



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚ ΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»**

**ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**  
**«Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗΣ: Η**  
**ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ»**

**Χρήστος Βασιλείου**  
**A.M.: M011619028**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΥΡΑΚΟΥΛΗΣ ΚΛΕΑΝΘΗΣ**

**Βόλος, 2023**

## **Υπεύθυνη δήλωση**

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική μου εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς, είτε παραφρασμένες. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά, ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Βόλος, Ιανουάριος 2023

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή, κ. Κλεάνθη Συρακούλη, για την υπομονή του και την υποστήριξη του σε όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και τη σύντροφο μου για την υπομονή τους σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

## Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	7
ABSTRACT .....	8
Εισαγωγή .....	9
Κεφάλαιο 1. Έργα και σύγχρονοι οργανισμοί.....	12
1.1. Εισαγωγή .....	12
1.2. Ορισμός του έργου.....	12
1.3. Η τοποθέτηση των έργων ως «ανθρώπινη κατάσταση».....	14
1.4. Παράγοντες που προωθούν τη διαχείριση έργων .....	16
1.5. Η χρήση της διαχείρισης έργου στην οργάνωση της εργασίας .....	16
1.6. Ο κύκλος ζωής του έργου .....	17
1.7. “Projectification” .....	19
1.8. Ορισμός “projectification”.....	20
1.9. Πώς επιτυγχάνεται το “projectification” .....	22
Κεφάλαιο 2. Δημόσιος τομέας και διαχείριση έργου .....	24
2.1. Εισαγωγή .....	24
2.2. Διοίκηση/ Διαχείριση έργου (Project Management) .....	24
2.3. Εργαλεία και μέθοδοι διαχείρισης έργου.....	25
2.4. Η διαχείριση έργου στο δημόσιο τομέα.....	26
2.5. Ιστορική αναδρομή .....	29
2.6. Η αναθεώρηση της γραφειοκρατίας .....	30
2.7. Η θετική και η αρνητική σκοπιά της διαχείρισης έργου.....	33
2.8. Τομείς εφαρμογής της διαχείρισης έργων στη δημόσια διοίκηση.....	35
2.9. Η εφαρμογή του μοντέλου ωριμότητας στη δημόσια διοίκηση .....	37
2.10. Μοντέλα διαχείρισης έργων .....	41
2.11. Διαχείριση έργων και διακυβέρνηση.....	44
Κεφάλαιο 3. Έργα και διαχείριση έργων στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα .....	47
3.1. Διαχείριση έργων και έργα στον ελληνικό δημόσιο τομέα .....	47
3.2. Ανασταλτικοί παράγοντες επιτυχούς εφαρμογής διαχείρισης έργων στο δημόσιο τομέα ....	50

Κεφάλαιο 4. Υλικό και μέθοδος .....	51
4.1. Περιγραφή στρατηγικής αναζήτησης .....	51
4.2. Αποτελέσματα.....	55
4.3. Ανασκόπηση βιβλιογραφίας .....	56
Κεφάλαιο 5. Συζήτηση- Συμπεράσματα.....	68
Βιβλιογραφία .....	74
Παράρτημα Ι. Συγκεντρωτικός πίνακας .....	83

## **Περιεχόμενα σχημάτων**

Σχήμα 1. Ο κύκλος ζωής του έργου.....	19
Σχήμα 2. Περιοχές στις οποίες βασίζεται η γνώση για τη διαχείριση έργου.....	26
Σχήμα 3. Οφέλη της διαχείρισης έργων στη δημόσια διοίκηση.....	34
Σχήμα 4. Μοντέλο ωριμότητας διαχείρισης έργων .....	39

## **Περιεχόμενα πινάκων**

Πίνακας 1. Η διχοτόμηση της γραφειοκρατίας και των έργων .....	31
Πίνακας 2. P2CMM επίπεδο ωριμότητας.....	43
Πίνακας 3. Στρατηγική αναζήτησης που χρησιμοποιήθηκε για τον προσδιορισμό των μελετών που διερευνούν την εφαρμογή της διαχείρισης έργων στο δημόσιο τομέα.....	52
Πίνακας 4. Μελέτες που προέκυψαν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και λόγοι αποκλεισμού μελετών.....	54
Πίνακας 5. Μελέτες που προέκυψαν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.....	64

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για την εύρεση μελετών που αναδεικνύουν το ρόλο της διαχείρισης έργων στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Επιπλέον, μέσα από τη βιβλιογραφία θα αξιολογηθεί η χρήση των έργων και της διαχείρισης έργων στον ελληνικό δημόσιο τομέα και στο ρόλο που παίζουν στη διακυβέρνηση. Η εφαρμογή των έργων και της διαχείρισης έργων μπορεί να φέρει θετικά αποτελέσματα στη λειτουργία του δημόσιου τομέα, αναφορικά με τη γραφειοκρατία, με τον προϋπολογισμό, με την παρεχόμενη ποιότητα, κ.ά. που με την εφαρμογή των μέχρι τώρα χρησιμοποιούμενων μεθόδων δεν επιτυγχάνονταν καμία βελτίωση. Δυστυχώς, μέχρι και σήμερα η εφαρμογή των έργων και της διαχείρισης έργων δεν γίνεται με αποτελεσματικό τρόπο στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, καθώς υπάρχουν πολλά εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν. Είναι σημαντικό να αναδειχθούν οι παράγοντες που επιδρούν αρνητικά στην αποτελεσματική διαχείριση των έργων στο δημόσιο τομέα, προκειμένου να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για να ξεπεραστούν τα εμπόδια και να μπορέσει ο δημόσιος τομέας να εφαρμόσει με επιτυχία τα έργα και τη διαχείριση έργων στο δημόσιο.

**Λέξεις-κλειδιά:** εργοποίηση, δημόσιος τομέας, έργο, διαχείριση έργου

## **ABSTRACT**

The purpose of this paper is to review the literature in order to find studies that highlight the role of project management in the public sector in Greece. Furthermore, through the literature, the use of projects and project management in the Greek public sector and the role they play in governance will be evaluated. The use of projects and project management can have positive results in the operation of the public sector, regarding bureaucracy, budget, quality of service, etc., which no improvement was achieved by the application of the methods used so far. Unfortunately, until today the implementation of projects and project management is not done in an effective way in the public sector in Greece, as there are many obstacles that need to be overcome. It is important to highlight the factors that have a negative impact on effective project management in the public sector, in order to take appropriate measures to overcome the obstacles and enable the public sector to successfully implement projects and project management in the public sector.

**Keywords:** projectification, public sector, project, project management



## Εισαγωγή

Η χρήση των έργων και της διαχείρισης των έργων συνεχίζει να αυξάνεται στην κοινωνία μας και στους οργανισμούς, βοηθώντας μας να επιτύχουμε στόχους μέσω της οργάνωσης των έργων, οι οποίοι θα μπορούσαν να επιτευχθούν μόνο με τη μεγαλύτερη δυνατή δυσκολία αν η οργάνωση λάμβανε χώρα με παραδοσιακούς τρόπους. Παρά το γεγονός ότι η διαχείριση έργων υφίσταται από την εποχή πριν τις μεγάλες πυραμίδες, η έξαρση της δημοτικότητας έλαβε χώρα από τη δεκαετία του 1960 και έπειτα. Ένα έργο ήταν αυτό που έφερε τον Αμερικανό αστροναύτη Νιλ Άρμστρονγκ στο φεγγάρι και ένα άλλο έργο με την ονομασία «Καταιγίδα της Ερήμου» απελευθέρωσε το έθνος του Κουβέιτ. Η χρήση της διαχείρισης των έργων για την επίτευξη πολλών και διαφορετικών στόχων της κοινωνίας και των οργανισμών συνεχίζει να αυξάνεται (Meredith & Mantel, 2009).

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συχνά τη διαχείριση έργων για να επιτύχουν μοναδικά αποτελέσματα με περιορισμένους πόρους υπό κρίσιμους χρονικούς περιορισμούς. Στον τομέα των οικονομικών υπηρεσιών, η χρήση της διαχείρισης των έργων για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού είναι ακόμα πιο συνηθισμένη. Διαφημιστικές εκστρατείες, εκστρατείες εγγραφής ψηφοφόρων, πολιτικές εκστρατείες, ετήσιες καλοκαιρινές διακοπές μιας οικογένειας, ακόμα και σεμινάρια διοίκησης με θέμα τη διαχείριση έργων, οργανώνονται ως έργα. Ένας σχετικά νέος τομέας ανάπτυξης στη χρήση της διαχείρισης των έργων είναι η χρήση των έργων ως τρόπος επίτευξης οργανωτικών αλλαγών. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ραγδαία αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν τα έργα ως τον καλύτερο τρόπο για την επίτευξη όσων αναλαμβάνουν να φέρουν σε πέρας. Ακόμα και οι πιο αισιόδοξοι δεν μπόρεσαν να προβλέψουν την εκρηκτική ανάπτυξη που σημειώθηκε στο συγκεκριμένο τομέα (Meredith & Mantel, 2009).

Κάθε έργο, ακόμα και το πιο μικρό, περνάει από παρόμοια σειρά σταδίων, ξεκινώντας από το στάδιο της έναρξης και τελειώνει με την παράδοση του έργου. Η ροή αυτή ονομάζεται κύκλος ζωής του έργου (Harrison & Lock, 2004). Κάθε φάση του κύκλου ζωής του έργου υλοποιείται μέσω ενός συνόλου διαδικασιών διαχείρισης έργων, διαδικασιών που είναι αλληλένδετες και

εξαρτημένες μεταξύ τους, σχηματίζοντας ομάδες διαδικασιών διαχείρισης έργου (Heldman & Mangano, 2009). Ταυτόχρονα, ένα έργο εκτελείται πάντα στο πλαίσιο ενός οργανισμού, οπότε για την επιτυχία του θα πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τους στόχους και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του οργανισμού αυτού (Young, 2007). Η τυποποίηση των διαδικασιών του έργου και η ενσωμάτωσή τους στην εργασιακή ρουτίνα του οργανισμού μπορούν να επιφέρουν σημαντικά πλεονεκτήματα στον οργανισμό, όπως εξάλειψη των εσωτερικών συγκρούσεων, επιτάχυνση της υλοποίησης έργων και βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων (Gareis & Huemann, 2007). Σε αυτή τη βάση, δημιουργήθηκε η ανάγκη για τους οργανισμούς για συστηματική διαχείριση των έργων και των προτύπων ικανότητας/ ωριμότητας διαχείρισης έργων.

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση των μελετών που θα προκύψουν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, οι οποίες σχετίζονται με την εφαρμογή της διαχείρισης έργων στο δημόσιο τομέα. Επιπλέον σκοπός είναι και η διερεύνηση όλων εκείνων των παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης έργου στο δημόσιο τομέα. Μέσα από τη συγκεκριμένη εργασία και την ανάλυση των μελετών που θα προκύψουν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας θα επιδιώξουμε να δώσουμε απάντηση στο ερώτημα εάν η διαχείριση έργων μπορεί έχει θετική επιρροή στη λειτουργία του δημόσιου τομέα, ερώτημα που αποτελεί και το ερευνητικό πρόβλημα. Επιπλέον, μέσα από τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εφαρμογή της διαχείρισης έργων στο δημόσιο τομέα θα προτείνουμε πιθανές λύσεις και στρατηγικές για τη διαχείριση του προβλήματος και την αντιμετώπιση των προβλημάτων και εμποδίων που προκύπτουν.

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας θα αναφερθούμε στην έννοια του έργου και σε θέματα σχετικά με το έργο. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην έννοια της διαχείρισης του έργου και στη διαχείριση του έργου σε σχέση με το δημόσιο τομέα, καθώς και στην έννοια του “projectification” και στην έννοια του “projectification” ως εργαλείο για την οργανωσιακή ικανότητα των οργανισμών και θα ακολουθήσει η εφαρμογή του έργου και της διαχείρισης έργου στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Έπειτα θα ακολουθήσει η ανασκόπηση της βιβλιογραφία και θα παραταθούν οι μελέτες που διερευνούν τη διαχείριση έργου στο δημόσιο τομέα, κατά πόσο εφαρμόζεται η διαχείριση έργων στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, ενώ, με βάση τα αποτελέσματα

των μελετών που θα προκύψουν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας θα γίνει και σύγκριση για την εφαρμογή της διαχείρισης έργων στο δημόσιο τομέα σε διάφορες χώρες. Τέλος, θα αναφερθούμε και στη συνεισφορά της διαχείρισης έργων στη διακυβέρνηση.

# Κεφάλαιο 1. Έργα και σύγχρονοι οργανισμοί

## 1.1. Εισαγωγή

Οι τελευταίες δεκαετίες χαρακτηρίστηκαν από ταχεία ανάπτυξη στη διαχείριση έργων, ως μέσο με το οποίο οι οργανισμοί επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Στο παρελθόν τα περισσότερα έργα ήταν εξωτερικά προς τον οργανισμό, όπως η κατασκευή ενός ουρανοξύστη, ο σχεδιασμός μιας εμπορικής διαφημιστικής καμπάνιας, κ.ά., αλλά τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια αύξηση της χρήσης των έργων στο εσωτερικό των οργανισμών, όπως η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, το άνοιγμα ενός υποκαταστήματος και η βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες. Όσο συναρπαστικά και αν είναι τα εξωτερικά έργα, η επιτυχής εκτέλεση των εσωτερικών έργων είναι ακόμα πιο ικανοποιητική, δεδομένου ότι ο οργανισμός έχει προβεί σε ουσιαστική βελτίωση της ικανότητάς του να εκτελεί πιο αποτελεσματικά, γρήγορα και αποδοτικά, με αποτέλεσμα να μπορεί ο οργανισμός να συνεισφέρει ακόμα καλύτερα στην κοινωνία, ενισχύοντας ταυτόχρονα την ανταγωνιστική δύναμή του. Η διαχείριση των έργων παρέχει σε έναν οργανισμό τη δυνατότητα να σχεδιάζει, να υλοποιεί και να ελέγχει τις δραστηριότητές του, καθώς και τους τρόπους με τους οποίους χρησιμοποιεί τους ανθρώπους και τους πόρους του (Meredith & Mantel, 2009).

## 1.2. Ορισμός του έργου

Το Project Management Institute (PMI) (2006) ορίζει το έργο ως: «ένα προσωρινό εγχείρημα που αναλαμβάνει να δημιουργήσει ένα μοναδικό προϊόν ή μια μοναδική υπηρεσία». Το προσωρινό εγχείρημα αναφέρεται στο γεγονός ότι το προϊόν έχει συγκεκριμένη χρονική αρχή και τέλος και επομένως έχει και συγκεκριμένο σκοπό, αλλά και συγκεκριμένους πόρους. Το μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία αναφέρεται στο γεγονός ότι δεν εξυπηρετεί το προϊόν ή η υπηρεσία μια συνήθη λειτουργία, αλλά ένα σύνολο λειτουργιών, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί με σκοπό να επιτύχουν έναν μοναδικό στόχο.

Ο Ohara (2005) ορίζει το έργο ως: «μια καλά από άποψη οργάνωσης ανάπτυξη ενός τελικού προϊόντος, το οποίο είχε μια ξεχωριστή αρχή, ένα ξεχωριστό τέλος και ένα ξεχωριστό παραδοτέο βασισμένο σε συγκεκριμένες προδιαγραφές και πρότυπα, συμπεριλαμβανομένων του ορισμένου χρόνου ανάπτυξής του, του συγκεκριμένου κόστους, του συγκεκριμένου ανθρώπινου δυναμικού και του προκαθορισμένου κεφαλαίου».

Το Association for Project Management (APM) (2006) ορίζει το έργο ως: «μια μοναδική και προσωρινή προσπάθεια, η οποία λαμβάνει χώρα προκειμένου να επιτευχθούν προγραμματισμένοι στόχοι που δύναται να είναι προκαθορισμένοι αναφορικά με τα αποτελέσματα ή τα οφέλη. Μπορούμε να πούμε ότι ένα έργο είναι επιτυχημένο όταν έχει εκπληρώσει τους στόχους που τέθηκαν, βάση συγκεκριμένων κριτηρίων και βάση συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος και προϋπολογισμού.

Υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία έργων στην κοινωνία μας. Η σύγχρονη διαχείριση έργων λέγεται ότι ξεκίνησε από το σχέδιο Μανχάταν. Τον πρώτο καιρό η διαχείριση έργων χρησιμοποιούνταν κυρίως για πολύ μεγάλα και πολύπλοκα έργα έρευνας και ανάπτυξης, όπως η ανάπτυξη διαφόρων στρατιωτικών οπλικών συστημάτων και προγράμματα μαζικών κατασκευών, όπως η κατασκευή φραγμάτων, διυλιστηρίων και αυτοκινητοδρόμων.

Το πιο κρίσιμο χαρακτηριστικό ενός έργου είναι ότι πρέπει να είναι αρκετά σημαντικό στα μάτια των ανωτέρω υπευθύνων της διοίκησης, ώστε να δικαιολογεί τη δημιουργία μιας οργανωτικής μονάδας εκτός της συνήθους δομής του οργανισμού. Εάν ο υπόλοιπος οργανισμός αισθάνεται ή έστω έχει την υποψία ότι δεν είναι πραγματικά τόσο σημαντικό το έργο, τότε είναι καταδικασμένο να αποτύχει. Τα συμπτώματα της έλλειψης της σπουδαιότητας ενός έργου είναι πολυάριθμα και μπορεί να αφορούν την έλλειψη αναφοράς από την ανώτερη διοίκηση, την ανάθεση του έργου σε κάποιο άτομο χαμηλού κύρους ή βαθμού, την προσθήκη του έργου σε κάποιο άτομο που είναι ήδη υπερβολικά καταπονημένο, στην αποτυχία παρακολούθησης της προόδου, κ.ά. (Meredith & Mantel, 2009).

Τέλος, ένα έργο δύναται να δημιουργήσει (Project Management Institute, 2006):

- ✓ Ένα ολοκληρωμένο από μόνο του προϊόν ή ένα προϊόν το οποίο αποτελεί μέρος ενός ξεχωριστού προϊόντος.
- ✓ Μια ικανότητα η οποία αφορά στην ολοκλήρωση ή στην εκτέλεση μιας υπηρεσίας ή/και μιας εργασίας.
- ✓ Ένα αποτέλεσμα, όπως για παράδειγμα έγγραφα ή/και εκροές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ένα ερευνητικό έργο για την ανάπτυξη τεχνογνωσίας που μπορεί να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο μια συγκεκριμένη διαδικασία μπορεί να είναι προς όφελος της κοινωνίας ή κατά πόσο μια τάση είναι παρούσα.

### **1.3. Η τοποθέτηση των έργων ως «ανθρώπινη κατάσταση»**

Τα έργα παρουσιάζουν αφθονία στη σύγχρονη κοινωνία. Στη δεκαετία του 1990 τα έργα εξαπλώθηκαν σε όλους τους οργανισμούς και αυτό ονομάστηκε “projectification” της εταιρείας (Midler, 1995). Οι Whittington et al. (1999) διεξήγαγαν μια έρευνα στην οποία συμμετείχαν 3.500 Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και αποκαλύπτουν μια απότομη αύξηση στη χρήση των δομών με βάση το έργο από το 13% στο 42%, κατά τη διάρκεια τεσσάρων ετών. Η τάση αυτή εντάθηκε και τα επόμενα χρόνια και τα έργα έγιναν η επικρατούσα μορφή οργάνωσης της εργασίας. Στην έρευνα που διεξήχθη από τους Nieto-Rodriguez et al. (2004), στην οποία συμμετείχαν 200 επιχειρήσεις, επιβεβαιώθηκε η προαναφερθείσα τάση, καθώς το ¼ περίπου των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα είχαν χαρτοφυλάκιο 100 έργων ή/και περισσότερα. Η έκθεση που απορρέει από την εν λόγω έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι: «είναι δύσκολο να φανταστούμε ένας οργανισμός να μην ασχολείται με έργα». Η εμφάνιση των χαρτοφυλακίων έργων συνοδεύτηκε από την αυξανόμενη σημασία διαμόρφωσης ενός καλύτερου πλαισίου έργου εντός και εκτός οργανισμών, συμπεριλαμβανομένων της διαχείρισης χαρτοφυλακίου, τις δομές της κυβέρνησης και τους επαγγελματικούς φορείς (Jensen et al., 2016).

Ο προγραμματισμός πραγματοποιήθηκε πέρα από τα οργανωτικά όρια. Κάποιοι τομείς είχαν παραδοσιακά οργανωθεί γύρω από προγράμματα όπως η διαφήμιση και ο κατασκευαστικός κλάδος, αυτό που ο Grabher (2004) ονόμασε «οικολογίες έργων» (Jensen et al., 2016). Όμως, ο

πολλαπλασιασμός των έργων υπερβαίνει τους συγκεκριμένους τομείς. Τα έργα έχουν γίνει η μονάδα ή τουλάχιστον η βασική κινητήρια δύναμη της οικονομικής δράσης. Τα στοιχεία της Παγκόσμιας Τράπεζας (2009) δείχνουν ότι το 22% των 48 τρισεκατομμυρίων δολαρίων του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (ΑΕΠ) είναι ακαθάριστος σχηματισμός κεφαλαίου που βασίζεται σχεδόν εξ ολοκλήρου σε έργα. Τα έργα αποτελούν επίσης το κλειδί για την καινοτομία, την έρευνα, την πληροφορική, την οργανωτική αλλαγή, κ.ά. Ως εκ τούτου τα έργα έχουν καταστεί βασικό στοιχείο και όχημα για την οικονομική και κοινωνική δράση (Jensen et al., 2016).

Στην κοινωνιολογία ο Castells (2011) εξετάζει τα χαρτοφυλάκια έργων του ατόμου σε μια κοινωνία δικτύων. Ο Boutinet (2004) προτείνει μια τυπολογία έργων που περιλαμβάνει ατομικά έργα ή/και έργα ζωής, όπως είναι η συνταξιοδότηση και κοινωνικά έργα, όπως για παράδειγμα επαναστάσεις (Jensen et al., 2016). Οι Boltanski & Chiapello (1999) διατύπωσαν ένα νέο καθεστώς νομιμοποίησης, ένα “*cite par projets*”, στο οποίο ο καπιταλισμός δεν μπορεί πλέον να νομιμοποιεί τον εαυτό του ότι φέρνει ασφάλεια στο άτομο, αλλά αντίθετα πρέπει να εφεύρει εκ νέου την ατομική ασφάλεια ώστε να εξαρτάται από τη δυνατότητα κίνησης και αλλαγής μέσω των μεταβάσεων μεταξύ σχεδίων (Jensen et al., 2016).

Τα έργα έχουν γίνει πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής μας. Διεισδύουν σε ό,τι κάνουμε, στον τρόπο με τον οποίο μιλάμε, στον τρόπο που σκεφτόμαστε στις καθημερινές μας δραστηριότητες, στο πώς διαμορφώνουμε την ταυτότητά μας και στο ποιοι τελικά είμαστε (Lundin et al., 2015). Από την άποψη αυτή οργανώνουμε ένα χαρτοφυλάκιο έργων ζωής, από τις οικογενειακές διακοπές μέχρι μια επαγγελματική μετακίνηση και στην ουσία τα έργα και τα προγράμματα έργων διαμορφώνουν τη ζωή μας, όχι μόνο από την άποψη των συνεπειών τους, αλλά και από την άποψη του τρόπου με τον οποίο ζούμε, δρούμε και σχετιζόμαστε με τους άλλους. Βιώνουμε στην ουσία το “*projectification of everything*” Επομένως, είναι λογικό να υποστηρίξουμε ότι βρισκόμαστε στα απόνερα της κοινωνίας των έργων, μιας κοινωνίας στην οποία τα έργα είναι πανταχού παρόντα ως μια μορφή συντονισμού των ανθρώπινων δραστηριοτήτων και με τον τρόπο αυτό γίνονται μια ανθρώπινη κατάσταση (Lundin et al., 2015).

#### **1.4. Παράγοντες που προωθούν τη διαχείριση έργων**

Η διεύρυνση της γνώσης επιτρέπει σε όλο και περισσότερους ακαδημαϊκούς κλάδους να χρησιμοποιούν τη διαχείριση των έργων για την επίλυση των προβλημάτων που σχετίζονται με την ανάπτυξη, την παραγωγή και τη διανομή των αγαθών και των υπηρεσιών. Επιπλέον, η ικανοποίηση της συνεχιζόμενης ζήτησης για πιο σύνθετα και εξειδικευμένα αγαθά και υπηρεσίες εξαρτάται από την ικανότητα να καταστήσουμε το σχεδιασμό των προϊόντων ολοκληρωμένο και εγγενές μέρος των συστημάτων παραγωγής και διανομής. Οι παγκόσμιες αγορές μας αναγκάζουν να συμπεριλάβουμε τις πολιτισμικές και περιβαλλοντικές διαφορές στις διοικητικές αποφάσεις σχετικά με το τι, που, πώς και πότε να παράγουμε και να διανέμουμε την παραγωγή. Η απαιτούμενη γνώση δεν βρίσκεται σε ένα άτομο, όσο καλά εκπαιδευμένο και ενημερωμένο και εάν είναι. Συνεπώς, για τη λήψη αποφάσεων και για τη δράση χρησιμοποιούνται ομάδες, κάτι που απαιτεί υψηλό επίπεδο συντονισμού και συνεργασίας μεταξύ των ομάδων ανθρώπων που δεν είναι ιδιαίτερα συνηθισμένες σε τέτοια αλληλεπίδραση. Η μετάβαση από την παραδοσιακή μορφή συνεργασίας στη συνεργασία που αφορά τη διαχείριση έργου θα πρέπει να είναι συστηματική και για το λόγο αυτό τείνει να είναι αργή και βασανιστική για τις περισσότερες επιχειρήσεις. Η επίτευξη της οργανωτικής αλλαγής αποτελεί μια φυσική μορφή της διαχείρισης έργων και πολλές επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει έργα προκειμένου να υλοποιήσουν τους στόχους τους για στρατηγική και τακτική αλλαγή (Meredith & Mantel, 2009).

#### **1.5. Η χρήση της διαχείρισης έργου στην οργάνωση της εργασίας**

Ο βασικός σκοπός για την έναρξη ενός έργου είναι η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Ο λόγος για την οργάνωση της εργασίας ως έργο είναι η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Ο λόγος της οργάνωσης της εργασίας ως έργο είναι η συγκέντρωση της ευθύνης και της εξουσίας σε ένα άτομο ή σε μια μικρή ομάδα ατόμων για την επίτευξη των στόχων. Παρά το γεγονός ότι η διαχείριση στόχων δεν έχει εξουσία σε επίπεδο που να συνάδει με την ευθύνη, ο διευθυντής είναι αυτός που αναμένεται να συντονίζει και να ενσωματώνει όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την



επίτευξη των στόχων του έργου. Ειδικότερα, η μορφή οργάνωσης του έργου επιτρέπει στο διαχειριστή του έργου να ανταποκρίνεται στις εξής παραμέτρους (Meredith & Mantel, 2009):

- Στον πελάτη και στο περιβάλλον
- Στον εντοπισμό και στη διόρθωση τυχόν προβλημάτων που προκύπτουν, εγκαίρως.
- Στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις αντισταθμίσεις μεταξύ αντικρουόμενων στόχων του έργου
- Στη διασφάλιση ότι οι διαχειριστές των επιμέρους εργασιών που συνθέτουν το έργο δεν βελτιστοποιούν την απόδοση των επιμέρους καθηκόντων τους εις βάρος του συνολικού έργου.

## 1.6. Ο κύκλος ζωής του έργου

Η πλειοψηφία των έργων περνούν από παρόμοια στάδια στην πορεία τους, από την αρχή έως και την ολοκλήρωσή τους. Ένα έργο γεννιέται και επιλέγεται ένας διαχειριστής του έργου, συγκεντρώνεται η ομάδα του έργου και οι αρχικοί πόροι και οργανώνεται το πρόγραμμα εργασίας. Στη συνέχεια οι εργασίες ξεκινούν και η δυναμική αναπτύσσεται γρήγορα. Έπειτα σημειώνεται η πρόοδος και συνεχίζει μέχρι τη στιγμή που θα είναι ορατό το τέλος. Η ολοκλήρωση των τελικών εργασιών φαίνεται να παίρνει υπερβολικά πολύ χρόνο, εν μέρει επειδή συχνά υπάρχουν πολλά μέρη που πρέπει να συνδυαστούν και εν μέρει επειδή τα μέλη της ομάδας κωλυσιεργούν για διάφορους λόγους και αποφεύγουν τα τελευταία βήματα.

Ο κύκλος ζωής είναι αυτός που στην ουσία διαχωρίζει το έργο από το μη έργο και αποτελείται από τέσσερα στάδια που είναι τα εξής (Meredith & Mantel, 2009):

- ❖ Έναρξη του έργου (initiating), όπου στη φάση αυτή πραγματοποιείται η σύλληψη της ιδέας, γίνεται αναφορά στο σκοπό του έργου, πραγματοποιείται η αξιολόγηση κόστους-οφέλους του έργου και λαμβάνεται η τελική απόφαση.

- ❖ Σχεδιασμός του έργου (planning), όπου στη φάση αυτή πραγματοποιείται με λεπτομέρεια ο σχεδιασμός των δραστηριοτήτων, καθώς και των μεταξύ τους σχέσεων και εκτιμάται η διάρκεια αυτών, καθορίζονται οι πόροι που θα χρειαστούν, ενώ στο συγκεκριμένο στάδιο έχουμε και τη διαχείριση του ρίσκου.
- ❖ Εκτέλεση του έργου, όπου στην εκτέλεση του έργου έχουμε την υλοποίηση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο (executing, monitoring and controlling). Στο στάδιο αυτό ορίζεται η ομάδα του συγκεκριμένου έργου, πραγματοποιείται η εκτέλεση των διαφόρων δραστηριοτήτων και πραγματοποιείται και έλεγχος διάρκειας, ποιότητας, αλλά και κόστους και λαμβάνει χώρα και η επικοινωνία με τους stakeholders.
- ❖ Κλείσιμο του έργου (closing), όπου το στάδιο αυτό αφορά την παράδοση του έργου, καθώς και την αξιολόγησή του και το feedback (ανατροφοδότηση).

Στο Σχήμα 1 παρουσιάζεται ο κύκλος ζωής του έργου.

## Σχήμα 1. Ο κύκλος ζωής του έργου



Πηγή: <https://www.method123.com/project-lifecycle.php>

### 1.7. “Projectification”

Όπως σε πολλούς τομείς σπουδών, έτσι και στον τομέα της μελέτης έργων, υπάρχει μια συγκεκριμένη «γλώσσα» που υιοθετείται κυρίως από τις πρακτικές διαχείρισης έργων. Και ενώ οι διαχειριστές έργων και οι επαγγελματίες της διαχείρισης χρησιμοποιούν τις δικές τους έννοιες και

τη δική τους γλώσσα, υπάρχουν πολύ λίγοι ειδικοί όροι για τον τομέα των μελετών έργων. Ένα παράδειγμα είναι ο όρος “projectification”. Οι έρευνες επισημαίνουν μια μεταρρύθμιση των συστημάτων διαχείρισης, τονίζοντας μια παγκόσμια τάση προς το “projectification” στους οργανισμούς και στην κοινωνία γενικότερα (Schoper & Ingason, 2018; Midler, 1995). Ζούμε σε μια εποχή όπου οι αλλαγές, η απόκτηση εσόδων και πολλές άλλες δραστηριότητες λαμβάνουν χώρα μέσω διαδικασιών βασισμένων στα έργα. Αυτό προσδίδει μια νομιμότητα, μια δομή και για τους περισσότερους οργανισμούς, μια αναγνωρίσιμη επιχειρησιακή διαδικασία για οτιδήποτε αποκαλείται «έργο» (Geraldi et al., 2011).

Ένας από τους πρώτους συγγραφείς που χρησιμοποίησε τον όρο “projectification” ήταν ο Midler για το “projectification” στη Renault (Aubry & Lenfle, 2012; Midler, 1995). Το “projectification” έχει υπηρετήσει καλά τον τομέα των μελετών έργων για πάνω από 25 χρόνια σε διάφορες προσεγγίσεις, πλαίσια και συναφείς οργανωτικές, κοινωνικές και επαγγελματικές εξελίξεις, αναδεικνύοντάς την σαν μια από τις σημερινές λέξεις-κλειδιά (Schoper et al., 2018).

Παρά την εισαγωγή της έννοιας και τη θεμελίωση του εδάφους για περαιτέρω εργασία πάνω στο “projectification”, ο Midler (1995), δεν παρέχει έναν μοναδικό ορισμό του όρου “projectification”, αλλά μας υποδεικνύει το φαινόμενο που αφορά τον αυξημένο προσανατολισμό προς τα έργα και τη χρήση της μορφής οργάνωσης με βάση το έργο. Η καινοτομία της ιδέας του “projectification” δεν ήταν τάση της οργάνωσης της εργασίας μέσω έργων, αλλά μάλλον καινοτομία στις οργανωτικές αλλαγές που συνόδευαν την τάση αυτή (Maylor et al., 2006).

## **1.8. Ορισμός “projectification”**

Ο ορισμός που δίνουν οι Maylor & Turkulainen (2019) για το “projectification” είναι: «η διαδικασία υιοθέτησης ή προσαρμογής δομών έργου, διαδικασιών, της γλώσσας, των τελετουργικών και των συμβόλων και η επαγγελματοποίηση των πρακτικών του έργου σε πολλαπλά επίπεδα». Η προσπάθεια των Maylor & Turkulainen (2019) να καταλήξουν σε έναν ορισμό μπορεί να δώσει την εντύπωση ότι το “projectification” ενός οργανισμού αποτελεί ένα προκαθορισμένο ταξίδι προς μια δεδομένη τελική κατάσταση και προς ένα αποτέλεσμα με θετική

χροιά. Παρόλα αυτά είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι στην πράξη, ούτε το ταξίδι είναι προκαθορισμένο, ούτε το τελικό αποτέλεσμα, με τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις να ακολουθούν σημαντικά διαφορετικές διαδρομές και να επιτυγχάνουν μια μεγάλη ποικιλία τελικών καταστάσεων. Επιπλέον, υπάρχουν και πράγματα που διαταράσσουν τον κόσμο των έργων, όπως για παράδειγμα η ευρεία υιοθέτηση ευέλικτων φιλοσοφιών, συστημάτων και εργαλείων που εισάγουν αλλαγές στο τοπίο της διαχείρισης έργων, στις οργανωτικές δομές και στις διαδικασίες, μεταβάλλοντας με τον τρόπο αυτό τη φύση του “projectification”.

Το “projectification” μπορεί να λάβει πολλές μορφές και επιπλέον, μπορεί να εξεταστεί σε διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης. Το “projectification”, όπως ήδη αναφέραμε, είναι μια διαδικασία, ένα μονοπάτι προς τον αυξημένο προσανατολισμό και χρήση των έργων και προς την επισημοποίηση της διαχείρισης έργου και της μορφής οργάνωσης του έργου, παρά ένα εφάπαξ γεγονός (Schoper et al., 2018; Muller et al., 2016). Στο πλαίσιο αυτής της διαδικασίας δεν είναι ασυνήθιστο για τους οργανισμούς να αρχίσουν να αναγνωρίζουν περισσότερο ή να χρησιμοποιούν επίσημα τις πρακτικές διαχείρισης έργων και τις οργανωτικές μορφές ή δομές έργων. Αυτό ακολουθείται από αυξήσεις των έργων των πρακτικών διακυβέρνησης, των δραστηριοτήτων διαχείρισης προγραμμάτων και χαρτοφυλακίων και από την ανάπτυξη διαφόρων τύπων ΡΜΟ ή άλλων δομών υποστήριξης (Maylor & Turkulainen, 2019). Συνήθως, θα συνοδεύεται από μια ατομική ανάπτυξη ικανοτήτων και από μια αύξηση στην εξέταση της διαχείρισης έργων ως επαγγελματική πειθαρχία και οργανωτικά σημαντικού ρόλου (Maylor & Turkulainen, 2019). Επομένως, αυτή η εστίαση στην «οργανωτική αναβάθμιση των έργων» είναι περισσότερο εστιασμένη από μια γενική εξέταση της αυξημένης χρήσης έργων ή της μορφής του έργου.

Ο Midler (1995) συζήτησε τον τρόπο με τον οποίο η Renault άλλαξε τον οργανωτικό της σχεδιασμό σε διάφορες φάσεις κατά τη διάρκεια μια περιόδου 30 ετών. Για να δώσει μεγαλύτερη οργανωτική έμφαση στα έργα της, αρχικά εισήγαγε ελαφρές δομές έργων και στη συνέχεια εισήγαγε περισσότερο ισχυρές δομές έργων, μεταξύ της δεκαετίας του 1960 και της δεκαετίας του 1990. Η συζήτηση του Midler απεικονίζει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός ανέπτυξε τις δραστηριότητές του και τις αναδιοργάνωσε σε έργα, τα οποία στη συνέχεια χειριζόταν εκτός της μόνιμης οργάνωσης, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο η μόνιμη οργάνωση άλλαξε για να

βελτιώσει και να φιλοξενήσει τα έργα. Ο Lundin (2016) και οι Söderlund & Tell (2009) σημειώνουν ομοίως ότι ως αποτέλεσμα του “projectification” μια επιχείρηση μπορεί να αλλάξει ριζικά τον προσανατολισμό της και τον οργανωτικό σχεδιασμό της. Για παράδειγμα, μια ήδη λειτουργικά οργανωμένη επιχείρηση μπορεί να αλλάξει σε οργάνωση βασισμένη σε έργα, σε οργάνωση υποστηριζόμενη από έργα, σε οργάνωση υποστηριζόμενη από έργα ή σε δίκτυο έργων. Αυτά δεν αποτελούν μόνο διαφορετικά σχέδια οργάνωσης, αλλά απαιτούν επίσης και διαφορετική νοοτροπία από τα μέλη του οργανισμού. Επιπλέον, η διαδικασία αυτή είναι πιθανό να έχει δυναμικό χαρακτήρα, που σημαίνει ότι τόσο η επιδιωκόμενη τελική κατάσταση, όσο και τα μέσα για την επίτευξή της είναι πιθανό να αλλάζουν κατά τη διάρκεια του χρόνου. Για παράδειγμα, οι Wilson et al. (2018) εξετάζουν τον αντίκτυπο του “crowdsourcing” για τη λειτουργία του έργου, όπου η οργανωτική στρατηγική υποστηρίζεται από χαρτοφυλάκιο έργων που περιλαμβάνουν ορισμένα υψηλής, αλλά μικρής διάρκειας έργα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του “projectification” ως διαδικασία αποτελεί η αυξημένη υιοθέτηση ευέλικτων μεθόδων τα τελευταία 20 χρόνια, όπου η υιοθέτηση ευέλικτων μεθόδων σημαίνει ένα εντελώς νέο σύνολο δομών, διαδικασιών, γλώσσας, τελετουργιών και συμβόλων που υιοθετούνται σταδιακά με την πάροδο του χρόνου. Το “projectification” έχει δύο διαστάσεις που η μια αφορά το ότι το “projectification” μπορεί να θεωρηθεί ότι υπάρχει σε εκτεταμένο αριθμό πλαισίων και η άλλη αφορά του να έχει το “projectification” εκτεταμένες οργανωτικές και επιχειρησιακές επιπτώσεις.

## 1.9. Πώς επιτυγχάνεται το “projectification”

Ο Lundin (2016) αναφέρει ότι την επιτυχία του “projectification” θα πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής βήματα:

- ❖ Αυξημένη χρήση των δομών του έργου, των διαδικασιών και της μορφής οργάνωσης του έργου
- ❖ Προσαρμογή του οργανωτικού πλαισίου στην εργασία έργου
- ❖ Εντολή χρήσης έργων προκειμένου να εκτελούνται ορισμένες εργασίες και υιοθέτηση συγκεκριμένων γνώσεων ή/και διαδικασιών

- ❖ Κατανόηση του ότι η χρήση σχεδίων οδηγεί σε αποτελέσματα
- ❖ Η εφαρμογή τίθεται σε εφαρμογή μέσω της ανάπτυξης ενός χαρτοφυλακίου έργων

## **Κεφάλαιο 2. Δημόσιος τομέας και διαχείριση έργου**

### **2.1. Εισαγωγή**

Τα τελευταία 40 χρόνια η διαχείριση έργων έχει αποκτήσει μεγάλη δημοτικότητα τόσο στον επιχειρηματικό, όσο και στον κυβερνητικό τομέα. Και ενώ οι επιχειρήσεις δεν διστάζουν να χρησιμοποιούν τη διαχείριση έργων και το διάνυσμα έχει μετατοπιστεί προς την αποτελεσματικότητα των διαφόρων μεθοδολογιών της διαχείρισης έργων, στον δημόσιο τομέα η κατάσταση είναι αρκετά διαφορετική και ετερογενής. Οι ανεπτυγμένες χώρες έχουν συνειδητοποιήσει τη σημασία των μεθοδολογιών διαχείρισης έργων αναφορικά με την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα, σε αντίθεση με τις αναπτυσσόμενες χώρες ή τις μεταβατικές χώρες που θεωρούν τη χρήση της διαχείρισης έργων ως το πνεύμα της νέας δημόσιας διοίκησης που δεν θα επιφέρει πολλά πλεονεκτήματα στη δημόσια διοίκηση.

### **2.2. Διοίκηση/ Διαχείριση έργου (Project Management)**

Όπως ήδη αναφέραμε το έργο είναι μια προσωρινή προσπάθεια που αναλαμβάνεται για τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος, μιας υπηρεσίας ή ενός αποτελέσματος. Για το λόγο αυτό μπορούμε να επισημάνουμε τα χαρακτηριστικά εκείνα που διακρίνουν τα έργα από τις διαδικασίες, οι οποίες θεωρούνται η βάση της επιχειρησιακής εργασίας. Έχουν προσωρινό χαρακτήρα και παράγουν μοναδικά αποτελέσματα και προοδευτική επεξεργασία. Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η διαχείριση των έργων είναι η διοίκηση των έργων, αλλά υπάρχει και ένας ευρύτερος ορισμός που δίνεται από το PMI.

Η διαχείριση έργου ορίζεται από το PMI ως: «η εφαρμογή του συνόλου των γνώσεων, του συνόλου των εργαλείων, του συνόλου των δεξιοτήτων και του συνόλου των τεχνικών, στο πλαίσιο του κύκλου ζωής του έργου που αποτελείται από τέσσερα στάδια, προκειμένου να παραχθούν συγκεκριμένες δραστηριότητες, οι οποίες και θα πληρούν τις προϋποθέσεις του έργου». Η διαχείριση του έργου είναι αυτή που στην ουσία συμβάλλει στη συντόμευση του κύκλου ζωής του



έργου και επιπλέον, συμβάλλει και στη μείωση της τεχνικής πολυπλοκότητας του έργου (Cleland, 2015).

Η διαχείριση του έργου αποτελεί ουσιαστικά ένα προληπτικό στυλ διαχείρισης, το οποίο αποσκοπεί στην αποτελεσματική διαχείριση περίπλοκων διαδικασιών, οι οποίες θα πρέπει να υλοποιηθούν κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, όπως για παράδειγμα συγκεκριμένος χρόνος υλοποίησης, συνύπαρξη και συνεργασία ατόμων από διαφορετικούς τομείς, συνεργασία μεταξύ διαφορετικών οργανισμών ή/και διαφορετικών τμημάτων, κ.ά. Επιπλέον, η διαχείριση έργου παρέχει τεχνογνωσία και συμβάλλει στην ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων αναφορικά με τη βελτιστοποίηση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και των έργων τους και τέλος, αξιολογεί το τελικό αποτέλεσμα, την τελική επίδοση, συγκρίνοντάς τη με το σχέδιο που είχε τεθεί αρχικά (Lappe & Spang, 2014; Ajman & Koskinen, 2008).

Τα έργα υλοποιούνται και στις τρεις σφαίρες, δηλαδή στις επιχειρήσεις, στην κυβερνητική σφαίρα και στη μη κερδοσκοπική σφαίρα. Όμως, τα έργα σε όλες αυτές τις σφαίρες διαθέτουν τις δικές τους ιδιαιτερότητες, οι οποίες εξαρτώνται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε τομέα.

### **2.3. Εργαλεία και μέθοδοι διαχείρισης έργου**

Σύμφωνα με το Project Management Institute (PMI) (2006) τα εργαλεία και οι μέθοδοι που οδηγούν στην αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης έργων βασίζονται σε δέκα παραμέτρους, οι οποίες παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση έργου και οι οποίες παρουσιάζονται στο Σχήμα 2.

## Σχήμα 2. Περιοχές στις οποίες βασίζεται η γνώση για τη διαχείριση έργου

**Ενσωμάτωση (integration)** που αφορά το συντονισμό και την εξασφάλιση της ομαλότητας στη ροή του έργου

**Σκοπός (scope)** που αναφέρεται στον ορισμό του σκοπού, στη χαρτογράφησή του και στην σωστή κατανομή των διαθέσιμων πόρων

**Χρόνος (time)** που αφορά το χρονικό προσδιορισμό της έγκαιρης παράδοσης τμημάτων του έργου μέχρι και την ολοκλήρωσή του

**Κόστος (cost)** που αφορά το σχεδιασμό και τον έλεγχο του προϋπολογισμού του έργου, την εκτίμηση του κόστους του έργου και της χρηματοδότησης, με σκοπό την παράδοση του έργου εντός προϋπολογισμού

**Ποιότητα (quality)** που αφορά την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των διαδικασιών που σχετίζονται με το σχεδιασμό και με την εκτέλεση του έργου

**Προμήθειες (procurement)** που αφορούν την επιτήρηση των εργασιών που σχετίζονται με διαδικασίες και συμβόλαια πέραν της προκαθορισμένης ομάδας έργου

**Ανθρώπινοι πόροι (human resources)** που αφορούν την καταγραφή και τον προσδιορισμό των ατόμων της ομάδας έργου, καθώς και την ανάθεση ρόλων, ευθυνών και σχέσεων αναφοράς

**Επικοινωνία (communication)** που αφορά την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ομάδων ενδιαφερομένων

**Διαχείριση κινδύνου (risk management)** που αφορά τον προσδιορισμό, την ανάλυση και την αποτελεσματική αντιμετώπιση όλων εκείνων των παραμέτρων και παραγόντων που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο την ομαλή διαδικασία διεξαγωγής και ολοκλήρωσης του έργου

**Διαχείριση ενδιαφερομένων μερών (stakeholder management)** που αφορά τον προσδιορισμό, την ανάλυση, το σχεδιασμό, αλλά και την υλοποίηση διαφόρων δράσεων μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών, τα οποία είτε ενδιαφέρονται για το έργο, είτε τα αποτελέσματά τους επηρεάζουν

**Πηγή:** Project Management Institute (PMI) (2006)

### 2.4. Η διαχείριση έργου στο δημόσιο τομέα

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των κυβερνητικών έργων βρίσκονται σε άμεση σχέση με τις ιδιαιτερότητες της κυβέρνησης, ως το συγκεκριμένο αντικείμενο της διαδικασίας λήψης

αποφάσεων. Εκτός όμως από τα ιδιαίτερα κυβερνητικά χαρακτηριστικά, όπως το ετερογενές αντικείμενο των επιπτώσεων, η δημόσια αρχή, ο συνδυασμός διπλών, τριπλών, κ.ά. προτύπων, κ.ά., υπάρχει ένα συγκεκριμένο πλαίσιο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την ενασχόληση με τα κυβερνητικά έργα που αφορά (Baranskaya, 2007):

- ❖ Την ύπαρξη συγκεκριμένων νομικών κανόνων που καθορίζουν τις δραστηριότητες ολόκληρης της κοινωνίας αφενός και αφετέρου, των ιδρυμάτων που υλοποιούν τα έργα. Υπάρχουν πολλοί περισσότεροι τέτοιοι νομικοί κανόνες σε σχέση με τις επιχειρήσεις.
- ❖ Την ύπαρξη ενός ευρέως φάσματος ενδιαφερομένων μερών και της λογοδοσίας στην κοινωνία, δεδομένου ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να βρίσκονται τόσο εντός, όσο και εκτός της διαδικασίας της λογοδοσίας. Τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη είναι τα κυβερνητικά όργανα, οι κυβερνητικές υπηρεσίες, οι δημόσιοι διαχειριστές, κ.ά. Το φάσμα των εξωτερικών ενδιαφερομένων είναι περισσότερο ευρύ και μπορεί να περιλαμβάνει τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τους πολίτες, ομάδες συμφερόντων, κ.ά.
- ❖ Τη χρήση των δημόσιων πόρων από τους οποίους χρηματοδοτούνται τα κυβερνητικά έργα μέσω ενός κρατικού προϋπολογισμού. Για το λόγο αυτό, η ευθύνη ενός δημόσιου διαχειριστή αυξάνεται και περιπλέκεται από το γεγονός ότι είναι μάλλον δύσκολο να μετρηθεί η επιτυχία ενός έργου, καθώς και η επιτυχία του διαχειριστή. Επιπλέον, είναι πολύ δύσκολο να εκτιμηθούν τα οφέλη του έργου για την κοινωνία, καθώς μερικές φορές δεν είναι δυνατή η χρήση ορισμένων δεικτών, όπως ο δείκτης ανάλυσης κόστους-οφέλους και ο δείκτης απόδοσης της επένδυσης (ROI). Οι δημόσιοι διαχειριστές τείνουν να αξιολογούν την αποτελεσματικότητα και τα οφέλη του έργου με τη χρήση ποιοτικών δεικτών (PMI, 2006).
- ❖ Τις δυσκολίες στον καθορισμό των προτεραιοτήτων και στη διαφοροποίηση των κυβερνητικών έργων. Αυτό το χαρακτηριστικό προκύπτει από το προηγούμενο. Ενώ στις επιχειρήσεις το σύστημα της διαφοροποίησης των έργων βασίζεται στις αρχές του κόστους και του κέρδους, οι αρχές αυτές, συχνά, δεν μπορούν να εφαρμοστούν στα κυβερνητικά έργα και είναι απαραίτητο να καθιερωθεί ένα σύστημα που να είναι αρκετά διαφορετικό

από αυτό που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις, το οποίο να λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα των διαφορετικών ομάδων πολιτών.

Εξαιτίας του ότι η κυβέρνηση ασχολείται με σύνθετα προβλήματα και όχι με μεμονωμένα και συγκεκριμένα προβλήματα, η κυβέρνηση τείνει πολλές φορές να μεταβαίνει σε περισσότερο σύνθετο επίπεδο διαχείρισης έργων και ιδιαίτερα στη διαχείριση προγραμμάτων. Το πρόγραμμα αφορά μια ομάδα συναφών έργων το οποίο διαχειρίζεται με συντονισμένο τρόπο, προκειμένου να αποκομίσει τα οφέλη και τον έλεγχο που δεν είναι διαθέσιμα από τη μεμονωμένη διαχείριση. Τα προγράμματα δύναται να περιλαμβάνουν στοιχεία συναφών εργασιών εκτός του πεδίου εφαρμογής των διακριτών έργων του προγράμματος (PMI, 2006). Αξίζει να σημειωθεί ότι για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα, η διαχείριση έργων θεωρούνταν στις επιχειρήσεις μόνο ως μηχανισμός υποστήριξης των επιχειρηματικών λειτουργιών. Το γεγονός αυτό αντικατοπτριζόταν στο ότι η διαχείριση έργων δεν χρησιμοποιούνταν σαν ένα είδος προσέγγισης επιχειρηματικής δραστηριότητας, αλλά χρησιμοποιούνταν ως μεθοδολογία που σχετίζεται με δραστηριότητες προγραμματισμού. Σιγά σιγά η κατάσταση άλλαξε και πλέον η διαχείριση έργων θεωρείται κάτι περισσότερο από προσέγγιση. Θεωρείται φιλοσοφία, τόσο των επιχειρήσεων, όσο και ολόκληρης της κοινωνίας, ενώ και η στάση απέναντι στη διαχείριση έργων στη δημόσια διοίκηση των ανεπτυγμένων χωρών, δεν αποτελεί εξαίρεση. Παρόλα αυτά υπάρχει ακόμα διαφορά στη στάση των επιχειρήσεων και της κυβέρνησης απέναντι στη διαχείριση έργων. Η διαφορά στη φύση των καθηκόντων τους βρίσκεται στη βάση των διαφορετικών στάσεων. Ενώ οι επιχειρήσεις επιδιώκουν βελτιώσεις και η διαχείριση έργων παρέχει σε έναν οργανισμό τεχνικές προκειμένου να πραγματοποιηθεί η επιθυμητή αλλαγή, η κυβέρνηση στοχεύει ενίοτε στη διατήρηση μιας κατάστασης παρά στη βελτίωση αυτής, δηλαδή τα διανύσματα των στόχων είναι προς διαφορετικές κατευθύνσεις. Το θέμα είναι ότι η διαχείριση των έργων λειτουργεί μόνο προς την κατεύθυνση των βελτιώσεων και είναι αναποτελεσματική όταν η διαπραγμάτευση αφορά τη διατήρηση. Αυτός είναι και ένας από τους κύριους περιορισμούς της διαχείρισης έργων στη δημόσια διοίκηση (Baranskaya, 2007).

## 2.5. Ιστορική αναδρομή

Υπάρχει διαφωνία εάν η διαχείριση έργων είναι πραγματικά το πνεύμα της νέας δημόσιας διαχείρισης ή εάν στην πραγματικότητα είναι η τάση επιστροφής σε μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνταν πριν από δεκαετίες. Η σύγχρονη ανάπτυξη της διαχείρισης έργων ξεκίνησε τη χρονική στιγμή που ξεκίνησε και η δημόσια διοίκηση στις ΗΠΑ, τη δεκαετία του 1940. Στις ΗΠΑ η διαχείριση έργων έχει διαμορφωθεί σε ξεχωριστή περιοχή γνώσης. Ωστόσο, η διαχείριση έργων αναπτύχθηκε και σε άλλες χώρες, αλλά σε λανθάνουσα μορφή. Μόνο μετά την ανάπτυξη που έλαβε χώρα στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης στη δεκαετία του 1960, οι επιχειρήσεις άρχισαν να υιοθετούν αυτές τις τεχνικές εξαιτίας των τάσεων του περιβάλλοντος, όπως η δυναμική του περιβάλλοντος και η πολυπλοκότητα των καθηκόντων με τις οποίες έρχονται αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις. Πριν τη δεκαετία του '60 η διοίκηση έργων υπήρχε στις επιχειρήσεις με στοιχεία της διοίκησης μέσω στόχων και της διοίκησης με βάση τα αποτελέσματα, τα οποία καθιέρωσαν τις βασικές αρχές της διοίκησης έργων. Αρχικά, η διαχείριση έργων ήταν περισσότερο μια διαχείριση συμβάσεων. Η ανάπτυξη της ίδιας διαχείρισης έργων ξεκίνησε κατά τη διάρκεια του Ψυχρού Πολέμου, όταν η αμερικανική κυβέρνηση παράγγειλε σε οργανισμούς οπλισμό, στολές και στρατιωτικό εξοπλισμό. Για πρώτη φορά η διαχείριση έργων χρησιμοποιήθηκε στα αμερικανικά προγράμματα του Navy's Complex Polaris και της NASA Apollo στις δεκαετίες του '50 και του '60. Η NASA εισήγαγε τη διαχείριση έργων στην αεροδιαστημική. Η αμερικανική κυβέρνηση, η οποία ενδιαφέρονταν για την ανάπτυξη της διαχείρισης έργων συνέβαλε σε αυτή τη διαδικασία αναπτύσσοντας τα συστήματα σχεδιασμού, παρακολούθησης και ελέγχου των έργων, δημιουργώντας την ομάδα των ελεγκτών έργων που ήταν υπεύθυνοι για τον έλεγχο της εισαγωγής της διαχείρισης έργων (Wideman, 2001).

Το έργο Manhattan Project της δημιουργίας της πρώτης ατομικής βόμβας, θεωρείται το πρώτο έργο που υλοποιήθηκε με βάση τις αρχές της διαχείρισης έργων (Verzuh, 2005). Η διαχείριση έργων που χρησιμοποιούνταν στο παρελθόν δεν είναι η ίδια που χρησιμοποιείται σήμερα. Εκείνη την εποχή τα έργα χρησιμοποιούνταν ως εργαλεία τεχνικής υποστήριξης των επιχειρήσεων. Από το 1960 έως και το 1985, εξαιτίας της υψηλής δυναμικής του περιβάλλοντος και της περιπλοκότητας των εργασιών, οι επιχειρήσεις άρχισαν να αναζητούν εργαλεία που θα μπορούσαν

να είναι αποτελεσματικά στο νέο περιβάλλον. Η διαχείριση έργων ήταν αυτή που μπόρεσε να επιλύσει τα προβλήματα των επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα υπήρξε ύφεση της ανάπτυξης της διαχείρισης έργων στη δημόσια διοίκηση. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι η κυβέρνηση θεωρείται ένας οργανισμός προσανατολισμένος στις διαδικασίες της διαχείρισης έργων, οι οποίες είχαν παρατηρηθεί στο παρελθόν. Σε αντίθεση με την κυβέρνηση, οι επιχειρήσεις είναι περισσότερο ευαίσθητες και ευέλικτες στην καινοτομία. Επομένως, η διαχείριση έργων πήρε νέες ευκαιρίες για ανάπτυξη. Σήμερα, οι τάσεις υιοθέτησης επιχειρηματικών τεχνικών από την κυβέρνηση είναι αντίθετες από εκείνες του παρελθόντος, όταν οι επιχειρήσεις είχαν την τάση να υιοθετούν κυβερνητικά εργαλεία. Σήμερα οι κυβερνήσεις δεν υιοθετούν μόνο εργαλεία και τεχνικές, αλλά και τις σφαίρες της εφαρμογής της διαχείρισης των έργων. Στη σύγχρονη εποχή, στον κυβερνητικό τομέα, εμφανίζεται η τάση της εξωτερικής ανάθεσης διαφόρων λειτουργιών και η διαχείριση έργων παίζει καθοριστικό ρόλο στο συγκεκριμένο τομέα (Baranskaya, 2007).

## 2.6. Η αναθεώρηση της γραφειοκρατίας

Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η μορφή του έργου αναδύθηκε ως εναλλακτική λύση στην τυποποιημένη μορφή γραφειοκρατίας μεγάλης κλίμακας. Και ενώ η γραφειοκρατία στηρίζονταν στην επανάληψη, τη σταθερότητα και τη συνεχή ανησυχία, το έργο έδινε έμφαση στη μοναδικότητα, στην αλλαγή και στην προσωρινή κατάσταση. Η μορφή του έργου ως η πολυπόθητη εναλλακτική λύση σε αναποτελεσματικές, άκαμπτες και βαρετές γραφειοκρατικές διαδικασίες, ως καταφύγιο εργασίας με στόχο, δημιουργικότητα και καινοτομία, αποτέλεσε μια ζωτική για την οικονομική και κοινωνική ζωή διαδικασία, στην οποία στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό η αναδυόμενη «οικονομία της γνώσης» (Meredith & Mantel, 2003; Cleland & Ireland, 2002).

Τρία βασικά χαρακτηριστικά των σύγχρονων οργανισμών και της κοινωνίας αναφέρονται συνήθως στην άνοδο της μορφής του έργου και αυτά είναι:

- Τα ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και αγορές
- Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών

➤ Η αντίστοιχη ένταση στις γνώσεις στις διαδικασίες παραγωγής

Τα έργα, όχι μόνο θεωρούνται κατάλληλα για τον έλεγχο των προσπαθειών σε ένα ταραχώδες περιβάλλον, αλλά θεωρούνται ως ο κατάλληλος τρόπος για την τόνωση της μάθησης και της ενίσχυσης της δημιουργικότητας, με σκοπό να παραδίδονται πολύπλοκα προϊόντα (Hobday, 2000). Η πρόσφατη βιβλιογραφία έχει επισημάνει τη σημασία της οργάνωσης με βάση το έργο στις διαδικασίες ανταλλαγής πληροφοριών και διαχείρισης της γνώσης στον οργανισμό (DeFillippi, 2001; Silver, 2000). Στο συγκεκριμένο πλαίσιο, η διαχείριση έργων έχει προωθηθεί ως ένα ισχυρό και ευρέως εφαρμόσιμο όχημα για την ενσωμάτωση διαφόρων λειτουργιών ενός οργανισμού, επιτρέποντας την αποδοτική, έγκαιρη και αποτελεσματική επίτευξη των στόχων μέσω της συγκέντρωσης ευέλικτων, αυτόνομων και ενημερωμένων ατόμων σε προσωρινές ομάδες. Η διαχείριση έργων και τα έργα είναι φαινομενικά αποδεκτά από πολλά άτομα, τόσο εντός, όσο και εκτός πεδίου, ως κάτι φυσικό, αυτονόητο και απαραίτητο (Sahlin-Anderson & Söderholm, 2002).

**Πίνακας 1. Η διχοτόμηση της γραφειοκρατίας και των έργων**

Γραφειοκρατικές διαδικασίες	Διαδικασίες έργου
Επαναλαμβανόμενη διαδικασία ή προϊόν, εξάρτηση από την παράδοση και τους κανόνες	Νέα διαδικασία ή προϊόν και ενεργή ανάλυση. Απαιτείται σχεδιασμός
Διάφοροι στόχοι συχνά αντικρουόμενοι. Υπονοεί κατακερματισμό και υποβελτιστοποίηση	Ένας ενιαίος και σαφής στόχος, ο οποίος θα χρησιμεύσει ως μια κοινή βάση και ως κίνητρο
Διαρκής ανησυχία. Πάντα ύπαρξη δυνατότητας για δοκιμές και λάθη	Υπάρχει μόνο μια φορά και για περιορισμένο χρονικό διάστημα
Ομοιογενείς, εξειδικευμένες ομάδες εργασίας που αποτελούνται από παρόμοια άτομα με κοινό ιστορικό	Ανομοιογενείς, δια λειτουργικές ομάδες εργασίας, αποτελούμενες από ειδικούς που προσλαμβάνονται για το έργο για την εκάστοτε εργασία
Καθορισμένες ρουτίνες και συστήματα για το συντονισμό της εργασίας, όπως καταμερισμός	Πρέπει να δημιουργηθούν ρουτίνες και συστήματα για την εκάστοτε εργασία. Οι οργανωτικές

εργασίας, περιοχές αρμοδιότητας, συστήματα διοικητικής υποστήριξης και ρυθμιστικές πολιτικές	διαδικασίες δημιουργούνται μέσω του σχεδίου έργου από τον διαχειριστή του έργου
Προβλέψιμη πραγματικότητα όσον αφορά τις δραστηριότητες, το κόστος και την απόδοση. Εξάρτηση από προηγούμενες εμπειρίες και «βέλτιστες πρακτικές»	Οι δραστηριότητες, οι δαπάνες και οι επιδοτήσεις χαρακτηρίζονται από υψηλόβαθμό λειτουργικού κινδύνου. Όλα τα έργα πρέπει να σχεδιάζονται από το μηδέν και το έργο πρέπει να είναι έτοιμο να προσαρμοστεί στην κατάσταση που επικρατεί
Μόνιμη οργανωτική δομή με καθιερωμένες οργανωτικές μονάδες. Υψηλή ορατότητα, υψηλή επιρροή, κατοχή πόρων	Εκτός μόνιμης οργανωτικής δομής. Δεν κατέχει πόρους
Επιβεβαιώνει τις καθιερωμένες πρακτικές. Βασίζεται σε μια καλά προσδιορισμένη βάση γνώσεων και μια αδιαμφισβήτητη λειτουργία στον οργανισμό	Αλλάζει τις καθιερωμένες πρακτικές. Τα προβλήματα επιλύονται με νέους τρόπους αντί να λαμβάνουν ως δεδομένες τις υπάρχουσες λύσεις
Υποστηρίζει το status quo. Προστατεύει τις καθιερωμένες ρουτίνες από εξωτερικά ερεθίσματα	Ανατρέπει το status quo. Ένα έργο που δεν είχε οδηγήσει σε καμία αλλαγή, πουθενά, θεωρείται αποτυχία

**Πηγή: Cicmil et al. (2009)**

Δεν αποτελεί έκπληξη η διαπίστωση ότι το έργο εφαρμόζεται σε όλο και περισσότερα είδη εργασίας και σε κάθε είδους περιβάλλον. Το έργο τείνει να είναι ο φυσικός τρόπος διαχείρισης σύνθετων μεγαλεπήβολων έργων στις κατασκευές, στην ανάπτυξη οπλικών συστημάτων και καινοτομιών υψηλής τεχνολογίας, κ.ά. Το έργο έχει εξαπλωθεί σε νέα επαγγέλματα, σε νέους οργανισμούς, σε νέες εφαρμογές και σε νέους κοινωνικούς φορείς. Ο επιχειρηματικά σκεπτόμενος μηχανικός που παρουσιάζεται στον Gaddis (1959) ως το αρχέτυπο του αναδυόμενου στελέχους των διαχειριστών έργου, βρίσκει τώρα τους συναδέλφους του ανάμεσα σε επιχειρηματίες, συμβούλους, σκηνοθέτες θεάτρου, κυβερνητικούς αξιωματούχους, κοινωνικούς λειτουργούς και πανεπιστημιακούς ερευνητές. Την ίδια στιγμή, όλοι οι τύποι δραστηριοτήτων, από νόμιμες εργασίες έως την επανορθωτική χειρουργική και την αστική ανάπλαση επαναπροσδιορίζονται ως «έργα» (Cicmil et al., 2009).



## 2.7. Η θετική και η αρνητική σκοπιά της διαχείρισης έργου

Η πραγματική εμπειρία της διαχείρισης έργου δείχνει ότι η πλειοψηφία των οργανισμών που τη χρησιμοποιούν βιώνουν καλύτερο έλεγχο και καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες και ενδεχομένως βιώνουν και μια αύξηση της απόδοσης του έργου τους (Ibbs et al., 2000). Ένα σημαντικό ποσοστό χρηστών αναφέρει επίσης συντομότερους χρόνους ανάπτυξης, χαμηλότερο κόστος, υψηλότερη ποιότητα και αξιοπιστία και υψηλότερο περιθώριο κέρδους. Άλλα αναφερόμενα πλεονεκτήματα περιλαμβάνουν έναν περισσότερο έντονο προσανατολισμό προς το αποτέλεσμα, καλύτερο διατμηματικό συντονισμό και υψηλότερο ηθικό των εργαζομένων.

Στις ανεπτυγμένες χώρες μπορούμε να πούμε ότι οι κοινωνίες είναι προσανατολισμένες στο έργο και θεωρούν τα έργα και τα προγράμματα ως μια σημαντική μορφή οργάνωσης της εργασίας. Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός οργανισμών προσανατολισμένων στο έργο, οι οποίοι διαθέτουν συγκεκριμένες ικανότητες για τη διαχείριση έργων, προγραμμάτων και χαρτοφυλακίων, ενώ διαθέτουν και δομές για την περαιτέρω ανάπτυξη των εν λόγω ικανοτήτων διαχείρισης. Επιπλέον, τα έργα και η διαχείριση έργων εφαρμόζονται και σε κοινωνικούς τομείς, όπως είναι οι δήμοι, τα σχολεία, κ.ά. Η «διαχείριση μέσω έργων» γίνεται μια μακροοικονομική στρατηγική της κοινωνίας για την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας και της δυναμικής και για τη διασφάλιση της ποιότητας των αποτελεσμάτων των έργων (Gareis et al., 2003). Οι ανεπτυγμένες χώρες έχουν αποδείξει ότι η διαχείριση έργων είναι σε θέση να προσφέρει οφέλη στη δημόσια διοίκηση (Σχήμα 3).

### Σχήμα 3. Οφέλη της διαχείρισης έργων στη δημόσια διοίκηση

#### Οφέλη της διαχείρισης έργων στη δημόσια διοίκηση

- Δημόσια διοίκηση προσανατολισμένη στα αποτελέσματα
- Βελτιωμένη παραγωγικότητα
- Υψηλότερη ικανοποίηση των χρηστών των διαφόρων υπηρεσιών
- Μειωμένο κόστος
- Βελτιωμένη αξιοποίηση των πόρων
- Καλύτερη διαχείριση των κινδύνων
- Έργα που παραδίδονται εγκαίρως
- Έργα που παραδίδονται εντός προϋπολογισμού
- Χρήση ελεγχόμενης μεθοδολογίας

**Πηγή:** Baranskaya (2007)

Εκτός από τη δημόσια διοίκηση που είναι προσανατολισμένη στα αποτελέσματα, η διαχείριση έργων παράγει και έμμεσα οφέλη που αφορούν τη μείωση της διαφθοράς, την αύξηση του επιπέδου εμπιστοσύνης στις δημόσιες αρχές, την αύξηση της εμπιστοσύνης στο μέλλον εξαιτίας της διαχείρισης βάσει στόχων που με τη σειρά της οδηγεί στη βελτίωση του επενδυτικού κλίματος, κ.ά. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι σημαντικά για τις χώρες που βρίσκονται στο μεταβατικό στάδιο, καθώς η έλλειψη εμπιστοσύνης αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για τις χώρες αυτές.

Από την αρνητική πλευρά, οι περισσότεροι οργανισμοί αναφέρουν ότι η οργάνωση έργων οδηγεί σε μεγαλύτερη πολυπλοκότητα. Πολλοί είναι αυτοί που αναφέρουν ότι η οργάνωση των έργων αυξάνει την πιθανότητα παραβίασης της οργανωτικής πολιτικής, ένα αποτέλεσμα που δεν αποτελεί έκπληξη, λαμβάνοντας υπόψη το βαθμό αυτονομίας που απαιτείται για τη διαχείριση έργου. Λίγες επιχειρήσεις ανέφεραν υψηλότερο κόστος, περισσότερες δυσκολίες διαχείρισης και χαμηλή αξιοπιστία του προσωπικού. Τα μειονεκτήματα της διαχείρισης έργων προέρχονται από τις ίδιες πηγές με τα πλεονεκτήματά της. Τα μειονεκτήματα φαίνεται να είναι το τίμημα που πληρώνει κανείς για τα πλεονεκτήματα (Meredith & Mantel, 2009).

Επιπλέον, εξαιτίας του σύνθετου χαρακτήρα της διαχείρισης έργων, ένας διαχειριστής έργων θα πρέπει να διαθέτει ένα ευρύ φάσμα επαγγελματικών και προσωπικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Από μόνο του το επάγγελμα του διαχειριστή έργων είναι πολύπλοκο και περίπλοκο. Η διαχείριση έργων διδάσκεται σε μικρό αριθμό πανεπιστημίων και μέχρι σήμερα δεν θεωρείται ξεχωριστό επάγγελμα και υπάρχει έλλειψη διαχειριστών έργων τόσο στις επιχειρήσεις, όσο και στο δημόσιο τομέα. Είναι σημαντικό για μια κυβέρνηση να αναπτύξει ειδικούς διαχείρισης έργων, καθώς και να αξιολογήσει και να αναβαθμίσει τους δημόσιους διαχειριστές παρέχοντάς τους ειδικά σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης. Για να υλοποιηθεί όμως η κατάρτιση των στελεχών του δημοσίου απαιτείται χρόνος και απαιτούνται και πόροι (Baranskaya, 2007).

Ένα ακόμα θέμα που προκύπτει από την εφαρμογή της διαχείρισης έργων είναι και το κόστος. Οι τεχνολογίες που απαιτούνται, καθώς και το λογισμικό που απαιτείται για τη διαχείριση έργων έχουν μεγάλο κόστος, το οποίο όμως, εάν η διαχείριση έργων εφαρμοστεί σωστά, αποφέρει τελικά κέρδος.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι η διαχείριση έργων είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την υλοποίηση αλλαγών. Είναι ένα εργαλείο που διαθέτει τόσο πλεονεκτήματα, όσο και μειονεκτήματα και εμπόδια που δυσχεραίνουν την εφαρμογή της διαχείρισης των έργων στη δημόσια διοίκηση. Παρόλα αυτά, η διαχείριση έργων παρέχει στις κυβερνήσεις ένα μέσο για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων που δεν μπορούν να επιτευχθούν με βάση τις αρχές της διαχείρισης πράξεων.

## **2.8. Τομείς εφαρμογής της διαχείρισης έργων στη δημόσια διοίκηση**

Η διαχείριση έργων θεωρείται ένα ισχυρό εργαλείο για την υλοποίηση αλλαγών. Μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερις βασικές ομάδες σχέσεων στις οποίες λειτουργεί η διαχείριση έργων και είναι οι εξής (Baranskaya, 2007):

- *Αλλαγές σε διάφορους τομείς της ζωής, όπως η οικονομία, η κοινωνική ζωή και η οικονομία.*  
Κανένας δεν μπορεί να αρνηθεί ότι η διαρκής ανάπτυξη των εν λόγω τομέων είναι

απαραίτητη. Προκειμένου να επιτευχθούν οι σημαντικές αυτές αλλαγές, η κυβέρνηση θα πρέπει να στραφεί στην προσέγγιση προσανατολισμένη στο έργο, καθώς παρέχει σημαντικά εργαλεία για την υλοποίηση αλλαγών σε σύντομο χρονικό διάστημα. Επιπλέον, οι αλλαγές σε αυτό το πλαίσιο βρίσκονται υπό τη διαρκή παρακολούθηση και το διαρκή έλεγχο των δημόσιων διαχειριστών, γεγονός που με τη σειρά του συμβάλλει στην αύξηση της ποιότητας των επιθυμητών αλλαγών και του συστήματος διαχείρισης.

- *Αλλαγές στην οργανωτική δομή των κυβερνητικών φορέων.* Είναι γνωστό ότι κατά τη διάρκεια των τελευταίων σαράντα ετών, οι δομές των κυβερνητικών οργάνων έχουν αλλάξει σε μικρότερο ή σε μεγαλύτερο βαθμό. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη νέων εννοιών, όπως «η νέα δημόσια διοίκηση», «η διακυβέρνηση», κ.ά. Εξαιτίας της αντίληψης των εν λόγω εννοιών, η κυβέρνηση άρχισε να πραγματοποιεί αλλαγές στα οργανωτικά της συστήματα, όπως η αποκέντρωση, η ιδιωτικοποίηση πολλών κυβερνητικών λειτουργιών, η αναδιάρθρωση, κ.ά., οι οποίες αλλαγές, κατά το μεταβατικό στάδιο, απαιτούν ένα συγκεκριμένο σχέδιο δραστηριοτήτων που να περιλαμβάνει χρονοδιαγράμματα, συστήματα παρακολούθησης, αξιολόγησης και ελέγχου και προϋπολογισμό. Η διαχείριση έργων είναι το μοναδικό μέσο που μπορεί να παράγει αποτελεσματικά αυτούς τους μετασχηματισμούς. Επομένως, πριν την πραγματοποίηση αλλαγών στην οργανωτική δομή είναι σημαντικό η κυβέρνηση να αναπτύξει ένα σχέδιο ή σε ορισμένες περιπτώσεις ένα πρόγραμμα, όταν πρόκειται για παράδειγμα για το μετασχηματισμό μιας ολόκληρης οργανωτικής δομής.
- *Σύμπραξη δημοσίου-ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ).* Τα έργα που βασίζονται στις αρχές της ΣΔΙΤ αποτελούν μια ειδική μορφή συνεργασίας μεταξύ της κυβέρνησης και των επιχειρήσεων για την υλοποίηση μακροπρόθεσμων στρατηγικών επενδυτικών σχεδίων. Μερικά τυπικά έργα περιλαμβάνουν την κατασκευή/ ανακατασκευή υποδομών μεταφορών, τη δημόσια ακίνητη περιουσία, τις υπηρεσίες κοινής ωφελείας, καθώς και τη διαχείριση αυτών των αντικειμένων. Στο πλαίσιο της ΣΔΙΤ λαμβάνει χώρα η ενσωμάτωση των πόρων των δύο οντοτήτων, της κυβέρνησης με το τεράστιο δυναμικό της ακίνητης περιουσίας και των επιχειρήσεων που τείνουν να χρησιμοποιούν αποτελεσματικές μεθοδολογίες διαχείρισης και διαθέτουν πόρους για επενδύσεις. Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι δεν αποτελούν όλες

οι μορφές ΣΔΙΤ έργα. Η οικονομική ταξινόμηση αυτών των μορφών που γίνεται αποδεκτή από την Παγκόσμια Τράπεζα, αφορούν μορφές ΣΔΙΤ όπως:

- ❖ Συμβάσεις για τη διαχείριση μισθωμάτων
  - ❖ Επιχειρήσεις που δημιουργήθηκαν με βάση τη μετοχική συμμετοχή, τόσο της κυβέρνησης, όσο και των επιχειρήσεων
  - ❖ Παραχώρηση
- *Κλάδοι της οικονομίας προσανατολισμένοι στο έργο.* Ο συγκεκριμένος τομέας υλοποίησης της διαχείρισης έργων είναι παρόμοιος με τη ΣΔΙΤ, με τη διαφορά ότι ενώ στη ΣΔΙΤ υπάρχουν δύο τουλάχιστον διαφορετικά μέρη (κυβέρνηση και επιχειρήσεις), σε αυτά τα έργα η κυβέρνηση λειτουργεί από μόνη της. Η διαφορά έγκειται επίσης και στις γνώσεις και στις δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει ένας διαχειριστής δημοσίου έργου. Στην περίπτωση αυτών των έργων ο διαχειριστής δημοσίου έργου θα πρέπει να είναι επαγγελματίας διαχειριστής έργου, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη ή/και την υλοποίηση του έργου.

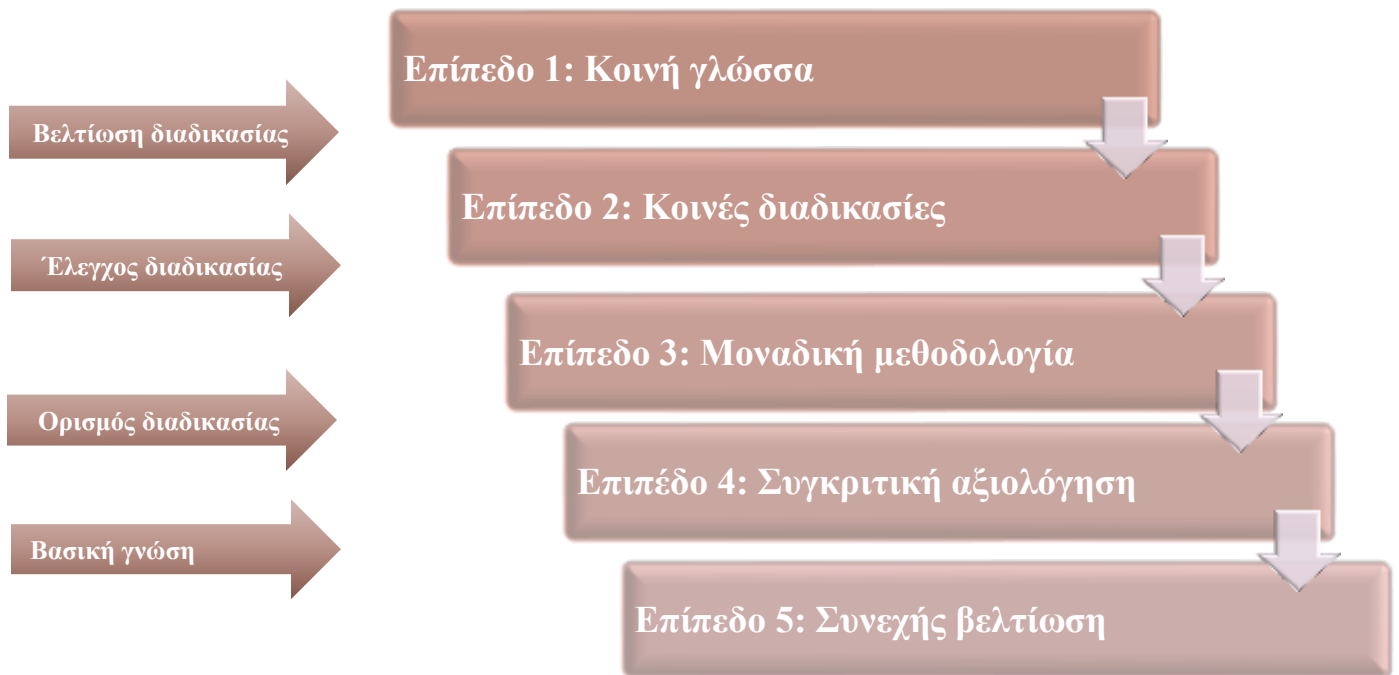
## **2.9. Η εφαρμογή του μοντέλου ωριμότητας στη δημόσια διοίκηση**

Η ωριμότητα της διαχείρισης έργων είναι η προοδευτική βελτίωση και ανάπτυξη της προσέγγισης, της μεθοδολογίας, των διαδικασιών και των συστημάτων διαχείρισης έργων ενός οργανισμού. Ο σκοπός ενός μοντέλου ωριμότητας διαχείρισης έργων είναι να παρέχει ένα μοντέλο προοδευτικής βελτίωσης των συστημάτων και των διαδικασιών διαχείρισης έργων, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση των δυνατοτήτων ενός οργανισμού και να παρέχει μια πορεία βελτίωσης (Pennyacker & Grant, 2002). Το κατάλληλο επίπεδο ποικίλλει για κάθε οργανισμό ή επιχείρηση με βάση τους συγκεκριμένους στόχους που έχουν τεθεί, με να τις δυνατότητες των πόρων, το πεδίο εφαρμογής και τις συνολικές ανάγκες. Τα μοντέλα ωριμότητας δεν αποτελούν μια νέα άνοια, παρά την αύξηση της δημοτικότητάς τους τα τελευταία χρόνια. Το πιο διάσημο από αυτά τα μοντέλα είναι το Μοντέλο Ωριμότητας Ικανότητας (Capability Maturity Model\_CMM) του Software Engineering Institute (SEI) του πανεπιστημίου Carnegie Mellon που αναπτύχθηκε

πρώτη φορά για τη μέτρηση της ωριμότητας των πρακτικών ανάπτυξης λογισμικού και εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1987. Το μοντέλο προσφέρει πέντε επίπεδα ωριμότητας για την αξιολόγηση της ικανότητας των αναδόχων σε 18 τομείς διαδικασιών, 52 στόχους και >300 βασικές πρακτικές, προκειμένου να βοηθήσει τις εταιρείες λογισμικού να βελτιώνουν συνεχώς τις ικανότητες των διαδικασιών λογισμικού. Το εν λόγω μοντέλο έχει γίνει το πρότυπο για τη μέτρηση των ικανοτήτων στη βιομηχανία ανάπτυξης λογισμικού και η δομή του έχει επαναχρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη πολλών άλλων μοντέλων ωριμότητας, συμπεριλαμβανομένων των μοντέλων ωριμότητας διαχείρισης έργων. Παρόλα αυτά, ο τομέας της διαχείρισης έργων δεν έχει καταλήξει σε ένα πρότυπο και το μέλλον ενός τέτοιου προτύπου είναι αβέβαιο (Lianying et al., 2012).

Το μοντέλο ωριμότητας της διαχείρισης έργων είναι μια ευρέως αποδεκτή έννοια στις επιχειρήσεις. Δείχνει διαφορετικά στάδια ανάπτυξης της διαχείρισης έργων σε μια επιχείρηση. Ο διάσημος θεωρητικός και σύμβουλος Harold Kerzner τονίζει ότι *«όλοι οι οργανισμοί περνούν από μια διαδικασία ωριμότητας»* και η κυβέρνηση δεν αποτελεί την εξαίρεση (Kerzner, 2004). Η ωριμότητα στη διαχείριση έργων είναι η ανάπτυξη συστημάτων και διαδικασιών που είναι σε θέση να συμβάλλουν στην επιτυχία. Αξίζει να αναφερθεί ότι αυτά τα συστήματα και οι διαδικασίες δεν εγγυώνται την επιτυχία, απλώς αυξάνουν την πιθανότητα επιτυχίας (Kerzner, 2004).

**Σχήμα 4. Μοντέλο ωριμότητας διαχείρισης έργων**



**Πηγή:** Kerzner (2005)

Το πρώτο επίπεδο χαρακτηρίζεται από την αναγνώριση της σημασίας της διαχείρισης έργων και την ανάγκη της κατανόησης των βασικών γνώσεων σχετικά με τη διαχείριση των έργων και με την ορολογία που συνοδεύει τη διαχείριση έργων. Παρόλο που αναγνωρίζεται ότι υπάρχουν διαδικασίες διαχείρισης έργων, δεν υπάρχουν καθιερωμένες πρακτικές ή πρότυπα και οι μεμονωμένοι διαχειριστές έργων δεν υπόκεινται σε συγκεκριμένη λογοδοσία βάσει οποιονδήποτε προτύπων διαδικασιών. Η διοίκηση κατανοεί τον ορισμό του έργου, ότι υπάρχουν αποδεκτές διαδικασίες και γνωρίζει την ανάγκη διαχείρισης έργων (Pennyacker & Grant, 2002).

Το δεύτερο επίπεδο ξεκινάει όταν ένας οργανισμός αναγνωρίζει ότι είναι απαραίτητο να αναπτυχθούν κοινές διαδικασίες προκειμένου να επαναληφθεί η επιτυχία που έχει επιτευχθεί. Πολλές είναι οι διαδικασίες διαχείρισης έργων που υπάρχουν στον οργανισμό, αλλά δεν θεωρούνται ως οργανωτικό πρότυπο. Υπάρχει τεκμηρίωση σχετικά με τις βασικές διαδικασίες. Η διοίκηση υποστηρίζει την εφαρμογή της διαχείρισης έργων, αλλά δεν υπάρχει ούτε συνεπής κατανόηση, ούτε συμμετοχή, ούτε οργανωτική εντολή συμμόρφωσης για όλα τα έργα. Η λειτουργική διοίκηση εμπλέκεται στη διαχείριση των μεγαλύτερων και περισσότερο ορατών έργων και αυτά συνήθως εκτελούνται με συστηματικό τρόπο. Υπάρχουν βασικές μετρήσεις για την παρακολούθηση του κόστους και της τεχνικής απόδοσης του έργου. Οι πληροφορίες που είναι διαθέσιμες για τη διαχείριση του έργου είναι συχνά ένας συνδυασμός μεταξύ δεδομένων συνοπτικού επιπέδου και δεδομένων λεπτομερούς επιπέδου (Pennypacker & Grant, 2002).

Στο τρίτο επίπεδο ο οργανισμός αναγνωρίζει τη σημασία του συνδυασμού όλων των μεθοδολογιών διαχείρισης έργων, γεγονός που με τη σειρά του παρέχει στα έργα συνεργιστικά αποτελέσματα. Όλες οι διαδικασίες διαχείρισης έργων είναι σε ισχύ και έχουν καθιερωθεί ως οργανωτικά πρότυπα. Η διοίκηση συμμετέχει τακτικά στην εισροή και έγκριση βασικών αποφάσεων και εγγράφων σε βασικά ζητήματα του έργου. Οι διαδικασίες διαχείρισης έργων είναι συνήθως αυτοματοποιημένες. Κάθε έργο αξιολογείται και διαχειρίζεται υπό το πρίσμα άλλων έργων (Pennypacker & Grant, 2002).

Το τέταρτο επίπεδο χαρακτηρίζεται από την αναγνώριση ότι είναι αναγκαία η βελτίωση των διαδικασιών προκειμένου να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διαχείριση έργων γίνεται με γνώμονα την απόδοση του έργου στο παρελθόν και το τι αναμένεται για το μέλλον. Η διοίκηση χρησιμοποιεί μετρήσεις αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το έργο και κατανοεί τις επιπτώσεις στα άλλα έργα. Όλα τα έργα, οι αλλαγές και τα ζητήματα αξιολογούνται με βάση τις μετρήσεις από τις εκτιμήσεις κόστους, τις βασικές εκτιμήσεις και την κερδισμένη αξία. Οι πληροφορίες για τα έργα ενσωματώνονται με άλλα εταιρικά συστήματα για τη βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών αποφάσεων. Διαδικασίες και πρότυπα τεκμηριώνονται και εφαρμόζονται για την υποστήριξη της πρακτικής χρήσης τέτοιων μετρήσεων για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το έργο. Η διοίκηση κατανοεί σαφώς το ρόλο της



στη διαδικασία διαχείρισης έργων και τον εκτελεί σωστά, διοικώντας στο σωστό επίπεδο και διαφοροποιώντας τα στυλ διοίκησης και τις απαιτήσεις διαχείρισης έργων για διαφορετικά μεγέθη έργων. Οι διαδικασίες και τα πρότυπα διαχείρισης έργων ενσωματώνονται σε άλλες εταιρικές διαδικασίες και συστήματα (Pennypacker & Grant, 2002).

Τέλος, το πέμπτο και τελευταίο επίπεδο, το επίπεδο της ωριμότητας, είναι η συνεχής βελτίωση όταν ένας οργανισμός που έχει αναγνωρίσει τη σημασία της διαχείρισης έργων, αναπτύσσει διαρκώς τις μεθοδολογίες και τις προσεγγίσεις του. Υπάρχουν διαδικασίες που χρησιμοποιούνται ενεργά για τη βελτίωση των δραστηριοτήτων διαχείρισης έργων. Τα διδάγματα που αντλούνται εξετάζονται τακτικά και χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση των διαδικασιών, των προτύπων και της τεκμηρίωσης διαχείρισης έργων. Η διοίκηση και ο οργανισμός δεν επικεντρώνονται μόνο στην αποτελεσματική διαχείριση των έργων, αλλά και στη συνεχή βελτίωση. Οι μετρήσεις που συλλέγονται κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης χρησιμοποιούνται όχι μόνο για την κατανόηση της απόδοσης ενός έργου, αλλά και για τη λήψη αποφάσεων οργανωτικής διαχείρισης στο μέλλον (Pennypacker & Grant, 2002).

## **2.10. Μοντέλα διαχείρισης έργων**

Ο Harold καθιέρωσε ένα μοντέλο ωριμότητας διαχείρισης έργου πέντε κλιμάκων, το οποίο αναφέρεται ως K-PMMM. Το εν λόγω μοντέλο χρησιμοποιεί τη μέθοδο έρευνας ερωτηματολογίου για την αξιολόγηση του επιπέδου διαχείρισης έργων του οργανισμού με τη διαίρεση διαφορετικών τμημάτων βαθμολογίας (Kerzner, 2001). Το K-PMMM υπερβαίνει την απλή εξέταση της διαχείρισης έργων κατά την καθιέρωση του μοντέλου ωριμότητας, αλλά καθορίζει το μοντέλο ωριμότητας στο ύψος του στρατηγικού σχεδιασμού (Zhang et al., 2012). Το Project Management Solution Software στις ΗΠΑ ενσωμάτωσε τις πέντε διαδικασίες που προτείνονται από το Software Engineering Institute (SEI) με τους εννέα τομείς γνώσης της διαχείρισης έργων που προτάθηκαν από το Project Management Institute (PMI) για την παραγωγή ενός ολοκληρωμένου, εύκολα αποδεκτού και αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης έργων και δημιούργησε το μοντέλο βελτίωσης της ωριμότητας που ονομάζεται PMS-PMMM. Το

συγκεκριμένο μοντέλο συνδέεται στενότερα με τη διαχείριση έργων, σε σχέση με το προηγούμενο μοντέλο και έχει ισχυρότερη λειτουργικότητα (Zhang et al., 2012).

Το American Project Management Institute (PMI) πρότεινε το τρισδιάστατο μοντέλο OPM3, το οποίο όχι μόνο παρέχει μια συστηματική αξιολόγηση και μια βελτιωμένη μέθοδο για τον οργανισμό σε σχέση με ένα μεμονωμένο έργο, αλλά πρώτη φορά εισάγει και παγιώνει τη βέλτιστη πρακτική σε κάθε μια από τις εμπορικές διαδικασίες (Fahrenkrog & Abrams, 2003). Η ομάδα διαχείρισης έργου από τη Σχολή Διοίκησης Οικονομικών Επιστημών της Βιέννης έχει αναπτύξει ένα μοντέλο διαχείρισης έξι διαστάσεων από τη σκοπιά της αυτο-αξιολόγησης και της συγκριτικής αξιολόγησης της διαχείρισης έργων, το οποίο αναφέρεται ως μοντέλο Cobweb. Διαφέρει από το PMMM ως προς τη χρήση ενός μοντέλου ιστού αράχνης που έχει έξι πτυχές (Turne & Simister, 2004). Το μοντέλο Cobweb δεν υιοθετεί τις διαδικασίες του παραδοσιακού μοντέλου ωριμότητας, αλλά έχει το πλεονέκτημα της πολυδιάστατης απεικόνισης των δυνατοτήτων διαχείρισης έργων, απεικονίζοντας τις διάφορες υποδιαδικασίες της ωριμότητας διαχείρισης έργων (Zhang et al., 2012).

Το PRINCE (Projects IN Controlled Environments) είναι ένα είδος δομημένης προσέγγισης που μπορεί να διαχειριστεί έργα με αποτελεσματικό τρόπο. Περιέχει όλες εκείνες τις βασικές έννοιες και διαδικασίες που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία και τη διαχείριση του έργου. Το PRINCE2 χρησιμοποιεί τη μέθοδο που βασίζεται στη διαδικασία για τη διαχείριση έργου, η οποία προσδιορίζει τις αναγκαίες δραστηριότητες για τη διαχείριση του έργου κατά τη διάρκεια ολόκληρης της διαδικασίας διαχείρισης του έργου. Μέσω της επίδειξης της διαδικασίας υιοθέτησης κάθε μοντέλου και μέσω της υιοθέτησης των μέσων, των τεχνικών και των αποτελεσμάτων μπορούμε να δημιουργήσουμε ένα γενικό πλαίσιο που προσφέρει εύκολη και ευέλικτη προσέγγιση διαχείρισης για διάφορα είδη έργων (Zhang et al., 2012).

Το P2CMM βασίζεται στην προσέγγιση διαχείρισης έργων PRINCE2 και περιλαμβάνει οχτώ μοναδικές διαδικασίες διαχείρισης έργου που είναι οι εξής (Zhang et al., 2012):

- Έναρξη ενός έργου (starting up a project\_ SU)
- Αρχή διαδικασιών ενός έργου (initiating a project\_ IP)

- Καθοδήγηση ενός έργου (directing a project\_ DP)
- Έλεγχος ενός σταδίου (controlling a stage\_ CS)
- Διαχείριση παράδοσης προϊόντος (managing product delivery\_ MP)
- Διαχείριση των ορίων του κάθε σταδίου (managing stage boundaries\_ SB)
- Κλείσιμο του έργου (closing a project\_ CP)
- Προγραμματισμός (planning\_ PL)

**Πίνακας 2. P2CMM επίπεδο ωριμότητας**

Επίπεδο	Ωριμότητα	Περιγραφή
5	Συνεχές επίπεδο (Continuous level)	Ο οργανισμός με γνώμονα το έργο, ο οποίος είναι δυναμικός, ενεργητικός και με ροή, μαθαίνει από μόνος του και αυτοπροσαρμόζεται, κατανοεί πλήρως και βελτιώνει συνεχώς τη διαδικασία διαχείρισης έργων, με σκοπό τη συνεχή βελτίωση του έργου σε πρακτικό επίπεδο.
4	Επίπεδο ολοκλήρωσης (Integration level)	Οι οργανισμοί συλλέγουν και ενσωματώνουν τα δεδομένα και τη διαδικασία διαχείρισης έργων και στη συνέχεια αναλύουν ποσοτικά, αξιολογούν και αποθηκεύουν τα δεδομένα της διαδικασίας, προκειμένου να ελέγχουν τα προβλήματα κατά τη διαδικασία του έργου. Η ομάδα έργου μπορεί να λάβει επίσημη εκπαίδευση για τη βελτίωση του συνόλου του επιπέδου της ομαδικής εργασίας.
3	Επίπεδο διαχείρισης (Management level)	Οι οργανισμοί έχουν ξεκάθαρους προσανατολισμούς, χρησιμοποιούν επίσημα τα σχέδια και το σύστημα ελέγχου και συλλέγουν εγκαίρως τα σχετικά δεδομένα κατά τη διαδικασία της διαχείρισης του έργου.
2	Επαναλαμβανόμενο επίπεδο (Repeatable level)	Οι οργανισμοί δεν έχουν σαφείς προσανατολισμούς και επιπλέον δεν διαθέτουν τον αποτελεσματικό έλεγχο της διαδικασίας και της καθοδήγησης και επαναλαμβάνουν μόνο την εργασία που έχουν ήδη πραγματοποιήσει.
1	Γνωστικό επίπεδο (Cognitive level)	Οι οργανωτικές λειτουργίες είναι απομονωμένες. Η επιτυχία του έργου βασίζεται στις προσωπικές προσπάθειες και απουσιάζει η υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης. Τα δεδομένα της διαδικασίας διαχείρισης έργων δεν μπορούν να συγκεντρωθούν και να αναλυθούν και η ικανότητα διαχείρισης της γνώσης του οργανισμού και της ανταλλαγής εμπειριών είναι περιορισμένη.

**Πηγή:** Zhang et al. (2012)

## 2.11. Διαχείριση έργων και διακυβέρνηση

Η Παγκόσμια Τράπεζα ορίζει τη διακυβέρνηση ως: «ένα σύστημα παραγωγής πολιτικής που χαρακτηρίζεται από ανοιχτές και διαφανείς διαδικασίες, από μια γραφειοκρατία εμποτισμένη με ένα επαγγελματικό ήθος, από έναν εκτελεστικό τομέα της κυβέρνησης υπεύθυνο για τις πράξεις του και από μια ισχυρή κοινωνία πολιτών που συμμετέχει στις δημόσιες υποθέσεις, καθώς και από το ότι όλα αυτά συμβαίνουν με βάση το κράτος δικαίου» (World Bank 1994).

Η ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την Διακυβέρνηση και την Ανάπτυξη ορίζει ότι: «αν και δεν υπάρχει διεθνώς συμφωνηθείς ορισμός της διακυβέρνησης, η έννοια έχει αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία και ... όλοι οι αναπτυσσόμενοι εταίροι επεκτείνουν το έργο τους στον τομέα αυτό. .... Η διακυβέρνηση αφορά την ικανότητα του κράτους να εξυπηρετεί τους πολίτες. Μία τέτοια ευρεία προσέγγιση δίνει τη δυνατότητα εννοιολογικής αλληλοσύνδεσης της διακυβέρνησης και άλλων θεμάτων, όπως τα ανθρώπινα δικαιώματα, η δημοκρατία και η διαφθορά. Η διακυβέρνηση αφορά τους κανόνες, τις διαδικασίες και τη συμπεριφορά, μέσω των οποίων εκφράζονται τα συμφέροντα, γίνεται η διαχείριση των πόρων και ασκείται η εξουσία. Ο τρόπος με τον οποίο ασκούνται τα δημόσια καθήκοντα, γίνεται η διαχείριση των πόρων και ασκούνται οι δημόσιες ρυθμιστικές εξουσίες..... Η πραγματική αξία της έννοιας της διακυβέρνησης είναι ότι παρέχει μία ορολογία περισσότερο ρεαλιστική από τη δημοκρατία. Παρά τον ανοικτό και διευρυμένο χαρακτήρα της, η διακυβέρνηση συνιστά μία πρακτική και μεστή από νόημα έννοια, που σχετίζεται με τα βασικά θέματα της λειτουργίας κάθε κοινωνίας και πολιτικού και κοινωνικού συστήματος. Μπορεί να περιγραφεί ως ένα βασικό μέτρο για τη σταθερότητα και την απόδοση μιας κοινωνίας. Καθώς η κοινωνία εξελίσσεται σε ένα περισσότερο πολύπλοκο πολιτικό σύστημα, οι έννοιες των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, του εκδημοκρατισμού και της δημοκρατίας, του κράτους δικαίου, της κοινωνίας των πολιτών, της αποσυγκεντρωμένης άσκησης της εξουσίας και της υγιούς δημόσιας διοίκησης αποκτούν όλο και μεγαλύτερη σημασία, και η διακυβέρνηση προσλαμβάνει την έννοια της χρηστής διακυβέρνησης. Σήμερα, η διακυβέρνηση χρησιμοποιείται γενικά ως βασική μονάδα μέτρησης της ποιότητας και της απόδοσης κάθε πολιτικού/διοικητικού συστήματος» (Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων 2003).

Τα έργα του δημοσίου τομέα εντάσσονται σε ένα πολιτικο-διοικητικό πλαίσιο και ενσωματώνονται σε μια μόνιμη δομή. Οι δραστηριότητες των έργων πλαισιώνονται επομένως από τις νόρμες, τους κανόνες, τις στρατηγικές και τις αρχές διακυβέρνησης αυτής της δομής. Το “projectification” στο δημόσιο τομέα είναι ένα ενδιαφέρον φαινόμενο θεωρητικά και εμπειρικά, για τρεις ιδιαίτερα σημαντικούς λόγους. Ο πρώτος αφορά τη διαχρονική διάσταση των δημοσίων πολιτικών, ιδιαίτερα μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων προοπτικών. Από τη μια πλευρά παρακολουθούμε μια τάση οι πολιτικές να γίνονται όλο και περισσότερο χρονικά πλαισιωμένες και εργοποιημένες αναφορικά με τις παρεμβάσεις και τα μέσα πολιτικής και από την άλλη πλευρά υπάρχει μια ταυτόχρονη απαίτηση για περισσότερο μακροπρόθεσμες προοπτικές όσον αφορά τα αποτελέσματα (Marsden et al., 2012). Παρόλο που ένας σημαντικός αριθμός μελετών τις τελευταίες δεκαετίες έχει αφιερωθεί στην κατανόηση των νέων διαδικασιών διακυβέρνησης, εκπληκτικά λίγη προσοχή έχει δοθεί στη διαχρονική διάσταση αυτών των αλλαγών, ιδίως στις δυνατότητες εξασφάλισης των μακροπρόθεσμων κοινωνικών αναγκών ανά έργο (Andersson et al., 2012).

Ο δεύτερος σχετίζεται με τη θεσμική στροφή στις κοινωνικές επιστήμες. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 αμφισβητήθηκε η ιδέα ότι οι κοινωνικές και οικονομικές μεταβλητές, όπως η κοινωνική διαστρωμάτωση ή η ταξική δομή καθορίζουν την πολιτική και την αποτελεσματικότητα των πολιτικών συστημάτων. Υπάρχουν όμως και απόψεις που υποστηρίζουν τον χαρακτήρα των πολιτικών θεσμών μιας κοινωνίας που θεωρούν ότι συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη (Rothstein, 2013). Έκτοτε σημαντικές προσπάθειες έχουν γίνει για τη δημιουργία προσεγγίσεων και κριτηρίων για τη «χρηστή διακυβέρνηση» και την «ποιότητα της διακυβέρνησης». Το ενδιαφέρον ερώτημα είναι γιατί ορισμένοι τύποι θεσμών είναι ανώτεροι από άλλους στην παραγωγή πολύτιμων κοινωνικών αποτελεσμάτων. Αν συμφωνήσουμε με το θεσμικό επιχείρημα ότι η ποιότητα των θεσμών είναι ουσιώδης για την εξήγηση των αποτελεσμάτων και εάν αληθεύει ότι τα σημερινά πολιτικά συστήματα υφίστανται σημαντικές αλλαγές στη διαχρονική κλίμακα, τότε νέες οργανωτικές μορφές και ρυθμίσεις διακυβέρνησης θα πρέπει να αξιολογούνται από την άποψη των χρονικών ιδιοτήτων και των συνεπειών τους, δηλαδή υπό ποιες συνθήκες οι προσωρινές οργανώσεις και λύσεις είναι ανώτερες από τις μόνιμες δομές για την παραγωγή αξιόλογων αποτελεσμάτων.

Τέτοιες εκτιμήσεις μπορούν να γίνουν μόνο εάν κατανοήσουμε τις κινητήριες δυνάμεις πίσω από το “projectification” σε ένα πολιτικό-διοικητικό πλαίσιο.

Ο τρίτος και ίσως ο περισσότερο σημαντικός λόγος είναι η ισχυρά πλαισιωμένη ενσωμάτωση των οργανισμών έργου. Ως έννοια το «έργο» σηματοδοτεί την καινοτομία και επιχειρηματικότητα και ταυτόχρονα υπόσχεται τάξη, έλεγχο και εστιασμένες παρεμβάσεις (Hodgson, 2004). Με το έργο αναμένεται ότι οι οργανισμοί θα αναπτύξουν προσωρινές οργανώσεις ή εργαλεία δημόσιας πολιτικής κατάλληλα για νέους τύπους κοινωνικών προκλήσεων και για να προκαλέσουν αλλαγές στη στάσιμη και κορεσμένη γραφειοκρατία (Andersson et al., 2012). Η εξέλιξη του “projectification” είναι συνεπώς σύμφωνη με τη νέα δημόσια διοίκηση.

## **Κεφάλαιο 3. Έργα και διαχείριση έργων στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα**

### **3.1. Διαχείριση έργων και έργα στον ελληνικό δημόσιο τομέα**

Σε παγκόσμιο επίπεδο, τα έργα που διαχειρίζονται δημόσιοι οργανισμοί παρουσιάζουν αυξημένη πολυπλοκότητα σε σχέση με εκείνα που διαχειρίζονται ιδιωτικές εταιρείες (Weistein & Jackques, 2010). Το συμπέρασμα αυτό δεν διαφέρει στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με τη Μονάδα Διαχείρισης Οργάνωσης (ΜΔΟ) του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (ΚΠΣ) για την Ελλάδα, η πλειοψηφία των ελληνικών δημόσιων οργανισμών δεν εφαρμόζει σύγχρονες πρακτικές, εργαλεία και μεθοδολογίες διαχείρισης έργων (Fitsilis & Chalatsis, 2014). Μια πιθανή λύση για τη βελτίωση της ικανότητας διαχείρισης έργων των δημοσίων οργανισμών είναι η υιοθέτηση και η εφαρμογή ενός μοντέλου ικανότητας διαχείρισης έργων (PMCM). Ένα PMCM ορίζεται ως η περιγραφή των διαδικασιών που εφαρμόζονται από έναν οργανισμό, για τη διασφάλιση και την αναβάθμιση της ικανότητας διαχείρισης των έργων (ELOT 1429, 2008). Ένα τυπικό PMCM περιλαμβάνει τεκμηριωμένες διαδικασίες, ένα εγχειρίδιο συστήματος, ένα σύνολο τυποποιημένων εγγράφων και οδηγιών εργασίας, τα οποία τεκμηριώνουν τη διαχείριση του έργου, σε κάθε φάση του κύκλου ζωής του έργου.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) χρησιμοποιεί μεγάλης κλίμακας δημοσιονομικές μεταβάσεις σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο για την προώθηση της οικονομικής και πολιτικής συνοχής (European Commission, 2012). Τα τελευταία χρόνια, τα προγράμματα των διαρθρωτικών ταμείων που υποστηρίζονται από την ΕΕ λειτουργούσαν σε επίπεδο κρατών-μελών και περιφερειών, με στόχο την ανάπτυξη. Ορισμένα από τα στοιχεία σχετικά με το πρόγραμμα-πλαίσιο στήριξης της Ελλάδας που έτρεξε κατά την περίοδο 2000-2006 είναι ενδεικτικά ως προς το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του προγράμματος. Αναλυτικότερα, χρηματοδοτήθηκαν 13.427 έργα, με μέσο προϋπολογισμό έργου 1,8 εκατομμύρια ευρώ και συνολικός αριθμός δικαιούχων 2.748. Αυτό δίνει ένα μέσο όρο λιγότερο από πέντε έργα ανά δικαιούχο. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι περισσότεροι δικαιούχοι ήταν μεγάλοι δημόσιοι οργανισμοί, όπως υπουργεία, πανεπιστήμια, ΟΤΑ, κ.ά.

Σύμφωνα με μια μελέτη που διεξήχθη από τη ΜΟΔ του ΚΠΣ σχετικά με τη διαχειριστική ικανότητα των δικαιούχων, κατέστη σαφές ότι ένας μεγάλος αριθμός οργανισμών, περίπου το 22%, δεν ήταν σε θέση να διαχειριστεί έργα και ένα ακόμα μεγαλύτερο ποσοστό της τάξεως του 30% έως 65%, δεν χρησιμοποιούσε σύγχρονες ή αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης έργων (Fitsilis & Chalatsis, 2014). Η αδυναμία των δημοσίων οργανισμών να υλοποιήσουν αποτελεσματικά έργα δεν αποτελεί τοπικό φαινόμενο, αλλά εμφανίζεται και σε άλλες χώρες, κυρίως αναπτυσσόμενες (Arnaboldi et al., 2004; Kaul & Kollins, 1995).

Ορισμένοι από τους λόγους που συμβάλλουν στην έλλειψη ωριμότητας διαχείρισης έργων είναι οι εξής (Fitsilis & Chalatsis, 2014):

- ✓ Έλλειψη επίσημα καθορισμένων διαδικασιών ή καθορισμένου συστήματος διαχείρισης ποιότητας
- ✓ Μη διαθεσιμότητα εσωτερικού ελέγχου και διαδικασιών αναθεώρησης
- ✓ Χαλαρός έλεγχος χρονοδιαγράμματος του έργου
- ✓ Έλλειψη σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης έργων
- ✓ Μη διαθεσιμότητα νομικής υποστήριξης σε ένα μάλλον πολύπλοκο νομικό και συμβατικό πλαίσιο, κ.ά.

Προκειμένου να αναλυθεί η διαχειριστική ικανότητα των ελληνικών δημόσιων οργανισμών είναι σημαντικό να μελετηθούν οι διαστάσεις του ελληνικού πολιτισμικού περιβάλλοντος, δεδομένου ότι η διοίκηση των οργανισμών δεν μπορεί να απομονωθεί από το πολιτισμικό περιβάλλον. Με βάση μια μελέτη που διεξήχθη μεταξύ διαφόρων Ευρωπαϊκών χωρών, η Ελλάδα κατατάσσεται στις χώρες με τη χαμηλότερη βαθμολογία αναφορικά με τη συνεργασία, με αποτέλεσμα η συνεργασία και η συμμετοχή των βασικών ενδιαφερομένων, τα οποία αποτελούν βασικό παράγοντα για την επιτυχή διαχείριση των δημοσίων έργων, να είναι χαμηλή. Επιπλέον, η Ελλάδα συγκέντρωσε χαμηλή βαθμολογία και στη διάσταση «προσανατολισμός στο μέλλον», με αποτέλεσμα οι δεξιότητες μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, που αποτελεί βασικό παράγοντα για την ικανότητα διαχείρισης έργων ενός οργανισμού, να μην θεωρούνται ισχυρές εντός του ελληνικού δημόσιου τομέα. Η Ελλάδα βρίσκεται στην τελευταία θέση και όσον αφορά τη διάσταση



«προσανατολισμός στην απόδοση». Επομένως, οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου και έλεγχοι χρονοδιαγράμματος και προϋπολογισμού, δεν περιλαμβάνονται στην εργασιακή ρουτίνα των ελληνικών δημόσιων οργανισμών (Fitsilis & Chalatsis, 2014).

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα προαναφερθέντα προβλήματα και για να βελτιωθεί η απόδοση των οργανισμών που αναλαμβάνουν έργα δημοσίου συμφέροντος, αποφασίστηκε από το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών (Υπουργική Απόφαση που δημοσιεύτηκε στη Επίσημη Εφημερίδα της Ελληνικής Κυβέρνησης μέρος Β55/18-01-2008), να αναπτυχθεί ένα νέο εθνικό πρότυπο με την ονομασία «ΕΛΟΤ 1429:2008» που θα καθορίζει τις απαιτήσεις και τις δυνατότητες που πρέπει να έχουν οι οργανισμοί που υλοποιούν έργα δημοσίου συμφέροντος. Επιπλέον, ο Νόμος 3614/2007 αναφέρει ότι οι οργανισμοί που επιθυμούν να υλοποιήσουν έργα χρηματοδοτούμενα από το ΚΠΣ θα πρέπει να συμμορφώνονται με το εν λόγω πρότυπο. Το πιστοποιητικό συμμόρφωσης με το νέο πρότυπο διαχείρισης έργων θα αποτελεί προϋπόθεση για έναν οργανισμό προκειμένου αυτός να αναλάβει συγχρηματοδοτούμενο από την ΕΕ έργο. Η εφαρμογή του προτύπου σκοπό έχει να βοηθήσει τους οργανισμούς που αναλαμβάνουν έργα δημοσίου συμφέροντος να βελτιώσουν τη διαχειριστική τους ικανότητα και ταυτόχρονα, θα προσφέρει ένα κομβικό σημείο αναφοράς για την αξιολόγηση της ωριμότητας και των επιδόσεων του οργανισμού (Fitsilis et al., 2008).

Παρόλο που υπήρχαν διαθέσιμα πρότυπα διαχείρισης έργων και μοντέλα διοικητικών ικανοτήτων διαχείρισης έργων, είτε σε διεθνές, είτε σε εθνικό επίπεδο σε άλλες χώρες της ΕΕ, ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) αποφάσισε να μην υιοθετήσει κάποιο από τα ήδη υπάρχοντα πρότυπα, αλλά να αναπτύξει ένα νέο. Κατά την εφαρμογή του προτύπου ΕΛΟΤ 1429:2008 λήφθηκαν υπόψη τα εξής (Fitsilis et al., 2008):

- Πρότυπα διαχείρισης έργων σχετικά με την ικανότητα διαχείρισης έργων
- Φορείς γνώσης ή αποτελεσματικότητας της διαχείρισης έργων
- Διεθνείς τεχνικές προδιαγραφές, οδηγοί, καλές πρακτικές, όπως για παράδειγμα «καλές πρακτικές για τη διαχείριση των δημοσίων συμβάσεων της Κυπριακής Δημοκρατίας», «οδηγός για την επιτυχία των έργων της Νέας Υόρκης», κ.ά.

### **3.2. Ανασταλτικοί παράγοντες επιτυχούς εφαρμογής διαχείρισης έργων στο δημόσιο τομέα**

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης έργων στο δημόσιο τομέα, οι οποίοι μπορεί να προέρχονται είτε από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να αφορούν (Fitsilis & Chalatsis, 2014):

- Ανεπάρκεια προσωπικού
- Άνιση κατανομή του φόρτου εργασίας
- Έλλειψη εξειδικευμένων τμημάτων
- Μη κατανοητή τεκμηρίωση των διαδικασιών του έργου
- Έλλειψη δέσμευσης από τη διοίκηση
- Ανεπαρκή ακαδημαϊκά και επαγγελματικά προσόντα του προσωπικού σε σχέση με τη διαχείριση έργων
- Ελλιπής συντονισμός μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων και υπηρεσιών
- Αδυναμία υλοποίησης των ειδικών απαιτήσεων της διαχείρισης έργου
- Επιφυλακτική στάση του προσωπικού
- Χάσμα μεταξύ της καθημερινής πρακτικής και των τεκμηριωμένων διαδικασιών
- Ακατάλληλα πρότυπα διαχείρισης έργου
- Προβλήματα που σχετίζονται με την εξωτερική ανάθεση της διαδικασίας ανάπτυξης διαχείρισης έργων
- Ανεπαρκής στήριξη από την κεντρική κυβέρνηση

## Κεφάλαιο 4. Υλικό και μέθοδος

### 4.1. Περιγραφή στρατηγικής αναζήτησης

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η αναζήτηση μελετών που σχετίζονται με την εφαρμογή της διαχείρισης έργων στο δημόσιο τομέα. Επιπλέον, σκοπός είναι η εύρεση των παραγόντων που μπορεί να επιδρούν αρνητικά στην αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης έργου στο δημόσιο τομέα.

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια μελέτη ανασκόπησης της βιβλιογραφίας. Η αναζήτηση της σχετικής βιβλιογραφίας πραγματοποιήθηκε στη βάση δεδομένων Scopus για άρθρα που δημοσιεύτηκαν έως και το 2022, ενώ πραγματοποιήθηκε και ελεύθερη αναζήτηση στη google και στη google scholar.

Προκειμένου να βρεθούν τα κατάλληλα άρθρα που θα συμπεριληφθούν στην παρούσα ανασκόπησης, χρησιμοποιήθηκαν οι λέξεις-κλειδιά projectification, public sector, project, project management.

Η στρατηγική αναζήτησης που χρησιμοποιήθηκε για τον προσδιορισμό των μελετών που διερευνούν την εφαρμογή της διαχείρισης έργων στο δημόσιο τομέα παρουσιάζεται στον Πίνακα 3.

**Πίνακας 3. Στρατηγική αναζήτησης που χρησιμοποιήθηκε για τον προσδιορισμό των μελετών που διερευνούν την εφαρμογή της διαχείρισης έργων στο δημόσιο τομέα**

Βάση δεδομένων	Αλγόριθμος αναζήτησης	Αριθμός άρθρων
Scopus	((projectification) AND (public sector) AND (project) AND (project management))	18

### ***Κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού των μελετών***

1. Γλώσσα: έρευνες δημοσιευμένες στην αγγλική γλώσσα,
2. Ελεύθερη πρόσβαση στο πλήρες κείμενο
3. Χρόνος: μελέτες που δημοσιεύτηκαν έως και το 2022
4. Έκβαση: Μελέτες που διερευνούν το ρόλο του “projectification” στο δημόσιο τομέα
5. Είδος μελέτης: Όλες

### ***Ερευνητικά ερωτήματα***

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας ανασκόπησης είναι:

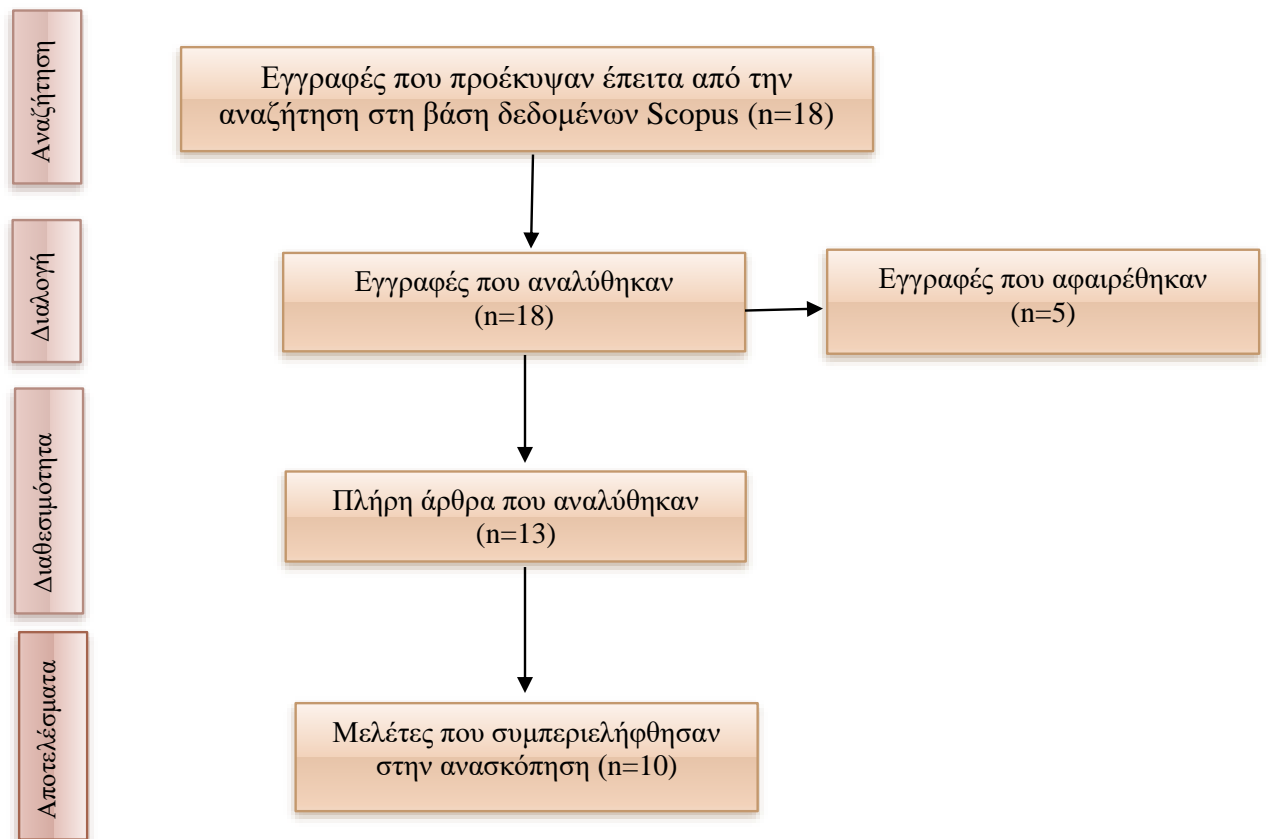
- Χρησιμοποιείται η διαχείριση έργων στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα;
- Έχει θετικά αποτελέσματα η χρήση της διαχείρισης έργων στο δημόσιο τομέα;
- Επηρεάζουν εσωτερικοί παράγοντες των δημοσίων οργανισμών την αποτελεσματική εφαρμογή της εφαρμογής της διαχείρισης έργων;
- Υπάρχουν εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την εφαρμογή της διαχείρισης έργων στους φορείς του δημοσίου τομέα;

### Τελική επιλογή μελετών

Συνολικά εντοπίστηκαν 18 μελέτες που προέκυψαν από την αναζήτηση στη βάση δεδομένων Scopus. Από αυτές οι 5 δεν πληρούσαν τα κριτήρια ένταξης και αποκλείστηκαν. Οι υπόλοιπες 13 αξιολογήθηκαν για την καταλληλότητά τους με βάση το πλήρες κείμενο. Έπειτα από αξιολόγηση αυτών 3 κρίθηκαν ότι δεν πληρούν τα κριτήρια εισόδου και αποκλείστηκαν και 10 αναφορές συμπεριελήφθησαν τελικά στην παρούσα ανασκόπηση. Στον Πίνακα 4 αναφέρονται οι μελέτες που βρέθηκαν στη βιβλιογραφία και ο λόγος αποκλεισμού αυτών από την παρούσα ανασκόπηση.

Η διαδικασία επιλογής των μελετών απεικονίζεται στο κάτωθι διάγραμμα ροής.

**Διάγραμμα 1. Prisma 2009 Flow Diagram**



**Πηγή:** Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG (2009)

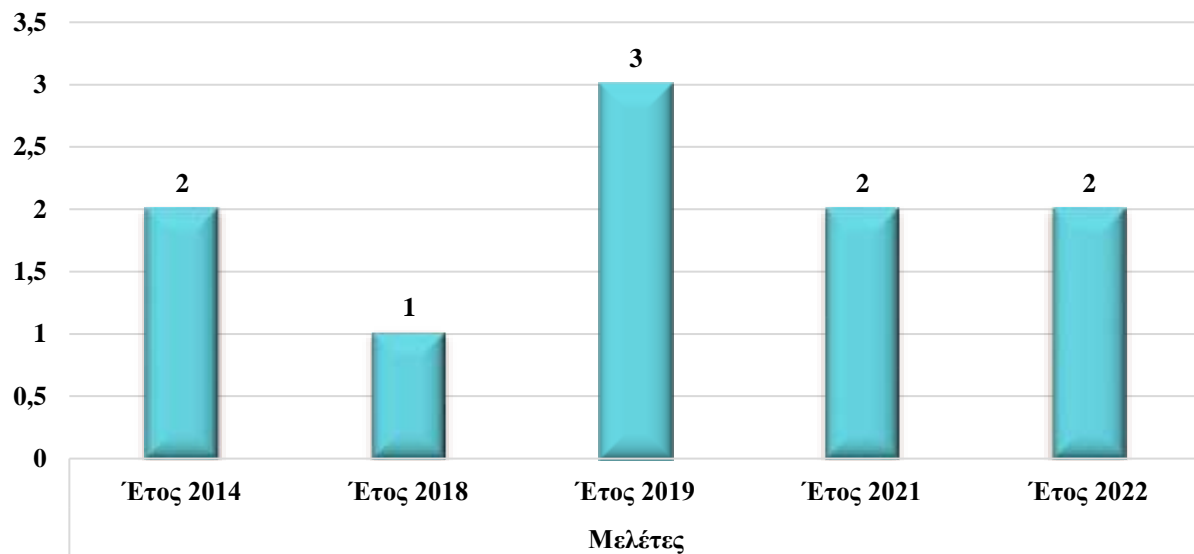
**Πίνακας 4. Μελέτες που προέκυψαν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και λόγοι αποκλεισμού μελετών**

A/A	Συγγραφείς	Τίτλος	Λόγος αποκλεισμού
1.	Marten & Sullivan (2020)	Hospital side hustles: funding conundrums and preserve incentives in Tanzania's publicly health sector	Τίτλος
2.	Hodgson et al. (2019)	Introduction- The "projectification" of the public sector	Κεφάλαιο Βιβλίου- Μη ελεύθερη πρόσβαση
3.	Hodgson et al. (2019)	The "projectification" of the public sector	Βιβλίο- Μη ελεύθερη πρόσβαση
4.	Mukhtar-Landgren (2021)	Local autonomy in temporary organizations: the case of smart city pilots	Τίτλος
5.	Fred (2019)	Local government "projectification" in practice-a multiple institutional logic perspective	Περιεχόμενο
6.	Lindqvist (2012)	Effects of public sector reforms on the management of cultural organizations in Europe	Περιεχόμενο
7.	Czibere & Rác (2015)	Cooperation characteristics of the public sectors that endeavor to eliminate social inequalities	Τίτλος
8.	Katja (2012)	Effects of public sector reforms on the management of cultural organizations in Europe	Περιεχόμενο

## 4.2. Αποτελέσματα

Από το σύνολο των μελετών, οι 2 μελέτες διεξήχθησαν το 2014, μια μελέτη διεξήχθη το 2018, οι 3 μελέτες διεξήχθησαν το 2019, δύο μελέτες διεξήχθησαν το 2021 και οι δύο το 2022 (Γράφημα 1). Επιπλέον, το σύνολο των μελετών διεξήχθησαν στην Ευρώπη και αναλυτικότερα δύο μελέτες διεξήχθησαν στην Πολωνία, μια στην Ελλάδα, μια στη Νορβηγία, μια στη Γερμανία, μια στην Αγγλία, μια από κοινού σε Πολωνία και Νορβηγία και τρεις σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Γράφημα 1. Αριθμός μελετών που συμπεριελήφθησαν στη μελέτη ανά έτος



### 4.3. Ανασκόπηση βιβλιογραφίας

Οι Wyrozebski & Pawlak (2021) διεξήγαγαν μια εμπειρική έρευνα σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην Πολωνία με σκοπό τον προσδιορισμό του ρόλου και της σημασίας των πρακτικών συλλογής και εφαρμογής των διδαγμάτων στα έργα διαχείρισης της γνώσης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι πρακτικές συλλογής και εφαρμογής διδαγμάτων διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στη διαχείριση της γνώσης του έργου, καθώς >50% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι «συμφωνούν έντονα» ή «συμφωνούν» με τη σημασία των πρακτικών έρευνας και ανάλυσης των διδαγμάτων που αντλήθηκαν. Η ανάλυση που πραγματοποιήθηκε για τους σκοπούς της μελέτης απέδειξε ότι η μάθηση από διδάγματα που συλλέγονται από προηγούμενες προσπάθειες έργων θεωρείται σημαντικό μέρος της διαχείρισης έργων σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην Πολωνία. Επιπλέον, οι Πολωνοί διαχειριστές και τα μέλη της ομάδας έργου είχαν θετική στάση απέναντι στη συλλογή διδαγμάτων και στις πρακτικές εφαρμογής που οδηγούν στην εκμάθηση διδαγμάτων από προηγούμενες εμπειρίες. Παρατηρήθηκε επίσης, ότι όσο υψηλότερο το επίπεδο ωριμότητας των οργανισμών, όσον αφορά τα έργα, τόσο πιο συχνή η χρήση των διδαγμάτων που αντλήθηκαν από την καθημερινή πρακτική. Τέλος, συγκεκριμένα εμπόδια και φραγμοί στην εκμάθηση διδαγμάτων από τις εμπειρίες του παρελθόντος που συνδέονται για παράδειγμα με την ανεπαρκή υποστήριξη από τους προϊσταμένους στους οργανισμούς της Πολωνίας διαπιστώθηκαν και συσχετίστηκαν με τις πρακτικές συλλογής και εφαρμογής των διδαγμάτων που αντλήθηκαν. Με βάση την εν λόγω έρευνα, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η διαχείριση έργων χρησιμοποιείται στους δημόσιους οργανισμούς της Πολωνίας και επιπλέον, γίνεται και προσπάθεια για τη βελτίωση της εφαρμογής της διαχείρισης έργων, μέσω των διδαγμάτων που προσφέρουν προηγούμενες εμπειρίες εφαρμογής της διαχείρισης έργων.

Οι Fitsilis & Chalatsis (2014) διεξήγαγαν μια μελέτη για την υιοθέτηση της διαχείρισης έργων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) του ελληνικού δημόσιου τομέα. Κύριος στόχος της μελέτης ήταν ο προσδιορισμός των παραγόντων που περιορίζουν την εφαρμογή ενός PMCM σε έναν ελληνικό μικρομεσαίο ΟΤΑ, παράγοντες που μπορεί να προέρχονται είτε από το εσωτερικό περιβάλλον, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Οι ΟΤΑ αποτελούν



το πρώτο βαθμό του ελληνικού συστήματος διακυβέρνησης και κύρια αρμοδιότητά τους είναι η προώθηση της τοπικής ανάπτυξης. Ως εκ τούτου, υλοποιούν κυρίως κατασκευαστικά έργα, όπως δρόμους, περιβαλλοντικές υποδομές, αθλητικές εγκαταστάσεις, δίκτυα ύδρευσης και ηλεκτροδότησης και βελτίωση δημοσίων χώρων. Επιπλέον, οι ΟΤΑ υλοποιούν έργα κοινωνικού πλαισίου, έργα πληροφορικής και έργα που αφορούν την προστασία της δημόσιας υγείας. Η Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης κατατάσσει τους ΟΤΑ σε τέσσερις κατηγορίες που είναι: α) μεγάλες, β) μεσαίες-μεγάλες, γ) μικρές-μεσαίες και δ) μικρές. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την κατηγοριοποίηση αυτή είναι ο αριθμός των εργαζομένων, το μέγεθος του πληθυσμού και το ετήσιο εισόδημα. Οι μικρομεσαίοι ΟΤΑ αποτελούν την πλειονότητα, καθώς αντιπροσωπεύουν το 43% των ελληνικών ΟΤΑ. Μετά την πρόσφατη αναδιάρθρωση της Ελληνικής Αρχιτεκτονικής Διακυβέρνησης, οι ΟΤΑ έχουν αυξημένες ανάγκες για διοικητικές δεξιότητες εξαιτίας των αυξημένων αρμοδιοτήτων τους και της περιορισμένης χρηματοδότησης από την κεντρική κυβέρνηση (Fitsilis & Chalatsis, 2014). Ταυτόχρονα, λόγω της σχετικής νομοθετικής απαίτησης, οι ΟΤΑ καλούνται να αναπτύξουν PMCM προκειμένου να μπορέσουν να πάρουν άδεια για την ανάληψη έργων που χρηματοδοτούνται από το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφορά (ΕΣΠΑ). Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, καθίσταται σαφές ότι οι μικρομεσαίοι ΟΤΑ είναι οι πλέον κατάλληλοι υποψήφιοι οργανισμοί, τόσο για την εξέταση του τρόπου εφαρμογής ενός συστήματος PMCM, όσο και για τον εντοπισμό των παραγόντων που εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα του PMCM, όταν εφαρμόζεται σε δημόσιους οργανισμούς. Το κύριο συμπέρασμα που εξάγεται από τη μελέτη είναι ότι υπάρχουν δύο βασικοί παράγοντες που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον ενός ΟΤΑ, οι οποίοι έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ορθή εφαρμογή των PMCM. Αναλυτικότερα, η άνιση κατανομή του φόρτου εργασίας εντός των τμημάτων βασικών δραστηριοτήτων, θεωρήθηκε από τους συμμετέχοντες ως ο πλέον αρνητικός παράγοντας αυτής της κατηγορίας, με σύγκλιση απόψεων μεταξύ ομάδων ενδιαφερομένων. Τα τεχνικά τμήματα είχαν μεγαλύτερο φόρτο εργασίας σε σχέση με τα τμήματα προγραμματισμού και με τα διοικητικά τμήματα, καθώς, εκτός από τη διαχείριση έργων είναι υπεύθυνα για πολλές δραστηριότητες, όπως η συνδρομή αιρετών οργάνων και οι εργασίες που σχετίζονται με τεχνικά θέματα, όπως πολεοδομικά σχέδια, οικοδομικές άδειες, κ.ά.). Επιπλέον, τα ανεπαρκή ακαδημαϊκά/ επαγγελματικά προσόντα αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα για την ορθή εφαρμογή ενός PMCM στους ελληνικούς ΟΤΑ. Ένας ακόμα ανασταλτικός παράγοντας ήταν

και η ανεπαρκής συνεργασία και ο ανεπαρκής συντονισμός μεταξύ των εμπλεκομένων υπηρεσιών. Επιπλέον, η έλλειψη δέσμευσης από τους ΟΤΑ ήταν ακόμα ένας ανασταλτικός παράγοντας αποτελεσματικής εφαρμογής της διαχείρισης έργου. Τέλος, η επιφυλακτική στάση του προσωπικού, η οποία εκφράστηκε στην πράξη μέσω της άρνησης των εργαζομένων να συμβάλλουν στην ανάπτυξη του PMCM, αποτέλεσε ένα ακόμα εμπόδιο στην επιτυχή εφαρμογή της διαχείρισης έργου.

Οι Nilsen & Feiring (2022) διεξήγαγαν μια μελέτη στη Νορβηγία για τον προσδιορισμό των παραγόντων που αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι της τοπικής αυτοδιοίκησης ότι επηρεάζουν την εφαρμογή ενός προγράμματος δημόσιας υγείας μέσω του “projectification” του δημόσιου τομέα (2017-2020), το οποίο βασίστηκε στη διαχείριση έργων. Το εννοιολογικό πλαίσιο του “projectification”, μια αυξανόμενη εξάρτηση από την οργάνωση έργων των πολιτικών, ενημέρωσε τη μελέτη. Το ενοποιημένο πλαίσιο για τη μελέτη χρησιμοποιήθηκε για να βοηθήσει την κωδικοποίηση δεδομένων και την επακόλουθη θεματική ανάλυση. Μετά την ανάλυση, βρέθηκε ότι οι παράγοντες που διευκολύνουν την εφαρμογή του έργου είναι παράγοντες που υποστηρίζουν την ευελιξία, όπως η προσαρμοστικότητα του σχεδίου στο τοπικό περιβάλλον και παράγοντες που θεωρούνται ότι επιτρέπουν τη δομή και τον έλεγχο κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του έργου, όπως η διατύπωση συγκεκριμένων στόχων και η κοινή κατανόηση του έργου της δημόσιας υγείας. Τα εμπόδια σχετίζονταν κυρίως με πολύπλοκες πτυχές του σχεδίου, όπως η ανάγκη συμμετοχής πολλών ενδιαφερόμενων και πολλών επιπέδων διακυβέρνησης και με εντάσεις μεταξύ της χρονικά περιορισμένης διαδικασίας υλοποίησης του έργου και των μόνιμων οργανωτικών δομών.

Ο Jaflocha (2019) διεξήγαγε μια μελέτη προκειμένου να αξιολογήσει τον τρόπο με τον οποίο η χρηματοδότηση της ΕΕ επηρέασε τον εκσυγχρονισμό του πολωνικού δημόσιου τομέα. Το “projectification” του δημόσιου τομέα αναλύεται σε σχέση με τρία επίπεδα: α) κρατικό, β) τομεακό και γ) επίπεδο οργανισμού. Ως εκ τούτου, νοείται ως ένα πολυδιάστατο φαινόμενο που διαπερνά διαφορετικές κοινωνικές δομές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης, ο δημόσιος τομέας της Πολωνίας έχει υποστεί αναδιάρθρωση ως αποτέλεσμα της εφαρμογής εκατοντάδων χιλιάδων έργων που συγχρηματοδοτήθηκαν από την ΕΕ, τα οποία μεταξύ άλλων επέφεραν νομικές ρυθμίσεις που υποστηρίζουν την υλοποίηση δημοσίων έργων και τις αλλαγές στις οργανωτικές

δομές προσανατολισμένες στο έργο. Σε επίπεδο δημοσίων οργανισμών προκαλεί αλλαγές στο πεδίο εφαρμογής των οργανωτικών δομών, των διαδικασιών στρατηγικής διαχείρισης και των μεθόδων εργασίας. Με βάση τις παραδοχές που εξηγούν το μηχανισμό του οργανωτικού ισομορφισμού και εξευρωπαϊσμού, η μελέτη μπορεί καταλήξει ότι η διαδικασία του “projectification” στο δημόσιο τομέα πυροδοτήθηκε από την αναντιστοιχία μεταξύ των εργοποιημένων δομών της ΕΕ και του χαμηλού βαθμού εργοποίησης στον πολωνικό δημόσιο τομέα. Τα αποτελέσματα του “projectification” στο δημόσιο τομέα στην Πολωνία ήταν σε τομεακό επίπεδο η δημιουργία δομών που υποστηρίζουν την αλλαγή των δημοσίων πόρων σε μια διανομή βασισμένη στα έργα, η μαζική εφαρμογή δραστηριοτήτων των έργων και η αλλαγή στην κατανομή των κονδυλίων. Σε κρατικό επίπεδο είχαμε τη δημιουργία ξεχωριστού τρόπου ανά έργο, τη διατύπωση και υλοποίηση των δημοσίων πολιτικών και την προσαρμογή του ρυθμού της δημόσιας πολιτικής στους κύκλους προγραμματισμού της ΕΕ. Νομικές αλλαγές υποστηρίζουν την έγκαιρη υλοποίηση των έργων. Σε επίπεδο οργανισμού παρατηρήθηκαν αλλαγές στο πεδίο εφαρμογής των οργανωτικών δομών, της στρατηγικής διαχείρισης και των μεθόδων εργασίας προς την κατεύθυνση του έργου. Εξορθολογισμός, επισημοποίηση και διαδικαστικοποίηση των εργασιών του έργου σε δημόσιους οργανισμούς και ανάδυση μιας μεγάλης ομάδας υπαλλήλων ειδικών στη διαχείριση έργων.

Οι Godenhjelm et al. (2014) αναφέρουν ότι χωρίς μηχανισμούς διασύνδεσης προσωρινών και μόνιμων δομών, τα έργα κινδυνεύουν να χάσουν τις ευέλικτες και καινοτόμες ιδιότητές τους και μπορεί να κατακερματίσουν την ικανότητα των μόνιμων οργανισμών για τη διατήρηση του συντονισμού και της συνέχειας. Τα ευρήματα της μελέτης υποδηλώνουν ότι η εγγύτητα των μόνιμων οργανισμών, η διακριτική ευχέρεια της επιχειρηματικότητας, η πολιτική προτεραιότητα του καθήκοντος, η συμπερίληψη αρμοδιοτήτων και η ποιότητα των μηχανισμών μεταφοράς αποτελούν ουσιώδεις μεταβλητές για την εξήγηση του αποτελέσματος των προσωρινών οργανώσεων σε ένα πολιτικο-διοικητικό πλαίσιο.

Μια ακόμα μελέτη διεξήγαγαν οι Wagner & Radujkovic (2022) για τις επιπτώσεις της καθυστέρησης της εφαρμογής του “projectification” στο δημόσιο τομέα της Γερμανίας και συγκεκριμένα στο κομμάτι των έργων υποδομής. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι η

έκταση του “projectification” στο δημόσιο τομέα στη Γερμανία υστερεί σημαντικά σε σχέση με την οικονομία και αυτό έχει επιπτώσεις στην υλοποίηση των έργων υποδομής. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το αεροδρόμιο BER στο Βερολίνο, όπου η καθυστέρηση του “projectification” στο δημόσιο τομέα της Γερμανίας έχει επηρεάσει αρνητικά το έργο, καθυστερώντας το χρονοδιάγραμμα κατά εννιά έτη και υπερβαίνοντας το κόστος κατά 250%. Ακόμα και σήμερα η βιωσιμότητα του έργου αμφισβητείται.

Οι Ekambaram & Jałocha (2018) διεξήγαγαν μια μελέτη στην Πολωνία και στη Νορβηγία για τη διερεύνηση των διαδικασιών μάθησης μεταξύ έργων σε δημόσιους οργανισμούς. Η μελέτη αυτή βασίστηκε σε μια σύντομη βιβλιογραφική έρευνα και μια μελέτη περίπτωσης δύο οργανισμών του δημοσίου τομέα, σχετικά με τη διαχείριση έργων του δημοσίου τομέα και τη διαχείριση της γνώσης των έργων. Το ερευνητικό ερώτημα ήταν τι χαρακτηρίζει τις διαδικασίες ανταλλαγής γνώσης μεταξύ έργων σε οργανισμούς του δημοσίου και αποτελεί την πρώτη προσπάθεια να αντιμετωπιστεί το ζήτημα της μάθησης μεταξύ έργων σε δημόσιους οργανισμούς στο πλαίσιο της συνεργατικής προσπάθειας- συνεργασίας μεταξύ ερευνητών από την Πολωνία και τη Νορβηγία, παρά το γεγονός ότι τα δεδομένα ήταν περιορισμένα. Οι δημόσιοι οργανισμοί αφορούν οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης των δύο χωρών. Η ανασκόπηση έδειξε ότι υπάρχουν ορισμένες ειδικές συνθήκες που υποστηρίζουν τις διαδικασίες ανταλλαγής γνώσεων μεταξύ έργων. Επίσης, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν στρατηγικές σύλληψης, διατήρησης και ανταλλαγής γνώσεων μεταξύ έργων. Τα ευρήματα της μελέτης δείχνουν ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ της οργανωτικής δομής του δημόσιου οργανισμού και της προθυμίας του να επισημοποιήσει και να συγκεντρώσει διαδικασίες διαχείρισης έργων. Στην περίπτωση του δήμου της Κρακοβίας, ενός οργανισμού με πολύ ιεραρχική οργανωτική δομή, οι διαδικασίες γνώσης των έργων είναι σε μεγάλο βαθμό τυποποιημένες και συγκεντρωτικές. Υπάρχει μια κύρια μονάδα υπεύθυνη για τις διαδικασίες που σχετίζονται με τη γνώση του έργου. Σε κεντρικό επίπεδο παίζει τον κομβικό ρόλο της γνώσης του έργου, υποστηρίζοντας άλλα τμήματα με την τεχνογνωσία της. Στο δήμο Trondheim, ο οποίος χαρακτηρίζεται από μια πιο επίπεδη οργανωτική δομή, οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη γνώση του έργου είναι αποκεντρωμένες. Η γνώση συγκεντρώνεται με λιγότερο επίσημο τρόπο σε όλες τις μονάδες που υλοποιούν τα έργα. Και οι δύο οργανισμοί αναπαράγουν τη δομή τους στις διαδικασίες διαχείρισης της γνώσης. Επομένως,

μπορεί να υποτεθεί ότι στους οργανισμούς του δηmosίου, οι διαδικασίες ανταλλαγής γνώσεων έργου μεταξύ έργων, θα εξαρτώνται από την οργανωτική τους δομή, η οποία συνδέεται με την εν γένει οργανωτική κουλτούρα. Αυτό υποδεικνύει τη σημασία της υιοθέτησης ενός μοντέλου που λαμβάνει υπόψη τις διαρθρωτικές και πολιτιστικές πτυχές των διαδικασιών διαχείρισης έργων και διαχείρισης γνώσης. Οι στρατηγικές για την απόκτηση και την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ έργων προκύπτουν από την ιεράρχηση και τον συγκεντρωτισμό των διαδικασιών που σχετίζονται με τη διαχείριση της γνώσης των έργων που αναπτύσσει ο οργανισμός. Όταν οι διαδικασίες διαχείρισης έργων του οργανισμού είναι ιεραρχημένες και συγκεντρωτικές, η μέθοδος συλλογής και ανταλλαγής γνώσης έργων είναι περισσότερο τυπική (π.χ. βάση δεδομένων). Επιπλέον, όταν οι εργασιακοί ρόλοι μεταξύ των εργαζομένων εναλλάσσονται, σημαίνει ότι στον οργανισμό υπάρχει έως ένα βαθμό εναλλαγή θέσεων εργασίας που παρέχει ευκαιρίες για μάθηση, ανταλλαγή γνώσεων και ανάπτυξη ικανοτήτων. Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ο δήμος της Κρακοβίας υποδηλώνει ότι δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στη διαρθρωτική προοπτική κατά την εκπόνηση στρατηγικών για την ανταλλαγή γνώσεων στον οργανισμό. Ο τρόπος που λειτουργεί ο δήμος Trondheim υποδηλώνει ότι οι περισσότερο ευέλικτοι και λιγότερο τυποποιημένοι τρόποι διανομής της γνώσης του έργου μεταξύ των εργαζομένων αποτέλεσαν τις κύριες προσεγγίσεις για την ανταλλαγή γνώσης μεταξύ των έργων στον οργανισμό.

Οι Ettelt & Mays (2019) έκαναν μια έρευνα με στόχο τη συνεισφορά στη βιβλιογραφία σχετικά με τα έργα και το “projectification” μέσα από την εξέταση του ρόλου της πιλοτικής εφαρμογής έργων στη χάραξη πολιτικής ως μορφή έργου στο δημόσιο τομέα. Οι παρατηρήσεις προέρχονται από την έρευνα σχετικά με την πιλοτική άσκηση πολιτικής και την εμπειρία μέσω της αξιολόγησης της πιλοτικής εφαρμογής έργων στην υγεία και στην κοινωνική (μακροχρόνια) φροντίδα στην Αγγλία. Οι πιλοτικές εφαρμογές πολιτικής αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο της τεκμηριωμένης πολιτικής και στην Αγγλία, συχνά χρησιμοποιούν για τη δοκιμή νέες πολιτικές στην υγεία και την κοινωνική φροντίδα. Η πιλοτική εφαρμογή πολιτικής μοιράζεται πολλά από τα χαρακτηριστικά άλλων έργων του δημόσιου τομέα και επομένως, μπορούν να κατανοηθούν ως μέρος του φαινομένου που περιγράφεται ως “projectification” στη δημόσια διοίκηση. Η πιλοτική εφαρμογή πολιτικής είναι ένα είδος σχεδίου πολιτικής. Τα πιλοτικά σχέδια έχουν προθεσμία, προϋπολογισμό, σχέδιο ομάδα διαχείρισης και έναν στόχο προώθησης αλλαγής πολιτικής. Είναι

ένα εργαλείο διαχείρισης της αλλαγής που οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής μπορούν να χρησιμοποιήσουν πριν ή κατά την εισαγωγή αλλαγής πολιτικής. Κατά τη χάραξη πολιτικής στην Αγγλία, τα πιλοτικά προγράμματα εμφανίζονται σε ομάδες, όπως πιλοτικά προγράμματα που στη συνέχεια αποτελούνται από έναν αριθμό έργων που ενσωματώνονται και διαστρωματώνονται σε ένα πιλοτικό πρόγραμμα. Με βάση τα πιλοτικά προγράμματα πολιτικής που ξεκίνησαν σε εθνικό επίπεδο στην υγεία και στην κοινωνική φροντίδα στην Αγγλία, τα οποία έχουν απήχηση στο “projectification”, μπορούμε να κάνουμε τις εξής παρατηρήσεις: α) η εθνική πιλοτική εφαρμογή πολιτικής είναι ενσωματωμένη και βασίζεται στις συγκεκριμένες σχέσεις που επικρατούν μεταξύ κεντρικών και περιφερειακών οργανισμών του δηmosίου, β) έχει ιδιαίτερη σημασία η αναπαραγωγή στοιχείων από τη διακυβέρνηση της υγείας και της κοινωνικής φροντίδας στην Αγγλία για την αξιολόγηση της πιλοτικής εφαρμογής πολιτικής ως διακηρυγμένος μηχανισμός αλλαγής και γ) υπάρχει δυσκολία διατήρησης των επιτευγμάτων από την πιλοτική εφαρμογή πολιτικής και επέκτασης αυτών μετά το πέρας του πιλοτικού προγράμματος.

Οι Godenhjelm et al. (2019) αναφέρουν ότι το αυξανόμενο “projectification” του δημόσιου τομέα συμπίπτει με ένα συνδυασμό πολλών κοινωνικών εξελίξεων που δημιουργούν δημοσιονομικές, κοινωνικές και πολιτικές πιέσεις. Αυτές οι προκλήσεις περιλαμβάνουν τη γήρανση του πληθυσμού, την αύξηση της ανεργίας, την αύξηση των κοινωνικών ανισοτήτων, αλλά και τον πρόβλημα της εφαρμογής νέων ιδεών και λύσεων, όπως η βιωσιμότητα, η ανθεκτικότητα και η καινοτομία. Τέτοιες ποικίλες έννοιες πολιτικής αντικατοπτρίζουν τον όλο και πιο κακό χαρακτήρα των κοινωνικών προβλημάτων, αλλά ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα, δείχνουν ότι η οικοδόμηση θεσμικών ικανοτήτων για την αντιμετώπιση απαιτήσεων και προσδοκιών απαιτεί τόσο βραχυπρόθεσμες, όσο και μακροπρόθεσμες προοπτικές. Η ενίσχυση των κυβερνητικών ικανοτήτων μέσω έργων μπορεί να επιτευχθεί λαμβάνοντας υπόψη τρεις βασικές διαστάσεις της οργανωτικής ζωής που αφορούν: α) το πλαίσιο, δηλαδή το ευρύτερο θεσμικό περιβάλλον των έργων του δημόσιου τομέα, β) τη διαχρονικότητα, δηλαδή τη διαχρονική προσαρμογή μεταξύ έργων και μόνιμων οργανισμών και γ) τη στρατηγική, τον τρόπο δηλαδή με τον οποίο οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής ενεργούν και αντιδρούν σε σχέση με τα ιδεώδη και με τις δραστηριότητες των έργων. Οι Godenhjelm et al. (2019) αναφέρουν επίσης ότι η ιδέα ότι οι εξωτερικοί παράγοντες μπορεί να έχουν ισχυρό αντίκτυπο στην εσωτερική συμπεριφορά ενός οργανισμού αποτελεί μια

καινοτομία και πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι η αβεβαιότητα, η πολυπλοκότητα και η κατανομή της εξουσίας και των πόρων επηρεάζουν την εσωτερική λειτουργία των οργανισμών. Επιπλέον, οι θεσμικές πτυχές του περιβάλλοντος, όπως οι παραδόσεις, οι κανόνες, οι αξίες και οι διαδικασίες επηρεάζουν τον οργανισμό. Τελευταία, η έννοια της ενσωμάτωσης έχει αυξήσει τη σημασία της τονίζοντας ότι ο οργανισμός και το περιβάλλον του δεν είναι μόνο θέμα εσωτερικών και εξωτερικών σχέσεων, αλλά στην πραγματικότητα, όλες οι οργανωσιακές δράσεις λαμβάνουν χώρα σε έναν περισσότερο ή λιγότερο σύνθετο κοινωνικό ιστό δομών, πόρων, φορέων και αξιών.

Οι Fregolente et al. (2021) αναφέρουν ότι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα και ο ακαδημαϊκός κόσμος έχουν επηρεαστεί από το “projectification”, καθώς η βασισμένη σε έργα χρηματοδότησή τους ωθεί να οργανώνονται σε μορφές που δεν είναι σύμφωνες με ορισμένους από τους στρατηγικούς τους στόχους, δημιουργώντας τόσο επιδιωκόμενες, όσο και μη επιδιωκόμενες συνέπειες που δεν είναι ακόμα πλήρως κατανοητές. Οι οργανισμοί του δημοσίου χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο βραχυπρόθεσμα έργα για πειράματα με γνώμονα την πολιτική, με τα ευρωπαϊκά ταμεία να λειτουργούν ως σημαντικός παράγοντας ώθησης. Το “projectification” συνεπάγεται νέες πρακτικές στη δημόσια διοίκηση, επηρεάζοντας τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται οι διάφορες πολιτικές και τα καθήκοντα στο δημόσιο, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνει χώρα η οργάνωση. Στο δημόσιο τομέα, η εφαρμογή του “projectification” παρουσιάζει επιπλοκές που δεν είναι ακόμα πλήρως κατανοητές, με μια από αυτές να είναι η έλλειψη χρηματοδότησης για πρωτοβουλίες μετά το πέρας ενός έργου.

Στον Πίνακα 5 παρουσιάζονται οι μελέτες που προέκυψαν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και συμπεριελήφθησαν στην παρούσα ανασκόπηση.

**Πίνακας 5. Μελέτες που προέκυψαν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας**

A/A	Συγγραφείς	Χώρα	Σκοπός	Αποτελέσματα
1.	Wyrozebksi & Pawlak (2021)	Πολωνία	Διερεύνηση του ρόλου και της σημασίας των πρακτικών συλλογής και εφαρμογής των διδαγμάτων στα έργα διαχείρισης γνώσης	Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι πρακτικές συλλογής και εφαρμογής διδαγμάτων διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στη διαχείριση της γνώσης του έργου. Η μάθηση από διδάγματα που συλλέγονται από προηγούμενες προσπάθειες έργων θεωρείται σημαντικό μέρος της διαχείρισης έργων
2.	Fitsilis & Chalatsis (2014)	Ελλάδα	Η αποτελεσματικότητα της υιοθέτησης της διαχείρισης έργων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) του ελληνικού δημόσιου τομέα	Το κύριο συμπέρασμα που εξάγεται από τη μελέτη είναι ότι υπάρχουν δύο βασικοί παράγοντες που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον ενός ΟΤΑ, οι οποίοι έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ορθή εφαρμογή των PMCM. Η άνιση κατανομή του φόρτου εργασίας, τα ανεπαρκή ακαδημαϊκά/ επαγγελματικά προσόντα, η ανεπαρκής συνεργασία και ο ανεπαρκής συντονισμός μεταξύ των εμπλεκόμενων υπηρεσιών και η έλλειψη δέσμευσης από τους ΟΤΑ αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα για την ορθή εφαρμογή ενός PMCM στους ελληνικούς ΟΤΑ
3.	Nilsen & Feiring (2022)	Νορβηγία	Ο προσδιορισμός των παραγόντων που αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι της τοπικής αυτοδιοίκησης ότι επηρεάζουν την εφαρμογή ενός προγράμματος δημόσιας υγείας μέσω του “projectification” του δημόσιου τομέα (2017-2020), το οποίο βασίστηκε στη διαχείριση έργων	Οι παράγοντες που διευκολύνουν την εφαρμογή του έργου είναι παράγοντες που υποστηρίζουν την ευελιξία, όπως η προσαρμοστικότητα του σχεδίου στο τοπικό περιβάλλον και παράγοντες που θεωρούνται ότι επιτρέπουν τη δομή και τον έλεγχο κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του έργου, όπως η διατύπωση συγκεκριμένων στόχων και η κοινή κατανόηση του έργου της δημόσιας υγείας. Τα εμπόδια σχετίζονταν κυρίως με πολύπλοκες πτυχές του σχεδίου, όπως η ανάγκη συμμετοχής πολλών ενδιαφερόμενων και πολλών επιπέδων διακυβέρνησης και με εντάσεις μεταξύ της χρονικά περιορισμένης διαδικασίας υλοποίησης του έργου και των μόνιμων οργανωτικών δομών
4.	Jałocha (2019)	Πολωνία	Η αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο η	Ο δημόσιος τομέας της Πολωνίας έχει υποστεί αναδιάρθρωση ως αποτέλεσμα της εφαρμογής



			χρηματοδότηση της ΕΕ επηρέασε τον εκσυγχρονισμό του πολωνικού δημόσιου τομέα	εκατοντάδων χιλιάδων έργων που συγχρηματοδοτήθηκαν από την ΕΕ, τα οποία μεταξύ άλλων επέφεραν νομικές ρυθμίσεις που υποστηρίζουν την υλοποίηση δημοσίων έργων και τις αλλαγές στις οργανωτικές δομές προσανατολισμένες στο έργο
5.	Godenhenhjelm et al. (2014)	ΕΕ	Η σημασία των έργων για τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα	Τα ευρήματα της μελέτης υποδηλώνουν ότι η εγγύτητα των μόνιμων οργανισμών, η διακριτική ευχέρεια της επιχειρηματικότητας, η πολιτική προτεραιότητα του καθήκοντος, η συμπερίληψη αρμοδιοτήτων και η ποιότητα των μηχανισμών μεταφοράς αποτελούν ουσιώδεις μεταβλητές για την εξήγηση του αποτελέσματος των προσωρινών οργανώσεων σε ένα πολιτικο-διοικητικό πλαίσιο
6.	Wagner & Radujkovic (2022)	Γερμανία	Οι επιπτώσεις της καθυστέρησης της εφαρμογής του “projectification” στο δημόσιο τομέα της Γερμανίας και συγκεκριμένα στο κομμάτι των έργων υποδομής	Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι η έκταση του “projectification” στο δημόσιο τομέα στη Γερμανία υστερεί σημαντικά σε σχέση με την οικονομία και αυτό έχει επιπτώσεις στην υλοποίηση των έργων υποδομής
7.	Ekambaram & Jałocha (2018)	Πολωνία και Νορβηγία	Διερεύνηση των διαδικασιών μάθησης μεταξύ έργων σε δημόσιους οργανισμούς	Τα ευρήματα της μελέτης δείχνουν ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ της οργανωτικής δομής του δημόσιου οργανισμού και της προθυμίας του να επισημοποιήσει και να συγκεντρώσει διαδικασίες διαχείρισης έργων. Οι στρατηγικές για την απόκτηση και την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ έργων προκύπτουν από την ιεράρχηση και τον συγκεντρωτισμό των διαδικασιών που σχετίζονται με τη διαχείριση της γνώσης των έργων που αναπτύσσει ο οργανισμός
8.	Ettelt & Mays (2019)	Αγγλία	Η συνεισφορά στη βιβλιογραφία σχετικά με τα έργα και το “projectification” μέσα από την εξέταση του ρόλου της πιλοτικής	Με βάση τα πιλοτικά προγράμματα πολιτικής που ξεκίνησαν σε εθνικό επίπεδο στην υγεία και στην κοινωνική φροντίδα στην Αγγλία, τα οποία έχουν απήχηση στο “projectification”, μπορούμε να κάνουμε τις εξής παρατηρήσεις: α) η εθνική πιλοτική εφαρμογή πολιτικής είναι ενσωματωμένη και βασίζεται στις

			εφαρμογής έργων στη χάραξη πολιτικής ως μορφή έργου στο δημόσιο τομέα	συγκεκριμένες σχέσεις που επικρατούν μεταξύ κεντρικών και περιφερειακών οργανισμών του δημοσίου, β) έχει ιδιαίτερη σημασία η αναπαραγωγή στοιχείων από τη διακυβέρνηση της υγείας και της κοινωνικής φροντίδας στην Αγγλία για την αξιολόγηση της πιλοτικής εφαρμογής πολιτικής ως διακηρυγμένος μηχανισμός αλλαγής και γ) υπάρχει δυσκολία διατήρησης των επιτευγμάτων από την πιλοτική εφαρμογή πολιτικής και επέκτασης αυτών μετά το πέρας του πιλοτικού προγράμματος
9.	Godenhjelm et al. (2019)	EE	Ο ρόλος του αυξανόμενου “projectification” του δημόσιου τομέα	Η αύξηση της εφαρμογής του “projectification” στο δημόσιο τομέα συμπίπτει με ένα συνδυασμό πολλών κοινωνικών εξελίξεων που δημιουργούν δημοσιονομικές, κοινωνικές και πολιτικές πιέσεις. Η ενίσχυση των κυβερνητικών ικανοτήτων μέσω έργων μπορεί να επιτευχθεί λαμβάνοντας υπόψη τρεις βασικές διαστάσεις της οργανωτικής ζωής που αφορούν: α) το πλαίσιο, δηλαδή το ευρύτερο θεσμικό περιβάλλον των έργων του δημόσιου τομέα, β) τη διαχρονικότητα, δηλαδή τη διαχρονική προσαρμογή μεταξύ έργων και μόνιμων οργανισμών και γ) τη στρατηγική, τον τρόπο δηλαδή με τον οποίο οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής ενεργούν και αντιδρούν σε σχέση με τα ιδεώδη και με τις δραστηριότητες των έργων
10.	Fregolente et al. (2021)	EE	“Projectification” και δημόσιος τομέας	Το “projectification” συνεπάγεται νέες πρακτικές στη δημόσια διοίκηση, επηρεάζοντας τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται οι διάφορες πολιτικές και τα καθήκοντα στο δημόσιο, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνει χώρα η οργάνωση. Στο δημόσιο τομέα, η εφαρμογή του “projectification” παρουσιάζει επιπλοκές που δεν είναι ακόμα πλήρως κατανοητές, με μια από αυτές να είναι η έλλειψη χρηματοδότησης για πρωτοβουλίες μετά το πέρας ενός έργου

Ανακεφαλαιώνοντας, σκοπός της εργασίας αυτής είναι μια ανασκόπηση για την αναζήτηση μελετών που σχετίζονται με την εφαρμογή της διαχείρισης έργων στο δημόσιο τομέα καθώς και τους παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την ορθή εφαρμογή των έργων στους οργανισμούς του δημοσίου. Μέσα από τις μελέτες που συμπεριλήφθηκαν στην βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε τα ερωτήματα που μπορούμε να απαντήσουμε είναι το κατά πόσο χρησιμοποιείται το projectification στην Ελλάδα, αν έχει θετικά αποτελέσματα η χρήση έργων στους οργανισμούς του δημοσίου καθώς και τους παράγοντες(εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες) που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την εφαρμογή της διαχείρισης έργων στους φορείς του δημοσίου τομέα. Η διαχείριση έργων δεν χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό στους οργανισμούς του δημοσίου στην Ελλάδα και αυτό οφείλεται σε παράγοντες τόσο του εξωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών. Με την καταπολέμηση όμως όλων αυτών των παραγόντων που επιδρούν αρνητικά στην εφαρμογή των έργων μπορούν να προκύψουν θετικά αποτελέσματα όπως είναι η αύξηση της απόδοσης των οργανισμών, μειωμένο κόστος και χρόνος καθώς και καλύτερες σχέσεις μεταξύ οργανισμών και πελατών αλλά και μεταξύ των εμπλεκόμενων τμημάτων του οργανισμού κ.α.

## Κεφάλαιο 5. Συζήτηση- Συμπεράσματα

Το “projectification” που ερμηνεύεται ως η αυξανόμενη εξάρτηση από αρχές, τεχνικές και διαδικασίες, είναι συνέπεια διαφόρων προκλήσεων που αντιμετωπίζει το σύγχρονο κράτος. Οι βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας είναι η διερεύνηση των χρονικών και χωρικών οριζόντων αναφορικά με τη στρατηγική δράση στον τομέα της χάραξης δημόσιας πολιτικής. Ως εκ τούτου γίνεται ολοένα και πιο σαφές ότι πολλά προβλήματα πολιτικής είναι ασαφή και η επίλυση προβλημάτων στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνει έναν αυξανόμενο αριθμό επιλογών σχετικά με το ποιος πρέπει να εμπλακεί, πότε, πού και πώς. Ως απάντηση σε αυτές τις προκλήσεις οι δημόσιοι υπάλληλοι, οι πολιτικοί και οι διευθυντές αντιλαμβάνονται όλο και περισσότερο τη χρήση των έργων ως οργανωτική λύση για την ενίσχυση της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων των οργανισμών του δημοσίου τομέα. Επιπλέον, οι νέοι τομείς πολιτικής, οι πολιτικές καινοτομίες, οι περιφερειακές πολιτικές και οι πολιτικές για το κλίμα έχουν αναδυθεί τα τελευταία χρόνια. Πολλοί είναι οι ερευνητές που αναφέρουν ότι τα έργα αποτελούν σημαντικά εργαλεία για την εφαρμογή αυτών των πολιτικών και κατά συνέπεια, οι υπεύθυνοι οργανισμοί χρησιμοποιούν νόρμες, κανόνες και λεξιλόγιο που σχετίζεται με τη διαχείριση έργων προκειμένου να περιγράψουν και να κατανοήσουν τις οργανωτικές πρακτικές (Godenhjelm et al., 2019).

Το “projectification” μπορεί να δώσει λύσεις σε ορισμένα προβλήματα διακυβέρνησης στο δημόσιο τομέα, αλλά μπορεί να δημιουργήσει και νέες προκλήσεις για τη χάραξη δημόσιας πολιτικής και την επίλυση προβλημάτων. Αυτό συμβαίνει κυρίως επειδή στο δημόσιο τομέα τα έργα είναι εντεταγμένα σε ένα πολύπλοκο θεσμικό πλαίσιο. Διοικητικές υπηρεσίες και οργανισμοί ακολουθούν μια επιχειρησιακή λογική που βασίζεται στη μονιμότητα, το συντονισμό και τη συνέχεια. Αντιθέτως, οι ιδανικές αντιλήψεις του ορθολογισμού των έργων απεικονίζουν τους οργανισμούς έργων ως «πολύτιμες συσκευές» για την ανταπόκριση στην ανάγκη για προσαρμογή και παράδοση just-in-time. Υπάρχουν αντιφατικές δυνάμεις που έλκουν προς διαφορετικές κατευθύνσεις όταν πρόκειται για την υιοθέτηση έργων, αρχών και διαδικασιών στη χάραξη δημόσιας πολιτικής, με αποτέλεσμα οι κυβερνήσεις να αντιμετωπίζουν ένα διττό πρόβλημα, καθώς, από τη μια θα πρέπει να διατηρήσουν την ικανότητά τους να συντονίζουν την ανάπτυξη

και την εφαρμογή πολιτικών και από την άλλη θα πρέπει να ενισχύουν την ικανότητα συνεργασίας, εμπλέκοντας τους δήμους, τις περιφέρειες, τους πολίτες, την κοινωνία και τις οργανώσεις της αγοράς στη διαδικασία χάραξης πολιτικής (Godenhjelm et al., 2019).

Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση προέκυψε ότι η ανεπάρκεια γνώσεων, καθώς και τα ελλιπή προσόντα του προσωπικού σε θεματικές περιοχές της διαχείρισης έργων αποτελούν παράγοντες αποτυχίας της εφαρμογής διαχείρισης έργων στο δημόσιο τομέα. Η ανεπαρκής εκπαίδευση σε θέματα που σχετίζονται με τη διαχείριση έργων στον δημόσιο τομέα αποτελεί ένα πρόβλημα, το οποίο επιβεβαιώνεται και από τη μελέτη του Kalofolia (2005), ο οποίος πρόσθεσε ότι αρκετές γνώσεις που αφορούν τον κύκλο ζωής του έργου δεν διδάσκονται στην ελληνική τριτοβάθμια εκπαίδευση, όπως για παράδειγμα διαδικασίες προμηθειών, διαχείριση λογαριασμών, κ.ά. Επιπλέον, σε μια μελέτη που διεξήχθη σε απόφοιτους Πολυτεχνείων στην Ελλάδα βρέθηκε ότι το 37% των συμμετεχόντων θεωρούσαν την εκπαίδευση που έλαβαν σε θέματα διαχείρισης έργων ως ανεπαρκή (Kalofolias, 2005). Η αύξηση των γνώσεων σε θέματα που σχετίζονται με τη διαχείριση έργων στο δημόσιο τομέα, όπως η διαχείριση κινδύνων και η διαχείριση πεδίου, είναι καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης έργων στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

Οι μελέτες που συμπεριλήφθηκαν στην παρούσα ανασκόπηση απαντούν και στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν. Αναλυτικότερα, στο ερώτημα που αφορά τη διαχείριση έργων στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, σύμφωνα με τους Fitsilis & Chalatsis (2014), η διαχείριση έργων δεν εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα και επιπλέον, ορισμένοι παράγοντες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των δημόσιων οργανισμών επηρεάζουν την αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης έργων στο δημόσιο. Όμως και σε άλλες χώρες της Ευρώπης, η εφαρμογή της διαχείρισης έργων στο δημόσιο τομέα είναι περιορισμένη (Nilsen & Feiring, 2022; Wagner & Radujkovic, 2022; Fregolente et al., 2021). Αναφορικά με το επόμενο ερευνητικό ερώτημα για το εάν η χρήση της διαχείρισης έργων έχει θετικά αποτελέσματα στο δημόσιο τομέα (Wagner & Radujkovic, 2022; Fregolente et al., 2021; Jalocho, 2019). Η αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης έργων στο δημόσιο δύναται να γίνει αντιληπτή μέσω εφαρμογής πιλοτικών προγραμμάτων διαχείρισης έργων, πάνω στα οποία θα στηριχθεί και η

χάραξη της πολιτικής για την εφαρμογή της διαχείρισης έργων στους οργανισμούς του δημοσίου (Ettelt & Mays, 2019). Σύμφωνα με τα ευρήματα των μελετών, υπάρχουν και εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες στους οργανισμούς του δημοσίου που επηρεάζουν την αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης έργων. Αναλυτικότερα, βρέθηκε ότι εσωτερικοί παράγοντες, όπως η ανεπαρκής υποστήριξη από τους προϊσταμένους των οργανισμών, η άνιση κατανομή του φόρτου εργασίας, τα ανεπαρκή ακαδημαϊκά και επαγγελματικά προσόντα των εργαζομένων, η ανεπαρκής συνεργασία, ο ανεπαρκής συντονισμός, η έλλειψη δέσμευσης από τον οργανισμό, αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες της εφαρμογής έργων στο δημόσιο τομέα (Wyrozebski & Pawlak, 2021; Fitsilis & Chalatsis, 2014). Επιπλέον, εμπόδια όπως η πολύπλοκες πτυχές του έργου, η ανάγκη συμμετοχής πολλών ενδιαφερομένων και πολλών επιπέδων διακυβέρνησης, οι εντάσεις μεταξύ περιορισμένων χρονικά διαδικασιών υλοποίησης έργων και μόνιμων οργανωτικών δομών (Nilsen & Feiring, 2022). Οι Ekambaran & Jalocha (2018) αναφέρουν ότι και η οργανωτική δομή του δημόσιου οργανισμού επηρεάζει την προθυμία του οργανισμού να επισημοποιήσει και να συγκεντρώσει διαδικασίες διαχείρισης έργου. Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι η απάντηση στα ερωτήματα που τέθηκαν στην παρούσα ανασκόπηση είναι ότι η διαχείριση έργων στους οργανισμούς του δημοσίου δεν είναι ευρέως διαδεδομένη και είναι σημαντικό πρώτα να ληφθούν μέτρα για τη διαχείριση των παραγόντων που εμποδίζουν την ευρεία εφαρμογή της διαχείρισης έργων στο δημόσιο και έπειτα να χαραχθεί η κατάλληλη πολιτική που θα συμβάλλει στην εν λόγω εφαρμογή με αποτελεσματικό τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τρεις βασικές διαστάσεις της οργανωτικής δομής που είναι το πλαίσιο, η διαχρονικότητα και η στρατηγική.

Σημαντικό είναι να υπάρχει και επαρκής συντονισμός μεταξύ των διαφόρων εμπλεκόμενων στο έργο τμημάτων, καθώς η έλλειψη συντονισμού οδηγεί σε παρεξηγήσεις και συγκρούσεις μεταξύ των τμημάτων. Και ενώ η οργάνωση του έργου θεωρείται ως απάντηση στην ανάγκη για επίλυση καθηκόντων που έχουν υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας και αλληλεξάρτηση μεταξύ των φορέων και επιπλέον, προσφέρουν μια ευκαιρία να μάθουν από ένα μικρότερο πλαίσιο πριν διευρύνουν τη δράση, ελλοχεύει ο κίνδυνος να μην επιτύχει το έργο ή να μην επιτύχει αλλαγή όταν ολοκληρωθεί (Godenhjelm et al., 2019). Η διαχείριση της διατομεακής συνεργασίας αποτελεί πρόκληση στο έργο της διαχείρισης έργων στο δημόσιο τομέα, καθώς είναι δύσκολο και να καθιερωθεί, αλλά και να διατηρηθεί.

Ενώ η πρόθεση των φορέων του δημοσίου από διαφορετικά επαγγέλματα και οργανισμούς μπορεί να είναι η συνεργατική συμμετοχή σε ένα έργο, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στην αλλαγή και στην ανανέωση, οι θεσμικές αλλαγές μπορεί να μην είναι εύκολο να ενσωματωθούν. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης έργων θα πρέπει να γίνουν περισσότερο κατανοητοί, προκειμένου να ξεπεραστούν τα όποια εμπόδια υπάρχουν και τα οποία σχετίζονται με τις σχέσεις μεταξύ της προσωρινής οργάνωσης του έργου και των μόνιμων οργανώσεων και για να μπορέσουν να επιτευχθούν μακροπρόθεσμα και διαρκή αποτελέσματα από την εφαρμογή ενός δημοσίου έργου περιορισμένου χρόνου.

Επιπλέον, η έλλειψη δέσμευσης της διοίκησης καθ' όλη τη διάρκεια της ανάπτυξης και της εφαρμογής της διαχείρισης έργων μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την έκβαση της διαχείρισης. Ο ρόλος της διοίκησης θα πρέπει να είναι καθοριστικός και να υποστηρίζει τα έργα και να δεσμεύεται για την αποτελεσματική ολοκλήρωσή τους. Εκτός όμως από τη διοίκηση, η επιφυλακτικότητα και η αρνητική προσέγγιση των μελών στα νέα δεδομένα και στις αλλαγές, δεν μπορούν να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην διαχείριση έργων. Οι υπάλληλοι και τα μέλη των οργανισμών δεν μπορούν με ευκολία να αποδεχτούν ριζικές αλλαγές και καινοτομίες, με αποτέλεσμα να έχουν μια αρνητική συμπεριφορά και στάση απέναντι στην εφαρμογή των έργων και της διαχείρισης έργων.

Γενικότερα, μια από τις μεγαλύτερες διαφορές μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα αναφορικά με τη διοίκηση είναι ότι στο δημόσιο τομέα εφαρμόζουν τα έργα, όχι για τη μεγιστοποίηση του κέρδους ή για την καλύτερη απόδοση της επένδυσης, αλλά για να χρησιμοποιήσουν το δημόσιο χρήμα με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο κι να δημιουργήσουν αξίες για την κοινωνία (Kwak et al., 2014). Επιπλέον, ο δημόσιος τομέας λειτουργεί σε ένα περιβάλλον όπου μια πολιτική ατζέντα επηρεάζει τις δράσεις και τους στόχους, πολλαπλά ενδιαφερόμενα μέρη πρέπει να λαμβάνονται υπόψη καθώς έχουν αντικρουόμενα συμφέροντα και πολλά είναι ευθυγραμμισμένα με το χρονοδιάγραμμα της επόμενης ημέρας των εκλογών (Flyvbjerg, 2017). Η εικόνα ενός ανεξάρτητου ενεργού διαχειριστή έργου, ο οποίος ηγείται ενός προσωρινού έργου δυναμικά και ρευστά προς τους επιδιωκόμενους στόχους, δεν ταιριάζει με την εικόνα της δημόσιας διοίκησης. Σε αυτά τα περιβάλλοντα, τα έργα είναι αυστηρά περιορισμένα και ως αποτέλεσμα, η οργάνωση

των έργων περιλαμβάνει σημαντικές προσπάθειες για την τοποθέτηση του έργου στο πλαίσιο των θεσμικών ρυθμίσεων και μεταξύ πολιτικών και ισχυρών παραγόντων (Dille & Söderlund, 2011).

Η υλοποίηση των έργων μπορεί να είναι ελκυστική για τους πολιτικούς επειδή επιτρέπει να δείξουν ότι θέτουν σε εφαρμογή την πολιτική τους ατζέντα και κάνουν κάτι για τους ψηφοφόρους τους. Ωστόσο, τα χρονικά περιορισμένα έργα δεν ταιριάζουν απαραίτητα με τον τρόπο εργασίας στη διοίκηση. Ο δημόσιος τομέας συνδέεται παραδοσιακά με τη ρουτίνα, την ιεραρχία και τη σταθερότητα, ενώ τα έργα υποδηλώνουν μια αντικρουόμενη λογική ασυνέχειας, ευελιξίας και καινοτομίας (Hodgson et al., 2019). Επιπλέον, η εστίαση ενός “homo projecticus” είναι περισσότερο στην εκτέλεση δραστηριοτήτων που ολοκληρώνουν ένα προσυμφωνημένο πεδίο εφαρμογής σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο και λιγότερο στον καθορισμό αυτού του πλαισίου και τη δημιουργία σταθερών συνθηκών, όπως είναι το σύνηθες στη δημόσια διοίκηση (Jacobsson & Söderholm, 2021).

Παρόλο που τα έργα και η διαχείριση έργων προέρχεται κυρίως από τον ιδιωτικό τομέα και από τη διοίκηση επιχειρήσεων, αργά, αλλά σταθερά εξαπλώνονται και στη δημόσια διοίκηση (Sjöblom, 2009). Τα έργα χρησιμοποιούνται αφενός για να ικανοποιήσουν κάποιους πολιτικούς σκοπούς και αφετέρου χρησιμοποιούνται για τη μεταρρύθμιση της διοίκησης μέσω για παράδειγμα της συστηματικής ψηφιοποίησης και της οικοδόμησης γνώσεων (Ziekow, 2021). Η υλοποίηση έργων που αφορά το δημόσιο τομέα έχει κριθεί επανειλημμένα και είναι σημαντικά περισσότερο δαπανηρή από ό,τι είχε προγραμματιστεί. Επιπλέον, συχνά τα έργα στο δημόσιο έχουν διαρκούν πολύ περισσότερο από τον αρχικό προγραμματισμό.

Στην Ελλάδα δεν υπάρχουν μελέτες που να αξιολογούν την εφαρμογή της διαχείρισης έργου στο δημόσιο τομέα και αυτό μπορεί να συμβαίνει γιατί η διαχείριση έργων δεν εφαρμόζεται στους οργανισμούς του δημοσίου ή εφαρμόζεται αναποτελεσματικά. Παρά τις προσπάθειες που έχουν γίνει στο ελληνικό δημόσιο για την αλλαγή στάσης και συμπεριφοράς και για την υιοθέτηση των έργων και της διαχείρισης έργων, ακόμα δεν έχει γίνει κάποια σημαντική βελτίωση αναφορικά με την εφαρμογή τους, η οποία θα είχε θετική επίδραση και στη διακυβέρνηση και στη δημόσια διοίκηση. Τέλος, είναι σημαντικό να πραγματοποιηθούν και άλλες μελέτες για την αξιολόγηση της εφαρμογής της διαχείρισης έργων στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα και για την εύρεση



των παραγόντων που επιδρούν αρνητικά στην εν λόγω εφαρμογή, προκειμένου να υιοθετηθούν μέτρα που θα μπορέσουν να παρακάμψουν αυτά τα εμπόδια και να οδηγήσουν στην αύξηση της εφαρμογής της διαχείρισης έργων στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

Μελλοντικές έρευνες για τη διαχείριση έργων μπορούν να περιλαμβάνουν: α) τη διερεύνηση προκλήσεων που σχετίζονται με τη μεταφορά και με τη διατήρηση της γνώσης, β) την κατανόηση των διαδικασιών μάθησης σε όλες τις δομές που έχουν διαμορφωθεί έργα, γ) τη διερεύνηση των συνεπειών της θεσμοθέτησης των προβεβλημένων τρόπων εργασίας σε κυβερνήσεις, δημόσιους οργανισμούς και πανεπιστήμια, επεκτεινόμενοι πέρα από την Ευρώπη, δ) τη διερεύνηση των οικονομικών επιπτώσεων του “projectification” και της επιρροής του στη μακροοικονομία διαφοροποιημένων γεωγραφικών περιοχών και ε) την αναλυτική παρουσίαση των επιπτώσεων της εφαρμογής του “projectification” στις πολιτιστικές παραγωγές και στην κοινωνία γενικότερα.

## Βιβλιογραφία

Ajmal, M.M., and Koskinen, K.U. (2008). Knowledge transfer in project-based organizations. An organizational culture perspective. *Proj Manage J*, 39, 7-15.

Andersson, K., Sjöblom, S., Marsden, T. and Skerratt, S. (2012). “*Conclusion: progressing from governance challenges to approaching ‘must hit’ spatial policy targets*”, in Sjöblom, S., Andersson, K., Marsden, T. and Skerratt, S. (Eds), *Sustainability and Short-Term Policies. Improving Governance in Spatial Policy Interventions*. Ashgate Publishing Ltd, London.

Arnaboldi, M., Azzone, G., and Savoldelli, A. (2004). Managing a Public Sector Project: The Case of the Italian Treasury Ministry. *Int J Project Manage*, 22, 213-223.

Association for Project Management (APM) (Ed.) (2006). *APM body knowledge 5th edition*. Somerset, the United Kingdom: Genesis Typesetting.

Aubry, M. and Lenfle, S. (2012). “‘projectification’”: Midler’s footprint in the project management field. *Int J Manag Projects Business*, 5(4), 680-694.

Baranskaya, A. (2007). *Project management in public administration of transitional countries*. Moscow State University, School of Public Administration, Russia.

Castells, M. (2011). *The power of identity: The information age: Economy, society, and culture (Vol. 2)*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Cicmil, S., Hodson, D., Lindgren, M., and Packendorff, J. (2009). Project management behind the façade. *Ephemera*, 9(2), 78-92.

Cleland, D.I., and Bidanda, B. (2015). *The evaluation and maturity of PM. With assistance of Michael S. Norrell*. Newtown Square Pennsylvania: Project Management Institute Inc.

Cleland, D.I., and Ireland, L.R. (2002). *Project Management: Strategic Design and Implementation (4<sup>th</sup> ed.)*. McGraw-Hill, New York.

Czibere, I., and Rácz, A. (2015). Cooperation characteristics of the public sectors that endeavor to eliminate social inequalities. *J Soc Res Policy*, 6(2), 5-13.

DeFillippi, R.J. (2001). Introduction: project-based learning, reflective practices and learning outcomes. *Manage Learn*, 32(1), 5-10.

Dille, T., and Söderlund, J. (2011). Managing inter-institutional projects: The significance of isochronism, timing norms and temporal misfits. *Int J Project Manage*, 29, 480-490.

Ekambaram, A., and Jałocha, B. (2018). Inter-project knowledge sharing in public organizations in Poland and Norway. *Proc Europ Know Manage, ECKM*, 1, 208-215.

ELOT 1429 (2008). Project Management Capability of Organizations about the Management of Projects of Public Interest. Hellenic Organization for Standardization, Athens.

Ettelt, S., and Mays, N. (2019). *Policy pilots as public sector projects: the “projectification” of policy and research*. In Hodgson, D., Fred, M., Bailey, S., and Hall, P.: The “projectification” of the public sector (1<sup>st</sup> eds). Routledge.

European Commission (2012). *The Second Economic Adjustment Programme for Greece*. Directorate-General for Economic and Financial Affairs. Brussels.

Fahrenkrog, S., and Abrams, F. (2003). Project Management Institute’s Organizational Project Management Maturity Model (OPM3TM). PMI North American Congress, USA.

Fitsilis, P., and Chalatsis, T. (2014). Adoption of project management practices in public organizations. *iBusiness*, 6, 131-142.

Fitsilis, P., Kirytopoulos, K., Leopoulos, V., Pantouvakis, P., and Saridakis, Y. (2008). Requirements for Assessing the Managerial Capability of Organizations Implementing Projects of Public Interest-The Greek Standard ELOT-1429. *PM World Today*, 10(8).

Flyvbjerg, B., Bruzelius, N., and Rothengatter, W. (2016). *Megaprojects and Risk. An Anatomy of Ambition*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.

Fred, M. (2020). Local government “projectification” in practice-a multiple institutional logic perspective. *Local Gov Stud*, 46(3), 351-370.

Fregolente, M.V., Neto, A.C.S., Ribeiro, D,R,P., Salerno, M.S., Nakano, D.N., and de Carvalho, M.M. (2021). From the wall of the industry to the soul of the society: a review and multi-level analysis of “projectification”. *Int J Manage Projects Bussiness*, 15(2), 241-271.

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

Gareis, R., Huemann, M., and Project management group. (2003). *Assessing and Benchmarking Moscow Region as a Project-oriented Society*. Roland University of Economics and Business Administration, Vienna.

Geraldi, J., Maylor, H. and Williams, T. (2011). Now let’s make it really complex (complicated): a systematic review of the complexities of projects. *Int J Operations Production Manage*, 31(9), 966-990.

Godenhjelm, S., Lundin, R.A., and Sjöblom, S. (2014). “projectification” in the public sector-the case of the European Union. *Int J Manage Projects Business*, 8(2), 324-348.

Godenhjelm, S., Sjöblom, S., and Christia, J. (2019). *Project governance in an embedded state: opportunities and challenges*. In Hodgson, D., Fred, M., Bailey, S., and Hall, P.: The “projectification” of the public sector (*1<sup>st</sup> eds*). Routledge.

Godenhjelm, S., Sjöblom, S., and Jensen, C. (2019). *Project Governance in an Embedded State: Opportunities and challenges*. In: Hodgson D, Fred M, Bailey S, et al. (eds) “projectification” of the Public Sector, *1st ed*. New York: Routledge Critical Studies in Public Management.

Grabher, G. (2004). Temporary architectures of learning: Knowledge governance in project ecologies. *Org Studies*, 25(9), 1491-1514.

- Harrison, F., and Lock, D. (2004). *Advanced Project Management: A Structured Approach. 4th Edition*. Gower Publishing Limited, Aldershot, 80.
- Heldman, K., and Mangano, V. (2009). *PMP: Project Management Professional Exams Review Guide*. Wiley Publishing Inc., Hoboken, 15.
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?’, *Res Policy*, 29(7/8), 871-893.
- Hodgson, D. (2004). Project work: the legacy of bureaucratic control in the post-bureaucratic organization. *Organization*, 11(1), 81-100.
- Hodgson, D., Fred, M., Bailey, S., and Hall, P. (2019). *Introduction- The ‘projectification’ of the public sector*. In Hodgson, D., Fred, M., Bailey, S., and Hall, P.: The ‘projectification’ of the public sector (1<sup>st</sup> eds). Routledge.
- Hodgson, D., Fred, M., Bailey, S., and Hall, P. (2019). *The ‘projectification’ of the public sector (1<sup>st</sup> eds)*. Routledge.
- Ibbs, C.W. and Y.H. Kwak. (2000). Assessing Project Management Maturity. *Project Manage J*, 31(1).
- Jacobsson, M., and Söderholm, A. (2021). An essay on ‘Homo Projecticus’: Ontological assumptions in the projectified society. *Int J Project Manage*, 1-5.
- Jałocha, B. (2019). The European Union’s multi-level impact on member state ‘projectification’ in light of neoinstitutional theory. *Int J Manage Projects Business*, 12(3), 578-601.
- Jensen, A. F., Thuesen, C. and Geraldi, J. (2016) The ‘projectification’ of everything: Projects as a human condition. *Project Manage J*, 47(3), pp. 21-34.
- Kalofolias, A. (2005). *The Education of the Actors of the Public Projects. Workshop for ‘Projects of Public Interest’*. Technical Chamber of Greece, Athens.

- Katja, L. (2012). Effects of public sector reforms on the management of cultural organizations in Europe. *Int Stud Manage Org*, 42(2), 9-28.
- Kaul, M., and Collins, P. (1995), Governments in Transition: Towards a New Public Administration. *Public Admin Develop*, 15, 199-206.
- Kerzner, H., (2001). *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. John Wiley & Sons, Inc, USA.
- Kerzner, H., (2004). *Advanced Project Management: Best Practices of Implementation*. John Wiley & Sons Inc, USA.
- Kerzner, H., (2005). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. John Wiley & Sons, Inc, USA.
- Kwak, Y. H., Patanakul, P., and Zwikael, O. (2014). *Challenges & Best Practices of Managing Government Projects & Programs*, PMI, Newtown Square, USA.
- Lappe, M., and Spang, K. (2014). Investments in project management are profitable. A case study-based analysis of the relationship between the costs and benefits of project management. *Int J Proj Manage*, 32(4), 603-612.
- Lindqvist, K. (2012). Effects of public sector reforms on the management of cultural organizations in Europe. *Int Studies Manage Org*, 42(2), 9-28.
- Lundin, R.A. (2016). Project society: paths and challenges. *Project Manage J*, 47(4), 7-15.
- Lundin, R.A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C., and Sydow, J. (2015). *Managing and working in project society*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Marsden, T., Sjöblom, S., Andersson, K. and Skerratt, S. (2012). *Introduction: exploring shorttermism and sustainability: temporal mechanisms in spatial policies*, in Sjöblom, S., Andersson, K., Marsden, T. and Skerratt, S. (Eds), *Sustainability and Short-term Policies. Improving Governance in Spatial Policy Interventions*. Ashgate Publishing Ltd, London.

- Marten, M., and Sullivan, N. (2020). Hospital side hustles: funding conundrums and perverse incentives in Tanzania's publicly-funded health sector. *Soc Sci Med*, 244, 112662.
- Maylor, H., and Turkulainen, V. (2019). The concept of organizational "projectification": past, present and beyond? *Int J Manag Projects Business*, 12(3), 565-577.
- Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T. and Hodgson, D. (2006). From "projectification" to programmification. *Int J Project Manage*, 24(8), 663-674.
- Meredith, J.R. and Mantel, S.J. (2009). *Project management. A managerial approach*. John Wiley & Sons, Inc, USA.
- Meredith, J.R., and Mantel, S.J. (2003). *Project Management: A Managerial Approach*, 5th ed. Hoboken: Wiley.
- Midler, C. (1995). "projectification" of the firm: the Renault case. *Scandinavian J Manage*, 11(4), 363-374.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., and PRISMA Group. (2009). "Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement". *Ann Intern Med*, 151(4), 264-269.
- Muller, R., Zhai, L., Wang, A. and Shao, J. (2016). A framework for governance of projects: governmentality, governance structure and "projectification". *Int J Project Manage*, 34(6), 957-969.
- Nieto-Rodriguez, A., Manager, A. S., Evrard, D., and Partner, A. (2004). *Boosting business performance through programme and project management*. London, England: PWC.
- Nilsen, H., and Feiring, E. (2022). Local health "projectification" in practice: a qualitative study of facilitators and barriers to a public health plan implementation. *Scand J Public Health*, 1-8.
- Ohara, S. (2005). *A guidebook for project and program management for enterprise innovation (P2M)*. Volume 1: Project Management association of Japan (PMAJ).

Pennypacker, J.S., and Grant, K.P. (2002). *Project management maturity: an industry-wide assessment*. Paper presented at PMI® Research Conference 2002: Frontiers of Project Management Research and Applications, Seattle, Washington. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Project Management Institute. (2006). *The Government Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. USA: Project Management Institute Inc.

Rothstein, B. (2013). *Conceptualising QoG*, in Charron, N., Lapuente, V. and Rothstein, B. (Eds), *Quality of Government and Corruption from a European Perspective*. Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham.

Sahlin-Andersson, K., and Söderholm A. (2002). *Beyond Project Management: New Perspectives on the Temporary-Permanent Dilemma*. Copenhagen: Liber.

Schooper, Y.G. and Ingason, H.T. (2018). Special issue call for papers: “projectification” and the impact on societies. *Int J Manag Projects Business*, available at: [http://emeraldgrouppublishing.com/products/journals/call\\_for\\_papers.htm?id=7825](http://emeraldgrouppublishing.com/products/journals/call_for_papers.htm?id=7825)

Schooper, Y.G., Wald, A., Ingason, H.T. and Fridgeirsson, T.V. (2018). “projectification” in Western economies: a comparative study of Germany, Norway and Iceland. *Int J Project Manage*, 36, 71-82.

Silver, C.A. (2000). Where technology and knowledge meet. *J Business Strategy*, 21(Nov/Dec), 28-33.

Sjöblom, S. (2009). Administrative short-termism-A non-issue in environmental and regional governance. *J Environ Policy Planning*, 11(3), 165-168.

Söderlund, J. and Tell, F. (2009). The P-form organization and the dynamics of project competence: project epochs in Asea/ABB, 1950-2000. *Int J Project Manage*, 27(2), 101-112.



Turner, J.R., and Simister, S. (2004). *Project management: a comprehensive handbook*. Infinity Books.

Verzuh, E. (2005). *The Fast Forward MBA in Project Management*. USA: John Wiley & Sons Inc.

Wagner, R.F. and Radujkovic, M. (2022). Effects of lagging “projectification” in the public sector on realizing infrastructure projects. *Organ Tech Manage Construct*, 14, 2559-2570.

Weinstein, J., and Jackques, T. (2010). *Achieving Project Management in the Federal Government*. Management Concepts Inc., Vienna, VA.

Whittington, R., Pettigrew, A., Peck, S., Fenton, E., and Conyon, M. (1999). Change and complementarities in the new competitive landscape: A European panel study, 1992-1996. *Org Sci*, 10(5), 583-600.

Wideman, M. (2001). *The Future of Project Management*. Project Management Wisdom, Canada.

Wilson, K.B., Bhakoo, V. and Samson, D. (2018). Crowdsourcing: a contemporary form of project management with linkages to open innovation and novel operations. *Int J Operations Production Manage*, 38(6), 1467-1494.

World Bank (1994). *Governance: The World Bank's Experience*. Washington DC.

Wyrozebski, P., and Pawlak, R. (2021). The role and meaning of lessons learned in project knowledge management in organizations in Poland. 25<sup>th</sup> International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering Systems. *Procedia Comp Sci*, 192(2021), 2396-2405.

Young, T.L. (2007). *The Handbook of Project Management. 2nd Edition*. Kogan Page Limited, London, 26.

Zhang, L., Jing, H., and Zhang, X. (2012). The project management maturity model and application based on PRINCE2. 2012 International Workshop on Information and Electronics Engineering (IWIEE). *Procedia Engineer*, 29(2012), 3691-3697.

Ziekow, J. (2021). *Administrative procedures and processes*. In: Kuhlmann, S., Proeller, I., Schimanke, D., & Ziekow, J. (eds.). *Public Administration in Germany*. Springer, Cham, Switzerland, pp. 163-183.

Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2003). *Ανακοίνωση της επιτροπής στο συμβούλιο, στο Ευρωπαϊκό κοινοβούλιο και στην Ευρωπαϊκή οικονομική και κοινωνική επιτροπή. Διακυβέρνηση και ανάπτυξη, Βρυξέλλες*.

## Παράρτημα Ι. Συγκεντρωτικός πίνακας

A/A	Ερωτήματα που τέθηκαν στην παρούσα εργασία	Απαντήσεις που προέκυψαν μέσα από την ανασκόπηση
1.	Χρησιμοποιείται η διαχείριση έργων στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα;	Η διαχείριση έργων δεν εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα και επιπλέον, ορισμένοι παράγοντες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των δημόσιων οργανισμών επηρεάζουν την αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης έργων στο δημόσιο
2.	Έχει θετικά αποτελέσματα η χρήση της διαχείρισης έργων στο δημόσιο τομέα;	Η χρήση της διαχείρισης έργων έχει θετικά αποτελέσματα στο δημόσιο τομέα και η αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης έργων στο δημόσιο δύναται να γίνει αντιληπτή μέσω εφαρμογής πιλοτικών προγραμμάτων διαχείρισης έργων, πάνω στα οποία θα στηριχθεί και η χάραξη της πολιτικής για την εφαρμογή της διαχείρισης έργων στους οργανισμούς του δημοσίου
3.	Επηρεάζουν εσωτερικοί παράγοντες των δημοσίων οργανισμών την αποτελεσματική εφαρμογή της εφαρμογής της διαχείρισης έργων;	Εσωτερικοί παράγοντες, όπως η ανεπαρκής υποστήριξη από τους προϊσταμένους των οργανισμών, η άνιση κατανομή του φόρτου εργασίας, τα ανεπαρκή ακαδημαϊκά και επαγγελματικά προσόντα των εργαζομένων, η ανεπαρκής συνεργασία, ο ανεπαρκής συντονισμός, η έλλειψη δέσμευσης από τον οργανισμό και η οργανωτική δομή του δημόσιου οργανισμού αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες της εφαρμογής έργων στο δημόσιο τομέα
4.	Υπάρχουν εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την εφαρμογή της διαχείρισης έργων στους φορείς του δημοσίου τομέα;	Εξωτερικά εμπόδια, όπως οι πολύπλοκες πτυχές του έργου, η ανάγκη συμμετοχής πολλών ενδιαφερομένων και πολλών επιπέδων διακυβέρνησης και οι εντάσεις μεταξύ περιορισμένων χρονικά διαδικασιών υλοποίησης έργων και μόνιμων οργανωτικών δομών επηρεάζουν την προθυμία του οργανισμού να επισημοποιήσει και να συγκεντρώσει διαδικασίες διαχείρισης έργου