφίσει τον οργανισμό από την πίεση του χρόνου. Η λεπτομερής καταγραφή των αναγκών των πελατών και η άντληση όλης της πληροφορίας για τις ιδιαιτερότητες του κάθε έργου, γίνεται από την αρχή για την πρόληψη και την μείωση των πιθανοτήτων το έργο να επιστρέφει σε προηγούμενα τμήματα και διαδικασίες για αλλαγές, και ως



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

αποτέλεσμα να επηρεάζει και να αναστατώνει όλο τον οργανισμό. Η αναβάθμιση της εταιρείας με την απόκτηση προγράμματος CRM συντέλεσε στην αποδοτική διαχείριση των πελατών. Η οργάνωση της εταιρείας, μοιράζοντας ευθύνες και ορίζοντας υπεύθυνους τμημάτων, συντελεί στην άμεση αποκατάσταση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν τόσο σε επίπεδο εργαζομένου όσο και σε επίπεδο έργου. Η αλληλοβοήθεια μεταξύ των τμημάτων, η μεταφορά κάποιων εργασιών σε άλλο εργαζόμενο με λιγότερες υποχρεώσεις, η μίσθωση εξωτερικών συνεργείων χρησιμοποιούνται ως μηχανισμοί για την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων.

Ο οργανισμός ακόμα δεν χρησιμοποιεί μοντέλα ωριμότητας, καθώς οι ίδιοι πιστεύουν ότι το μέγεθος του αυτή τη στιγμή δεν απαιτεί τη χρήση τέτοιων εργαλείων. Τέλος, η εταιρεία αναγνωρίζει τη χρησιμότητα προγραμμάτων διαχείρισης έργων και εργάζεται για την κάλυψη αυτού του κενού.

| **3ο ερευνητικό ερώτημα**: *Πώς στήνουν την οργανωτική στρατηγική τους οι projectified οργανισμοί έτσι ώστε να παράγουν αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη;* | | |
|---|---|---|
| **Ερωτήσεις** | **Βιβλιογραφία** | **Ευρήματα** |
| 7. Θεωρείται ότι υπάρχει κάποια μορφή ιεραρχίας στην εταιρεία; Πως θα την χαρακτηρίζατε; Π.χ. παραδοσιακή, ασαφής, υβριδική. Είναι όντως λειτουργική ή θα προτιμούσατε κάτι άλλο; | Οι Turner & Keegan (2001) υπεραμύνονται της θεώρησης ότι θα πρέπει στους οργανισμούς που βασίζονται στα έργα να εφαρμόζονται οι αρχές της κλασσικής διοίκησης για τη διαχείριση των σταθερών λειτουργιών, όπως είναι το λογιστήριο, η διαφήμιση και το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, καθώς εκπληρώνει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το σκοπό του σχεδιασμού της. Από την άλλη, ο τρόπος εργασίας για τα έργα είναι ο βέλτιστος για τη διαχείριση | Στον οργανισμό υπάρχει σαφής ιεραρχία. Οι ρόλοι είναι διακριτοί, οι αρμοδιότητες των τμημάτων και των εργαζομένων είναι σαφώς ορισμένες. Όταν κρίνεται απαραίτητο και δημιουργούνται συγχύσεις, γίνεται επαναπροσδιορισμός των ορίων και των ρόλων.<br><br>Η ιεραρχία χαρακτηρίζεται ως υβριδική καθώς διατηρεί τα παραδοσιακά στοιχεία της όσον αφορά τις σταθερές λειτουργίες αλλά ταυτόχρονα υπάρχει η ελευθερία οι |



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

| | | |
|---|---|---|
| | μοναδικών, καινοτόμων και μεταβατικών δραστηριοτήτων, αλλά απαιτείται μία δομή διακυβέρνησης ανάμεσα σε αυτά και στις σταθερές λειτουργίες, πέρα από την κλασσική ιεραρχία έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια υβριδική μορφή. Οι ίδιοι (Turner & Keegan, 2001) εναντιώνονται στην απόπειρα των οργανισμών να μετατρέψουν και να διαχειρίζονται όλες τις σταθερές λειτουργίες ως έργα και υποστηρίζουν ότι δεν θα καταφέρουν να αναπτυχθούν και απειλείται η βιωσιμότητα τους. | εργαζόμενοι να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να προτείνουν λύσεις, να λειτουργούν αυτόνομα. Για τα έργα, δημιουργούνται ομάδες που εργάζονται ευέλικτα για την υλοποίηση τους, έτσι ώστε να τηρούν τα χρονοδιαγράμματα και να είναι εντός προϋπολογισμού, διατηρώντας σταθερά υψηλή την ποιότητα.<br><br>Η ιεραρχία που υπάρχει στον οργανισμό είναι λειτουργική ως αποτέλεσμα των ευδιάκριτων ρόλων και ορίων της θέσης του καθενός. |
| **Συμπέρασμα:** *ο οργανισμός έχει σαφή ιεραρχία, η μορφή της είναι υβριδική και κρίνεται λειτουργική για τους εργαζομένους* . | | |
| 8. Ποιοι έχουν την ευθύνη για τον οργανωτικό σχεδιασμό των έργων; Συμμετέχουν στον σχεδιασμό των έργων οι project managers, για να συνεισφέρουν με την πρακτική τους γνώση σε αυτόν; | Η έρευνα των Löwstedt et al. (2018) σε μία κατασκευαστική εταιρεία έδειξε ότι τα έργα δεν είναι απλά χώροι όπου υλοποιούνται οι οργανωτικές στρατηγικές αλλά, ότι οι πρακτικές των έργων και οι νοοτροπίες που αναπτύσσονται διαμορφώνουν την προσέγγιση για τη | Την ευθύνη για τον οργανωτικό σχεδιασμό των έργων έχει το αρμόδιο τμήμα, δηλαδή, το σχεδιαστικό τμήμα αναλαμβάνει τις μελέτες και το τμήμα προμηθειών με το κατασκευαστικό τμήμα αναλαμβάνουν τις κατασκευές. Οι πελάτες συμμετέχουν ενεργά στον σχεδιασμό. |



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

| | | |
|---|---|---|
| | στρατηγική του οργανισμού. Καθώς δεν υπάρχουν διακριτά όρια ανάμεσα στα έργα και στις μόνιμες λειτουργίες σε ένα PBO, θα πρέπει να εμπλακούν στη διαδικασία για τον οργανωτικό σχεδιασμό των έργων τόσο οι ιθύνοντες για τη χάραξη στρατηγικής όσο και οι διαχειριστές έργων (Löwstedt et al., 2018). | Ο υπεύθυνος τμήματος, για κάθε έργο ορίζει ένα team leader, δημιουργεί μια ομάδα και σε συνεργασία με τον πελάτη αποφασίζουν τον κύκλο ζωής του έργου.<br><br>Οι εμπλεκόμενοι στο έργο κάνουν προτάσεις και αρκετές φορές θα ζητηθεί και θα εισακουστεί η άποψη ατόμων με εμπειρία. |
| **Συμπέρασμα:** *την ευθύνη για τον οργανωτικό σχεδιασμό έχουν οι αρμόδιοι υπεύθυνοι τμήματος, σε συνεργασία με την ομάδα που δημιουργείται, αλλά και με τον πελάτη.* | | |
| 9. Ποιες είναι οι ικανότητες που πρέπει να έχει ένας οργανισμός προκειμένου να είναι βιώσιμος, σε επίπεδο δομής, ατόμου και αξιών; | Οι Lechler et al. (2022) ερευνούν τον οργανωτικό σχεδιασμό των οργανισμών που προσανατολίζονται στα έργα, με μία νέα θεώρηση. Εφαρμόζουν το μοντέλο διακυβέρνησης βιώσιμου συστήματος (viable system model, VSM) του Beer (1984), στο μοντέλο ικανοτήτων των projectified οργανισμών που προτείνουν οι Gemünden et al. (2018) για τον οργανωτικό σχεδιασμό. | Οι ικανότητες, που εντοπίστηκαν από το προσωπικό, προκειμένου να είναι βιώσιμος ο οργανισμός είναι :<br><u>Σε επίπεδου οργανισμού</u><br>Το όραμα του οργανισμού, ο προσανατολισμός στο μέλλον, η ευελιξία, η καινοτομία, η ετοιμότητα για αλλαγές, η προσαρμογή στις αλλαγές, η ορθή οικονομική διαχείριση, τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος<br><br><u>Σε επίπεδο ατόμου</u><br>Η εκπαίδευση του |



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

| | | |
|---|---|---|
| | | προσωπικού, η τεχνολογική επιμόρφωση, η προσαρμογή στις αλλαγές, η ομαδική εργασία, η ανάληψη ευθυνών και η τοποθέτηση στη σωστή θέση εργασίας<br><br><u>Σε επίπεδο αξιών</u><br>Η δημιουργία κλίματος οικογένειας και ασφάλειας, η δέσμευση με την εταιρεία, η συναισθηματική νοημοσύνη, η αλήθεια |
| **Συμπέρασμα:** *οι ικανότητες που εντοπίστηκαν από το προσωπικό του οργανισμού, με μία διαφορετική κατηγοριοποίηση, συμφωνούν με αυτές που συναντώνται στη βιβλιογραφία. Παρατηρούμε ότι προστίθεται η ικανότητα της δημιουργίας δέσμευσης στους εργαζομένους.* | | |
| 10. Πώς οι κινήσεις που κάνει η επιχείρηση σας, δημιουργεί επιπρόσθετη, ευδιάκριτη αξία, όχι μόνο οικονομική, από τα έργα στον ενιαίο οργανισμό; | Οι Riis et al. (2019) προτείνουν τρία κύρια στάδια παραγωγής αξίας, των οποίων η διαδικασία υποδηλώνει μία γραμμικότητα, όμως στην ουσία η διαδικασία είναι κυκλική. Το πρώτο στάδιο είναι η αναγνώριση της αξίας, μέσω του ορισμού των έργων και των προγραμμάτων και της έναρξης τους. Το δεύτερο στάδιο είναι η δημιουργία αξίας, μέσω της υλοποίησης των έργων και των προγραμμάτων. Το τρίτο είναι η συγκομιδή της αξίας, | Οι κινήσεις που κάνει η επιχείρηση για να δημιουργεί ευδιάκριτη αξία από τα έργα στον ενιαίο οργανισμό είναι :<br><br>-Η ανάληψη καινοτόμων έργων και η συμμετοχή του προσωπικού σε αυτά.<br><br>-Η υλοποίηση έργων εντός χρονοδιαγραμμάτων και προϋπολογισμού, με έμφαση στην ποιότητα δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό.<br><br>-Η παράδοση των έργων που ικανοποιεί τις απαιτήσεις των |



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

| | | |
|---|---|---|
| | με τη διασφάλιση ότι ο μητρικός οργανισμός ενσωματώνει τα παραδοτέα του έργου και ότι αυτά χρησιμοποιούνται (Riis et al., 2019). Το πιο πιθανό είναι ότι η προσθήκη αξίας μεγιστοποιείται με την παράδοση των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών.<br>Ο Thiry (2007) υποστηρίζει ότι ένας οργανισμός που βασίζεται σε έργα θα πρέπει να δομηθεί με τέτοιο τρόπο που να επιτυγχάνει τη συνεργασία και την αρμονία ανάμεσα στη στρατηγική, στα έργα, στα προγράμματα, στη διαχείριση χαρτοφυλακίων έργων. Η θεώρηση του για την υλοποίηση και την παράδοση των έργων θα πρέπει να παράγει αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη αλλά και να διατηρεί αυτήν την αξία με το πέρας των έργων. | πελατών και αποτυπώνει την υλοποίηση του οράματος τους, δημιουργεί επιπρόσθετη αξία.<br><br>-Η πολιτική υποστήριξης των έργων και των πελατών μετά την παράδοση, δημιουργεί αξία.<br><br>-Κινήσεις που αποδεικνύουν την εμπιστοσύνη προς τους εργαζομένους, η αναγνώριση της συμβολής τους, το ευχάριστο κλίμα ενισχύουν το αίσθημα δέσμευσης στον οργανισμό και δημιουργεί αξία σε όσους εργάζονται.<br><br>-Η αποστολή που έχει αναλάβει ο οργανισμός να λειτουργεί ως τοπικός, οικονομικός θύλακας δημιουργεί αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη. |
| **Συμπέρασμα:** *ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και η παράδοση των έργων δημιουργεί αξία για τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, εξαιτίας της ανθρωποκεντρικής κουλτούρας που έχει υιοθετήσει σε όλο τον κύκλο ζωής του έργου.* | | |

Σε αυτό το ερευνητικό ερώτημα διαπιστώθηκε ότι ο οργανισμός έχει σαφή ιεραρχία, το κάθε τμήμα και ο κάθε εργαζόμενος έχουν διακριτούς ρόλους και η ιεραρχία χαρακτηρίζεται ως υβριδική. Παρατηρούμε ότι ο υπό μελέτη οργανισμός ευθυγραμμίζεται με τη θεώρηση των Turner & Keegan (2001) για τους PBO, δηλαδή ότι εφαρμόζεται μία



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

δομή διακυβέρνησης, η οποία περικλείει τις παραδοσιακές αρχές της κλασσικής διοίκησης αλλά ενσωματώνει και στοιχεία από την εργασία με έργα. Άλλωστε, ένα μέλος της διοίκησης τη χαρακτήρισε ως «*παραδοσιακή φιλελεύθερη*».

Ο οργανισμός μετασχημάτισε, κατόπιν στρατηγικού σχεδιασμού, την κουλτούρα, τη δομή διακυβέρνησης, τις λειτουργίες, τις διαδικασίες, τα εργαλεία και τις πρακτικές ώστε να εξυπηρετούν τα έργα. Αυτό το πνεύμα αντικατοπτρίζεται τόσο στις σταθερές λειτουργίες όσο και στις λειτουργίες των έργων. Οι προτάσεις των Miterev et al. (2017) για τον οργανωτικό σχεδιασμό των project based οργανισμών, βρίσκονται σε αρμονία με τις στρατηγικές κινήσεις που υιοθέτησε ο υπό μελέτη οργανισμός. Αναφορικά με τα έργα, ο οργανωτικός σχεδιασμός υλοποιείται από τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης σε συνεργασία με τα άτομα που εμπλέκονται στο έργο, τους εσωτερικούς εμπλεκόμενους αλλά και με τους πελάτες. Με αυτό τον τρόπο, βελτιώνεται η απόδοση εκτέλεσης του έργου, σύμφωνα με τη στρατηγική του οργανισμού, εφαρμόζοντας το μοντέλο «*οικοδόμησης ικανοτήτων έργου*» (Brady and Davis, 2004).

Οι ικανότητες που πρέπει να έχει ένας PBO οργανισμός για να είναι βιώσιμος και πρέπει να λάβει υπόψη του κατά τον οργανωτικό σχεδιασμό, σύμφωνα με τους Lechler et al. (2022), αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 1):

| Επίπεδο Δομής | Επίπεδο Ατόμου | Επίπεδο Αξιών |
|---|---|---|
| - Ευδιάκριτοι ρόλοι ⇨ ικανότητα για επιβίωση<br><br>- Χάραξη στρατηγικής μέσω χαρτοφυλακίου έργων - αναζήτηση ευκαιριών και απειλών - αναζήτηση νέων τεχνολογιών και διερεύνηση αναγκών των πελατών ⇨μελλοντικότητα<br><br>- Συστήματα ΤΠΕ για την διαχείριση των έργων | - Δημιουργία ομάδων στα έργα ⇨ νοηματοδότηση<br><br>-Ανάπτυξη ικανοτήτων μέσω της εκπαίδευσης ⇨ μελλοντικότητα<br><br>- Μεταβίβαση γνώσης σε όλο τον οργανισμό και εφαρμογή σε νέα έργα ⇨ μελλοντικότητα | - Προσανατολισμός στο μέλλον- Μακροπρόθεσμοι στόχοι- Ιεράρχηση μελλοντικής επιτυχίας με βάση την παροντική επιτυχία ⇨ μελλοντικότητα<br><br>- Ανάπτυξη στρατηγικών διαδικασιών που να συμβαδίζουν με το όραμα του οργανισμού και να αναπτύσσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ⇨ |



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

| | | |
|---|---|---|
| ⇨ικανότητα για επιβίωση | | μελλοντικότητα<br><br>- Προσανατολισμός στους εσωτερικούς εμπλεκόμενους στο έργο για ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας και στους εξωτερικούς εμπλεκόμενους, τους πελάτες, για συνεργασία ⇨ ικανότητα για επιβίωση |

**Πίνακας 1**. Ικανότητες PBO οργανισμών προκειμένου να είναι βιώσιμος (Lechler et al., 2022)

Αν αντιπαραβάλλουμε τις ικανότητες που εντοπίστηκαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας στον οργανισμό, ανεξαρτήτως κατηγορίας και τις επανατοποθετήσουμε σύμφωνα με τις κατηγορίες των Lechler et al. (2022), παρατηρούμε ότι αρκετές από αυτές συμπίπτουν. Δηλαδή, οι διακριτοί ρόλοι και ο επαναπροσδιορισμός αυτών όταν απαιτείται, η απασχόληση των εργαζομένων στη θέση εργασίας που τους ταιριάζει, η αναβάθμιση των τεχνολογικών συστημάτων και η προσαρμογή στα νέα εργαλεία, η ορθή οικονομική διαχείριση και ο έλεγχος του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορούν να αντιστοιχηθούν σε ικανότητες που πρέπει να αναπτύξει ο οργανισμός σε επίπεδο δομής.

Σε επίπεδο ατόμου, μπορούμε να αντιστοιχήσουμε τις ικανότητες που αναφέρθηκαν στον υπό μελέτη οργανισμό όπως είναι η ομαδική εργασία με κοινό στόχο, η εκπαίδευση του προσωπικού και η προσαρμογή στις αλλαγές. Ως ικανότητα, θα μπορούσε να προστεθεί η ανάληψη ευθύνης και πρωτοβουλιών για την επίλυση εταιρικών προκλήσεων.

Τέλος, σε επίπεδο αξιών θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν οι ικανότητες του προσανατολισμού στο μέλλον, της καινοτομίας, του οράματος, της ευελιξίας, της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, της συζήτησης προβλημάτων με τους εργαζόμενους και τον προσανατολισμό στους ενδιαφερόμενους του έργου (εσωτερικούς και εξωτερικούς). Οι εργαζόμενοι εστίασαν στο κλίμα που πρέπει να υπάρχει στον οργανισμό για να επιτευχθεί η δέσμευση με τον οργανισμό. Αναφέρθηκαν στην ασφάλεια, στο οικογενειακό κλίμα, στην υποστήριξη, στη συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτοί οι παράγοντες έχουν συνδεθεί με την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων (May et al.,



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

2004). Ο ορισμός της δέσμευσης, έτσι όπως δόθηκε από τους Schaufeli et al. (2002), είναι: *«μια θετική, ικανοποιητική, εργασιακή νοητική κατάσταση, η οποία χαρακτηρίζεται από το σθένος, την αφοσίωση και την απορρόφηση που έχει ο κάθε εργαζόμενος από την εργασία του».* Συνεπώς, είναι μία ικανότητα για τον οργανισμό να μπορεί να ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων και μπορεί να συνδεθεί με την ικανότητα της επιβίωσης.

Η επεξεργασία των δεδομένων που προέκυψαν από την έρευνα έδειξε ότι ο οργανισμός δημιουργεί αξία για τους εργαζόμενους μέσα από τα έργα με κινήσεις που επιδεικνύουν εμπιστοσύνη προς αυτούς, τονώνουν το αίσθημα της ασφάλειας, προβολής της ομάδας προς το ευρύτερο κοινό. Η ανάληψη και η αποπεράτωση καινοτόμων έργων δημιουργούν αισθήματα ενθουσιασμού στους εργαζομένους, καθώς νιώθουν ότι είναι κομμάτι της επιτυχίας. Η φερεγγυότητα δημιουργεί αξία για τους προμηθευτές. Αναφορικά με τους πελάτες, η πελατοκεντρική κουλτούρα, ο σχεδιασμός των έργων σε στενή συνεργασία με τον πελάτη, η πιστή υλοποίηση των έργων σύμφωνα με τις επιθυμίες των πελατών, η επένδυση στην ποιότητα, η πολιτική υποστήριξης των πελατών μετά την παράδοση του έργου και η προβολή των έργων με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή με τη συμμετοχή σε διαγωνισμούς ή με άρθρα σε περιοδικά δημιουργούν επιπρόσθετη αξία.

Αν εφαρμόσουμε τις προτάσεις των Riis et al. (2019) για την παραγωγή αξίας μέσα από τα έργα σε τρία στάδια, με κυκλική πορεία στον υπό μελέτη οργανισμό, μπορούμε να παρατηρήσουμε μία ταύτιση στα στάδια: αρχικά ο οργανισμός αναλαμβάνει καινοτόμα έργα που δημιουργούν αξία για τους εργαζομένους που λαμβάνουν μέρος σε αυτά, έπειτα υλοποιεί τα έργα τηρώντας τα χρονοδιαγράμματα και τον προϋπολογισμό, διατηρώντας υψηλά την ποιότητα και τέλος παραδίδει τα έργα στους πελάτες, για τους οποίους δημιουργείται αξία από την ικανοποίηση που νιώθουν για το επιθυμητό αποτέλεσμα και η μεγιστοποίηση της προσθήκης αξίας έρχεται μετά την παράδοση των έργων, όταν επωφελούνται από την χρήση των αποτελεσμάτων των έργων. Αυτό ομοιάζει ως ένας επαναλαμβανόμενος κύκλος ο οποίος παράγει αξία για τους άμεσα και έμμεσα ενδιαφερόμενους.

### 5.2 Περιορισμοί

Η αδυναμία εφαρμογής της συμμετοχικής παρατήρησης στον υπό μελέτη οργανισμό ως μεθοδολογικό εργαλείο έρευνας, εξαιτίας του απρόβλεπτου παράγοντα των πλημμυρών στη Θεσσαλία τον Σεπτέμβριο του 2023, περιόρισε τη συγκέντρωση δεδομένων και την εξαγωγή συμπερασμάτων μόνο στα ευρήματα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις, από



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

την ιστοσελίδα του οργανισμού και από το υλικό (έγγραφο και προφορικό) που δόθηκε στη γράφουσα. Επιπλέον, θα ενίσχυε την έρευνα η παρουσίαση και συζήτηση τριών project που υλοποιήθηκαν την τελευταία πενταετία και χαρακτηρίζονται από τη διεύθυνση του οργανισμού ως απόλυτα ικανοποιητικό, μέτρια ικανοποιητικό και καθόλου ικανοποιητικό όσον αφορά την οργανωτική τους απόδοση ανάλογα με την πολυπλοκότητά τους, αλλά ο οργανισμός δεν επιθυμούσε να δώσει αυτά τα στοιχεία για λόγους προστασίας των πελατών τους.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

## Βιβλιογραφία


Andersen, E.S. (2008). *Rethinking Project Management – An Organisational Perspective*. Pearson Education, London

Arup, APM and UCL (2017). *Future of Project Management*. London: Arup.

Arvidsson, N. (2009). *Exploring tensions in projectified matrix organisations*. Scandinavian Journal of Management, Volume 25, Issue 1, Pages 97-107, ISSN 0956-5221, https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.09.002.

Aubry, M., Lenfle, S. (2012). *Projectification: Midler's footprint in the project management field.* International Journal of Managing Projects in Business. 5. 680-694. 10.1108/17538371211268997.

Bacon, F. (1985). Meditationes Sacrae. *In The essayes or counsels, civill and morall* (Vol. 15). Oxford, England: Oxford University Press. (Original work published 1597)

Barondeau, R., Hobbs, B. (2019). *A pragmatic sociological examination of projectification*. International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 12 No. 2, pp. 282-297. https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2018-0038

Bird, M., Hammersley, M., Gomm, R., & Woods, P. (1999). *Εκπαιδευτική Έρευνα στην Πράξη, Εγχειρίδιο Μελέτης,* (μτφ. Ε. Φράγκου). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Beer, S. (1984). *The Viable System Model: Its Provenance, Development, Methodology and Pathology.* J Oper Res Soc 35, 7–25. https://doi.org/10.1057/jors.1984.2

Bergman, I., Gunnarson, S., Räisänen, C. (2013). *Decoupling and standardization in the projectification of a company.* International Journal of Managing Projects in Business, 6(1), pp. 106–128. doi: 10.1108/17538371311291053.

Blaskovics, B. (2014). *The impact of personal attributes of project managers working in ICT sector on achieving project success*. PhD Thesis, Corvinus University of Budapest.

Blaskovics, B. (2018). *Aspects of Digital Project Management*. Dynamic Relationships Management Journal, Vol. 7 No. 2, 25-37.




Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Blomquist, T., Hällgren, M., Nilsson, A., Söderholm, A. (2010). *Project as practice: in search of project management research that matters*. Project Management Journal 41 (1), 5–16.

Boltanski, L. and Chiapello, E. (1999/2005/2017). *The New Spirit of Capitalism*. Verso, London and New York, NY

Boutinet, J.P. (1999). *Psychologie des conduites à projets*. Presses Universitaires de France Que sais-je? Paris.

Brady, T., Davis, A. (2004). *Building project capabilities: from exploratory to exploitative learning*. Organization Studies ;25(9):1601–21.

Bredillet C.(2010). *Blowing hot and cold on project management*. Project Management Journal, 41(3), pp. 4-20

Bredin, K., Soderlund, J. (2006). *Perspectives on Human Resource Management: an explorative study of the consequences of projectification in four firms*. International Journal of Human Resources Development and Management, 6(1), p. 92. doi: 10.1504/IJHRDM.2006.009751.

Cano, J., Lidón, I. (2011). *Guided reflection on project definition*. International Journal of Project Management, Volume 29, Issue 5, Pages 525-536, ISSN 0263-7863, https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.04.008.

Cerne, A., Jansson, J. (2019). *Projectification of sustainable development: implications from a critical review*. International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 12 No. 2, pp. 356-376.

Chatfield, C., Johnson, T. (2011). *Microsoft® Office Project 2010 Βήμα Βήμα.* Κλειδάριθμος.

Chiu, Y. (2010). *An introduction to the History of Project Management: From the Earliest Times to A.D.1900*. Delft: Eburon

Cicmil, S., Hodgson,D., Lindgren, M., Packendorff, J.(2009). *Project management behind the façade.* Project management, p. 15.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Cohen, L. and Manion, L. (1992). *Research methods in education (3rd edition)*.London: Routledge.

Cooke-Davies, T., (2002). *The "real" success factors on projects*. International Journal of Project Management, Volume 20, Issue 3,Pages 185-190,ISSN 0263-7863, https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9.

Davies,A., Hobday, M. (2005). *The business of projects: managing innovation in complex products and systems*. Cambridge Univ. Press

DeFillippi, R. J., Arthur, M. (1998). *Paradox in project-based enterprise: The case of film making*. California Management Review, 40, 125—139.

Defoe D. (1887). *An Essay Upon Projects*. Cassell & Company, Limited: London, Paris, New York & Melbourne

Ekstedt, E. (2019). *Project work, a challenge to traditional work life institutions*. International Journal of Managing Projects in Business, 12(2), pp. 267–281. doi: 10.1108/IJMPB-02-2018-0033.

Engwall, M. (1998). *The project concepts: on the unit of analysis in the study of project management*. In: Lundin, R.A., Midler (Eds.), Projects as Arenas for Renewal and Learning Processes. Kluwer, pp. 26–35.

Engwall, M. (2003). *No project is an island: linking projects to history and context*. Research Policy 32, 789–808.

Eskerod, P., Riis, E. (2009). *Value creation by building an intraorganizational common frame of reference concerning project management*. Project Management Journal, Vol. 40 No. 3, pp. 6-13.

Fogh Jensen, A. (2009). Projektsamfundet. Aarhus, Denmark: Aarhus Universitetsforlag.

Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Paris, France: Gallimard.

Friedrich, R., Keil, T., & Müller, M. (2016). *Project Management 4.0 - The Next Generation.* Roland Berger GmbH.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Galbraith, J.R. (2014). *Designing Organizations: Strategy, Process and Structure at the Business Unit and Enterprise Level*. third ed. Jossey-Bass, San Francisco

Gareis, R. (2005). *Happy projects!: Project and programme management; project portfolio management; Management of the project-oriented organization; management in the project-oriented society; (new theories, models, best practices, case studies).* Manz

Gareis, R. and Huemann, M. (2007). *Maturity Models for the Project-Oriented Company.* In: Turner, J.R., Ed., Handbook of Project Management, 4th Edition, Gower Publishing Limited, Farnham, 183-208.

Garel, G. (2013). *A history of project management models: From pre-models to the standard models.* International Journal of Project Management,Volume 31, Issue 5, Pages 663-669, ISSN 0263-7863, https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.12.011.

Gemuenden, H., G., Schoper, Y., G. (2015). *Future Trends in Project Management.* IRNOP Conference, London, U.K.

Gemünden, H. G. (2013). *Projectification of Society*. Project Management Journal, Vol. 44 No.3, 2-4.

Gemünden, H.G., Lehner, P., Kock, A. (2018). *The project-oriented organization and its contribution to innovation.* International Journal of Project Management, Volume 36, Issue 1, Pages 147-160, ISSN 0263-7863, https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.009.

Geraldi, J., Maylor, H., Williams, T. (2011). *Now let's make it really complex (complicated): a systematic review of the complexities of projects*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 31 No. 9, pp. 966-990.

Grabher, G. (2004). *Temporary architectures of learning: Knowledge governance in project ecologies*. Organization studies, 25(9), 1491–1514.

Henning, C. H. C. A., Wald, A. (2019). *Toward a wiser projectification: Macroeconomic effects of firm-level project work*. International Journal of Project Management, 37(6), pp. 807–819. doi: 10.1016/j.ijproman.2019.04.002.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Hobday, M. (2000). *The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems*. Research Policy, 29(7-8), p.871-893. Available at: http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0048733300001104.

Ingason, H. T., Fridgeirsson, T. V. and Jonasson, H. I. (2019). *Projectification in Iceland measured – a comparison of two methods*. International Journal of Managing Projects in Business, 12(3), pp. 602–616. doi: 10.1108/IJMPB-09-2018- 0203.

International Project Management Association (2017), Individual Competence Baseline for Project Management, Amsterdam: IPMA World Standards.

Jalocha, B., Goral, A., Bogacz-Wojtanowska, E. (2019). *Projectification of a global organization – case study of the Roman Catholic Church*. International Journal of Managing Projects in Business, 12(2), pp. 298-324.

Jensen, A., Thuesen, C., Geraldi, J. (2016). *The Projectification of everything: projects as a human condition*. Project Management Journal 47, 21–34

Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model.*

Kwak, Y. H. (2003). *Brief History Of Project Management*. In K. A. Carayannis, The Story of ManagingProjects (p. Chapter 2). Quorum Books.

Kwak, Y.H., Sadatsafavi, H., Walewski, J., Williams, N. (2015). *Evolution of project based organization: A case study*. International Journal of Project Management, Volume 33, Issue 8, Pages 1652-1664, ISSN 0263-7863, https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.004.

Lechler, R.C., Lehner, P., Röösli, F., Huemann, M. (2022). *The project-oriented organisation through the lens of viable systems*. Project Leadership and Society, Volume 3, 100072, ISSN 2666-7215, https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100072.

Lindkvist, L. (2004). *Governing project-based firms: Promoting market-like processes within hierarchies.* Journal of Management and Governance, 8, 3—25.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Lipovetsky, S., Tishler, A., Dvir, D. and Shenhar, A. (1997). *The relative importance of project success dimensions*. R&D Management, 27: 97-106. https://doi.org/10.1111/1467-9310.00047

Lock, D. (2019). *Project Management*. Tenth Edition, New York: Routledge

Löwstedt, M., Räisänen, C., Leiringer, R. (2018). *Doing strategy in project-based organizations: Actors and patterns of action*. International Journal of Project Management, Volume 36, Issue 6, Pages 889-898, ISSN 0263-7863, https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.05.002.

Lundin, R. A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C. (2015). *Managing and Working in Project Society.* Cambridge University Press.

Lundin, R. A., Norbäck, M. (2016). *Projectification in the Media Industries.* In Lowe, G. F. and Brown, C. (eds) Managing Media Firms and Industries. Cham: Springer International Publishing, pp. 367–382. doi: 10.1007/978-3-319-08515-9_21.

Lundin, R. A., So¨derholm, A. (1995). *A theory of the temporary organisation.* Scandinavian Journal of Management, 11, 437—455.

Lundin, R.A. (2016). *Project society: paths and challenges*. Project Management Journal, Vol. 47 No. 4, pp. 7-15.

May, D., Gilson, R. & Harter, L. (2004). *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*. Journal of Occupational and Organisational Psychology, Τόμος 77, pp. 11-37.

Maylor, H., Turkulainen, V. (2019). *The concept of organisational projectification: past, present and beyond?.* International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 12 No. 3, pp. 565-577. https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2018-0202

Meredith, J. and Mantel, S. (1995), Technological forecasting. In: Beierlein, J. M., McNamee, L. M. and Ledley, F. D. (2017). *As technologies for nucleotide therapeutics mature, products emerge*. vol. 9. Forest Street, Waltham,2017.pp. 379-386.

Meredith, J. and Mantel, S. (2009). *Project Management- A managerial Approach*. Seventh edition, USA: John Wiley & Sons, Inc.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Midler, C. (1995). *Projectification of the Firm: The Renault Case*. Scandinavian Journal of Management, Vol. 11 No. 4, pp. 363-375.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook.* Sage.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Simon and Schuster.

Miterev, M., Mancini, M., Turner, R. (2017). Towards a design for the project-based organization. International Journal of Project Management, Volume 35, Issue 3, Pages 479-491, ISSN 0263-7863, https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.12.007.

Morris, P. W. G. and Jamieson, A. (2004). *Translating Corporate Strategy into Project Strategy*. Project Management Institute, Newtown Square, PA.

Müller, R., Turner, R. (2007). *The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project.* European Management Journal, Volume 25, Issue 4, Pages 298-309, ISSN 0263-2373, https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.003.

Navarre, C. (1989). *La nouvelle fonction Project Management.* Document Ronéoté, Communication au colloque Réussissez votre management de projet, Institute for International Research, Paris, pp. 4–15 (Juin)

Open Project Management Methodology, (2016) . *The PM² Project Management Methodology Guide – Open Edition.* Open Edition, v.0.9, November 2016

Packendorff, J., Lindgren, M. (2014). *Projectification and its consequences: Narrow and broad conceptualisations*. A. Afr. J. Econ. Manag. Sci 17 (1), 7–21.

Pollack, J. (2007). *The changing paradigms of project management*. International Journal of Project Management, Volume 25, Issue 3, Pages 266-274, ISSN 0263-7863, https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.002.

PRINCE2.com. https://www.prince2.com/eur

Project Management Institute (2003). *Organizational project management maturity model (OPM3): knowledge foundation.* Project Management Institute, Newton Square, Pa



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Project Management Institute (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide*). 5th edn.

Project Management Institute (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. PMBOK® Guide', Sixth Edition

Pruseth, D., Garimella, R. (2017).*The need of the hour*. Project Management National Conference, Chennai, India.

Radujković,M., Sjekavica, M.(2017). *Project Management Success Factors*. Procedia Engineering, Volume 196, Pages 607-615, ISSN 1877-7058, https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.08.048.

Riis, E., Hellström, M.M., Wikström, K. (2019). *Governance of Projects: Generating value by linking projects with their permanent organization*. International Journal of Project Management, Volume 37, Issue 5, Pages 652-667, ISSN 0263-7863, https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.005.

Robson, C. (2007). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. Ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*. Gutenberg, Αθήνα

Rodriguez, A., Evrard, D. (2004). *Boosting Business Performance through Programme and Project Management.* PricewaterhouseCoopers

Rubin, J. H. και Rubin, S. I. (1995). *Qualitative interviewing, the art of hearing data.* London: SAGE publications.

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez, R. V. & Bakker, A. (2002). *The measurement of engagementand burnout: a two sample confirmatory factor anlytic approach*. Journal of Happiness, Τόμος 3, pp. 71-92.

Schoper, Y., Wald, A., Ingason, H., T. and Fridgeirsson, T. V. (2018). *Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland.* International Journal of Project Management, 36(1), 71–82.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Schoper, Y.G., Ingason, H.T. (2018). *Special issue call for papers: projectification and the impact on societies*. International Journal of Managing Projects in Business, available at: http:// emeraldgrouppublishing.com/products/journals/call_for_papers.htm?id=7825

Scranton, P. (2014). *Projects as a focus for historical analysis: surveying the landscape*. History and Technology, 30:4, 354-373, DOI: 10.1080/07341512.2014.1003164

Seymour, T., Hussein, S. (2014). *The History Of Project Management.* International Journal of Management & Information Systems (IJMIS). 18. 233. 10.19030/ijmis.v18i4.8820.

Shenhar, A., Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation*. Boston: Harvard Business Press.

Simion C. P., Popa S. C. and Albu C. (2018). *Project Management 4.0 - Project Management in the Digital Era*. Proceedings of the 12th International Management Conference, "Management Perspectives in the Digital Era", November 1st -2 nd, 2018, Bucharest, Romania, 93-100.

Söderlund, J. (2010), "Pluralism in Project Management: Navigating the Crossroads of Specialization and Fragmentation", International Journal of Management Reviews, pp. no-no

Steiner, G. A. (1969). *Top management planning* . Macmillan, New York. Quoted on page 481 of Project Management Handbook, 2nd edition. (D. I. Cleland & W. R. King, eds). New York, 1988: Van Nostrand-Reinhold.

Thiry, M. (2007). *Creating project-based organizations to deliver value.* Paper presented at PMI® Global Congress 2007—Asia Pacific, Hong Kong, People's Republic of China. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Turner, J.R. (1990). *What are projects and project management.* [HenleyWorking Paper 9002]. Henley-on-Thames: Henley Management College

Turner, J.R. (2009). *The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations.* Third Edit., London, UK: McGraw-Hill London.



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Turner, J.R., Keegan, A. (2001). *Mechanisms of governance in the project-based organization:: Roles of the broker and steward*. European Management Journal, Volume 19, Issue 3, Pages 254-267, ISSN 0263-2373, https://doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00022-6.

Turner, J.R., Speiser, A. (1992). *Programme management and its information systems requirements*. International Journal of Project Management,Volume 10, Issue 4, Pages 196-206, ISSN 0263-7863, https://doi.org/10.1016/0263-7863(92)90078-N.

Turner, R. & Müller, R. (2003). *On the Nature of the Project as a Temporary Organisation*. International Journal of Project Management. 21. 1-8. 10.1016/S0263-7863(02)00020-0.

Vargo, S.L., Akaka, M.A., Vaughan, C.M. (2017). *Conceptualizing Value : a Service-ecosystem.* View. J. Creat. Value 3, 117–124.

Wagner, R., Huemann, M., Radujković, M. (2022). *An institutional theory perspective on the role of project management associations for projectification of society: the case of Germany.* International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 15 No. 8, pp. 111-134. https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2021-0259

Wald, A., Spanuth, T., Schneider, S., Schoper, Y. (2015). In: Wald, A., Wagner, R., Schneider, C., Gschwendtner, M. (Eds.), *Towards a Measurement of "Projectification": A Study on the Share of Project Work in the German Economy.* Advanced Project Management (Volume 4): Flexibility & Innovative Capacity. GPM, Nuremberg, pp. 18–36

Whelton, M., Ballard, G. (2002). *Wicked problems in project definition*. Proceedings of the International Group for Lean Construction 10th Annual Conference, Brazil (2002)

Whittington, R. et al.(1999). *Change and Complementarities in the New Competitive Landscape: A European Panel Study,1992-1996*. Organization Science, 10(5), p.583-600. Available at: http://www.jstor.org/stable/2640319

Δημητρίου, Δ. (2019). *Μακροοικονομική Θεωρία και Πολιτική*. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Κυριαζής, Ν. (2002). *Η Κοινωνιολογική Έρευνα*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250

Παπαδοπούλου Μ. (2020). *Η έννοια του οργανωσιακού Projectification : Παρελθόν, Παρόν, Μέλλον.* Λάρισα: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας



Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
04/09/2026 16:19:05 EEST - 216.73.216.250