



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

**Ανάλυση και αξιολόγηση του επιπέδου projectification:**  
**Η περίπτωση του iED**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**ΚΟΚΟΖΗ ANNA**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΥΡΑΚΟΥΛΗΣ ΚΛΕΑΝΘΗΣ**

**ΛΑΡΙΣΑ, ΜΑΙΟΣ 2022**





### 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, 29 Μαΐου 2022

Η δηλούσα

**ANNA XP. KOKOZH**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΠΜΣ «ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

**Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κο Κλεάνθη Συρακούλη, ο οποίος εκτός των επιστημονικών γνώσεων και της εκπαιδευτικής εμπειρίας που διαθέτει και ήταν πολύτιμες καθ' όλη τη διαδικασία εκπόνησης της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, ήταν πάντα διαθέσιμος να με καθοδηγήσει και να με υποστηρίξει, γεγονός που μου έδωσε τη δύναμη να συνεχίσω και να ολοκληρώσω τη συγγραφή της συγκεκριμένης εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Ιδρυτή και Δ/ντα σύμβουλο του Ινστιτούτου Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας (iED) κο Βασιλειάδη Τάσο, καθώς και την κα Μάντσε Αγγελική, για τη συνεργασία τους και τη βοήθειά τους στην υλοποίηση της συγκεκριμένης έρευνας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, η οποία στέκεται δίπλα μου, με παροτρύνει και με υποστηρίζει, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.



*Στους γονείς μου,*

*Χρήστο και Μαρία.*



## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας στο πλαίσιο του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών «Ευέλικτες Μέθοδοι Διοίκησης» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας είναι η ανάλυση αξιολόγηση του επιπέδου projectification του Ινστιτούτου Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας (iED). Τα τελευταία χρόνια προέκυψε το ενδιαφέρον για μέτρηση του βαθμού του projectification σε επίπεδο διαφόρων κλάδων της ελληνικής οικονομίας, καθώς αν και το συγκεκριμένο φαινόμενο αποτελεί αντικείμενο έρευνας και μελέτης σε διάφορες χώρες, όσον αφορά στην Ελλάδα, τα στοιχεία που έχουμε είναι λίγα. Θα προσπαθήσουμε να επαληθεύσουμε τα αποτελέσματα, τα οποία μετρήθηκαν με ποσοτική μέθοδο σε προηγούμενη έρευνα, χρησιμοποιώντας ποιοτική μεθοδολογία έρευνας για τον συγκεκριμένο οργανισμό. που συμμετείχε στην παραπάνω έρευνα από όπου προέκυψε ότι έχει υψηλό βαθμό projectification.

Με τη βιβλιογραφική επισκόπηση γίνεται αναφορά σε κάποιες βασικές έννοιες της διαχείρισης έργων και του φαινομένου του projectification, όπως καταγράφηκε και αναλύθηκε από διάφορους μελετητές.

Χρησιμοποιήθηκε ερευνητική μεθοδολογία ποιοτικής προσέγγισης και συγκεκριμένα της μελέτης περίπτωσης. Τα δεδομένα τα οποία ελήφθησαν από συνεντεύξεις με πέντε (5) στελέχη διαφόρων τμημάτων του οργανισμού και από την ιστοσελίδα του αναλύθηκαν και το αποτέλεσμα που προέκυψε επαληθεύει το επίπεδο του projectification του οργανισμού που είχε αναφερθεί σε προηγούμενη έρευνα.

**Λέξεις – Κλειδιά:** *Projectification, Έργο, Καινοτομία*



## Abstract

The purpose of this dissertation during the postgraduate program "Agile Management" of University of Thessaly is the analysis and evaluation of the projectification level of the Institute for Entrepreneurship Development (iED). In recent years, there has been interest in measuring the degree of projectification at various levels of the Greek economy, and although this phenomenon is the subject of research and study in various countries, as far as Greece is concerned, we have very few data. We will try to verify the results, which were measured quantitatively in a previous survey, using a qualitative research methodology for the specific organization, who participated in the above research which showed that he has a high degree of projectification.

The bibliographic review refers to some basic concepts of project management and the phenomenon of projectification, as recorded and analyzed by various scholars.

A qualitative approach research methodology was used, specifically the case study. The data obtained from interviews with five (5) executives of various departments of the organization and from its website were analyzed and the result obtained verifies the level of projectification of the organization that had been reported in a previous survey.

**Keywords:** *Projectification, Project, Innovation*



## Περιεχόμενα

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ .....	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ABSTRACT .....	6
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ .....</b>	<b>8</b>
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ .....	8
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....</b>	<b>9</b>
2.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....	9
2.2 ΜΙΑ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	16
2.3 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΟΠΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΟΥ PROJECTIFICATION.....	23
2.4 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ PROJECTIFICATION ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ (ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ/ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ/ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ).....	26
2.5 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	29
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>30</b>
3.1. Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (CASE STUDY) ΚΑΙ ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΗΣ.....	30
3.1.1 Σχεδιασμός και διαδικασία διεξαγωγής της μελέτης περίπτωσης.....	30
3.1.2 Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της.....	31
3.1.3 Συλλογή – ανάλυση δεδομένων.....	31
3.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	33
3.5 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	37
3.6 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	40
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>	<b>41</b>
4.1 ΈΡΓΑ ΤΟΥ ΙΕΔ.....	41
4.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ .....	46
4.2.1 Απάντηση στην ερώτηση 1.....	46
4.2.2 Απάντηση στην ερώτηση 2.....	47
4.2.3 Απάντηση στην ερώτηση 3.....	48
4.2.4 Απάντηση στην ερώτηση 4.....	49
4.2.5 Απάντηση στην ερώτηση 5.....	50
4.2.6 Απάντηση στην ερώτηση 6.....	51
4.3 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	52
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>54</b>
5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	54
5.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ.....	59
5.3 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	59
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>60</b>





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ

### 1.1 Εισαγωγή

Η εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Τα πρώτα δύο περιλαμβάνουν τη σχετική θεωρία και έννοιες που αφορούν στο αντικείμενο της εργασίας, ενώ τα υπόλοιπα τρία αποτελούν το πρακτικό μέρος της εργασίας.

Στο πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνονται η εισαγωγή και τα ερευνητικά ερωτήματα του αντικειμένου της εργασίας και στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια βιβλιογραφική επισκόπηση αρχικά της έννοιας του έργου (project) και στη συνέχεια της διαχείρισης έργων (project management) και της «εργοποίησης» (projectification).

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά η θεωρία της μεθοδολογίας της έρευνας, ο σκοπός της και ο οργανισμός που επιλέξαμε να μελετήσουμε. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας και τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο τα συμπεράσματα καθώς και οι περιορισμοί της έρευνας.

Όπως αναφέρεται και στον τίτλο της εργασίας, σκοπός της είναι η ανάλυση και αξιολόγηση του επιπέδου projectification του iED, το οποίο μετρήθηκε και παρουσιάστηκε σε προηγούμενη έρευνα με ποσοτική μέθοδο. Στην περίπτωση μας χρησιμοποιήσαμε ποιοτική ερευνητική μεθοδολογία με συνεντεύξεις και μελέτη εγγράφων, ώστε να διερευνήσουμε αν αυτό ανταποκρίνεται στην πραγματική εικόνα του οργανισμού.

### 1.2 Ερευνητικά Ερωτήματα

1. Επαληθεύεται, και αν ναι σε ποιο βαθμό, η απάντηση του οργανισμού για το επίπεδο του projectification που είχε δηλώσει;
2. Προέκυψαν και αν ναι ποια οφέλη από την αύξηση του βαθμού projectification του οργανισμού;
3. Προέκυψαν, και αν ναι ποια εμπόδια με την αύξηση του βαθμού projectification του οργανισμού;
4. Πώς συμβάλει η οργανωσιακή αυτή αλλαγή στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού;



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

### 2.1 Θεωρητικό Πλαίσιο

Σύμφωνα με το Project Management Institute (στο εξής PMI) η έννοια του έργου δεν είναι κάτι καινούργιο, καθώς έργα υπήρχαν σε διάφορες χρονικές περιόδους και σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Κάποια από αυτά είναι η πυραμίδες της Γκίζας, οι Ολυμπιακοί Αγώνες, το Σινικό Τείχος, η διώρυγα του Παναμά, η ανάπτυξη των αεροπλάνων, η δημιουργία εμβολίων, η κατάρκτηση του διαστήματος, διάφορες εφαρμογές λογισμικού κ.ά. Βλέπουμε ότι υπάρχει μια ποικιλομορφία προϊόντων, υπηρεσιών ή αποτελεσμάτων. Ο ορισμός που δίνει το PMI είναι ο εξής: «Έργο είναι η προσωρινή προσπάθεια που αναλαμβάνεται με στόχο τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος, υπηρεσίας ή αποτελέσματος». Στα παραπάνω παραδείγματα αναγνωρίζονται τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται στον ορισμό, όπως η προσωρινή φύση του, που σημαίνει ότι έχει ορισμένη αρχή και τέλος και όχι μικρή διάρκεια και η μοναδικότητα του προϊόντος, της υπηρεσίας ή του αποτελέσματος (PMI 5<sup>th</sup> edition, 2013).

Σύμφωνα με τον Kwak 2003, υπάρχουν 4 περίοδοι της σύγχρονης διαχείρισης έργων:

1 <sup>η</sup>	-μέχρι το 1958	Παρουσιάστηκαν οι θεωρίες των H.Fayol και H.Gantt.
2 <sup>η</sup>	1958-1979	Παρουσιάστηκαν οι μέθοδοι PERT και CPM (Critical Path).
3 <sup>η</sup>	1980-1994	Εμφανίστηκαν οι πρώτοι προσωπικοί υπολογιστές και αναπτύχθηκαν μοντέλα λογισμικού.
4 <sup>η</sup>	1995-2003 (ημερομηνία που είχε γραφεί το άρθρο)	Αναβαθμίστηκαν προηγούμενα μοντέλα, εισήχθη μια εναλλακτική μέθοδος σχεδιασμού και διαχείρισης έργων, η οποία τόνισε κυρίως τους πόρους που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου και όχι τις συγκεκριμένες εργασίες.

*Πίνακας 1: Περίοδοι σύγχρονης διαχείρισης έργων, Kwak, Y. H.. (2003). Brief History Of Project Management. In K. A. Carayannis, The Story of Managing Projects (p. Chapter 2). Quorum Books.*

Για τη δημιουργία ενός έργου είναι απαραίτητος ο συνδυασμός διαφόρων αρχών, τεχνικών και εργαλείων από τον υπεύθυνο αυτού, τον διαχειριστή του έργου. Έτσι προέκυψε και ο όρος του Project Management που αναπτύχθηκε ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια (PMI 5<sup>th</sup> edition, 2013).

Η πιο πρόσφατη μεθοδολογία διαχείρισης έργων που αναπτύχθηκε και υποστηρίζεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, είναι η PM<sup>2</sup> (2007) έχει ως στόχο, παρέχοντας ανοικτή



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΠΜΣ «ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

πρόσβαση, να δώσει τη δυνατότητα στους διαχειριστές των έργων να δίνουν λύσεις και οφέλη σε οργανισμούς με την αποτελεσματική διαχείριση των εργασιών σε ολόκληρο τον κύκλο της ζωής κάθε έργου αλλά και σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (άτομα ή ομάδες), να επηρεάσουν ή να επηρεαστούν από τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής ή/και από τα αποτελέσματα του έργου. Αντιλαμβανόμαστε ότι η αποτελεσματική διαχείριση και η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών είναι καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία ενός έργου (Overview of the PM<sup>2</sup> Project Management Methodology, 2018). Ο διαχειριστής έργου (Project Manager) που έχει τη συνολική ευθύνη ενός έργου από την αρχή έως το κλείσιμό του θα πρέπει να έχει συνδυασμό δεξιοτήτων διαχείρισης. Μεταξύ αυτών είναι και η ανοιχτή επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη, ώστε να μπορούν να εκφράζονται όλες οι απόψεις και οι ανησυχίες τους, προκειμένου να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος και η αβεβαιότητα του έργου και να μειώνονται οι πιθανότητες αποτυχίας του (Haughey, 2018). Παράλληλα, οι διαχειριστές έργων θα πρέπει να προσαρμοστούν στη μεταβαλλόμενη οργανωτική δομή, καθώς η παγκοσμιοποίηση, οι περιορισμένοι πόροι, τα ενδιαφερόμενα μέρη, ο ανταγωνισμός, η οικονομία και άλλοι παράγοντες συμβάλλουν στον μετασχηματισμό των οργανισμών και του γενικότερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Το μόνο σίγουρο για το μέλλον είναι ότι για να πετύχουν, οι διαχειριστές έργων του εικοστού πρώτου αιώνα πρέπει να είναι προσαρμοστικοί σε συνεχείς αλλαγές (Seymour and Hussein, 2014).

Σύμφωνα με τους Abbasi, A., & Jaafari, A. (2018) τα έργα και τα προγράμματα σχεδιάζονται και παραδίδονται σε ένα όλο και πιο περίπλοκο ρυθμιστικό, εμπορικό, πολιτικό, κοινωνικό, περιβαλλοντικό και οργανωτικό πλαίσιο, και υπάρχει επομένως μεγαλύτερη ανάγκη να κατανοήσουμε και να αναπτύξουμε νέες γνώσεις όσον αφορά την ανταπόκριση σε ένα ευρύ και σύνθετο φάσμα των αναγκών, από πολίτες που απαιτούν καλύτερες υποδομές και κοινωνικές υπηρεσίες σε πελάτες και πελάτες εμπορικών προϊόντων και κεφαλαιουχικών περιουσιακών στοιχείων που πρέπει να λειτουργούν σε όλο και περισσότερο ανταγωνιστικό και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον (Abbasi and Jaafari, 2018).

Από την εμφάνιση του όρου της διαχείρισης έργων μέχρι και σήμερα έχουν διενεργηθεί πολλές μελέτες, οι οποίες έχουν αποκαλύψει, μεταξύ άλλων, ορισμένες πτυχές όπως την εργασία σε αγχωτικές καταστάσεις, την εσωτερίκευση μοντέλων και εργαλείων διαχείρισης έργων, τη συμμόρφωση με μη ρεαλιστικά σχέδια και προθεσμίες και την



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΠΜΣ «ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

εστίαση σε μεμονωμένα έργα και όχι την μακροπρόθεσμη αντιμετώπιση σε οργανωτικό και ατομικό επίπεδο μιας επαγγελματικής ζωής που βασίζεται σε έργα (Cicmil et al., 2016).

Με την εμφάνιση του όρου του “Projectification”, που παρουσιάζεται παρακάτω, επιχειρείται η αλλαγή του τρόπου διαχείρισης έργων με στόχο τον αυξημένο προσανατολισμό στα έργα, αλλά και στις αλλαγές που επέρχονται στην οργάνωση ενός οργανισμού που χρησιμοποιεί τη διαδικασία του Projectification.

Παρατηρείται ότι πέρα από τους παραδοσιακά οργανωμένους τομείς σε έργα, όπως είναι εκείνοι των κατασκευών και της διαφήμισης, πλέον τα έργα έχουν εξαπλωθεί σε πολλούς άλλους τομείς, καθώς αποτελούν το κλειδί για την καινοτομία, την έρευνα, την πληροφορική και την οργανωτική αλλαγή. Έτσι παρουσιάστηκε και το φαινόμενο «εργοποίησης» της κοινωνίας με τα έργα πλέον να γίνονται ατομικά ή και κοινωνικά. Πλέον τα συναντάμε σε ό,τι κάνουμε, στο πώς μιλάμε, πώς σκεφτόμαστε και πώς οργανώνουμε την καθημερινότητα μας. Μπορούμε να πούμε ότι οργανώνουμε ένα χαρτοφυλάκιο έργων στη ζωή μας -από οικογενειακές διακοπές έως και αλλαγή καριέρας, τα οποία διαμορφώνουν τη ζωή μας αλλά και τις σχέσεις μας με τους άλλους. Βρισκόμαστε στην κοινωνία του έργου, στην οποία τα έργα είναι πανταχού παρόντα ως μια μορφή συντονισμού των ανθρώπινων δραστηριοτήτων (Jensen et al., 2016).

Το 1993, ο Midler στο βιβλίο του «L’ auto qui n’existait pas» (The car that did not exist) σχετικά με την αυτοκινητοβιομηχανία Renault και τις αλλαγές που έπρεπε να γίνουν σε διάφορες δομές της με στόχο τη δημιουργία νέων προϊόντων, χρησιμοποίησε για πρώτη φορά τον όρο “Projectification”, δηλαδή το φαινόμενο μιας διαδικασίας που έχει αυξημένο προσανατολισμό προς τα έργα και το σχεδιασμό της οργάνωσης (Maylor and Turkulainen, 2019). Σύμφωνα με το συγκεκριμένο βιβλίο η υλοποίηση μεγάλου αριθμού έργων επηρεάζει και τη μόνιμη οργάνωση ενός οργανισμού, καθώς αλλάζει το ρόλο της διαχείρισης έργων και μεγάλα τμήματα αυτού έπρεπε να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες και να ανανεωθούν.

Στο άρθρο του Midler «“Projectification” of the firm: the Renault case», το οποίο δημοσιεύθηκε στο Scandinavian Journal of Management το 1995, γίνεται αναφορά σε τέσσερις φάσεις της εταιρείας Renault και συγκεκριμένα στον τρόπο οργάνωσής της και πως έφτασε στην τέταρτη φάση, αυτή του “Projectification”. Από τότε και μέχρι σήμερα έχουν δημοσιευθεί διάφορα άρθρα σχετικά με το Projectification τόσο των οργανισμών όσο και της κοινωνίας γενικότερα.



Η έννοια projectification μπορεί να λάβει πολλές μορφές και μπορεί επίσης να εξεταστεί σε διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης. Όπως περιεγράφηκε αρχικά, είναι μια διαδικασία, ένας δρόμος που ακολουθείται προς τον αυξημένο προσανατολισμό και τη χρήση των έργων και προς την επισημοποίηση της διαχείρισης των έργων και της μορφής οργάνωσης αυτών (Schoper et al., 2018). Ως μέρος αυτής της διαδικασίας, δεν είναι ασυνήθιστο για τους οργανισμούς να προχωρούν σε μεγαλύτερη αναγνώριση ή επίσημη χρήση πρακτικών διαχείρισης έργων και οργανωτικών μορφών ή δομών έργου. Στη συνέχεια, η διαδικασία ακολουθείται από αύξηση των πρακτικών διαχείρισης έργων και των δραστηριοτήτων διαχείρισης χαρτοφυλακίου και ανάπτυξη διαφόρων τύπων οργάνωσης της ανάθεσης του έργου (Project Management Organization, PMO) ή άλλων δομών υποστήριξης (Müller et al., 2016). Συνήθως, θα συνοδεύεται από ανάπτυξη ατομικών ικανοτήτων και αύξηση της εξέτασης της διαχείρισης έργων ως επαγγελματικής πειθαρχίας και οργάνωσης (Hodgson et al., 2019).

Ξεκινώντας τη μελέτη από το άρθρο του Midler αντιλαμβανόμαστε ότι περιγράφει ένα φαινόμενο, μια καινοτομία όχι τόσο στον τρόπο οργάνωσης των εργασιών μέσω έργων, αλλά στις αλλαγές που επέρχονταν στην οργάνωση ενός οργανισμού που χρησιμοποιούσε τη διαδικασία του Projectification (Maylor et al., 2006). Το συγκεκριμένο φαινόμενο αποτέλεσε μια παγκόσμια τάση με πολλούς οργανισμούς να χρησιμοποιούν διαφορετικά σχέδια οργάνωσης της εργασίας τους, ενώ ταυτόχρονα απαιτούσε την αλλαγή νοοτροπίας από τα οργανωτικά μέλη (Maylor and Turkulainen, 2019). Προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην στρατηγική τους προχωρούν στον καθορισμό νέων αρχών, κανόνων, τεχνικών και διαδικασιών που αλλάζουν τη δομή της οργάνωσης και διακυβέρνησης του οργανισμού, ενώ πολλές φορές αυτές οι αλλαγές επεκτείνονται και εκτός των ορίων της εργασίας, σε όλη την κοινωνία (Maylor et al., 2006).

Ο Midler (1995) περιέγραψε πώς η Renault άλλαξε τον οργανωτικό της σχεδιασμό σε διάφορες φάσεις, μέσα σε διάστημα 30 ετών, για να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στην οργάνωση των έργων της. Για το λόγο αυτό, εισήγαγε αρχικά ελαφριές δομές μήτρας έργων και στη συνέχεια πιο ισχυρές δομές έργων μεταξύ της δεκαετίας του 1960 και του 1990. Σύμφωνα με τον Midler ο οργανισμός ανέπτυξε τις δραστηριότητές του και τις αναδιοργάνωσε σε έργα, τα οποία στη συνέχεια αντιμετωπίστηκαν εκτός του μόνιμου οργανισμού, ενώ ο μόνιμος οργανισμός άλλαξε για να εκπονήσει καλύτερα τα έργα (Jacobsson and Jałocha, 2021). Οι Söderlund and Tell (2009), καθώς και ο Lundin (2016) ομοίως σημειώνουν ότι ως αποτέλεσμα του projectification, μια επιχείρηση μπορεί να



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΠΜΣ «ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

αλλάζει θεμελιωδώς τον προσανατολισμό και τον σχεδιασμό της οργάνωσής της. Για παράδειγμα, μια προηγουμένως λειτουργικά οργανωμένη επιχείρηση μπορεί να αλλάξει σε οργανισμό που βασίζεται σε έργα, οργανισμό που υποστηρίζεται από έργα ή δίκτυο έργων. Αυτά δεν είναι μόνο διαφορετικά σχέδια οργάνωσης, αλλά απαιτούν επίσης διαφορετική νοοτροπία από τα μέλη του οργανισμού (Söderlund and Tell, 2009, Lundin, 2016). Επιπλέον, αυτή η διαδικασία είναι πιθανό να έχει δυναμικό χαρακτήρα, πράγμα που σημαίνει ότι τόσο η επιδιωκόμενη τελική κατάσταση όσο και τα μέσα για την επίτευξή της είναι πιθανό να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου. Το φαινόμενο έχει προκαλέσει σαφώς κάποιο ενδιαφέρον μεταξύ των μελετητών τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο, όπως σε κάθε τέτοιο μακροχρόνιο φαινόμενο, αξίζει να το επανεξετάσουμε για να έχουμε καλύτερη κατανόηση της χρήσης του όρου για τη διευκόλυνση πιο ουσιαστικών συζητήσεων (Schoper et al., 2018).

Σε αυτό το γενικό σκηνικό, η συγκεκριμένη χρήση των έργων και η διαχείριση έργων σε σύγχρονους οργανισμούς έχει αναλυθεί περαιτέρω σε μια σειρά από γραπτά που έχουν σκοπό να ρίξουν φως στο τι μπορεί να συμβάλει η μορφή του έργου στην οργανωτική ευημερία, πώς συνδυάζεται η μορφή του έργου με άλλες οργανωτικές διαμορφώσεις, και ποιες διαχειριστικές προκλήσεις προκύπτουν στη διαδικασία προβολής των εν εξελίξει λειτουργιών (Bredin and Söderlund, 2011). Σύμφωνα με τους Maylor et al. (2006), η έννοια projectification εμφανίζεται όταν οργανισμοί σε όλους τους τύπους βιομηχανιών διαπιστώνουν ότι οι παραδοσιακές οργανωτικές δομές, συμπεριλαμβανομένων λειτουργικών τμημάτων, επιχειρησιακών μονάδων και τμημάτων που έχουν συσταθεί για τη διαχείριση μεγάλων όγκων παραγωγής τυποποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών και για τη λήψη αποφάσεων σε σχετικά σταθερό τεχνολογικό περιβάλλον και αγορά, δεν είναι πλέον επαρκείς. Στο ταχέως μεταβαλλόμενο και όλο και πιο ταραχώδες και αβέβαιο περιβάλλον που αντιμετωπίζουν σήμερα, οι οργανισμοί διαπιστώνουν ότι κάποιο είδος οργάνωσης έργου ταιριάζει καλύτερα στο είδος των έκτακτων προβλημάτων που πρέπει να αντιμετωπίσουν ενώ κάποιοι θεωρούν ότι τα έργα που γίνονται πιο μεγάλα, πιο περίπλοκα και ευρέως διαδεδομένα πλέον εκτείνονται πέρα από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς και υπάρχουν ενδείξεις εργοποίησης της κοινωνίας. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία, αυτή η αυξημένη χρήση της μορφής που βασίζεται σε έργα σε έναν οργανισμό παίρνει διάφορα σχήματα και δικαιολογείται με αναφορά τόσο στις ιστορικές εξελίξεις, όσο και στα επιδιωκόμενα οφέλη ενώ το μεμονωμένο έργο ως τέτοιο, μια προσωρινή, μοναδική, εστιασμένη στο στόχο και πολύπλοκη επιχείρηση φαίνεται να είναι ένα μάλλον





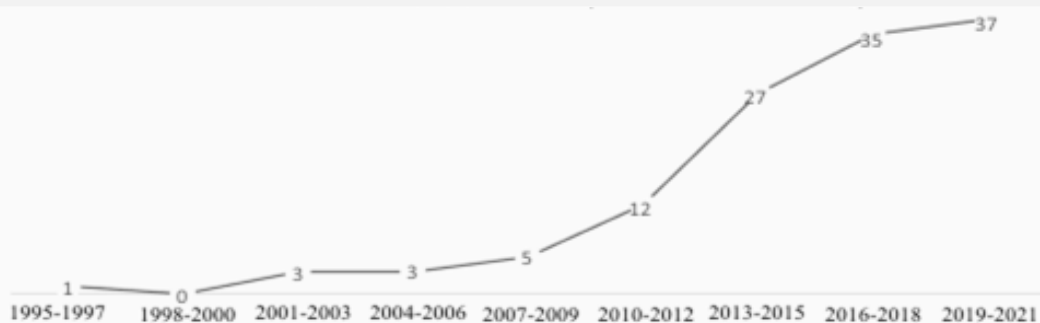
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΠΜΣ «ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

τυποποιημένο θέμα, με μια σειρά πιθανών τρόπων ενσωμάτωσής του σε έναν υπάρχοντα οργανισμό (Packendorff and Lindgren, 2014).

Ένα επαναλαμβανόμενο θέμα στη βιβλιογραφία είναι οι διάφορες λύσεις στο πρόβλημα της ενσωμάτωσης λειτουργιών πολλαπλών έργων σε συντονισμένα χαρτοφυλάκια μέσω τυποποιημένων μεθόδων διαχείρισης έργων και γραφείων διαχείρισης έργων (Aubry and Lenfle, 2012). Η οργανωτική μορφή που βασίζεται στο έργο επικεντρώνεται έτσι στο μεμονωμένο έργο ως τη μονάδα στην οποία λαμβάνει χώρα η παραγωγή και η καινοτομία, σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα προϊόντων/συστημάτων, διαλειτουργική συνεργασία, μαζική παραγωγή, οριζόντια επικοινωνία και ομαδική εργασία (Söderlund and Tell, 2009).

Ένας περιορισμένος αριθμός μελετών έχει επικεντρωθεί ρητά στις διαδικασίες του projectification με την πάροδο του χρόνου. Αναφέρθηκαν προηγουμένως οι Midler και οι Söderlund & Tell. Και στις δύο αυτές περιπτώσεις, οδηγοί είναι οι απαιτήσεις εξωτερικής αγοράς, που συνεπάγονται αυξημένη προσαρμογή και ενσωμάτωση τεχνολογίας, σε συνδυασμό με εσωτερικές φιλοδοξίες για απλοποίηση της οργανωτικής επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων και ενδυνάμωση των ομάδων έργου. Στην ανασκόπηση αρκετών μελετών projectification, οι Maylor et al., 2006 προσθέτουν επίσης ότι αυτές οι αναδιαρθρώσεις συνεπάγονται αυξημένο αριθμό έργων, αυξημένη εξάρτηση από κωδικοποιημένους φορείς γνώσης διαχείρισης έργων (όπως μοντέλα πύλης σκηνής και τυποποιημένα πλαίσια εσωτερικού χώρου), αυξημένη έμφαση στην απόδοση του έργου κατά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού και αυξημένη επικράτηση γραφείων διαχείρισης έργων και παρόμοιων λειτουργικών συσκευών που προσανατολίζονται σε λειτουργίες που βασίζονται σε έργα (Maylor et al., 2006).

## ΠΡΟΟΔΟΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΟΔΟ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ (διαστήματα τριών ετών)



Εικόνα 1. Γράφημα ανάπτυξης των δημοσιεύσεων (Jacobsson & Jalocha, 2021)

Ορισμένες από αυτές τις έρευνες αφορούν επίσης τις συνέπειες του projectification. Οι Bredin & Söderlund (2011), Maylor et al (2006) και Turner, Huemann & Keegan, (2008) επισημαίνουν δυνητικά αρνητικές συνέπειες τόσο σε οργανωτικό όσο και σε ατομικό επίπεδο, όπως ο κίνδυνος της επαναγραφειοκρατικοποίησης, παραμελώντας την ανάγκη ενσωμάτωσης έργων σε προγράμματα ή χαρτοφυλάκια, ο περιορισμένος χρόνος για ανάπτυξη γνώσης, το συντριπτικό άγχος προθεσμίας και η έλλειψη εμπιστοσύνης και κοινωνικής συνέχειας (Bredin and Söderlund, 2011, Maylor et al., 2006, Turner et al., 2008). Ο Jerbrant, (2014) τονίζει ότι πιθανότατα θα υπάρχουν αντιληπτές συνέπειες, με την έννοια ότι κάθε επόμενη αναδιάρθρωση λύνει ορισμένα προβλήματα, αλλά δημιουργεί και νέα, απεικονίζοντας έτσι το projectification επίσης ως μια σειρά αναδυόμενων αβεβαιοτήτων που πρέπει να αντιμετωπιστούν (Jerbrant, 2014).

Από τη σκοπιά της συνολικής θεσμικής διαδικασίας, ο Lundin (2016) σημειώνει ότι το projectification επιτυγχάνεται μέσω των ακόλουθων διαδοχικών βημάτων:

- ο αυξημένη χρήση των δομών του έργου, των διαδικασιών και της μορφής οργάνωσης του έργου
- το οργανωτικό πλαίσιο που προσαρμόζεται στο έργο
- την εξουσιοδότηση της χρήσης έργων για την εκτέλεση ορισμένων εργασιών και την υιοθέτηση συγκεκριμένων γνώσεων ή/και διαδικασιών
- να γίνεται κατανοητό ότι η χρήση έργων οδηγεί σε αποτελέσματα
- η στρατηγική θεσπίζεται μέσω της ανάπτυξης ενός χαρτοφυλακίου έργων. (Lundin, 2016).

Συνοψίζοντας τα παραπάνω καταλήγουμε σε έναν ρητό ορισμό του οργανωτικού projectification ως εξής: Το οργανωτικό projectification είναι η διαδικασία υιοθέτησης ή



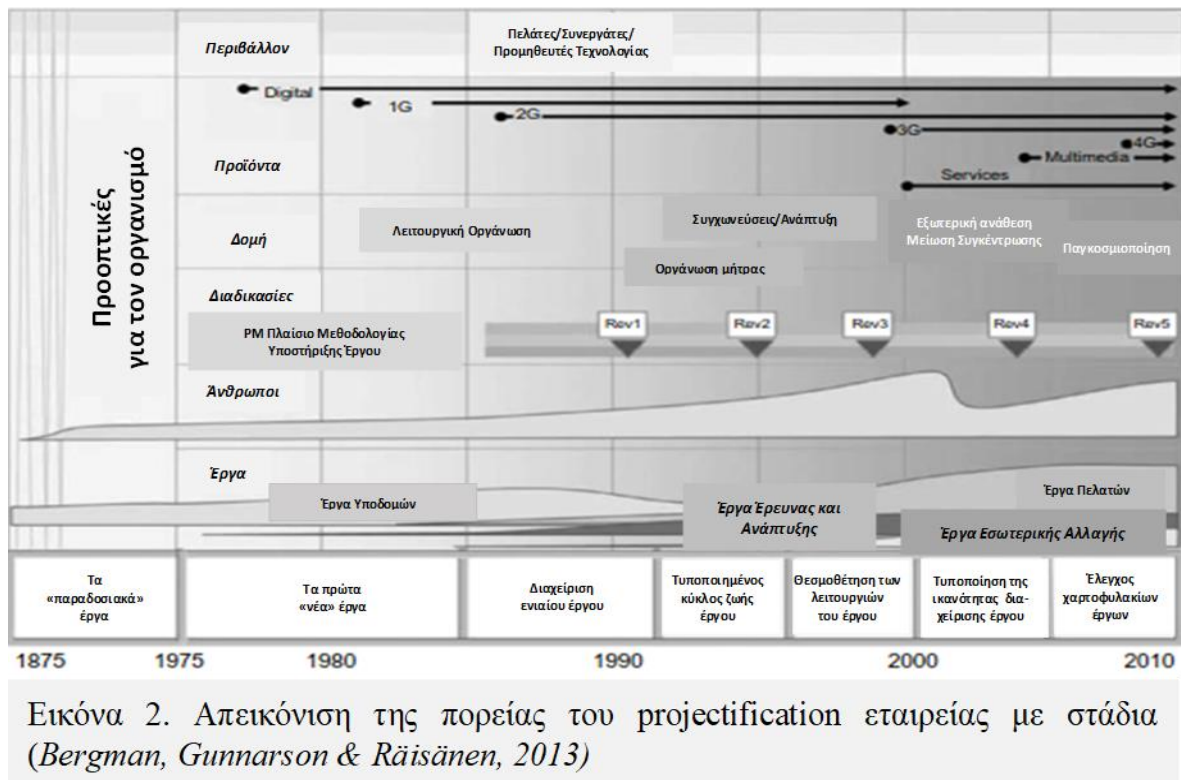


προσαρμογής των δομών του έργου, των διαδικασιών, της γλώσσας, των τελετουργιών και των συμβόλων και της επαγγελματικοποίησης των πρακτικών του έργου σε πολλά επίπεδα.

Μια τέτοια προσπάθεια να καταλήξουμε σε έναν ορισμό μπορεί να δώσει την εντύπωση ότι το projectification μιας επιχείρησης/ενός οργανισμού είναι ένα προκαθορισμένο ταξίδι σε μια δεδομένη τελική κατάσταση και κάτι με θετική χροιά. Ωστόσο, θα πρέπει να τονίσουμε ότι στην πράξη, ούτε το ταξίδι ούτε η τελική κατάσταση είναι προκαθορισμένα, με τις επιχειρήσεις/οργανισμούς να ακολουθούν σημαντικά διαφορετικούς δρόμους και να επιτυγχάνουν μεγάλη ποικιλία τελικών καταστάσεων. Επιπλέον, υπάρχουν επίσης διαταραχές στον κόσμο της εργασίας μέσω έργων, όπως η ευρεία υιοθέτηση ευέλικτων φιλοσοφιών, συστημάτων και εργαλείων, η εισαγωγή αλλαγών στο τοπίο διαχείρισης έργου, στις οργανωτικές δομές και διαδικασίες, αλλάζοντας έτσι τη φύση του projectification.

## **2.2 Μια επισκόπηση των δεδομένων και της ανάπτυξης**

Ακόμα κι αν η έννοια του projectification πρωτοεμφανίστηκε το 1995, υποστηρίζεται ότι το φαινόμενο χρονολογείται περισσότερο (Maylor et al., 2006). Οι Bergman, Gunnarson, & Räsänen (2013) στην εργασία «Decoupling and standardization in the projectification of a company» περιέγραψαν τη διαδικασία αλλαγής μιας μεγάλης εταιρείας, προσανατολισμένης στο έργο με έμφαση στην τυποποίηση της εργασίας του έργου και ανάλυσαν το πώς άλλαξε η δομή, οι διαδικασίες και η βάση απασχόλησης παράλληλα με την αύξηση του όγκου των έργων.



Εικόνα 2. Απεικόνιση της πορείας του projectification εταιρείας με στάδια (Bergman, Gunnarson & Räisänen, 2013)

Τα στάδια περιγράφονται συνοπτικά παρακάτω:

- 1876-1975 Έργα: Κυρίως "παραδοσιακά" έργα υποδομής, ενώ η διαχείριση έργων, με τη σημερινή έννοια, καθιερώθηκε προς το τέλος του σταδίου. Η χαλαρή σύζευξη στη δομή και τις διαδικασίες εξισορροπήθηκε με μια στενή σύζευξη από την προοπτική των ανθρώπων.
- 1975-1984 Τα πρώτα «νέα» έργα εμφανίστηκαν με την ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας. Ο ρόλος του διαχειριστή του έργου ήταν να συντονίζει τις δραστηριότητες σε διάφορα μέρη του οργανισμού.
- 1985-1991 Διαχείριση ενιαίου έργου – ξεκίνησε η τυποποίηση της διαδικασίας έργου με την ανάπτυξη μιας μεθοδολογίας έργου ταυτόχρονα με την αύξηση του αριθμού των έργων και τη δυνατότητα παράλληλης εκτέλεσης πολλών έργων.
- 1992-1996 Τυποποίηση του κύκλου ζωής και της ορολογίας του έργου. Θεσμοθετήθηκε ο ρόλος του χορηγού του έργου και των προκαθορισμένων τυποποιημένων σημείων απόφασης. Το μοντέλο του έργου έγινε γενικό και αποσυνδέθηκε από τη διαδικασία ανάπτυξης.



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΠΜΣ «ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

- 1997-2000 Θεσμοθέτηση των λειτουργιών του έργου. Στο στάδιο αυτό προέκυψε η ανάγκη για επαγγελματική διαχείριση έργων και ιδρύθηκαν γραφεία διαχείρισης έργων σε όλα τα μέρη της εταιρείας.
- 2001-2005 Τυποποίηση της ικανότητας διαχείρισης έργου – Διαφοροποιήθηκαν οι τάσεις τυποποίησης στα έργα πελατών και στα έργα ανάπτυξης προϊόντων, καθώς ο πελάτης ζητούσε επαγγελματικό και πιστοποιημένο έργο. Ο ρόλος του project manager επισημοποιήθηκε και θεσμοθετήθηκε, ενώ εμφανίστηκαν λέξεις-κλειδιά, όπως η ευελιξία και οι συντομευμένοι χρόνοι παράδοσης.
- 2006-2011 Έλεγχος χαρτοφυλακίων έργων – τα πρώτα βήματα προς την κατεύθυνση της εισαγωγή της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων (PMI, 2008) λήφθηκαν με στόχο κυρίως τον παγκόσμιο έλεγχο των πόρων. Η ανάπτυξη προϊόντων βιομηχανοποιήθηκε. Όσον αφορά στους πελάτες, η εστίαση ήταν στη διασφάλιση της ποιότητας παράδοσης σε όλα τα μέρη του οργανισμού, παγκοσμίως.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι διαφορετικοί τύποι δημοσιεύσεων με θέμα το projectification, όπου τα άρθρα περιοδικών είναι ο πιο συνηθισμένος τύπος στο σύνολο δεδομένων, ενώ ακολουθούν κεφάλαια βιβλίων και εργασίες συνεδρίων. Οι ακαδημαϊκές εργασίες και τα βιβλία αντιπροσωπεύουν δέκα αντικείμενα συνολικά. Παρουσιάζει επίσης ενδιαφέρον το ότι η έρευνα για το projectification έχει αναπαραχθεί σε έως και 52 διαφορετικά περιοδικά, γεγονός που αποδεικνύει τις διάφορες κατηγορίες στις οποίες μπορούμε να το συναντήσουμε. Τα πιο συνηθισμένα σημεία δημοσίευσης ήταν το International Journal of Management Projects in Business και το International Journal of Project Management.

Ως προς τις χώρες προέλευσης των μελετών αυτών, οι περισσότερες αναφέρονται σε μελέτες που έγιναν σε Ευρωπαϊκές χώρες, με περισσότερα αποτελέσματα σε χώρες της Σκανδιναβίας, ενώ λιγότερες ήταν οι μελέτες που έλαβαν χώρα εκτός Ευρώπης. Η υψηλή εκπροσώπηση των σκανδιναβικών συγγραφέων πιθανώς σχετίζεται με την έξαρση της Σκανδιναβικής σχολής διαχείρισης έργων και τον επακόλουθο αντίκτυπό της στα ερευνητικά ενδιαφέροντα και υιοθέτηση της ιδέας του projectification (Jacobsson and Jalocho, 2021).



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΠΜΣ «ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

Όσον αφορά τους κλάδους που σχετίζονται με μελέτες γύρω από την έννοια του projectification, δεν αποτελεί έκπληξη το ότι υπάρχει μια υψηλή εκπροσώπηση των συνεισφορών από τους παραδοσιακούς κλάδους διαχείρισης (Management) και τους κλάδους διαχείρισης έργων (Project Management). Συνολικά, περισσότερο από το ένα τρίτο των δημοσιεύσεων μπορεί να σχετίζονται με αυτούς τους δύο κλάδους (και τα σχετικά περιοδικά τους). Άλλοι κλάδοι που εκπροσωπούνται σαφώς είναι η Δημόσια πολιτική, η Πολιτική Επιστήμη και η Δημόσια διαχείριση, καθώς και δημοσιεύσεις σε κλάδους όπως οι Τέχνες και η Φιλοσοφία. Προκειμένου να αποφευχθεί μια άκρως ακαδημαϊκή συζήτηση σχετικά με την οριοθέτηση μεταξύ διαφορετικών κλάδων ή/ και ερευνητικών περιοχών, μπορεί απλά να συναχθεί το συμπέρασμα ότι το εύρος και η ποικιλία των κλάδων/ τομέων έχουν αυξηθεί με την πάροδο των ετών. Μια ενδιαφέρουσα παρατήρηση είναι ότι εάν περιορίσουμε το εύρος και εξετάσουμε μόνο την περίοδο 2016–2021, υπάρχουν περισσότερες δημοσιεύσεις projectification εκτός των κλάδων Διαχείρισης (Management) και Διαχείρισης Έργων (Project Management) παρά εντός αυτών.

Παρακάτω αναφέρονται κάποια παραδείγματα μεθοδολογιών που χρησιμοποιήθηκαν σε διάφορες μελέτες:

<b>Συγγραφείς</b>	<b>Μεθοδολογία Μελέτης</b>
Schoper, Y. G., Wald, A., Ingason, H. T., & Fridgeirsson, T. V. (2018). Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland. <i>International Journal of Project Management</i> , 36(1), 71-82	Συγκριτική μελέτη της Γερμανίας, της Νορβηγίας και της Ισλανδίας, όπου το επίπεδο projectification ποσοτικοποιείται ως το μερίδιο των εργασιών του έργου στη συνολική εργασία. Το άρθρο καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η Γερμανία είναι η πιο προβεβλημένη από αυτές τις τρεις χώρες και ότι «ο τρέχων βαθμός projectification στις δυτικές οικονομίες φαίνεται να κυμαίνεται στο 30%»
Baur, N., Besio, C., & Norkus, M. (2018). Projectification of science as an organizational innovation. In <i>Innovation Society Today</i> (pp. 341-370). Springer VS, Wiesbaden	Συνεντεύξεις Εστιάζει στο projectification της επιστήμης, πώς συμβαίνουν οι διαδικασίες καινοτομίας σε μακρο, μέσο και μικρο επίπεδο. Μελετά διαφορετικές οργανωτικές μορφές πανεπιστημίων στο Βερολίνο και το Μόναχο και επικεντρώνεται σε δύο επίπεδα ανάλυσης: το πανεπιστήμιο ως οργανισμό και την ατομική σταδιοδρομία. Εξετάζεται η σχέση μεταξύ επιστήμης, καινοτομίας και τοπικότητας. Καταλήγει στο



	<p>συμπέρασμα ότι τα έργα είναι αρκετά κατάλληλα για τον συντονισμό τόσο της επιστήμης όσο και της διεπιστημονικής έρευνας, ενώ εντοπίζει και αναφέρει και τις παρενέργειες/μειονεκτήματα των έργων στη διαδικασία της έρευνας.</p>
<p>Fred, M., &amp; Hall, P. (2017). A projectified public administration how projects in swedish local governments become instruments for political and managerial concerns. <i>Statsvetenskaplig tidskrift</i>, 119(1), 185-205</p>	<p>Εθνογραφικά εμπνευσμένη μελέτη περίπτωσης σε τοπικές κυβερνήσεις</p> <p>Το άρθρο μελετά την έναρξη και την εφαρμογή ενός συστήματος χρηματοδότησης έργων που αφορούν στις κοινωνικές επενδύσεις σε έναν σουηδικό δήμο (Eslöv), όπου το projectification καθοδηγείται από τη διοικητική ηγεσία με τη βοήθεια δημοσίων υπαλλήλων. Αναφέρεται στην ελκυστικότητα των έργων για τους πολιτικούς, καθώς και τρία φαινόμενα τα οποία είναι άξια προσοχής: τη λογοδοσία, τη διαφάνεια και τη συνάφεια της χρονικής σύλληψης στη διαχείριση έργων και την πολιτική. Καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το projectification δεν αντιπροσωπεύει μια βαθιά αλλαγή, αλλά μάλλον εισάγει μια νέα νοοτροπία με πιθανές μακροπρόθεσμες επιπτώσεις που είναι πολύ νωρίς για να κριθούν, ενώ αναφέρεται και στους λόγους δημοτικότητας του projectification, καθώς στόχος των πολιτικών και των κορυφαίων στελεχών είναι η εισαγωγή περισσότερου βραχυπρόθεσμου πνεύματος στη δημόσια διοίκηση.</p>
<p>Bergman, I., Gunnarson, S., &amp; Räisänen, C. (2013). Decoupling and standardization in the projectification of a company. <i>International Journal of Managing Projects in Business</i></p>	<p>Συνδυασμένες αφηγήσεις με αναδρομικά δεδομένα εταιρείας για τη μελέτη της αλλαγής σε έναν οργανισμό προσανατολισμένο στο έργο (project)</p> <p>Περιγράφεται και αναλύεται, μέσα από αφηγήσεις συμμετεχόντων, η τροχιά αλλαγής σε μια μεγάλη, παγκόσμια, προσανατολισμένη στο έργο εταιρεία, με έμφαση στην τυποποίηση της εργασίας του έργου και στον τρόπο αλλαγής της δομής, των διαδικασιών και της βάσης απασχόλησης ανάλογα με τον αυξανόμενο όγκο έργων της εταιρείας. Διερευνήθηκαν τα στάδια της</p>



	<p>διαδικασίας του projectification και πώς οι εξωτερικές επιρροές αφομοιώθηκαν, υιοθετήθηκαν, προσαρμόστηκαν και αναπτύχθηκαν περαιτέρω εντός της εταιρείας και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι λειτουργίες του έργου είχαν ισχυρό αντίκτυπο στη δομή, τις διαδικασίες και τη διαμόρφωση και τις ικανότητες του εργατικού δυναμικού της εταιρείας.</p>
<p>Vermeulen, N. (2016). From virus to vaccine: Projectification of science in the VIRGO consortium. In <i>Collaboration across Health Research and Medical Care</i> (pp. 31-58). Routledge</p>	<p>Συνδυασμένη ανάλυση εγγράφων και συνεντεύξεις</p> <p>Αναλύεται η VIRology GenOmics Consortium (Ένωση γονιδιωματικής ιολογίας) σαν ένα παράδειγμα της σχετικής έρευνας για το projectification στην υγεία, όπου αναγνωρίζει το έργο ως μία οριοθετημένη οργάνωση που ενεργοποιεί τη σύνδεση κυβέρνησης, ακαδημαϊκής κοινότητας και βιομηχανίας και αναλύει τους τρόπους, όπου η μορφή του έργου επηρεάζει την έρευνα. Καταλήγει στο συμπέρασμα ότι αν και η VIRGO ήταν αρκετά εφευρετική στο άνοιγμα των δυνατοτήτων για τη χρηματοδότηση της έρευνας και την προσαρμογή της οργάνωσης της έρευνας στις απαιτήσεις χρηματοδότησης, ωστόσο η μορφή του έργου περιόρισε τις δυνατότητες και τις σχέσεις από επιστημονική άποψη και απέδειξε ότι κατά τη διαδικασία του projectification της επιστήμης και συγκεκριμένα της υγείας, είναι σημαντικό να συνειδητοποιούμε τις ευκαιρίες και τα όρια που φέρνει.</p>
<p>Bredin, K., &amp; Soderlund, J. (2006). Perspectives on human resource management: an explorative study of the consequences of projectification in four firms. <i>International Journal of Human Resources Development and Management</i>, 6(1), 92-113</p>	<p>Εμπεριστατωμένες, ημιδομημένες συνεντεύξεις σε εταιρίες που έχουν ως βάση το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης (R&amp;D)</p> <p>Αναφέρεται στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό σε τέσσερις μεγάλες Σουηδικές εταιρείες. Πως έχει αλλάξει η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού λόγω του αυξανόμενου projectification στις υπό μελέτη εταιρείες και ποιες είναι οι κύριες προκλήσεις που αντιμετώπισαν. Εντοπίστηκε η στενή σχέση της ανάπτυξης των λειτουργιών του έργου της εταιρείας</p>





	<p>και της ανάγκης για αλλαγή της πρακτικής της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και κατέληξε σε ένα προτεινόμενο πλαίσιο τεσσάρων προοπτικών, το οποίο περιελάμβανε την ικανότητα, την εμπιστοσύνη, την αλλαγή και την ατομικότητα, το οποίο μπορεί να συμβάλει στην κατανόηση των διαφόρων ρόλων και ευθυνών της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας.</p>
<p>Müller, R., Zhai, L., &amp; Wang, A. (2017). Governance and governmentality in projects: Profiles and relationships with success. <i>International Journal of Project Management</i>, 35(3), 378-392</p>	<p>Ερωτηματολόγια</p> <p>Μετράται το επίπεδο projectification ενός οργανισμού σύμφωνα με τις διαστάσεις (α) της σημασίας των PM (Project Manager) στην οργάνωση, (β) της ύπαρξης ενός συστήματος σταδιοδρομίας PM, (γ) της χρήσης του έργου ως επιχειρηματικής αρχής στις σχέσεις με τους πελάτες, (δ) το ποσοστό των επιχειρήσεων που βασίζονται σε έργα και (ε) μια νοοτροπία έργου μεταξύ των εργαζομένων. Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα από 121 απαντήσεις σε μια παγκόσμια έρευνα που προέβλεπαν το projectification διαφορετικών προσεγγίσεων διακυβέρνησης σε διαφορετικά επίπεδα επιτυχίας καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το μοντέλο διακυβέρνησης σχετίζεται θετικά με την επιτυχία τόσο σε επίπεδο έργου όσο και σε επίπεδο οργάνωσης.</p>
<p>Ingason, H. T., Fridgeirsson, T. V., &amp; Jonasson, H. I. (2019). Projectification in Iceland measured—a comparison of two methods. <i>International Journal of Managing Projects in Business</i></p>	<p>Συγκριτική μελέτη δύο διαφορετικών τρόπων μέτρησης επιπέδου projectification.</p> <p>Χρησιμοποιήθηκαν δύο διαφορετικές ερευνητικές προσεγγίσεις: Ως πρώτη μέθοδος χρησιμοποιήθηκε το μερίδιο της εργασίας του έργου σε σχέση με τη συνολική εργασία που εκτελείται σε έναν οργανισμό ως δείκτης μέτρησης και ως δεύτερη μια σειρά από μελέτες αναφοράς. Τα αποτελέσματα της πρώτης μεθόδου αποδεικνύουν την τεράστια σημασία των έργων στην Ισλανδία και τη συνεχώς αυξανόμενη τάση, ενώ οι μελέτες αναφοράς επιβεβαιώνουν τη σημασία αυτή.</p>
<p><i>Πίνακας 2: Μεθοδολογίες που ακολουθήθηκαν σε μελέτες για την έννοια του projectification</i></p>	



Από τα παραπάνω παραδείγματα αντιλαμβανόμαστε ότι το θέμα του projectification έχει προσεγγισθεί με διάφορες μεθοδολογίες που χρησιμοποιούν ποιοτικά μέσα έρευνας, όπως συνεντεύξεις, μελέτη περίπτωσης, συγκριτική μελέτη, ανάλυση εγγράφων, εθνογραφία, ενώ υπάρχουν και κάποιες εξαιρέσεις όπου χρησιμοποιήθηκαν ποσοτικά μέσα ή συνδυασμός αυτών.

### 2.3 Διαφορετικές οπτικές της έννοιας του projectification

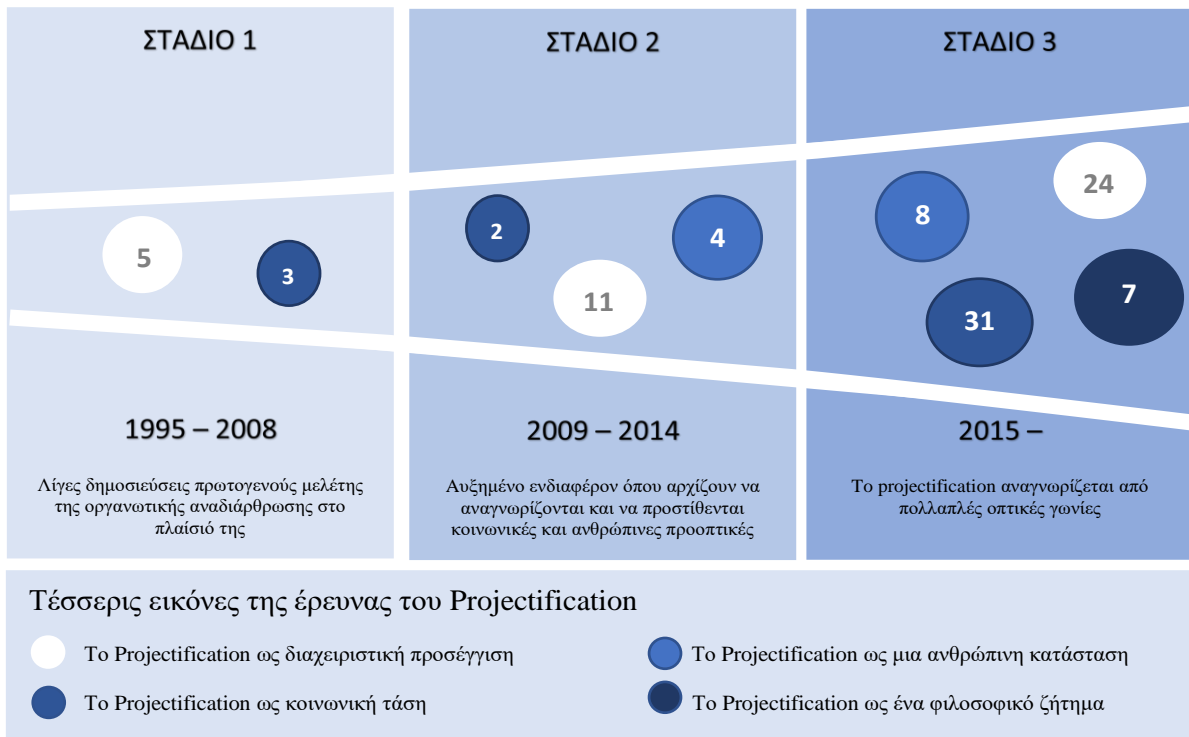
Πέρα από τις πιο περιγραφικές παρατηρήσεις, τέσσερις οπτικές έρευνας εντοπίζονται μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Εν συντομία, κάθε οπτική μπορεί να ειπωθεί ότι αντιπροσωπεύει μια ειδική άποψη (ή αντίληψη) για το τι είναι projectification και ταξινομούνται σε τέσσερις κατηγορίες:

- projectification ως διαχειριστική προσέγγιση
- projectification ως κοινωνική τάση
- projectification ως ανθρώπινη κατάσταση
- projectification ως φιλοσοφικό ζήτημα.

Οι τέσσερις αναγνωρισμένες εικόνες εμφανίστηκαν με την πάροδο του χρόνου ως αποτέλεσμα της αύξησης του ενδιαφέροντος για τη μελέτη του projectification και ακολουθούν την αυξητική τάση των δημοσιεύσεων. Σύμφωνα με τους Jalocha. et al., 2019, το projectification λαμβάνει χώρα σε τρία βασικά επίπεδα, τα οποία κατά μία έννοια αντιστοιχούν στα επίπεδα της κοινωνικής ζωής: προσωπικό, οργανωτικό και κοινωνικό, που μπορούν επίσης να περιγραφούν ως μικρο, μεσο και μακρο επίπεδα projectification. Σε μικρό επίπεδο, το projectification εκδηλώνεται σε μια αλλαγή στις επαγγελματικές και ιδιωτικές σχέσεις, που συνεπάγεται την αύξηση της ατομικής συμμετοχής σε διάφορα έργα. Ο σχεδιασμός έργων σε μέσο επίπεδο βασίζεται σε οργανωτικές και διαχειριστικές αλλαγές, με αποτέλεσμα ο οργανισμός να βασίζεται μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων του σε έργα, ενώ το projectification σε μάκρο επίπεδο αυξάνει τη σημασία της χρήσης έργων σε επίπεδο ολόκληρων κοινωνιών (Jalocha et al., 2019).

Έτσι στο στάδιο 1, λίγες δημοσιεύσεις πρωτογενώς μελετούν την οργανωτική αναδιάρθρωση στο πλαίσιο της, στο στάδιο 2, αυξάνεται το ενδιαφέρον, όπου οι κοινωνικές και ανθρώπινες προοπτικές αρχίζουν να αναγνωρίζονται και να προστίθενται και στο στάδιο 3, το projectification αναγνωρίζεται από πολλαπλές οπτικές γωνίες με συνολικές συνέπειες.





Εικόνα 2: Οι εννοιολογικές εικόνες του projectification, όπως εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου. (Jacobsson & Jalocha, 2021)

### 2.3.1 Διαχειριστική προσέγγιση του projectification

Η πρώτη εικόνα, ως διαχειριστική προσέγγιση, αναφέρεται στο πρώτο στάδιο, ξεκινώντας το 1995. Ο όρος projectification θεωρείται εδώ ως μια οργανωτική πρωτοβουλία αναδιάρθρωσης για την αύξηση της εμφάνισης των έργων σε οργανισμούς, όπου, για παράδειγμα, οι συνέπειες στις διαδικασίες, η οργανωτική μάθηση, οι δομές διακυβέρνησης και η θεσμοθέτηση των έργων στη βιομηχανία είχαν ενδιαφέρον. Τουλάχιστον αρχικά, υποστηρίχθηκε ότι αυτές οι αλλαγές προήλθαν από αλλαγές στο παγκόσμιο ανταγωνιστικό κλίμα. Το κοινό επίπεδο ανάλυσης είναι το μέσο επίπεδο, το οποίο είναι επίσης το επίπεδο στο οποίο παρατηρήθηκε για πρώτη φορά ο όρος projectification (Jacobsson and Jalocha, 2021).

### 2.3.2 Κοινωνική προσέγγιση του projectification

Στη δεύτερη εικόνα, η οπτική του projectification ως κοινωνική τάση, αναγνωρίζεται ως μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα της ενσωμάτωσης των πρακτικών του έργου στις κοινωνικές δομές. Η ανάλυση επικεντρώνεται σε μάκρο επίπεδο και υποδεικνύει το ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα και τις συνέπειες του projectification σε τμήματα της κοινωνίας ή στην



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΠΜΣ «ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

κοινωνία γενικότερα. Στον πυρήνα της, αυτή η εικόνα εξακολουθεί να είναι στενά συνδεδεμένη με τις μικροοικονομικές και μέσο επίπεδες αλλαγές οργάνωσης από έργα, αλλά παίρνει ένα πολύ ευρύτερο πεδίο από την πρώτη εικόνα για τον αντίκτυπο και τις συνέπειες (Jacobsson and Jałocha, 2021).

Το projectification των κοινωνιών σημαίνει ότι και σε άλλους βιομηχανικούς τομείς όπως η έρευνα, η εκπαίδευση, η υγεία, ο πολιτισμός, ο αθλητισμός, η δημόσια διοίκηση, η πολιτική, αλλά και στην ιδιωτική ζωή εφαρμόζονται οι μέθοδοι διαχείρισης έργων. Αυτή η τάση σημαίνει ότι οι άνθρωποι ξοδεύουν περισσότερο χρόνο εργασίας και ιδιωτικό χρόνο με έργα. Κατά συνέπεια, η δημιουργία αξίας μέσω έργων στις εθνικές οικονομίες αυξάνεται συνεχώς. Όχι μόνο οι κύκλοι εργασιών αποτελούν μέρος της διαδικασίας δημιουργίας αξίας, αλλά και τα καταναλωτικά, κοινωνικά, πολιτιστικά, εικονικά και πολιτικά μέρη. Ακολουθούμε τη διαδρομή από μια οικονομία έργου σε μια κοινωνία έργου. Ως συνέπεια αυτής της τάσης είναι η αύξηση της ποικιλομορφίας των καθηκόντων του έργου και των προσεγγίσεων διαχείρισης έργων. Επιπλέον, η διαχείριση έργου θα γίνει πιο σύνθετη και διαφοροποιημένη ανάλογα με τη στρατηγική σημασία του έργου, το μέγεθος και τον όγκο του, την πίεση χρόνου ή τη συγκεκριμένη βιομηχανία και μια βασική αρμοδιότητα για όλους: όχι μόνο οι μηχανικοί και οι διαχειριστές θα γνωρίζουν τις τεχνικές και θα μπορούν να τις εφαρμόζουν, αλλά και τα μέλη επαγγελματιών που δεν έχουν καμία επαφή με τη διαχείριση έργων σήμερα, όπως στον τομέα της υγείας ή της εκπαίδευσης (Gemünden and Schoper, 2015).

Μελέτες υπό αυτήν την οπτική έχουν επίσης μελετήσει την έννοια του projectification σε ένα ευρύ φάσμα πλαισίων π.χ ο ρόλος του projectification όταν πρόκειται για τρόπους καταπολέμησης επιδημιών (Glasdam et al., 2015; Meinert and Whyte, 2014), projectification των δημόσιων πολιτικών (Bailey and Hodgson, 2019; Jensen et al., 2017; Mukhtar-Landgren and Fred, 2019; Ojehag-Pettersson, 2017), η projectified μέθοδος διανομής κεφαλαίων για την έρευνα (Baur et al., 2018; Fowler et al., 2015; Vuković et al., 2020) και τη διεθνή βοήθεια (Baker, 2014; Hubmann, 2021). Ωστόσο, υπάρχουν επίσης νέοι και αναδυόμενοι ερευνητικοί τομείς στους οποίους λαμβάνονται υπόψη τα αίτια και τα αποτελέσματα των διαδικασιών projectification, όπως η οικολογία (Hodge and Adams, 2016), η επιχειρηματικότητα (Auschra et al., 2019) και η βιώσιμη ανάπτυξη (Cerne and Jansson, 2019; Cwikła et al., 2020) (Jacobsson and Jałocha, 2021).

### **2.3.3 Ανθρώπινη προσέγγιση του projectification**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΠΜΣ «ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

Στην τρίτη εικόνα, το projectification ως ανθρώπινη κατάσταση, βασίζεται σε ιδέες που αντικατοπτρίζουν το projectification σε μικρό επίπεδο, δηλαδή επικεντρώνεται στον ρόλο και την ταυτότητα του ατόμου στο έργο, (ή στους projectified) οργανισμούς και την κοινωνία. Η έρευνα δείχνει ενδιαφέρον για τις συνέπειες του projectification στους ανθρώπους π.χ. οι αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις ή στην ιδιωτική τους ζωή λόγω αυξημένης συμμετοχής στην εργασία του έργου. Εδώ περιλαμβάνονται οι έρευνες των Ekstedt (2009), Jensen (2012), Packendorff and Lindgren (2014), Cicmil et al. (2016), Jensen, et al. (2016, 2017), Kalff (2017), Ballesteros-Sanchez et al. (2019), Lunkka et al. (2019) και Berglund et al. (2020) (Jacobsson and Jałocha, 2021).

### **2.3.4 Φιλοσοφική προσέγγιση του projectification**

Στην τέταρτη εικόνα, το projectification ως φιλοσοφικό ζήτημα, το projectification θεωρείται ως μια μεταφυσική αλλαγή στην αντίληψη του χρόνου, του χώρου και της εργασίας, όπου η σημασιολογία του έργου έχει γίνει τόσο διάχυτη που, δεν αντανακλάται και συχνά δεν παρατηρείται, εισχωρεί στο καθημερινό μας λεξιλόγιο, στον πολιτισμό μας και στην καθημερινότητά μας. Έτσι σε μια κοινωνία έργου γεννιέται μια κοινωνική ομάδα της οποίας το κοινό υπόβαθρο δεν είναι η κοινωνική τάξη, η θρησκεία ή η εθνικότητα, αλλά το έργο. Τα άτομα κοινωνικοποιούνται για να προβάλουν την κουλτούρα και τα έργα αγκιστρώνονται στο σώμα ή στις καθημερινές πρακτικές ατόμων, ομάδων, κοινωνιών και εθνών. Παραδείγματα ερευνών σε αυτήν την εικόνα είναι των Jensen (2012), Packendorff and Lindgren (2014), Jensen et al. (2016) και Barondeau and Hobbs (2019).

Ουσιαστικά το projectification σήμερα δεν είναι μόνο μία από αυτές τις εικόνες, αλλά όλες. Κάθε εικόνα αντιπροσωπεύει μια κατεύθυνση, ή μέρος της σύγχρονης κατανόησης, την πολυπλοκότητα και τις υπάρχουσες απόψεις του projectification.

### **2.4 Επίδραση του projectification σε οργανισμούς (ιδιωτικού/δημοσίου τομέα/μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς)**

Πλέον τα έργα χρησιμοποιούνται ευρέως τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με τους Bergman et al., 2013, έχει πλέον επιβεβαιωθεί η αναγκαιότητα του projectification για την επιβίωση και την παραγωγικότητα των σύγχρονων οργανισμών από πολλές μελέτες. Έτσι πολλές νέες επιχειρήσεις ιδρύονται με βάση τα έργα, ενώ οργανισμοί που ήταν ιεραρχικά λειτουργικά δομημένοι αντικαταστάθηκαν από οργανισμούς προσανατολισμένους στα έργα ή με βάση τα έργα κάνοντας ριζικές αλλαγές προκειμένου



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΠΜΣ «ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες, να οργανώσουν ξανά το χαρτοφυλάκιο τους και την οργανωσιακή τους κουλτούρα, προκειμένου να επιβιώσουν και να προσαρμοστούν στους νέους κανόνες που απαιτεί η αγορά (Bergman et al., 2013). Οι τομείς όπου υπάρχει αυξημένη χρήση έργων στον ιδιωτικό τομέα είναι πολλοί, ενδεικτικά αναφέρονται ο τομέας μέσων ενημέρωσης, ο τομέας μεταποίησης, ο τομέας επικοινωνιών, παροχής υπηρεσιών, λιανικού εμπορίου, ενώ για το δημόσιο τομέα οι Godenhjelm, Lundin & Sjöblom (2015) στο άρθρο τους προσπάθησαν να καθορίσουν τι σημαίνει projectification, πώς προωθείται και ποιες είναι οι συνέπειες του στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) και πιο γενικά στο δημόσιο τομέα. Υποστηρίζουν ότι καθώς τα έργα του δημοσίου τομέα ενσωματώνονται σε πολιτικο-διοικητικό πλαίσιο και σε μόνιμη δομή επηρεάζεται η δυναμική τους καθώς και οι ακολουθίες του κύκλου ζωής τους. Η Ε.Ε. με τις μεταρρυθμίσεις που αφορούσαν στο projectification και ξεκίνησαν τη δεκαετία του 1980 δημιούργησε ένα περιβάλλον που υποστηρίζει τα έργα καθιστώντας το projectification ένα βασικό στρατηγικό μέτρο για τα κράτη μέλη που θα μπορούσαν να ανταποκριθούν στους στόχους του προγράμματός της και να επωφεληθούν από την αντίστοιχη χρηματοδότηση. Έτσι προκειμένου να προωθήσει τη συνολική αρμονική ανάπτυξη, η Ε.Ε. αναπτύσσει δράσεις για την ενίσχυση της οικονομικής, κοινωνικής και εδαφικής της συνοχής, εντοπίζοντας τις περιφέρειες που έχουν μεγαλύτερη ανάγκη και με επιχειρησιακά προγράμματα που περιλαμβάνονται στα Εθνικά Στρατηγικά Πλαίσια Αναφοράς (ΕΣΠΑ) προωθεί τη συμμετοχή των τοπικών και περιφερειακών παραγόντων για το σχεδιασμό και την υλοποίηση τους και δίνει τη δυνατότητα για περισσότερη αποτελεσματικότητα και τοπική γνώση αλλά και εμπλοκή και συνεργασία των άμεσα ενδιαφερόμενων μέσω πολυάριθμων διασυνοριακών και διακρατικών προγραμμάτων. Ενώ δηλαδή συμβάλλουν σε μεγαλύτερη συνοχή μεταξύ των κρατών μελών εξίσου σημαντική είναι και η ενσωμάτωση των ενδιαφερόμενων μερών σε διάφορα διοικητικά επίπεδα με στόχο την επίτευξη πλεονεκτημάτων συνεργασίας και την εξάλειψη των συγκρούσεων μεταξύ των βασικών συμφερόντων στις διαδικασίες υλοποίησης (Godenhjelm et al., 2015). Άλλωστε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή με την ανάπτυξη και υποστήριξη της μεθοδολογίας διαχείρισης έργων PM<sup>2</sup>, η οποία εκτός από την παροχή λύσεων στους οργανισμούς μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των εργασιών σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής ενός έργου, τονίζει και την αναγκαιότητα συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών που μπορεί να είναι άμεσα εμπλεκόμενοι στο έργο, μέλη άλλων εσωτερικών οργανισμών ή άτομα εκτός του οργανισμού (π.χ. ανάδοχοι, προμηθευτές, χρήστες ή το ευρύ κοινό) καθώς η αποτελεσματική διαχείριση και συμμετοχή των



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΠΜΣ «ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

ενδιαφερόμενων μερών είναι καθοριστική για την επιτυχία ενός έργου (Overview of the PM<sup>2</sup> Project Management Methodology, 2018).

Επιπλέον υπάρχει και ο μη κερδοσκοπικός ή «τρίτος» τομέας, όπως αποκαλείται μερικές φορές, ένας γενικός όρος για οτιδήποτε δεν ταιριάζει στις «πρωτογενείς» και «δευτερογενείς» κατηγορίες του κράτους και της αγοράς. Χαρακτηρίζεται από εθελοντική συμμετοχή, κίνητρα με βάση την αξία και/ή ανεξαρτησία από πιο θεσμοθετημένες δομές εξουσίας (Corry 2010) και γενικά θεωρείται ότι αποτελείται από ένα ευρύ φάσμα επίσημων, ιδιωτικών, μη κερδοσκοπικών διανομών, αυτοδιοίκησης και εθελοντικές οργανώσεις (Salamon & Anheier 1992). Όπως πολλοί τομείς, τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιεί όλο και περισσότερο τη διαχείριση μέσω έργων. Στο δημόσιο τομέα και στον τομέα της αγοράς, τα έργα λειτουργούν ως εργαλεία για τον διαχωρισμό ορισμένων δραστηριοτήτων εντός του οργανισμού (Czibere 2014). στον μη κερδοσκοπικό τομέα, το ίδιο ισχύει, αλλά υπάρχει μια πρόσθετη εξάρτηση από την ειδική χρηματοδότηση που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται η εργασία. Είτε προέρχεται από κρατικές επιχορηγήσεις, φιλανθρωπικές επενδύσεις ή δημόσιες δωρεές, μια ΜΚΟ που λαμβάνει χρηματοδότηση πρέπει να οργανώσει και να υποβάλει έκθεση με βάση τα έσοδα που έλαβε για έργα που έχει δεσμευτεί να αναλάβει. Η κυριότητα τέτοιων έργων συχνά ανατίθεται στον δωρητή, ενώ ο έλεγχος (διαχείριση) ανήκει στον οργανισμό που λαμβάνει τη χρηματοδότηση. Η σχέση μεταξύ των δύο βασίζεται στην ικανότητα του τελευταίου να παρέχει μετρημένα αποτελέσματα και να έχει αντίκτυπο. Φέρνει τον όρο «έργο» σε καθημερινή χρήση στον οργανωτικό λόγο, ενώ οδηγεί σε μια ποικιλία κατανοήσεων των επίσημων πρακτικών και διαδικασιών που σχετίζονται με αυτό (Maylor et al. 2006). Αν και οι ανάγκες εξακολουθούν να εντοπίζονται και τα έργα που ανταποκρίνονται σε αυτές τις ανάγκες συνεχίζουν να έχουν προτεραιότητα, η δυνατότητα υλοποίησης αυτών των έργων καθορίζεται κυρίως από την ικανότητα του οργανισμού να έχει πρόσβαση στην κατάλληλη χρηματοδότηση. Για τον οργανισμό, αυτή η διαθεσιμότητα χρηματοδότησης, και όχι η ανάγκη για το έργο, πολύ συχνά υπαγορεύει εάν και πώς θα πραγματοποιηθεί το έργο.

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή, οι περισσότερες έρευνες σχετικά με το projectification επιχειρήσεων, δημόσιου τομέα και μη κερδοσκοπικών οργανισμών, αφορούν σε διάφορες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και λιγότερες εκτός αυτής, ενώ η πιο πρόσφατη έρευνα σε Ελληνικούς οργανισμούς/επιχειρήσεις, παρουσιάστηκε από την Παπαδοπούλου το 2021 στην εργασία της με τίτλο: «Η έννοια του οργανωσιακού Projectification: Παρελθόν, Παρόν, Μέλλον». Σύμφωνα με τη συγγραφέα πρόκειται για μια



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΠΜΣ «ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

πιλοτική μέτρηση του βαθμού του projectification σε ελληνικούς οργανισμούς από την οποία προέκυψαν αποτελέσματα και συμπεράσματα σχετικά με το βαθμό του projectification σε ελληνικές επιχειρήσεις/οργανισμούς έπειτα από διερευνητική έρευνα μέσω ερωτηματολογίων σε συγκεκριμένους και όχι τυχαίους, τομείς της ελληνικής οικονομίας, προκειμένου να υπάρχει η δυνατότητα σύγκρισης των αποτελεσμάτων με αντίστοιχα άλλων Ευρωπαϊκών χωρών. Ως αποτέλεσμα της παραπάνω πιλοτικής μέτρησης προέκυψε μεταξύ άλλων, και το επίπεδο του projectification των επιλεγμένων επιχειρήσεων/οργανισμών σε συνδυασμό με το επίπεδο των πτυχών του projectification τους ανά τομέα και μέγεθος ενώ μεταξύ των προτάσεων της για μελλοντική έρευνα ήταν και η ποιοτική προσέγγιση σε μερικούς από τους οργανισμούς που συμμετείχαν στην έρευνά της, με τη μέθοδο της συμμετοχικής παρατήρησης προκειμένου να κατανοήσουμε τον τρόπο που λειτουργεί το projectification στον «πραγματικό κόσμο» (Παπαδοπούλου, 2020).

## **2.5 Σύνοψη κεφαλαίου**

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκε το θεωρητικό πλαίσιο που αφορά στο Project, Project Management και Projectification. Αρχικά αναφέρθηκαν οι ορισμοί των παραπάνω όρων ενώ παρατέθηκε και μια σύντομη αναδρομή στην ιστορία του έργου και την ανάπτυξη του. Όσον αφορά στον όρο Projectification αναφέρθηκε ο τρόπος εμφάνισής του και στη συνέχεια η εξέλιξη του. Επίσης, αναφέρθηκαν ενδεικτικά κάποια άρθρα, τα οποία χρησιμοποίησαν διάφορες ερευνητικές μεθοδολογίες για να προσεγγίσουν τον όρο του projectification. Παρουσιάστηκαν οι τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις της έννοιας του projectification από τις οποίες προκύπτει ο πολυδιάστατος ρόλος του projectification μέσα στην κοινωνία. Τέλος, παρουσιάστηκε η επίδραση του projectification στους οργανισμούς του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, καθώς και σε μη κερδοσκοπικούς με την αναδιοργάνωση της οργανωσιακής τους κουλτούρας και την υιοθέτηση νέων πρακτικών και διαδικασιών.





### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 3.1. Η μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης (case study) και οι κατηγορίες της

Ο Yin, 2018 στην 6<sup>η</sup> έκδοση του βιβλίου του «Case Study Research and Applications Design and Methods» κατέληξε σε έναν διττό ορισμό που καλύπτει το εύρος και τα χαρακτηριστικά μιας υπόθεσης μελέτης περίπτωσης. Έτσι αναφέρει ότι η μελέτη περίπτωσης είναι μια εμπειρική μέθοδος που διερευνά ένα σύγχρονο φαινόμενο σε βάθος και μέσα στο πραγματικό του πλαίσιο ειδικά όταν τα όρια μεταξύ του φαινομένου και του πλαισίου μπορεί να μην είναι ξεκάθαρα εμφανή και αντιμετωπίζει την τεχνικά διακριτή κατάσταση στην οποία θα υπάρχουν πολλές περισσότερες μεταβλητές ενδιαφέροντος από τα σημεία δεδομένων, με αποτέλεσμα να ωφελείται από την προηγούμενη ανάπτυξη θεωρητικών προτάσεων που θα καθοδηγούν το σχεδιασμό, τη συλλογή δεδομένων και την ανάλυση, ενώ ταυτόχρονα βασίζεται σε πολλαπλές πηγές αποδεικτικών στοιχείων, με τα δεδομένα να χρειάζονται σύγκλιση με τριγωνικό τρόπο. Παράλληλα αναφέρει ότι κάθε ερευνητική μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για τους τρεις σκοπούς: διερεύνηση, περιγραφή και επεξήγηση. Έτσι θα μπορούσαμε να έχουμε διερευνητικές μελέτες περιπτώσεων, οι οποίες διερευνούν οποιοδήποτε φαινόμενο που θεωρεί ο ερευνητής ως σημείο ενδιαφέροντος, περιγραφικές μελέτες περιπτώσεων που έχουν σκοπό να περιγράψουν τα φαινόμενα, όπως συμβαίνουν και επεξηγηματικές μελέτες περιπτώσεων, οι οποίες εξετάζουν τα φαινόμενα τόσο επιφανειακά όσο και σε βαθύτερο επίπεδο και έχουν ως στόχο την εξήγηση των φαινομένων. Ο τύπος της μελέτης περίπτωσης εξαρτάται: α) από τη μορφή των ερευνητικών ερωτημάτων, β) τη δυνατότητα ελέγχου που έχει ένας ερευνητής σε πραγματικά γεγονότα και γ) το βαθμό εστίασης στο σύγχρονο σε αντίθεση με τα εντελώς ιστορικά γεγονότα. Γενικότερα η μελέτη περίπτωσης βασίζεται ιδιαίτερα σε δύο πηγές στοιχείων: α) την άμεση παρακολούθηση των γεγονότων που μελετώνται και β) τις συνεντεύξεις ατόμων που μπορεί να συμμετέχουν σε αυτά τα γεγονότα ενώ ταυτόχρονα έχει την ικανότητα να χρησιμοποιεί και αποδεικτικά στοιχεία-έγγραφα (Yin, 2018).

##### 3.1.1 Σχεδιασμός και διαδικασία διεξαγωγής της μελέτης περίπτωσης

Ο σχεδιασμός της έρευνας της μελέτης περίπτωσης θα πρέπει να είναι προσεκτικός. Αρχικά θα πρέπει να υπάρχει επαρκής πρόσβαση σε δεδομένα, είτε πρόκειται για ανθρώπους, έγγραφα/αρχεία, ή επιτόπια παρατήρηση. Αφού διασφαλιστεί αυτό θα πρέπει να σχεδιαστούν προσεκτικά τα επόμενα βήματα, δηλαδή ποια δεδομένα μπορούν να



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΠΜΣ «ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

απαντήσουν στα ερευνητικά ερωτήματα που θα θέσουμε, ποια δεδομένα πρέπει να συλλέξουμε και πώς θα αναλύσουμε τα αποτελέσματα. Επίσης μέσα από τα ερευνητικά ερωτήματα που θέτουμε προσδιορίζουμε και τα όρια της υπόθεσής μας (Yin, 2018).

### **3.1.2 Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της**

Σύμφωνα με τον Yin, 2018, υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα για την επιλογή της μελέτης περίπτωσης, όπως ότι

- η εξέταση των δεδομένων μπορεί να γίνει στο πλαίσιο χρήσης τους,
- επιτρέπονται τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές αναλύσεις των δεδομένων και μάλιστα υπογραμμίζει τον κίνδυνο να συγχέεται η μελέτη περίπτωσης με την ποιοτική έρευνα καθώς σημειώνει ότι υπάρχει η δυνατότητα μια μελέτη περίπτωσης να στηριχθεί εξ ολοκλήρου σε ποσοτικά στοιχεία.
- είναι πιο εύκολο να εξηγηθούν πολύπλοκες πραγματικές καταστάσεις μέσω των λεπτομερών ποιοτικών αναφορών που παράγονται από τις μελέτες περίπτωσης

Επίσης όμως αναφέρει ότι υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα που έχουν αναφερθεί για την επιλογή της μελέτης περίπτωσης, όπως

- η έλλειψη αυστηρότητας, καθώς υπάρχει περίπτωση ο ερευνητής να επηρεαστεί και να μεροληπτήσει επηρεάζοντας τα ευρήματα και τα αποτελέσματα της,
- ότι δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για επιστημονική γενίκευση καθώς χρησιμοποιούν μικρό αριθμό θεμάτων
- ότι μπορεί να χαρακτηρισθούν ως πολύ μεγάλες, δύσκολες στη διεξαγωγή και παράγουν τεράστια ποσότητα τεκμηρίωσης (ειδικότερα μελέτη περίπτωσης εθνογραφική ή διαχρονική που απαιτούν την άντληση πολλών δεδομένων για μεγάλο χρονικό διάστημα με τον κίνδυνο να μην υπάρχει σωστή διαχείριση και οργάνωση των δεδομένων) (Yin, 2018).

### **3.1.3 Συλλογή – ανάλυση δεδομένων**

Στην ποσοτική έρευνα τα δεδομένα που συλλέγονται μετατρέπονται σε αριθμούς ενώ στην ποιοτική έρευνα στόχος είναι η κατανόηση των πράξεων και των επιλογών των συμμετεχόντων που οδήγησαν στο αποτέλεσμα που μελετάται. Για να χαρακτηριστεί μια ποιοτική έρευνα επιτυχής θα πρέπει ο ερευνητής να επιδείξει διαφάνεια και υπευθυνότητα σε όλη τη διαδικασία. Από τον τρόπο συλλογής των δεδομένων μέχρι την ανάλυση αυτών και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων (Kalu and Bwalya, 2017). Κατά τη διαδικασία μιας





**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΠΜΣ «ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

έρευνας μελέτης περίπτωσης η κατανόηση των δεδομένων που συλλέγονται θα πρέπει να γίνεται σε όλη τη διαδικασία διερεύνησης, περιλαμβάνει δηλαδή συνεχή εξέταση και ερμηνεία των πληροφοριών προκειμένου να καταλήξουμε σε συμπεράσματα. Επειδή υπάρχει περίπτωση ο όγκος των πληροφοριών να είναι μεγάλος θα πρέπει να έχουμε συνεχώς υπόψη μας τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουμε θέσει και κάθε πληροφορία να εξετάζεται με βάση αυτά. Βέβαια υπάρχει και η περίπτωση να τροποποιηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα καθώς οι πληροφορίες που θα λάβουμε μπορεί να μας οδηγήσουν σε επανεξέταση αυτών (Hancock et al., 2021).

Σημαντικό σημείο είναι η δειγματοληψία καθώς πολύ σημαντικό σημείο της ποιοτικής έρευνας είναι ότι μελετά το φαινόμενο στο φυσικό του περιβάλλον. Θα πρέπει να αναφέρονται αναλυτικά τα στοιχεία που οδήγησαν στην επιλογή του συγκεκριμένου δείγματος καθώς και διάφορα χαρακτηριστικά αυτού. Ένα ακόμη σημαντικό σημείο της συγκεκριμένης έρευνας είναι ότι παρέχεται η δυνατότητα στον ερευνητή να επιλέξει διάφορες μεθόδους συλλογής δεδομένων γεγονός που ελαχιστοποιεί τη μεροληψία του ερευνητή και ενισχύει την αξιοπιστία των δεδομένων (Kalu and Bwalya, 2017).

Τα δεδομένα μιας μελέτης περίπτωσης μπορούν να προέρχονται από τις παρακάτω πηγές: έγγραφα, αρχεία, συνεντεύξεις, άμεσες παρατηρήσεις, συμμετοχική παρατήρηση και φυσικά τεχνουργήματα. Καθεμιά έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τα οποία θα πρέπει να λάβει ο ερευνητής υπόψη του ώστε να μπορέσει να αντλήσει μεν τα δεδομένα που χρειάζεται αλλά να έχει τη δυνατότητα επαλήθευσης τους προκειμένου να τα χρησιμοποιήσει για να εξάγει συμπεράσματα. (Yin, 2018).

Η ανάλυση των δεδομένων μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους και διάφορους συνδυασμούς αυτών, π.χ. με την εξέταση αυτών, την κατηγοριοποίησή τους, τη δημιουργία πινάκων, με τη δοκιμή ή συνδυάζοντας (π.χ. αφηγηματικά και αριθμητικά).

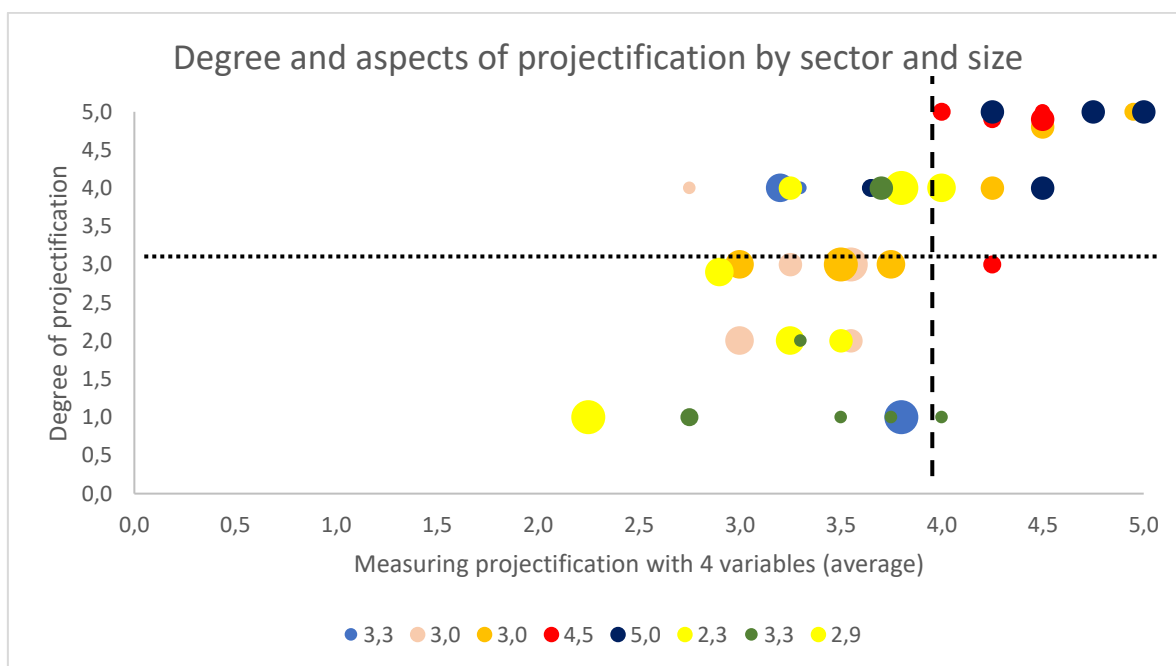
Γενικότερα στη μελέτη περίπτωσης δεν υπάρχει αυστηρή κωδικοποίηση των δεδομένων αλλά δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να τα διαχειριστεί με διάφορους τρόπους και συνδυασμούς. Η δυσκολία είναι ότι κατά τη συλλογή των στοιχείων με οποιονδήποτε τρόπο, θα πρέπει ο ερευνητής να μπορεί να τα παρακολουθήσει, να τα ερμηνεύσει, να εντοπίσει τυχόν αντίθετες ερμηνείες τους.

Όπως σε κάθε βήμα της έρευνας μιας μελέτης περίπτωσης, θα πρέπει να υπάρχει μια αναλυτική στρατηγική, την οποία μπορεί ο κάθε ερευνητής να αναπτύξει, ή να επιλέξει μεταξύ εκείνων που βασίζονται σε θεωρητικές προτάσεις, επεξεργασία των δεδομένων από κάτω προς τα επάνω, ανάπτυξη περιγραφών της περίπτωσης και εξέταση ανταγωνιστικών

εξηγήσεων. Ανεξαρτήτως αυτής ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει κάποια από τις πέντε αναλυτικές τεχνικές: α) αντιστοίχιση προτύπων, β) δόμηση επεξηγήσεων, γ) ανάλυση χρονοσειρών, δ) λογικά μοντέλα και ε) σύνθεση διασταυρούμενης περίπτωσης. (Yin, 2018).

### 3.2 Σκοπός της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα ακολουθεί αυτή της Παπαδοπούλου, «Η έννοια του οργανωσιακού Projectification: Παρελθόν, Παρόν, Μέλλον», 2020, η οποία όπως αναφέρθηκε και παραπάνω είναι μια πιλοτική μέτρηση του βαθμού του Projectification σε ελληνικούς οργανισμούς/επιχειρήσεις επιλεγμένων τομέων μέσω ερωτηματολογίων. Από την παραπάνω έρευνα προέκυψαν το επίπεδο του projectification των οργανισμών/επιχειρήσεων σε συνδυασμό με το επίπεδο των πτυχών του projectification ανά τομέα και μέγεθος και κατανεμήθηκαν οι επιχειρήσεις ανάλογα με αυτά στο παρακάτω σχήμα.



Εικόνα 3: Βαθμός και πτυχές Projectification ανά τομέα και μέγεθος (Παπαδοπούλου, 2020)

Όπως αναφέρει και η συγγραφέας, το σχήμα της Εικόνας 3 αποτελείται από τέσσερα τεταρτημόρια, τα οποία διαμορφώνονται από δύο διακεκομμένες γραμμές που αντιστοιχούν στον μέσο όρο των τιμών σε καθέναν από τους δύο άξονες και υποδεικνύουν τα εξής:

- το κάτω αριστερά τεταρτημόριο υποδεικνύει χαμηλό επίπεδο Projectification, το οποίο σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με χαμηλό επίπεδο πτυχών του Projectification,



- το κάτω δεξιά τεταρτημόριο υποδεικνύει χαμηλό επίπεδο Projectification με υψηλό επίπεδο πτυχών Projectification.
- το άνω αριστερά τεταρτημόριο υποδεικνύει υψηλό επίπεδο Projectification, που δεν σχετίζεται με τις πτυχές του Projectification που έχουν επιλεγεί για την εν λόγω ανάλυση, αλλά πιθανώς με άλλες.
- **το άνω δεξιά τεταρτημόριο αντιστοιχεί σε υψηλό επίπεδο Projectification, το οποίο συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με υψηλό επίπεδο στις πτυχές του Projectification** (Παπαδοπούλου, 2020).

Ο οργανισμός που μελετήσαμε ανήκει στο άνω δεξιά τεταρτημόριο με υψηλό επίπεδο projectification και υψηλό επίπεδο στις πτυχές του projectification και είναι το «Institute of Entrepreneurship Development» (iED), ένας ελληνικός μη κερδοσκοπικός οργανισμός, με έτος ίδρυσης το 2005, που δεσμεύεται για την προώθηση της καινοτομίας και την ενίσχυση του επιχειρηματικού πνεύματος. (<https://ied.eu/>). Σκοπός μας είναι να αξιολογήσουμε αν επαληθεύεται το επίπεδο του projectification του συγκεκριμένου οργανισμού.

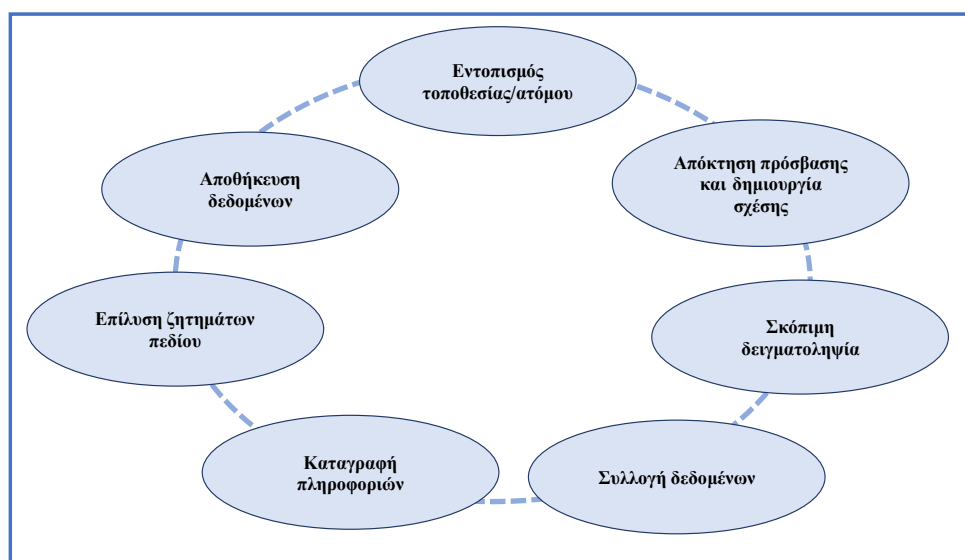
### 3.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Τα δεδομένα που χρησιμοποιήσαμε τα λάβαμε από έγγραφα που αιτηθήκαμε και μελετήσαμε από τον οργανισμό, από συνεντεύξεις με στελέχη διαφόρων βαθμίδων του οργανισμού, ενώ παράλληλα συλλέξαμε σχετικές πληροφορίες π.χ. από την ιστοσελίδα και από άλλες σχετικές δημοσιεύσεις και παρατηρήσαμε με φυσική παρουσία τον τρόπο οργάνωσης και το επίπεδο projectification του. Σύμφωνα με τον Yin, 2018, η τεκμηρίωση κατά τη διεξαγωγή έρευνας μελέτης περίπτωσης έχει σημαντικό ρόλο και για αυτό το λόγο τα έγγραφα που μελετήσαμε χρησιμοποιήθηκαν προσεκτικά ενώ παράλληλα ενισχύθηκαν και από άλλες πηγές (Yin, 2018). Η επιλογή των συμμετεχόντων σε μια ποιοτική έρευνα είναι πολύ σημαντική, καθώς θα πρέπει να μπορούν να απαντήσουν σαφώς στα ερευνητικά ερωτήματα, ώστε να βοηθήσουν στην κατανόηση του φαινομένου της μελέτης. Γι' αυτό και η επιλογή τους έγινε με βάση πχ. το ρόλο που έχουν στον οργανισμό και την εμπειρία που διαθέτουν (Sargeant, 2012). Προσπαθήσαμε να αναλύσουμε το βαθμό αποδοχής και ενσωμάτωσης των αλλαγών στο οργανισμό, την ανάπτυξη επιπλέον γνώσεων και ικανοτήτων σχετικά με τα έργα, το επίπεδο ενσωμάτωσης έργων σε διάφορες δραστηριότητες του οργανισμού και την αποδοτικότητά τους και τέλος την υιοθέτηση μιας στρατηγικής προσανατολισμένη σε έργα ή χαρτοφυλάκιο έργων (Παπαδοπούλου, 2020). Στόχος μας είναι να δοθούν απαντήσεις στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Επαληθεύεται, και αν ναι σε ποιο βαθμό, η απάντηση του οργανισμού για το επίπεδο του projectification που είχε δηλώσει;
- Προέκυψαν και αν ναι ποια οφέλη από την αύξηση του βαθμού projectification του οργανισμού;
- Προέκυψαν, και αν ναι ποια εμπόδια με την αύξηση του βαθμού projectification του οργανισμού;
- Πώς συμβάλει η οργανωσιακή αυτή αλλαγή στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού;

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η επιλογή του συγκεκριμένου οργανισμού έγινε καθώς πληροί αρχικά το κριτήριο του υψηλού επιπέδου Projectification, το οποίο συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με υψηλό επίπεδο στις πτυχές του Projectification.

Σύμφωνα με τον Creswell, 2016, η συλλογή ποιοτικών δεδομένων δεν είναι μόνο η εστίαση στους πραγματικούς τύπους δεδομένων και στις διαδικασίες συλλογής τους αλλά περιλαμβάνει πολύ περισσότερα όπως απόκτηση αδειών, διεξαγωγή καλής ποιοτικής στρατηγικής δειγματοληψίας, ανάπτυξη μέσων για την καταγραφή πληροφοριών τόσο ψηφιακά όσο και σε χαρτί, αποθήκευση των δεδομένων και πρόβλεψη ηθικών ζητημάτων που μπορεί να προκύψουν. Οι φάσεις της συλλογής των ποιοτικών δεδομένων απεικονίζονται σε έναν «κύκλο» αλληλένδετων δραστηριοτήτων. Αυτές οι δραστηριότητες είναι ο εντοπισμός των ατόμων, η απόκτηση πρόσβασης και η δημιουργία σχέσης, η σκόπιμη δειγματοληψία, η συλλογή δεδομένων, η καταγραφή πληροφοριών, η επίλυση ζητημάτων πεδίου, η αποθήκευση δεδομένων και ο εντοπισμός τοποθεσίας/ατόμου.



Εικόνα 3: Οι δραστηριότητες συλλογής δεδομένων (Creswell, 2013)



## ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΠΜΣ «ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»

Οι ερωτήσεις στις οποίες απαντήσαμε τόσο από αρχεία, πληροφορίες από την ιστοσελίδα, όσο και από παρατήρηση και ημι-δομημένες συνεντεύξεις με στελέχη του οργανισμού και θα μας βοηθήσουν να απαντήσουμε στα ερευνητικά ερωτήματα που έχουμε θέσει είναι οι εξής:

1. Είναι δεκτικός σε αλλαγές ο οργανισμός;
2. Χρησιμοποιούνται ειδικές γνώσεις για το σχεδιασμό και τη διαχείριση των έργων;
3. Η μορφή της ιεραρχίας στον οργανισμό χαρακτηρίζεται σαφής ή πιο ευέλικτη;
4. Η εργασία με την βοήθεια έργου ή/και για την υλοποίηση έργου, έχει γενικά μεγάλη σημασία στον οργανισμό, γι' αυτό και η στρατηγική του θεσπίζεται μέσω της χρήσης χαρτοφυλακίου έργων;
5. Η ευρεία χρήση έργων στον οργανισμό οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα (οικονομικά και μη);
6. Η ευρεία χρήση έργων βοήθησε τον οργανισμό να ανταπεξέλθει σε καινοτόμα project που ζητήθηκαν να υλοποιηθούν; Υπάρχουν κάποια τέτοια project που έχουν υλοποιηθεί ή βρίσκονται σε φάση υλοποίησης;

Οι παραπάνω ερωτήσεις, μορφοποιήθηκαν σε συνεργασία με τον επιβλέποντα καθηγητή και τα δεδομένα που λάβαμε τόσο από τις απαντήσεις των ημι-δομημένων συνεντεύξεων, όσο και από τις λοιπές πληροφορίες που συλλέξαμε οδήγησαν στην απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων ως προς το βαθμό του projectification του οργανισμού. Η επιλογή των εργαζομένων για τις συνεντεύξεις έγινε στοχευμένα και έπειτα από συνάντηση με τον Πρόεδρο και Δ/ντα σύμβουλο του οργανισμού, προκειμένου να έχουμε τη συμμετοχή εργαζομένων από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού, που συμμετέχουν στο σχεδιασμό και στη διαχείριση έργων.

Η αναφορά στο συγκεκριμένο οργανισμό γίνεται με τη σύμφωνη γνώμη του Προέδρου και Δ/ντα Συμβούλου του, ενώ όσον αφορά στην ταυτότητα των εργαζομένων και λόγω της προστασίας των προσωπικών τους δεδομένων, αναφέρονται ως Σ1, Σ2, Σ3, Σ4 κ.λπ. και έχουν συναινέσει για τη συμμετοχή τους στην έρευνα αυτή πριν την έναρξη της συνέντευξης.

### 3.4 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων είναι το πιο σημαντικό σημείο της έρευνας, ουσιαστικά είναι το σημείο που δίνει απαντήσεις στα ερωτήματα που έχουμε θέσει και έγινε με την εξέταση και κατανόηση αυτών και την κατηγοριοποίησή τους.



Πρακτικά, καταγράψαμε τα δεδομένα που συλλέξαμε από τα έγγραφα και τις συνεντεύξεις. Αφού τα εξετάσαμε, τα κατηγοριοποιήσαμε, και τα κατανοήσαμε ώστε να έχουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα αυτών, προχωρήσαμε στην αντιστοίχιση των δεδομένων με τα ερευνητικά μας ερωτήματα.

### 3.5 Παρουσίαση του οργανισμού μελέτης

Σύμφωνα με την ιστοσελίδα του το iED είναι ένας διεθνής υπερσύγχρονος οργανισμός, πιστοποιημένο Κέντρο Αριστείας και Κόμβος Ψηφιακής Καινοτομίας (DIH), που παράγει και μεταφέρει τεχνογνωσία, ενισχύει τις επιχειρηματικές γνωστικές διαδικασίες και υποστηρίζει κάθε επιχειρηματικό εγχείρημα σε όλη την Ευρώπη. Από το 2005 μέχρι σήμερα έχει υλοποιήσει περισσότερα από 200 εθνικά και ευρωπαϊκά έργα μέσω πολυάριθμων χρηματοδοτικών πλαισίων με αποτέλεσμα να έχει δημιουργήσει ένα ευρύ δίκτυο συνεργατών και συνεργαζόμενων οργανισμών στην Ευρώπη και εκτός αυτής. Με την πάροδο των ετών, τόσο οι ειδικοί συγγραφείς προτάσεων έργων όσο και οι διαχειριστές έργων της ομάδας του έχουν συγκεντρώσει την εμπειρία για να γράψουν και να υλοποιήσουν οποιοδήποτε έργο της ΕΕ είτε ως εταίροι του έργου είτε ως επικεφαλής έργου. Το iED προσφέρει καθοδήγηση, κατάρτιση και συμβουλές σε θέματα επιχειρηματικότητας και διαχείρισης καινοτομίας και βοηθά στην εξεύρεση και επιλογή των σωστών ευρωπαϊκών προγραμμάτων, ευκαιριών χρηματοδότησης και συνεργατών έργου που ταιριάζουν με τις ανάγκες κάθε ενδιαφερομένου. Λόγω του μεγάλου δικτύου του αλλά και της εξειδίκευσής του σε διάφορα προγράμματα έρευνας και καινοτομίας που χρηματοδοτούνται από την ΕΕ και επικεντρώνονται στην επιχειρηματικότητα, δημιούργησε ένα All-Inclusive Knowledge Hub που καλύπτει τις ανάγκες του πανευρωπαϊκού επιχειρηματικού οικοσυστήματος. Η ομάδα εμπειρογνομόνων του iED παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας για τη συγγραφή κερδισμένων προτάσεων έργων και την ανάπτυξη έργων της ΕΕ και βοηθά την πρόσβαση σε σημαντικές χρηματοδοτήσεις έρευνας και καινοτομίας. Προχωρώντας ακόμη πιο μπροστά, δημιούργησε την έξυπνη πλατφόρμα, EUcalls, με στόχο να διευκολύνει την εισαγωγή αλλά και τη διαδρομή προς τη χρηματοδότηση από την ΕΕ.

Η αποστολή του οργανισμού είναι η αλλαγή προς το καλύτερο μέσω επιχειρηματικών καινοτόμων δράσεων και στρατηγικών αναγνωρίζοντας την επιχειρηματικότητα ως κρίσιμο παράγοντα για τη βιώσιμη ανάπτυξη και ένα καλύτερο μέλλον ενώ ως Κέντρο Αριστείας στην Ευρωπαϊκή Επιχειρηματικότητα, έχει τη δυνατότητα να δημιουργεί ισχυρές





**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΠΜΣ «ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

συνεργασίες προκειμένου να ενισχύει το επιχειρηματικό οικοσύστημα της Ευρώπης και την ικανότητά της να καινοτομεί.

Για αυτό το λόγο:

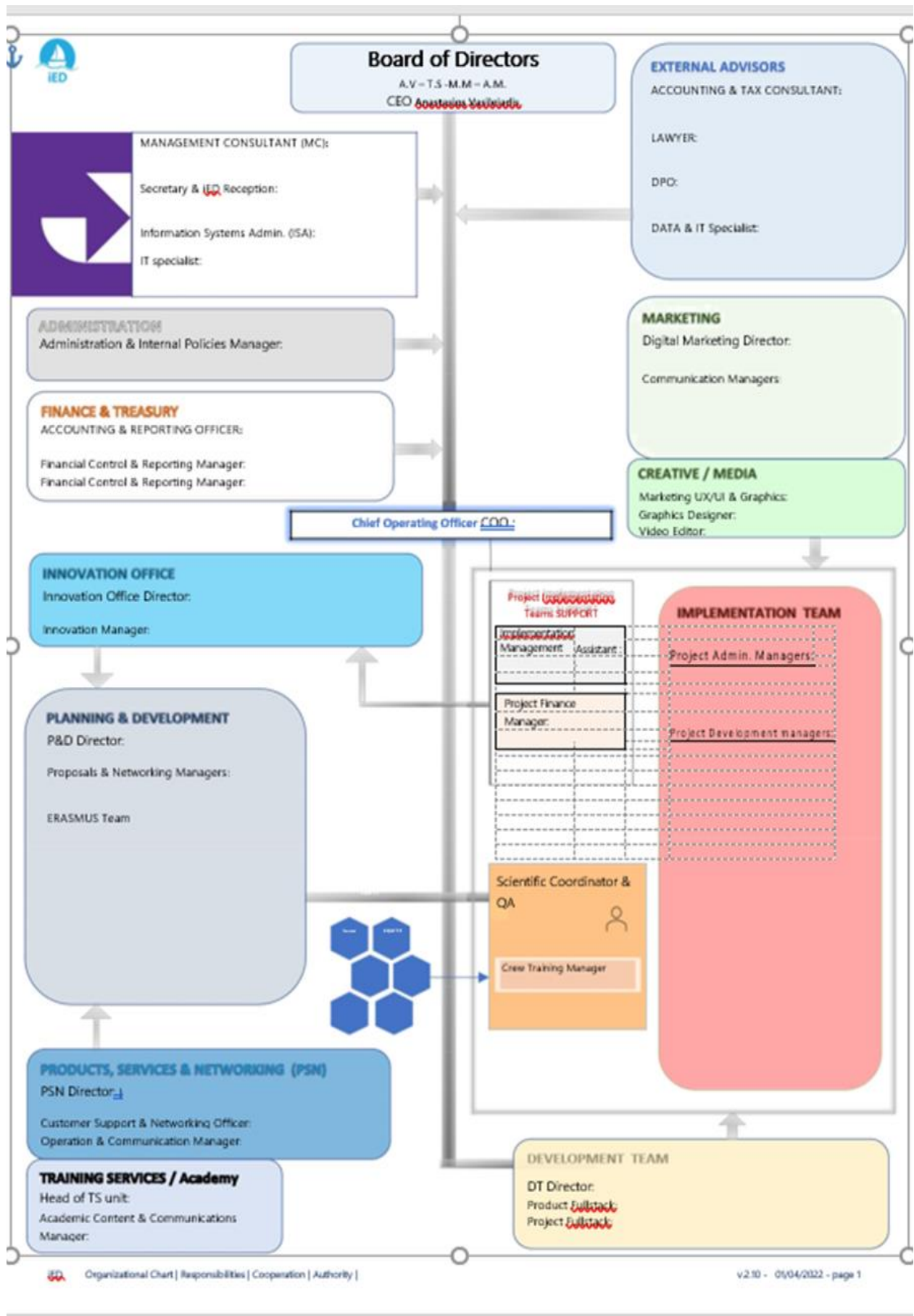
- Δίνει έμφαση στην καινοτομία
- Ενισχύει την επιχειρηματική νοοτροπία
- Προωθεί την επιχειρηματική κουλτούρα
- Αναγνωρίζει τις επιχειρηματικές ανάγκες για εκπαίδευση και κατάρτιση
- Ενισχύει την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα όλων των τύπων μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων
- Προωθεί την ψηφιακή νοοτροπία ως κλειδί επιτυχίας στον ψηφιακό μετασχηματισμό.
- Ενθαρρύνει τη διαφορετικότητα και την κοινωνική ένταξη

Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνονται οι κύριες λειτουργίες του φορέα. Εκτός των τριών (3) τμημάτων που φαίνονται, στον οργανισμό υπάρχουν τα τμήματα Marketing, IT, Finance & Administration.



Παρατίθεται το οργανόγραμμα του οργανισμού στο οποίο αποτυπώνονται όλα τα τμήματα του και οι ειδικότητες των εργαζομένων. Ο συνολικός αριθμός απασχολούμενων στον φορέα φθάνει τα 50 άτομα. Τη δεδομένη χρονική στιγμή τα υλοποιούμενα έργα φθάνουν τα 90 σε συνολικό αριθμό.







Η διαδικασία που ακολουθεί είναι η συνεχής επένδυση στην επιχειρηματικότητα. Γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ έρευνας και αγοράς δίνοντας ρεαλιστικές και έξυπνες λύσεις που διευκολύνουν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και προωθούν την απασχολησιμότητα. Αντιμετωπίζει επιτυχώς στις προκλήσεις καινοτομίας που αναδύονται σήμερα και διαμορφώνει το μέλλον της αγοράς εργασίας και ολόκληρης της οικονομίας. Το Γραφείο Καινοτομίας του iED υποστηρίζει δράσεις και καταγράφει τάσεις καινοτομίας στην επιστήμη και την επιχειρηματική πρακτική και λειτουργεί ως σύνδεσμος μεταξύ εταιρειών, ερευνητικών κέντρων, πανεπιστημίων και άλλων σημαντικών ενδιαφερομένων μερών σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, προκειμένου να προωθεί την επιχειρηματικότητα, τη μελλοντική σκέψη και την εκπαίδευση. Πιστεύει ότι η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα είναι αλληλένδετες έννοιες, και προωθεί την έρευνα για την επιχειρηματικότητα εντός και για την Ευρώπη. Η ομάδα του iED παρακολουθεί τις επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις που σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα, αναλύει και μοιράζεται ερευνητικά χρήσιμα αποτελέσματα και δεδομένα. Το iED υποστηρίζει την επιχειρηματική εκπαίδευση, την κατάρτιση επιχειρηματικών δεξιοτήτων και τονώνει την επιχειρηματική ευαισθητοποίηση. Οι επαγγελματίες του εκδίδουν δημοσιεύσεις για θέματα που αφορούν την επιχειρηματικότητα, οργανώνουν εκδηλώσεις και δημιουργούν ιδέες που θα χρησιμοποιηθούν από νεοσύστατες επιχειρήσεις ή ΜΜΕ ενώ σχεδιάζουν, αναπτύσσουν και προωθούν μεθοδολογίες, εργαλεία και υπηρεσίες που συνδέονται με τους στόχους του με βάση την εξαιρετικά εξειδικευμένη εμπειρία που έχουμε αποκτήσει όλα αυτά τα χρόνια.

### **3.6 Σύνοψη κεφαλαίου**

Στο κεφάλαιο έγινε αναφορά αρχικά στη μεθοδολογία της έρευνας, στον τρόπο συλλογής δεδομένων και της ανάλυσης αυτών, στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της και αναφέρθηκαν ευρήματα διαφόρων μελετητών σχετικά με αυτήν. Στην συνέχεια αναφέρθηκε ο σκοπός της έρευνας, η μέθοδος συλλογής δεδομένων από τον συγκεκριμένο οργανισμό, τα ερευνητικά ερωτήματα και οι ερωτήσεις της συνέντευξης. Τέλος, παρουσιάστηκε ο οργανισμός μελέτης, το οργανόγραμμα αυτού και διάφορες άλλες πληροφορίες σχετικά με το όραμα και τις δράσεις τους οργανισμού, καθώς και κάποια έργα του οργανισμού που είτε έχουν ολοκληρωθεί είτε βρίσκονται σε εξέλιξη.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 4.1 Έργα του iED

Παρακάτω παρατίθενται πληροφορίες για κάποια έργα του οργανισμού, τα οποία είτε έχουν ολοκληρωθεί είτε βρίσκονται σε εξέλιξη:

#### 1. HEALTH HUB

Ένα πολύ σημαντικό πρόγραμμα, με δεδομένες τις συνθήκες που επικρατούν τους τελευταίους μήνες σε όλο τον κόσμο, είναι το Health Hub. (Έργο σε εξέλιξη)

Το Health Hub είναι ένας υποψήφιος Ευρωπαϊκός Κόμβος Ψηφιακής Καινοτομίας στη Θεσσαλία, που έχει στόχο να λειτουργήσει ως σημείο αναφοράς της Ψηφιακής Υγείας σε περιφερειακό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Συγκεντρώνει μια ομάδα ειδικών με εκτενή εμπειρία στους τομείς της Τεχνητής Νοημοσύνης (AI) σε συνδυασμό με προηγμένη έρευνα στους τομείς της υγείας και του φαρμάκου, του σχεδιασμού και επαναχρησιμοποίησης φαρμάκων, παρόχων ψηφιακών τεχνολογιών (λογισμικό και υλικού), εκπαίδευση και τη δια βίου μάθηση καθώς και τις επιχειρήσεις και την καινοτομία.

Στόχος είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός των υπηρεσιών υγείας αξιοποιώντας την Τεχνητή Νοημοσύνη (AI) και τις επιπτώσεις της στο οικοσύστημα υγειονομικής περίθαλψης, ανταποκρινόμενοι στις ανάγκες όλων των βασικών ενδιαφερομένων στον τομέα της υγείας και του φαρμάκου, μέσω συνεργιών και διεθνούς συνεργασίας. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του τομέα της υγείας και του φαρμάκου θα οδηγήσει σε βελτιστοποίηση της νοσηλείας ασθενών, σε έξυπνα συστήματα υποστήριξης κλινικών αποφάσεων, σε βελτίωση της ποιότητας των αποτελεσμάτων στην ανάλυση ιατρικών πληροφοριών (πρόγνωση & διάγνωση), στην αύξηση της παραγωγικότητας του ιατρικού προσωπικού και στη μείωση του λειτουργικού κόστους των συστημάτων υγείας.

#### 2. iNovaSouth



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΠΜΣ «ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

Ένα επίσης καινοτόμο έργο είναι το “INNovaSouth: Implementation of workplace innovation scheme in Southern European SMEs“. (Εναρξη: 01 Ιουνίου 2019-Λήξη: 31 Μαΐου 2021-Ολοκληρωμένο έργο)

Στόχος του είναι η παροχή ειδικών μέσων ικανά να τονώσουν τις ΜΜΕ της Νότιας Ευρώπης για την εφαρμογή νέων οργανωτικών μοντέλων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και καινοτόμων λύσεων για τον εκσυγχρονισμό του χώρου εργασίας. Το συγκεκριμένο μοντέλο που σχεδιάστηκε θα αναπτυχθεί μέσα από ένα Ηλεκτρονικό Εγχειρίδιο Καλών Πρακτικών για την Καινοτομία στο Χώρο Εργασίας. Για να μπορέσουν οι ΜΜΕ να υιοθετήσουν αποτελεσματικά τις προτεινόμενες λύσεις, θα παρασχεθούν κουπόνια ύψους 10.000 € κατ'ανώτατο όριο, τα οποία θα χρηματοδοτηθούν από το πρόγραμμα Η2020 και θα συγχρηματοδοτηθούν από δικαιούχους ΜΜΕ, για δραστηριότητες καινοτομίας στο χώρο εργασίας, αγαθά και εργαλεία να επιλέγονται μεταξύ των προτεινόμενων από τους εταίρους του έργου. Επιπλέον, οι διευθυντές και οι υπάλληλοι των ΜΜΕ θα έχουν την ευκαιρία να ακολουθήσουν ένα ηλεκτρονικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα ώστε να βελτιώσουν τις ικανότητές τους σε διάφορα θέματα.

Το παραπάνω έργο ολοκληρώθηκε το καλοκαίρι του 2021. Μετεξέλιξη του έργου αποτέλεσε το έργο «WELLY - Introducing the job profile of a Manager for Work Well-being to prevent and combat work-related stress», το οποίο, όπως δηλώνει και το όνομά του είναι η ανάπτυξη του job profile του Υπευθύνου για την ευζωΐα, ώστε να αποφεύγεται το στρες κατά τη διάρκεια της εργασίας.

### 3.

Πρόκειται για μετεξέλιξη του προηγούμενου έργου (Εναρξη: 01 Σεπτεμβρίου 2019-Λήξη: 31 Αυγούστου 2022 - Έργο σε εξέλιξη)

Το Project WELLY πραγματεύεται τις επιπτώσεις του φυσικού και ψυχοκοινωνικού περιβάλλοντος εργασίας στην υγεία και την ευημερία των εργαζομένων καθώς είναι σημαντική η χαρτογράφηση των απαραίτητων ικανοτήτων που πρέπει να διαθέτει ένας manager για να είναι σε θέση να εφαρμόσει μια σωστή προσέγγιση για τη διασφάλιση των καθημερινών εργασιών και να είναι όσο το δυνατόν δίκαιος και υγιείς για τον κάθε εργαζόμενο, ώστε να βελτιωθεί η συνολική ποιότητα ζωής στη δουλειά εντός του



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΠΜΣ «ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

οργανισμού και σε όλες τις οικονομίες. Αφού προσδιοριστούν οι ικανότητες που απαιτούνται, θα μπορεί να προσδιοριστεί το πλαίσιο υγείας και ευημερίας των εργαζομένων.

## 4. **TRANSFORM@**

Το έργο «TransForm@: Game based learning course to boost digital transformation of rural commerce sector» (Έναρξη: 1 Σεπτεμβρίου 2016 – Λήξη: 31 Αυγούστου 2018 - Ολοκληρωμένο έργο)

Πάνω από το 91% της επικράτειας της ΕΕ είναι «αγροτική» και περίπου το 56% του πληθυσμού της ΕΕ ζει εκεί. Και καθώς μια νέα δημογραφική αλλαγή λαμβάνει χώρα στην Ευρώπη, που ορίζεται ως «αντιαστικοποίηση», κατά την οποία πολλοί άνθρωποι, ελκυσμένοι από το περιβάλλον και την ποιότητα ζωής, ρέουν από τις αστικές περιοχές σε αγροτικές περιοχές, παρουσιάστηκε η ανάγκη να γίνουν πιο προσβάσιμες από τις νέες υποδομές μεταφορών και ΤΠΕ.

Το έργο TransForm@ επιδιώκει 3 βασικούς στόχους:

- Να ενισχύσει τις δεξιότητες των ανθρώπων που σχετίζονται με το ψηφιακό και το ηλεκτρονικό επιχειρείν.
- Αύξηση της απασχολησιμότητας και της επιχειρηματικότητας στις αγροτικές περιοχές.
- Να διευκολυνθεί η μετάβαση των νέων από την κατάρτιση στον κόσμο της εργασίας.

Η Κοινοπραξία Transform@ θα δημιουργήσει:

- Το «Εκπαίδευση στο ηλεκτρονικό εμπόριο στις αγροτικές περιοχές»: ένα διαδικτυακό εκπαιδευτικό σεμινάριο για το ηλεκτρονικό εμπόριο σε αγροτικές περιοχές.
- Το «ηλεκτρονικό εμπόριο σε αγροτικές περιοχές σοβαρό παιχνίδι»: ένα διαδικτυακό παιχνίδι για τη βελτίωση των δεξιοτήτων που σχετίζονται με το ηλεκτρονικό επιχειρείν σε ένα διεθνές περιβάλλον.

Total budget €194,715

IED budget €28,350

Αντίκτυπος Έργου:

100+ εκπαιδευτικοί/εκπρόσωποι ΕΕΚ, νέοι επιχειρηματίες, επιχειρηματικοί σύλλογοι κ.λπ. συμμετείχαν στη διαδικασία επικύρωσης της "πλατφόρμας ηλεκτρονικής μάθησης για το ηλεκτρονικό εμπόριο στις αγροτικές περιοχές"



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΠΜΣ «ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

360+ φοιτητές και (υποψήφιοι) νέοι επιχειρηματίες εγγράφηκαν, κατέβασαν και συμμετείχαν στην εφαρμογή

30+ δάσκαλοι/εκπαιδευτές κέντρων ΕΕΚ, οργανισμών, υπηρεσιών εργασίας κ.λπ. δοκίμασαν την εφαρμογή

Σε επίπεδο διαχείρισης έργου η μεγαλύτερη δυσκολία ήταν ο συντονισμός των εταίρων σχετικά με τις προδιαγραφές της πλατφόρμας που αναπτύχθηκε. Παρόλο που περιγράφονταν στην πρόταση, κατά τη διαβούλευση για το πως θα γίνει ειπώθηκαν αρκετές και διαφορετικές ιδέες, τις οποίες η ομάδα του IED ( Project Manager + IT expert) έπρεπε να συγκεράσει.



Το συγκεκριμένο έργο αφορά σε επαγγελματικές δεξιότητες - δεξιότητες για Διαχείριση Καριέρας (Έναρξη: 01 Δεκεμβρίου 2019 - Λήξη: 30 Νοεμβρίου 2022 - Έργο σε εξέλιξη)

Το μεταβαλλόμενο πρότυπο της εργασίας φέρνει πολλές προκλήσεις – οι εργαζόμενοι θα πρέπει να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και παραγωγικοί μέχρι μεγάλη ηλικία κάτω από τη συνεχή απειλή του αυτοματισμού, να λαμβάνουν αποφάσεις σε αβέβαιες και ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες, να μπορούν να βρουν το όραμα και το πάθος τους ενώ κάποιες δουλειές εξαφανίζονται και κάποιες άλλες εμφανίζονται. Οι δεξιότητες διαχείρισης σταδιοδρομίας και ειδικά οι λεγόμενες «δεξιότητες για το μέλλον» έχουν γίνει ένα πρωταρχικό θέμα. Το συγκεκριμένο έργο προσπαθεί να απαντήσει σε δύο βασικά ερωτήματα: πώς θα μοιάζει ο κόσμος της εργασίας τα επόμενα χρόνια και ποιες δεξιότητες θα χρειαστούν οι άνθρωποι για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν την αυξανόμενη πολυπλοκότητα.

### **Στόχοι**

Το έργο Career Skills έχει τον φιλόδοξο στόχο να γίνει ένα πανευρωπαϊκό δίκτυο και αγορά για τους ακόλουθους 3 τύπους ομάδων-στόχων:

1. Νέοι και ενήλικες που αναζητούν υποστήριξη για μετάβαση σταδιοδρομίας ή/και αντιμετωπίζουν προκλήσεις όσον αφορά την προσαρμογή τους στην αγορά εργασίας.
2. Επαγγελματίες επαγγελματικού προσανατολισμού και άλλοι ενδιαμέσοι φορείς που προσφέρουν υποστήριξη σταδιοδρομίας σε άτομα. Θα λάβουν έτοιμα προς χρήση εκπαιδευτικά εργαλεία και πόρους, καθώς και πρόσβαση στην πολυλειτουργική





**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΠΜΣ «ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

πλατφόρμα μέσω της οποίας μπορούν να παρουσιάσουν τις υπηρεσίες, τα επιτεύγματα και τις καλές πρακτικές τους και να έρθουν σε επαφή με άτομα που χρειάζονται υποστήριξη για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους διαχείρισης σταδιοδρομίας .

3. Σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη, όπως φορείς χάραξης πολιτικής, εμπειρογνώμονες, εργοδότες και εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Total budget : €393,450

IED budget : €32,025

Στο συγκεκριμένο έργο άλλαξε 1 φορά η Project Manager από την πλευρά του οργανισμού.

Οι δυσκολίες που συναντιόνται όταν γίνεται μια τέτοια αλλαγή είναι οι εξής:

- Να μπορέσει ο καινούριος PM να καταλάβει τη συνολική εικόνα του έργου
- Να μπορέσει να ακολουθήσει το GANTT με τις εργασίες που πρόκειται να γίνουν
- Να ακολουθήσει το οικονομικό αντικείμενο του έργου (τι έχει δηλωθεί σε έξοδα, τι μένει ακόμη κ.λπ.)

## 6. Gen-Z

Σχετικά με το GEN-Z: Ανάπτυξη ικανοτήτων και ευκαιριών για την επιχειρηματικότητα μέσω κοινωνικών δικτύων (Ολοκληρωμένο έργο)

Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα κοινωνικά μέσα έχουν γίνει το μέσο για την ενίσχυση των νέων Ευρωπαίων στην εκπαιδευτική, ακαδημαϊκή και επαγγελματική ζωή τους και οι "Gen Z" είναι η πρώτη γενιά που κατανοεί την πραγματική δύναμη των κοινωνικών μέσων. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα είχε ως στόχο να βοηθήσει στην ενδυνάμωση της γενιάς που γεννήθηκε μετά το 1995 για να γίνουν επιχειρηματίες μέσω των κοινωνικών μέσων ενημέρωσης και παράλληλα να αναπτύξουν τις βασικές ικανότητες και δεξιότητές τους για την απασχολησιμότητα. Ένα περαιτέρω αποτέλεσμα αυτού του έργου είναι να επιτρέψει συνδέσεις, όπου οι δικαιούχοι του Gen-Z θα είναι σε θέση να υποστηρίξουν άλλες επιχειρήσεις με τη δική τους ικανότητα να χρησιμοποιούν τα κοινωνικά μέσα για να βελτιώσουν τις επιχειρήσεις τους.

Το συγκεκριμένο έργο πήρε παράταση λόγω Covid και δεν πραγματοποιήθηκαν οι δράσεις που απαιτούσαν φυσική παρουσία.





Όπως προκύπτει από τη μελέτη των παραπάνω έργων πρόκειται για καινοτόμα έργα, στα οποία συνεργάζονται φορείς από διάφορες χώρες και έχουν ως στόχο την ανάπτυξη δεξιοτήτων, τη δημιουργία προγραμμάτων, το διαμοιρασμό τεχνογνωσίας και την αύξηση της απασχολησιμότητας και της επιχειρηματικότητας τόσο σε μέγεθος όσο και σε ποιότητα.

#### **4.2 Παρουσίαση ευρημάτων**

Για τη συλλογή δεδομένων και την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από έξι (6) ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε στους συνεντευξιαζόμενους πριν τη συνάντηση, προκειμένου να προετοιμαστούν και να συλλέξουν τα δεδομένα που απαιτούνταν. Προγραμματίστηκαν έξι (6) συνεντεύξεις, από τις οποίες τελικά πραγματοποιήθηκαν οι πέντε (5). Οι εργαζόμενοι προέρχονται από διάφορα τμήματα του οργανισμού. Πραγματοποιήθηκαν τέσσερις (4) συνεντεύξεις με μέσο όρο διάρκειας 20-30 λεπτά, οι οποίες μαγνητοφωνήθηκαν με ψηφιακό καταγραφικό ήχου και στη συνέχεια απομαγνητοφωνήθηκαν και καταγράφηκαν τα δεδομένα τους αρχικά χειρόγραφα και ακολούθως δακτυλογραφήθηκαν σε αρχείο κειμένου, ενώ με τον πέμπτο συνεντευξιαζόμενο έγινε μια σύντομη συζήτηση, όπου παρουσιάστηκαν οι ερωτήσεις και αναφέρθηκε ο σκοπός της έρευνας, ενώ στη συνέχεια δόθηκαν οι απαντήσεις εγγράφως μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων δόθηκαν πληροφορίες για κάποια έργα που υλοποίησε ο οργανισμός, ενώ επιπλέον πληροφορίες συλλέχθηκαν και από την ιστοσελίδα του οργανισμού.

Όσον αφορά στην απάντηση των ερωτημάτων από τους εργαζόμενους του οργανισμού μέσα από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήσαμε και τα έγγραφα που είχαμε στη διάθεσή μας προέκυψαν τα εξής:

##### **4.2.1 Απάντηση στην ερώτηση 1**

1. Είναι δεκτικός σε αλλαγές ο οργανισμός;

*Σ1: «Το iED είναι ένας οργανισμός, ο οποίος μετά από την ολοκλήρωση κάθε έργου, προχωρά σε διαδικασίες ποιότητας και αξιολόγησης, προκειμένου να εξαχθούν κάποια αποτελέσματα. Σε συνδυασμό με τις προτάσεις που προέρχονται είτε από τους ίδιους τους εργαζόμενους, είτε από κάποια εταιρικά σχήματα σχετικά με κάποια καλή πρακτική που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί, αξιολογούνται τα αποτελέσματα. Η διοίκηση του οργανισμού είναι υπέρ των αλλαγών, καθώς βασικό αντικείμενο του οργανισμού είναι η αναζήτηση της*



καινοτομίας και ο συνδυασμός της με την επιχειρηματικότητα, μέρος της οποίας είναι και η αλλαγή».

Σ2: «Η αλλαγή γενικότερα σε κάποιον οργανισμό δεν είναι εύκολη και δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί από τη μία μέρα στην άλλη, χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια, συζήτηση καθώς και συγκεκριμένο σχέδιο που πρέπει να ακολουθηθεί για να προκύψουν αλλαγές. Μπορεί ο οργανισμός να είναι δεκτικός σε αλλαγές, αλλά όλα τα άτομα δεν είναι το ίδιο δεκτικά στην αλλαγή. Επίσης θα πρέπει να υπολογιστεί και το ποσοστό του ρίσκου, καθώς και οι τρόποι αντιμετώπισης πιθανών δυσκολιών».

Σ3: «Το μόντο μας είναι ότι το iED αλλάζει, με διάφορους τρόπους, είτε αφορούν τις διαδικασίες, στόχοι, έργα, προϊόντα κ.λπ. Από τις πρώτες μέρες μου στον οργανισμό πολλά πράγματα άλλαξαν και ακόμα αλλάζουν. Για να ανταπεξέλθει ένας οργανισμός και να είναι βιώσιμος οι αλλαγές είναι ένα σημαντικό κομμάτι. Επίσης είναι σημαντικό το “feedback” των υπαλλήλων που αφορούν αλλαγές, πιο ειδικά είναι μέρος της κουλτούρας του οργανισμού να ακούγονται όλες οι απόψεις και οι ιδέες και ανάλογα να “προτεραιοποιούνται”».

Σ4: «Ο οργανισμός είναι πολύ δεκτικός σε αλλαγές, είναι ανοιχτός στις γνώμες και τις ιδέες των εργαζομένων. Γίνονται πολύ συχνά συναντήσεις -εβδομαδιαίες ή μηνιαίες- σε επίπεδο τμήματος ή οργανισμού, στις οποίες συζητείται όποιο πρόβλημα ή δυσλειτουργία προκύπτει. Είναι γεγονός ότι υπάρχει το κατάλληλο περιβάλλον όπου μπορεί να συζητηθούν και να εξετασθούν διάφοροι προβληματισμοί. Αν αποφασισθεί ότι κάτι πρέπει να αλλάξει, προχωράμε στις απαραίτητες ενέργειες λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους και προχωράμε στη λήψη αποφάσεων».

Σ5: «Το iED δημιουργεί νέες καινοτόμες ερευνητικές ιδέες τις οποίες υποβάλλει με τη μορφή πρότασης σε διάφορα χρηματοδοτικά προγράμματα. Είναι ένας οργανισμός δεκτικός σε αλλαγές μέσα από τις οποίες αναζητά δυνατότητες εξέλιξης και δημιουργίας καινοτόμων προτάσεων για τη διαχείριση και υλοποίηση νέων έργων».

#### 4.2.2 Απάντηση στην ερώτηση 2

2. Χρησιμοποιούνται ειδικές γνώσεις για το σχεδιασμό και τη διαχείριση των έργων;

Σ1: «Επειδή το επάγγελμα του project manager είναι κάτι σχετικά καινούργιο και σε εθνικό αλλά και σε ευρωπαϊκό επίπεδο δεν υπάρχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις. Π.χ. είναι θετικό να έχει κάποιος εμπειρία, αλλά υπάρχει και η διαδικασία εκπαίδευσης μέσα στον οργανισμό, όσον αφορά στις τυπικές γνώσεις που πρέπει να έχει. Στις βασικές γνώσεις που



*πρέπει να έχει ένας project manager είναι και οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων. Ανάλογα βέβαια και με το ακαδημαϊκό υπόβαθρο του καθενός γίνεται καλύτερη ανάθεση έργων π.χ. για ένα έργο σχετικά με τη βιώσιμη ανάπτυξη, και εφόσον υπάρχει project manager με ανάλογες γνώσεις γίνεται η ανάθεση του έργου σε αυτόν, ώστε να βοηθήσει στην υλοποίηση του έργου και στην ανάπτυξη ποιοτικών αποτελεσμάτων».*

*Σ2: «Ειδικές γνώσεις, όπως οικονομικές γνώσεις απαιτούνται στα έργα που υλοποιεί ο οργανισμός, όπως είναι τα ευρωπαϊκά έργα, ενώ επίσης απαιτούνται και ειδικές γνώσεις που σχετίζονται με τη διάδοση και την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων»*

*Σ3: «Μετά από 17 χρόνια εμπειρίας στον χώρο της υλοποίησης έργων έχουν οριστεί κάποιες διαδικασίες οι οποίες ανά τακτά χρονικά διαστήματα αλλάζουν. Η εκπαίδευση των ατόμων και κάθε project manager είναι από τις βασικές ενέργειες που γίνονται κατά τη διάρκεια των πρώτων ημερών που ένας καινούριος συνάδελφος εντάσσεται στην ομάδα. Η εξειδίκευση των ατόμων είναι μια συνεχής διαδικασία και εξαρτάται από τη θεματική με την οποία ο κάθε project manager πρόκειται να ασχοληθεί».*

*Σ4: «Εκτός των γνώσεων που απαιτούνται μέσα από τις σπουδές του καθενός, απαιτούνται και δεξιότητες που αποκτούνται τις περισσότερες φορές μέσα από την ενασχόληση με τα έργα αλλά και την κοινωνία γενικότερα. Πολύ σημαντική είναι η ικανότητα αλληλεπίδρασης του εργαζομένου, όχι μόνο με τους συνεργάτες εντός του οργανισμού, αλλά και γενικότερα με την κοινωνία αλλά και η ικανότητα οργάνωσης καθώς η εργασία του καθενός επηρεάζει και την εργασία άλλων. Επειδή στα περισσότερα έργα υπάρχει συνεργασία και με άλλες επιχειρήσεις/οργανισμούς είναι απαραίτητες οι δεξιότητες επικοινωνίας και οργάνωσης, ώστε να υπάρχει ο σωστός συντονισμός που απαιτείται για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου».*

*Σ5: «Ο σχεδιασμός, η-υποβολή καθώς και η διαχείριση των έργων δεν απαιτούν ειδικές γνώσεις. Οι ελάχιστες γνώσεις που απαιτούνται είναι η άριστη γνώση της αγγλικής γλώσσας, καθώς και κριτική ικανότητα από τον υπεύθυνο που σχεδιάζει ή διαχειρίζεται το έργο. Φυσικά η γνώση των αρχών του Project management είναι θεμελιώδους σημασίας για την επιτυχημένη υποβολή και διαχείριση ενός έργου».*

### **4.2.3 Απάντηση στην ερώτηση 3**

3. Η μορφή της ιεραρχίας στον οργανισμό χαρακτηρίζεται σαφής ή πιο ευέλικτη;

*Σ1: «Υπάρχει το οργανόγραμμα το οποίο βοηθάει και κάποιον νεοεισερχόμενο να αντιληφθεί πως είναι δομημένος ο οργανισμός. Δεν υπάρχει σαφής ιεραρχία με την έννοια*



της αυστηρότητας. Υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία με όλα τα τμήματα. Υπάρχουν οι υπεύθυνοι τμημάτων, αλλά ταυτόχρονα υπάρχει και η δυνατότητα επικοινωνίας με τη διοίκηση, αν κριθεί απαραίτητο».

Σ2: «Ο οργανισμός είναι δομημένος σε τμήματα, ενώ κάποιες προσπάθειες σχετικές με τη λειτουργία των ομάδων δεν απέδωσαν, γιατί ήταν πιο προσωποκεντρικό το σύστημα. Υπάρχουν τμήματα τα οποία είναι ιεραρχικά δομημένα, με τον manager κάθε τμήματος, υπάρχει job description, όμως υπάρχουν και πιο ευέλικτες ομάδες οι οποίες μπορεί να είναι και διατμηματικές. Συνήθως η επικοινωνία γίνεται μέσω των managers».

Σ3: «Γίνεται ένας συνδυασμός αυτών των δύο. Είναι σαφές το πως ιεραρχείται ο οργανισμός αλλά ταυτόχρονα δίνεται η δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών και δίνονται ευκαιρίες για ανάπτυξη και εξέλιξη»

Σ4: «Αν και το αρχικό οργανόγραμμα ήταν πιο ανοιχτό, πλέον υπάρχει ένα οργανόγραμμα στο οποίο ορίζονται οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες και όπου εντοπίζεται ανάγκη αλλαγής είτε λόγω αύξησης του προσωπικού ή των έργων διαμορφώνεται αναλόγως».

Σ5: «Η ιεραρχία στον οργανισμό είναι σαφής. Λόγω του μεγέθους του οργανισμού υπάρχουν συγκεκριμένα τμήματα και θέσεις εργασίας που αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Λόγω όμως της φύσης μερικών έργων υιοθετείται μια πιο agile μορφή συνεργασίας με σχηματισμό ομάδων από διαφορετικά τμήματα. Αλλά στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού υπάρχει σαφές οργανόγραμμα».

#### 4.2.4 Απάντηση στην ερώτηση 4

4. Η εργασία με την βοήθεια έργου ή/και για την υλοποίηση έργου, έχει γενικά μεγάλη σημασία στον οργανισμό, γι' αυτό και η στρατηγική του θεσπίζεται μέσω της χρήσης χαρτοφυλακίου έργων;

Σ1: «Έχουμε αναπτύξει κάποιους μηχανισμούς μέσα από συνεχείς ελέγχους και αξιολόγηση σχετικά με το τι λειτουργεί καλύτερα και έχουμε καταλήξει στη σύνταξη κάποιων εγγράφων μεθοδολογίας που αποτελούν έναν οδηγό για τον εργαζόμενο, ώστε να μπορεί να επιτευχθεί και η πιστοποίηση του οργανισμού, ενώ είναι και ένας οδηγός σχετικά με τις διαδικασίες που θα πρέπει να τηρούνται σε όλα τα έργα. Reporting, διαδικασίες ελέγχου ποιότητας των προϊόντων κ.λπ.».

Σ2: «Η ομαδοποίηση των έργων, η αντιστοίχιση με τους επιχειρηματικούς στόχους και η δημιουργία χαρτοφυλακίων έργων βοηθά στον έλεγχο των οικονομικών πόρων και διευκολύνει τη διαχείρισή τους».



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΠΜΣ «ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

Σ3: «Ναι, γίνεται χρήση κάποιων έργων “flagships” (ναυαρχίδες), όπως τα αναφέρουμε, όπου έχουν χρησιμοποιηθεί καινοτόμες τεχνολογίες ή μεθοδολογίες που μπορούν να αναπαραχθούν και σε άλλες θεματικές».

Σ4: «Ο αριθμός των έργων που έχει υλοποιήσει ο οργανισμός από το 2005 που λειτουργεί είναι πολύ μεγάλος και έχει δημιουργήσει ένα πολύ δυνατό χαρτοφυλάκιο, το οποίο αποτελεί πηγή για καλές πρακτικές, οι οποίες αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση και ανάπτυξη ή κακές πρακτικές που αποτελούν παράδειγμα προς αποφυγή. Ο οργανισμός κρατά και αναπτύσσει τις καλές πρακτικές και ό,τι έχει δει ότι λειτουργεί και το διαμοιράζεται με τους εργαζόμενους, ώστε να βοηθήσει στην εξέλιξή τους. Αντίστοιχα με τις κακές περιπτώσεις και αυτές ενδιαφέρουν τους εργαζόμενους, ώστε στην περίπτωση που κληθούν να αντιμετωπίσουν κάτι ανάλογο να γνωρίζουν, πως πρέπει να λειτουργήσουν. Είναι πολύ σημαντικό να διατηρούνται οι πληροφορίες και να χρησιμοποιούνται εκεί που πρέπει».

Σ5: «Η λειτουργία του οργανισμού βασίζεται στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των έργων. Όσο πιο αποδοτικά και ορθά γίνει το πρώτο στάδιο του σχεδιασμού και υποβολής του έργου, τόσο πιο ομαλά εξελίσσεται η υλοποίησή του στη συνέχεια. Κάθε project manager έχει το δικό του χαρτοφυλάκιο έργων για το οποίο είναι υπεύθυνος. Φυσικά δεν παύει η συνεργασία με άλλους project managers ή και με άλλους συνεργάτες τόσο από το εσωτερικό του οργανισμού όσο και με εξωτερικούς συνεργάτες».

#### **4.2.5 Απάντηση στην ερώτηση 5**

5. Η ευρεία χρήση έργων στον οργανισμό οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα (οικονομικά και μη);

Σ1: «Ναι οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα. Η επιτυχία των έργων και τα θετικά αποτελέσματα βασίζονται πέραν των ενεργειών του οργανισμού και σε συνεργασίες που έχουμε αναπτύξει, έτσι σχεδόν το σύνολο των έργων κλείνουν επιτυχώς, ενώ πολλά από αυτά συνεχίζουν και με follow up έργα. Αναπτύσσονται νέες συνεργασίες και διευρύνεται ο κύκλος των συνεργατών».

Σ2: «Η ευρεία χρήση των έργων και η τυποποίηση προφανώς δημιουργεί οικονομίες κλίμακας. Είναι πολύ σημαντικό να χρησιμοποιούμε πολλά έργα τα οποία τυποποιούνται, ομαδοποιούνται και δημιουργούν συγκεκριμένες δεξιότητες σε άτομα».

Σ3: «Ναι με διάφορους τρόπους. Μας δίνουν την τεχνογνωσία και την εμπειρία. Οι συνεργασίες και οι καλές σχέσεις με τους συνεργάτες μας είναι ένα ποιοτικό αποτέλεσμα



*καθώς χωρίς τις συνεργασίες ένας οργανισμός δεν μπορεί να προχωρήσει μόνος του. Με περισσότερους από 4000 συνεργάτες ανά την Ευρώπη, βόρεια Αφρική και Ασία».*

*Σ4: «Η ευρεία χρήση των έργων οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα, πέρα από τα οικονομικά, οδηγεί στην αύξηση των συνεργασιών, καθώς διευρύνεται συνεχώς το δίκτυο των οργανισμών/επιχειρήσεων με τους οποίους αλληλοεπιδρούμε, δημιουργούνται νέες ευκαιρίες, όπως η διάδοση αποτελεσμάτων σε θεματικές ενότητες, ο διαμοιρασμός της τεχνογνωσίας με κάθε ευκαιρία, καθώς ο οργανισμός είναι πλέον γνωστός και εκτός Ελλάδας και υπάρχει αρκετή αλληλεπίδραση και ανταπόκριση σχετικά με την παροχή υπηρεσιών σε διάφορους τομείς. Τα αποτελέσματα των έργων έχουν αντίκτυπο και μπορούν να χρησιμοποιηθούν από ανθρώπους/ομάδες που μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν προς όφελός τους ανάλογα με τις ανάγκες τους. Από τη στιγμή που ξεκινάει ένα project και έχει ένα συγκεκριμένο budget, στόχος είναι να γίνουν όλες οι δράσεις ώστε να υπάρχει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος για τον οργανισμό».*

*Σ5: «Η βιωσιμότητα του οργανισμού εξαρτάται άμεσα από τα θετικά αποτελέσματα των έργων. Μια σωστή και ολοκληρωμένη υλοποίηση ενός έργου οδηγεί στην τελική αποπληρωμή του προϋπολογισμού. Επιπλέον, μια επιτυχημένη και ομαλή ολοκλήρωση ενός έργου συνήθως οδηγεί σε συνέχεια της συνεργασίας με τους συνεργάτες που εμπλέκονται. Οπότε τόσο σε επίπεδο φήμης και δικτύου, όσο και σε οικονομικό επίπεδο η σωστή διαχείριση των έργων μόνο θετικά αποτελέσματα έχει για τον οργανισμό».*

#### **4.2.6 Απάντηση στην ερώτηση 6**

6. Η ευρεία χρήση έργων βοήθησε τον οργανισμό να ανταπεξέλθει σε καινοτόμα project που ζητήθηκαν να υλοποιηθούν; Υπάρχουν κάποια τέτοια project που έχουν υλοποιηθεί ή βρίσκονται σε φάση υλοποίησης;

*Σ1: «Ο οργανισμός έχει ανταπεξέλθει επιτυχώς σε καινοτόμα projects. Με τις ιδέες που προώθησε η διοίκηση και με τις νέες οντότητες που δημιουργήσαμε, όπως είναι το πάρκο καινοτομίας JOIST. Όλα αυτά προέκυψαν από τη διαχείριση καινοτόμων, κυρίως ευρωπαϊκών έργων».*

*Σ2: «Μέσα από την υλοποίηση των έργων και των παραδοτέων αυτών δίνεται η δυνατότητα στον οργανισμό να δούμε και την μετεξέλιξή τους σε κάτι νέο και καινοτόμο. Οπότε η ευρεία χρήση πολλών προγραμμάτων μας έχει βοηθήσει να κατανοήσουμε το περιβάλλον των έργων και να συνθέσουμε καινοτόμες ιδέες και έργα».*





Σ3: «Τα τελευταία χρόνια οι ενέργειες μας σε έργα αφορούν έμμεσα ή άμεσα την καινοτομία. Είτε να βοηθάμε άλλους οργανισμούς ή άτομα να εντάξουν την καινοτομία στην κουλτούρα τους είτε να προσφέρουμε καινοτόμα εργαλεία τα οποία τα έχουμε δημιουργήσει σαν iED ή σαν εταιρικό σχήμα».

Σ4: «Η εξέλιξη και η επιτυχία του οργανισμού οφείλεται σε καινοτόμα επιτυχή έργα, καθώς αξιοποιεί κάθε ευκαιρία. Η δημιουργία του πολυχώρου JOIST, η εμπλοκή του οργανισμού με το HEALTH HUB βοήθησε την εξέλιξη του οργανισμού με τη δημιουργία και τη συμμετοχή σε νέα έργα. Π.χ. η εμπλοκή του φορέα σε projects σχετικά με τον τομέα της υγείας μας δόθηκε η δυνατότητα να συμμετέχουμε σε νέα έργα σχετικά με τον κλάδο αυτό και να δημιουργήσουμε αποτελέσματα. Λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες που επικρατούσαν λόγω Covid, και τη δυσκολία των ατόμων/παιδιών με ειδικές ικανότητες να παρακολουθήσουν τα προγράμματά τους στους ειδικούς χώρους απασχόλησης, προέκυψε η ιδέα να δημιουργήσουμε μια πλατφόρμα με τη χρήση VR εξοπλισμού, που θα απευθύνεται σε αυτά τα άτομα, με τη συμμετοχή ειδικών θεραπειών που θα τα υποστηρίζουν καθ' όλη τη διάρκεια της σύνδεσής τους στην πλατφόρμα. Στόχος ήταν να μπορέσουν να κάνουν όλες τις δραστηριότητες που θα έκαναν με τη φυσική τους παρουσία στο χώρο εκπαίδευσης. Πρόκειται για ένα παράδειγμα καινοτόμου έργου, το οποίο ουσιαστικά προέκυψε μέσα από τα αποτελέσματα που μας έδωσε κάποιο έργο. Με την ολοκλήρωση κάθε έργου μελετάμε και αξιολογούμε τη δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν και να αξιοποιηθούν περαιτέρω τα αποτελέσματά του καθώς και τις νέες προοπτικές που ανοίγονται».

Σ5: «Ο οργανισμός έχοντας παρουσία από το 2005 έχει υλοποιήσει πάνω από 200 εθνικά αλλά κυρίως ευρωπαϊκά ερευνητικά έργα. Το χαρτοφυλάκιο που κατέχει καθώς και η εμπειρία που έχει αποκτηθεί με την πάροδο των ετών χρησιμοποιείται ως βάση για καινούρια έργα που σχεδιάζονται. Στην υλοποίηση των έργων, οποιοδήποτε παραδοτέο έχει αναπτυχθεί από προηγούμενα έργα και εφόσον ταιριάζει στο νέο έργο, χρησιμοποιείται και εξελίσσεται».

#### 4.3 Σύνοψη κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό καταγράφηκαν οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις και συγκεκριμένα σε έξι ερωτήσεις, οι οποίες θα συνδεθούν παρακάτω με τα ερευνητικά ερωτήματα που είχαμε θέσει. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις αποτελούσαν μέρος του ερωτηματολογίου της προηγούμενης έρευνας, στην οποία είχε χρησιμοποιηθεί ποσοτική μεθοδολογία και στόχος μας ήταν η ανάλυση τους και η περαιτέρω ανάπτυξη των





**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΠΜΣ «ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

απαντήσεων, προκειμένου να διαπιστωθεί αν όντως ισχύει ο βαθμός του projectification που μετρήθηκε για τον εν λόγω οργανισμό.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 5.1 Συμπεράσματα

Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω συνεντεύξεις και τα υπόλοιπα στοιχεία που συλλέχθηκαν προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουμε θέσει:

<b>1<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα: Επαληθεύεται, και αν ναι σε ποιο βαθμό, η απάντηση του οργανισμού για το επίπεδο του projectification που είχε δηλώσει;</b>		
<b>Ερωτήσεις</b>	<b>Βιβλιογραφία</b>	<b>Ευρήματα</b>
1. Είναι δεκτικός σε αλλαγές ο οργανισμός;	Ο Midler (1995) αναφέρει ότι ήταν απαραίτητες οι αλλαγές στη Renault, προκειμένου να προχωρήσει στο projectification και αυτές οι αλλαγές ήταν κυρίως διαρθρωτικές, όπως αλλαγές στον ορισμό των ρόλων των εργαζομένων, η ενσωμάτωση τεχνικών δεξιοτήτων και εμπειρογνομosύνης στον έλεγχο της αξίας ενώ αναφέρεται και η δυσκολία διαχείρισης αυτών των αλλαγών από τους ίδιους τους εργαζόμενους.	Το iED είναι δεκτικό σε αλλαγές, οι οποίες προκύπτουν είτε κατά την υλοποίηση είτε με την ολοκλήρωση των έργων, είτε από προτάσεις εργαζομένων ή συνεργατών. Κάποιες φορές η διαδικασία είναι πιο δύσκολη, καθώς θα πρέπει εκτός από τον οργανισμό, να είναι δεκτικά και τα άτομα στις αλλαγές. Ο οργανισμός προχωράει σε αλλαγές διαδικασιών, έργων, στόχων, προϊόντων ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν και τις συνθήκες που επικρατούν. Άλλωστε η καινοτομία, από μόνη της είναι μια αλλαγή, την οποία επιδιώκει ο οργανισμός, καθώς προσφέρει δυνατότητες εξέλιξης με στόχο τη δημιουργία και υλοποίηση πρωτοποριακών έργων.
<i>Απάντηση: Ο οργανισμός είναι δεκτικός σε αλλαγές, οι οποίες προκύπτουν μέσα από την υλοποίηση των έργων.</i>		
2. Χρησιμοποιούνται ειδικές γνώσεις για το σχεδιασμό και τη διαχείριση των έργων;	Τόσο οι ικανότητες όσο και οι δεξιότητες είναι απαραίτητες για να μπορέσει να ανταποκριθεί αποτελεσματικά ένας εργαζόμενος στον τομέα του. Για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων είναι προϋπόθεση να υπάρχουν οι κατάλληλες ικανότητες και γνώσεις. Σύμφωνα με τους Bredilet et al., 2015, ο ικανός διαχειριστής έργου είναι εκείνος που: διαθέτει όποια χαρακτηριστικά απαιτούνται για να ανταποκριθεί στο ρόλο αυτό	Για το σχεδιασμό και τη διαχείριση των έργων απαιτούνται σίγουρα οι βασικές γνώσεις που πρέπει να έχει ένας διαχειριστής έργου, οι οποίες αποκτούνται αρχικά με τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων και στη συνέχεια από την εμπειρία με τη διαχείριση των έργων. Ανάλογα και με το ακαδημαϊκό υπόβαθρο του κάθε εργαζόμενου, γίνεται καλύτερη ανάθεση των έργων, όταν μπορούν να χρησιμοποιηθούν πιο



	<p>ενώ θα επιδείξει και ένα ορισμένο επίπεδο απόδοσης.</p>	<p>εξειδικευμένες γνώσεις. Τέλος γίνεται αναφορά και στις δεξιότητες που θα πρέπει να έχει ένας διαχειριστής έργου, που αποκτούνται τις περισσότερες φορές μέσα από την ενασχόληση με τα έργα αλλά και την κοινωνία γενικότερα, όπως δεξιότητες οργάνωσης, επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης.</p>
<p><i>Απάντηση: Δεν χρησιμοποιούνται ειδικές γνώσεις, όπου απαιτείται, χρησιμοποιούνται οι πιο εξειδικευμένες γνώσεις που διαθέτουν οι εργαζόμενοι ανάλογα με το ακαδημαϊκό τους υπόβαθρο με την ανάθεση των ανάλογων έργων με στόχο την ανάπτυξη ποιοτικών αποτελεσμάτων.</i></p>		
<p>3. Η μορφή της ιεραρχίας στον οργανισμό χαρακτηρίζεται σαφής ή πιο ευέλικτη;</p>	<p>Ο σχεδιασμός ενός οργανισμού θα πρέπει να διευκολύνει τον έλεγχο και τον συντονισμό, σε ένα πολύπλοκο και δυναμικό περιβάλλον το οποίο απαιτεί συνεχή και ευέλικτη προσαρμογή Fjeldstad O., Snow C. (2017).</p>	<p>Στο iED υπάρχει το οργανόγραμμα το οποίο βοηθάει κάθε νεοεισερχόμενο να αντιληφθεί πως είναι δομημένος ο οργανισμός. Το συγκεκριμένο οργανόγραμμα παλαιότερα ήταν πιο ανοιχτό, ενώ σήμερα υπάρχει πιο σαφής ορισμός των ρόλων και των αρμοδιοτήτων. Αναφέρθηκε ότι κάποιες προσπάθειες σχετικές με τη λειτουργία των ομάδων δεν απέδωσαν, αλλά ανάλογα με τη φύση των έργων υπάρχει μια πιο ευέλικτη μορφή συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων και τον σχηματισμό ομάδων από διαφορετικά τμήματα. Δηλαδή υπάρχει το οργανόγραμμα στη καθημερινή λειτουργία του οργανισμού, αλλά δίνεται και η δυνατότητα ευελιξίας με τη δημιουργία ομάδων όπου απαιτείται.</p>
<p><i>Απάντηση: Η ιεραρχία στον οργανισμό χαρακτηρίζεται ως σαφής, καθώς υπάρχει οργανόγραμμα και job description. Ανάλογα με τη φύση των έργων υπάρχει η δυνατότητα ευελιξίας με τη δημιουργία ομάδων από διάφορα τμήματα.</i></p>		

Απάντηση στο 1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα:

Ως προς το επίπεδο του projectification που έχει δηλώσει ο οργανισμός, επαληθεύεται η απάντηση του, καθώς πρόκειται για έναν οργανισμό προσανατολισμένο στα έργα, που προωθεί την καινοτομία, για την υλοποίηση μοναδικών έργων από εργαζόμενους σε



ευέλικτες ομάδες που χρησιμοποιούν νέα εργαλεία για το σχεδιασμό και τη διαχείριση των έργων με στόχο την επιτυχή υλοποίησή τους.

**2<sup>ο</sup> – 3<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα: Προέκυψαν και αν ναι ποια οφέλη ή/και εμπόδια από την αύξηση του βαθμού *projectification* του οργανισμού;**

Ερωτήσεις	Βιβλιογραφία	Ευρήματα
<p>4. Η εργασία με την βοήθεια έργου ή/και για την υλοποίηση έργου, έχει γενικά μεγάλη σημασία στον οργανισμό, γι' αυτό και η στρατηγική του θεσπίζεται μέσω της χρήσης χαρτοφυλακίου έργων;</p> <p>5. Η ευρεία χρήση έργων στον οργανισμό οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα (οικονομικά και μη);</p> <p>6. Η ευρεία χρήση έργων βοήθησε τον οργανισμό να ανταπεξέλθει σε καινοτόμα projects που ζητήθηκαν να υλοποιηθούν; Υπάρχουν κάποια τέτοια projects που έχουν υλοποιηθεί ή βρίσκονται σε φάση υλοποίησης;</p>	<p>Η θέσπιση στρατηγικής διαχείρισης μέσω χαρτοφυλακίου έργων δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να διαχειριστεί περισσότερα έργα με σωστή κατανομή των πόρων (οικονομικών και ανθρώπινων) ώστε να επιτύχει μεγαλύτερα οφέλη Cooper et al, (2001).</p>	<p>Στον οργανισμό υπάρχει συγκεκριμένη μεθοδολογία διαχείρισης έργων, ομαδοποίηση τους και αντιστοίχιση με τους επιχειρηματικούς στόχους, ώστε να υπάρχει έλεγχος στους οικονομικούς πόρους και να διευκολύνεται η διαχείρισή τους. Υπάρχουν κάποια flagships έργα τα οποία αποτελούν και παράδειγμα για επόμενα αντίστοιχα έργα ή μπορεί να χρησιμοποιηθούν και σε έργα άλλων θεματικών ενώ η ευρεία χρήση των έργων οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα, εκτός των οικονομικών, όπως είναι η διεύρυνση του κύκλου των συνεργατών, η αύξηση των έργων καθώς πολλές φορές η επιτυχία των έργων οδηγεί σε follow up έργα, αύξηση της φήμης του οργανισμού, ο διαμοιρασμός της τεχνογνωσίας και η αλληλεπίδραση με διάφορες ομάδες.</p> <p>Ο οργανισμός έχει ανταπεξέλθει επιτυχώς σε καινοτόμα projects. Μέσα από την υλοποίηση των έργων και των παραδοτέων ο οργανισμός οδηγείται σε νέες ιδέες και έργα κάθε φορά. Προσπαθεί να αξιολογήσει και να αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία είτε με τη δημιουργία καινοτόμων εργαλείων, είτε με την προσπάθεια για την ένταξη της καινοτομίας σε άλλες επιχειρήσεις / οργανισμούς.</p>

*Απάντηση: Πρόκειται για ένα οργανισμό με σαφή προσανατολισμό στα έργα, ο οποίος χρησιμοποιεί συγκεκριμένη μεθοδολογία διαχείρισης έργων με την ομαδοποίησή τους και την αντιστοίχισή τους με τους στρατηγικούς στόχους του, γεγονός που δημιουργεί τόσο οικονομικά αποτελέσματα όσο και διεύρυνση του*



κύκλου των συνεργατών, την αύξηση της φήμης του, την αλληλεπίδραση με διάφορες ομάδες και το διαμοιρασμό τεχνογνωσίας. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η επιτυχής υλοποίηση καινοτόμων έργων όπως το Health Hub, το InnovaSouth, το Welly, το Transform, το Career Skills Project, το GenZ (για τα οποία πληροφορίες αναφέρονται στην παράγραφο 4.1).

Απάντηση στο 2<sup>ο</sup> - 3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα:

Πέραν του οικονομικού οφέλους που προκύπτει από την επιτυχή υλοποίηση των έργων που αναλαμβάνει ο οργανισμός, προέκυψαν σημαντικά οφέλη όπως π.χ. η σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού, η αύξηση των συνεργατών, ο διαμοιρασμός της τεχνογνωσίας, η αύξηση της φήμης του οργανισμού, η αλληλεπίδρασή του με διάφορες ομάδες. Ιδιαίτερα προβλήματα δεν προέκυψαν, πέρα από κάποιες αλλαγές στις καταληκτικές ημερομηνίες, λόγω των συνθηκών που επικρατούν τα τελευταία δύο χρόνια, την αλλαγή του project manager στο έργο Career Skills και η ανάγκη συγκερασμού διαφόρων ιδεών, κατά τη διαβούλευση του έργου Transform. Αν και με όλα τα παραπάνω αυξάνεται συνεχώς και το ρίσκο που αναλαμβάνει ο οργανισμός, αυτό λειτουργεί δημιουργικά, καθώς είναι ένας επιπλέον λόγος για την εξέλιξη και των εργαζομένων, στους οποίους δίνεται η δυνατότητα μέσα από τη διαχείριση των έργων να αντιμετωπίζουν καλές και κακές πρακτικές, τις οποίες χρησιμοποιούν ως παράδειγμα προς μίμηση και ανάπτυξη ή προς αποφυγή.

**4<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα: Πώς συμβάλει η οργανωσιακή αυτή αλλαγή στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού;**

Ερωτήσεις	Βιβλιογραφία	Ευρήματα
Λαμβάνοντας υπόψη τις απαντήσεις που δόθηκαν συνολικά στα ερωτήματα της συνέντευξης.	Σύμφωνα με έρευνα των Rashid et al., (2004) προκύπτει ότι η διαχείριση των αλλαγών σε έναν οργανισμό μπορεί να είναι δύσκολη εάν η οργανωτική πολιτική δεν είναι καλά κοινοποιημένη σε ολόκληρο τον οργανισμό και γι' αυτό το λόγο θα πρέπει οι αποτελεσματικοί ηγέτες να διασφαλίσουν ότι όλα τα μέλη του οργανισμού δεσμεύονται και αποδέχονται τις προτεινόμενες αλλαγές. Επιπλέον για να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα των αλλαγών μακροπρόθεσμα δε θα πρέπει οι οργανωτικές	Ο οργανισμός προχωρώντας σε αλλαγές που απαιτούνται αυξάνει την αποτελεσματικότητα, καθώς η πορεία του τα 17 χρόνια λειτουργίας του είναι ανοδική, έχει πάνω από 50 εργαζόμενους, παρουσία σε 40 χώρες, έχει υλοποιήσει/συνεχίζει να υλοποιεί περί τα 250 προγράμματα, οι εκπαιδευόμενοι του είναι πάνω από 2000 και έχει περισσότερους από 4000 συνεργάτες στην Ευρώπη. Αποτέλεσμα της επιτυχημένης πορείας του οργανισμού καθώς και του οράματος του Δ/ντα Συμβούλου του, είναι το πιο



	<p>μεταρρυθμίσεις να είναι μόνο «από πάνω προς τα κάτω», αλλά και «από κάτω προς τα πάνω». Επίσης, σύμφωνα με τον Choi (2011), οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να ενδιαφέρονται για το πώς να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να βιώσουν τη συμμετοχή τους στην εργασία τους σε περιόδους αλλαγής και να τους παρέχουν επαρκή εκπαίδευση ώστε να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στις δικές τους ικανότητες για να ανταποκριθούν σε μια συγκεκριμένη διαδικασία αλλαγής. Τέλος, οι Patterson et al., (2004) διαπίστωσαν ότι πτυχές του οργανωτικού κλίματος όπως το ενδιαφέρον για την ευημερία των εργαζομένων θα οδηγούσαν σε ικανοποίηση και ότι υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης θα οδηγούσαν σε αυξημένη παραγωγικότητα.</p>	<p>πρόσφατο δημιούργημα, το JOIST, ένα πάρκο Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, μοναδικό για τα δεδομένα της Ελλάδας, το οποίο θα προσπαθήσει να φέρει σε επαφή την ακαδημαϊκή και ερευνητική κοινότητα με τις επιχειρήσεις, ώστε να μπορέσουν να υιοθετήσουν λύσεις αιχμής.</p>
<p><i>Απάντηση: Η οργανωσιακή αλλαγή και συγκεκριμένα η σωστή κοινοποίησή της σε όλους τους εργαζομένους συμβάλλει στην ανάπτυξη του οργανισμού και στη δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων.</i></p>		

Απάντηση στο 4<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα:

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι αποδεκτή από το σύνολο των εργαζομένων στους οποίους δίνεται η δυνατότητα εκπαίδευσης (μέσα από προγράμματα επιμόρφωσης) προκειμένου να μπορούν να ανταποκριθούν στις διαδικασίες της αλλαγής. Αποτέλεσμα αυτού είναι η ενδυνάμωση τους, η πίστη στις ικανότητες τους και η ικανοποίηση τους, η οποία οδηγεί και στην αυξημένη παραγωγικότητα τους και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω αντιλαμβανόμαστε ότι πράγματι πρόκειται για έναν οργανισμό σαφώς προσανατολισμένο στα έργα, ο οποίος έχει αναπτύξει συγκεκριμένη μεθοδολογία και διαδικασίες μέσα από τις οποίες επιδιώκει την επιτυχή υλοποίηση μοναδικών έργων που αναλαμβάνει, ενώ παράλληλα προσφέρει δυνατότητες ανάπτυξης και εξέλιξης τόσο στους εργαζόμενους στον οργανισμό όσο και στους οργανισμούς/επιχειρήσεις με τις οποίες διαμοιράζεται την τεχνογνωσία του και εντάσσουν στις λειτουργίες τους τις καινοτομίες που τους προσφέρει. Οι αλλαγές τις οποίες προωθεί ο



## ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΠΜΣ «ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»

οργανισμός γίνονται αποδεκτές από το σύνολο των εργαζομένων γεγονός που αυξάνει τόσο την παραγωγικότητά τους όσο και τα αποτελέσματα που προκύπτουν για τον οργανισμό. Μετά από 17 χρόνια παρουσίας στο συγκεκριμένο τομέα θα μπορούσαμε να πούμε ότι εκπληρώνεται επιτυχώς η αποστολή του οργανισμού με τις καινοτόμες επιχειρηματικές δράσεις που αναπτύσσει και προάγουν την επιχειρηματικότητα, καθώς διευκολύνουν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, ενώ διαμορφώνουν το μέλλον της αγοράς εργασίας και σε κάποιες περιπτώσεις μεγάλο μέρος της οικονομίας.

Το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια το iED έχει αποσπάσει σημαντικά βραβεία σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, σχετικά με την καινοτομία στη διαχείριση έργων, αποδεικνύει ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχει θέσει και επαληθεύεται η φράση «*Δεσμευόμαστε για την προώθηση της καινοτομίας και την ενίσχυση του επιχειρηματικού πνεύματος σε όλη την Ευρώπη*», που αναφέρεται στην αρχική σελίδα του οργανισμού.

### 5.2 Περιορισμοί

Λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν τα δύο τελευταία χρόνια δεν ήταν δυνατή η παρατήρηση με φυσική παρουσία, ενώ ήταν δύσκολο να συλλεχθούν στοιχεία σχετικά με τα έργα του οργανισμού καθώς όλες οι διαδικασίες γίνονται μέσα από την πλατφόρμα TeamWork, οπότε οι πληροφορίες των έργων ελήφθησαν είτε από την ιστοσελίδα του οργανισμού είτε από τις συνεντεύξεις των εργαζομένων.

### 5.3 Σύνοψη κεφαλαίου

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν συνολικά τα αποτελέσματα της έρευνας από τις συνεντεύξεις, τη βιβλιογραφία και τις πληροφορίες από την ιστοσελίδα/έγγραφο του οργανισμού. Από την έρευνα προέκυψε ότι τα ευρήματα σχετικά με την συγκεκριμένο οργανισμό μελέτης συμφωνούν με εκείνα που παρουσιάστηκαν στην έρευνα της κας Παπαδοπούλου στην εργασία «*Η έννοια του οργανωσιακού Projectification: Παρελθόν, Παρόν, Μέλλον*», 2020, ενώ αναφέρονται και οι περιορισμοί που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας.





## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abbasi, A., & Jaafari, A. (2018). Evolution of project management as a scientific discipline. *Data and Information Management*, 2(2), 91-102.
- Aubry, M., & Lenfle, S. (2012). Projectification: Midler's footprint in the project management field. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Auschra, C., Braun, T., Schmidt, T. and Sydow, J. (2019), "Patterns of project-based organizing in new venture creation: projectification of an entrepreneurial ecosystem", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 12 No. 1, pp. 48-70.
- Bailey, S. and Hodgson, D. (2019), "Pilots as projects. Policy making in a state of exception", in Hodgson, D., Fred, M., Bailey, S. and Hall, P. (Eds), *The Projectification of the Public Sector*, Routledge, New York, pp. 130-148.
- Baker, C. (2014), "The local workforce of international intervention in the yugoslav successor states: 'precariat' or 'projectariat'? Towards an agenda for future research", *International Peacekeeping*, Vol. 21 No. 1, pp. 91-106.
- Ballesteros-Sanchez, L., Ortiz-Marcos, I. and Rodriguez-Rivero, R. (2019), "The project managers' challenges in a projectification environment", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 12 No. 3, pp. 522-544.
- Barondeau, R. and Hobbs, B. (2019), "A pragmatic sociological examination of projectification", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 12 No. 2, pp. 282-297.
- Baur, N., Besio, C., & Norkus, M. (2018). Projectification of science as an organizational innovation. In *Innovation Society Today* (pp. 341-370). Springer VS, Wiesbaden.
- Berglund, K., Lindgren, M. and Packendorff, J. (2020), "The worthy human being as prosuming subject: 'Projectified Selves' in emancipatory project studies", *Project Management Journal*, Vol. 51 No. 4, pp. 367-377.
- Bergman, I., Gunnarson, S., & Räisänen, C. (2013). Decoupling and standardization in the projectification of a company. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Brajdić Vuković, M., Vignjević Korotaj, B., & Čulum Ilić, B. (2020). STEM colonization: Applying hard sciences' socio-organisational patterns and evaluation procedures to the soft sciences in Croatia. *European journal of education*, 55(4), 542-559.
- Bredillet, C., Tywoniak, S., & Dwivedula, R. 2015. What is a good project manager? An Aristotelian perspective. *International Journal of Project Management*, Vol 33: 254–266
- Bredin, K. (2006), "Human resource management in project-based organisations: challenges and changes", Licentiate Thesis at the Department of Management and Economics, Linköping University, Sweden.
- 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), 92-113.
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2011). Human resource management in project-based organizations: The HR quadriad framework. Springer.



- Cerne, A. and 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.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human resource management*, 50(4), 479-500.
- Cicmil, S., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2016). The project (management) discourse and its consequences: on vulnerability and unsustainability in project-based work. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 58-76.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2001). Portfolio management for new products.
- Corry, O. (2010). Defining and theorizing the third sector. In *Third sector research* (pp. 11-20). Springer, New York, NY.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Cwikła, M., Goral, A., Bogacz-Wojtanowska, E. and Dudkiewicz, M. (2020), “Project-based work and sustainable development—a comparative case study of cultural animation projects”, *Sustainability*, Vol. 12 No. 16, p. 6519.
- Dinsmore, P. C., & Cooke-Davies, T. J. (2005). *Right projects done right: from business strategy to successful project Implementation*. John Wiley & Sons.
- Ekstedt, E. (2009), “A New Division of Labour: the “projectification” of working and industrial life”, in Moreau, M.-A., Negrelli, S. and Pochet, P. (Eds), *Building Anticipation of Restructuring in Europe*, P.I.E-Peter Lang S.A, Bern, pp. 31-53.
- Engwall, M. and Jerbrant, A. (2001), “Exploring the multi-project matrix: process dynamics of a projectified organization”, *The 61st Annual meeting of the Academy of Management*, Washington, DC, August 3-8, 2001.
- Fjeldstad D. Oystein, Snow C. Charles, 2017, “Business models and organization design”, *Long Range Planning*, Elsevier, σελ. 32-39
- Fowler, N., Lindahl, M. and Skold, D. (2015), “The projectification of university research: a study of resistance and accommodation of project management tools & techniques”, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 8 No. 1, pp. 9-32.
- Fred, M. (2014), “Porous organizing. Making sense of projectification in Swedish municipalities”, *the 7th Making Project Critical workshop*, Stockholm: KTH Royal Institute of Technology.
- Fred, M., & Hall, P. (2017). A projectified public administration how projects in swedish local governments become instruments for political and managerial concerns. *Statsvetenskaplig tidskrift*, 119(1), 185-205.
- Gemünden, H. G., & Schoper, Y. (2015). Future trends in project management. In *Conference: IRNOPAt: UCL The Bartlett London*.
- Glasdam, S., Oeye, C. and Thrysoee, L. (2015), “Patients’ participation in decision-making in the medical field – ‘projectification’ of patients in a neoliberal framed healthcare system”, *Nursing Philosophy*, Vol. 16 No. 4, pp. 226-238.



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΠΙΜΣ «ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

- Godenhjelm, S., Lundin, R. A., & Sjöblom, S. (2015). Projectification in the public sector—the case of the European Union. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Hancock, D. R., Algozzine, B., & Lim, J. H. (2021). *Doing case study research: A practical guide for beginning researchers*.
- Haughey, D. (2018). The role of the project manager. *Project Smart*, faculty. northseattle.edu.
- Hodgson, D., Fred, M., Bailey, S., & Hall, P. (Eds.). (2019). *The projectification of the public sector*. Routledge.
- Hubmann, M. (2021), “Chronicity of disruptive project rhythms: the projectification of the ‘post-Ebola’ health system rebuilding in Sierra Leone”, *Time and Society*, Vol. 30 No. 3, pp. 379-401
- Ingason, H. T., Fridgeirsson, T. V., & Jonasson, H. I. (2019). Projectification in Iceland measured—a comparison of two methods. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Jacobsson, M. and Jałocha, B. (2018), “A literature review on projectification: trends, emerging ideas and avenues for future research”, paper presented at the 14th International Research Network on Organizing by Projects (IRNOP) Conference, Melbourne.
- Jacobsson, M., & Jałocha, B. (2021). Four images of projectification: an integrative review. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Jałocha, 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(3), 21-34.
- Jensen, A.F. (2012), *The Project Society*, Aarhus Universitetsforlag, Denmark.
- Jensen, C., Johansson, S. and Lofstrom, M. (2017), “Projectification of the Public Human Services—identifying four ‘archetypical’ project organizations based on time, space and relationship challenges”, *International Research Society for Public Management (IRSPM) 21th Annual Conference in Budapest*, Budapest, April 19-21, 2017, pp. 1-26.
- Jerbrant, A. (2014). A maturation model for project-based organisations-with uncertainty management as an ever-present multi-project management focus. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(1), 33-51.
- Kalff, Y. (2017), “The knowledge worker and the projectified self: domesticating and disciplining creativity”, *Work Organisation, Labour and Globalisation*, Vol. 11 No. 1, pp. 10-27.
- Kalu, F. A., & Bwalya, J. C. (2017). What makes qualitative research good research? An exploratory analysis of critical elements. *International Journal of Social Science Research*, 5(2), 43-56.
- Kwak, Y. H.. (2003). Brief History Of Project Management. In K. A. Carayannis, *The Story of Managing Projects*(p. Chapter 2). Quorum Books
- Lundin, R. A. (2016). Project society: paths and challenges. *Project Management Journal*, 47(4), 7-15.



- Lundin, R. A., & Norbäck, M. (2016). Projectification in the media industries. In *Managing media firms and industries* (pp. 367-382). Springer, Cham.
- Lundin, R. A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C., & Sydow, J. (2015). *Managing and working in project society*. Cambridge university press.
- Lunkka, N., Pietiläinen, V. and Suhonen, M. (2019), “A discursive sensemaking perspective on project-based work in public healthcare”, *Project Management Journal*, Vol. 50 No. 6, pp. 657-672.
- Maylor, H., & Turkulainen, V. (2019). The concept of organisational projectification: past, present and beyond?. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T., & Hodgson, D. (2006). From projectification to programmification. *International Journal of Project Management*, 24(8), 663-674.
- Midler, C. (1995). “Projectification” of the firm: the Renault case. *Scandinavian Journal of management*, 11(4), 363-375.
- Mukhtar-Landgren, D. and Fred, M. (2019), “Re-compartmentalizing local policies? The translation and mediation of European structural funds in Sweden”, *Critical Policy Studies*, Vol. 13 No. 4, pp. 488-506.
- Müller, R., Zhai, L., & Wang, A. (2017). Governance and governmentality in projects: Profiles and relationships with success. *International Journal of Project Management*, 35(3), 378-392.
- Müller, R., Zhai, L., Wang, A., & Shao, J. (2016). A framework for governance of projects: Governmentality, governance structure and projectification. *International Journal of Project Management*, 34(6), 957-969.
- Ojehag-Pettersson, A. (2017), “Working for change: projectified politics and gender equality”, *NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, Vol. 25 No. 3, pp. 163-178.
- Overview of the PM<sup>2</sup> Project Management Methodology, 2018-  
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ac3e118a-cb6e-11e8-9424-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-83307127>
- P.M.I., A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) - Fifth ed. Project Management Institute, 2013.
- Packendorff, J., & Lindgren, M. (2014). Projectification and its consequences: Narrow and broad conceptualisations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(1), 7-21.
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(2), 193-216.
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & organization development Journal*.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2), 125-151.
- Sargeant, J. (2012). Qualitative research part II: Participants, analysis, and quality assurance. *Journal of graduate medical education*, 4(1), 1-3.



- Schoper, Y. G., Wald, A., Ingason, H. T., & 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.
- Seymour, T., & Hussein, S. (2014). The history of project management. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 18(4), 233-240.
- Söderlund, J., & Tell, F. (2009). The P-form organization and the dynamics of project competence: Project epochs in Asea/ABB, 1950–2000. *International Journal of Project Management*, 27(2), 101-112.
- Turner, R., Huemann, M., & Keegan, A. (2008). Human resource management in the project-oriented organization: Employee well-being and ethical treatment. *International Journal of Project Management*, 26(5), 577-585.
- Vermeulen, N. (2016). From virus to vaccine: Projectification of science in the VIRGO consortium. In *Collaboration across Health Research and Medical Care* (pp. 31-58). Routledge.
- Wenell, T., Ekstedt, E. and Lundin, A. (2017), “On the road to project society – a Swedish story: managing and working in project society”, *PM World Journal*, Vol. 6 No. 1, pp. 1-6.
- Yin K. Robert, (2018) *Case Study Research and Applications Design and Methods* (6th edition), Thousand Oaks, California, Sage publications Ltd.
- Παπαδοπούλου, Μ. (2020) Η έννοια του οργανωσιακού Projectification: Παρελθόν, Παρόν, Μέλλον.