



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ»**

# **Η έννοια του οργανωσιακού Projectification: Παρελθόν, Παρόν, Μέλλον**

---

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΥΡΑΚΟΥΛΗΣ ΚΛΕΑΝΘΗΣ**

**Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ: ΤΣΕΛΙΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

**Γ' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ: ΚΑΖΑΝΤΖΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ**

**ΛΑΡΙΣΑ**

**ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2019-2020**



Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν την συγγραφέα και μόνο. Το υλικό που έχει χρησιμοποιηθεί για τη συγγραφή της βιβλιογραφικής επισκόπησης έχει προσαρμοστεί στο λόγο της συγγραφέως και ακολουθείται από όλες τις απαραίτητες παραπομπές. Στο τέλος παρατίθενται οι βιβλιογραφικές και ηλεκτρονικές πηγές που αντιστοιχούν στις παραπομπές του κειμένου.



## Ευχαριστίες

Με την περάτωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα, εν συντομία, να παραθέσω τις ευχαριστίες μου σε όλους εκείνους τους ανθρώπους που στάθηκαν στο πλευρό μου, στις διερευνητικές μου αναζητήσεις αναφορικά με την παρούσα εργασία, αλλά και στις ιδιαίτερα πιεστικές στιγμές, που κλήθηκα να αντιμετωπίσω και δεν θα τα κατάφερα χωρίς αυτούς.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κλεάνθη Συρακούλη, για την άριστη συνεργασία που είχαμε, τον ιδιαίτερο ζήλο και ενδιαφέρον που επέδειξε για το θέμα το οποίο μελέτησα, τον χρόνο που διέθεσε προκειμένου να με καθοδηγήσει και να με συμβουλέψει, αλλά και για τις παρατηρήσεις του και κυρίως για την υπομονή του και την απεριόριστη εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπό μου. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Δημήτριο Γιαγκούλα, ο οποίος είναι ερευνητής του Ινστιτούτου Μικρών Επιχειρήσεων της Ελληνικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών, Τεχνών και Εμπόρων (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ) και του οποίου οι συμβουλές και οι παρατηρήσεις κρίθηκαν κρίσιμες για τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου και την διαδικασία της ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τον διαμοιρασμό αυτού.

Εν συνεχεία θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και το στενό μου φιλικό περιβάλλον για την στήριξη, την κατανόηση, την εμπύχωση, το χρόνο και την φροντίδα τους, που μου προσέφεραν απλόχερα, προκειμένου να αφιερωθώ και να φέρω εις πέρας τις ακαδημαϊκές μου υποχρεώσεις και κυρίως να ολοκληρώσω την εκπόνηση της εν λόγω διπλωματικής εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά, όλους εκείνους που πρόθυμα και γεμάτοι ενδιαφέρον ανταποκρίθηκαν και διέθεσαν τον προσωπικό τους χρόνο, συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο που τους απέστειλα και ιδιαίτερος εκείνους που με τις επισημάνσεις τους, βοήθησαν σημαντικά στο παρόν ερευνητικό εγχείρημα.



## Περίληψη

Κύριος σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας είναι η μέτρηση του βαθμού του Projectification σε επιλεγμένους ελληνικούς οργανισμούς που εντάσσονται σε διαφορετικούς, επίσης επιλεγμένους, τομείς της ελληνικής οικονομίας. Παράλληλα η έρευνα αποσκοπεί στην αποσαφήνιση του είδους των έργων που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί, στον προσδιορισμό του μεγέθους των οργανισμών που παρουσιάζουν υψηλό βαθμό Projectification και γενικά την απόκτηση μίας πιο ξεκάθαρης εικόνας, σχετικά με το Projectification στην Ελλάδα. Επιπλέον των ανωτέρω, διερευνάται το αν αυτό το φαινόμενο είναι (ή αναμένεται να είναι) σε έξαρση.

Αρχικά, παρουσιάζεται η διεθνής βιβλιογραφία, αναφορικά με τα έργα, τη χρήση αυτών, τη διοίκηση και διαχείρισή τους, την εξέλιξη του Projectification στο πέρασμα των ετών, την επιρροή που ασκεί η ύπαρξη του Projectification, στην οικονομία, στη κοινωνία και στο εργασιακό περιβάλλον. Κατόπιν, ακολουθεί η παρουσίαση των ευρημάτων διαφόρων ερευνητών που μέτρησαν το βαθμό Projectification σε Ευρωπαϊκές χώρες. Απόρροια όλων των παραπάνω αποτελεί η διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων.

Στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσας εργασίας, διεξήχθη διερευνητική έρευνα μέσω ερωτηματολογίων, σε ένα δείγμα 66 οργανισμών, το οποίο περιλάμβανε οργανισμούς από τον κατασκευαστικό τομέα, τη μεταποίηση, τον τομέα παροχής υπηρεσιών, της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, τον τομέα των πληροφοριών και της επικοινωνίας, του λιανικού εμπορίου και τον δημόσιο τομέα. Έπειτα από τη συλλογή 37 απαντήσεων, ακολούθησε περιγραφική ανάλυση των δεδομένων και σύγκριση των ευρημάτων με αυτά των αντίστοιχων ερευνών που πραγματοποιήθηκαν στη Γερμανία, στη Νορβηγία και στην Ισλανδία.

Ένα από τα αξιοσημείωτα ευρήματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε αφορά το βαθμό Projectification ανά τομέα, όπου σε σύγκριση με τα αντίστοιχα ευρήματα άλλων ερευνητών, διαπιστώθηκαν ενδιαφέρουσες διαφοροποιήσεις, ειδικά στη περίπτωση του κατασκευαστικού και μεταποιητικού τομέα, αλλά και του τομέα του λιανικού εμπορίου. Τα αποτελέσματα της έρευνας σ' ένα γενικότερο πλαίσιο συμπίπτουν με αυτά των ερευνών που διεξήχθησαν στις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες και καθίστανται ιδιαίτερος σημαντικά, διότι παρόλο που θεωρείται πιλοτική σαν έρευνα,

## Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

είναι η πρώτη προσπάθεια που έγινε για τη μέτρηση του βαθμού του Projectification στην Ελλάδα.

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





## Abstract

The main purpose of this postgraduate dissertation is to examine the degree of Projectification existing in Greek organizations from different sectors of the Greek economy, both of which have been selected. At the same time, this research aims to clarify not only the type of projects used by organizations, but also the size of the organizations with a high degree of Projectification. What is more, the general intention of this paper is to collect more information regarding the Projectification in Greece and point out whether this phenomenon has ever reached its peak up to the present, as well as the possibilities of this occurring in the future.

Initially, the international literature are presented, regarding the type, the use and the management of projects, the evolution of Projectification over the years and the influence of the existence of Projectification, exerts on the economy, society and the working environment. Then the findings of various researchers, are reported, based on the measurement of the degree of Projectification in European countries. All the above may conclude to the formulation of research questions and hypotheses needed.

In the course of this study, an exploratory survey was conducted through questionnaires in a sample of 66 organizations including organizations from the sector of construction, manufacturing, services, consulting services, information and communication, the retail and the public sector. After collecting 37 responses, a descriptive analysis of the data followed and its findings were compared to the ones analyzed in some respective surveys, which carried out in Germany, Norway, and Iceland.

One of the notable findings of the research is related to the degree of Projectification measured by each sector; in other words interesting variations were noticed between the results of this research and the aforementioned surveys and especially in the case of construction and manufacturing and the retail sector. Generally, the results of this research coincide with those of similar surveys carried out in other European countries and are quite significant, because, although the research was pilot, it is considered to be among the first attempts ever made in Greece, to measure the degree of Projectification in the business world.

**Keywords:** Projectification, Project, Greece



## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες .....	3
Περίληψη.....	4
Abstract .....	6
Περιεχόμενα.....	7
Κατάλογος Γραφημάτων - Σχημάτων .....	9
Εισαγωγή.....	10
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. Εισαγωγή .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2. Θεωρητικό Πλαίσιο .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3. Project – Project Management - Projectification .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4. Το Projectification ως η αυξανόμενη εξάρτηση από τα έργα και την λογική τους     17</b>	
<b>1.5. Ιστορική εξέλιξη του Projectification.....</b>	<b>21</b>
<b>1.6. Projectification – Κοινωνία – Οικονομία.....</b>	<b>24</b>
1.6.1. Το Projectification ως οικονομικός και κοινωνικός πολλαπλασιαστής .....	24
1.6.2. Το Projectification ως μετασχηματισμός και προσαρμογή της .....	30
κοινωνίας και της οικονομίας.....	30
<b>1.7. Το Projectification ως εργαλείο για την οργανωσιακή ικανότητα των οργανισμών     34</b>	
1.7.1. Το έργο ως «υπόδειγμα» οργάνωσης της εργασίας .....	34
1.7.2. Θεσμικές αλλαγές στην εργασία.....	36
1.7.3. Τα έργα στον Ιδιωτικό και Δημόσιο τομέα .....	40
<b>1.8. Σύνοψη.....</b>	<b>45</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>46</b>
<b>2.1. Εισαγωγή .....</b>	<b>46</b>
<b>2.2. Σκοπός της Έρευνας.....</b>	<b>46</b>
<b>2.3. Ερευνητικό Μοντέλο &amp; Υποθέσεις.....</b>	<b>47</b>
<b>2.4. Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων .....</b>	<b>52</b>
2.4.1. Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου – Δομή.....	52



2.4.2. Καθορισμός του Δείγματος.....	53
2.4.3. Διεξαγωγή της έρευνας .....	54
2.5. Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων .....	55
2.5.1. Προετοιμασία των δεδομένων.....	55
2.5.2. Μέθοδος των περιγραφικών αναλύσεων.....	56
2.6. Σύνοψη.....	61
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ .....</b>	<b>63</b>
3.1. Εισαγωγή .....	63
3.2. Χαρτογράφηση του δείγματος.....	63
3.3 Βαθμός Projectification ανά τομέα .....	70
3.4. Εξέλιξη του Projectification .....	74
3.5. Σύνοψη.....	77
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....</b>	<b>78</b>
4.1 Εισαγωγή .....	78
4.2 Συμπεράσματα – Συνεισφορά .....	78
4.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	79
4.4 Περιορισμοί .....	80
4.5 Σύνοψη.....	83
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>84</b>
<b>Παραρτήματα.....</b>	<b>88</b>
<i>Παράρτημα I</i> .....	88
<i>Παράρτημα II</i> .....	91





**Κατάλογος Γραφημάτων - Σχημάτων**

<i>Γράφημα 3.1.1: Θέση ερωτηθέντων στον οργανισμό τους .....</i>	<i>63</i>
<i>Γράφημα 3.1.2: Ποσοστό απόκρισης ανά τομέα.....</i>	<i>65</i>
<i>Γράφημα 3.1.3: Μέγεθος Οργανισμών.....</i>	<i>66</i>
<i>Γράφημα 3.1.4: Χρήση Εσωτερικών – Εξωτερικών Έργων ανά τομέα.....</i>	<i>67</i>
<i>Γράφημα 3.2.1: Βαθμός Projectification ανά τομέα.....</i>	<i>72</i>
<i>Γράφημα 3.2.2: Μεγέθη "High Projectified" Οργανισμών .....</i>	<i>73</i>
<i>Γράφημα 3.3.1: Χρήση έργων σε κάθε τομέα για τα έτη 2015-2020-2025 .....</i>	<i>74</i>
<i>Γράφημα 3.3.2: Μεταβολές χρήσης έργων ανά τομέα 2015-2020 &amp; 2020-2025.....</i>	<i>76</i>
<i>Γράφημα 4.4.1: Συσχέτιση Βαθμού Projectification – Χρήσης Έργων .....</i>	<i>82</i>
<i>Σχήμα 1: Βαθμός και πτυχές Projectification ανά τομέα και μέγεθος .....</i>	<i>89</i>



## Εισαγωγή

Το αέναα μεταβαλλόμενο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση και την ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, δημιουργεί μία συνθήκη στην κοινωνία και κατ' επέκταση στους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται εντός της, όπου οι διαδικασίες και τα προβλήματα γίνονται όλο και πιο σύνθετα και απαιτούν ιδιαίτερους χειρισμούς. Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, τα έργα χρησιμοποιούνται ευρέως σε όλο το φάσμα της ανθρώπινης δραστηριότητας, προκειμένου να αντιμετωπιστούν τέτοιες πολύπλοκες διεργασίες και να επιτευχθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Η ολοένα αυξανόμενη χρήση των έργων, οδήγησε στην ανάγκη θέσπισης εξειδικευμένης ορολογίας, ειδικών κανόνων και αρχών που διέπουν τη διοίκηση και διαχείριση τους. Ωστόσο, με την πάροδο των ετών, καθώς τα έργα τείνουν να χρησιμοποιούνται για την επίλυση των πιο απλών αλλά και των περισσότερο πολύπλοκων προβλημάτων, η διοίκηση και διαχείριση τους έγινε πιο σύνθετη και η ανάγκη εξειδίκευσης των ανθρώπων γι' αυτή έγινε αναγκαία, με αποτέλεσμα αυτό να γίνει επάγγελμα στα τέλη του 1990 (Bergman, Gunnarson and Räisänen, 2013a, p. 115).

Απόρροια όλων όσων προαναφέρθηκαν, αποτέλεσε περί το 1995, η εισαγωγή από τον Christopher Midler, ενός νέου όρου στα δεδομένα της ιστορίας Διοίκησης Έργων, αυτού του «Projectification», ή, όσο δόκιμο θα μπορούσε να αποδοθεί στην ελληνική γλώσσα, της Εργοποίησης. Έκτοτε, ο εν λόγω όρος απασχόλησε ιδιαίτερος την διεθνή ακαδημαϊκή κοινότητα, αφού η διαρκώς αυξανόμενη χρήση των έργων, ευνοούσε κάτι τέτοιο. Σήμερα, το Projectification, δεν είναι απλά ένας όρος, αλλά φαινόμενο, η ύπαρξη του οποίου επιδρά σημαντικά τόσο στην οικονομία, όσο και στην κοινωνία, επιφέροντας κατά κύριο λόγο θετικά αποτελέσματα.

Σαφέστατα, η ύπαρξη του Projectification σε ένα κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, επηρεάζει τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας και γενικότερα το εργασιακό περιβάλλον, καθώς η εργασία μέσω έργων ή για τα έργα, αντικαθιστά τον παραδοσιακό τρόπο εργασίας. Σ' αυτό το κύμα αλλαγών, πολλοί ακαδημαϊκοί ερευνητές μελέτησαν το εν λόγω φαινόμενο ποιοτικά, αλλά μόνο λίγοι ήταν εκείνοι που προσπάθησαν να μετρήσουν το βαθμό του Projectification σε επίπεδο συνολικής οικονομίας.



Η περίπτωση της ελληνικής οικονομίας παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον, καθώς αντιπροσωπεύει την περίπτωση μιας μικρής, σχετικά ανεπτυγμένης περιφερειακής οικονομίας, με πολύ ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όσον αφορά τη διαμόρφωση των δραστηριοτήτων της. Η οικονομία της Ελλάδας διαφέρει σημαντικά από τις περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και γι' αυτό αποτελεί ιδιαίτερος πρόσφορο έδαφος προς διερεύνηση της ύπαρξης Projectification. Οι μεγάλοι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις που τείνουν να χρησιμοποιούν έργα δεν αποτελούν τυπικές περιπτώσεις επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Για παράδειγμα, ο δημόσιος τομέας, που σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες έχει διαπιστωθεί ότι δεν είναι ιδιαίτερος «Projectified», έχει ισχυρή παρουσία στην ελληνική οικονομία, ενώ ο κατασκευαστικός τομέας, που βάσει της υπάρχουσας διεθνούς βιβλιογραφίας, είναι πιο πιθανό να είναι «Projectified», έχει μειωθεί σημαντικά το μέγεθός του κατά τη διάρκεια της περιόδου κρίσης.

Παρόλα αυτά, η διερεύνηση του εν λόγω φαινομένου, αλλά και των έργων, σε επίπεδο ελληνικής οικονομίας βρίσκεται σε εξαιρετικά πρώιμο στάδιο. Γενικά, όσον αφορά το Projectification, πρόκειται για ένα αναδυόμενο φαινόμενο (Barondeau and Hobbs, 2019, p. 293), η ανάπτυξη του οποίου μέχρι και σήμερα ήταν ιδιαίτερος έντονη και η χρήση των έργων ολοένα αυξανόμενη, με αποτέλεσμα ο κορεσμός του στο μέλλον να φαντάζει μάλλον απίθανο σενάριο. Βέβαια, το συγκεκριμένο φαινόμενο είναι ακόμα υπό διερεύνηση, το μέλλον είναι αβέβαιο και κατά συνέπεια μόνο εικασίες μπορούν να διατυπωθούν αναφορικά με την εξέλιξή του.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι κατά την εκπόνηση της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας, πραγματοποιήθηκαν αιτήσεις συμμετοχής σε δύο συνέδρια, προκειμένου να παρουσιαστεί μέρος της παρούσας έρευνας. Συγκεκριμένα, στις 8 Μαΐου 2021 παρουσιάστηκαν στο Διεθνές Συνέδριο Διοίκησης και Οικονομίας του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου 2021, τα βασικά σημεία και ευρήματα της έρευνας που διεξήχθη, με τίτλο «The concept of Organizational Projectification, Past, Present and Future: The Greek case». Επιπλέον, μαζί με τον κ. Γιαγκούλα Δημήτριο και τον κ. Συρακούλη Κλεάνθη, έγινε η συγγραφή ενός άρθρου με τίτλο «Projectification Of The Greek Economy: Preliminary Findings», το οποίο και έγινε αποδεκτό προς παρουσίαση στην «IPMA Research Conference 2021».



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

### 1.1. Εισαγωγή

Στόχος του εν λόγω κεφαλαίου είναι η ανάπτυξη του θεωρητικού πλαισίου και η ολοκληρωμένη παρουσίαση της διεθνούς βιβλιογραφίας, αναφορικά με τις έννοιες που σχετίζονται με το ερευνητικό θέμα της εργασίας. Επιδιώχθηκε η παράθεση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου φάσματος της υπάρχουσας βιβλιογραφίας που αναφέρεται συγκεκριμένα στο Projectification και στην επιρροή που αυτό ασκεί σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης ζωής. Επιπλέον, αναλύθηκε βιβλιογραφία αναφορικά με τα γεγονότα εκείνα που συνετέλεσαν στην ευρεία χρήση έργων επί του παρόντος και στην εξέλιξη του εν λόγω φαινομένου, προκειμένου να αποκτηθεί μία σφαιρική εικόνα επί του θέματος. Τέλος, με βάση την βιβλιογραφία που παρατέθηκε, ειδικά στην ενότητα 1.6. και στην υποενότητα 1.7.3., εξήχθησαν τα ερευνητικά ερωτήματα, που διατυπώνονται στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

### 1.2. Θεωρητικό Πλαίσιο

Στις μέρες μας, έννοιες όπως το «έργο» ή η «Διαχείριση έργων», χρησιμοποιούνται εκτενώς και κυρίως στον κλάδο των επιχειρήσεων και των οργανισμών γενικότερα. Ως απόρροια της παγκοσμιοποίησης, η οποία διαδραματίζει καίριο ρόλο σε όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες τις τελευταίες δεκαετίες, οι παραπάνω έννοιες είναι εξαιρετικά σημαντικές σε διεθνές επίπεδο. Συγκεκριμένα η διαχείριση έργων, προφανώς και δεν είναι καινούργια έννοια, αφού οι πρώτες προσπάθειες διαχείρισης έργων χρονολογούνται περί το μακρινό 2.550 π.Χ. και την κατασκευή της μεγάλης πυραμίδας στη Γκίζα, αν και επρόκειτο για μία εξαιρετικά πρώιμη εκδοχή διαχείρισης έργου.

Σαφώς με την πάροδο των ετών και την εξέλιξη της τεχνολογίας, η διαχείριση έργων επηρεάστηκε και εξαιτίας των συνθηκών εξελίχθηκε και έπαψε να είναι απλώς μία τεχνική σχεδιασμού, αλλά πλέον την διέπουν αρχές, εργαλεία, πρακτικές και μεθοδολογίες (Ingason, Fridgeirsson and Jonasson, 2019, p. 614). Άλλωστε, η έννοια της διαχείρισης έργων που χαρακτηρίζεται ως το εφελτήριο της αλλαγής (Cerne and Jansson, 2019, p. 357), δεν θα ήταν δυνατόν να μην εξελίσσεται. Από το τέλος της δεκαετίας του 1950 μέχρι και την αρχή της δεκαετίας του 1980, η Διοίκηση Έργων

## Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

### Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

αναπτύχθηκε σημαντικά κυρίως όσον αφορά τη χρήση της τεχνολογίας των ηλεκτρονικών υπολογιστών για την υλοποίηση των μεθόδων της, την ανάπτυξη της θεωρίας των φάσεων εντός του έργου και την εδραίωση της εφαρμογής της σε οργανισμούς πάσης φύσεως.

Είναι γεγονός πως πλέον η διαχείριση έργων, χρησιμοποιείται ευρέως σε όλες τις δραστηριότητες της ανθρώπινης ζωής και ολοένα και περισσότερο για την οργάνωση της εργασίας στο δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον των επιχειρήσεων και των οργανισμών (Ballesteros-Sánchez, Ortiz-Marcos and Rodríguez-Rivero, 2019, p. 525). Ωστόσο, η οργάνωση της εργασίας και ο σχεδιασμός ή η διοίκηση και ο έλεγχος δεν αποτελούν το βασικό λόγο χρήσης της διαχείρισης έργων στους οργανισμούς. Αυτό που ωθεί την πλειοψηφία των οργανισμών να διαχειριστούν έργα, είναι κύρια τα προβλήματα που ανακύπτουν κατά την εκτέλεση μιας δραστηριότητας και χρήζουν αντιμετώπισης, με την διαχείριση έργων να δίνει συχνά λύσεις σ' αυτά (Packendorff and Lindgren, 2014, p. 10).

Το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, τείνει να κάνει τις διαδικασίες πιο περίπλοκες και τα προβλήματα πιο σύνθετα, με αποτέλεσμα η χρήση και η διαχείριση έργων να είναι μονόδρομος για τους οργανισμούς και γενικά για την οργάνωση των ανθρώπινων δραστηριοτήτων. Σ' αυτό το κλίμα η χρήση των έργων και η διαχείρισή τους παίρνει μια άλλη διάσταση και ενσωματώνεται στην καθημερινότητα των ανθρώπων με ποικίλους τρόπους και σ' αυτό ακριβώς το σημείο εισάγεται ο όρος «Projectification», ο οποίος όπως θα διαπιστωθεί στην συνέχεια της παρούσας εργασίας αποδίδει ακριβέστερα τη νέα αυτή πραγματικότητα που προφανώς εμπεριέχει την έννοια της διαχείρισης έργων.

### ***1.3. Project – Project Management - Projectification***

Είναι προφανές πως η ετυμολογία της έννοιας «Projectification», δίνει το έναυσμα για να δοθεί πρωτίστως ο ορισμός του έργου και στη συνέχεια ο ορισμός της. Έχουν διατυπωθεί πάρα πολλοί ορισμοί προσπαθώντας να αποδώσουν την σημασία του όρου «έργο» και όλοι ανεξαιρέτως εστιάζουν στην μοναδικότητα, στη χρονική διάρκεια και στην αβεβαιότητα που χαρακτηρίζουν τα έργα (Maylor *et al.*, 2006; Scranton, 2014; Jensen, Thuesen and Geraldí, 2016; Lundin and Norbäck, 2016; Schoper *et al.*, 2018). Ενδεικτικά, παρατίθεται αυτούσιος ο ορισμός που διατυπώθηκε από το Project Management Institute:



«Ένα έργο είναι μια προσωρινή προσπάθεια που έχει αναληφθεί για τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος, υπηρεσίας ή αποτελέσματος»

(*Project Management Institute, 2013, p. 3*)

Αναφορικά με τα παραπάνω βασικά χαρακτηριστικά ενός έργου, κάθε έργο είναι μοναδικό, επειδή οι συνθήκες που επικρατούν σε κάθε έργο είναι διαφορετικές (Ingason, Fridgeirsson and Jonasson, 2019, p. 605) και επειδή κάθε έργο πραγματοποιείται μόνο μία φορά (Jensen, Thuesen and Geraldi, 2016, p. 9). Επιπλέον, κάθε έργο έχει πεπερασμένη διάρκεια, διότι εξ αρχής καθορίζεται συγκεκριμένος χρόνος γι' αυτό (Jensen, Thuesen and Geraldi, 2016, p. 14) που για κάποιους ερευνητές είναι τουλάχιστον ένας μήνας (Schoper *et al.*, 2018, pp. 73–74), ενώ υπάρχουν και άλλοι που δεν προσδιορίζουν τη διάρκεια αυτού (Packendorff, 1995a; Bergman, Gunnarson and Räisänen, 2013a, p. 107; Project Management Institute, 2013, p. 3; Jensen, Thuesen and Geraldi, 2016, p. 14; Lundin and Norbäck, 2016, p. 370; Barondeau and Hobbs, 2019, p. 290). Εξάλλου, όταν ένα έργο διαρκεί πολύ, χάνει την «προσωρινή» του ιδιότητα ενώ παράλληλα αμβλύνεται και η δημιουργικότητα της ομάδας (Maylor *et al.*, 2006, p. 669). Συγκεκριμένα, Σκανδιναβοί μελετητές που ασχολήθηκαν με την έρευνα σχετικά με το έργο, χαρακτήρισαν τα έργα ως «προσωρινούς οργανισμούς» (Barondeau and Hobbs, 2019, p. 290). Τα έργα έχουν επίσης χαρακτηριστεί ως ασταθείς μεταβλητές (Scranton, 2014, p. 355), διότι ελλοχεύει πάντα ο κίνδυνος της αποτυχίας (Scranton, 2014, p. 360). Τέλος, αξίζει να αναφερθεί πως για την υλοποίηση και το σχεδιασμό των έργων απαιτούνται συγκεκριμένοι πόροι (Schoper *et al.*, 2018, p. 73), ενώ η αιτία σχεδιασμού ενός έργου, είναι τα ίδια τα παραδοτέα του, τα οποία θα πρέπει να δίνουν λύση στο πρόβλημα που μας οδηγεί στο να αναληφθεί η προσπάθεια για ένα έργο. (Bergman, Gunnarson and Räisänen, 2013a, p. 109).

Το 1995, λοιπόν εισήχθη για πρώτη φορά στην ιστορία της Διοίκησης Έργων, ο όρος «Projectification» από τον Christopher Midler, (Barondeau and Hobbs, 2019, p. 283) ο οποίος ήθελε να αποδώσει με ακρίβεια τον τρόπο με τον οποίο η ανάπτυξη ενός νέου μοντέλου αυτοκινήτου άλλαξε την οργάνωση στην αυτοκινητοβιομηχανία της Renault (Midler, 1995; Lundin and Norbäck, 2016, p. 371). Η έννοια του Projectification, όχι μόνο διατηρήθηκε στο χρόνο αλλά εξελίσσεται συνεχώς, με αποτέλεσμα να δημιουργεί πρόσφορο έδαφος για περαιτέρω διερεύνηση και μελέτη (Maylor and Turkulainen, 2019, p. 574), ενώ παράλληλα έχει συμβάλει ιδιαίτερα

### Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

στην επέκταση του ορισμού του έργου (Maylor *et al.*, 2006, p. 663). Επιπρόσθετα, η τοποθέτηση του (Midler, 1995), ήταν τόσο προνοητική, αφού ο τρόπος ανάπτυξης που ανέλυσε ταυτίζεται με τον τωρινό τρόπο ανάπτυξης του Δυτικού κόσμου (Schoper *et al.*, 2018, p. 71).

Ωστόσο, παρόλο που κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί για την περιγραφή της έννοιας του «Projectification», διαπιστώνεται πως δεν είναι επαρκείς για να αποδώσουν ακριβώς την σημασία του όρου. (Maylor *et al.*, 2006, p. 666) Ένας από τους ορισμούς που συχνά αναφέρονται στη βιβλιογραφία, είναι ότι ο όρος «Projectification» σημαίνει η ευρεία χρήση έργων, με σκοπό την οργάνωση και την αντιμετώπιση προβλημάτων σε οργανισμούς (Midler, 1995) (Lundin and Midler, 1998) (Packendorff and Lindgren, 2014, p. 8) (Schoper *et al.*, 2018, p. 72). Παρόμοια οι Midler (1995), Müller κ. συν (2016) και Schoper κ. συν (2018), τοποθετήθηκαν για την έννοια του «Projectification», δηλώνοντας πως δεν είναι μία μονομερής και απλή διαδικασία, αλλά μία γέφυρα που συνδέει τη σύγχρονη τάση για ευρεία χρήση έργων με την εδραίωση της διοίκησης έργων και της μορφής οργάνωσης αυτών (Maylor and Turkulainen, 2019, p. 566). Συνεπώς, η ποικιλομορφία που χαρακτηρίζει τη συγκεκριμένη έννοια, προσφέρει την δυνατότητα πολυεπίπεδης ανάλυσης της (Maylor and Turkulainen, 2019, p. 566).

Τόσο ο Midler (1995) όσο και οι Soderlund και Tell (2009) όρισαν το «Projectification» ως το σύνολο των αλλαγών που πραγματοποιούν στην οργάνωσή τους οργανισμοί με παραδοσιακό οργανωσιακό τρόπο λειτουργίας, για να καταστούν σταδιακά περισσότερο λειτουργούντες μέσα από μορφές έργων, τα οποία θα γίνονται σταδιακά αυτόνομα και προσανατολισμένα κατά κύριο λόγο στον τελικό χρήστη - πελάτη (Packendorff and Lindgren, 2014, p. 11). Συγκεκριμένα, ο Midler (1995) εισήγαγε τον όρο, για να δηλώσει τις ενέργειες που πραγματοποιεί ένας οργανισμός, στην προσπάθειά του να προσαρμοστεί στην νέα συνθήκη της ευρείας χρήσης έργων (Bergman, Gunnarson and Räisänen, 2013a, p. 113).

Άλλος ένας ορισμός που έχει δοθεί είναι ότι η έννοια αποτυπώνει την ολοένα μεγαλύτερη ανάγκη για σχεδιασμό και υλοποίηση έργων, τα οποία ενέχουν ρόλο μέσων δράσης και στρατηγικής (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, p. 328). Πρόσφατα δε, ο Maylor και ο Turkulainen (2019) όρισαν την έννοια του οργανωσιακού «Projectification», ως την οργανωμένη και συντονισμένη διεργασία ενστερνισμού και πολυεπίπεδης εφαρμογής δομών, διαδικασιών, γλώσσας,



## Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

### Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

τελετουργιών, συμβόλων αλλά και επαγγελματισμού των διαχειριστών ενός έργου (Maylor and Turkulainen, 2019, p. 570).

Με την πάροδο των ετών και από την εκτεταμένη μελέτη του όρου, διαμορφώθηκαν δύο απόψεις για το «Projectification», η στενή και η ευρεία οπτική. Πρόκειται για συμπληρωματικές απόψεις, διότι η καθεμία δίνει διαφορετικό ορισμό για την περιγραφή του όρου, ενώ παράλληλα η καθεμία εντοπίζει διαφορετικές συνέπειες (Packendorff and Lindgren, 2014, p. 10). Συγκεκριμένα, η στενή οπτική, εστιάζει κυρίως στον τρόπο οργάνωσης των οργανισμών που λειτουργούν με τη χρήση έργων, αλλά και στα οικονομικά οφέλη που αποφέρουν οι αλλαγές που διαδραματίζονται με σκοπό την αυξημένη χρήση έργων (Packendorff and Lindgren, 2014, p. 8,10). Η ευρεία οπτική επεκτείνεται και στις κοινωνικές συνέπειες του Projectification και αποδίδει καλύτερα την έννοια του όρου, διότι συμβάλλει στην αποσαφήνιση των αιτιών της ευρείας χρήσης έργων και δεν επικεντρώνεται στα μειονεκτήματα που αυτή έχει (Packendorff and Lindgren, 2014, pp. 10–16).

Παρόλα αυτά, μόνο οι Wald κ. συν (2015) κατάφεραν να αποδώσουν την ακριβή σημασία του όρου, δείχνοντας ποσοτικά το ποσοστό των εργασιών που πραγματοποιούνται μέσω έργων ή για τα έργα, επί του συνόλου των εργασιών, σε κάθε κλάδο και για κάθε μορφή έργου και οργανισμού (Henning and Wald, 2019, p. 809). Κατά καιρούς, πολλοί ερευνητές έχουν μελετήσει το «Projectification», κατά κύριο λόγο από τη σκοπιά προσαρμογής των επιχειρήσεων στην ολοένα αυξανόμενη χρήση έργων, με στόχο την οργάνωση τους και την περαιτέρω ανάπτυξή τους (Midler, 2019, p. 550). Σε γενικότερο πλαίσιο, θα πρέπει η συγκεκριμένη έννοια να μελετάται ξεχωριστά, διότι είναι πολυσχιδής (Packendorff and Lindgren, 2014, p. 7).

Στη βιβλιογραφία της Διοίκησης Έργων πέρα από την μελέτη του «Projectification», αναλύονται εκτενώς έννοιες όπως η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων και η προγραμματοποίηση, με αποτέλεσμα να προκαλείται σύγχυση. Γενικά, ως πρόγραμμα σήμερα, που η χρήση έργων είναι ραγδαία αυξανόμενη, ορίζεται η διαχείριση πολλών έργων που είναι αλληλένδετα, αποσκοπώντας στην επιτυχημένη ολοκλήρωσή τους και στην παράδοση ενός συνόλου ωφέλιμων παραδοτέων (Maylor *et al.*, 2006, p. 663), μειώνοντας παράλληλα τις πιθανότητες αποτυχίας κατά την ανάληψη ολοένα και περισσότερων έργων (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, p. 326). Από την άλλη πλευρά, η έννοια του Projectification είναι ανομοιογενής, διότι απαιτείται αναδιάρθρωση ενός οργανισμού, προκειμένου να υλοποιήσει έργα (Godenhjelm,





Lundin and Sjöblom, 2015, p. 326), ενώ η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων περιλαμβάνει την ταυτόχρονη διαχείριση τόσο έργων όσο και προγραμμάτων, τα οποία δεν είναι απαραίτητα όμοια (Maylor *et al.*, 2006, p. 671).

Συγκεκριμένα, η εκτεταμένη χρήση έργων, η προσαρμογή της οργάνωσης μίας δομής στην εργασία έργου, η ανάληψη έργων για την διεκπεραίωση εργασιών, η ειδική εκπαίδευση, η παροχή παραδοτέων και η χάραξη στρατηγικής μέσω της οργανωμένης διαχείρισης έργων, αποτελούν βασικά συστατικά της επιτυχημένης άσκησης «Projectification» (Lundin, 2016) cited in (Maylor and Turkulainen, 2019, pp. 569–570). Παρόλα αυτά, το Projectification δεν μπορεί να «εγγυηθεί» την επιτυχία (Maylor *et al.*, 2006, p. 668) και αυτό είναι λογικό αφού η έννοια εμπεριέχει τόσο ετυμολογικά, όσο και ουσιαστικά το έργο, το οποίο χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα. Συνεπώς, το Projectification δεν είναι κατάλληλο να εφαρμοστεί σε κάθε περίπτωση, ούτε σε κάθε τομέα, ούτε σε κάθε μορφή οργανισμού, αλλά θα πρέπει να εφαρμόζεται συνειδητά και με μέτρο (Lundin and Norbäck, 2016, p. 380).

#### ***1.4. Το Projectification ως η αυξανόμενη εξάρτηση από τα έργα και την λογική τους***

Η κοινωνία έργου είναι πλέον πραγματικότητα. Τα έργα είναι παντού, από τα πιο απλά μέχρι και τα πιο σύνθετα πράγματα στη ζωή ενός ανθρώπου, χωρίς όμως αυτό να συνεπάγεται την ολοκληρωτική οργάνωση της ανθρώπινης δράσης σε έργα (Jensen, Thuesen and Geraldí, 2016, p. 7). Ωστόσο το ότι σήμερα η χρήση των έργων γίνεται οργανωμένα, έχοντας φτάσει στο σημείο να χρησιμοποιούμε την έννοια του οργανωσιακού Projectification για να ορίσουμε αυτή την κατάσταση, σημαίνει ότι υπάρχει πληθώρα γεγονότων που οδήγησαν τους ανθρώπους στην ευρεία χρήση των έργων. Επειδή, λοιπόν, η μελέτη της ιστορίας αποτελεί μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες του ανθρώπου, καθώς του δίνει τη δυνατότητα να βγάλει χρήσιμα συμπεράσματα για το παρόν και το μέλλον, μέσω καταγραφής γεγονότων που συνέβησαν στο παρελθόν, στη συνέχεια θα προχωρήσουμε σε μία παράθεση γεγονότων που συνετέλεσαν στην τωρινή αυξημένη χρήση έργων.

Κατά γενική ομολογία, η ολοένα και περισσότερη χρήση έργων, και η οργανωμένη χρήση αυτών, έχει επιφέρει πληθώρα θετικών επιπτώσεων στην ανθρωπότητα (Henning and Wald, 2019, p. 807). Κρίνεται, λοιπόν σκόπιμη η μελέτη όλων αυτών των γεγονότων που συνετέλεσαν στο να φτάσουμε στον 20<sup>ο</sup> αιώνα, όπου ο κόσμος

### Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

άρχισε να αλλάζει με γοργούς ρυθμούς και οι άνθρωποι ξεκίνησαν να αντιλαμβάνονται αυτή την νέα συνθήκη και να προσπαθούν να επωφεληθούν από αυτή (Jensen, Thuesen and Gerald, 2016, p. 10).

Τον 16<sup>ο</sup> αιώνα διατυπώθηκε από τον φιλόσοφο Francis Bacon το ρητό «Scientia est potential», που σημαίνει ότι η γνώση είναι δύναμη και η σημασία του αποτέλεσε την αρχή της δημιουργίας νέων τύπων οργάνωσης της ζωής των ανθρώπων και συνεπώς σηματοδότησε την διαμόρφωση της «πειθαρχικής» κοινωνίας (Jensen, Thuesen and Gerald, 2016, p. 6). Τον όρο «πειθαρχική» κοινωνία εισήγαγε για πρώτη φορά ο Foucault το 1975, για να ορίσει τον τρόπο που οργανωνόταν η ανθρώπινη συμπεριφορά από τα μέσα του 17<sup>ου</sup> αιώνα έως τα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα. Ωστόσο, η σημασία του «Scientia est potential» αναγνωρίστηκε από την επιστημονική διοίκηση πολύ αργότερα. Είναι γεγονός πως ο αναγεννησιακός τρόπος σκέψης ήταν αυτός που συνέβαλλε σημαντικά στην οργάνωση της ανθρώπινης δραστηριότητας τον 17<sup>ο</sup> αιώνα (Jensen, Thuesen and Gerald, 2016, pp. 5–7).

Περί τα τέλη του 18<sup>ου</sup> αιώνα (1760-1770), ακολούθησε η εκβιομηχάνιση της παραγωγής στην Μεγάλη Βρετανία, η οποία επεκτάθηκε και στην υπόλοιπη Δυτική Ευρώπη, σηματοδοτώντας, την πρώτη Βιομηχανική Επανάσταση. Στη συνέχεια, από τα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα ξεκίνησαν να εκσυγχρονίζονται βιομηχανικές περιοχές που ήταν παραδοσιακά οργανωμένες, με τους επιχειρηματίες να εστιάζουν στην παραγωγή μεγαλύτερης ποσότητας προϊόντων και στην χύδην διάθεση αυτών (Scranton, 2014, p. 359).

Σ' αυτό το κλίμα οι βιομηχανίες, λόγω του αυξημένου όγκου παραγωγής, ξεκίνησαν να χρησιμοποιούν τον ηλεκτρισμό κατά την παραγωγή των προϊόντων, γεγονότα που πυροδότησαν στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα (1870), την 2<sup>η</sup> Βιομηχανική Επανάσταση. Ωστόσο, η Βιομηχανική Επανάσταση δεν ήταν δυνατό να μελετηθεί ως ένα συγκεκριμένο γεγονός, αλλά αποτελούσε απλά μία αλλαγή σε έναν από τους σημαντικότερους τομείς της κοινωνίας, επηρεάζοντας πρωτίστως τις οργανώσεις και τους κοινωνικούς θεσμούς και εν συνεχεία τα ίδια τα άτομα και τον τρόπο σκέψης και συνεπώς δράσης τους (Ekstedt, 2019, p. 268).

Συνεπώς, από τα μέσα του 17<sup>ου</sup> αιώνα έως τα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα, υπήρξε σημαντική μετάβαση από την ποιοτική στην ποσοτική κατανόηση του χωροχρόνου. Αυτός ήταν και ο κύριος λόγος που έγινε δυνατός ο προγραμματισμός και στη συνέχεια ο σχεδιασμός και η υλοποίηση έργων (Jensen, Thuesen and Gerald, 2016, pp. 5–7).

## Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

### Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

Αρα μάλλον θα συμφωνήσει κανείς με την άποψη ότι, το Projectification παρόλο που κατονομάστηκε πολύ αργότερα από τους ερευνητές, δεν είναι τελικά τόσο καινούργια σαν έννοια (Maylor *et al.*, 2006, p. 664).

Τα έργα υπήρχαν από πάντα, συγκεκριμένα υπάρχει πληθώρα παραδειγμάτων έργων, τα οποία παρά τον όγκο τους και τις δυσκολίες που υπήρχαν, ολοκληρώθηκαν επιτυχώς, παρόλο που τότε δεν υπήρχαν οργανισμοί διοίκησης έργων, ή εργαλεία για την Διοίκηση Έργων (Seymour and Hussein, 2014, p. 233). Ωστόσο, η ανάγκη για την ανάπτυξη εργαλείων και την συστηματική χρήση μεθόδων Διοίκησης Έργων υπήρξε έμμεσο αποτέλεσμα του ψυχρού πολέμου και του αγώνα των ΗΠΑ να κλείσουν το λεγόμενο “χάσμα των πυραύλων”, δηλαδή την υπεροχή της Σοβιετικής Ένωσης έναντι των ΗΠΑ στην ανάπτυξη και κατασκευή διηπειρωτικών βαλλιστικών πυραύλων (ICBM’s). Η ανάγκη αυτή οδήγησε στη δημιουργία των προγραμμάτων “ATLAS” και “POLARIS”, τα οποία εκ φύσεως αποτέλεσαν ιδιαίτερα πολύπλοκα προγράμματα, για την διοίκηση των οποίων χρησιμοποιήθηκαν οι πρώτες τυποποιημένες πρακτικές και εργαλεία Διοίκησης Έργων (Morris, 2011). Γενικότερα, η αναδυόμενη Πολεμική Αεροπορία των ΗΠΑ, ξεκίνησε την ανάλυση της ανάπτυξης των επικοινωνιών, των όπλων, των καινοτομιών, των πρακτικών προμηθειών και συντήρησης και της κατασκευής αεροδρομίου, ήδη από την δεκαετία του 1940 (Scranton, 2014, p. 365).

Παρόλα αυτά, ως απαρχή της ιστορίας της Διοίκησης Έργων καταδεικνύονται οι αρχές της δεκαετίας του 1950 και ειδικά το έτος 1958, κατά το οποίο αναπτύχθηκαν οι μέθοδοι CPM/PERT (Kwak, Carayannis and Anbari, 2005, pp. 1–4). Τη δεκαετία του 1960 μεσουρανούσε η παραδοσιακή λειτουργική οργάνωση, η οποία όμως άλλαξε το 1970 σε οργάνωση μέσω έργων (Midler, 1995, p. 363), για την ανάπτυξη νέων προϊόντων (Midler, 2019, p. 553). Γενικότερα, τα έργα μετά τη δεκαετία του 1970 ενίσχυσαν την παγκοσμιοποίηση παρόλο που δεν κατείχαν πρωταγωνιστική θέση στην νοοτροπία του καπιταλισμού και του στέρεου νεωτερισμού, που χαρακτηρίζει την δεύτερη Βιομηχανική Επανάσταση (Scranton, 2014, p. 359). Φυσικό επακόλουθο αυτών, αλλά και των τεχνολογικών εξελίξεων, υπήρξε η τρίτη Βιομηχανική Επανάσταση, η οποία σηματοδοτήθηκε από την αυτοματοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας και την χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Η δεκαετία που ακολούθησε, χαρακτηρίστηκε από έντονο πνεύμα νεοφιλελευθερισμού, το οποίο συνέβαλε στην πληθώρα αλλαγών που συνέβησαν



## Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

### Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

τόσο στην εν λόγω δεκαετία, όσο και σ' αυτές που ακολούθησαν. Όλα τα παραπάνω, οδήγησαν σε βάθος χρόνου στο να καταμεριστεί εκ νέου η εργασία μεταξύ κράτους και κοινωνίας (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, pp. 331–333) και στο να αλλάξει η δομή διοίκησης έργων, δραστικά το 1989 με την ενεργή πλέον συμμετοχή των διευθυντών του έργου (Midler, 2019, p. 553). Επιπλέον, δημιουργήθηκαν πολλά μέσα οργάνωσης, τα οποία λειτουργούν με γνώμονα το μέλλον, γεγονός που οφείλεται κυρίως στις μεταρρυθμίσεις που συνδέονται με την Νέα Δημόσια Διαχείριση (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, p. 331), ένα ρεύμα της δεκαετίας του 1980, που σχετίζεται την εφαρμογή διάφορων προτύπων οργάνωσης στον δημόσιο τομέα και αποσκοπούσε στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του Δημοσίου.

Από το 1990 και έπειτα, η χρήση των έργων επεκτάθηκε σημαντικά και η εξέλιξη αυτών υπήρξε ραγδαία, γεγονός που οφείλεται σε συγκερασμό τόσο κοινωνικοοικονομικών παραγόντων, όσο και της τεχνολογικής εξέλιξης. Συγκεκριμένα, η δεκαετία του 1990 χαρακτηρίστηκε από την χρηματοπιστωτική κρίση που διαδραματίστηκε στις αρχές αυτής, γεγονός που κατέστησε επιτακτική την ανάγκη για ενίσχυση της στρατηγικής ευελιξίας (OECD, 2010) cited in (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, p. 331) και της προσαρμοστικότητας των συστημάτων του Δημοσίου τομέα για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που ανέκυπταν (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, p. 331). Γίνεται, λοιπόν αντιληπτό πως την δεκαετία του 1990, παρόλη την πρόοδο που σημειώθηκε στη χρήση των έργων, η διοίκησή τους βρισκόταν ακόμα στο περιθώριο, εν αντιθέσει με το παρόν, όπου πολλοί οργανισμοί και επιχειρήσεις εργάζονται χρησιμοποιώντας κατά κόρον έργα (Packendorff and Lindgren, 2014, p. 9).

Παρόλο που τα έργα αρχικά χρησιμοποιούνταν κυρίως στην μηχανική και την πληροφορική, σήμερα έχει αυξηθεί η χρήση τους σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, p. 325). Κατά γενική ομολογία, η δεκαετία του 1990 σηματοδότησε την έναρξη συντονισμένης πλέον έρευνας και μελέτης της διοίκησης έργων (Scranton, 2014, p. 365). Επίσης, η ευρεία χρήση έργων και η διοίκησή τους, καθιέρωσε έναν τομέα πρακτικής γνώσης, με σκοπό την παροχή των κατάλληλων μεθόδων και εργαλείων διοίκησης στους διαχειριστές έργων (Packendorff and Lindgren, 2014, p. 8), με αποτέλεσμα μέρος των δράσεων που γίνονται μέσω έργων να μην ελέγχεται πλέον με τα παλιά μέσα που

είχαν στην διάθεσή τους οι διαχειριστές (Bergman, Gunnarson and Räisänen, 2013a, p. 122).

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και η ψηφιοποίηση των πάντων στις μέρες μας, σαφέστατα έχουν επηρεάσει τη χρήση και τη διοίκηση των έργων, αφού δίνεται η δυνατότητα παροχής ευέλικτων εργαλείων και μέσων διοίκησης έργων, τα οποία όμως βασίζονται στην επικοινωνία, που είναι απαραίτητο συστατικό για τον σχεδιασμό, την απεικόνιση, την οργάνωση και τον έλεγχο ενός έργου (Ekstedt, 2019, p. 271). Σ' αυτό το κλίμα, σήμερα, υπάρχει έντονη συζήτηση από πληθώρα ερευνητών, μελετητών και πολιτικών, για την πραγμάτωση της τέταρτης Βιομηχανικής Επανάστασης, η οποία χαρακτηρίζεται από την ιδέα της επικράτησης των ρομπότ, πρωτίστως στον βιομηχανικό κλάδο, στον κλάδο παροχής υπηρεσιών και στον κλάδο του εμπορίου και στη συνέχεια σε κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα. Η Επιστήμη των Δεδομένων, αλλά και η Τεχνητή Νοημοσύνη αναμένεται να επιφέρουν πολλές αλλαγές στον τρόπο ζωής των ανθρώπων και συνεπώς και στη διοίκηση έργων.

#### **1.5. Ιστορική εξέλιξη του *Projectification***

Όπως προαναφέρθηκε ο όρος «Projectification», πρωτοεμφανίστηκε τη δεκαετία του 1990, σε μία προσπάθεια προσδιορισμού δραματικών αναδιαρθρώσεων σε οργανισμούς και διαδικασίες (Henning and Wald, 2019, p. 807). Η ιστορική αφετηρία της διοίκησης έργων χρονολογείται πριν από το 1960, μία περίοδος που προηγείται αρκετά από την διατύπωση του όρου «Projectification» από τον Midler (1995) (Maylor *et al.*, 2006, p. 670). Η εξέλιξη του όρου και η εξέλιξη των επιχειρήσεων φαίνεται να έχουν «παράλληλους βίους», διότι και οι δύο από τη μία πλευρά τείνουν να διαχωριστούν από τα έργα και από την άλλη έλκονται προς την οργανωμένη διοίκηση έργων (Bergman, Gunnarson and Räisänen, 2013a, p. 107).

Η διοίκηση έργων πήρε την μορφή που έχει ουσιαστικά και σήμερα, περί τα μέσα της δεκαετίας του 1970, όμως ακόμα και τότε η εργασία μέσω έργου ή η εργασία για την υλοποίηση ενός έργου, δεν είχε τυποποιηθεί μέχρι τα τέλη του 1980 που ξεκίνησε αυτή η διαδικασία με αφορμή την ανάπτυξη και την μαζική βιομηχανική παραγωγή του ψηφιακού διακόπτη και ολοκληρώθηκε με την πρώτη έκδοση μεθοδολογίας διαχείρισης έργων (Bergman, Gunnarson and Räisänen, 2013a, pp. 114–115). Στις αρχές του 1990 ξεκίνησαν να παίρνουν μορφή οι πρώτες ακαδημαϊκές διαπιστώσεις

### Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

περί της χρήσης των έργων για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και την αντιμετώπιση των δυσκολιών που ανέκυψαν στην κατανόηση των νέων τεχνολογιών που κατέκλυζαν τον κόσμο (Maylor *et al.*, 2006, p. 664). Έκτοτε παρατηρήθηκε ραγδαία αύξηση της χρήσης έργων, με παράλληλη αύξηση των απαιτήσεων αναφορικά με την ταυτόχρονη υλοποίηση έργων. Αυτό ήταν η αφορμή για την έκδοση της δεύτερης έκδοσης μεθοδολογίας διαχείρισης έργου το 1994, όπου το έργο ξεκίνησε να θεωρείται ανεξάρτητο από την ανάπτυξη ενός προϊόντος, μίας υπηρεσίας ή μίας εταιρίας. Τότε τα έργα ξεκίνησαν να κατέχουν εξέχουσα θέση στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι, με αποτέλεσμα η διοίκηση αυτών να γίνει επάγγελμα στα τέλη του 1990 και φυσικά αυτό να αποτυπώνεται και στην τρίτη έκδοση της μεθοδολογίας διαχείρισης έργων (Bergman, Gunnarson and Räisänen, 2013a, p. 115). Παρατηρείται, λοιπόν πως τη δεκαετία του 1990, οι επιχειρήσεις ξεκίνησαν να αντιλαμβάνονται την νέα συνθήκη που επικρατούσε και παράλληλα προσπαθούσαν πραγματοποιώντας μικρές μεν αλλαγές, να προσαρμοστούν σ' αυτή (Bergman, Gunnarson and Räisänen, 2013a, p. 121).

Στο κατώφλι της νέας χιλιετίας συναντάται η ευελιξία και η μικρή προθεσμία παράδοσης των αποτελεσμάτων του έργου, το οποίο πλέον έγινε πιο περίπλοκο, γεγονός που κατέστησε αναγκαία την επισημοποίηση του επαγγέλματος των διαχειριστών έργων (Bergman, Gunnarson and Räisänen, 2013a, p. 116). Ωστόσο, την πρώτη δεκαετία του 2000, ο κλάδος της διοίκησης έργων ήρθε αντιμέτωπος με μεγάλη αμφισβήτηση, ενώ παράλληλα συστήθηκε στον κόσμο δειλά δειλά η έννοια της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων (Bergman, Gunnarson and Räisänen, 2013a, p. 121). Σ' αυτό το κλίμα, η εξασφάλιση της ποιότητας των παραδοτέων στα έργα αποτέλεσε σε παγκόσμιο επίπεδο, πρωταρχικό σκοπό (Bergman, Gunnarson and Räisänen, 2013a, p. 121). Επιπλέον, στις αρχές του 2000 οι μελετητές έκριναν σημαντική και την διερεύνηση της διοίκησης έργου σε σχέση με τον άνθρωπο, διότι η έρευνα ήταν προσανατολισμένη κυρίως στις δυσκολίες της διοίκησης έργων (Bredin and Soderlund, 2006, pp. 93–94), αλλά και στην αποτελεσματικότητα της εργασίας που πραγματοποιείται μέσω έργων (Lundin and Norbäck, 2016, p. 367).

Στα μέσα της πρώτης δεκαετίας του 2000, η θέσπιση των έργων ως κυρίαρχου τρόπου οργάνωσης της εργασίας και η ανάγκη για μεγαλύτερη ευελιξία, συνέβαλλαν στη χρήση χαρτοφυλακίων έργων και προγραμμάτων, αλλά και στην ίδρυση γραφείων διαχείρισης έργων (PMOs), γεγονότα που φυσικά δεν άφησαν ασυγκίνητη

### Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

την βιβλιογραφία της εποχής (Maylor *et al.*, 2006, pp. 663–664). Μία τάση που επίσης παρατηρείται από την εισαγωγή του όρου «Projectification» στην ακαδημαϊκή κοινότητα, είναι η ολοένα αυξανόμενη χρήση ευέλικτων μεθοδολογιών διοίκησης έργων (Maylor and Turkulainen, 2019, p. 567), μία τάση που βρίσκεται στο απόγειο της στις μέρες μας.

Γίνεται λοιπόν, αντιληπτό πως σήμερα αν και υπάρχει πληθώρα ακαδημαϊκών άρθρων, βιβλίων, δημοσιεύσεων κ.α. για τα έργα, εστιάζουν κυρίως στην αυξημένη χρήση έργων ως μορφή εργασίας (Schoper *et al.*, 2018, p. 71), ενώ το Projectification έχει μελετηθεί κυρίως για τις επιπτώσεις που επιφέρει σ' έναν συγκεκριμένο τομέα ή για τον τρόπο με τον οποίο αλλάζουν οι δομές που σχεδιάζουν, υλοποιούν και γενικά διαχειρίζονται έργα (Maylor and Turkulainen, 2019, p. 567), με αποτέλεσμα να εντοπίζεται έλλειψη στοιχείων αναφορικά με την ποσοτικοποίηση της έννοιας, δηλαδή με το πλήθος των έργων (Lundin and Söderholm, 1998) cited in (Schoper *et al.*, 2018, p. 73).

Οι Wald κ. συν (2015) ήταν οι πρώτοι που το 2013 μέτρησαν, στην γερμανική οικονομία, τον αριθμό των εργασιών που πραγματοποιούνται με ή για έργα, ως μέρος της συνολικής εργασίας (Ingason, Fridgeirsson and Jonasson, 2019, pp. 603–604). Στη συνέχεια οι (Schoper *et al.*, 2018), μελέτησαν εκτενώς σε 3 Ευρωπαϊκές χώρες το ποσοστό της εργασίας που υλοποιείται με έργα, δείχνοντας πως οι οικονομίες της Δύσης (ή πιο σωστά των 3 χωρών), χρησιμοποιούν στο ένα τρίτο των εργασιών τους τα έργα (Henning and Wald, 2019, p. 816).

Η επικράτηση του «Projectification» και η αποτελεσματικότητά του, σε παγκόσμιο επίπεδο και σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας, είναι σαφέστατα απόρροια πολυάριθμων επιτυχιών που έχουν σημειωθεί σε έργα (Lundin and Norbäck, 2016, p. 372). Παρόλο, λοιπόν που η χρήση των έργων σήμερα γίνεται σε μεγάλο βαθμό και σε όλους τους κλάδους, ο κορεσμός του φαινομένου φαντάζει απίθανο γεγονός, διότι συνεχώς δημιουργούνται νέες ανάγκες και κλάδοι που ενδείκνυνται για χρήση έργων, ενώ παράλληλα έχει διαπιστωθεί ότι η διαδικασία προσαρμογής των μόνιμων και προσωρινών οργανισμών, είναι αέναη (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, p. 328). Ωστόσο, το μέλλον είναι αβέβαιο, ενώ μπορούν να διατυπωθούν μόνο υποθέσεις για την εξέλιξη του Projectification σ' αυτό.

Προς το παρόν, οι ερευνητές δίνουν ιδιαίτερη βάση στη μελέτη του έργου σαν προσωρινό οργανισμό, παρά σαν έννοια που αποτελείται από μεθοδολογίες, γεγονός

### Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

που έχει κάπως σταθεροποιήσει την ανοδική πορεία του Projectification (Ingason, Fridgeirsson and Jonasson, 2019, p. 603). Ενδεχομένως, αν ο ρυθμός ανάπτυξης της βαίνει σταθερός μελλοντικά, όλες οι επιχειρήσεις να εξασκούν την εργασία έργου αβίαστα και λιγότερο όπως είναι σήμερα, που χρειάζεται να καταβάλουν προσπάθεια, εξαιτίας της προσαρμογής που προσπαθούν να επιτύχουν σε όλα τα επίπεδα (Bergman, Gunnarson and Räisänen, 2013a, p. 124).

Αναφορικά με την εξέλιξη του όρου «Projectification» και της εφαρμογής του, αυτό που αναμένεται να συμβεί στο μέλλον είναι η ενσωμάτωση θεωριών και πρακτικών που σχετίζονται με την διοίκηση έργων στον δημόσιο τομέα (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, p. 343). Επίσης, είναι ευρέως απαιτητό να συνδυαστεί στο μέλλον η διοίκηση έργων με άλλες τάσεις διοίκησης και διαχείρισης, όχι μόνο σε επίπεδο καινοτομίας και οργανωσιακής εκπαίδευσης, αλλά σε όλα τα επίπεδα (Midler, 2019, p. 560). Βέβαια, το βασικότερο όλων που είναι θεμιτό να συμβεί στο μέλλον, είναι ο συγκερασμός των ηθικών αξιών, της κουλτούρας και των πολιτικών πεποιθήσεων με πολύπλοκους οργανισμούς που λειτουργούν με έργα ή μέσω έργων (Laux, 2011) cited in (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, p. 339). Συνεπώς σ' ένα ευρύτερο πλαίσιο, η μελλοντική εξέλιξη του Projectification θα πρέπει να γίνεται συνειδητά, αυστηρά με έλεγχο και θέσπιση ορίων, προκειμένου να μην αποτελέσει απλά μία βελτιωμένη έκδοση των υφιστάμενων τάσεων διαχείρισης έργων (Maylor *et al.*, 2006, p. 672).

### **1.6. Projectification – Κοινωνία – Οικονομία**

#### *1.6.1. Το Projectification ως οικονομικός και κοινωνικός πολλαπλασιαστής*

Είναι γεγονός πλέον πως τα έργα κατακλύζουν όλους τους τομείς της ζωής των ανθρώπων (Schoper *et al.*, 2018, p. 71). Η ευρεία χρήση των οργανωσιακών έργων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της παγκόσμιας οικονομίας (Midler, 1995; Lundin and Midler, 1998; Packendorff and Lindgren, 2014) cited in (Schoper *et al.*, 2018, p. 72) δεδομένου ότι περισσότερο από το ένα πέμπτο της οικονομικής δραστηριότητας πραγματοποιείται μέσω αυτών (McKevitt, Carbery and Lyons, 2017) cited in (Ballesteros-Sánchez, Ortiz-Marcos and Rodríguez-Rivero, 2019, p. 522). Είναι, λοιπόν προφανές πως το μέρος της παγκόσμιας οικονομίας που σχετίζεται με τα έργα και οι οικονομικές απολαβές που





προκύπτουν μέσα από αυτή τη συσχέτιση, είναι τεράστιες, με αποτέλεσμα οποιαδήποτε βελτιωτική κίνηση στον τρόπο διοίκησης έργων, να αποφέρει έμπρακτα θετικά οικονομικά αποτελέσματα (Ingason, Fridgeirsson and Jonasson, 2019, p. 614).

Τα έργα αποτελούν κινητήρια δύναμη της οικονομίας, ενώ παράλληλα έχουν αποκτήσει πρωταρχικό ρόλο σε θέματα οργανωτικής αναδιάρθρωσης αλλά και σε τομείς όπως είναι η Έρευνα και Ανάπτυξη και η Πληροφορική. Επιπλέον, οι “βιομηχανίες” της διαφήμισης και των κατασκευών είναι μόνο μερικοί από τους κλάδους που εξαρχής λειτουργούν βασιζόμενοι στα έργα (Jensen, Thuesen and Geraldí, 2016, p. 2). Άλλωστε, η εργασία που γίνεται μέσω έργου ή για την υλοποίηση ενός έργου, αντικατοπτρίζεται οικονομικά στο ένα τρίτο της Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας της παγκόσμιας οικονομίας, γεγονός που καταδεικνύει την σημαντικότητα των έργων και της διοίκησής τους, ως εργαλείων στρατηγικής, τόσο στον δημόσιο τομέα, όσο και στον βιομηχανικό κλάδο (Ingason, Fridgeirsson and Jonasson, 2019, p. 614).

Το Projectification επηρεάζει τους εκάστοτε κλάδους στους οποίους υλοποιούνται τα έργα και συνεπώς και την οικονομία, διότι η υλοποίηση εργασίας μέσω έργων διαφέρει από αυτήν των μόνιμων οργανισμών, λόγω του ότι πραγματοποιείται μέσω προσωρινών οργανισμών, αλλά και γιατί έρευνες έχουν δείξει ότι η χρήση των έργων στην εργασία μπορεί να επιφέρει θετικές συνέπειες, οι οποίες μπορεί να είναι τόσο σε επίπεδο κλάδων, όσο και σε επίπεδο συνολικής οικονομίας (Henning and Wald, 2019, p. 817). Γίνεται λοιπόν σαφές ότι για τη διαμόρφωση στρατηγικής στον ιδιωτικό τομέα, αλλά και για την οργάνωση του δημόσιου τομέα, είναι σημαντικό να διατυπωθεί οικονομική σημασία της ευρείας χρήσης έργων (Ingason, Fridgeirsson and Jonasson, 2019, p. 603). Διαπιστώθηκε, επίσης ότι το οργανωσιακό Projectification ως καινοτομία επιφέρει θετικές επιπτώσεις στην οικονομική ανάπτυξη των κλάδων αλλά και ολόκληρης της οικονομίας (Henning and Wald, 2019, p. 817), λειτουργώντας ως οικονομικός πολλαπλασιαστής.

Ο βαθμός του Projectification σε οικονομικό επίπεδο, θα μπορούσε να ποσοτικοποιηθεί με τη βοήθεια μακροοικονομικών μεγεθών, όπως η προστιθέμενη αξία. Ενδεικτικά θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) (Schoper *et al.*, 2018, p. 73), όχι σαν μέτρο μέτρησης



του Projectification, αλλά για να βοηθήσει μέσω συγκρίσεων στην καλύτερη κατανόηση του μεγέθους αυτής, διότι δείχνει την συνολική αξία των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών για ένα δεδομένο χρονικό διάστημα σε μία συγκεκριμένη χώρα. Εναλλακτικά, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί η ακαθάριστη προστιθέμενη αξία (ΑΠΑ), η οποία ουσιαστικά εκφράζει ότι και το ΑΕΠ, μειωμένο όμως κατά το κόστος των εισροών που προκύπτουν από την παραγωγή του συνόλου των προϊόντων και των υπηρεσιών (Ingason, Fridgeirsson and Jonasson, 2019, p. 604).

Φυσικά μετά την μέτρηση ενός μεγέθους, έπεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων, και στην προκειμένη περίπτωση η οικονομική ανάλυση του βαθμού Projectification, όπου ο εκάστοτε ερευνητής καλείται να επιλέξει ανάμεσα στην στατική και την δυναμική οικονομική ανάλυσή του. Η στατική οικονομική ανάλυση, εστιάζει στην εξέταση του μεγέθους σε συγκεκριμένο σημείο του χρονικού ορίζοντα, σε αντίθεση με την δυναμική, η οποία εστιάζει στην εξέταση ενός μεγέθους, δίνοντας βάση στην μεταβολή αυτού με την πάροδο του χρόνου (Δημητρίου, no date, p. 14).

Ενώ η βιβλιογραφία κρίνει αναγκαία τη μέτρηση της χρήσης έργων στην παγκόσμια οικονομία, διαπιστώνεται ότι έχουν πραγματοποιηθεί λίγες μετρήσεις, οι οποίες μάλιστα δεν έγιναν οργανωμένα και σε βάθος (Schoper *et al.*, 2018, p. 71). Έχει ειπωθεί, ωστόσο πως η μέτρηση της προστιθέμενης αξίας των εργασιών που πραγματοποιούνται με έργα αλλά και της παραγωγής, θα ήταν η καταλληλότερη, διότι θα μπορούσε να υπάρξει άμεσος συσχετισμός με μακροοικονομικά μεγέθη, όπως το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν ή η Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία, αν και πρόκειται για μία χρονοβόρα και δύσκολα υλοποιήσιμη μέτρηση για κάθε τύπο έργου (Schoper *et al.*, 2018, p. 73). Οι Wald κ. συν (2015) εύστοχα και σ' αυτό το κομμάτι, εισήγαγαν την μέτρηση των εργασιών που πραγματοποιούνται με ή για έργα, ως μέρος της συνολικής εργασίας, μία μέτρηση που μπορεί να γίνει με μακροοικονομικά μεγέθη και είναι κατάλληλη για κάθε τύπο έργου (Ingason, Fridgeirsson and Jonasson, 2019, pp. 603–604).

Η αυξημένη χρήση έργων είναι υπεύθυνη για την ανοδική πορεία της παραγωγής και συνεπώς της οικονομίας. Το οργανωσιακό Projectification και γενικότερα η χρήση των έργων, μετασηματίζουν εισροές που είναι σταθερές σε εκροές που



μεταβάλλονται σε όγκο. Μ' αυτόν τον τρόπο η παραγωγή αυξάνεται παρόλο που οι εισροές είναι ίδιες. Αυτό οφείλεται είτε στην αυξημένη ζήτηση λόγω καινοτόμων παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, είτε στην μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων, λόγω εφαρμογής νέων και τεχνολογικά καινοτόμων διαδικασιών (Henning and Wald, 2019, pp. 812–814).

Οι ίδιοι ερευνητές μετρώντας τις μακροοικονομικές επιδράσεις του Projectification, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το Projectification επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον κλάδο της μεταποίησης. Βέβαια κάθε κλάδος απαρτίζεται από επιμέρους τομείς και οι αλληλεπιδράσεις αυτών των υποτομέων με τους κλάδους επηρεάζουν τις επιπτώσεις του Projectification. Για παράδειγμα, η αυξημένη χρήση έργων στον μεταποιητικό κλάδο, συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγής στο μέρος του κατασκευαστικού τομέα που λειτουργεί με έργα, αλλά σ' αυτό που λειτουργεί χωρίς έργα, επιδρά αρνητικά (Henning and Wald, 2019, pp. 812–814). Συνήθως στον μεταποιητικό τομέα χρησιμοποιούνται έργα ανάπτυξης νέων προϊόντων, έργα εξωτερικής διαχείρισης, έργα πληροφορικής, έργα μάρκετινγκ και πωλήσεων και έργα ανθρώπινου δυναμικού (Schoper *et al.*, 2018:76).

Αναφορικά με την απασχόληση, η στατική επίδραση του Projectification στην απασχόληση είναι μικρή για τον μεταποιητικό κλάδο και για τον τομέα παροχών εταιρικών υπηρεσιών, αλλά μεγάλη για τομείς όπως η πληροφόρηση και η επικοινωνία και κλάδους όπως αυτόν του λιανικού εμπορίου, του δημόσιου και των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών (Henning and Wald, 2019, p. 816). Ωστόσο, το Projectification σε δυναμικό επίπεδο, επιδρά θετικά στην απασχόληση (Henning and Wald, 2019, p. 816), ενώ η ήδη υπάρχουσα θετική συσχέτιση του αριθμού των απασχολουμένων και του κύκλου εργασιών κεφαλαίου, αυξάνεται (Ingason, Fridgeirsson and Jonasson, 2019, p. 612).

Επιπρόσθετα οι Henning και Wald (2019) κατέληξαν αναφορικά με το εισόδημα, ότι το Projectification το επηρεάζει μεν στατικά θετικά, αφού όταν μία μονάδα εργασίας που πραγματοποιείται χωρίς έργο, αρχίσει να πραγματοποιείται με έργο το συνολικό ακαθάριστο εισόδημα αυξάνεται, αλλά όχι πολύ. Ωστόσο, για τον μεταποιητικό, χρηματοπιστωτικό κλάδο και τον κλάδο του λιανικού εμπορίου, το Projectification επιφέρει μικρές στατικές επιδράσεις στο συνολικό ακαθάριστο εισόδημα, σε αντίθεση με τον δημόσιο τομέα και τις λοιπές υπηρεσίες όπου επιφέρει μεγάλες θετικές στατικές επιδράσεις. Σ' ένα γενικότερο πλαίσιο



διαπιστώθηκε ότι το Projectification επηρεάζει το εισόδημα δυναμικά θετικά και στατικά αρνητικά (Henning and Wald, 2019, p. 816).

Στον κλάδο της γεωργίας και στον κλάδο του δημοσίου και των υπηρεσιών, προκύπτει ότι το Projectification επιφέρει αρνητικά στατικά αποτελέσματα στην παραγωγή, αφού με την ευρεία χρήση έργων, αμβλύνεται η δυνατότητα καινοτομίας σ' αυτούς τους κλάδους, παρόλο που ενισχύεται η τεχνολογική τους εξέλιξη. Αυτό συμβαίνει διότι η τεχνολογική εξέλιξη στους τομείς των ανωτέρω κλάδων, είναι μεγαλύτερη σ' αυτούς που δεν εργάζονται με έργα, από αυτούς που εκτελούν εργασίες μέσω έργων, με αποτέλεσμα το Projectification να έχει αρνητικό αντίκτυπο και σε στατικό και σε δυναμικό επίπεδο. Επιπλέον, η μείωση της δυνατότητας καινοτομίας στον γεωργικό κλάδο, εξαιτίας του Projectification, έχει αρνητικό αντίκτυπο τόσο στην απασχόληση, όσο και στο εισόδημα (Henning and Wald, 2019, pp. 815–817).

Στα αποτελέσματα της παραπάνω μελέτης, προστίθενται οι διαπιστώσεις των Ingason, Fridgeirsson και Jonasson (2019) περί «περιοχών κεφαλαίου» όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά, δηλαδή κυρίως μεγάλων πόλεων, όπου το επιχειρείν εξασκείται, έχοντας πρόσβαση σε όλα τα μέσα, τόσο σε επίπεδο γνώσης όσο και εργαλείων και παροχής υπηρεσιών Διοίκησης Έργων, όπου συναντάται συχνότερα η υλοποίηση και η διοίκηση έργων, συγκριτικά με περιοχές μικρότερες που είναι πιο αγροτικές (Ingason, Fridgeirsson and Jonasson, 2019, p. 613).

Είναι, λοιπόν γεγονός πως πλέον η οικονομία διαμορφώνεται και δρα μέσω των έργων, δεδομένο που είναι αδύνατο να μην επηρεάσει και την κοινωνική διάσταση της ανθρώπινης ζωής (Jensen, Thuesen and Geraldí, 2016, p. 2). Μάλιστα δεν είναι καθόλου τυχαίο, που όπως αναφέρθηκε παραπάνω η έρευνα των έργων και του Projectification έδειξε τη διαμόρφωση δύο απόψεων επ' αυτής, την στενή και την ευρεία οπτική, με την ευρεία να αποτυπώνει καλύτερα την έννοια του όρου (Packendorff and Lindgren, 2014, p. 16). Αυτό συμβαίνει διότι η ευρεία αντίληψη του όρου, συνδέει το «Projectification» με όλο το φάσμα της κοινωνικής δραστηριότητας, λαμβάνοντας υπόψη κατά την διερεύνηση των συνεπειών της, τόσο πολιτιστικές όσο και κοινωνιολογικές αντιλήψεις, προάγοντας παράλληλα την ορθή χρήση των έργων σε ένα τεχνολογικά ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου ο ανταγωνισμός κατέχει εξέχουσα θέση στο



επιχειρηματικό γίνεσθαι (Packendorff and Lindgren, 2014, p. 14). Γίνεται, λοιπόν αντιληπτό πως το «Projectification» και ιδιαιτέρως η ευρεία αντίληψή του, κατέχει πρωταρχικό ρόλο στην εξέλιξη της κοινωνίας (Packendorff and Lindgren, 2014, p. 14).

Στις μέρες μας, η κοινωνία έρχεται καθημερινά αντιμέτωπη με τον εξαιρετικά γρήγορο ρυθμό της τεχνολογικής ανάπτυξης, γεγονός που σαφέστατα επιφέρει πληθώρα οφελών στην ανθρωπότητα, ευθύνεται όμως και για την πρόκληση σοβαρών περιβαλλοντικών και κοινωνικών προβλημάτων. Ήδη από το 1992, όπου η τεχνολογία ξεκίνησε να ακμάζει, κατά την διεξαγωγή της Συνόδου Κορυφής για την Γη, δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα στην αειφόρο ανάπτυξη και έκτοτε προωθήθηκαν σε διεθνές επίπεδο, δράσεις, προγράμματα, ενώ δημιουργήθηκαν και οργανισμοί που στοχεύουν σ' αυτή (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, p. 332).

Τα νέα δεδομένα που έχουν διαμορφωθεί αναφορικά με την βιωσιμότητα του πλανήτη Γη, στον οποίο όλοι ζούμε και δραστηριοποιούμαστε, θέλουν την οικονομική ανάπτυξη, να είναι βιώσιμη τόσο σε κοινωνικό όσο και σε περιβαλλοντικό επίπεδο, γι' αυτό το λόγο και η φτώχεια και η ανισότητα συνδέονται με την ρύπανση του περιβάλλοντος (WCED, 1987, p. 7). Αναπόφευκτα λοιπόν, η προστασία του πλανήτη συνδέεται με την οικονομική και την κοινωνική εξέλιξη και με τον παράλληλο συγκερασμό της ηθικής, προκύπτει η έννοια της αειφόρου ανάπτυξης (Sachs, 2015, chap. VIII) cited in (Cerne and Jansson, 2019, p. 356). Σ' αυτό το κλίμα, γίνεται αντιληπτό πως τόσο η κυβέρνηση του κάθε κράτους, όσο και ο ίδιος ο ιδιωτικός τομέας, φέρουν μεγάλη ευθύνη για την βιώσιμη ανάπτυξη, δεδομένου ότι διαθέτουν τόσο τη δύναμη όσο και τα μέσα για την προαγωγή και διατήρηση αυτής της νοοτροπίας (Shrivastava, 1995) cited in (Cerne and Jansson, 2019, p. 360).

Το φάσμα του «Projectification», είναι δε τόσο μεγάλο, γεγονός που συμβάλλει στην διεύρυνση οριζόντων, των ανθρώπων που είναι μέρος της διαδικασίας αυτής ή αυτών που πραγματοποιούν διεξοδική έρευνα του συγκεκριμένου φαινομένου (Schoper *et al.*, 2018, p. 72). Η γνώση είναι δύναμη (Jensen, Thuesen and Geraldí, 2016, p. 6) και πέρα από τους ακαδημαϊκούς σκοπούς που εξυπηρετεί η μελέτη ενός φαινομένου τέτοιου βεληνεκούς, αποτελεί δείκτη πολιτισμού (Schoper *et al.*, 2018, p. 72).



Γίνεται, λοιπόν κατανοητό πως το Projectification ενώ κατακλύζει όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας, δεν έχει μελετηθεί σε βάθος ο βαθμός επιρροής αυτής στην παγκόσμια οικονομία (Ingason, Fridgeirsson and Jonasson, 2019, p. 603), ενώ όσον αφορά το Projectification της κοινωνίας, παρόλο που εισήχθη σαν όρος στα μέσα του 1990, συνεχίζει ακάθεκτα την ραγδαία εξέλιξη της (Barondeau and Hobbs, 2019, p. 293).

#### 1.6.2. Το Projectification ως μετασχηματισμός και προσαρμογή της κοινωνίας και της οικονομίας

Όπως περιεγράφηκε παραπάνω η οικονομία και η κοινωνία επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την αυξανόμενη χρήση έργων, γι' αυτό το λόγο και είναι άξιος διερεύνησης ο τρόπος προσαρμογής του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος σ' αυτή την νέα συνθήκη που κυριαρχεί στον κόσμο τις τελευταίες δύο δεκαετίες, το «Projectification». Σε βάθος χρόνου έχει μετασχηματιστεί τόσο η κοινωνία όσο και η οικονομία, με γνώμονα τα έργα (Ekstedt, 2019, p. 270). Αυτό αντικατοπτρίζεται πλήρως στην μετάβαση από την «πειθαρχική» κοινωνία στην κοινωνία του έργου (Jensen, Thuesen and Geraldí, 2016, p. 18), όπου η ανθρώπινη δραστηριότητα οργανώνεται μέσω έργων (Lundin, Arvidsson, Brady, Ekstedt, Midler, *et al.*, 2015) cited in (Jensen, Thuesen and Geraldí, 2016, p. 3).

Η ανθρώπινη δραστηριότητα, περιγράφεται πλήρως με τη χρήση τεσσάρων φιλοσοφικών εννοιών, την δραστηριότητα, τον χρόνο, το χώρο και τις σχέσεις (Jensen, Thuesen and Geraldí, 2016, p. 3). Σ' αυτές τις έννοιες, την τελευταία δεκαετία παρατηρήθηκαν ραγδαίες αλλαγές, τόσο στον εργασιακό τομέα όσο και στην ανθρώπινη συμπεριφορά και στην κοινωνία, με αποτέλεσμα να γίνεται αντιληπτή η ολοκλήρωση της μετάβασης από την «πειθαρχική» στην κοινωνία έργου (Fogh, 2009) cited in (Jensen, Thuesen and Geraldí, 2016, p. 3,7).

Αναφορικά με τις φιλοσοφικές έννοιες που αναφέρθηκαν, αξίζει να αναφερθεί πως είναι αλληλένδετες, διότι η δραστηριότητα δεν υφίσταται χωρίς το χώρο και τον χρόνο και αντίστροφα αν δεν υπάρχει σύνδεση του χρόνου με την δραστηριότητα, κάθε στιγμή δεν θα διαφέρει από αυτήν που προηγείται ή έπεται αυτής (Jensen, Thuesen and Geraldí, 2016, pp. 3–4). Όταν η δραστηριότητα αποτελεί κεντρική έννοια της κοινωνικής ζωής και παράλληλα εξαιτίας του



άνεα μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, οι παραπάνω έννοιες είναι δύσκολο να προκαθοριστούν, τότε αναδύεται η λεγόμενη κοινωνία του έργου, ως απόρροια της ανάγκης προκαθορισμού της δραστηριότητας και συνεπώς της επικράτησης του Projectification (Jensen, Thuesen and Gerald, 2016, p. 7).

Η κυριότερη διαφορά μεταξύ «πειθαρχικής» κοινωνίας και κοινωνίας έργου είναι ότι στην πρώτη, ο χρόνος, ο χώρος και οι σχέσεις διαμορφώνουν την δραστηριότητα, η οποία οροθετείται πειθαρχημένα, βασιζόμενη στο παρελθόν, ενώ στην κοινωνία έργου, που χαρακτηρίζεται από αλλαγές, η δραστηριότητα βρίσκεται στο επίκεντρο και αυτοβούλως καθορίζει το χώρο, τον χρόνο και τις σχέσεις, τα οποία υφίστανται εξαιτίας της και μόνο. Σήμερα, ο χρόνος καθορίζεται από την μετάβαση από το ένα έργο στο άλλο, ενώ ο χώρος δεν κατέχει πλέον εξέχουσα θέση στην κοινωνία (Jensen, Thuesen and Gerald, 2016, pp. 9–14). Επιπρόσθετα, η «πειθαρχική» κοινωνία χαρακτηρίζεται από επαναληπτικότητα, ενώ η κοινωνία του έργου από αλλαγή και ευελιξία, όπου μελλοντικές δραστηριότητες παραδειγματίζονται και μαθαίνουν από τις παρελθοντικές, χωρίς όμως να τις επαναλαμβάνουν. Γίνεται, λοιπόν κατανοητό πως η κυριότερη κατεύθυνση της κοινωνίας του έργου είναι το μέλλον, το οποίο είναι αβέβαιο (Jensen, Thuesen and Gerald, 2016, pp. 11–13).

Η αλλαγή είναι μια έννοια ακμάζουσα τα τελευταία 20 χρόνια, με την τεχνολογία να κατέχει πρωταρχική θέση σε αυτή. Η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη και η ψηφιοποίηση των πάντων τα τελευταία χρόνια, έχει επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, με την αυτοματοποίηση των διαδικασιών και συνεπώς επηρέασε και εξακολουθεί να επηρεάζει την οικονομία και την κοινωνία σε όλο τους το φάσμα (Ekstedt, 2019, p. 272). Αυτό αποτέλεσε και έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες υποβιβασμού του χώρου από την εξέχουσα θέση που κατείχε στην «πειθαρχική» κοινωνία, αφού στην κοινωνία του έργου πληθώρα δραστηριοτήτων πραγματοποιούνται από απόσταση μέσω τεχνολογικών επιτευγμάτων που διευκολύνουν πλέον τέτοιου είδους διαδικασίες (Jensen, Thuesen and Gerald, 2016, p. 12).

Σ' αυτό το κλίμα αλλαγών, η κοινωνία και κατά συνέπεια οι άνθρωποι, ανέπτυξαν δεξιότητες που δεν είχαν, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις επικείμενες αλλαγές. Έμαθαν να εκμεταλλεύονται τις απειλές και να τις μετατρέπουν σε ευκαιρίες, αντί να προσπαθούν να τις αμβλύνουν, ενώ



παράλληλα ενσωμάτωσαν στις δραστηριότητες που πραγματοποιούν την γρήγορη αναδιοργάνωση και ξεκίνησαν να αντιλαμβάνονται και να αντιδρούν στα μηνύματα που προσφέρει το περιβάλλον τους (Fogh, 2009) cited in (Jensen, Thuesen and Gerald, 2016, p. 7).

Το Projectification ως μορφή οργάνωσης, έχει εισάγει την έννοια της ευελιξίας σε όλους τους τομείς της ζωής των ανθρώπων, ενώ παρατηρείται ότι έχει επιφέρει αλλαγές σε όλους τους τομείς, από τον επιχειρηματικό κλάδο σε κάθε μορφή δραστηριότητας και δράσης κοινωνικού ενδιαφέροντος (Jensen, Thuesen and Gerald, 2016, p. 9). Παρατηρήθηκαν αλλαγές στον τρόπο σχεδιασμού και οργάνωσης ακόμα και σε πολεμικές δραστηριότητες και σε τρομοκρατικές επιθέσεις, όπου ο τρόπος δράσης αλλά και ο τόπος που αυτές διαδραματίζονται, έχουν πάψει πλέον να είναι αναμενόμενοι (Jensen, Thuesen and Gerald, 2016, p. 2).

Επιπλέον, το Projectification αναδιάρθρωσε ριζικά την παγκόσμια οικονομία και τον τρόπο σκέψης γύρω από αυτή, επηρεάζοντας άλλοτε δυναμικά και άλλοτε στατικά, σημαντικά οικονομικά μεγέθη, όπως την παραγωγή, το ακαθάριστο εισόδημα και την απασχόληση (Henning and Wald, 2019, p. 810), όπως αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα. Η αυξημένη χρήση έργων, ανάγκασε τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στην νέα συνθήκη, ευνοώντας την προσωρινή εργασία, αυξάνοντας τις συμφωνίες και συμβάσεις ορισμένου χρόνου και φυσικά σε επίπεδο παραγωγής την αποθήκευση μικρότερης ποσότητας έτοιμων προϊόντων (Jensen, Thuesen and Gerald, 2016, p. 11).

Στην κοινωνία του έργου, στον εργασιακό τομέα, κυριαρχεί η προσωρινή εργασία και η όξυνση του ανταγωνισμού, με αποτέλεσμα τόσο οι εργαζόμενοι όσο και σ' ένα ευρύτερο πλαίσιο οι επιχειρήσεις, στο βωμό του ανταγωνισμού, καθοδηγούμενοι από ενθουσιασμό, να αναλαμβάνουν δραστηριότητες που δεν είναι δυνατόν να φέρουν σε πέρας, με αποτέλεσμα να χάνουν την αξιοπιστία τους. Παράλληλα, παρατηρείται ότι οι άνθρωποι στην κοινωνία του έργου συχνά εκμεταλλεύονται τις σχέσεις που έχουν αναπτύξει για την προσωπική τους ανέλιξη (Jensen, Thuesen and Gerald, 2016, p. 16).

Σ' αυτό το σημείο, έχοντας λάβει υπόψη την τρομερή επιρροή που ασκεί αυτό το φαινόμενο σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας, κρίνεται αναγκαία η τοποθέτηση επί του ηθικού του πλαισίου και τις αλλαγές που αυτό





έχει επιφέρει στον ηθικό τρόπο δράσης των ανθρώπων. Στον επαγγελματικό τομέα, οι άνθρωποι κλήθηκαν να διατηρήσουν τη φήμη τους και τον επαγγελματισμό τους, σε μία κοινωνία, την κοινωνία του έργου, όπου ο ανταγωνισμός είναι ολοένα και μεγαλύτερος και η αναξιοπιστία κυριαρχεί στον βωμό της οικονομικής ανάπτυξης. Επιπλέον, είναι γνωστό πως τα έργα είτε σχεδιάζονται για καλούς σκοπούς είτε όχι, δεν διαφέρουν στον τρόπο υλοποίησής τους και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι ηθικές αξίες εκλείπουν από τον ορισμό του έργου (Jensen, Thuesen and Geraldi, 2016, p. 17).

Σήμερα στην ηθική διάσταση της κοινωνίας έρχεται να προστεθεί και ο σεβασμός προς το περιβάλλον, ενώ η επικράτηση του Projectification έχει επιφέρει τόσο αρνητικές, όσο και θετικές επιπτώσεις στην προστασία αυτού. Η ευελιξία αποτελεί εξαιρετικά αμφιλεγόμενη έννοια στην κοινωνία του έργου, διότι στο βωμό αυτής θυσιάζονται βασικές ηθικές αρχές, ενώ ταυτόχρονα απειλείται και η βιώσιμη ανάπτυξη, αν αναλογιστεί κανείς πως τα έργα χαρακτηρίζονται από την «προσωρινότητα», ενώ η βιώσιμη ανάπτυξη προϋποθέτει έναν μόνιμο τρόπο συμπεριφοράς (Cerne and Jansson, 2019, p. 357,367). Από την άλλη πλευρά, η αειφόρος ανάπτυξη, έχει προωθηθεί ιδιαίτερα σαν νοοτροπία και τρόπος δράσης, εξαιτίας της οργάνωσής της μέσω έργων (Cerne and Jansson, 2019, p. 363). Από αυτή την οπτική, η αυξημένη χρήση έργων που στοχεύουν στην αειφόρο ανάπτυξη, έχει συμβάλει σημαντικά στην αναδιάρθρωση του τρόπου σκέψης για την προστασία του περιβάλλοντος, στοχεύοντας σε πρώτη φάση τοπικά και στη συνέχεια σε παγκόσμιο επίπεδο (Cerne and Jansson, 2019, p. 368). Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό πως ο συνδυασμός αειφόρου ανάπτυξης και Projectification, προκειμένου να είναι επιτυχημένος και ωφέλιμος και για τις δύο πλευρές, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο περιβαλλοντικοί όσο και κοινωνικοοικονομικοί παράγοντες ούτως ώστε να βρεθεί η χρυσή τομή (Cerne and Jansson, 2019, p. 365).

#### 1.7. Το *Projectification* ως εργαλείο για την οργανωσιακή ικανότητα των οργανισμών

##### 1.7.1. Το έργο ως «υπόδειγμα» οργάνωσης της εργασίας

Τα έργα, έχουν χαρακτηριστεί ως «μορφή εργασίας», που λειτουργεί με συγκεκριμένο τρόπο και για ορισμένη χρονική διάρκεια και συμβάλλουν μέσω ελέγχου στην άμβλυνση κοινότυπων δυσμενείων που αντιμετωπίζουν κατά καιρούς οι τυπικοί οργανισμοί (Packendorff, 1995b; Hodgson, 2004; Cicmil *et al.*, 2009) cited in (Packendorff and Lindgren, 2014, p. 7). Επιπρόσθετα, τα έργα χρησιμοποιούνται κατά κόρον στην οργάνωση παραγωγής (Lundin and Norbäck, 2016, p. 374). Είναι αυτονόητο, λοιπόν, γιατί πολλοί μελετητές έχουν διατυπώσει κατά καιρούς την άποψη περί άμεσης σύνδεσης των εταιριών με τον τρόπο που οργανώνεται η παραγωγή, αλλά και η εργασία σ' αυτές (Ekstedt, 2019, p. 268).

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, παρατηρείται μία διαρθρωτική αλλαγή της οργάνωσης των μόνιμων οργανισμών σε οργανισμούς που υποστηρίζονται από έργα (PSO), αλλά και των οργανισμών που βασίζονται σε έργα (PBO) σε δίκτυα έργων (PNW) (Lundin, Arvidsson, Brady, Ekstedt and Midler, 2015, p. 77). Είναι, λοιπόν προφανές πως τα ακρωνύμια PSO, PBO και PNW, αφορούν τύπους οργάνωσης οργανισμών και κατέχουν εξέχουσα θέση στον τρόπο οργάνωσης επιχειρήσεων σε ορισμένους κλάδους, όπως για παράδειγμα στον κλάδο των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (Lundin, Arvidsson, Brady, Ekstedt and Midler, 2015, p. 78).

Αναλυτικότερα, οι οργανισμοί που υποστηρίζονται από έργα (PSO) είναι ουσιαστικά οι επιχειρήσεις που οργανώνονται με τον παραδοσιακό τρόπο, και υποστηρίζονται από έργα στην προσπάθειά τους να ανταπεξέλθουν στον ολοένα αυξανόμενο ανταγωνισμό των επιχειρήσεων, ο οποίος είναι προσανατολισμένος στην καινοτομία (Lundin, Arvidsson, Brady, Ekstedt and Midler, 2015, p. 27). Σήμερα που η τεχνολογική εξέλιξη είναι ραγδαία και η καινοτομία είναι ουσιαστικά το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων, οι PSOs, γίνονται ολοένα και πιο «δημοφιλείς» (Lundin, Arvidsson, Brady, Ekstedt and Midler, 2015, p. 27), με αποτέλεσμα πολλοί οργανισμοί, ανεξαρτήτως της δραστηριότητας που έχουν, να ενσωματώνουν στη λειτουργία τους δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών, όπως η Έρευνα και Ανάπτυξη, το



Marketing, η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, η Πληροφορική και πολλά άλλα (Ekstedt, 2019, p. 269).

Γίνεται, λοιπόν αντιληπτό πως στους PSOs κυριαρχεί ένα συνονθύλευμα εργασιών γραμμής και εργασιών που πραγματοποιούνται με έργα (Ekstedt, 2019, p. 269). Στην εργασία γραμμής δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη των ατόμων σε όλα τα επίπεδα, σε αντίθεση με την εργασία έργου που αυτοσκοπός της είναι η επίτευξη του στόχου που έχει τεθεί εξ' αρχής (Ekstedt, 2019, p. 276). Απόρροια αυτού είναι ότι οι οργανισμοί που στηρίζονται σε έργα, επειδή ακριβώς συνδυάζουν τις παραπάνω μορφές εργασίας, έχουν «επενδύσει» στους πόρους του εσωτερικού τους περιβάλλοντος, με σκοπό αυτοί να αποδώσουν καρπούς μελλοντικά και φυσικά αυτό τους διακρίνει από τις υπόλοιπες μορφές οργάνωσης εργασίας, όπως τους οργανισμούς που βασίζονται στα έργα και τα δίκτυα έργων (Ekstedt, 2019, p. 276).

Από την άλλη, η οργάνωση της εργασίας σ' έναν οργανισμό που βασίζεται στα έργα (PBO), όπως είναι προφανές και από την ονομασία του συγκεκριμένου αρχέτυπου οργάνωσης, οι δραστηριότητες που πραγματώνονται σ' αυτόν, συνδέονται με τα έργα (Lundin, Arvidsson, Brady, Ekstedt and Midler, 2015, p. 26). Αυτό συμβαίνει, διότι τα έσοδα ενός τέτοιου τύπου οργανισμού, προκύπτουν κατά κύριο λόγο από τα έργα που δίδονται σε εξωτερικούς πελάτες (Lundin, Arvidsson, Brady, Ekstedt and Midler, 2015, p. 36). Παρόλα αυτά, η βιωσιμότητα και η κερδοφορία ενός PBO, εξαρτάται άμεσα από την αποτελεσματική διαχείριση ενός χαρτοφυλακίου έργων (Lundin, Arvidsson, Brady, Ekstedt and Midler, 2015, p. 36). Συγκεκριμένα, ως οργανισμός που βασίζεται σε έργα, νοείται ο οργανισμός που σαν κύρια δραστηριότητά του έχει την παροχή έργου σε διάφορους κλάδους, όπως στον κλάδο της λογιστικής, της αρχιτεκτονικής, στον κατασκευαστικό κλάδο, στον κλάδο των μεταφορών, στον κλάδο των λογισμικών πληροφορικής, των μέσων ενημέρωσης, των τηλεπικοινωνιών και σε πολλούς ακόμα βασικούς κλάδους της οικονομίας (Lundin, Arvidsson, Brady, Ekstedt and Midler, 2015, pp. 25–26).

Τα δίκτυα έργων (PNWs) ως μορφή οργάνωσης της εργασίας, συχνά περιλαμβάνουν τόσο τους PSOs όσο και τους PBOs, οι οποίοι είναι μέρη των δικτύων (Lundin, Arvidsson, Brady, Ekstedt and Midler, 2015, pp. 34–35). Μπορεί επί του παρόντος, η καινοτομία να αποτελεί το ανταγωνιστικό



πλεονέκτημα των οργανισμών, όμως στο μέλλον ενδέχεται τη θέση της να πάρουν τα δίκτυα έργων και συγκεκριμένα το είδος και το εύρος αυτών, αλλά και τα στοιχεία εκείνα που θα καταστήσουν τη διοίκησή τους επιτυχημένη (Lundin and Norbäck, 2016, p. 378). Στα δίκτυα έργων, πέρα από την τεχνογνωσία εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο για αυτή την μορφή οργάνωσης, κρίνεται και η πρακτική γνώση για να υλοποιηθεί μια δραστηριότητα (Lundin and Norbäck, 2016, p. 375).

Παρόλο που εντοπίζεται πληθώρα ωφελειών στην οργάνωση της εργασίας με βάση τα έργα, αυτή η διαδικασία συνεχίζει να αποτελεί ένα προσαρμοστικά δύσκολο κομμάτι για τους οργανισμούς που την εφαρμόζουν, αλλά και για το περιβάλλον τους (Maylor *et al.*, 2006, p. 666). Μάλιστα, έχει διατυπωθεί η άποψη ότι υπάρχουν πολλά προβλήματα που θα πρέπει να επιλυθούν έως ότου αλλάξει εξ' ολοκλήρου ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται η εργασία μέχρι τώρα (Ekstedt, 2019, p. 273). Ξεκάθαρα, με βάση τα παραπάνω, υποδηλώνεται η διαφορετικότητα του κάθε τύπου οργάνωσης της εργασίας των οργανισμών, γεγονός που μοιραία οδηγεί στο συμπέρασμα, ότι κάθε τύπος οργάνωσης απαιτεί άλλο τρόπο σκέψης από τα μέλη που αναλαμβάνουν την οργάνωση και τον συντονισμό ενός οργανισμού (Maylor and Turkulainen, 2019, p. 567).

#### 1.7.2. Θεσμικές αλλαγές στην εργασία

Η εισαγωγή του όρου «Projectification» στους ακαδημαϊκούς κύκλους και στην συνέχεια σε κάθε πτυχή της ανθρώπινης ζωής, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενες ενότητες, επέφερε πολυάριθμες αλλαγές στο επιχειρηματικό γίνεσθαι, στην κοινωνία και την παγκόσμια οικονομία, γεγονός που σαφέστατα επηρέασε τον εργασιακό κλάδο. Σήμερα, οι συνήθεις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σε εσωτερικό επίπεδο, οργανώνονται μέσω έργων, προκειμένου να απλοποιηθούν, μέσω καλύτερου καταμερισμού των ευθυνών και άμβλυνσης των αντιπαραθέσεων στο εργασιακό περιβάλλον (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, p. 327). Επιπλέον, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τα έργα είτε για να ενισχύσουν την αποδοτικότητά τους σε επίπεδο καινοτομίας, είτε για να αντιμετωπίσουν τον ολοένα αυξανόμενο ανταγωνισμό με τις αναπτυσσόμενες οικονομίες (Midler, 2019, p. 545). Γενικότερα, η αλλαγή που χαρακτηρίζει την κοινωνία του έργου, επηρεάζει τις



επιχειρήσεις, οι οποίες καλούνται να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα, αναλαμβάνοντας είτε έργα που αφορούν αλλαγές, είτε αλλάζουν ριζικά με την βοήθεια των έργων (Bredin and Soderlund, 2006, p. 107). Βέβαια, η αλλαγή είναι μία έννοια που ο άνθρωπος συνήθως δυσκολεύεται να την αποδεχθεί και εμμένει στις συνήθειες του. Αυτό συμβαίνει και στους οργανισμούς που χρησιμοποιούν έργα, δημιουργώντας προβλήματα όταν τα έργα αντιμετωπίζονται με τον παραδοσιακό τρόπο εργασίας (Packendorff and Lindgren, 2014, p. 16), διότι υπάρχει μεγάλο χάσμα μεταξύ της εργασίας έργου και το παραδοσιακού μοντέλου.

Τα περισσότερα έργα που πραγματοποιούνται από τους οργανισμούς αφορούν την ανάπτυξή τους, γεγονός που συνεπάγεται αύξηση της απασχόλησης από την μία, ενώ από την άλλη η ευρεία χρήση έργων που οδηγεί σε ενίσχυση της παραγωγικότητας των οργανισμών ενδέχεται να προκαλέσει μείωση αυτής, επειδή το υφιστάμενο προσωπικό είναι ήδη αρκετά αποδοτικό για να ενισχυθεί περαιτέρω (Henning and Wald, 2019, p. 815). Επιπλέον, η ολοένα αυξανόμενη ανάγκη των οργανισμών για μείωση του λειτουργικού κόστους και των υποχρεώσεων προς το προσωπικό, αποτελεί μία συνθήκη, η οποία εντείνει την ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες και την αύξηση των συμβάσεων ορισμένου χρόνου (Scranton, 2014, p. 360). Συχνά, λοιπόν η απασχόληση ορισμένου χρόνου θεωρείται ως έννοια ταυτόσημη με την εργασία στα πλαίσια έργου (Ekstedt, 2019, p. 269).

Στην «πειθαρχική» κοινωνία, η εργασία ρυθμιζόταν με όρια αναφορικά με τον χρόνο και τον χώρο εργασίας, ενώ κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει στην κοινωνία έργου (Ekstedt, 2019, p. 267), όπου η εξέλιξη της τεχνολογίας και των τρόπων επικοινωνίας (Maylor *et al.*, 2006, p. 665), σε συνδυασμό με την ευελιξία που απαιτεί η ευρεία χρήση έργων, έχει καταστήσει δυνατή την τηλεργασία, η οποία δεν απαιτεί σταθερό χρόνο ή χώρο εργασίας (Ekstedt, 2019, p. 270). Μία από τις βασικότερες επιρροές του Projectification είναι η αναδιάρθρωση της οργάνωσης των μόνιμων οργανισμών, η οποία μετατράπηκε από κλασικά λειτουργικά οργανωμένη δομή, σε δομή που βασίζεται στα έργα, με αποτέλεσμα να επηρεαστεί και η οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού και οι αρμοδιότητες των εργαζομένων (Bergman, Gunnarson and Räisänen, 2013a, p. 117). Επιπρόσθετα, η εργασία έργου, σε αντίθεση με την παραδοσιακή μορφή οργάνωσης της



εργασίας, προωθεί το συνεργατικό πνεύμα και την εργασία σε ομάδες ατόμων (Cerne and Jansson, 2019, p. 357). Αυτές οι αλλαγές υποδηλώνουν την μεγάλη σημασία της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στη νέα μορφή οργάνωσης των οργανισμών, ως απόρροια του Projectification (Bredin and Soderlund, 2006, p. 92).

Κατά γενική ομολογία, ο συγκερασμός της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας, της παγκοσμιοποίησης και του Projectification, άλλαξαν τον τρόπο εργασίας των ανθρώπων, εκμηδένισαν τις αποστάσεις, τόσο τις χιλιομετρικές όσο και τις πολιτισμικές, με αποτέλεσμα τα άτομα να συνδυάζουν τις κουλτούρες τους και να ανταλλάσσουν απόψεις, αποσκοπώντας στην επιτυχημένη διοίκηση των έργων (Ballesteros-Sánchez, Ortiz-Marcos and Rodríguez-Rivero, 2019, p. 525). Σ' αυτό το κλίμα, δημιουργήθηκαν οι εικονικές ομάδες εργασίας, οι οποίες έχουν περιορισμένοι χρονική διάρκεια, ενώ τα άτομα που τις απαρτίζουν εδρεύουν σε διαφορετικά μέρη, έχουν διαφορετικές κουλτούρες και εκ των πραγμάτων συνεργάζονται εξ' αποστάσεως με την βοήθεια της τεχνολογίας ((Jarvenpaa and Leidner, 1999) cited in (Ballesteros-Sánchez, Ortiz-Marcos and Rodríguez-Rivero, 2019, p. 525)). Αυτός ο τρόπος εργασίας, είναι ένα στοίχημα για τους διαχειριστές των έργων, οι οποίοι προσδοκούν μέσω αυτών των ομάδων εργασίας να διαχειριστούν τα έργα με επιτυχημένο τρόπο σε παγκόσμιο επίπεδο (Ballesteros-Sánchez, Ortiz-Marcos and Rodríguez-Rivero, 2019, p. 525).

Παλαιότερα, η διοίκηση των έργων ασκούνταν άτυπα από ανθρώπους που δεν κατείχαν την πλήρη γνώση, ενώ με την πάροδο των ετών και την ολοένα μεγαλύτερη χρήση έργων, δημιουργήθηκε το επάγγελμα των διαχειριστών έργου (Bergman, Gunnarson and Räisänen, 2013a, p. 119). Τα καθήκοντα του διαχειριστή έργων παλαιότερα περιοριζόταν στην οργάνωση των διαδικασιών που εκτελούνται σε μία επιχείρηση, ενώ δεν διαχειριζόταν πολλά έργα ταυτόχρονα (Bergman, Gunnarson and Räisänen, 2013a, p. 117). Βέβαια, σήμερα που η διαχείριση πολλαπλών ετερογενών έργων αποτελεί σύνηθες φαινόμενο και ορισμένες φορές επιτακτική ανάγκη των καιρών, εγείρει και προβλήματα που παλαιότερα δεν υφίσταντο, όπως το πρόβλημα σύγκρουσης πόρων, με την έννοια ότι τα ίδια άτομα μπορεί να εργάζονται για διαφορετικά έργα, να έχουν περιορισμένο χρόνο υλοποίησης αυτών και να πρέπει να βρεθεί η χρυσή τομή για όλα τα παραπάνω, σε συνδυασμό φυσικά και με την δίκαιη κατανομή των



οικονομικών πόρων (Maylor *et al.*, 2006, p. 670). Σ' αυτό το κλίμα, εξίσου σημαντικό για την εργασία έργου είναι και ο χαρακτήρας του ατόμου και η ικανότητα του να διαχειρίζεται καταστάσεις σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, πέραν του εργασιακού χώρου (PMI, 2017, p. 7), ενώ τα άτομα απαιτείται να είναι πιο υπεύθυνα, σε αντίθεση με παλαιότερες μορφές εργασίας (Ekstedt, 2019, p. 274). Συνεπώς, γίνεται κατανοητό πως στις μέρες μας, στην κοινωνία του έργου, οι επιχειρήσεις, στηρίζονται στο γνωστικό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού που τις στελεχώνει (Bredin and Soderlund, 2006, p. 93). Ωστόσο, αξίζει να αναφερθεί πως παρόλο που οι οργανισμοί βασίζονται στην γνώση των εργαζομένων τους σήμερα, η εκπαίδευση σε παγκόσμιο επίπεδο, δεν είναι έτοιμη να μνήσει τους νέους στην εργασία έργου και σε ότι άλλο αυτή συνεπάγεται (Ekstedt, 2019, p. 278).

Στην εργασία έργου που επικρατεί ως μορφή απασχόλησης σήμερα, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων κατέχει εξέχουσα θέση, σε αντίθεση με τα παραδοσιακά μοντέλα εργασίας, διότι εστιάζει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού της επιχείρησης, στην καλή τους φήμη, στην διαχείριση των αλλαγών, στον καταμερισμό της εργασίας, στην καλλιέργεια εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και εργοδότη και στην αλλαγή του τρόπου σκέψης των εργαζομένων για τους συναδέλφους και τον εργοδότη τους (Bredin and Soderlund, 2006, pp. 105–108). Η καλλιέργεια εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων που εργάζονται με την μορφή εργασίας έργου, είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό κομμάτι της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, διότι η έλλειψη εμπιστοσύνης σ' ένα περιβάλλον όπου συνεργάζονται πολλά άτομα για την υλοποίηση ενός έργου, αποτελεί παράγοντα δημιουργίας πληθώρας προβλημάτων (Scranton, 2014, p. 360). Η εστίαση στην διαχείριση του προσωπικού αποτελεί απόρροια του Projectification, με αποτέλεσμα οι διαδικασίες που εφαρμόζονται σε επίπεδο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, να επηρεάζονται από την εξέλιξη του «Projectification» (Bredin and Soderlund, 2006, p. 94).

Είναι γενικά παραδεκτό λοιπόν, πως η μετατροπή της «πειθαρχικής» κοινωνίας σε κοινωνία έργου, σαφέστατα επέφερε σημαντικές αλλαγές στην εργασία, αφού ο χρονικός ορίζοντας της παραδοσιακής εργασίας δεν συμβαδίζει με αυτόν της εργασίας έργου, ομοίως ούτε και η χωροθέτηση των εργασιών. Οι οργανισμοί σήμερα αναγκάζονται χάριν προσαρμογής στα νέα δεδομένα να ενισχύουν την



προσωρινή εργασία, με την απασχόληση να είναι ένα μέγεθος που επηρεάζεται σαν εκκρεμές ανάλογα τον κλάδο. Τέλος, οι διαχειριστές έργων έχουν πλέον πρωταρχικό ρόλο στους οργανισμούς, ενισχύονται οι ομάδες εργασίας, γεγονός που ενώ διευκολύνει ορισμένες καταστάσεις ενίοτε δημιουργεί και προβλήματα, τα οποία καλείται να αντιμετωπίσει το τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, παράλληλα με την ανάπτυξη των ατόμων που τις απαρτίζουν και την ενίσχυση των ικανοτήτων τους.

#### 1.7.3. Τα έργα στον Ιδιωτικό και Δημόσιο τομέα

Έπειτα από όλα όσα αναφέρθηκαν στις προηγούμενες ενότητες, είναι πλέον ξεκάθαρη η θέση των έργων στην ανθρώπινη δραστηριότητα, αφού πρωταγωνιστούν σε αυτή. Φυσικό επακόλουθο αυτού είναι τα έργα να χρησιμοποιούνται τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στον δημόσιο τομέα. Μάλιστα, οι Bergman, Gunnarson και Räisänen (2013), υποστήριξαν πως κρίνεται επιτακτική η ανάγκη για χρήση έργων στον ιδιωτικό τομέα, προκειμένου να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να ανταπεξέλθουν στις ραγδαίες αλλαγές που χαρακτηρίζουν την εποχή (Bergman, Gunnarson and Räisänen, 2013a, p. 107).

Πληθώρα ιδιωτικών οργανισμών ανά τον κόσμο λειτουργούν σήμερα με βάση τα έργα και σαφώς η διοίκηση αυτών, προωθεί την σύσταση προσωρινών οργανισμών (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, p. 334), οι οποίοι θα είναι υπεύθυνοι για την ομαλή υλοποίηση των έργων, ενώ ο μόνιμος οργανισμός τείνει να ασκεί έντονη επιρροή στους προσωρινούς οργανισμούς και συνεπώς και στις διεργασίες των έργων (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, p. 335). Ωστόσο η διαφορά μεταξύ των μόνιμων και προσωρινών δομών είναι διακριτή, διότι οι μόνιμοι οργανισμοί εστιάζουν σταθερά στην κατεύθυνση της παραγωγικής διαδικασίας χωρίς να υπάρχει χρονικός περιορισμός, σε αντίθεση με τους προσωρινούς οργανισμούς, οι οποίοι καταδεικνύουν την επιτακτική ανάγκη για αλλαγή σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, p. 339).

Είναι γεγονός πως το Projectification ήδη από την εισαγωγή του όρου στη μελέτη περίπτωσης της Renault (Midler, 1995), επέφερε πολλές αλλαγές τόσο στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών και στους κανόνες που τους διείπανε, όσο και στις σχέσεις με το εξωτερικό τους περιβάλλον, αφού η διοίκηση των έργων





απείχε κατά πολύ από τον συνηθισμένο έως τότε, γραφειοκρατικό τρόπο δόμησης των οργανισμών (Cerne and Jansson, 2019, p. 359). Ωστόσο, κατά τη μελέτη των έργων σε βάθος και την εξέλιξη του όρου Projectification, διαπιστώθηκε ότι η γραφειοκρατία σε ένα βαθμό και κατά περίπτωση, μπορεί να είναι επωφελής (Maylor *et al.*, 2006, p. 669).

Το Projectification βρίσκει εφαρμογή σε όλους τους τομείς της οικονομίας, αφού παρατηρείται ευρεία χρήση έργων στον μεταποιητικό τομέα (Bredin and Soderlund, 2006), στον τομέα των μέσων ενημέρωσης, κυρίως όσον αφορά την διαχείριση διάφορων διαδικασιών που πραγματοποιούνται σ' αυτόν τον κλάδο (Lundin and Norbäck, 2016, p. 379), στον δημόσιο τομέα (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015), στον τομέα παροχής υπηρεσιών, στον κλάδο λιανικού εμπορίου, στον τομέα των επικοινωνιών, αλλά και στον αγροτικό τομέα (Henning and Wald, 2019). Ειδικότερα στον μεταποιητικό κλάδο, στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, των επικοινωνιών, της πληροφόρησης και των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, η εργασία έργου, έχει αποδειχθεί πως επιδρά αυξητικά στην παραγωγή (Henning and Wald, 2019, p. 814).

Ωστόσο, ο βαθμός του "Projectification" ανά τομέα διαφέρει από χώρα σε χώρα. Για παράδειγμα, σε μελέτη που διεξήχθη στη Νορβηγία από Skeibrok και Svensson (2016), φαίνεται πως ο τομέας του πετρελαίου και του φυσικού αερίου χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό τα έργα, ενώ ο κλάδος των πληροφοριών και της επικοινωνίας ακολουθεί. Έπειτα ευρεία χρήση έργων παρατηρείται στον τομέα των υπηρεσιών, της μεταποίησης και της αλιείας/δασοκομίας/γεωργίας. Τέλος, ο βαθμός «Projectification», εμφανίζεται χαμηλός στον τομέα των λογιστικών υπηρεσιών/ασφαλειών και ακόμα χαμηλότερος στον δημόσιο τομέα και το λιανικό εμπόριο/τουρισμό (Skeibrok and Svensson, 2016b, pp. 47–50). Φαίνεται, λοιπόν ξεκάθαρα ότι οι τομείς στους οποίους χρησιμοποιούνται ευρέως τα έργα κατά βάση είναι κοινοί, με μικρές διαφορές να παρατηρούνται στον βαθμό «Projectification».

Τα περισσότερα έργα που χρησιμοποιούνται από τους ιδιωτικούς οργανισμούς, είναι εσωτερικά και μόνο λίγα είναι εξωτερικά, τα οποία εντοπίζονται κυρίως στον κλάδο παροχής υπηρεσιών, χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών και φυσικά στον μεταποιητικό κλάδο (Schoper *et al.*, 2018, p. 76). Αναφορικά με τα εσωτερικά έργα, κυρίως σχετίζονται με



έργα Marketing και πωλήσεων, έργα πληροφορικής και σπανιότερα τα έργα έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων, τα οποία σαφέστατα βρίσκουν μεγαλύτερη εφαρμογή στον μεταποιητικό κλάδο από ότι στον κλάδο παροχής υπηρεσιών (Schoper *et al.*, 2018, p. 76), αλλά και στον τομέα λιανικού εμπορίου/τουρισμού χρησιμοποιούνται σε μεγάλο βαθμό (Skeibrok and Svensson, 2016b, p. 45). Γενικότερα παρατηρείται ιδιαίτερα αυξημένη χρήση έργων διαφόρων τύπων στον μεταποιητικό κλάδο και αυτό αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι τα Γραφεία Υποστήριξης Έργων (PSOs), είναι πολύ σημαντικά σε χώρες με δυνατό μεταποιητικό κλάδο (Ekstedt, 2019, p. 271).

Τα έργα όπως διαπιστώθηκε παραπάνω είναι ευρέως διαδεδομένα στον ιδιωτικό τομέα, αλλά κρίνονται και εξαιρετικά χρήσιμα στην άσκηση της δημόσιας διακυβέρνησης (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, p. 325). Μάλιστα, το Projectification φαίνεται να έχει διεισδύσει για τα καλά στον δημόσιο τομέα (Maylor *et al.*, 2006, p. 667), αφού περίπου το 17,8 % των εργασιών που εκτελούνται στον δημόσιο τομέα, υλοποιούνται με έργα (Henning and Wald, 2019, p. 809). Βέβαια, η φύση των έργων στον δημόσιο τομέα, προσαρμόζεται σε πολιτικό επίπεδο και οι διαδικασίες που αφορούν τα έργα του δημόσιου τομέα, γίνονται κομμάτι ενός μόνιμου οργανισμού και οριοθετούνται από τους νόμους και τις πολιτικές της εκάστοτε κυβέρνησης και αυτή είναι και η ειδοποιός διαφορά των έργων του δημόσιου τομέα και αυτών του ιδιωτικού (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, p. 325).

Είναι, λοιπόν, αξιοσημείωτο το πώς γίνεται να συνδυαστούν δύο τόσο αντίθετες έννοιες, ένας μόνιμος οργανισμός του δημόσιου τομέα, με συγκεκριμένη οργάνωση που χαρακτηρίζεται από σταθερότητα, με τα έργα που έχουν προσωρινό χαρακτήρα (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, p. 328). Αυτό συμβαίνει διότι οι κυβερνήσεις καλούνται να δραστηριοποιούνται δίκαια από τη μία πλευρά και, παράλληλα, από την άλλη πλευρά να διασφαλίζουν τη χάραξη μακροπρόθεσμης πολιτικής, το οποίο είναι ένα αρκετά πολυσχιδές θέμα, όπως και τα περισσότερα προβλήματα που καλείται να λύσει ο δημόσιος τομέας, τα οποία θα ήταν εξαιρετικά δύσκολο να αντιμετωπιστούν στα στενά του όρια, αλλά σίγουρα είναι πιο εύκολο με τη βοήθεια των έργων (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, p. 330). Επιπλέον, η χρήση έργων στον δημόσιο τομέα, έρχεται να επιλύσει ένα χρόνιο πρόβλημα, αυτό της γραφειοκρατίας, διότι η εργασία



έργου απαιτεί την ευελιξία και μ' αυτόν τον τρόπο καθίσταται δυνατή η αντιμετώπιση απρόβλεπτων γεγονότων, η εξάλειψη των συγκρούσεων σε πολιτικό επίπεδο και όχι μόνο και ευνοείται η έννοια της αλλαγής (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, p. 332).

Γενικότερα, η δράση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενόησε αρκετά την ευρεία χρήση έργων στον δημόσιο τομέα και όχι μόνο (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, p. 333). Μάλιστα, το Projectification αποτέλεσε αξιοσημείωτη αλλαγή τόσο για τον δημόσιο τομέα, όσο και για την Ευρωπαϊκή Ένωση, ασκώντας μεγάλη επιρροή (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, p. 342), αφού δεν εστιάζει μόνο σε θέματα οργάνωσης των οργανισμών μέσω έργων, αλλά αποσκοπεί και στην επιτυχημένη υλοποίησή τους (Maylor and Turkulainen, 2019, p. 571).

Συγκεκριμένα, η Ευρωπαϊκή Ένωση προωθεί την υλοποίηση έργων και προγραμμάτων πάσης φύσεως, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο σχεδιασμό και την υλοποίηση έργων για την αντιμετώπιση σοβαρών κοινωνικών προβλημάτων. Η μέριμνα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την διασφάλιση της συνοχής μεταξύ των κρατών μελών αλλά και οι πολιτικές που εφαρμόζουν τα ευρωπαϊκά ταμεία, αποτελούν βασικούς τρόπους προώθησης της χρήσης έργων στα κράτη μέλη της. Βέβαια, για να είναι υλοποιήσιμα τα «προωθούμενα» από την Ευρωπαϊκή Ένωση έργα και προγράμματα, θα πρέπει να συμβαδίζουν με τις πολιτικές που εφαρμόζουν τα ανώτερα κυβερνητικά όργανα του εκάστοτε κράτους μέλους, προκειμένου να μπορούν να ενσωματωθούν στις δράσεις που σκοπεύουν να πραγματοποιήσουν τα κατώτερα κυβερνητικά όργανα και η τοπική αυτοδιοίκηση, χωρίς φυσικά αυτό να σημαίνει ότι κάθε έργο που πραγματοποιείται στον δημόσιο τομέα, είναι προωθούμενο από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, pp. 331–332). Από την άλλη, κατά κάποιον τρόπο η Ευρωπαϊκή Ένωση, έχει καταφέρει μέσω των έργων να ασκήσει επιρροή στο πως εφαρμόζεται πλέον η πολιτική στο κάθε κράτος μέλος (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, p. 334). Συνεπώς, γίνεται αντιληπτό πως τα έργα αποτελούν τους συνδετικούς κρίκους μεταξύ των κρατών μελών και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ παράλληλα γεφυρώνουν την απόσταση που υπάρχει μεταξύ της πολιτικής και της εφαρμογής της (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, p. 340).



Είναι κατανοητό, λοιπόν πως για να μπορέσουν τα κράτη μέλη να επωμιστούν τα οφέλη που επιφέρει το Projectification σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, θα πρέπει οι εκάστοτε κυβερνήσεις να χρησιμοποιούν κατά κόρον τα έργα, προκειμένου να φανούν αντάξιες των προσδοκιών και των στόχων που έχει θέσει η Ευρωπαϊκή Ένωση για αυτές, και να λάβουν τις συχνά προσφερόμενες οικονομικές ενισχύσεις (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, p. 334). Πέρα όμως από τα οικονομικά οφέλη, η υλοποίηση έργων της Ευρωπαϊκής Ένωσης από τα επιμέρους κράτη μέλη της, συνδράμει ενεργά στην διαμόρφωση πολιτικής και από οργανισμούς που δεν σχετίζονται θεσμοθετημένα με τον δημόσιο τομέα, αλλά αλληλοεπιδρούν μ' αυτόν, ενισχύει την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων, με παράλληλη ανάπτυξη του εγχώριου γνωστικού επιπέδου και γενικά βοηθάει το κοινωνικό σύνολο με πολλούς τρόπους. Η μεταφορά τεχνογνωσίας σε τοπικό επίπεδο που προαναφέρθηκε, αποτελεί άμεση απόρροια της ευρείας εφαρμογής έργων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τα οποία ουσιαστικά προϋποθέτουν μέσω των διάφορων διαδικασιών που απαιτούνται για τον σχεδιασμό και την υλοποίησή τους, την αλληλεπίδραση των μόνιμων και προσωρινών δομών και σε γνωστικό επίπεδο (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, pp. 335–336).

Ωστόσο, όπως διαπιστώνεται από τα παραπάνω, η υλοποίηση έργων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ή έργων στον δημόσιο τομέα, προϋποθέτει την προσαρμογή σε νόμους και συνεπώς ενέχει πολλούς περιορισμούς, παραγκωνίζοντας σε ορισμένο βαθμό την επιχειρηματικότητα των οργανισμών, με αποτέλεσμα να προκαλούνται διαρθρωτικές αλλαγές και ενδεχομένως και εντάσεις (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, pp. 340–341). Επιπλέον, τα έργα από τη φύση τους είναι μοναδικά και η «βιομηχανοποίηση» ενός συγκεκριμένου έργου για όλα τα κράτη μέλη, ενδέχεται να έρθει αντιμέτωπη με τις πολιτικές, την κουλτούρα και τους στόχους κάθε κράτους μέλους, μειώνοντας την παραγωγικότητα τους (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, p. 343). Παρόλα αυτά, το σημαντικότερο όφελος των έργων του δημόσιου τομέα, είναι η ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ μόνιμων και προσωρινών δομών, η οποία για να είναι εφικτή θα πρέπει να αφομοιωθούν οι μεταβλητές σύνδεσης μεταξύ των δύο αυτών τύπων δομής. Σαφέστατα, όλα τα παραπάνω σε συνδυασμό με την φύση του δημόσιου κλάδου, επηρεάζουν τα παραδοτέα των έργων που διενεργούνται



σε επίπεδο πολιτικής διοίκησης (Godenhjelm, Lundin and Sjöblom, 2015, pp. 341–343).

#### **1.8. Σύνοψη**

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκε αρχικά το θεωρητικό πλαίσιο αναφορικά με το Projectification και στη συνέχεια αναλύθηκε διεξοδικά η υπάρχουσα διεθνής βιβλιογραφία. Συγκεκριμένα, παρατέθηκαν βασικοί ορισμοί που αφορούσαν έννοιες όπως το έργο, τη διαχείριση έργων και φυσικά το Projectification. Στη συνέχεια, έγινε μία παρουσίαση των γεγονότων που συνετέλεσαν στην αυξανόμενη εξάρτηση από τα έργα και την λογική τους και παρουσιάστηκε η ιστορική εξέλιξη του Projectification. Επίσης, εξετάστηκε η επιρροή που ασκεί το Projectification στην κοινωνία και την οικονομία και πως αυτό λειτουργεί ως κοινωνικός και οικονομικός πολλαπλασιαστής. Παράλληλα, αναλύθηκε ο τρόπος με τον οποίο προσαρμόζεται και μετασχηματίζεται η κοινωνία και η οικονομία μέσω των έργων. Τέλος, παρουσιάστηκε το Projectification ως εργαλείο για την οργανωσιακή ικανότητα των οργανισμών και πως τα έργα χρησιμοποιούνται ως «υπόδειγμα» οργάνωσης της εργασίας, τι θεσμικές αλλαγές επιφέρουν σ' αυτή και πως ενσωματώνονται και επηρεάζουν οργανισμούς του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 2.1. Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται ο σκοπός της έρευνας, διατυπώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα και ακολουθεί η μεθοδολογία της έρευνας, με την ανάλυση των ευρημάτων άλλων ερευνητών και την διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων. Τα δεδομένα της έρευνας συγκεντρώθηκαν μέσω της μεθόδου του ερωτηματολογίου. Αρχικά προσδιορίζεται ο τρόπος με τον οποίο έγινε η επιλογή του δείγματος. Στη συνέχεια αναλύεται το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε, τον τρόπο διεξαγωγής της έρευνας και τέλος, το κεφάλαιο αυτό θα κλείσει με την αναφορά στη προετοιμασία των δεδομένων και τη μεθοδολογία της ανάλυσης των απαντήσεων που ακολουθήθηκε.

### 2.2. Σκοπός της Έρευνας

Στα πλαίσια της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας, μελετάται η εξέλιξη της έννοιας του οργανωσιακού Projectification, από το παρελθόν στο παρόν και στη συνέχεια το μέλλον. Στην βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγήθηκε, παρατέθηκαν αποτελέσματα ερευνών, σχετικών με το Projectification, που διεξήχθησαν σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και συγκεκριμένα, τη Γερμανία, τη Νορβηγία και την Ισλανδία, χώρες που διαφέρουν πολύ με την Ελλάδα, σε όλα τα επίπεδα.

Κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας και στην προσπάθεια εύρεσης αντίστοιχων ερευνών που διεξήχθησαν στην Ελλάδα, έγινε ξεκάθαρο πως η έρευνα σχετικά με το Projectification και γενικά τα έργα στην ελληνική επικράτεια, βρίσκεται σε εξαιρετικά πρώιμο στάδιο. Υπό αυτή την έννοια, κρίνεται μάλλον αναγκαίο να γίνει μία προσπάθεια προσδιορισμού του βαθμού του Projectification ανά τομέα στον ελλαδικό χώρο. Ωστόσο για να συμβεί αυτό θα έπρεπε να πραγματοποιηθεί μία έρευνα μεγάλης κλίμακας, αντίστοιχης με έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με το Projectification, σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Σκοπός, λοιπόν, της έρευνας είναι να μετρήσει πιλοτικά τον βαθμό του Projectification, ανά επιλεγμένους τομείς, σε επίσης επιλεγμένους οργανισμούς που εδρεύουν στην Ελλάδα. Στους επιμέρους στόχους συμπεριλαμβάνεται γενικά η αποσαφήνιση του κατά πόσο οι ελληνικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν τα έργα, τι

## Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

### Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

είδους έργα χρησιμοποιούν, τι μέγεθος έχουν οι οργανισμοί που τα χρησιμοποιούν και γενικά η απόκτηση μίας πιο ξεκάθαρης εικόνας, σχετικά με το Projectification στην Ελλάδα. Τέλος, πρόκειται να γίνει μία προσπάθεια προσδιορισμού της χρονικής περιόδου που στην Ελλάδα η χρήση των έργων είναι η μεγαλύτερη.

Αναλυτικά, τα ερευνητικά ερωτήματα παρουσιάζονται παρακάτω:

Ερευνητικό ερώτημα 1: Ποιος είναι ο βαθμός του Projectification ανά τομέα της ελληνικής οικονομίας (Κατασκευαστικό τομέα, τομέα Παροχής Συμβουλευτικών Υπηρεσιών, τομέα Παροχής Υπηρεσιών, τομέα Πληροφοριών και Επικοινωνίας, Μεταποιητικό τομέα, τομέα Λιανικού εμπορίου και Δημόσιο Τομέα);

Ερευνητικό ερώτημα 2: Ποιο μέγεθος οργανισμών χρησιμοποιεί περισσότερο τα έργα;

Ερευνητικό ερώτημα 3: Πότε χρησιμοποιούνταν περισσότερο τα έργα στους οργανισμούς στην Ελλάδα, στο παρελθόν (2015), στο παρόν (2020) ή στο μέλλον (2025) αναμένεται να χρησιμοποιούνται περισσότερο;

Οι απαντήσεις στα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα δόθηκαν μέσω ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τη διερευνητική έρευνα, με εργαλείο συλλογής δεδομένων τα ερωτηματολόγια. Η διανομή των ερωτηματολογίων για την συλλογή των δεδομένων έγινε σ' ένα επιλεγμένο δείγμα 66 οργανισμών, για λόγους που θα παρατεθούν στη συνέχεια και δεν επιδιώκεται αντιπροσωπευτικότητα στο επιλεγθέν δείγμα. Στόχος είναι η διερεύνηση του βαθμού Projectification, επιλεγμένων οργανισμών ανά συγκεκριμένους τομείς της ελληνικής οικονομίας και όχι όλους, προκειμένου να υπάρχει συμφωνία και να είναι τα αποτελέσματα συγκρίσιμα με αυτά των ερευνών που ήδη έχουν διεξαχθεί στις Ευρωπαϊκές χώρες που προαναφέρθηκαν και μάλιστα σε αντιπροσωπευτικό δείγμα.

### 2.3. Ερευνητικό Μοντέλο & Υποθέσεις

Όπως έχει αναφερθεί στο σύνολο της βιβλιογραφικής επισκόπησης, το Projectification, αποτελεί ένα σύγχρονο φαινόμενο, που βρίσκεται ακόμα σε ερευνητικό στάδιο τόσο σε ακαδημαϊκό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο πρακτικής εφαρμογής του. Η ευρεία χρήση των έργων σε διεθνές επίπεδο και ιδιαίτερος στις ανεπτυγμένες χώρες έχει δώσει το έναυσμα, αλλά και χειροπιαστά δεδομένα σε πληθώρα ερευνητών, προκειμένου να μελετήσουν το λεγόμενο Projectification.

Σχετικά με όσα αναλύθηκαν στο θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας εργασίας, η διεθνής έρευνα εστιάζεται στην μέτρηση του Projectification, την επίδραση αυτού



## Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

### Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

στις εργασιακές σχέσεις, την επίδραση αυτού σε επίπεδο αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού και πολλά άλλα. Ωστόσο, ιδιαίτερο ενδιαφέρον σε ερευνητικό επίπεδο παρουσιάζουν οι έρευνες που διεξήχθησαν στην Γερμανία, την Νορβηγία και την Ισλανδία, μέσω ερωτηματολογίων, οι οποίες εστίασαν στην μέτρηση του Projectification σε όλους τους κλάδους της οικονομίας.

Αρχικά, οι ερευνητές Wald κ. συν (2015), ήταν οι πρώτοι που απέδωσαν ποσοτικά το Projectification, μετρώντας πόσες από τις συνολικές ώρες εργασίας των οργανισμών, όλων των τομέων της Γερμανικής οικονομίας, αφορούν εργασία που υλοποιείται μέσω έργου. Προσδιόρισαν, το μερίδιο εργασίας που αφορούσε στα έργα σε σχέση με τη συνολική εργασία (σε ώρες) σ' έναν οργανισμό ως δείκτη του Projectification. Μέτρησαν, λοιπόν, τον συγκεκριμένο δείκτη ανά τομέα, αλλά και για το σύνολο της οικονομίας, σε μεγάλο και αντιπροσωπευτικό δείγμα. Αρχικά προσδιορίστηκε ο βαθμός του Projectification ανά τομέα, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι ο βαθμός Projectification το 2013 τον τομέα του λιανικού εμπορίου/μεταφορών/φιλοξενίας/τουρισμού στη Γερμανία ήταν 42%. Στη συνέχεια αθροίστηκε ο βαθμός του Projectification κάθε τομέα σταθμισμένος με το μερίδιο του τομέα επί του συνόλου της Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας και προέκυψε ο βαθμός του Projectification για το σύνολο της οικονομίας (Wald *et al.*, 2015), ο οποίος διαμορφώθηκε για το 2014 στο 35,8% (Skeibrok and Svensson, 2016b, p. 68). Το 2016 πραγματοποιήθηκε μία έρευνα από τους Skeibrok και Svensson (2016), σε 1412 οργανισμούς στη Νορβηγία, προκειμένου να εξεταστεί κατά πόσο σχετίζεται ο βαθμός Projectification με την στρατηγική ευελιξία των οργανισμών. Η εν λόγω έρευνα βασίστηκε στην έρευνα των Wald κ. συν (2015), ωστόσο οι τομείς που επέλεξαν να συμπεριλάβουν στην έρευνά του προσαρμόστηκαν στα δεδομένα της Νορβηγικής οικονομίας και επέλεξαν οργανισμούς του τομέα πετρελαίου και φυσικού αερίου, του μεταποιητικού τομέα, του τομέα αλιείας/δασοκομίας/γεωργίας, του τομέα πληροφοριών και επικοινωνίας, του τομέα λιανικού εμπορίου/μεταφορών/τουρισμού/φιλοξενίας, του τομέα παροχής οικονομικών υπηρεσιών και ασφαλειών, του δημόσιου τομέα/εκπαίδευσης/υγείας και του τομέα παροχής άλλων υπηρεσιών.

Αξίζει να αναφερθεί σ' αυτό το σημείο ότι ο κατασκευαστικός τομέας αποκλείστηκε από τους επιλεγμένους τομείς, καθώς εκτιμούσαν ότι θα είχε εξαιρετικά υψηλό βαθμό Projectification. Ωστόσο, το ερωτηματολόγιο τελικά προωθήθηκε και σε οργανισμούς



### Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

του εν λόγω τομέα με τους ερωτώμενους να επιλέγουν έναν από τους τομείς που αναφερόταν σ' αυτό, με αποτέλεσμα να περιλαμβάνονται τελικά στον τομέα παροχής άλλων υπηρεσιών και οργανισμοί του κατασκευαστικού τομέα. Για να βρεθεί, λοιπόν αν υπάρχει συσχέτιση ή όχι, οι ερευνητές έπρεπε να μετρήσουν αρχικά τον βαθμό του Projectification ανά τομέα της Νορβηγικής οικονομίας.

Μ' αυτόν τον τρόπο, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο τομέας πετρελαίου και φυσικού αερίου έχει το μεγαλύτερο βαθμό Projectification (50,71%), ο τομέας πληροφοριών και επικοινωνίας επίσης έχει υψηλό βαθμό Projectification (48%), ακολουθούν ο τομέας παροχής άλλων υπηρεσιών (40,5%), ο μεταποιητικός τομέας (37,6%), ο τομέας αλιείας/δασοκομίας/γεωργίας (28,6%) και ο τομέας παροχής οικονομικών υπηρεσιών και ασφαλειών (21,4%), ενώ τον μικρότερο βαθμό Projectification έχουν ο δημόσιος τομέας/εκπαίδευση/υγεία (14,2%) και ο τομέας του λιανικού εμπορίου/μεταφορών/φιλοξενίας/τουρισμού (13,4%). Τέλος, ο βαθμός του Projectification για το σύνολο της Νορβηγικής οικονομίας το 2016 υπολογίστηκε σε 32,3%. Αξίζει σ' αυτό το σημείο να επισημάνουμε ότι στα ευρήματα των εν λόγω ερευνητών, συμπεριλαμβάνεται και το συμπέρασμα ότι οι μικροί σε μέγεθος οργανισμοί χρησιμοποιούν περισσότερο τα έργα. Τέλος, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα έργα θα χρησιμοποιούνται περισσότερο στο μέλλον (Skeibrok and Svensson, 2016b, pp. 46–53).

Ακολούθησε η έρευνα των Schoper κ. συν (2018), οι οποίοι επίσης βασίστηκαν στην έρευνα των Wald κ. συν (2015), μέτρησαν επίσης το βαθμό του Projectification, στην Γερμανία, τη Νορβηγία και την Ισλανδία. Το 2013 πραγματοποιήθηκε έρευνα σε 500 οργανισμούς στη Γερμανία και μ' αυτόν τον τρόπο κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο βαθμός του Projectification για το σύνολο της Γερμανικής οικονομίας ήταν 34,7% το 2013, ενώ ο βαθμός Projectification, ήταν μεγαλύτερος για τον κατασκευαστικό τομέα (80%) και τον τομέα παροχής εταιρικών υπηρεσιών (60%), ακολουθεί ο μεταποιητικός τομέας (41,7%) και μικρότερος για τον δημόσιο τομέα (17,8%).

Ακολούθησε, η έρευνα στη Νορβηγία, η οποία κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο βαθμός Projectification για το σύνολο της Νορβηγικής οικονομίας ήταν 32,6% το 2014, ενώ ο βαθμός Projectification, ήταν μεγαλύτερος για τον τομέα πετρελαίου και φυσικού αερίου (50,7%), ακολουθεί ο μεταποιητικός τομέας (37,6%) και μικρότερος ήταν αυτός του δημόσιου τομέα (14,2%). Η έρευνα στη Νορβηγία πραγματοποιήθηκε κυρίως διαδικτυακά σε ένα δείγμα 1.412 οργανισμών.



Τέλος, η έρευνα στην Ισλανδία πραγματοποιήθηκε σε ένα δείγμα 142 οργανισμών και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι για ο βαθμός Projectification για το σύνολο της Ισλανδικής οικονομίας ήταν 27,7% το 2014, ενώ ήταν μεγαλύτερος για τον κατασκευαστικό τομέα (80%) και τον τομέα παροχής εταιρικών υπηρεσιών (60%), όμοια με την Γερμανική οικονομία, ακολουθεί ο δημόσιος τομέας (33,3%) και ο μικρότερος ήταν αυτός του μεταποιητικού τομέα (3,4%) (Schoper *et al.*, 2018).

Με βάση τα παραπάνω ευρήματα και το σύνολο της βιβλιογραφικής επισκόπησης που προηγήθηκε, διατυπώνονται οι παρακάτω υποθέσεις:

Υπόθεση 1: *Ο Μεταποιητικός τομέας, ο Κατασκευαστικός τομέας, ο τομέας Παροχής Υπηρεσιών και ο τομέας Πληροφοριών και Επικοινωνίας έχουν υψηλό βαθμό Projectification*

Υπόθεση 2: *Ο Δημόσιος τομέας και ο τομέας Λιανικού εμπορίου έχουν χαμηλό βαθμό Projectification.*

Υπόθεση 3: *Οι μικροί οργανισμοί χρησιμοποιούν περισσότερο τα έργα.*

Υπόθεση 4: *Τα έργα θα χρησιμοποιούνται περισσότερο στο μέλλον.*

Σε μία πρώτη προσπάθεια δόμησης του ερευνητικού πλαισίου της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θεωρήθηκε ορθή η εκπόνηση έρευνας για τον προσδιορισμό του βαθμού Projectification των οργανισμών στην Ελλάδα τόσο σε επίπεδο τομέα, όσο και για το σύνολο της οικονομίας με βάση τον τρόπο μέτρησης των Wald κ. συν (2015), που ακολούθησαν και οι παραπάνω ερευνητές στην Ευρώπη. Παρόλα αυτά μία τέτοιου είδους έρευνα θα ήταν εξαιρετικά δύσκολο να πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα και μάλιστα στα πλαίσια μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας, λόγω μη διαθεσιμότητας πόρων για μία τόσο εκτενή δειγματοληπτική έρευνα.

Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι αναζητώντας δευτερογενή δεδομένα, αντίστοιχα μ' αυτά που χρησιμοποιήθηκαν σε αντίστοιχες έρευνες, διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχουν δευτερογενή δεδομένα σχετικά με τα έργα που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί σε κάθε κλάδο, ενώ υπάρχουν διαθέσιμα δεδομένα αναφορικά με την Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία ανά κλάδο για τα τελευταία 10 έτη. Συνεπώς, η χρήση των δευτερογενών δεδομένων για την διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας κρίθηκε αδύνατη, οπότε έπρεπε να αξιοποιηθούν πρωτογενή δεδομένα.

Για την συλλογή πρωτογενών δεδομένων, μπορούν να ακολουθηθούν διάφοροι τρόποι, όπως η παρατήρηση, η διεξαγωγή συνεντεύξεων (ημιδομημένες ή δομημένες) ή τα ερωτηματολόγια, ή και συνδυασμός αυτών. Η παρατήρηση ως μέσο για την

## Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

### Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

συλλογή πρωτογενών δεδομένων για το συγκεκριμένο θέμα είναι κάτι εξαιρετικά δύσκολο και χρονοβόρο και παράλληλα επειδή ακριβώς απαιτεί την παρουσία του ερευνητή στους οργανισμούς, δεδομένων των τρεχόντων συνθηκών περιορισμού λόγω της πανδημίας του Covid19 που πλήττει τον πλανήτη, απορρίπτεται.

Επομένως, είναι κατανοητό πως ο πλέον ενδεδειγμένος και εφικτός τρόπος διεξαγωγής της παρούσας έρευνας, ήταν για την συλλογή πρωτογενών δεδομένων, να χρησιμοποιηθούν ερωτηματολόγια και μετά τη λήψη των απαντήσεων να ακολουθήσει η ανάλυση των δεδομένων που συνελέγησαν και η παράθεση των αποτελεσμάτων στο κύριο σώμα της διπλωματικής εργασίας και φυσικά η εξαγωγή συμπερασμάτων.

Αξίζει σ' αυτό το σημείο να αναφερθεί πως με βάση τη βιβλιογραφική επισκόπηση και όσα συμπεράσματα εξήχθησαν από τις έρευνες που εκπονήθηκαν στις τρεις Ευρωπαϊκές χώρες, οι κλάδοι που εφαρμόζουν σε μεγάλο βαθμό το Projectification, είναι κύρια ο μεταποιητικός τομέας, ο κατασκευαστικός τομέας και ο τομέας παροχής υπηρεσιών, σε αντίθεση με τον δημόσιο τομέα ο οποίος έχει πολύ χαμηλό βαθμό Projectification.

Σ' αυτό το κλίμα, λοιπόν, θα μπορούσε να μελετηθεί αντίστοιχα και ο βαθμός του Projectification και στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στον κατασκευαστικό τομέα, στον τομέα παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, στον τομέα παροχής υπηρεσιών, στον τομέα πληροφοριών και επικοινωνίας, στον μεταποιητικό τομέα, στον τομέα λιανικού εμπορίου και στον Δημόσιο Τομέα (Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Περιφέρειες κ.λ.π.). Οι παραπάνω τομείς δεν επιλέχθηκαν με βάση την ΑΠΑ ανά κλάδο, διότι η ελληνική οικονομία διαφέρει αρκετά από τις οικονομίες στις οποίες μελετήθηκε το φαινόμενο του Projectification. Αν επιλεγόταν οι κλάδοι με βάση την ΑΠΑ, αυτό θα είχε σαν αποτέλεσμα, τα αποτελέσματα που θα προκύπταν από την ανάλυση να μην ήταν συγκρίσιμα με τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών, κάτι το οποίο δεν θα βοηθούσε στη εξαγωγή έστω και αρχικών συμπερασμάτων. Συνεπώς οι τομείς επελέγησαν με βάση τους τομείς που συμπεριέλαβαν στην έρευνά τους οι Wald κ. συν (2015), προσαρμοζόμενοι βέβαια όσο ήταν δυνατόν στην ελληνική οικονομία.

Επομένως, κρίνεται θεμιτή η συγκριτική μελέτη του βαθμού του Projectification, στους οργανισμούς των τομέων που προαναφέρθηκαν, κυρίως ως προς τις διαστάσεις του, για παράδειγμα τα έτη λειτουργίας ενός οργανισμού και γενικότερα τον

### Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

παράγοντα χρόνο, την ιεραρχία που επικρατεί σ' αυτόν, τα είδη των έργων που αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει, την σύνθεση των τμημάτων (ή ομάδων) και τον βαθμό που οι εργαζόμενοι συνεργάζονται μεταξύ τους και την προσαρμοστικότητα σε συνδυασμό με το να είναι ένας οργανισμός δεκτικός στην αλλαγή.

Συγκεκριμένα, ένας οργανισμός με υψηλό βαθμό Projectification, πέρα από την ευρεία χρήση μοναδικών έργων, η οποία αποτελεί θεμελιώδη ιδιότητα ενός τέτοιου οργανισμού, εφαρμόζει έργα περιορισμένης διάρκειας ή σαν οργανισμός έχει περιορισμένη διάρκεια (προσωρινός οργανισμός), η ιεραρχία του οργανισμού είναι ασαφής και τα καθήκοντα μη διακριτά, ενώ οι εργαζόμενοι εργάζονται ομαδικά (Henning and Wald, 2019, p. 808). Επιπλέον, ένας οργανισμός με υψηλό βαθμό Projectification, οργανώνεται με βάση τα έργα, οι περισσότερες δραστηριότητές του εκτελούνται στο πλαίσιο έργων, έχει κουλτούρα που είναι συνυφασμένη με την έννοια της αλλαγής, αντιλαμβάνεται ότι η ευρεία χρήση έργων αποφέρει απτά αποτελέσματα και θεσπίζει τη στρατηγική του με τη βοήθεια έργων (Maylor and Turkulainen, 2019, pp. 569–570). Όλα τα παραπάνω, αποτελούν βασικές ιδιότητες ενός «Projectified» οργανισμού, συνεπώς αποτελούν και τα κριτήρια για να προσδιοριστεί αν ένας οργανισμός έχει ή όχι υψηλό βαθμό Projectification.

#### 2.4. Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων

##### 2.4.1. Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου – Δομή

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία δημιουργήθηκε με το εργαλείο δημιουργίας ηλεκτρονικών φορμών της Google, Google Forms και βασίστηκε σ' αυτό που χρησιμοποιήθηκε στη μελέτη Wald κ. συν (2015), με ορισμένες μικρές τροποποιήσεις για την προσαρμογή του στα ελληνικά δεδομένα. Συγκεκριμένα, στην έρευνα των Wald κ. συν (2015) δεν συμπεριλήφθηκε ο τομέας παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, ο οποίος λήφθηκε υπόψη στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, δεδομένου του γεγονότος ότι στην Ελλάδα υπάρχει μεγάλος αριθμός οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον συγκεκριμένο τομέα.

Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί ότι το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει μία λογική σειρά 26 ερωτήσεων, διαφόρων τύπων (πολλαπλής επιλογής, διαβαθμισμένης κλίμακας, βαθμονόμησης, διχοτομικές και ανοιχτού τύπου), οι οποίες έχουν σαν στόχο να εξάγουν δεδομένα που μετά από την ανάλυσή τους, θα δώσουν



απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώθηκαν παραπάνω. Αρχικά, διευκρινίζεται ο λόγος συμπλήρωσης του εν λόγω ερωτηματολογίου και δίνονται οι ορισμοί ορισμένων εννοιών για την διευκόλυνση των ερωτηθέντων και για την διασφάλιση ότι θα αντιληφθούν μία διφορούμενη έννοια με τον ίδιο τρόπο που ορίζουν οι ακαδημαϊκοί φορείς της Διοίκησης Έργων. Στη συνέχεια παρατίθεται το κύριο σώμα του ερωτηματολογίου, το οποίο περιλαμβάνει αρχικά ερωτήσεις για τον προσδιορισμό του τομέα και του μεγέθους του οργανισμού και ορισμένες ερωτήσεις που σχετίζονται με τις ιδιότητες του Projectification και την παροχή γενικών πληροφοριών για τον οργανισμό και τον ερωτηθέντα. Οι τελευταίες ερωτήσεις ήταν εξαιρετικά χρήσιμες κατά την προετοιμασία των δεδομένων για ανάλυση, προκειμένου να εξεταστούν περίεργες απαντήσεις. Ακολουθούν ερωτήσεις που σχετίζονται με τα έργα που σχεδιάζει ή/και υλοποιεί ο οργανισμός, τον τύπο, τον προϋπολογισμό, την διάρκεια και το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται για αυτά και τις ανθρωποώρες που δαπανούνται για αυτή την εργασία σε ένα έτος. Τέλος, οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν σε μία σειρά ερωτήσεων που σχετίζονται με την ένταση της εργασίας έργου στον οργανισμό τους.

Για να καλυφθούν οι έννοιες των ιδιοτήτων ενός “Projectified” οργανισμού και έννοιες που σχετίζονται με την ένταση της εργασίας έργου σ’ έναν οργανισμό, το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιεί διαφορετικές δηλώσεις, στις οποίες ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να απαντήσουν σε κλίμακα 5 σημείων. *Καθορισμός του Δείγματος*

Κατά την μελέτη της βιβλιογραφίας, διαπιστώθηκε ότι έρευνες που διεξήχθησαν σε χώρες της Ευρώπης και σχετίζονταν με τη μελέτη και μέτρηση του φαινομένου Projectification σε τομείς της οικονομίας της εκάστοτε χώρας, διεξήχθησαν για μεγάλο χρονικό διάστημα και ήταν εφικτό από κάθε παράγοντα να διεξαχθεί μία εκτενής έρευνα σε αντιπροσωπευτικό δείγμα.

Όπως είναι προφανές, η λήψη δεδομένων από περισσότερους από 1.000 οργανισμούς, όπως αντίστοιχα πραγματοποιήθηκε στις έρευνες που προαναφέρθηκαν, απαιτεί πολύ χρόνο, αλλά και οικονομικούς πόρους και κάτι τέτοιο είναι εξαιρετικά δύσκολο να συμβεί, ειδικά σε επίπεδο εκπόνησης μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας.



Γι' αυτό το λόγο, επελέγη να γίνει μία πιλοτική έρευνα διερεύνησης του βαθμού Projectification με αποστολή ερωτηματολογίων σε περίπου 66 οργανισμούς, ιδανικά 5-6 ανά τομέα, προκειμένου να απαντηθούν τα ερωτήματα που ανέκυψαν από τη βιβλιογραφική επισκόπηση και να γίνει προσπάθεια έστω και μερικής κάλυψης των κενών που υπάρχουν στην έρευνα του Projectification, στην Ελλάδα.

Σ' αυτό το σημείο, αξίζει να αναφερθεί πως το δείγμα που επιλέχθηκε είναι μικρό και δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί τυχαίο, συνεπώς σε καμία περίπτωση δεν επιδιώκεται ο προσδιορισμός του βαθμού Projectification για κάθε τομέα της ελληνικής οικονομίας, αλλά επιδιώκεται η εξέταση του κατά πόσο κάποιοι οργανισμοί από διαφορετικούς τομείς ανταποκρίνονται ή όχι στις υποθέσεις που έχουν γίνει εξ' αρχής.

#### 2.4.3. Διεξαγωγή της έρευνας

Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι πρόκειται για διεξαγωγή πιλοτικής έρευνας, η οποία αποσκοπεί στην εξαγωγή προκαταρκτικών εκτιμήσεων και συμπερασμάτων, αναφορικά με τη χρήση των έργων και γενικά το Projectification, σε ελληνικούς οργανισμούς από διαφορετικούς επιλεγμένους τομείς.

Παράλληλα με την διαμόρφωση του ερωτηματολογίου και πριν την αποστολή του, έγινε μία διερεύνηση διάφορων οργανισμών που εδρεύουν στην Ελλάδα και τους οποίους επιθυμούσαμε να συμπεριλάβουμε στο δείγμα. Είναι σαφές ότι επιλέχθηκαν οργανισμοί στους οποίους θα είχαμε τη δυνατότητα να επικοινωνήσουμε μαζί τους, τόσο πριν, όσο και με την αποστολή του ερωτηματολογίου και θα υπήρχαν περισσότερες πιθανότητες για να ανταποκριθούν θετικά.

Με την ολοκλήρωση του καταλόγου των 66 οργανισμών που συμπεριλήφθηκαν στο δείγμα, αρχικά, υπήρξε μία τηλεφωνική επικοινωνία με τους υπεύθυνους των οργανισμών, οι οποίοι θα ήταν σκόπιμο να ανταποκριθούν στο ερωτηματολόγιο που θα λάβουν μέσω email. Σε επόμενη φάση προωθήθηκαν όλα τα ερωτηματολόγια στους οργανισμούς μέσω email και μόλις αυτά απαντήθηκαν στο σύνολό τους, μελετήθηκαν τα αποτελέσματα. Η διεξαγωγή της έρευνας διήρκησε από 22 Φεβρουαρίου του 2021 έως και 12 Απριλίου του 2021, δηλαδή περίπου ενάμιση μήνα. Κατά τη διεξαγωγή της, οι ερωτηθέντες είχαν τη



δυνατότητα να επικοινωνήσουν μέσω email, προκειμένου να εκφράσουν τις απορίες, παρατηρήσεις ή να ζητήσουν διευκρινήσεις, προκειμένου να συμπληρώσουν ορθά το ερωτηματολόγιο. Τέλος, μετά τη συλλογή των απαντήσεων, ακολούθησε η ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων που συνελέγησαν, η παράθεση των αποτελεσμάτων στο κύριο σώμα της διπλωματικής εργασίας και φυσικά η εξαγωγή συμπερασμάτων.

#### 2.5. Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων

Σ' αυτήν την ενότητα θα παρουσιαστούν όλες οι προσαρμογές που έγιναν τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τον διαμοιρασμό των ερωτηματολογίων στους ερωτηθέντες, ούτως ώστε αυτά να είναι έτοιμα για την διαδικασία της ανάλυσής τους. Παράλληλα, θα παρουσιαστούν όλοι οι τρόποι μέτρησης και οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για την εξαγωγή των περιγραφικών αποτελεσμάτων που παρουσιάζονται στην ενότητα 8.

##### 2.5.1. Προετοιμασία των δεδομένων

Μετά την ολοκλήρωση της συλλογής απαντήσεων, έγινε η λήψη του αρχείου excel, από την πλατφόρμα της Google – Forms, προκειμένου να ξεκινήσει η διαδικασία της ανάλυσης. Στο ερωτηματολόγιο που στάλθηκε μέσω ηλεκτρονικά στους ερωτηθέντες-οργανισμούς, συμπεριλαμβάνονταν ερωτήσεις, στις οποίες ο εκάστοτε ερωτώμενος/η καλούνταν να επιλέξει ανάμεσα σε συγκεκριμένες επιλογές, είτε να δώσει την απάντησή του προσδιοριζόμενη μέσω της κλίμακας Likert πέντε σημείων, είτε απλά να πληκτρολογήσει την απάντησή του. Όπως είναι αναμενόμενο στην τελευταία περίπτωση, δεν έδωσαν όλοι οι ερωτηθέντες απαντήσεις της ίδια μορφής. Για παράδειγμα, στις ερωτήσεις 19, 20 και 21 που αφορούν το μερίδιο των εργασιών μέσω έργου (σε %) στο σύνολο των ωρών εργασίας σε ολόκληρο τον οργανισμό το 2020, 2015 και 2025 αντίστοιχα, δηλαδή πόσος από το συνολικό χρόνο εργασίας δαπανάται σε έργα, υπήρχαν ερωτηθέντες που απάντησαν με αριθμό χωρίς το σύμβολο του ποσοστού (%), ερωτηθέντες που απάντησαν με φράσεις, αλλά και ερωτηθέντες που απάντησαν με αριθμό και το σύμβολο του ποσοστού, που ήταν και το επιθυμητό. Σ' αυτή τη περίπτωση, κρίθηκε αναγκαίο να γίνει μία διαμόρφωση των απαντήσεων στις εν λόγω ερωτήσεις, προκειμένου αυτές να έχουν την ίδια μορφή και να είναι τα δεδομένα επεξεργάσιμα.



Επιπλέον, παρουσιάστηκαν κάποιες ανομοιογένειες ως προς τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, οι οποίες θα παρουσιαστούν στη συνέχεια. Συγκεκριμένα, αναφορικά με τις ερωτήσεις 14, 19, 20 και 21, υπήρξαν ερωτηθέντες, οι οποίοι δεν απάντησαν με ακέραιο ή δεκαδικό αριθμό, αλλά έδωσαν απαντήσεις που εκφράζουν εύρος, για παράδειγμα 4-7 εργαζόμενοι εργάζονται για ένα έργο ή 75%-85% των εργασιών του οργανισμού αφορούσαν εργασία με ή για έργα, οπότε σ' αυτή τη περίπτωση υπολογίστηκε ο μέσος όρος, προκειμένου τα δεδομένα να έχουν την ίδια μορφή. Επιπλέον, υπήρξε ένας ερωτώμενος, όπου ο οργανισμός για τον οποίο απάντησε δεν είχε ιδρυθεί το 2015, συνεπώς στην ερώτηση 20, το ποσοστό της χρήσης έργων ισούται με 0%, αλλά και ένας άλλος που δεν γνώριζε τη χρήση έργων για το ίδιο έτος, οπότε σ' αυτή τη περίπτωση και επειδή επρόκειτο για μεμονωμένη περίπτωση στο σύνολο των απαντήσεων που συλλέχθηκαν, επίσης η χρήση των έργων, θεωρήθηκε ότι ήταν 0%.

#### 2.5.2. Μέθοδος των περιγραφικών αναλύσεων

Το μικρό μέγεθος του δείγματος, ήταν ένας βασικός παράγοντας που ευνόησε την περιγραφική ανάλυση των δεδομένων, η οποία πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του Microsoft Excel. Αρχικά, κρίθηκε σκόπιμο να γίνει η χαρτογράφηση του δείγματος, προκειμένου να γίνουν ξεκάθαρα τα χαρακτηριστικά του, αναφορικά με το τι θέση κατείχε το άτομο που κλήθηκε να απαντήσει το εν λόγω ερωτηματολόγιο και πόσα έτη λειτουργεί ο οργανισμός. Μ' αυτό τον τρόπο, με τη βοήθεια της συνάρτησης COUNTIF, υπολογίστηκε το πλήθος των ατόμων που ανταποκρίθηκαν για κάθε μία από τις θέσεις – επιλογές που είχαν να διαλέξουν οι ερωτηθέντες. Σ' αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι οι ερωτηθέντες σε περίπτωση που δεν κατείχαν κάποιες από τις θέσεις που αναφερόταν σαν επιλογές στο ερωτηματολόγιο, είχαν τη δυνατότητα να αναγράφουν τι θέση τους στον οργανισμό και γι' αυτό το λόγο πέρα από τις οκτώ επιλογές που δόθηκαν (Ιδιοκτήτης, Εταίρος/Μέτοχος, Προϊστάμενος τμήματος Διαχείρισης Έργων, Υπάλληλος τμήματος Διαχείρισης Έργων, Προϊστάμενος τμήματος Λογιστηρίου, Υπάλληλος τμήματος Λογιστηρίου, Προϊστάμενος άλλου τμήματος και Υπάλληλος άλλου τμήματος), διαμορφώθηκε και μία ένατη κατηγορία που ονομάστηκε «Άλλο» και όπως διαπιστώθηκε κατά





την ανάλυση 6 απαντήσεις εντάχθηκαν σ' αυτή την κατηγορία. Στη συνέχεια, το πλήθος των απαντήσεων ανά κατηγορία – θέση στον οργανισμό, διαιρέθηκε με το σύνολο των απαντήσεων που συλλέχθηκαν και προέκυψε το ποσοστό των απαντήσεων που λήφθηκε από ιδιοκτήτες των οργανισμών, από εταίρους/μετόχους, προϊστάμενους ή υπαλλήλους τμήματος διαχείρισης έργων και ούτω κάθε εξής.

Αναφορικά με τα έτη λειτουργίας των οργανισμών, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αναγράψουν τα έτη που λειτουργεί ο οργανισμός τους και κατά την ανάλυση, λόγω των πολλών διαφορετικών αριθμών, κρίθηκε αναγκαίο να γίνει μία κατηγοριοποίηση, σύμφωνα με την οποία οι οργανισμοί διαχωρίστηκαν σε αυτούς που λειτουργούν λιγότερο από δέκα έτη, σε αυτούς που λειτουργούν από δέκα έτη και για λιγότερο από τριάντα έτη, σε αυτούς που λειτουργούν από τριάντα έτη και για λιγότερο από εξήντα έτη και τέλος σ' αυτούς που λειτουργούν από εξήντα έτη και πάνω. Το έναυσμα για τον εν λόγω διαχωρισμό, δόθηκε μετά την κατασκευή ενός γραφήματος διασποράς, η μελέτη του οποίου κατέδειξε την ανωτέρω κατηγοριοποίηση.

Το επόμενο βήμα για την διαδικασία των περιγραφικών αναλύσεων, αφορούσε την κατηγοριοποίηση των οργανισμών που ερωτήθηκαν και αυτών που ανταποκρίθηκαν, σε επιλεγμένους τομείς (κατασκευαστικός τομέας, μεταποιητικός τομέας, τομέας πληροφοριών και επικοινωνίας, τομέας παροχής υπηρεσιών, τομέας παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, δημόσιος τομέας και τομέας λιανικού εμπορίου). Αναφορικά με τους οργανισμούς που συμπεριελήφθησαν στο δείγμα, είχε γίνει εξαρχής η κατηγοριοποίησή τους ανά τομέα, στον οποίο θεωρήθηκε πιο πιθανό ότι εντάσσεται ο κάθε οργανισμός. Στις περιπτώσεις όπου οι ερωτηθέντες έδωσαν μία πιο εξειδικευμένη απάντηση όσον αφορά στον τομέα που ανήκουν, έπρεπε αυτές να ενταχθούν σε ένα γενικότερο τομέα, που όμως να ταιριάζει με τη δραστηριότητά τους. Μόλις ολοκληρώθηκε η συγκεκριμένη επεξεργασία των δεδομένων και όλοι οι οργανισμοί που ανταποκρίθηκαν είχαν κατηγοριοποιηθεί με βάση τις απαντήσεις τους στους επτά επιλεγμένους τομείς, ακολούθησε η διαδικασία της ανάλυσης. Με τη βοήθεια, λοιπόν, της συνάρτησης COUNTIF, προσδιορίστηκε το πλήθος των απαντήσεων που συλλέχθηκαν για κάθε έναν από τους επτά τομείς που προαναφέρθηκαν, του οποίου το πηλίκο με το σύνολο των οργανισμών που ανταποκρίθηκαν, αποδίδει



το ποσοστό απόκρισης ανά τομέα. Τέλος, υπολογίστηκε το πλήθος των απαντήσεων που συλλέχθηκαν διαιρέθηκε με το σύνολο των οργανισμών που συμπεριλήφθηκαν στο δείγμα και έτσι αποσαφηνίστηκε το ποσοστό των οργανισμών που ανταποκρίθηκε θετικά.

Για τον προσδιορισμό του μεγέθους των οργανισμών που ανταποκρίθηκαν θετικά και απάντησαν στο ερωτηματολόγιο που έλαβαν στο ηλεκτρονικό τους ταχυδρομείο, λήφθηκε υπόψη ο αριθμός των εργαζομένων. Με βάση αυτό, όσοι οργανισμοί απασχολούν κάτω από 11 εργαζόμενους, χαρακτηρίζονται ως μικροί και όσοι πάνω από 50 ως μεγάλοι. Συνεπώς, οι οργανισμοί που απασχολούν 11 έως και 49 εργαζόμενους χαρακτηρίζονται ως μεσαίοι. Λαμβάνοντας αυτά υπόψη, με τη βοήθεια της λογικής συνάρτησης COUNTIF, προέκυψε το πλήθος των μικρών, μεσαίων και μεγάλων οργανισμών. Έχοντας τα παραπάνω δεδομένα διαιρώντας το πλήθος των μικρών οργανισμών προς το σύνολο των οργανισμών που μελετώνται, προέκυψε το ποσοστό των οργανισμών που είναι μικροί σε μέγεθος και αντίστοιχα υπολογίστηκαν και πόσοι από τους οργανισμούς είναι μεσαίοι και πόσοι μεγάλοι. Επιπλέον, με τη βοήθεια της συνάρτησης COUNTA, υπολογίστηκε το πλήθος των οργανισμών ανά τομέα. Με την ίδια λογική, υπολογίστηκε το πλήθος των οργανισμών ανά τομέα που είναι μικροί σε μέγεθος, μεσαίοι και μεγάλοι και διαιρώντας το πλήθος αυτών ανά τομέα με το πλήθος των οργανισμών ανά τομέα, προέκυψε το ποσοστό των μικρών, μεσαίων και μεγάλων οργανισμών αντίστοιχα ανά τομέα.

Αφού διεκπεραιώθηκαν όλοι οι υπολογισμοί που σχετίζονται με την χαρτογράφηση του δείγματος και την εκπροσώπηση αυτού, εξετάστηκαν οι τύποι έργων που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί ανά επιλεγμένο τομέα. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που είχαν σαν σκοπό να καταδείξουν τη συχνότητα χρήσης εσωτερικών και εξωτερικών έργων σε κάθε οργανισμό, ήταν ερωτήσεις βαθμονόμησης, με αποτέλεσμα οι απαντήσεις που συλλέχθηκαν να κυμαίνονται μεταξύ 1 και 5. Αφού, λοιπόν οι οργανισμοί που απάντησαν το ερωτηματολόγιο κατηγοριοποιήθηκαν ανά τομέα, υπολογίστηκε ο μέσος όρος των απαντήσεων που δόθηκαν από τους οργανισμούς ανά τομέα για τη χρήση εσωτερικών έργων και αντίστοιχα υπολογίστηκε και ο μέσος όρος για τη χρήση των εξωτερικών έργων. Στη συνέχεια, με τη βοήθεια της λογικής συνάρτησης IF, υπολογίστηκε ο



τύπος έργων που χρησιμοποιείται περισσότερο ανά τομέα, ανάλογα με τον τύπο έργων που είχε το μεγαλύτερο μέσο όρο.

Μετά τον προσδιορισμό των τύπων έργων που συνηθίζουν να χρησιμοποιούν οι οργανισμοί, θεωρήθηκε σκόπιμο να εξεταστούν τα χαρακτηριστικά των έργων που χρησιμοποιούν, δηλαδή αν αυτά είναι επαναλαμβανόμενα ή μοναδικά, τι μέσο προϋπολογισμό έχουν, τι μέση διάρκεια έχουν και πόσοι εργαζόμενοι από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του κάθε οργανισμού ασκούν εργασία έργου. Για τον προσδιορισμό του είδους έργων που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί ανά τομέα, χρησιμοποιήθηκε η συνάρτηση COUNTIF, προκειμένου να υπολογιστεί το πλήθος των οργανισμών ενός τομέα, που χρησιμοποιούν μοναδικά έργα, αλλά και αυτό των οργανισμών που χρησιμοποιούν επαναλαμβανόμενα έργα. Στη συνέχεια υπολογίστηκε το πηλίκο του πλήθους κάθε τύπου έργων που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί ανά τομέα προς το σύνολο των οργανισμών ανά τομέα και προέκυψε το ποσοστό χρήσης μοναδικών και επαναλαμβανόμενων έργων ανά τομέα.

Για τον υπολογισμό των υπόλοιπων χαρακτηριστικών των έργων που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί ανά τομέα, υπολογίστηκε ο μέσος όρος των απασχολούμενων ενός οργανισμού που συνήθως απασχολούνται σε ένα έργο, ο μέσος όρος του μέσου προϋπολογισμού έργου και ο μέσος όρος της μέσης διάρκειας των έργων που σχεδιάζουν ή/και υλοποιούν οι οργανισμοί ανά τομέα.

Κατά τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, δημιουργήθηκαν ερωτήσεις οι οποίες αποσκοπούσαν στην εξαγωγή δεδομένων, αναφορικά με τις διαστάσεις του Projectification και μέσω της ανάλυσης αυτών να προκύψει ο βαθμός του Projectification, αρχικά κάθε οργανισμού και στη συνέχεια κάθε τομέα. Όσον αφορά, λοιπόν, την μέτρηση του βαθμού Projectification ανά τομέα, λήφθηκαν υπόψη όλες οι ερωτήσεις που σχετιζόταν με τις ιδιότητες αυτού. Ως ιδιότητες, θεωρήθηκαν, ο τύπος έργων που σχεδιάζει ή/και υλοποιεί ένας οργανισμός, ο τρόπος εργασίας των ατόμων που εργάζονται με έργα ή για έργα, η ύπαρξη ή μη Γραφείου Διαχείρισης Έργων, η μορφή ιεραρχίας που επικρατεί σ' έναν οργανισμό, αν αυτός ο οργανισμός είναι δεκτικός στις αλλαγές, αν ο οργανισμός τείνει να εκπαιδευτεί για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση έργων, αν οι περισσότερες δραστηριότητες του οργανισμού πραγματοποιούνται μέσω έργων ή με τη βοήθεια αυτών, αν ο οργανισμός θεωρεί ότι η χρήση έργων ενισχύει την



προστιθέμενη αξία του και τέλος, αν ο οργανισμός θεσπίζει τη στρατηγική του μέσω ενός χαρτοφυλακίου έργων. Συγκεκριμένα, κατά τη πρώτη φάση του υπολογισμού, προσδιορίστηκε με τη βοήθεια της λογικής συνάρτησης IF, κατά πόσο η κάθε απάντηση που δόθηκε, για καθεμία από τις ιδιότητες του Projectification, δηλώνει ή όχι αν ένας οργανισμός είναι «Projectified». Αξίζει σ' αυτό το σημείο να τονιστεί ότι, οι τρεις ερωτήσεις που εκφράζουν και τις τέσσερις πτυχές του Projectification, ήταν διχοτομικές ερωτήσεις, όπου σύμφωνα με τη βιβλιογραφία κρίθηκε ποια από τις δύο επιλογές υποδηλώνει ότι ένας οργανισμός τείνει να είναι «Projectified». Οι υπόλοιπες έξι ερωτήσεις που επίσης αφορούσαν πτυχές του Projectification, ήταν ερωτήσεις βαθμονόμησης, σε μία κλίμακα πέντε σημείων. Όπως είναι προφανές ανάλογα με την ιδιότητα και τα όσα ορίστηκαν κατά καιρούς στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, κρίθηκε ορθό λόγω του περιττού αριθμού των επιλογών να ληφθούν υπόψη οι επιλογές που ήταν μεγαλύτερες ή μικρότερες του τρία, διότι αυτή η μεσαία τιμή δεν δηλώνει κάτι ξεκάθαρο και συνεπώς δεν θα συνεισέφερε στα αποτελέσματα. Στη συνέχεια για κάθε έναν οργανισμό υπολογίστηκε με τη βοήθεια της συνάρτησης COUNTIF, το πλήθος των απαντήσεων αναφορικά με τους εννιά (9) δείκτες του Projectification, οι οποίες δήλωναν ότι ένας οργανισμός τείνει στο να είναι «Projectified». Τελικά, για τον υπολογισμό του βαθμού Projectification κάθε οργανισμού χωριστά, υπολογίστηκε το πηλίκo του πλήθους των απαντήσεων που υποδήλωναν ότι ο εν λόγω οργανισμός είναι «Projectified» με το σύνολο των ερωτήσεων που η καθεμία αποτέλεσε δείκτη του Projectification. Ωστόσο, το ερευνητικό ερώτημα που εξετάζεται αφορά το βαθμό Projectification ανά τομέα, οπότε έπρεπε να υπολογιστεί ο μέσος όρος των βαθμών Projectification των οργανισμών κάθε τομέα χωριστά, όπως και έγινε.

Επιπρόσθετα, προκειμένου να δοθεί απάντηση στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας, έπρεπε να συσχετιστεί το μέγεθος του κάθε οργανισμού με το βαθμό Projectification, που υπολογίστηκε ήδη για κάθε οργανισμό χωριστά. Συνεπώς με τη βοήθεια της λογικής συνάρτησης IF, προσδιορίστηκε το μέγεθος των οργανισμών που εμφανίζουν βαθμό Projectification μεγαλύτερο του 50%. Στη συνέχεια με τη χρήση της συνάρτησης COUNTIF, έγινε η καταμέτρηση όλων των οργανισμών που έχουν βαθμό



Projectification άνω του 50% και είναι μικροί σε μέγεθος. Ομοίως πραγματοποιήθηκε και για τους μεσαίους και τους μεγάλους οργανισμούς.

Τέλος, όσον αφορά την απεικόνιση της πορείας του Projectification στο χρόνο, σύμφωνα με τα όσα δήλωσαν οι ερωτηθέντες οργανισμοί, έπρεπε αρχικά να προσαρμοστούν τα δεδομένα, ώστε να έχουν την ίδια μορφή και να είναι επεξεργάσιμα. Οι ερωτηθέντες στις ερωτήσεις 19, 20 και 21 καλούνταν να δώσουν μία εκτίμηση, εκφρασμένη σε ποσοστό, αναφορικά με το μερίδιο των εργασιών τους που πραγματοποιήθηκαν (για τα έτη 2015 και 2020) ή θα πραγματοποιηθούν (εκτίμηση για το 2025) με τη βοήθεια έργων ή για έργα. Όπως είναι προφανές για κάθε τομέα και για κάθε έτος χωριστά, έπρεπε να υπολογιστεί ο μέσος όρος των απαντήσεων που υποδηλώνουν τη χρήση των έργων. Μ' αυτόν τον τρόπο διαμορφώθηκε μία εικόνα αναφορικά με τη χρήση των έργων ανά τομέα, για το έτος 2015, 2020 και μία εκτίμηση για την χρήση των έργων το 2025, με αποτέλεσμα να αποσαφηνιστεί ο τρόπος με τον οποίο εξελίχθηκε το εν λόγω φαινόμενο ανά τομέα με την πάροδο των ετών. Παράλληλα, υπολογίστηκε ανά τομέα η μεταβολή της χρήσης έργων από το 2015 στο 2020 και αντίστοιχα για το διάστημα 2020 – 2025, προκειμένου να γίνει αντιληπτό αν επαληθεύονται τα όσα υποστηρίζονται από τους ακαδημαϊκούς ερευνητές περί αυξανόμενης χρήσης των έργων, η οποία όμως θα γίνεται με μικρότερους ρυθμούς.

#### 2.6. Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αρχικά έγινε αναφορά στο σκοπό της έρευνας, διατυπώθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα και οι υποθέσεις και παρουσιάστηκαν τα ευρήματα άλλων ερευνητών βάσει των οποίων διατυπώθηκαν τα παραπάνω. Επίσης έγινε αναφορά στο δείγμα και στον τρόπο διαμόρφωσης του ερωτηματολογίου, των ερωτήσεων που επιλέχθηκαν και αναφέρθηκε η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε. Στην συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση του τρόπου συλλογής των απαντήσεων του ερωτηματολογίου και διεξαγωγής της έρευνας. Προκειμένου να διευκολυνθεί η ανάλυση των δεδομένων, αρχικά πραγματοποιήθηκε η προετοιμασία των δεδομένων, και ακολούθησε η παρουσίαση της μεθόδου ανάλυσης των δεδομένων, η οποία και παρουσιάστηκε εκτενώς. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι στο σύνολο των δεδομένων παρατηρήθηκαν μόνο δύο περιπτώσεις, όπου οι απαντήσεις που δόθηκαν σε μία

## Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

συγκεκριμένη ερώτηση δεν θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν και για το λόγο αυτό πραγματοποιήθηκαν κάποιες παραδοχές.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

### 3.1. Εισαγωγή

Σ' αυτή την ενότητα πρόκειται να παρουσιαστούν και να συζητηθούν τα ευρήματα που προέκυψαν από την παραπάνω ανάλυση των δεδομένων. Όπως προαναφέρθηκε η εν λόγω έρευνα πραγματοποιήθηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι συγκρίσιμα τα αποτελέσματα με αυτά της έρευνας που πραγματοποιήθηκε από τους Skeibrok και Svensson (2016), σε οργανισμούς της Νορβηγικής οικονομίας.

### 3.2. Χαρτογράφηση του δείγματος

Στη συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζονται οι θέσεις που κατέχουν οι ερωτηθέντες στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, τα χαρακτηριστικά των οργανισμών, αναφορικά με το μέγεθος τους, τον τομέα στον οποίο εντάσσονται και τους τύπους αλλά και τα χαρακτηριστικά των έργων που χρησιμοποιούν. Επιπρόσθετα, παρουσιάζεται η κατανομή των οργανισμών στο δείγμα, εκφρασμένη σε ποσοστά, εικονιζόμενη σε γραφήματα και πίνακες, αλλά και το ποσοστό απόκρισης αυτών.

Αρχικά αξίζει να αναφερθεί ότι οι ερωτηθέντες, απαντώντας στο ερωτηματολόγιο, κλήθηκαν να δηλώσουν την θέση που κατέχουν στον οργανισμό για τον οποίο απάντησαν, επιλέγοντας ανάμεσα στις θέσεις που απεικονίζονται στο παρακάτω γράφημα και έχοντας την επιλογή να αναγράψουν κάτι διαφορετικό από τις δοθείσες επιλογές.



Γράφημα 3.1.1: Θέση ερωτηθέντων στον οργανισμό τους

### Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

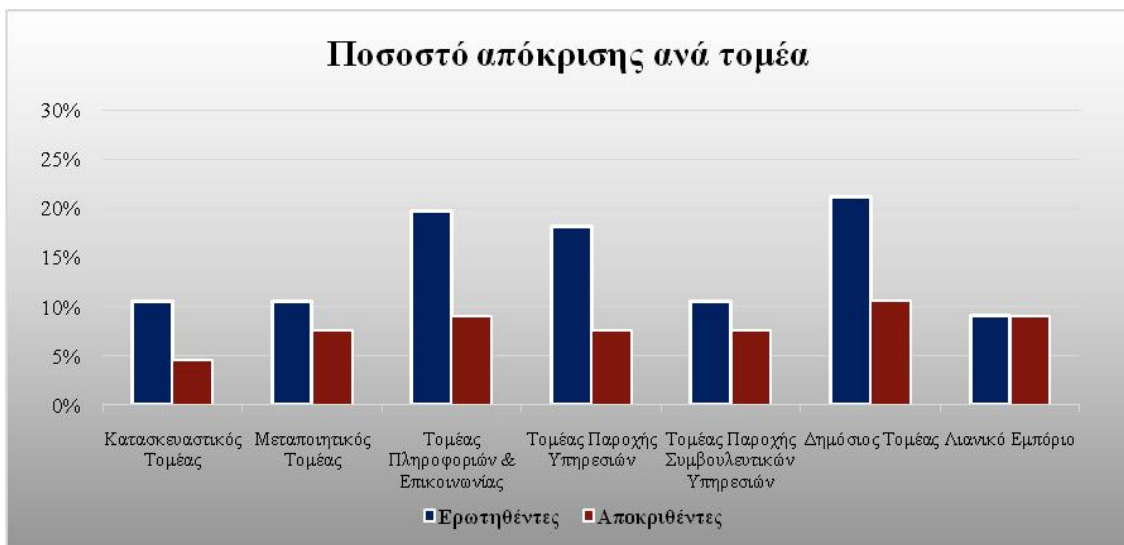
Από το παραπάνω γράφημα γίνεται κατανοητό ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων που ανταποκρίθηκαν και απάντησαν το ερωτηματολόγιο, είναι ιδιοκτήτες των οργανισμών (21,62 %), εταίροι ή μέτοχοι (18,92%) ή υπάλληλοι του τμήματος λογιστηρίου (13,51%). Επιπλέον, αρκετά μεγάλο μέρος των απαντήσεων που συλλέχθηκαν (16,22%), δόθηκαν από άτομα που δεν απάντησαν με κάποια από τις δοθείσες επιλογές, αλλά επέλεξαν να απαντήσουν περιγράφοντας τη θέση που κατέχουν στον οργανισμό. Από αυτό το ποσοστό, που αριθμητικά αντιστοιχεί σε 6 ερωτηθέντες, οι μισοί κατέχουν τη θέση του γενικού διευθυντή, ενώ οι υπόλοιποι κατέχουν διαφορετικές θέσεις, οι οποίες επίσης βρίσκονται υψηλά στο ιεραρχικό επίπεδο ενός οργανισμού.

Στη συνέχεια και συγκεκριμένα στην τρίτη κατά σειρά ερώτηση, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αναγράψουν τον αριθμό των ετών λειτουργίας του οργανισμού για τον οποίο απαντούν. Κατά την ανάλυση των δεδομένων διαπιστώθηκε ότι οι περισσότεροι οργανισμοί από αυτούς που ανταποκρίθηκαν, λειτουργούν για περισσότερα από δέκα και λιγότερα από τριάντα έτη, εννιά οργανισμοί λειτουργούν για περισσότερο από τριάντα έτη, ενώ μόνο τρεις οργανισμοί από τους τριάντα επτά που ανταποκρίθηκαν, λειτουργούν λιγότερο από δέκα έτη.

Σ' αυτό το σημείο, κρίνεται σκόπιμο να γίνει μία αναφορά στην κατανομή των οργανισμών, στους οποίους απεστάλη στο ερωτηματολόγιο, ανά επιλεγμένους τομείς. Το σύνολο των οργανισμών που συμπεριλήφθηκαν στο δείγμα, ανέρχεται σε 66, εκ των οποίων οι περισσότεροι οργανισμοί ανήκουν στον δημόσιο τομέα, με 14 ερωτηθέντες, ήτοι (21,21%). Ακολουθεί ο τομέας πληροφοριών και επικοινωνίας, με 13 οργανισμούς (19,70%), ο τομέας παροχής υπηρεσιών, με 12 οργανισμούς (18,18%), ο κατασκευαστικός τομέας, ο μεταποιητικός τομέας και ο τομέας παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, με 7 οργανισμούς έκαστος (10,61% ο κάθε τομέας) και τέλος ο τομέας του λιανικού εμπορίου με 6 οργανισμούς (9,09%).

Ωστόσο, από το δείγμα, όπως ήταν αναμενόμενο, δεν ανταποκρίθηκαν όλοι οι ερωτηθέντες, με αποτέλεσμα το συνολικό ποσοστό απόκρισης να διαμορφωθεί στο 56,06% των οργανισμών, δηλαδή 37 οργανισμοί, εκ των οποίων το 8,11% αφορά τον κατασκευαστικό τομέα, το 13,51% τον μεταποιητικό τομέα, το 16,22% τον τομέα πληροφοριών και επικοινωνίας, το 13,51% τον τομέα παροχής υπηρεσιών, το 13,51% τον τομέα παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, το 18,82% τον δημόσιο τομέα και το 16,22% τον τομέα του λιανικού εμπορίου.





Γράφημα 3.1.2: Ποσοστό απόκρισης ανά τομέα

Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό ότι από τους τομείς μεταποίηση, παροχή υπηρεσιών και παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, ανταποκρίθηκαν 5 οργανισμοί ανά τομέα (7,58%), ενώ από τους τομείς πληροφοριών και επικοινωνίας και λιανικού εμπορίου ανταποκρίθηκαν 6 οργανισμοί ανά τομέα (9,09%). Τέλος, από το δημόσιο τομέα ανταποκρίθηκαν 7 οργανισμοί (10,61%) και από τον κατασκευαστικό τομέα 3 οργανισμοί (4,55%). Η παραπάνω ανάλυση, ήταν εφικτό να πραγματοποιηθεί εφόσον οι ερωτηθέντες καλούνταν να επιλέξουν ανάμεσα σε επτά τομείς, όπου θα μπορούσαν να εντάξουν τη δραστηριότητα του οργανισμού, ή να αναγράψουν τη δραστηριότητα αυτή, σε περίπτωση που κάποιος από τους αναφερόμενους τομείς δεν τους κάλυπτε.

Αναφορικά με τον προσδιορισμό του μεγέθους των οργανισμών, στο ερωτηματολόγιο οι ερωτήσεις 5, 6 και 8, είχαν σαν στόχο τον προσδιορισμό της τάξης μεγέθους του εκάστοτε οργανισμού. Ωστόσο κατά την ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν μόνο οι απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 5 και αφορούσαν τον αριθμό των εργαζομένων του εκάστοτε οργανισμού. Μ' αυτόν τον τρόπο, οργανισμοί με έως και 10 εργαζόμενους θεωρούνται μικροί σε μέγεθος, οργανισμοί με πάνω από 10 εργαζόμενους και έως και 49 θεωρούνται μεσαίοι σε μέγεθος και οργανισμοί με πάνω από 50 εργαζόμενους θεωρούνται μεγάλοι.

Σύμφωνα, λοιπόν με τα παραπάνω, αλλά και τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγιο, το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων αφορούσε μικρούς και μεσαίους οργανισμούς, με ποσοστό 35,14% τόσο οι μικροί όσο και οι μεσαίοι, ενώ το μόνο το 29,73% αφορά σε μεγάλους οργανισμούς.



Γράφημα 3.1.3: Μέγεθος Οργανισμών

Συγκεκριμένα, στον κατασκευαστικό τομέα, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν, που ήταν τρεις σε αριθμό, υπήρχε ένας μικρός, ένας μεσαίος και ένας μεγάλος οργανισμός, με αποτέλεσμα η κάθε κατηγορία μεγέθους να καταλαμβάνει το 33,33% από το σύνολο των οργανισμών. Στον μεταποιητικό τομέα, αποδείχθηκε βάσει των απαντήσεων που συλλέχθηκαν, ότι το 40% των οργανισμών είναι μεγάλοι σε μέγεθος, το 40% μεσαίοι και το υπόλοιπο 20% μικροί. Παράλληλα, στον τομέα των πληροφοριών και της επικοινωνίας, παρατηρείται ότι το 50% των οργανισμών είναι μεγάλοι σε μέγεθος, το 33,33% μεσαίοι και οι υπόλοιποι μικροί. Αξίζει να αναφερθεί ότι στον τομέα παροχής υπηρεσιών το 80% των οργανισμών είναι μικροί σε μέγεθος και το 20% μεσαίοι, ενώ στον τομέα παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών το 80% είναι μεσαίοι και το 20% μικροί σε μέγεθος. Το 71,43% των οργανισμών που ανήκουν στο Δημόσιο τομέα είναι μεγάλοι και το υπόλοιπο 28,57% αφορά σε μεσαίους οργανισμούς και τέλος, το 83,33% των οργανισμών του τομέα του λιανικού εμπορίου είναι μικροί σε μέγεθος και μόνο ένα 16,67% είναι μεσαίοι.

Μέχρι τώρα παρουσιάστηκε αναλυτικά η εκπροσώπηση στο δείγμα και έγινε η χαρτογράφηση αυτού, αναφορικά με το μέγεθος των οργανισμών και τον τομέα, στον οποίο εντάσσονται οι ερωτηθέντες οργανισμοί, ενώ στη συνέχεια πρόκειται να

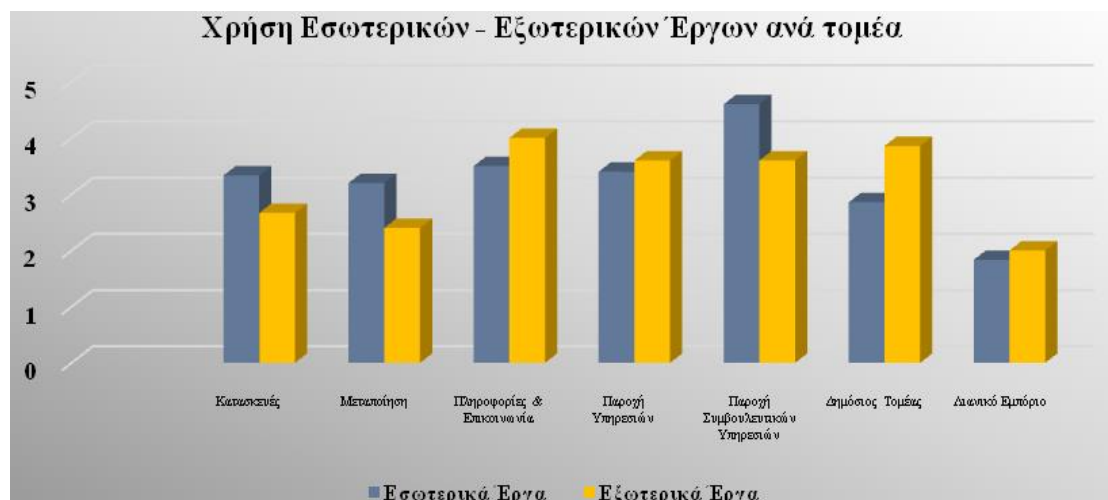
### Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

παρουσιαστεί η χρήση των τύπων και των χαρακτηριστικών των έργων που αυτοί χρησιμοποιούν.

Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις 10 και 11 του ερωτηματολογίου, αποσκοπούσαν μέσω της δήλωσης των ερωτηθέντων σε μία πενταβάθμια κλίμακα Likert (σπάνια:1 έως πολύ συχνά:5), στην αποσαφήνιση της συχνότητας χρήσης των εσωτερικών και εξωτερικών έργων αντίστοιχα, από τον κάθε οργανισμό. Βέβαια αξίζει να τονιστεί ότι σε περίπτωση που οι παραπάνω ερωτήσεις δεν ήταν δυνατό να εκφράσουν τον τύπο έργων που ο εκάστοτε οργανισμός χρησιμοποιεί, οι ερωτηθέντες είχαν τη δυνατότητα να αναγράψουν τον τύπο έργων που χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο.

Ως εσωτερικά έργα ορίζονται τα έργα που πραγματοποιούνται για τον οργανισμό ή για λογαριασμό ενός πελάτη του, αξιοποιώντας τους δικούς του πόρους, ενώ ως εξωτερικά έργα ορίζονται τα έργα που πραγματοποιούνται είτε από εξωτερικό συνεργάτη για λογαριασμό του οργανισμού, είτε από τον ίδιο τον οργανισμό αλλά για λογαριασμό ενός πελάτη, είτε για λογαριασμό ενός πελάτη του οργανισμού με ανάθεση του έργου από τον οργανισμό σε εξωτερικό συνεργάτη (Bergman, Gunnarson and Räisänen, 2013b, p. 119).

Κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων, έγινε πλήρως κατανοητό ότι οι οργανισμοί που ανήκουν στον κατασκευαστικό τομέα, στον μεταποιητικό τομέα και στον τομέα παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών χρησιμοποιούν περισσότερο εσωτερικά έργα, ενώ στον τομέα πληροφοριών και επικοινωνίας, στον τομέα παροχής υπηρεσιών, στον δημόσιο τομέα και στον τομέα του λιανικού εμπορίου, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν περισσότερο εξωτερικά έργα.



Γράφημα 3.1.4: Χρήση Εσωτερικών – Εξωτερικών Έργων ανά τομέα



Αξίζει να αναφερθεί, ότι σύμφωνα με την έρευνα των Skeibrok και Svensson (2016), οι οργανισμοί που εξετάστηκαν και εδρεύουν στην Νορβηγία χρησιμοποιούν γενικά περισσότερα εσωτερικά έργα από ότι εξωτερικά (Skeibrok and Svensson, 2016b, p. 45). Ομοίως, οι Schoper κ. συν (2018) διαπίστωσαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνάς τους, πως οι ιδιωτικοί οργανισμοί στην Γερμανία, τη Νορβηγία και την Ισλανδία, χρησιμοποιούν επίσης περισσότερο τα εσωτερικά έργα από ότι τα εξωτερικά (Schoper et al., 2018, p. 76). Γίνεται αντιληπτό ότι τα αποτελέσματα της έρευνας στην Ελλάδα, δεν συμφωνούν με τα γενικά συμπεράσματα αντίστοιχων ερευνών που πραγματοποιήθηκαν σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες και σχετίζονται με τους τύπους έργων που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί.

Εν συνεχεία, κατά την ανάλυση των δεδομένων, έγινε αντιληπτό ότι από τις ερωτήσεις 13, 14 και 16, 17, του ερωτηματολογίου, εξήχθησαν δεδομένα τα οποία συνέβαλλαν στην αποσαφήνιση των χαρακτηριστικών των έργων που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί σε κάθε τομέα. Ως χαρακτηριστικά των έργων, θεωρήθηκε ο τύπος των έργων που χρησιμοποιούνται, ο προϋπολογισμός, η διάρκειά τους αλλά και ο αριθμός των εργαζομένων που εργάζονται συνήθως για ένα έργο ή με ένα έργο. Αναλυτικά, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση 13 του ερωτηματολογίου, αναφορικά με τον τύπο των έργων που συνήθως σχεδιάζονται ή/και υλοποιούνται στον οργανισμό τους και να δηλώσουν αν αυτά είναι μοναδικά ή επαναλαμβανόμενα. Στη συνέχεια στην ερώτηση 14, οι ερωτηθέντες ερωτήθηκαν αναφορικά με τον αριθμό του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού τους, που συνήθως δραστηριοποιείται για τον σχεδιασμό ή και την υλοποίηση ενός έργου, ενώ στην ερώτηση 16 και 17, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αποδώσουν το μέσο προϋπολογισμό και τη μέση διάρκεια ενός έργου στον οργανισμό τους.

Από την ανάλυση των δεδομένων έγινε αντιληπτό ότι οι οργανισμοί σχεδιάζουν ή/και υλοποιούν έργα τα οποία κατά κύριο λόγο είναι μοναδικά, ωστόσο αξίζει να αναφερθεί ότι κάτι τέτοιο δεν ισχύει μόνο στην περίπτωση των οργανισμών του δημόσιου τομέα, οι οποίοι κυρίως σχεδιάζουν ή/και υλοποιούν επαναλαμβανόμενα έργα. Ειδικότερα οι οργανισμοί του κατασκευαστικού τομέα δραστηριοποιούνται αποκλειστικά με ή για μοναδικά έργα, αλλά και περισσότερο από το 60% των οργανισμών που ανήκουν στους υπόλοιπους τομείς, πλην του δημόσιου, δραστηριοποιούνται με ή για μοναδικά έργα.



Αναφορικά με το μέσο όρο των εργαζομένων ενός οργανισμού που δραστηριοποιούνται με ή για ένα έργο, διαπιστώθηκε από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων ότι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα χρησιμοποιούν τους περισσότερους εργαζομένους για την υλοποίηση ή/και τον σχεδιασμό ενός έργου, με τον μέσο αριθμό να διαμορφώνεται στα είκοσι ένα άτομα (21), ενώ σε οργανισμούς του λιανικού εμπορίου χρησιμοποιούνται το πολύ δύο άτομα (2) για τον ίδιο σκοπό. Από την άλλη πλευρά, στον τομέα παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών σε ένα έργο συνήθως απασχολούνται έξι εργαζόμενοι (6), στον τομέα πληροφοριών και επικοινωνίας απασχολούνται περίπου πέντε άτομα (5) σε εργασία έργου, στον τομέα παροχής υπηρεσιών και στον κατασκευαστικό τομέα, απασχολούνται κατά μέσο όρο τέσσερις εργαζόμενοι (4) με ή για την υλοποίηση ενός έργου, ενώ τέλος στον μεταποιητικό τομέα οι οργανισμοί συνηθίζουν να αναθέτουν τα έργα που καλούνται να σχεδιάσουν ή/και να υλοποιήσουν, κατά μέσο όρο σε τρία άτομα από τους ανθρώπινους πόρους που διαθέτουν.

Όπως διαπιστώθηκε, ο μέσος προϋπολογισμός των έργων που σχεδιάζουν ή/και υλοποιούν οργανισμοί του τομέα παροχής υπηρεσιών διαμορφώνεται πάνω από τις εξακόσιες πενήντα χιλιάδες ευρώ, του δημόσιου τομέα πάνω από τετρακόσιες πενήντα χιλιάδες ευρώ, του τομέα παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών περίπου στις διακόσιες πενήντα χιλιάδες ευρώ και του κατασκευαστικού τομέα διαμορφώνεται γύρω στις εκατό σαράντα χιλιάδες ευρώ. Αντίθετα, οι οργανισμοί που ανήκουν στον μεταποιητικό τομέα και στον τομέα πληροφοριών και επικοινωνίας σχεδιάζουν ή/και υλοποιούν έργα των οποίων ο μέσος προϋπολογισμός δεν ξεπερνάει τα πενήντα χιλιάδες ευρώ, ενώ οι οργανισμοί στον τομέα του λιανικού εμπορίου παρουσιάζουν μέσο προϋπολογισμό έργων μόνο γύρω στα δεκαπέντε χιλιάδες ευρώ.

Το τελευταίο χαρακτηριστικό των έργων που εξετάστηκε, αφορά τη διάρκεια αυτών και διαπιστώθηκε ότι τα έργα που σχεδιάζουν ή/και υλοποιούν οι οργανισμοί του τομέα παροχής υπηρεσιών, του τομέα παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και του δημόσιου τομέα, έχουν μεγαλύτερη μέση διάρκεια, η οποία ξεπερνάει το ένα έτος και ειδικά στον τομέα παροχής υπηρεσιών και τους 20 μήνες. Συγκεκριμένα, η μέση διάρκεια έργου στον δημόσιο τομέα είναι 14 μήνες, στον τομέα παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών είναι 16 μήνες και στον τομέα παροχής υπηρεσιών είναι 20 μήνες. Αντίθετα, τα έργα που σχεδιάζονται ή/και υλοποιούνται από οργανισμούς του τομέα πληροφοριών και επικοινωνίας, του κατασκευαστικού τομέα, του

### Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

μεταποιητικού τομέα και του τομέα λιανικού εμπορίου έχουν πιο μικρή μέση διάρκεια, η οποία κυμαίνεται από δύο (τομέας λιανικού εμπορίου) με τρεις (κατασκευαστικός και μεταποιητικός τομέας) έως και έξι μήνες για τους οργανισμούς του τομέα πληροφοριών και επικοινωνίας. Αναλυτικά, στον τομέα λιανικού εμπορίου η μέση διάρκεια έργου είναι 2 μήνες, στον μεταποιητικό τομέα είναι 2,50 μήνες, στον κατασκευαστικό τομέα είναι 3 μήνες και στον τομέα πληροφοριών και επικοινωνίας είναι 6 μήνες.

Στη συγκεκριμένη ενότητα, έγινε αναλυτική παρουσίαση του δείγματος που επιλέχθηκε, του ποσοστού απόκρισης συνολικά και ανά επιλεγμένο τομέα, του μεγέθους των οργανισμών που ανταποκρίθηκαν και των τύπων έργων που χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο, ορισμένοι οργανισμοί που εδρεύουν στην Ελλάδα.

### 3.3 Βαθμός *Projectification* ανά τομέα

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, έγινε μία προσπάθεια μέτρησης του βαθμού *Projectification*, ανά τομέα, ως απόρροια εννέα δεικτών, η τιμή των οποίων προέκυψε από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στις ερωτήσεις 2, 13, 15, 18 και 22-26.

Συγκεκριμένα στην ερώτηση 2, οι ερωτηθέντες καλούνταν να επιλέξουν τον τύπο ιεραρχίας που επικρατεί στον οργανισμό τους σε ένα εύρος τιμών από 1 (ασαφή) έως 5 (σαφή). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία όταν η ιεραρχία σε έναν οργανισμό δεν είναι σαφής, είναι ένα δείγμα ότι είναι «*Projectified*» οργανισμός (Henning and Wald, 2019, p. 808). Συνεπώς οργανισμοί οι οποίοι αποκρίθηκαν ότι η ιεραρχία τους θα μπορούσε να χαρακτηριστεί κάπως ασαφής ή ασαφής, σημειώνοντας τις τιμές 2 και 1 αντίστοιχα, θεωρήθηκε ότι ο πρώτος δείκτης που εξετάστηκε δήλωνε ότι διαθέτουν ένα από τα χαρακτηριστικά που διαθέτει ένας “*Projectified*” οργανισμός.

Συνεχίζοντας με τον δεύτερο δείκτη (ερώτηση 13) που λήφθηκε υπόψη, αναφερόμενοι στο είδος των έργων που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί, ο εκάστοτε ερωτηθέντας κλήθηκε να διαλέξει ανάμεσα στη χρήση μοναδικών ή επαναλαμβανόμενων έργων. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία όταν οι οργανισμοί χρησιμοποιούν μοναδικά έργα, είναι ένα δείγμα ότι είναι «*Projectified*» (Henning and Wald, 2019, p. 808).

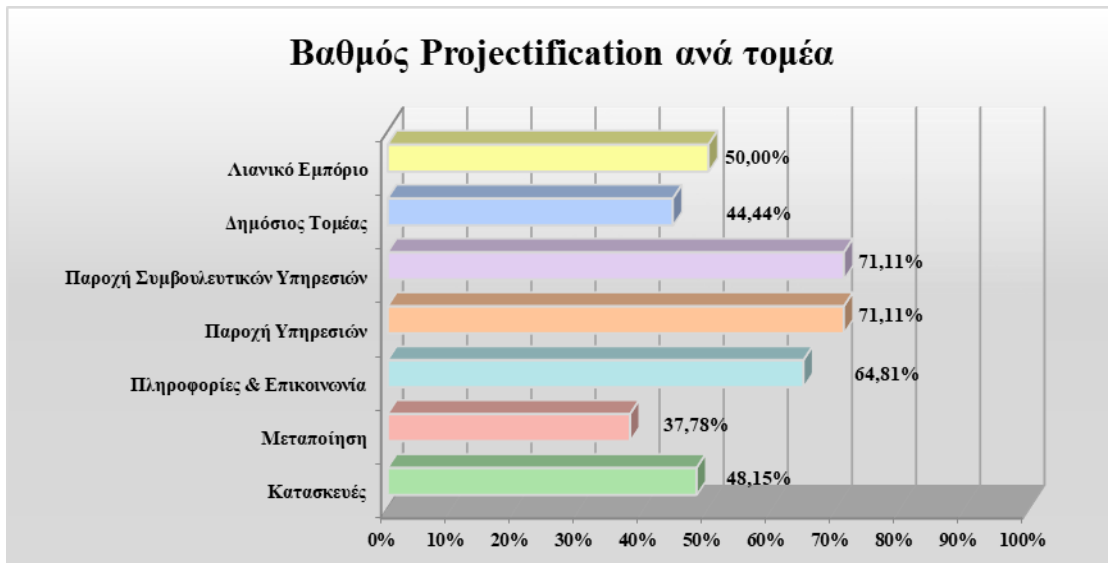
Επιπλέον, ο τρίτος δείκτης που εξετάστηκε μέσω της ερώτησης 15, αφορούσε τον τρόπο εργασίας των εργαζομένων που εργάζονται με ή για έργα, όπου οι ερωτηθέντες

### Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

έπρεπε να διαλέξουν ανάμεσα στην επιλογή της ομαδικής ή ατομικής εργασίας. Σαφέστατα, η βιβλιογραφία καταδεικνύει την ομαδικότητα, ως ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά της εργασίας που σχετίζεται με τα έργα (Henning and Wald, 2019, p. 808), συνεπώς σε έναν «Projectified» οργανισμό δεν θα μπορούσαν τα άτομα να εργάζονται ατομικά.

Παράλληλα, εξετάστηκε μέσω της ερώτησης 18, αν οι οργανισμοί διαθέτουν Γραφείο Διαχείρισης Έργων (PMO), όπου οι ερωτηθέντες έπρεπε απλά να απαντήσουν με ένα «ναι» ή ένα «όχι». Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας θεωρήθηκε ότι οργανισμοί που διαθέτουν Γραφείο Διαχείρισης Έργων, σημαίνει ότι τείνουν να είναι «Projectified». Αν αναλογιστεί κανείς πως ένας οργανισμός διαθέτει ένα γραφείο που διαχειρίζεται έργα που αυτός σχεδιάζει ή/και υλοποιεί, αλλά αυτό το γραφείο δεν είναι «επίσημα» επονομαζόμενο ως PMO, γίνεται ξεκάθαρο πως ένας οργανισμός μπορεί να είναι «Projectified», εν αγνοία του, εφόσον δεν χρησιμοποιεί εξειδικευμένους όρους και ούτε έχει ενστερνιστεί την κουλτούρα του Projectification. Αντίθετα, θεωρήθηκε πως όταν ένας οργανισμός διαθέτει ένα τέτοιου είδους γραφείο, ορθά επονομαζόμενο και φυσικά γνωρίζει τη χρησιμότητά και τις αρμοδιότητες του εν λόγω τμήματος, σημαίνει ότι θα γνωρίζει και την συγκεκριμένη ορολογία και θα έχει υιοθετήσει την κουλτούρα του Projectification. Ωστόσο, όπως διαπιστώθηκε και αναλύεται και στην ενότητα 10 στη συνέχεια, η εν λόγω ερώτηση αποτελεί έναν από τους περιορισμούς της εν λόγω έρευνας.

Ολοκληρώνοντας το μέρος των διχοτομημένων ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, οι ερωτηθέντες καλούνταν στις τελευταίες ερωτήσεις, οι οποίες ήταν ερωτήσεις βαθμονόμησης, να επιλέξουν μέσα σε μία κλίμακα πέντε σημείων τον αριθμό που εξέφραζε περισσότερο την άποψή τους. Στο σύνολο των ερωτήσεων 22 έως και 26, ερωτηθέντες που απάντησαν ότι συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα, θεωρήθηκε ότι τείνουν να είναι «Projectified», φυσικά αν η πλειοψηφία των δεικτών έδινε το ίδιο αποτέλεσμα. Αυτό συμβαίνει διότι, οργανισμοί οι οποίοι είναι δεκτικοί στις αλλαγές, πραγματοποιούν τις περισσότερες δραστηριότητές τους με τη βοήθεια έργων ή για έργα, εκπαιδεύονται και εξειδικεύονται για τον σχεδιασμό ή/και την υλοποίηση των έργων, πιστεύουν ότι η ευρεία χρήση έργων αποφέρει θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό τους και ως απόρροια των παραπάνω, θεσπίζουν τη στρατηγική τους μέσω χαρτοφυλακίου έργων (Maylor and Turkulainen, 2019, pp. 569–570), διαθέτουν όλα τα δείγματα υψηλού βαθμού Projectification σε έναν οργανισμό.



Γράφημα 3.2.1: Βαθμός Projectification ανά τομέα

Από την ανάλυση των δεδομένων και σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν, από την διεξαγωγή της εν λόγω έρευνας, προέκυψε ο βαθμός Projectification ανά τομέα, όπου ο τομέας παροχής υπηρεσιών και παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών παρουσιάζουν τον υψηλότερο βαθμό Projectification, ο οποίος διαμορφώθηκε στο 71,11%. Ακολουθεί ο τομέας πληροφοριών και επικοινωνίας με βαθμό Projectification ίσο με 64,81% και ο τομέας του λιανικού εμπορίου με 50%. Αντίθετα με τα αποτελέσματα της αντίστοιχης μεν, πιο εκτενούς δε, έρευνας, των Skeibrok και Svensson (2016), τομείς όπως οι κατασκευές και η μεταποίηση, παρουσιάζουν χαμηλό βαθμό Projectification, ήτοι 48,15% και 37,78% αντίστοιχα. Τέλος, ο δημόσιος τομέας διαπιστώθηκε πως έχει βαθμό Projectification ίσο με 44,44%, ο οποίος επίσης είναι χαμηλότερος από αυτόν που παρουσιάζουν άλλοι τομείς στην παρούσα έρευνα.

Αναλυτικά στην έρευνα των Skeibrok και Svensson (2016), διαπιστώθηκε ότι στη Νορβηγία ο βαθμός Projectification του τομέα πληροφοριών και επικοινωνίας ήταν επίσης υψηλός και έπειτα ακολουθούσαν ο τομέας παροχής άλλων υπηρεσιών, ο μεταποιητικός τομέας και ο τομέας παροχής οικονομικών υπηρεσιών και ασφαλειών. Όπως είναι προφανές πέραν του μεταποιητικού τομέα, ο οποίος φαίνεται να είναι λιγότερο «Projectified» στην Ελλάδα απ’ ότι στην Νορβηγία, στους υπόλοιπους τομείς, υπάρχει συμφωνία αναφορικά με τον υψηλό βαθμό Projectification. Ωστόσο, αξίζει να αναφερθεί πως και στην Ισλανδία, η έρευνα των Schoper κ. συν (2018), κατέδειξε πως ο μεταποιητικός τομέας έχει εξαιρετικά χαμηλό βαθμό Projectification.



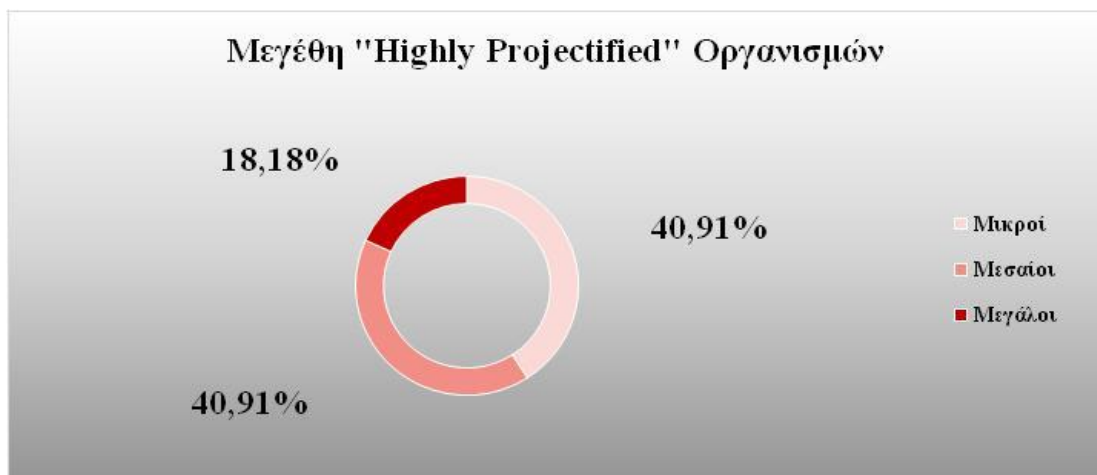
## Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

### Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

Επίσης διαπιστώθηκε πως στην Ελλάδα ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει χαμηλό βαθμό Projectification, όμοια δηλαδή με τη Νορβηγία, τη Γερμανία αλλά και την Ισλανδία, όπως μελετήθηκε από τους Wald κ. συν (2015), Skeibrok και Svensson (2016) και τους Schorer κ. συν (2018). Ωστόσο, οι παραπάνω ερευνητές διαπίστωσαν πως στις Ευρωπαϊκές χώρες που μέτρησαν το εν λόγω φαινόμενο, ο τομέας του λιανικού εμπορίου βρίσκεται χαμηλά στην κατάταξη των «Projectified» τομέων, εν αντιθέσει με την Ελλάδα, όπου όπως διαπιστώθηκε από την έρευνα που διεξήχθη, ο τομέας του λιανικού εμπορίου βρίσκεται στα μέσα της κατάταξης των «Projectified» τομέων.

*Γίνεται λοιπόν αντιληπτό πως η υπόθεση 1 επιβεβαιώνεται εν μέρει, αφού ο κατασκευαστικός και μεταποιητικός τομέας, παρουσιάζουν από τους χαμηλότερους βαθμούς Projectification, μαζί με το δημόσιο τομέα. Συνεπώς επιβεβαιώνεται εν μέρει και η υπόθεση υπ' αριθμόν 2, σύμφωνα με την οποία ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει χαμηλό βαθμό Projectification, ενώ όσον αφορά τον τομέα του λιανικού εμπορίου, διαπιστώθηκε ότι έχει βαθμό Projectification ίσο με 50%, συνεπώς δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ούτε υψηλός, αλλά ούτε και χαμηλός.*

Εν συνεχεία, όπως αναφέρθηκε και στην ενότητα 3.2, μετά τη μέτρηση του βαθμού Projectification, μελετήθηκε το μέγεθος των οργανισμών που εμφανίζουν υψηλό βαθμό Projectification, ανεξαρτήτως τομέα. Αξίζει να τονιστεί ότι ως υψηλός βαθμός Projectification θεωρήθηκε αυτός που ξεπερνάει το 50% και το μέγεθος των οργανισμών.



Γράφημα 3.2.2: Μεγέθη "Highly Projectified" Οργανισμών

Από την ανάλυση, λοιπόν, των δεδομένων προέκυψε ότι ανάμεσα στους 37 οργανισμούς που μελετήθηκαν, οι 22 παρουσίασαν βαθμό *Projectification* άνω του 55,56% και από αυτούς, όπως φαίνεται και στο παραπάνω γράφημα, οι 9 οργανισμοί (40,91%) ήταν μικροί σε μέγεθος, οι 4 (18,18%) μεγάλοι σε μέγεθος και οι υπόλοιποι 9 (40,91%) μεσαίοι. Συνεπώς γίνεται απολύτως ξεκάθαρο πως οι μικρομεσαίοι οργανισμοί χρησιμοποιούν περισσότερο τα έργα, άρα η υπόθεση 3 επιβεβαιώνεται.

#### 3.4. Εξέλιξη του *Projectification*

Όπως ήδη έχει αναφερθεί και στην βιβλιογραφική επισκόπηση, η εξέλιξη του *Projectification* και η ολοένα αυξανόμενη χρήση των έργων, τόσο όσον αφορά τη λειτουργία των οργανισμών όσο ακόμα και την οργάνωση της κοινωνίας, είναι γεγονός. Στην παρούσα εργασία, ένας από τους βασικούς στόχους διεξαγωγής της έρευνας, ήταν η διερεύνηση του κατά πόσο στην Ελλάδα, παρατηρείται το ίδιο φαινόμενο, δηλαδή αυτό της αυξητικής τάσης αναφορικά με την χρήση των έργων. Με τη βοήθεια των ερωτήσεων υπ' αριθμόν 19, 20 και 21 του ερωτηματολογίου που διαμοιράστηκε στους οργανισμούς, συνελέγησαν οι απαντήσεις των ερωτηθέντων αναφορικά με τη χρήση των έργων στον οργανισμό τους, στο παρελθόν (2015), στο παρόν (2020) και στο μέλλον, ήτοι 2025. Από την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν, διαπιστώθηκε ότι σ' ένα γενικό πλαίσιο η χρήση των έργων με την πάροδο των ετών βαίνει αυξανόμενη, πέραν ελαχίστων εξαιρέσεων όπου παρατηρούνται μικρές μειώσεις.



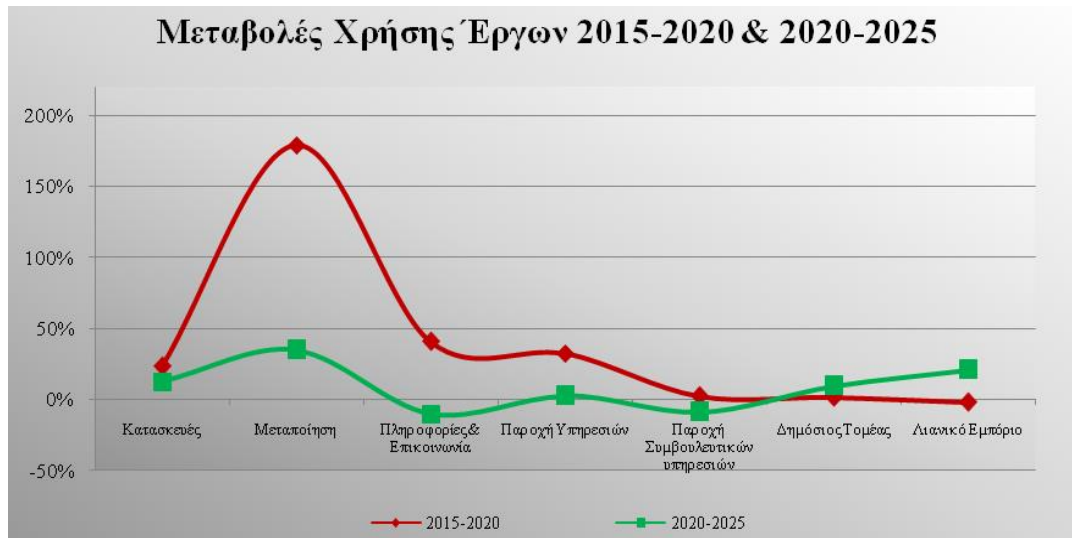
Γράφημα 3.3.1: Χρήση έργων σε κάθε τομέα για τα έτη 2015-2020-2025



Αναλυτικά, στον κατασκευαστικό τομέα η χρήση των έργων το 2020 παρουσίασε μία αύξηση της τάξεως του 23,08% συγκριτικά με το έτος βάσης, που είναι το 2015, ενώ η χρήση των έργων στον εν λόγω τομέα προβλέπεται βάσει των εκτιμήσεων των ερωτηθέντων το 2025 να είναι κατά 12,50% αυξημένη από το 2020. Αναφορικά με την εξέλιξη του Projectification στον μεταποιητικό τομέα, διαπιστώθηκε ότι από το 2015 μέχρι και σήμερα, η χρήση των έργων σχεδόν τριπλασιάστηκε, αν αναλογιστεί κανείς ότι το 2015 μόνο το 10,40% των εργασιών του συγκεκριμένου τομέα πραγματοποιούνταν με έργα, σε αντίθεση με το 2020 που το ποσοστό αυτό έχει διαμορφωθεί στο 29%. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των ερωτηθέντων που συγκαταλέγονται στον μεταποιητικό τομέα, η χρήση των έργων στο μέλλον (2025), προβλέπεται να αυξηθεί κατά 34,48%, συγκριτικά με το 2020. Παρόμοια, οι οργανισμοί του τομέα παροχής υπηρεσιών φαίνεται σήμερα να χρησιμοποιούν κατά 32,26% περισσότερα έργα από το 2015, ενώ οι εκτιμήσεις τους για το 2025, δείχνουν επίσης αυξητικές τάσεις, με τα έργα να χρησιμοποιούνται κατά 2,44% περισσότερο από σήμερα (2020). Στον δημόσιο τομέα η χρήση των έργων στο παρελθόν συγκριτικά με αυτή που προβλέπεται για το μέλλον, παρουσιάζει μικρές διακυμάνσεις, αφού το μερίδιο των εργασιών που πραγματοποιείται μέσω έργων ή για έργα, κυμαίνεται μεταξύ 50% και 60%, στην περίοδο που εξετάστηκε (2015-2020-2025). Ωστόσο, η τάση και σ' αυτόν τον τομέα είναι αυξητική, αφού το 2020 χρησιμοποιήθηκαν περισσότερα έργα κατά 1,63% συγκριτικά με το 2015, ενώ στο μέλλον (2025), η χρήση των έργων προβλέπεται να αυξηθεί κατά 9,36% επιπλέον. Ενδιαφέρον παρουσιάζει, η περίπτωση του τομέα του λιανικού εμπορίου, όπου οι οργανισμοί το 2020 χρησιμοποίησαν 1,96% λιγότερα έργα από ότι το 2015, όμως και σ' αυτόν τον τομέα προβλέπεται το 2025 να χρησιμοποιηθούν 20,77% περισσότερα έργα συγκριτικά με το 2020.

Όπως προαναφέρθηκε, σε ορισμένους τομείς παρατηρήθηκε μειωτική τάση αναφορικά με τη χρήση των έργων στο μέλλον. Συγκεκριμένα στον τομέα πληροφοριών και επικοινωνίας, ενώ συγκριτικά με το 2015, το 2020 χρησιμοποιήθηκαν 40,78% περισσότερα έργα, το 2025 προβλέπεται η χρήση των έργων να μειωθεί κατά 10,34%. Ομοίως στον τομέα παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, προβλέπεται μία μείωση της τάξεως του 8,99% αναφορικά με τη χρήση των έργων το 2025, συγκριτικά με αυτά που χρησιμοποιήθηκαν κατά το έτος 2020.

Παρόλα αυτά στον εν λόγω τομέα, η χρήση των έργων το 2020 αυξήθηκε κατά 2,30% συγκριτικά με αυτή του 2015.



Γράφημα 3.3.2: Μεταβολές χρήσης έργων ανά τομέα 2015-2020 & 2020-2025

Σ' ένα γενικότερο πλαίσιο, θα μπορούσε κανείς να παρατηρήσει ότι παρόλο που η τάση των οργανισμών ανεξαρτήτως τομέα δείχνει να είναι αυξητική, αυτή η αύξηση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί συγκρατημένη, διότι η χρήση των έργων από το 2015 στο 2020 παρουσίασε μεγαλύτερη αύξηση από ότι προβλέπεται, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των ερωτηθέντων, να παρουσιαστεί από το 2020 στο 2025. Οι οργανισμοί που εντάσσονται στον δημόσιο τομέα και στο λιανικό εμπόριο φαίνεται ότι θα παρουσιάσουν μεγαλύτερη αύξηση το 2025 αναφορικά με τη χρήση έργων, συγκριτικά με αυτή που παρουσιάστηκε το 2020 από το 2015. Τέλος, οι οργανισμοί που ανήκουν σε τομείς που η χρήση των έργων είναι ήδη αρκετά μεγάλη, όπως ο τομέας παροχής υπηρεσιών και ο τομέας παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, τείνουν είτε να διατηρούν σταθερή είτε να αυξάνουν λίγο την χρήση των έργων μελλοντικά.

Από όλα τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν παραπάνω, αναφορικά με την εξέλιξη του *Projectification* – υπό την έννοια της χρήσης έργων - από το 2015 μέχρι το 2020 και τις εκτιμήσεις που παρατέθηκαν από τους ερωτηθέντες για την μελλοντική χρήση των έργων (2025), έγινε αντιληπτό ότι υπάρχει και αναφορικά μ' αυτό το ερώτημα συμφωνία με τα ευρήματα των *Skeibrok και Svensso (2016)*, από την έρευνα που έκαναν σε οργανισμούς της *Νορβηγικής Οικονομίας*. Οι *Skeibrok και Svensson (2016)*, διαπίστωσαν ότι ναι μεν το φαινόμενο της ολοένα αυξανόμενης χρήσης έργων είναι γεγονός, ωστόσο η ανάπτυξη του δε θα συνεχίσει να είναι καλπάζουσα, αλλά θα γίνεται

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

με μικρότερους ρυθμούς στο μέλλον (*Skeibrok and Svensson, 2016b, p. 56*). Συνεπώς, επιβεβαιώνεται η υπόθεση 4, σύμφωνα με την οποία τα έργα προβλέπεται να χρησιμοποιούνται περισσότερο στο μέλλον.

### 3.5. Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων και δόθηκαν απαντήσεις αναφορικά με τα ερευνητικά ερωτήματα και τις υποθέσεις που είχαν διατυπωθεί. Σημειώνεται ότι υπήρξαν ερωτήσεις του ερωτηματολογίου οι οποίες τελικά δεν προσέφεραν με την ανάλυση τους, αυτό που αναμενόταν κατά τη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου, συνεπώς και δεν αξιοποιήθηκαν. Αρχικά, εξετάστηκε η εκπροσώπηση στο δείγμα, έγινε η κατηγοριοποίηση των οργανισμών ανά επιλεγμένο τομέα και μία χαρτογράφηση αυτού αναφορικά με τη θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες στον οργανισμό, τα έτη λειτουργίας του οργανισμού, το μέγεθος αυτού και τους τύπους έργων που χρησιμοποιούνται περισσότερο ανά τομέα. Έπειτα, εξετάστηκαν οι πτυχές – δείκτες του Projectification και με βάση αυτούς μετρήθηκε ο βαθμός Projectification, αρχικά ανά οργανισμό και στη συνέχεια ανά τομέα, ενώ έγινε και μία διερεύνηση επί του μεγέθους των οργανισμών που παρουσιάζουν υψηλό βαθμό Projectification. Τέλος, διερευνήθηκε η εξέλιξη του εν λόγω φαινομένου με την πάροδο των ετών, από το 2015 μέχρι και το 2020 και παρατέθηκε μία εκτίμηση για την μελλοντική χρήση έργων σε βάθος πενταετίας. Στο επόμενο κεφάλαιο θα διατυπωθούν τα συμπεράσματα της ανάλυσης.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 4.1 Εισαγωγή

Στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας παρατίθενται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από το ερευνητικό μέρος, καθώς και κάποια βασικά σημεία από την παρουσίαση της βιβλιογραφικής επισκόπησης. Παράλληλα παρατίθενται ορισμένες προτάσεις για μελλοντική έρευνα, ενώ στο τέλος, γίνεται αναφορά στους περιορισμούς που διέπουν την παρούσα έρευνα.

### 4.2 Συμπεράσματα – Συνεισφορά

Το σύγχρονο και ευμετάβλητο περιβάλλον, έχει κάνει πρόσφορο το έδαφος για ευρεία χρήση έργων, τόσο στους οργανισμούς όσο και σε κάθε δραστηριότητα της ανθρώπινης ζωής. Σ' αυτό το κλίμα όλες οι δραστηριότητες στη σύγχρονη κοινωνία οργανώνονται με βάση τα έργα και αυτό συνεπάγεται την άμεση επιρροή τόσο της κοινωνίας, όσο και της οικονομίας. Οι παραπάνω διαπιστώσεις έγιναν πλήρως αντιληπτές κατά την ανάλυση της βιβλιογραφίας, ενώ παράλληλα έγινε ξεκάθαρη και η αλλαγή που έχει επιφέρει η εδραίωση των έργων στο εργασιακό περιβάλλον και ειδικά στον τρόπο οργάνωσης της εργασίας. Παρόλα αυτά, το Projectification, δεν έχει μελετηθεί σε βάθος αναφορικά με την επιρροή που ασκεί στην παγκόσμια οικονομία.

Η παρούσα έρευνα, πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της εκπόνησης μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας και είχε σαν στόχο την ανασκόπηση της εξέλιξης της έννοιας του οργανωσιακού Projectification, από το παρελθόν στο παρόν και στη συνέχεια το μέλλον, την παράθεση των αλληλεπιδράσεων του φαινομένου - Projectification, με την οικονομία και την κοινωνία και σ' έναν βαθμό τη μέτρηση του βαθμού του στην Ελλάδα.

Διαπιστώθηκε, λοιπόν, από την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν, ότι ο τομέας παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και ο τομέας παροχής υπηρεσιών έχουν τον υψηλότερο βαθμό Projectification. Ακολουθεί, ο τομέας πληροφοριών και επικοινωνίας, ο τομέας του λιανικού εμπορίου, ο κατασκευαστικός τομέας, ο δημόσιος τομέας και τέλος, ο μεταποιητικός τομέας, ο οποίος παρουσιάζει τον χαμηλότερο βαθμό Projectification. Από τα παραπάνω ευρήματα, έγινε αντιληπτό ότι, σε σύγκριση με την έρευνα των Skeibrok και Svensson (2016), διαπιστώθηκαν



διαφοροποιήσεις που σχετίζονται με το βαθμό Projectification στον κατασκευαστικό και μεταποιητικό τομέα, αλλά και στον τομέα του λιανικού εμπορίου και του δημόσιου τομέα.

Επιπροσθέτως, διαπιστώθηκε ότι οι οργανισμοί που πραγματοποιούν το μεγαλύτερο μέρος των δραστηριοτήτων τους μέσω έργων είναι συνήθως μικροί ή μεσαίοι σε μέγεθος, ενώ σ' ένα γενικότερο πλαίσιο οι οργανισμοί ανεξαρτήτου μεγέθους τείνουν να χρησιμοποιούν ολοένα και περισσότερα έργα, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, με τα εξωτερικά να χρησιμοποιούνται λίγο περισσότερο.

Τέλος, αξίζει να τονιστεί πως η παρούσα εργασία συνεισφέρει στη διεθνή βιβλιογραφία, καθώς είναι η πρώτη προσπάθεια που πραγματοποιήθηκε για την μέτρηση του βαθμού Projectification στην Ελλάδα. Επιπλέον, εξήχθησαν σημαντικά συμπεράσματα αναφορικά με τη χρήση των έργων σε επιλεγμένους οργανισμούς της ελληνικής οικονομίας και δόθηκε μία πρώτη εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο εργαζόμενοι και ιδιοκτήτες των εν λόγω οργανισμών, αντιλαμβάνονται έννοιες όπως το «έργο» και το «Projectification». Σαφέστατα αναφορικά με το τελευταίο έγινε πλέον αντιληπτό ότι η κουλτούρα του Projectification στην Ελλάδα, ή πιο σωστά στους οργανισμούς που εξετάστηκαν, δεν έχει υιοθετηθεί ακόμα και χρειάζεται να γίνουν πολλές αλλαγές και εξειδίκευση επί του θέματος, για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο. Ωστόσο, η παρούσα έρευνα, δίνει το έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση επί του θέματος σε επίπεδο ελληνικής οικονομίας και όσο ερευνάται το εν λόγω φαινόμενο, τόσο οι οργανισμοί θα λαμβάνουν γνώση επί του θέματος, θα διερωτώνται, θα εκπαιδεύεται το προσωπικό τους αναφορικά με το σχεδιασμό και τη διαχείριση έργων και γιατί όχι μ' αυτόν τον τρόπο να υιοθετούν σιγά σιγά όλο και περισσότερο την κουλτούρα του.

#### **4.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Όπως έχει αναφερθεί, το φαινόμενο του Projectification, αποτελεί πρόσφορο έδαφος για πολυεπίπεδη μελέτη και έρευνα, αφού το φάσμα του είναι εξαιρετικά μεγάλο. Σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, η μελέτη του εν λόγω φαινομένου έχει προχωρήσει αρκετά, ωστόσο, οι συνεχείς εξελίξεις, δίνουν το έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση. Ειδικότερα στην περίπτωση της Ελλάδας, προτείνεται η μελλοντική έρευνα να εστιαστεί στην μέτρηση του βαθμού του Projectification, σε ένα μεγαλύτερο δείγμα

## Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

### Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

και το χρονικό διάστημα διεξαγωγής αυτής να είναι επίσης μεγαλύτερο, προκειμένου να αποφευχθούν οι περιορισμοί της παρούσας.

Επιπλέον, πιθανολογείται ότι μια πιο στοχευμένη έρευνα σχετικά με τη συσχέτιση του μεγέθους στους «Projectified» οργανισμούς του ίδιου τομέα και του ίδιου πεδίου εφαρμογής θα δημιουργούσε πιο ισχυρά αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας σαφέστατα δίνουν το έναυσμα στις περιπτώσεις του κατασκευαστικού και μεταποιητικού τομέα, αλλά και του τομέα του λιανικού εμπορίου να γίνει μία περαιτέρω διερεύνηση αναφορικά με τους παράγοντες που προκαλούν τις διαφοροποιήσεις που διαπιστώθηκαν στο βαθμό Projectification των ίδιων τομέων στις οικονομίες της Γερμανίας, της Νορβηγίας και της Ισλανδίας, με αυτή της Ελλάδας. Καλό θα ήταν, να διερευνηθούν περισσότερο, αναφορικά με το βαθμό του Projectification και οργανισμοί του δημόσιου τομέα, διότι ο εν λόγω τομέας αναμενόταν να έχει χαμηλότερο βαθμό Projectification, και τα αποτελέσματα είναι πολύ ασαφή, πιθανώς λόγω της μεγάλης μεταβλητότητας των πεδίων εφαρμογής των δημόσιων οργανισμών που εξετάστηκαν.

Για τα επόμενα βήματα προτείνεται επίσης μια ποιοτική προσέγγιση σε μερικούς από τους οργανισμούς που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα. Αυτό θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μέσω συμμετοχικής παρατήρησης σε έναν ή περισσότερους από τους οργανισμούς που συμπεριελήφθησαν στο δείγμα της εν λόγω έρευνας και εκτιμάται ότι θα δια φωτίσει περισσότερο τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί το Projectification στον «πραγματικό κόσμο». Με βάση την παρούσα πιλοτική έρευνα γίνεται προσπάθεια ανάπτυξης μιας σχεδόν μελλοντικής έρευνας μεγάλης κλίμακας για το βαθμό Projectification των οργανισμών στην Ελλάδα. Η προστιθέμενη αξία μιας τέτοιας έρευνας θα ήταν σημαντική, καθώς θα μπορούσε να παράσχει χρήσιμες πληροφορίες για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών στην Ελλάδα και ταυτόχρονα να συμβάλει στην ανάπτυξη ενός νέου και αναδυόμενου φαινομένου, του Projectification.

#### 4.4 Περιορισμοί

Αν και η έρευνα διεξήχθη σε ένα μικρό και όχι τυχαίο δείγμα, τα «προκαταρκτικά» αποτελέσματα δείχνουν ότι ορισμένα από τα στοιχεία που προέρχονται από τη βιβλιογραφία ισχύουν και στην περίπτωση της ελληνικής οικονομίας. Όπως ήδη αναφέρθηκε και στην ενότητα της μεθοδολογίας, υπήρξαν κάποιοι περιορισμοί κατά



### Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

τη διεξαγωγή της εν λόγω έρευνας. Συγκεκριμένα αυτοί αφορούσαν την τεχνική της δειγματοληψίας, που όπως είναι προφανές η δεδομένη κατάσταση που έχει δημιουργηθεί εξαιτίας της πανδημίας του Covid19, δεν θα μπορούσε να καταστήσει δυνατή την παρατήρηση, ως μέσο δειγματοληψίας των δεδομένων. Επιπλέον, ο περιορισμός του χρόνου αποτέλεσε βασικό περιορισμό για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας, ο οποίος σε συνδυασμό με περιορισμό κόστους, κατέστη αδύνατη η δειγματοληψία μέσω ερωτηματολογίων σε ένα δείγμα μεγαλύτερο από αυτό που επιλέχθηκε εξ αρχής, αλλά και τη συλλογή περισσότερων απαντήσεων από αυτές που συλλέχθηκαν. Από όλα όσα προαναφέρθηκαν, που αφορούν παράγοντες που περιόρισαν σημαντικά το μέγεθος του επιλεχθέντος δείγματος, τονίζεται ότι τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας δεν θα μπορούσαν να γενικευτούν για το σύνολο της ελληνικής οικονομίας μεν, παρέχουν δε μία πρώτη εικόνα για το Projectification στην Ελλάδα.

Παράλληλα υπήρξαν κάποιοι περιορισμοί οι οποίοι έγιναν αντιληπτοί κατά τη συλλογή των απαντήσεων και τη μετέπειτα ανάλυση τους. Κατά τη διάρκεια συλλογής των απαντήσεων, διαπιστώθηκε ότι υπήρχαν πολλοί ερωτηθέντες οι οποίοι ενώ στην ερώτηση 18 του ερωτηματολογίου απαντούσαν «Όχι», ότι δηλαδή δεν διαθέτουν Γραφείο Διαχείρισης Έργων, εντούτοις στις ερωτήσεις 19 έως και 21 απαντούσαν κανονικά, αναφορικά με το μερίδιο των εργασιών που πραγματοποιούνται με έργα στον οργανισμό τους. Κατά γενική ομολογία, όταν ένας οργανισμός δεν διαθέτει Γραφείο Διαχείρισης Έργων, δεν είναι σε θέση να γνωρίζει τι έργα σχεδιάζει ή/και υλοποιεί ετησίως, συνεπώς δεν θα έπρεπε οι ερωτηθέντες που αποκρίθηκαν αρνητικά στην εν λόγω ερώτηση να μπορούν να απαντήσουν τις ερωτήσεις 19 έως και 21. Σ' αυτή τη περίπτωση, είναι πιθανό κάποιοι από τους οργανισμούς να διαθέτουν Γραφείο Διαχείρισης Έργων (PMO), να κρατούν αρχείο με τα έργα που σχεδιάζουν ή/και υλοποιούν ετησίως και απλά λόγω του ότι δεν έχουν ενστερνιστεί την κουλτούρα του Projectification, να μην γνωρίζουν την συγκεκριμένη ορολογία (PMO). Η δεύτερη πιθανή αιτιολογία, για το συγκεκριμένο γεγονός, είναι ότι οι ερωτηθέντες όντως δεν διαθέτουν Γραφείο Διαχείρισης Έργων (PMO) και απάντησαν εμπειρικά ή τυχαία στις ερωτήσεις 19,20 και 21.

Επιπλέον, κατά την ανάλυση των δεδομένων και συγκεκριμένα κατά τη μέτρηση του βαθμού Projectification ανά τομέα, κρίθηκε σκόπιμο να γίνει μία συσχέτιση του βαθμού Projectification ανά τομέα, με το μέσο όρο της χρήσης έργων για το 2020, ανά τομέα, σύμφωνα με τις απαντήσεις που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια, προκειμένου να διαπιστωθεί αν οι τομείς που παρουσιάζουν υψηλό βαθμό Projectification, έχουν και υψηλό μερίδιο εργασίας έργου.



Γράφημα 4.4.1: Συσχέτιση Βαθμού Projectification – Χρήσης Έργων

Όπως προκύπτει από το παραπάνω γράφημα, ο βαθμός Projectification είναι λίγο χαμηλότερος (48,15%) από τη μέση χρήση έργων για το 2020 (53,33%) στους οργανισμούς του κατασκευαστικού τομέα, αντίθετα με τον μεταποιητικό τομέα, τον τομέα πληροφοριών και το λιανικό εμπόριο, όπου ο βαθμός Projectification είναι υψηλότερος από τη μέση χρήση έργων για το 2020 στους οργανισμούς του κάθε τομέα. Συγκεκριμένα στον μεταποιητικό τομέα ο βαθμός Projectification υπολογίστηκε να είναι 37,78%, ενώ η μέση χρήση έργων για το 2020, 29%. Στον τομέα πληροφοριών και επικοινωνίας τα ποσοστά διαμορφώθηκαν στο 64,81% και 48,33% αντίστοιχα, ενώ στον τομέα λιανικού εμπορίου στο 50% και 21,67 % αντίστοιχα. Τέλος, στον τομέα παροχής υπηρεσιών, παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και στον δημόσιο τομέα, ο μέσος όρος χρήσης έργων το 2020 ήταν υψηλότερος από το βαθμό Projectification ανά τομέα. Συγκεκριμένα η μέση χρήση έργων των οργανισμών του τομέα παροχής υπηρεσιών διαμορφώθηκε στο 82 %, του τομέα παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών στο 89% και του δημόσιου τομέα στο 53,43%. Αντίθετα, ο βαθμός Projectification, διαμορφώθηκε χαμηλότερα για τον

## Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

### Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

τομέα παροχής υπηρεσιών και τον τομέα παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών (71,11%), αλλά και τον δημόσιο τομέα (44,44%).

Είναι, λοιπόν σαφές, πως υπάρχουν αποκλίσεις ανάμεσα στον βαθμό Projectification όπως αυτός υπολογίστηκε με βάση τους εννιά δείκτες που λήφθηκαν υπόψη και τη μέση χρήση έργων που θεωρούν οι οργανισμοί ότι είχαν για το 2020, με μεγαλύτερες αυτές που παρατηρήθηκαν στον τομέα των πληροφοριών και της επικοινωνίας και τον τομέα του λιανικού εμπορίου. Αυτό πιθανώς να οφείλεται στο ότι οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση 19, δόθηκαν είτε τυχαία είτε κατά προσέγγιση.

#### 4.5 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε παράθεση της συνολικής αποτίμησης της εργασίας τόσο όσον αφορά το θεωρητικό όσο και το ερευνητικό πλαίσιο αυτής. Από την έρευνα προέκυψαν αποτελέσματα τα οποία σε ένα γενικότερο πλαίσιο συμφωνούν με τις διαπιστώσεις άλλων ερευνητών, αλλά διαπιστώθηκαν και κάποιες διαφοροποιήσεις οι οποίες αναλύθηκαν. Κατόπιν επισημαίνεται η συνεισφορά της παρούσας εργασίας στην ενίσχυση της βιβλιογραφίας και παρατίθενται προτάσεις για περαιτέρω έρευνες που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν μελλοντικά. Τέλος, το κεφάλαιο κλείνει με αναφορά στους περιορισμούς που υπήρξαν κατά την διεξαγωγή της έρευνας.



## Βιβλιογραφία

Ballesteros-Sánchez, L., Ortiz-Marcos, I. and Rodríguez-Rivero, R. (2019) 'The project managers' challenges in a projectification environment', *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(3), pp. 522–544. doi: 10.1108/IJMPB-09-2018-0195.

Barondeau, R. and Hobbs, B. (2019) 'A pragmatic sociological examination of projectification', *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(2), pp. 282–297. doi: 10.1108/IJMPB-03-2018-0038.

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

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

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

Cerne, A. and Jansson, J. (2019) 'Projectification of sustainable development: implications from a critical review', *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(2), pp. 356–376. doi: 10.1108/IJMPB-04-2018-0079.

Cicmil, S. *et al.* (2009) 'Project management behind the façade', *Project management*, p. 15.

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

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

Godenhjelm, S., Lundin, R. A. and Sjöblom, S. (2015) 'Projectification in the public sector – the case of the European Union', *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(2), pp. 324–348. doi: 10.1108/IJMPB-05-2014-0049.

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

Hodgson, D. E. (2004) 'Project Work: The Legacy of Bureaucratic Control in the Post-Bureaucratic Organization', *Organization*, 11(1), pp. 81–100. doi: 10.1177/1350508404039659.

- Ingason, H. T., Fridgeirsson, T. V. and Jonasson, H. I. (2019) 'Projectification in Iceland measured – a comparison of two methods', *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(3), pp. 602–616. doi: 10.1108/IJMPB-09-2018-0203.
- Jarvenpaa, S. L. and Leidner, D. E. (1999) 'Communication and Trust in Global Virtual Teams', *Organization Science*, 10(6), pp. 791–815. doi: 10.1287/orsc.10.6.791.
- Jensen, A., Thuesen, C. and Gernaldi, J. (2016) 'The Projectification of Everything: Projects as a Human Condition', *Project Management Journal*, 47(3), pp. 21–34. doi: 10.1177/875697281604700303.
- Kwak, Y.-H., Carayannis, E. G. and Anbari, F. T. (2005) *The Story of Managing Projects: An Interdisciplinary Approach*. Brief History Of Project Management: Greenwood Publishing Group. Available at: [https://books.google.bi/books?id=fxV7yNWb4\\_kC](https://books.google.bi/books?id=fxV7yNWb4_kC) (Accessed: 9 May 2020).
- Laux, H. (2011) 'The time of politics: Pathological effects of social differentiation', *Time & Society*, 20(2), pp. 224–240. doi: 10.1177/0961463X11402439.
- Lundin, R. A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E. and Midler, C. (2015) *Managing and Working in Project Society*. Cambridge University Press.
- Lundin, R. A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C., et al. (2015) *Managing and working in project society: institutional challenges of temporary organizations*. Cambridge University Press. Available at: <https://research.brighton.ac.uk/en/publications/managing-and-working-in-project-society-institutional-challenges-> (Accessed: 12 September 2020).
- Lundin, R. A. (2016) 'Project society: paths and challenges', 47(4), pp. 7–15. doi: <https://doi.org/10.1177%2F875697281604700402>.
- Lundin, R. A. and Midler, C. (1998) 'Evolution of Project as Empirical Trend and Theoretical Focus', in Lundin, R. A. and Midler, C. (eds) *Projects as Arenas for Renewal and Learning Processes*. Boston, MA: Springer US, pp. 1–9. doi: 10.1007/978-1-4615-5691-6\_1.
- Lundin, R. A. and Norbäck, M. (2016) 'Projectification in the Media Industries', in Lowe, G. F. and Brown, C. (eds) *Managing Media Firms and Industries*. Cham: Springer International Publishing, pp. 367–382. doi: 10.1007/978-3-319-08515-9\_21.
- Lundin, R. A. and Söderholm, A. (1998) 'Conceptualizing a Projectified Society Discussion of an Eco-Institutional Approach to a Theory on Temporary Organisations', in Lundin, R. A. and Midler, C. (eds) *Projects as Arenas for Renewal and Learning Processes*. Boston, MA: Springer US, pp. 13–23. doi: 10.1007/978-1-4615-5691-6\_2.
- Maylor, H. et al. (2006) 'From projectification to programmification', *International Journal of Project Management*, 24(8), pp. 663–674. doi: 10.1016/j.ijproman.2006.09.014.

- Maylor, H. and Turkulainen, V. (2019) ‘The concept of organisational projectification: past, present and beyond?’, *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(3), pp. 565–577. doi: 10.1108/IJMPB-09-2018-0202.
- McKevitt, D., Carbery, R. and Lyons, A. (2017) ‘A profession but not a career? Work identity and career satisfaction in project management’, *International Journal of Project Management*, 35(8), pp. 1673–1682. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.07.010.
- Midler, C. (1995) “‘Projectification” of the firm: The renault case’, *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), pp. 363–375. doi: 10.1016/0956-5221(95)00035-T.
- Midler, C. (2019) ‘Projectification: The forgotten variable in the internationalization of firms’ innovation processes?’, *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(3), pp. 545–564. doi: 10.1108/IJMPB-07-2018-0126.
- Morris, P. W. G. (2011) *Brief History of Project Management - Oxford Handbooks*. Available at: <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199563142.001.0001/oxfordhb-9780199563142-e-2> (Accessed: 30 August 2020).
- Müller, R. *et al.* (2016) ‘A framework for governance of projects: Governmentality, governance structure and projectification’, *International Journal of Project Management*, 34(6), pp. 957–969. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.05.002.
- OECD (2010) *Public Administration After “New Public Management*. Paris.
- Packendorff, J. (1995a) ‘Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research’, *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), pp. 319–333. doi: 10.1016/0956-5221(95)00018-Q.
- Packendorff, J. (1995b) ‘Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research’, *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), pp. 319–333. doi: 10.1016/0956-5221(95)00018-Q.
- Packendorff, J. and Lindgren, M. (2014) ‘Projectification and its consequences: Narrow and broad conceptualisations’, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(1), pp. 7–21. doi: 10.4102/sajems.v17i1.807.
- PMI (2017) *Pulse of the Profession*. Research, p. 32.
- Project Management Institute (2013) *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)*. 5th edn.
- Sachs, J. D. (2015) *The Age of Sustainable Development*. Columbia University Press, p. 544 Pages.
- Schoper, Y.-G. *et al.* (2018) ‘Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland’, *International Journal of Project Management*, 36(1), pp. 71–82. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.07.008.

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

Seymour, T. and Hussein, S. (2014) 'The History Of Project Management', *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 18(4), p. 233. doi: 10.19030/ijmis.v18i4.8820.

Shrivastava, P. (1995) 'The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability', *Academy of Management Review*, 20(4), pp. 936–960. doi: 10.5465/amr.1995.9512280026.

Skeibrok, J. and Svensson, F. L. (2016b) *The degree of projectification in organizations, and its impact on strategic flexibility: A quantitative study of the Norwegian economy*. Unpublished Master thesis. University of Adger.

Wald, A. *et al.* (2015) 'Towards a measurement of "projectification": a study on the share of project-work in the German economy in Wald, A., Wagner, R., Schneider, C. and Gschwendtner, M. (Eds), *Advanced Project Management: Flexibility and Innovative Capacity*', 4, pp. 18–36.

'WCED\_v17\_doc149.pdf' (no date).

Δημητρίου, Δ. (no date) 'Μακροοικονομική Θεωρία και Πολιτική'. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.



### Παραρτήματα

#### *Παράρτημα I*

##### Επαληθευτική Μέθοδος Ανάλυσης με τη βοήθεια του IBM SPSS Statistics

Στο κύριο σώμα της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας παρατέθηκε αναλυτικά η μέθοδος περιγραφικής ανάλυσης, η οποία πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του Microsoft Excel και τα αποτελέσματα αυτής, σύμφωνα με την οποία μετρήθηκε ο βαθμός Projectification, ανά τομέα, βάσει 9 δεικτών. Ωστόσο, θεωρήθηκε σκόπιμο να γίνει μία προσπάθεια επαλήθευσης των αποτελεσμάτων με τη βοήθεια ενός εργαλείου πολυμεταβλητής στατιστικής ανάλυσης και συγκεκριμένα του IBM SPSS Statistics.

Συγκεκριμένα, για τη μέτρηση των πτυχών του Projectification, χρησιμοποιήθηκαν δεδομένα από τις ερωτήσεις 2 και 22 έως και 26, οι οποίες ήταν ερωτήσεις βαθμονόμησης και οι ερωτηθέντες καλούνταν να επιλέξουν σε μία κλίμακα πέντε σημείων αναφορικά με το αν η μορφή της ιεραρχίας στον οργανισμό τους είναι ασαφής (1), κάπως ασαφής (2), ούτε σαφής ούτε ασαφής (3), αρκετά σαφής (4) και σαφής (5), για την ερώτηση 2 και για τις υπόλοιπες αν τους εκφράζει η δήλωση της εκάστοτε ερώτησης. Αναλυτικά, η ερώτηση 22 αφορούσε τη δεκτικότητα των οργανισμών στις αλλαγές, η ερώτηση 23 την εκπαίδευση στην οποία υπόκειται το προσωπικό ενός οργανισμού για τον σχεδιασμό ή/και την υλοποίηση ενός έργου, η ερώτηση 24 αφορούσε την ενσωμάτωση των έργων στις περισσότερες δραστηριότητες ενός οργανισμού, η ερώτηση 25 αφορούσε την προστιθέμενη αξία της χρήσης έργων και τέλος, η ερώτηση 26 αφορούσε την θέσπιση στρατηγικής μέσω χαρτοφυλακίου έργων.

Για να συνοψιστούν οι έννοιες, δημιουργήθηκε μια νέα μεταβλητή που περιλαμβάνει αυτές τις έξι πτυχές υπολογίζοντας τις μέσες τιμές τους για κάθε περίπτωση. Εύλογα θα μπορούσε να αναρωτηθεί κανείς, γιατί στην εν λόγω ανάλυση λήφθηκαν υπόψη μόνο έξι από τις εννιά πτυχές του Projectification, ενώ στην ανάλυση των δεδομένων με βάση την οποία αναλύθηκαν τα δεδομένα στο κύριο σώμα της παρούσας εργασίας χρησιμοποιήθηκαν και οι εννιά πτυχές – δείκτες Projectification. Αυτό εξηγείται διότι κατά την πολυμεταβλητή στατιστική ανάλυση, οι διχοτομικές ερωτήσεις, που αφορούν τους τρεις δείκτες (ερώτηση 13,15 και 18), δεν λήφθηκαν υπόψη λόγω του ότι δεν θα συνεισέφεραν στα αποτελέσματα. Αντίθετα στην ανάλυση που



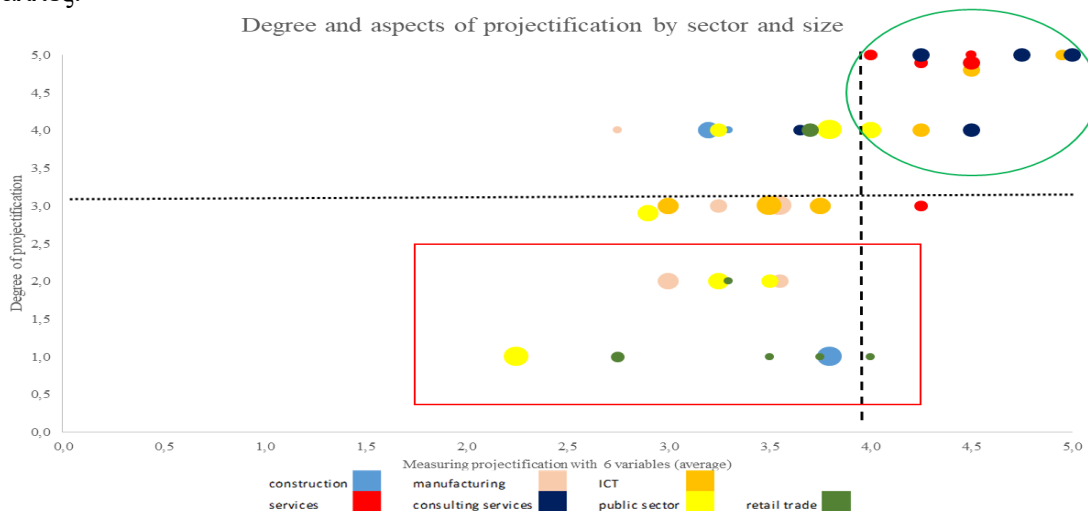
## Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

### Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

πραγματοποιήθηκε εκτενώς με τη βοήθεια του Microsoft Excel, αποτελούσαν δεδομένα που συνέβαλαν το αποτελέσματα, γι' αυτό και αξιοποιήθηκαν.

Τα αποτελέσματα της cluster ανάλυσης, που πραγματοποιήθηκε χάριν επαλήθευσης και προέκυψαν κατά την ανάλυση με τη βοήθεια του IBM SPSS Statistics, παρουσιάζονται στο σχήμα 1. Στον κάθετο άξονα αναπαρίσταται ο βαθμός Projectification των οργανισμών, ενώ στον οριζόντιο άξονα μπορούμε να δούμε τη μέση αξία των «πτυχών του Projectification». Κάθε φυσαλίδα αντιστοιχεί σε έναν οργανισμό που ερωτάται (περίπτωση), ενώ τα μεγέθη των φυσαλίδων αντιπροσωπεύουν διαφορετικά μεγέθη οργανισμών αναφορικά με τα άτομα που απασχολούνται σ' αυτούς. Τέλος, διαφορετικά χρώματα σε κάθε παρατήρηση αντιπροσωπεύουν διαφορετικό τομέα, όπως περιγράφεται στο υπόμνημα.

Το σχήμα 1 αποτελείται από τέσσερα τεταρτημόρια τα οποία διαμορφώνονται από δύο διακεκομμένες γραμμές που αντιστοιχούν στον μέσο όρο των τιμών σε καθέναν από τους δύο άξονες. Το κάτω αριστερό τεταρτημόριο υποδεικνύει χαμηλό επίπεδο Projectification, το οποίο σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με χαμηλό επίπεδο πτυχών του Projectification, ενώ το κάτω δεξιό τεταρτημόριο υποδεικνύει χαμηλό επίπεδο Projectification με υψηλό επίπεδο πτυχών Projectification. Το τεταρτημόριο της άνω δεξιάς αντιστοιχεί σε υψηλό επίπεδο Projectification, το οποίο συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με υψηλό επίπεδο στις πτυχές του Projectification. Τέλος, το άνω αριστερό τεταρτημόριο δείχνει υψηλό επίπεδο Projectification, που δεν σχετίζεται με τις πτυχές του Projectification που έχουν επιλεγεί για την εν λόγω ανάλυση, αλλά πιθανώς με άλλες.



Σχήμα 1: Βαθμός και πτυχές Projectification ανά τομέα και μέγεθος

## Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

### Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων

Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι οι τομείς των υπηρεσιών και των συμβουλευτικών υπηρεσιών είναι ιδιαίτερα «Projectified» όπως προβλέπεται στην υπόθεση 1. Ωστόσο, ο αναμενόμενος υψηλός βαθμός Projectification στους τομείς της μεταποίησης και των κατασκευών, όπως αναφέρεται στην υπόθεση 1, δεν επικυρώνεται.

Η υπόθεση 2 επιβεβαιώνεται εν μέρει, δεδομένου ότι ο τομέας του λιανικού εμπορίου μόλις και μετά βίας κρίνεται «Projectified». Τα αποτελέσματα για τον δημόσιο τομέα, τα οποία αναμενόταν να είναι λιγότερο προβλεπόμενα, είναι πολύ ασαφή, πιθανώς λόγω της μεγάλης μεταβλητότητας των πεδίων εφαρμογής των δημόσιων οργανισμών που εξετάσαμε.

Τέλος, η υπόθεση 3 επίσης επιβεβαιώνεται μέσω της συγκεκριμένης ανάλυσης, καθώς παρόλο που διαπιστώθηκαν περιπτώσεις μικρών οργανισμών που είναι και άλλων που δεν είναι «Projectified», ενώ το ίδιο διαπιστώθηκε και για τους μεγάλους οργανισμούς, παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των οργανισμών που είναι «Projectified» είναι μικροί ή μεσαίοι σε μέγεθος. Μια πιθανή εξήγηση σχετικά με αυτό θα μπορούσε να είναι ότι άλλοι καθοριστικοί παράγοντες έχουν μεγαλύτερη επίδραση στον βαθμό Projectification από το μέγεθος. Πιθανώς μία πιο στοχευμένη έρευνα σχετικά με τη συσχέτιση του μεγέθους στους «Projectified» οργανισμούς του ίδιου τομέα και του ίδιου πεδίου εφαρμογής θα δημιουργούσε πιο ισχυρά αποτελέσματα.



## Ερωτηματολόγιο

21/2/2021

Η έννοια του οργανωσιακού Projectification: Παρελθόν, Παρόν και Μέλλον

### Η έννοια του οργανωσιακού Projectification: Παρελθόν, Παρόν και Μέλλον

Ονομάζομαι Παπαδοπούλου Μαρία και είμαι φοιτήτρια στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα της Διοίκησης και Διαχείρισης Έργων και Προγραμμάτων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας (Τμήμα Λάρισας). Η έρευνα αυτή διεξάγεται στα πλαίσια της εκπόνησης Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας, με θέμα "Η έννοια του οργανωσιακού Projectification: Παρελθόν, Παρόν και Μέλλον".

Το μερίδιο των εργασιών μέσω έργου αυξάνεται συνεχώς. Ωστόσο, δεν υπάρχουν στοιχεία σχετικά με τον βαθμό Projectification στην ελληνική οικονομία. Κύριος στόχος είναι κύρια η μέτρηση του βαθμού του Projectification σήμερα (2020) σε επίπεδο οργανισμών που ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους/τομείς της οικονομίας και ο προσδιορισμός του βαθμού χρήσης έργων στο παρελθόν (2015) και η παροχή μιας εκτίμησης για το μέλλον (2025).

Αντιμετωπίζουμε όλα τα προσωπικά και εταιρικά δεδομένα ως ιδιωτικά και αυστηρά εμπιστευτικά. Τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας και οι απαντήσεις που θα ληφθούν είναι ανώνυμες.

Οι απαντήσεις σας δεν θα ταυτιστούν μαζί σας προσωπικά, ούτε θα είναι σε θέση κανείς να προσδιορίσει σε ποιον οργανισμό εργάζεστε.

Σε περίπτωση που αντιμετωπίζετε κάποιο πρόβλημα ή/και χρειάζεστε κάποια περαιτέρω διευκρίνηση, μετά χαράς να σας βοηθήσω, παρακαλώ επικοινωνήστε μαζί μου στο παρακάτω email: [maripapa78@uth.gr](mailto:maripapa78@uth.gr)

#### \* Απαιτείται

Η έννοια του  
οργανωσιακού  
Projectification:  
Παρελθόν, Παρόν  
και Μέλλον

Με τον όρο Έργο ορίζεται μια προσωρινή προσπάθεια που έχει αναληφθεί για τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος, υπηρεσίας ή αποτελέσματος.

Ως Projectification ορίζεται η ευρεία χρήση έργων, με σκοπό την οργάνωση των οργανισμών, την αντιμετώπιση προβλημάτων σε αυτούς, την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων κ.α.

Γενικές/Προσωπικές Πληροφορίες



21/2/2021

Η έννοια του οργανωσιακού Projectification: Παρελθόν, Παρόν και Μέλλον

1. Ποια είναι η θέση σας στον οργανισμό σας; \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ιδιοκτήτης
- Εταίρος / Μέτοχος
- Προϊστάμενος τμήματος Διαχείρισης Έργων
- Υπάλληλος τμήματος Διαχείρισης Έργων
- Προϊστάμενος τμήματος Λογιστηρίου
- Υπάλληλος τμήματος Λογιστηρίου
- Προϊστάμενος άλλου τμήματος
- Υπάλληλος άλλου τμήματος
- Άλλο: \_\_\_\_\_

2. Πως θα χαρακτηρίζατε την μορφή της ιεραρχίας στον οργανισμό σας; \*

Με τον όρο ιεραρχία χαρακτηρίζεται η σειρά των θέσεων που έχουν τα πρόσωπα ενός οργανισμού στη δομή του και αφορά την άσκηση καθηκόντων. Για παράδειγμα ένας οργανισμός που έχει σαφή ιεραρχία, σημαίνει ότι υπάρχουν διακριτές θέσεις στη δομή του και συνεπώς ανάλογα με τη θέση προσδιορίζονται και τα καθήκοντα - ευθύνες που αναλαμβάνει ο καθένας. 1: Ασαφή 2: Κάπως Ασαφή 3: Ούτε Σαφή ούτε Ασαφή 4: Αρκετά Σαφή 5: Σαφή

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Ασαφή - Μη διακριτή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Σαφή - Διακριτά καθήκοντα

3. Πόσα έτη λειτουργεί ο οργανισμός σας; \*

Προσδιορισμός κλάδου και μεγέθους οργανισμού

Παρακαλείσθε να αναφέρετε τα ακριβή στοιχεία για τον ορθό προσδιορισμό του κλάδου και του μεγέθους του οργανισμού σας.



21/2/2021

Η έννοια του οργανωσιακού Projectification: Παρελθόν, Παρόν και Μέλλον

4. Σε ποιον από τους παρακάτω τομείς θα εντάσσετε τον οργανισμό σας: \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Κατασκευές
- Μεταποίηση
- Λιανικό Εμπόριο
- Παροχή Υπηρεσιών
- Πληροφορίες και Επικοινωνία
- Παροχή Συμβουλευτικών Υπηρεσιών
- Δημόσιος Τομέας
- Άλλο: \_\_\_\_\_

5. Πόσοι αμειβόμενοι εργαζόμενοι απασχολούνται στον οργανισμό σας; (χωρίς τον ιδιοκτήτη) \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 1-5
- 6-10
- 11-49
- 50-250
- 251 και άνω



21/2/2021

Η έννοια του οργανωσιακού Projectification: Παρελθόν, Παρόν και Μέλλον

6. Τι κύκλο εργασιών είχε ο οργανισμός σας κατά την τελευταία κλεισμένη διαχειριστική χρήση; \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Έως 10.000 €
- 10.001 € - 30.000 €
- 30.001 € - 50.000 €
- 50.001 € - 100.000 €
- 100.001 € - 300.000 €
- 300.001 € - 500.000 €
- 500.001 € - 1.000.000 €
- 1.000.001 € - 2.000.000 €
- 2.000.001 € - 10.000.000 €
- 10.000.001 € - 50.000.000 €
- 50.000.001 € και άνω

7. Τι κύκλο εργασιών είχε ο οργανισμός σας, το έτος 2015; (σε Ευρώ) \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Έως 10.000 €
- 10.001 € - 30.000 €
- 30.001 € - 50.000 €
- 50.001 € - 100.000 €
- 100.001 € - 300.000 €
- 300.001 € - 500.000 €
- 500.001 € - 1.000.000 €
- 1.000.001 € - 2.000.000 €
- 2.000.001 € - 10.000.000 €
- 10.000.001 € - 50.000.000 €
- 50.000.001 € και άνω

<https://docs.google.com/forms/d/1prCDRVniEqdJRAgQybaelofRzLx00h-iEpeGzotq94/edit>

4/10



21/2/2021

Η έννοια του οργανωσιακού Projectification: Παρελθόν, Παρόν και Μέλλον

8. Πόσο ήταν το σύνολο του ενεργητικού (του ισολογισμού) του οργανισμού σας κατά την τελευταία κλεισμένη διαχειριστική χρήση; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Έως 10.000 €
- 10.001 € - 30.000 €
- 30.001 € - 50.000 €
- 50.001 € - 100.000 €
- 100.001 € - 300.000 €
- 300.001 € - 500.000 €
- 500.001 € - 1.000.000 €
- 1.000.001 € - 2.000.000 €
- 2.000.001 € - 10.000.000 €
- 10.000.001 € - 50.000.000 €
- Τηρεί βιβλία Β' κατηγορίας

9. Πόσο ήταν το σύνολο του ενεργητικού (του ισολογισμού) του οργανισμού σας, το έτος 2015; (σε Ευρώ) \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Έως 10.000 €
- 10.001 € - 30.000 €
- 30.001 € - 50.000 €
- 50.001 € - 100.000 €
- 100.001 € - 300.000 €
- 300.001 € - 500.000 €
- 500.001 € - 1.000.000 €
- 1.000.001 € - 2.000.000 €
- 2.000.001 € - 10.000.000 €
- 10.000.001 € - 50.000.000 €
- 50.000.001 € και άνω
- Τηρεί βιβλία Β' κατηγορίας



21/2/2021

Η έννοια του οργανωσιακού Projectification: Παρελθόν, Παρόν και Μέλλον

Projectification:  
Εργασία με τη  
βοήθεια έργων ή/  
και Εργασία για  
την υλοποίηση  
έργων

Οι ακόλουθες ερωτήσεις έχουν σαν στόχο τον προσδιορισμό του μεριδίου εργασιών έργου στο σύνολο του οργανισμού σας. Σας παρακαλούμε να υπολογίσετε το μερίδιο εργασιών έργου για ολόκληρο τον οργανισμό σας.

Παρακαλώ μην αναφέρετε το μερίδιο εργασιών που αφορούν σε υλοποίηση έργων για μεμονωμένα τμήματα /οργανωτικές μονάδες (π.χ. Έρευνα και Ανάπτυξη), αλλά προσπαθήστε να υπολογίσετε τις δραστηριότητες στο επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού.

Ειδικότερα, αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τμήματα του οργανισμού με πολλή δουλειά που σχετίζεται με έργα, αλλά και τμήματα, όπου εκτελούνται μόνο λίγα ή/και καθόλου έργα.

Σε ποιο βαθμό ο οργανισμός σας χρησιμοποιεί τους ακόλουθους τύπους έργων;

Ως Εσωτερικά έργα ορίζονται τα έργα που πραγματοποιούνται για τον οργανισμό ή για λογαριασμό ενός πελάτη του, αξιοποιώντας τους δικούς του πόρους.

Ως Εξωτερικά έργα ορίζονται τα έργα που πραγματοποιούνται:

- είτε από εξωτερικό συνεργάτη για λογαριασμό του οργανισμού,
- είτε από τον ίδιο τον οργανισμό αλλά για λογαριασμό ενός πελάτη (σύναψη σύμβασης - ιδιωτικού συμφωνητικού),
- είτε για λογαριασμό ενός πελάτη του οργανισμού με ανάθεση του έργου από τον οργανισμό σε εξωτερικό συνεργάτη (σύναψη σύμβασης - ιδιωτικού συμφωνητικού).

### 10. Εσωτερικά Έργα \*

1: Καθόλου 2: Σπάνια 3: Αρκετά Συχνά 4: Πολύ Συχνά 5: Πάρα Πολύ Συχνά

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα Πολύ Συχνά

### 11. Εξωτερικά Έργα \*

1: Καθόλου 2: Σπάνια 3: Αρκετά Συχνά 4: Πολύ Συχνά 5: Πάρα Πολύ Συχνά

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα Πολύ Συχνά

### 12. Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε:

---

<https://docs.google.com/forms/d/1prCDRVniEqdJRagQybaelofRzLzLoxO0h-iEpeGzotq94/edit>

6/10





21/2/2021

Η έννοια του οργανωσιακού Projectification: Παρελθόν, Παρόν και Μέλλον

13. Τα έργα που σχεδιάζονται / υλοποιούνται στον ή από τον οργανισμό σας είναι: \*

Παραδείγματα για την κατανόηση των παρακάτω εννοιών: Για παράδειγμα η κατασκευή γεφυρών από μία κατασκευή εταιρία φαινομενικά αποτελεί επαναλαμβανόμενο έργο, ωστόσο κάθε περίπτωση είναι διαφορετική, συνεπώς το κάθε έργο είναι μοναδικό. Ως επαναλαμβανόμενο ορίζεται λόγω χάρη ένα έργο εκπαίδευσης εργαζομένων, το οποίο έχει σχεδιαστεί μία φορά και υλοποιείται κάθε φορά σε ομάδες εργαζομένων διαφορετικών υποκαταστημάτων ή καταστημάτων franchise.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Μοναδικά  
 Επαναλαμβανόμενα

14. Συνήθως, πόσοι εργαζόμενοι του οργανισμού σας, εργάζονται σε ένα έργο: \*

\_\_\_\_\_

15. Οι εργαζόμενοι που εργάζονται για ένα έργο ή/και μέσω ενός έργου, στον οργανισμό σας, εργάζονται κατά κύριο λόγο: \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ατομικά  
 Ομαδικά

16. Κατά μέσο όρο, πόσος είναι ο προϋπολογισμός ενός έργου; (σε Ευρώ) \*

\_\_\_\_\_

17. Κατά μέσο όρο, πόσο διαρκεί ένα έργο; (σε Μήνες) \*

\_\_\_\_\_

18. Στον οργανισμό σας, υπάρχει Γραφείο Διαχείρισης Έργου; (PMO) \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι  
 Όχι

<https://docs.google.com/forms/d/1prCDRVniEqdJRAgQybaelofRzLxO0h-iEpeGzotq94/edit>

7/10



21/2/2021

Η έννοια του οργανωσιακού Projectification: Παρελθόν, Παρόν και Μέλλον

19. Ποιο είναι το μερίδιο των εργασιών μέσω έργου (σε %) στο σύνολο των ωρών εργασίας σε ολόκληρο τον οργανισμό σας το 2020, δηλαδή πόσος από το συνολικό χρόνο εργασίας δαπανάται σε έργα; \*

---

20. Ποιο ήταν το μερίδιο των εργασιών μέσω έργου (σε %) στο σύνολο των ωρών εργασίας σε ολόκληρο τον οργανισμό σας το 2015, δηλαδή πόσος από το συνολικό χρόνο εργασίας δαπανήθηκε σε έργα; \*

---

21. Ποιο θα είναι το μερίδιο των εργασιών μέσω έργου (σε %) στο σύνολο των ωρών εργασίας σε ολόκληρο τον οργανισμό σας το 2025, δηλαδή πόσος από το συνολικό χρόνο εργασίας θα δαπανάται σε έργα; \*
- Παρακαλώ δώστε μία εκτίμηση!

---

Οι ακόλουθες δηλώσεις αναφέρονται στην ένταση της εργασίας του έργου στον οργανισμό σας. Σε ποιο βαθμό ισχύουν οι ακόλουθες ερωτήσεις για το σύνολό του;

22. Ο οργανισμός σας είναι δεκτικός στις αλλαγές. \*

1: Διαφωνώ 2: Διαφωνώ Κάπως 3: Συμφωνώ Κάπως 4: Συμφωνώ 5: Συμφωνώ Απόλυτα

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1    2    3    4    5

---

---



21/2/2021

Η έννοια του οργανωσιακού Projectification: Παρελθόν, Παρόν και Μέλλον

23. Στον οργανισμό σας, όταν καλείστε να χρησιμοποιήσετε έργα για την εκτέλεση ορισμένων εργασιών, υιοθετούνται ειδικές γνώσεις (μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων - ημερίδων - σεμιναρίων) που σχετίζονται με τα έργα, τον σχεδιασμό και την διαχείριση αυτών. \*

1: Διαφωνώ 2: Διαφωνώ Κάπως 3: Συμφωνώ Κάπως 4: Συμφωνώ 5: Συμφωνώ Απόλυτα

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

24. Οι περισσότερες από τις δραστηριότητες στον οργανισμό σας εντάσσονται στο πλαίσιο έργων. \*

1: Διαφωνώ 2: Διαφωνώ Κάπως 3: Συμφωνώ Κάπως 4: Συμφωνώ 5: Συμφωνώ Απόλυτα

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

25. Η ευρεία χρήση έργων στον οργανισμό σας οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα (οικονομικά και μη). \*

1: Διαφωνώ 2: Διαφωνώ Κάπως 3: Συμφωνώ Κάπως 4: Συμφωνώ 5: Συμφωνώ Απόλυτα

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα



21/2/2021

Η έννοια του οργανωσιακού Projectification: Παρελθόν, Παρόν και Μέλλον

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

1: Διαφωνώ 2: Διαφωνώ Κάπως 3: Συμφωνώ Κάπως 4: Συμφωνώ 5: Συμφωνώ Απόλυτα

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

Σας ευχαριστώ πολύ για την συμμετοχή και τον χρόνο σας!

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

Google