



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ

**Stakeholder Inclusiveness: Enrichment of Project Management
with General Stakeholder Theory & Use of Software Tools to
Enable Stakeholder Communication**

ΓΑΒΑΘΟΠΟΥΛΟΥ ΟΛΓΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ

ΕΜΙΡΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

**ΑΘΗΝΑ,
2018**

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΣ.....	10
2.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	11
2.2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΓΑΛΕΙΑ & ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ	15
3.1. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ.....	15
3.1.1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ.....	15
3.1.2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ.....	18
3.1.3. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ.....	20
3.1.4. ΠΛΑΝΟ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ.....	30
3.2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	33
4.1. ΑΙΟΛΙΚΟ ΠΑΡΚΟ.....	33
4.1.1. IDENTIFY STAKEHOLDER.....	35
4.1.2. PLAN STAKEHOLDER MANAGEMENT.....	38
4.1.3. MANAGE STAKEHOLDER ENGAGEMENT.....	41
4.1.3.1. MATRIX METHOD.....	41
4.1.3.2. STAKEHOLDER REGISTER.....	44
4.1.3.3. COMMUNICATION PLAN.....	46
4.1.3.4. STAKEHOLDER RISK PLAN.....	48
4.1.4. MONITORING AND REPORTING.....	52
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	52
4.2. ΧΥΤΑ.....	53

4.2.1.	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ	55
4.2.2.	PLAN STAKEHOLDER MANAGEMENT	57
4.2.3.	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ	58
4.2.3.1.	MATRIX METHOD.....	58
4.2.3.2.	STAKEHOLDER REGISTER.....	61
4.2.3.3.	COMMUNICATION PLAN.....	62
4.2.3.4.	RISK STAKEHOLDER PLAN	64
4.2.4.	MONITORING AND REPORTING	68
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	69
4.3.	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ	70
4.3.1.	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ	71
4.3.2.	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ.....	73
4.3.3.	ΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ	77
4.3.3.1.	MATRIX METHOD.....	77
4.3.3.2.	STAKEHOLDER REGISTER.....	80
4.3.3.3.	COMMUNICATION PLAN.....	82
4.3.3.4.	RISK PLAN	84
4.3.4.	MONITORING AND REPORTING	89
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	90
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΝΟΨΗ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	91
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	93

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 1-PROJECT STAKEHOLDER MANAGEMENT	14
ΠΙΝΑΚΑΣ 1- STAKEHOLDER REGISTER.....	22
ΠΙΝΑΚΑΣ 2- MATRIX METHOD	24
ΠΙΝΑΚΑΣ 3- COMMUNICATION PLAN.....	25
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 1-RISK ASSESSMENT	28
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 2-RISK IMPACT& PROBABILITY	28
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 3-RISK RESPONSE PLAN.....	29

ΑΙΟΛΙΚΟ ΠΑΡΚΟ

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.2 1- ΚΥΡΙΟΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΟΙ	39
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.2 2- ΔΕΥΤΕΡΟΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΟΙ	40
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.3. 1- MATRIX METHOD.....	42
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.3. 2- COMMUNICATION PLAN	47
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.3. 3-RISK ASSESMENT.....	48
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.3. 4- RISK PROBABILITY & IMPACT.....	49
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.3.5 1- RISK RESPONSE PLAN	51

ΧΥΤΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.3 1- MATRIX METHOD.....	59
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.3 2- TACTIS.....	60
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.3.2 1- STAKEHOLDER REGISTER	61

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.3.3 1- COMMUNICATION PLAN	63
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.3.4 1-RISK ASSESMENT	64
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.3.4 2- RISK SCORE	65
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.3.4 3- RISK RESPONSE PLAN	67

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3. 1-BRAINSTORMING	72
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3.2 1-INTERNAL STAKEHOLDERS	74
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3.2 2-EXTERNAL STAKEHOLDERS	75
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3.2 3- POSITIVE & NEGATIVE STAKEHOLDER	76
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3.3 1- MATRIX METHOD	77
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3.3.2 1-STAKEHOLDER REGISTER	81
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3.3.3 1-COMMUNICATION PLAN	83
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3.3.4 1-RISK ASSESMENT	84
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3.3.4 2-RISK SCORE	87
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3.3.4 3-RISK RESPONSE PLAN	88

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η πρώτη μου ενασχόληση με την έννοια του όρου “εμπλεκόμενος” ήταν πριν από δύο χρόνια, μετά την απόφασή μου να πραγματοποιήσω το μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη διοίκηση έργων. Η προσέγγιση του όρου των συμμετόχων ήταν ενδιαφέρουσα και μια σχετικά καινούργια έννοια στη διαχείριση των έργων.

Γι’ αυτό το λόγο αποτέλεσε πρόκληση η ανάληψη της παρούσας εργασίας και προσωπικός στόχος. Οι εμπειρίες και οι γνώσεις που απέκόμισα ήταν ανάλογες των προσδοκιών μου και σε αυτό συνέβαλαν οι καθηγητές και συμφοιτητές μου.

Θα ήθελα έτσι να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου αρχικά στην οικογένεια μου που μου παρείχε τη δυνατότητα υλοποίησης του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος και για τη συνεχή υποστήριξή τους και έπειτα το κ. Εμίρη Δημήτριο για τις υποδείξεις του και την καθοδήγηση για την υλοποίηση της διπλωματικής εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διαχείριση των έργων καθιστά απαραίτητη τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων στην οργάνωση , το σχεδιασμό και την εκτέλεση των έργων γιατί ο ρόλος τους για την επίτευξη των στόχων του έργου είναι καθοριστικός. Έτσι η παρούσα διπλωματική εργασία θα ασχοληθεί με την ανάδειξη της αναγκαιότητας ενσωμάτωσης των εμπλεκόμενων στα έργα και τα βήματα για να επιτευχθεί αυτό. Αρχικά θα προσδιοριστεί η έννοια του ενδιαφερόμενου και έπειτα θα αναλυθούν οι τρόποι προσδιορισμού των πιθανών ενδιαφερομένων, οι τρόποι διαχείρισής τους, το σχέδιο διαχείρισης των ενδιαφερομένων και ο έλεγχος και παρακολούθησή τους. Παράλληλα θα παρουσιαστούν τα κατάλληλα εργαλεία και τεχνικές που θα βοηθήσουν για να επιτευχθεί με το βέλτιστο τρόπο η ορθή διαχείριση των ενδιαφερομένων.

Τέλος εφόσον έχει καταγραφεί όλο το θεωρητικό κομμάτι των ενδιαφερομένων και των διεργασιών που θα πρέπει να ακολουθούν τα έργα θα εφαρμοστούν σε τρεις περιπτώσεις-μελέτες και θα αναδειχθεί η καθοριστική σημασία των συμμετόχων για την επιτυχή έκβαση του έργου.

ΚΕΦΆΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΉ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται τον προσδιορισμό της έννοιας του «εμπλεκόμενου», την ανάδειξη της σημασίας της ενσωμάτωσης των εμπλεκομένων μερών στη διαχείριση του έργου και στην ανάπτυξη των κατάλληλων τεχνικών για την ορθή διαχείρισή τους.

Μέσα από την παράθεση του θεωρητικού υποβάθρου και την ανάλυση των διεργασιών που πρέπει να τηρεί η ομάδα των εμπλεκομένων, θα γίνει αντιληπτό το πόσο καθοριστικό ρόλο έχουν οι εμπλεκόμενοι στη διαχείριση του έργου και στη επιτυχή έκβαση αυτού.

Με την ανάπτυξη των κάτωθι τριών περιγραφόμενων παραδειγμάτων (αιολικό πάρκο, χωματερή & ξενοδοχειακή μονάδα) θα αναλυθούν πλήρως τα βήματα και οι διεργασίες που πρέπει να ακολουθεί η ομάδα των εμπλεκομένων για την επιτυχή διαχείρισή τους.

Αναλυτικότερα στο κεφάλαιο II παρατίθενται τα ιστορικά δεδομένα για το πότε εμφανίστηκε η έννοια του «εμπλεκόμενου» και εντεύθεν πότε εκκίνησαν οι επιστημονικές διεργασίες για τον προσδιορισμό της σημασίας των συμμετεχόντων. Εφεξής του προσδιορισμού της έννοιας του «εμπλεκόμενου», θα γίνει αναφορά στο μοντέλο του PMI για το Stakeholder Management και θα αναλυθούν οι απαραίτητες προς εφαρμογή και εκτέλεση διεργασίες για τον προσδιορισμό των προσδοκιών των συμμετόχων από ένα επικείμενο ή εν εξελίξει έργο.

Στο κεφάλαιο III αναπτύσσονται τα εργαλεία και οι τεχνικές που πρέπει να χρησιμοποιούνται από την ομάδα των συμμετόχων για την ορθή διαχείριση των πληροφοριών και των εμπλεκομένων, καθώς σε κάθε έργο ενυπάρχουν εμπλεκόμενοι που επηρεάζουν ή/και επηρεάζονται από αυτό. Έτσι, παρατίθενται αναλυτικά όλα τα βήματα που πρέπει να ακολουθούνται σύμφωνα με το «PMBOK».

Στο κεφάλαιο IV και εντεύθεν της ανάλυσης του θεωρητικού υποβάθρου και της καταγραφής των τεχνικών και διεργασιών ενός έργου σύμφωνα με το «PMI», τα ανωτέρω θα εφαρμοσθούν σε τρία (3) έργα.

Ο σκοπός της ανάλυσης των τριών (3) παραδειγμάτων είναι να αναδειχθεί η σημασία των «εμπλεκόμενων» και η αναγκαιότητα για την ανάλυσή τους, ως αναπόσπαστο κομμάτι στη διαχείριση οποιουδήποτε έργου. Συγκεκριμένα, παρατίθενται όλα τα βήματα με πλήρη ανάλυση και περιγράφονται οι κατάλληλες τεχνικές που πρέπει να χρησιμοποιούνται από την ομάδα των συμμετόχων, ώστε να εξαγουν τα ορθά συμπεράσματα και να διαχειρίζονται με τον καλύτερο και αποτελεσματικότερο τρόπο τους εμπλεκόμενους.

Τέλος στο κεφάλαιο V παρατίθενται τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από την ανάλυση των συμμετόχων και τη καταγραφή των διεργασιών και περιγράφεται συνοπτικά ο λόγος συγγραφής της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

ΚΕΦΆΛΑΙΟ 2: ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΣ

“Project stakeholders are individuals, groups, or organizations who may affect, be affected by, or perceive themselves to be affected by a decision, activity, or outcome of a project.”

“Ο εμπλεκόμενος είναι είτε ένα άτομο , ομάδα ή οργανισμός που μπορεί να επηρεάσει, να επηρεαστεί ή να αντιληφθεί ότι επηρεάζεται από απόφαση, δραστηριότητα ή αποτέλεσμα ενός έργου.

(A Guide to the Project Management Body of Knowledge)”

2.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η πρώτη αναφορά της λέξης “εμπλεκόμενος” έγινε στο Ινστιτούτο Stanford Research Institute (SRI) , το 1960. Στη συνέχεια υπήρξαν πολλές προσπάθειες προσδιορισμού της έννοιας «εμπλεκόμενος» από διάφορους επιστήμονες

Παρακάτω παρατίθεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή προσπαθειών προσδιορισμού του όρου «εμπλεκόμενος» από αρκετούς επιστήμονες και με καθοριστικό προσδιορισμό των εμπλεκόμενων από το Edward Freeman ο οποίος θεωρείται και « πατέρας της θεωρίας των ενδιαφερόμενων».

<u>Source</u>	<u>Stake</u>
Stanford memo (1963)	“those groups without whose support the organization would cease to exist” (cited in Freeman and Reed 1983 ; Freeman 1984)
Hussey and Langham (1978)	presented a model of the organization and its environment with stakeholders being differentiated from the firm and consumers, and used it to analyze the role that management plays in effective corporate planning processes
Freeman (1984 : 46)	“can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives”
Evan and Freeman (1988 : 79)	“benefit t or are harmed by, and whose rights are violated or respected by, corporate actions”
Bowie, 1988: 112, n. 2	"without whose support the organization would
Savage et al . (1991 : 61)	“have an interest in the actions of an organization and ... the ability to influence it”
Donaldson and Preston (1995)	“persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity”
Mitchell, Agle, and Wood (1997)	derive a typology of stakeholders based on the attributes of power, legitimacy, and urgency
Friedman and Miles (2002)	explore the implications of contentious relationships between stakeholders and organizations
Phillips (2003)	distinguishes between normatively legitimate stakeholders and derivatively legitimate stakeholders

(Bonnafous-Boucher, Rendtorff; “Stakeholder Theory”; Freeman)

Συμπερασματικά οι ενδιαφερόμενοι μπορεί να είναι ανεξάρτητα άτομα, ομάδες, κυβερνήσεις, θεσμοί, κοινωνίες, φυσικό περιβάλλον, καιρικές συνθήκες κ.α. Γι' αυτό πρέπει οι επιχειρήσεις να αντιληφθούν ότι οι σχέσεις που δημιουργούν με τους εμπλεκόμενους, είναι σχέσεις αλληλεξάρτησης και χωρίς την υποστήριξή τους μπορεί το έργο να βρεθεί σε τέλμα.

2.2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ

“Project Stakeholder Management includes the processes required to identify the people, groups, or organizations that could impact or be impacted by the project, to analyze stakeholder expectations and their impact on the project, and to develop appropriate management strategies for effectively engaging stakeholders in project decisions and execution. Stakeholder management also focuses on continuous communication with stakeholders to understand their needs and expectations, addressing issues as they occur, managing conflicting interests and fostering appropriate stakeholder engagement in project decisions and activities. Stakeholder satisfaction should be managed as a key project objective”

“Η διαχείριση των ενδιαφερομένων περιλαμβάνει τις διαδικασίες που απαιτούνται για να τον εντοπισμό των ατόμων, ομάδων ή οργανισμών που θα μπορούσαν να επηρεάσουν ή να επηρεαστούν από το έργο, και να αναλυθούν οι προσδοκίες των συμμετόχων και ο αντίκτυπό τους στο έργο, και να αναπτυχθούν οι κατάλληλες στρατηγικές διαχείρισης για την αποτελεσματική ενσωμάτωση των εμπλεκόμενων στις αποφάσεις και εκτέλεση του έργου. Η διαχείριση των ενδιαφερομένων επίσης επικεντρώνεται στη συνεχή επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους για να κατανοηθούν οι ανάγκες τους, προσδοκίες, η αντιμετώπιση των ζητημάτων που προκύπτουν, η διαχείριση των συγκρουόμενων συμφερόντων και η ενθάρρυνση των ενδιαφερομένων στις αποφάσεις και στις δραστηριότητες των έργων. Η ικανοποίηση των ενδιαφερομένων πρέπει να είναι κύριος στόχος του έργου.”

(A Guide to the Project Management Body of Knowledge)

Για τη σωστή διαχείριση των εμπλεκόμενων σύμφωνα με το μοντέλο του PMI θα πρέπει να ακολουθούνται συγκεκριμένες διεργασίες για το προσδιορισμό-σχεδιασμό-συμμετοχή και παρακολούθηση των εμπλεκόμενων.

Αναλυτικότερα τα βήματα που πρέπει να ακολουθεί η ομάδα διαχείρισης είναι τα εξής:

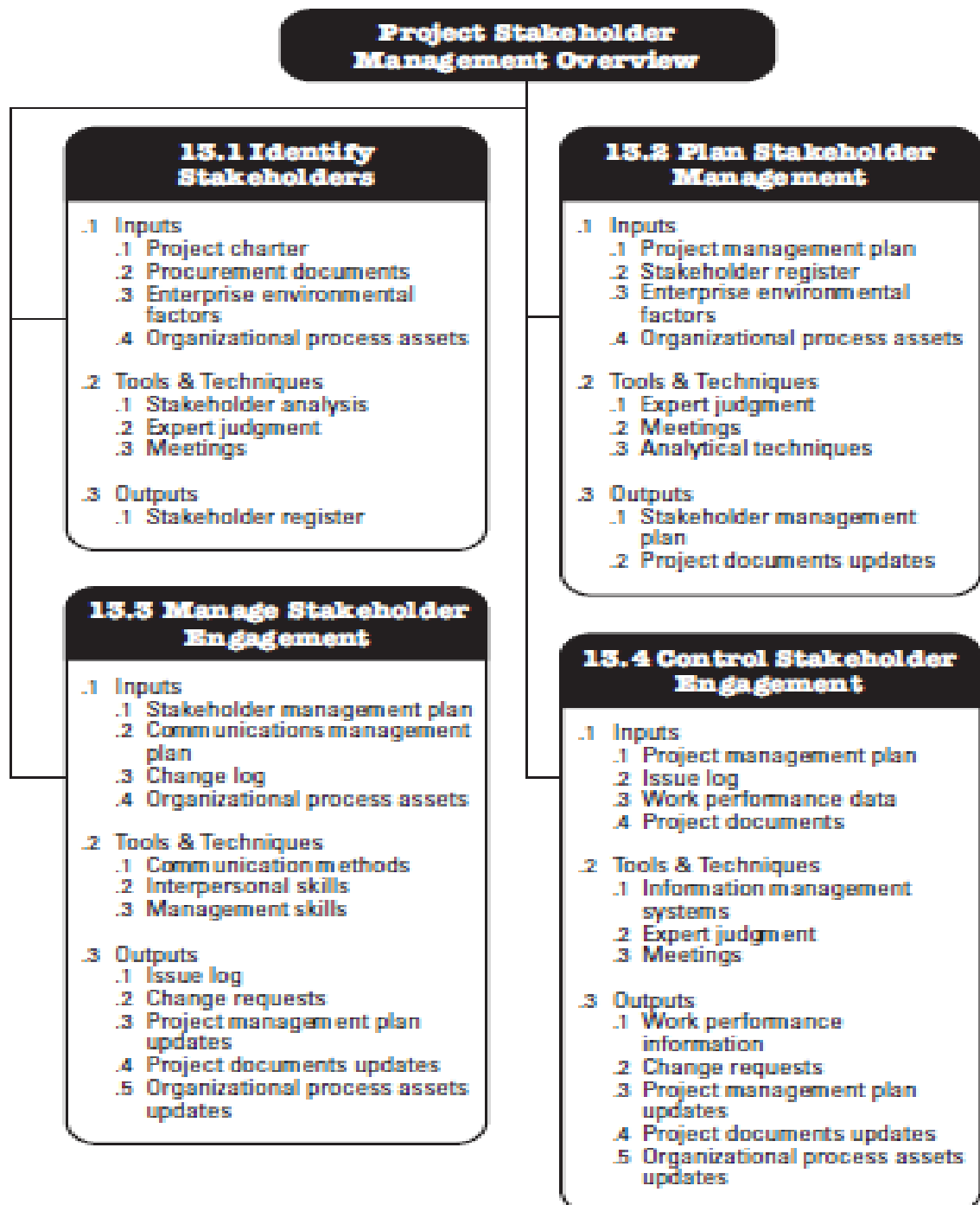
1. **ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ:** Διαδικασία αναζήτησης πιθανών εμπλεκόμενων (άτομα, ομάδες, κυβερνήσεις κ.α) που θα μπορούσαν να επηρεάσουν ή να επηρεαστούν από το έργο και ανάλυση και τεκμηρίωση των σχετικών πληροφοριών σχετικά με τα ενδιαφέροντά τους, τη συμμετοχή τους, τις αλληλεξαρτήσεις, την επιρροή και τις πιθανές επιπτώσεις στην επιτυχία του έργου.
2. **ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ:** Η διαδικασία ανάπτυξης κατάλληλων στρατηγικών για την αποτελεσματική συμμετοχή των ενδιαφερομένων σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου, βάσει της ανάλυσης των αναγκών, των συμφερόντων τους και των πιθανών επιπτώσεων στην επιτυχία του έργου.
3. **ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΝΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ:** Η διαδικασία επικοινωνίας και συνεργασίας με τους ενδιαφερόμενους για την κάλυψη των αναγκών / προσδοκιών τους, την αντιμετώπιση ζητημάτων που συμβαίνουν και την προώθηση της κατάλληλης συμμετοχής των εμπλεκόμενων μερών στις δραστηριότητες του έργου καθ 'όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου.
4. **ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΝΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ:** Η διαδικασία παρακολούθησης των ενδιαφερόμενων μερών και η προσαρμογή των στρατηγικών και των σχεδίων συμμετοχής των ενδιαφερόμενων.

Συμπερασματικά έπειτα από την ανάλυση των διεργασιών πρέπει να επισημανθεί ότι οι διεργασίες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και ο project manager θα πρέπει να τις διαχειριστεί με το βέλτιστο τρόπο για να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Στο παρακάτω πίνακα απεικονίζονται τα βήματα που πρέπει να ακολουθεί η ομάδα διαχείρισης για να σχεδιάσει τον τρόπο οργάνωσης της κάθε διεργασίας και παρατηρείται ότι πολλά εργαλεία που χρησιμοποιούνται σε μία διεργασία χρησιμοποιούνται και στην επόμενη ως δεδομένο ή για περαιτέρω ανάλυση.

Για παράδειγμα κατά το σχεδιασμό διαχείρισης των εμπλεκόμενων οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται και τα αποτελέσματα που προκύπτουν στη διεργασία «έλεγχος των εμπλεκόμενων» θεωρούνται ως δεδομένα για να οργανωθούν οι στρατηγικές και οι τακτικές έναντι των εμπλεκόμενων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 1-Project Stakeholder Management



(A Guide to the Project Management Body of Knowledge)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΓΑΛΕΙΑ & ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ

3.1. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ

3.1.1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ

Identify Stakeholders is the process of identifying the people, groups, or organizations that could impact or be impacted by a decision, activity, or outcome of the project, analyzing and documenting relevant information regarding their interests, involvement, interdependencies, influence, and potential impact on project success. The key benefit of this process is that it allows the project manager to identify the appropriate focus for each stakeholder or group of stakeholders.

Προσδιορισμός των συμμετόχων είναι η διαδικασία προσδιορισμού ατόμων, ομάδων ή οργανισμών που θα μπορούσαν να επηρεάσουν ή να επηρεαστούν από τις αποφάσεις, δραστηριότητες, ή από την έκβαση του έργου, την ανάλυση και τεκμηρίωση σχετικών πληροφοριών σχετικά με τα ενδιαφέροντά τους, τη συμμετοχή τους, τις αλληλεξαρτήσεις, την επιρροή και τις πιθανές επιπτώσεις στην επιτυχία του έργου. Το βασικό όφελος αυτής της διαδικασίας είναι ότι επιτρέπει στο διαχειριστή του έργου να προσδιορίσει την κατάλληλη τακτική για κάθε συμμετόχο ή ομάδα συμμετόχων.

Σύμφωνα με το Edward Freeman για το σωστό προσδιορισμό των εμπλεκόμενων υπάρχουν τουλάχιστον τρία επίπεδα που η επιχείρηση θα πρέπει να καταλάβει για να διαχειριστεί τη σχέση με τους εμπλεκόμενους.

3 ΕΠΙΠΕΔΑ

1. Να καταλάβει ποιοι είναι οι ενδιαφερόμενοι και πως γίνονται αντιληπτοί
2. Να καταλάβει τις οργανωτικές δομές που χρησιμοποιεί η οργάνωση είτε για την έμμεση είτε για την άμεση σχέση με τους ενδιαφερόμενους και πώς αυτές τις διαδικασίες θα τις ταιριάζουν με το «χάρτη των ενδιαφερόμενων» στην οργάνωση.
3. Να κατανοήσει το σύνολο των συναλλαγών ή των συμφωνιών μεταξύ της οργάνωσης και των ενδιαφερομένων και να συναγάγει αν αυτές οι διαπραγματεύσεις "ταιριάζουν" με τον χάρτη ενδιαφερομένων και τις οργανωτικές διαδικασίες για τα ενδιαφερόμενα μέρη. (Freeman, 1984)

Στη προσπάθεια προσδιορισμού των συμμετόχων χρησιμοποιούνται κάποιες τεχνικές που θα βοηθήσουν στη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών.

Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται είναι:

- Συνεντεύξεις από ειδικούς:

Η συλλογή πληροφοριών από ειδικούς και η παράθεση παραδειγμάτων από έργα που είχαν λάβει μέρος στο παρελθόν βοηθάει την ομάδα διαχείρισης να καταγράψει πραγματικά γεγονότα και πως αντιμετωπίστηκαν ώστε να τους βοηθήσει στο μέλλον εάν αντιμετωπίσουν παρόμοια προβλήματα.

- Συλλογή ιστορικών στοιχείων:

Η συλλογή ιστορικών στοιχείων για όσους περισσότερους πιθανούς εμπλεκόμενους μπορεί να αντιμετωπίσει η ομάδα έργου κατά τη διάρκεια του έργου την βοηθάει να έχει μια σφαιρική αντίληψη των πιθανών συμμετόχων ακόμα και των πιο απίθανων. Καθώς θα πρέπει να έχει υπόψη η ομάδα έργου ότι ομάδες που μπορεί να μην επηρέαζαν το έργο για πάρα πολλά χρόνια, κάποια χρονική στιγμή ενδέχεται να το επηρεάσουν. Έτσι θα πρέπει να δημιουργείται μια λίστα καταγραφής όλων των ενδιαφερομένων.

- Brainstorming- Ερωτήσεις

Οι ερωτήσεις βοηθάνε την ομάδα έργου να καταγράψει όσους περισσότερους εμπλεκόμενους μπορεί.

Βασικές Ερωτήσεις :

1. Ποιοι είναι οι ενδιαφερόμενοι προσωρινά?
2. Ποιοι είναι οι πιθανοί ενδιαφερόμενοι?
3. Πόσο μας επηρεάζει ο κάθε ενδιαφερόμενος?
4. Πώς επηρεάζουμε το κάθε ενδιαφερόμενο?
5. Για κάθε τμήμα και γενικά για την εταιρεία, ποιοι είναι οι ενδιαφερόμενοι?
6. Ποιές υποθέσεις κάνει η τρέχων στρατηγική για κάθε ενδιαφερόμενο?
7. Ποιές είναι οι τρέχουσες « περιβαλλοντικές μεταβλητές» που μας επηρεάζουν και επηρεάζουν και τους ενδιαφερόμενους? (π.χ πληθωρισμός, ΑΕΠ, επιτόκιο, μέσα ενημέρωσης κ.α)
8. Πώς μπορούμε να μετρήσουμε το αντίκτυπο των μεταβλητών σε εμάς και στους ενδιαφερόμενους αντίστοιχα?
9. Πώς παρακολουθούμε τους ενδιαφερόμενους?

3.1.2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ

Plan Stakeholder Management is the process of developing appropriate management strategies to effectively engage stakeholders throughout the project life cycle, based on the analysis of their needs, interests, and potential impact on project success. The key benefit of this process is that it provides a clear, actionable plan to interact with project stakeholders to support the project's interests.

Ο σχεδιασμός διαχείριση των συμμετόχων είναι η διαδικασία ανάπτυξης κατάλληλων στρατηγικών διαχείρισης για την αποτελεσματική συμμετοχή των ενδιαφερομένων σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου, με βάση την ανάλυση των αναγκών τους, των συμφερόντων τους και του ενδεχόμενου αντίκτυπου στην επιτυχία του έργου. Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της διαδικασίας είναι ότι παρέχει ένα σαφές, εφαρμόσιμο σχέδιο αλληλεπίδρασης με τους φορείς του έργου για την υποστήριξη των συμφερόντων του έργου.

Μετά την συλλογή των πληροφοριών θα πρέπει να αναλυθούν όλες οι ποιοτικές και ποσοτικές πληροφορίες για να διαχωριστούν οι εμπλεκόμενους ανάλογα τα ενδιαφέροντά τους, την επιρροή, τις προσδοκίες, το αντίκτυπο στο έργο και την επίδρασή τους.

Έτσι κατά τη διάρκεια διαχείρισης των συμμετόχων γίνεται αντιληπτό ότι οι προσδοκίες των ενδιαφερομένων από το έργο μπορεί να είναι είτε θετικές είτε αρνητικές και ότι η επίδραση τους στο έργο είναι καθημερινή. Γι' αυτό θα πρέπει να ελέγχονται διαρκώς, καθώς οι ανάγκες τους και επιθυμίες τους μεταβάλλονται συνεχώς.

Τα τρία πιο σημαντικά πεδία που θα πρέπει να προσέχει ο διαχειριστής του έργου στους εμπλεκόμενους για τη καλύτερη διαχείρισή τους είναι:

- 1) η πραγματική ή τρέχουσα συμπεριφορά τους
- 2) η πιθανή συνεργασία που θα μπορούσε να βοηθήσει το έργο στην επιτυχία του
- 3) η απειλή που θα μπορούσε να εμποδίσει το έργο για να επιτύχει το σκοπό του

Τα εργαλεία που βοηθούν στην ανάλυση των εμπλεκομένων είναι ο διαχωρισμός των συμμετόχων σε:

- «εσωτερικούς συμμετόχους» και «εξωτερικούς συμμετόχους»
- «θετικοί συμμετοχοί» και «αρνητικοί συμμετοχοί»
- «πρωτεύων συμμετοχοί» και «δευτερεύων συμμετοχοί»

Εσωτερικοί συμμετοχοί είναι μέλη του έργου που κατέχουν κύρια θέση στις λήψεις αποφάσεων και έχουν άμεση επίδραση στους οργανωτικούς πόρους. Κυρίως είναι οι μέτοχοι, τα διευθυντικά στελέχη και οι υπάλληλοι.

Εξωτερικοί συμμετοχοί είναι άνθρωποι που δεν έχουν κάποια θέση μέσα στο έργο αλλά έχουν ενδιαφέρον θετικό είτε αρνητικό για τις δραστηριότητες και την έκβαση του έργου. Μπορεί να είναι πελάτες, προμηθευτές, κυβέρνηση, καιρικές συνθήκες κ.α

Αναλυτικότερα οι βασικοί εσωτερικοί συμμετοχοί είναι οι ιδιοκτήτες οι υπάλληλοι της εταιρείας, οι μέτοχοι και ο project manager. Και οι πιο βασικοί εξωτερικοί συμμετοχοί είναι συνήθως οι πελάτες, η κυβέρνηση, οι ανταγωνιστές, τα κοινωνικά δίκτυα, το περιβάλλον, οι καταναλωτές και ειδικές μικρές ομάδες.

Έπειτα θα ακολουθήσει η διάκριση των ενδιαφερομένων σε θετικό ή αρνητικό, η οποία θα γίνει με βάση τον αντίκτυπο και την επιρροή που θα μπορεί να έχει στο έργο και με βάση τη ταξινόμηση των ενδιαφερομένων θα δοθεί η ανάλογη προτεραιότητα (πρωτεύον ή δευτερεύον) ώστε να διασφαλιστεί η αποτελεσματική διαχείρισή τους.

3.1.3. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ

Manage Stakeholder Engagement is the process of communicating and working with stakeholders to meet their needs/expectations, address issues as they occur, and foster appropriate stakeholder engagement in project activities throughout the project life cycle. The key benefit of this process is that it allows the project manager to increase support and minimize resistance from stakeholders, significantly increasing the chances to achieve project success.

Διαχείριση των ενδιαφερομένων είναι η διαδικασία επικοινωνίας και συνεργασίας με τους συμμετόχους για την κάλυψη των αναγκών / προσδοκιών τους, την αντιμετώπιση θεμάτων που συμβαίνουν και την προώθηση της κατάλληλης στρατηγικής των εμπλεκόμενων στις δραστηριότητες καθ 'όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου. Το βασικό όφελος αυτής της διαδικασίας είναι ότι επιτρέπει στον διαχειριστή του έργου να αυξήσει την υποστήριξη και να ελαχιστοποιήσει την αντίσταση από τους ενδιαφερόμενους, αυξάνοντας σημαντικά τις πιθανότητες επιτυχίας του έργου.

Μετά τη συλλογή των πιθανών εμπλεκόμενων και το διαχωρισμό τους, θα δημιουργήσουμε ένα πλάνο διαχείρισης ανάλογα με τις απαιτήσεις τους, το επικοινωνιακό σχέδιο που χρειάζεται ο κάθε ενδιαφερόμενος, τις προσδοκίες τους, την επιρροή τους, το ενδιαφέρον για το έργο και τη δυναμική που θα έχουν. Δημιουργούμε δηλαδή ένα μητρώο συμμετόχων (stakeholder register).

Το **stakeholder register** μπορεί να περιλαμβάνει

- βασικά στοιχεία του εκάστοτε εμπλεκόμενου
- αξιολόγηση
- ταξινόμηση

ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:

- Όνομα
- Εταιρεία
- Πληροφορίες επικοινωνίας
- Ρόλος στο έργο

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- Απαιτήσεις
- Επικοινωνιακές ανάγκες
- Επικοινωνιακές απαιτήσεις
- Προσδοκίες
- Επιρροή στο έργο
- Ενδιαφέρον και δυναμική

ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ

- Εάν ο αντίκτυπος- επιρροή είναι μεγάλος-μεσαίος ή μικρός στο έργο
- Εσωτερικός ή εξωτερικός εμπλεκόμενος
- Θετικοί ή αρνητικοί εμπλεκόμενοι

Στο παρακάτω Πίνακα θα απεικονιστούν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται να συμπεριλαμβάνεται σε ένα μητρώο συμμετόχων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1- STAKEHOLDER REGISTER

<u>STAKEHOLDER REGISTER</u>									
PROJECT NAME	OLGA								
PROJECT PHASE	Engagement								
NAME OF STAKEHOLDER	ROLE	DEPARTMENT	ROLE IN PROJECT	TYPE OF STAKEHOLDER	TYPE OF COM/TION	EXPECTATION	COM/TION	Influence	Power
Jason Murphy	PM	Function	Organize & check the task/time/budget	Internal	Daily Meeting	On time/on budget	face-to-face /video/telephone/ email	H	H
Mary Stan	Sponsor	Operation	Give money	Internal	Monthly	On budget	Video/Email	H	H
Supplier	Supplier	Function	Supply goods	External	Weekly	On time the goods	Telephone/Email	L	L

Για να καθορισθεί η στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθείται ανάλογα το έργο θα χρησιμοποιούνται ορισμένες τεχνικές.

Αρχικά η **Τεχνική Matrix**, η μέθοδος αυτή βοηθάει στο να απεικονιστεί το πόσο επηρεάζει ή επηρεάζεται από το έργο ο εμπλεκόμενος και την αντίστοιχη δυναμική που έχει σε αυτό.

Κατηγοριοποιούνται οι εμπλεκόμενοι με βάση

1. Δυναμική
2. Αντίκτυπο
3. Ενδιαφέρον απέναντι στο έργο(θετικό ή αρνητικό)
4. Επιρροή

Ανάλογα με το πού ταξινομείται ο συμμετέχων, εφαρμόζεται η κατάλληλη τακτική για την άμεση αντιμετώπισή του.

Ενδεικτικά:

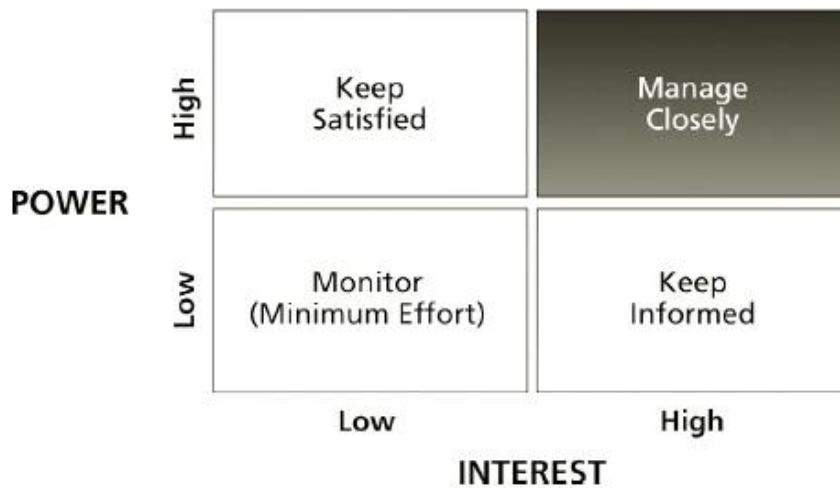
- Εάν έχει υψηλό ενδιαφέρον και υψηλή δυναμική θα πρέπει να τον παρακολουθούμε στενά και να τον κρατάμε πάντα ευχαριστημένο γιατί έχει σημαντικό ρόλο στο έργο.

- Αν έχει υψηλή δυναμική και μεσαίο ή χαμηλό ενδιαφέρον θα πρέπει να τον κρατάμε ικανοποιημένο και να τον παρακολουθούμε κατά διαστήματα.
- Εάν έχει υψηλό ενδιαφέρον και μεσαία ή μικρή δυναμική θα πρέπει να τον έχουμε ενήμερο για την εξέλιξη του έργου.

- Εάν και η δυναμική και το ενδιαφέρον είναι μεσαίο ή χαμηλό απλώς θα τους παρακολουθούμε για τυχόν αλλαγή στο μέλλον.

Αυτό αποτυπώνεται και στο ακόλουθο σχήμα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2- MATRIX METHOD



Έπειτα με βάση τη κατηγοριοποίηση που έγινε με τη μέθοδο matrix το επόμενο βήμα είναι να οργανωθεί το **σχέδιο επικοινωνίας**. Το σχέδιο επικοινωνίας είναι το σημαντικότερο στάδιο για τον έλεγχο και διαχείριση των εμπλεκόμενων, γιατί η επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους καθορίζει την επίδραση που θα έχουν στο έργο και την ανάλογη στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθηθεί. Εάν το επικοινωνιακό σχέδιο είναι λανθασμένο το έργο θα έχει να αντιμετωπίσει τεράστια προβλήματα. Στην ουσία το επικοινωνιακό σχέδιο καθορίζει τη στρατηγική, τις σχέσεις και την αντιμετώπιση των εμπλεκόμενων.

Έτσι ο project manager θα πρέπει να έχει:

1. Επικοινωνιακές δεξιότητες και να αποφασίζει πώς-πού-πότε και με ποιόν τρόπο θα τις αναπτύσσει.
2. Διαπροσωπικές σχέσεις με σκοπό να
 - κτίζει «σχέσεις εμπιστοσύνης»,
 - επιλύει της συγκρούσεις
 - αντιμετωπίζει την αντίσταση στις αλλαγές
3. Να συντονίζει και να εναρμονίζει την ομάδα έργου προς επίτευξη των στόχων,
 - πχ να βοηθάει την ομάδα έργου για τη σωστή διαπραγμάτευση με τους εμπλεκόμενους και τη σωστή τροποποίηση της στρατηγικής εάν χρειαστεί ((A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) - Fifth Edition)

Αναλυτικότερα ο διευθυντής του έργου θα πρέπει να δημιουργεί ένα οικείο και προσιτό κλίμα απέναντι στους συμμετόχους χρησιμοποιώντας απλό λεξιλόγιο και δίνοντας παραδείγματα για τις δύσκολες έννοιες ώστε να γίνονται αντιληπτές από όλους. Επιπλέον να δημιουργεί το αίσθημα της ασφάλειας και της εμπιστοσύνης αναλύοντας κάθε απορία του συμμετόχου και να λαμβάνοντας υπόψη τις προτάσεις τους.

Τέλος θα πρέπει να απεικονίζεται κάθε πληροφορία που υπάρχει για κάθε εμπλεκόμενο ξεχωριστά και να προσδιορίζεται ο απαιτούμενος τύπος επικοινωνίας και η συχνότητα επικοινωνίας αντίστοιχα. Το σχέδιο επικοινωνίας παρακολουθείται και διαμορφώνεται καθ' όλη τη διάρκεια του έργου καθώς οι απαιτήσεις των εμπλεκόμενων διαφοροποιούνται, προστίθενται καινούργιοι και αντίστοιχα μπορεί κάποιος να παύσει να συμμετέχουν.

Για τη σωστή διαχείριση τους θα πρέπει να αναλύεται με κάθε λεπτομέρεια ο εμπλεκόμενος να προσδιορίζεται ο τρόπος επικοινωνίας ανάλογα το σημαντικότητα και την επιρροή του καθενός

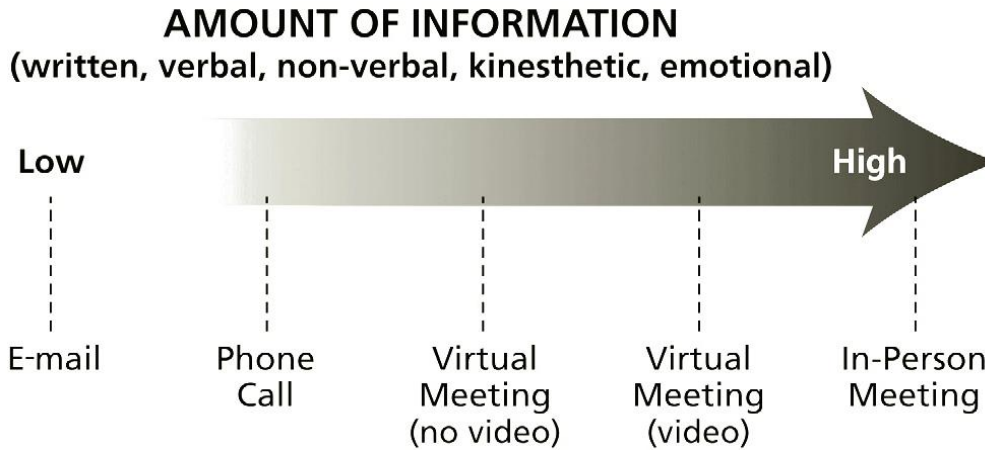
Στο Πίνακα 3.3.1 απεικονίζεται το σχέδιο επικοινωνίας και όλες οι απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται να κατέχει η ομάδα του έργου για τη σωστή διαχείριση των συμμετόχων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3- COMMUNICATION PLAN

STAKEHOLDER COMMUNICATION WORKSHEET

STAKEHOLDER NAME	COMMUNICATION APPROACH(FROM POWER/INTEREST) ¹	KEY ISSUES	CURRENT STATUS²	DESIRE SUPPORT³	MESSASE NEEDED	COMMUNICATION FORMAT

Επιπλέον το παρακάτω σχήμα θέλει να απεικονίσει ότι η επιλογή επικοινωνίας με τον εμπλεκόμενο προσδιορίζει αυτόματα και τη σημαντικότητα στο έργο. Παρατηρείται δηλαδή ότι όσοι έχουν μικρή επιρροή ή δυναμική στο έργο επιλέγεται το email και η τηλεφωνική επικοινωνία, η οποία είναι πιο απρόσωπη και δεν μπορεί να αναπτυχθούν σχέσεις εμπιστοσύνης και οικειότητας. Ενώ όσο αυξάνεται η επιρροή και η σημαντικότητα του συμμετόχου στο έργο επιλέγεται η δια ζώσης επικοινωνία ώστε να δημιουργηθεί ένα πιο φιλικό και οικείο περιβάλλον.



Στο παρακάτω πίνακα απεικονίζονται συνοπτικά τα στοιχεία που πρέπει να έχει η ομάδα διαχείρισης και ο project manager για να είναι επιτυχημένη η επικοινωνία με τους συμμετόχους.

Πρέπει να υπάρχει επίγνωση της κατάστασης και των απαιτήσεων του κάθε συμμετόχου, να χρησιμοποιείται το ένστικτο της ομάδας και του project manager, να είναι κατανοητή η επικοινωνία με χρήση εικόνων και παραδειγμάτων, να προσαρμόζονται ανάλογα τις καταστάσεις και το περιβάλλον και τέλος να είναι διπλωματικοί και να κατέχουν την αρετή της επιμονής.



AWARENESS

Tune Your Radar To
People and Situations



WHOLE BODY DECISIONS™

Use Your Brain, Heart and
Gut To Make Great Decisions



CLEAR COMMUNICATION

Communicate Straightforward
Thoughts, Words and Images



ADAPTABILITY

Adapt But Don't Break, Be A
Chameleon With A Core™



DIPLOMACY

Unearth Common Ground
and Influence Outcomes



PERSISTENCE

Melt Obstacles and
Visualize Success

Εφόσον έχει προσδιοριστεί και διαχωριστεί η σημαντικότητα του εκάστοτε εμπλεκόμενου και ο τρόπος επικοινωνίας, η επόμενη φάση οργάνωσης των εμπλεκόμενων είναι η ανάλυση των απειλών που ενδεχομένως ο stakeholder manager και η ομάδα του θα αντιμετωπίσουν.

Στην αρχή δημιουργείται ένας πίνακας καταγραφής των πιθανών κινδύνων (risk assessment) από τους εμπλεκόμενους και το επίπεδο σημαντικότητας, δηλαδή εάν είναι υψηλό/μεσαίο ή χαμηλό.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4 1-RISK ASSESSMENT

STAKEHOLDER RISK ASSESSMENT				
STAKEHOLDER	RISK	HIGH	MEDIUM	LOW

Εφόσον έχει προσδιοριστεί η ενδεχόμενη απειλή και το επίπεδο σημαντικότητας, έπειτα αναλύουμε το ρίσκο και πολλαπλασιάζουμε τη αντίκτυπο κινδύνου επί της πιθανότητας εμφάνισης και θα καταταχθούν οι απειλές από το σημαντικότερο στο λιγότερο σημαντικό. (impact * probability=risk score)

Απεικονίζεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα

ΠΙΝΑΚΑΣ 4 2-RISK IMPACT& PROBABILITY

RISK PROBABILITY AND IMPACT ASSESSMENT						
ID	STAKEHOLDERS	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ/ΑΠΕΙΛΕΣ	ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ	ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ
1						
2						

Έπειτα, εφόσον έχουν καταταχθεί οι κίνδυνοι θα δημιουργηθεί ένα σχέδιο αντιμετώπισης των κινδύνων, Risk Response Plan.

Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα απεικονίζεται ένα τυπικό πλάνο οργάνωσης και ελέγχου των ρίσκων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4 3-RISK RESPONSE PLAN

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΠΌ ΤΟΥΣ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΥΣ								
	STAKEHOLDER	<u>ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ</u>	<u>ΤΡΟΠΟΙ ΑΠΟΦΥΓΗΣ</u>	<u>ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΙΩΣΗΣ ΗΣ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑΣ</u>	<u>ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΙΩΣΗΣ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΥ</u>	<u>ΙΔΕΕΣ ΑΠΟΔΟΧΗΣ</u>	<u>ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΑΠΕΙΛΗΣ</u>	<u>ΕΠΙΛΕΧΘΗΣ Α ΜΕΘΟΔΟΣ</u>
1								
2								

3.1.4. ΠΛΑΝΟ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ

Control Stakeholder Engagement is the process of monitoring overall project stakeholder relationships and adjusting strategies and plans for engaging stakeholders. The key benefit of this process is that it will maintain or increase the efficiency and effectiveness of stakeholder engagement activities as the project evolves and its environment changes.

Το πλάνο ελέγχου και παρακολούθησης των ενδιαφερόμενων είναι η διαδικασία παρακολούθησης των συνολικών σχέσεων των συμμετόχων και η προσαρμογή στρατηγικών και σχεδίων για την εμπλοκή των συμμετόχων μερών. Το βασικό όφελος αυτής της διαδικασίας είναι ότι θα διατηρήσει ή θα αυξήσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων αφοσίωσης των συμμετόχων με την εξέλιξη του έργου και την αλλαγή του περιβάλλοντος.

(A Guide to the Project Management Body of Knowledge)

Κατά την ολοκλήρωση κάθε έργου θα πρέπει να οργανώνεται το πλάνο ελέγχου και παρακολούθησης.

Παράλληλα όμως θα γίνεται και σε κάθε φάση του έργου, έτσι και στην ενότητα ανάλυσης των εμπλεκόμενων θα πρέπει να οργανώνεται ο έλεγχος και η παρακολούθηση των εμπλεκόμενων.

Ο project manager θα δημιουργεί μια ομάδα που θα παρακολουθεί και θα ελέγχει τη πορεία της στρατηγικής έναντι των εμπλεκόμενων, εάν είναι επιτυχημένη ή όχι και τα αιτήματα αλλαγής που τυχόν θα χρειάζονται. Έτσι η ομάδα των εμπλεκόμενων θα πρέπει κατά τη διάρκεια όλου του κύκλου ζωής του έργου να συλλέγει πληροφορίες, να τις αναλύει και να λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα ελέγχου για να είναι έτοιμη να διαχειριστεί και να ανταπεξέλθει σε κάθε δυσκολία.

Αναλυτικότερα θα πρέπει να υπάρχει

- Αρχείο καταγραφής ζητημάτων που θα ενημερώνεται συνεχώς εντοπίζοντας τα ζητήματα που χρήζουν επίλυση.
- Σχέδιο διαχείρισης αιτημάτων αλλαγής από τους εμπλεκόμενους και να περιλαμβάνει διορθωτικές ή προληπτικές ενέργειες

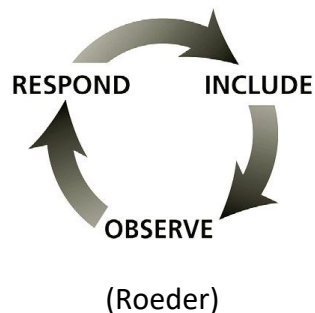
- Ενημερώσεις στο σχέδιο διοίκησης του έργου καθώς μπορεί κάποιες πληροφορίες πλέον να μην είναι απαραίτητες , να μην είναι αποτελεσματικές και να χρειάζονται αλλαγή ή να προστίθενται νέοι.

Ο project manager θα αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο σε δύσκολες καταστάσεις επίλυσης προβλημάτων. Γενικά θα πρέπει να αναπτύσσει προσωπικές σχέσεις με τους επικινδύνους/δύσκολους εμπλεκόμενους ώστε να μπορεί εύκολα να τους διαχειριστεί και να λύνει τα προβλήματα. Τέλος θα πρέπει η ομάδα των συμμετόχων να είναι έτοιμοι να αλλάξει τη τακτική που θα ακολουθεί και να προσαρμόζεται στις συνθήκες που θα επικρατεί εκείνη τη στιγμή. Δηλαδή θα πρέπει να είναι ευέλικτη στις στρατηγικές και τακτικές γιατί οι συνθήκες συνεχώς μεταβάλλονται.

Όπως αναφέρει ο Tres Roeder ο κύκλος υποστήριξης ενός έργου είναι προσαρμοσμένος στο ρόλο του διαχειριστή του έργου. Η μεθοδολογία του κύκλου υποστήριξης είναι ένα δυναμικό και διαδραστικό μοντέλο για την ενσωμάτωση νέων τακτικών σε μια υπάρχουσα οργανωτική δομή.

Ο Κύκλος Υποστήριξης περιλαμβάνει τρία βήματα:

1. Συμμετοχή των ενδιαφερομένων
2. Παρατήρηση των ενδιαφερομένων
3. Απάντηση στα ενδιαφερόμενα μέλη



3.2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Για την ορθή συλλογή και απεικόνιση όλων των πληροφοριών χρησιμοποιούνται διάφορα εργαλεία που θα βοηθήσουν να ταξινομηθούν και κατηγοριοποιηθούν οι πληροφορίες. Τα εργαλεία που επιλέχθηκαν να χρησιμοποιηθούν είναι το ηλεκτρονικό διαδίκτυο, το google drive, webinars, το mind manager το οποίο είναι ένα εύχρηστο εργαλείο οργάνωσης και ανάλυσης των πληροφοριών. Περιέχει διαγράμματα για brainstorming, planning, information gathering, data presentation, κ.α . Επίσης χρησιμοποιείται το excel ώστε να σχεδιαστούν οι πίνακες για την οργάνωση της επικοινωνίας και των ρίσκων εισάγοντας τα στο mind manager. Παράλληλα θα χρησιμοποιηθεί η χρήση εγγραφής δισκέτας με σκοπό να απεικονιστεί σε μια σύντομη παρουσίαση όλα τα απαραίτητα βήματα που θα πρέπει να ακολουθεί κάθε ομάδα διαχείρισης εμπλεκομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Με βάση όλο το θεωρητικό υπόβαθρο που έχει αναλυθεί παραπάνω, θα εφαρμόσουμε τις διεργασίες -σύμφωνα με το πρότυπο του PMI- που απαιτούνται για το προσδιορισμό, ανάλυση, διαχείριση και παρακολούθηση των συμμετόχων σε διάφορα project που απασχολούν τη σημερινή κοινωνία και θα δούμε το καθοριστικό ρόλο που κατέχουν οι συμμετέχοντες στα έργα και πώς τα επηρεάζουν και τα διαμορφώνουν αυτά.

Το 1^ο project που θα αναλύσουμε στο πλαίσιο των stakeholders είναι η δημιουργία αιολικών πάρκων.

4.1. ΑΙΟΛΙΚΟ ΠΑΡΚΟ



Project Charter:

Ο παρούσα μελέτη περίπτωση θα ασχοληθεί με τη δημιουργία αιολικού πάρκου στην ορεινή περιοχή της Ροδόπης. Η ραγδαία αύξηση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης έχει συμβάλλει στην αναζήτηση για νέες καθαρές και ήπιες πηγές ενέργειας, όπως η αιολική.

Συγκεκριμένα το έργο βρίσκεται στο αρχικό στάδιο σχεδιασμού και θα εξετάσουμε το πεδίο των συμμετόχων, ποιοι θα είναι οι πιθανοί συμμετοχοί στο έργο, πως μπορούν να επηρεάσουν το έργο, πως θα τους αναλύσουμε και διαχειριστούμε και τέλος με ποιους τρόπους θα τους ελέγχουμε και παρακολουθούμε καθ' όλη τη διάρκεια του έργου. Για να επιτευχθεί η παρούσα έρευνα θα χρειαστεί να προσδιορίσουμε την ομάδα που θα είναι υπεύθυνη για τους συμμετόχους και να αναπτύξουμε τις κατάλληλες διεργασίες.

Key Participants	Description
Project Manager	Υπεύθυνος για τη διαχείριση των εμπλεκόμενων
Business Manager	Υποστήριξη του PM στις εργασίες του
Team Project Manager	Υλοποίηση εντολών PM

4.1.1. IDENTIFY STAKEHOLDER

Για να συλλέξουμε πληροφορίες για τους πιθανούς εμπλεκόμενους που μπορεί να αντιμετωπίσουμε στο σχεδιασμό του αιολικού πάρκου θα εφαρμόσουμε τις εξής τεχνικές:

- Brainstorming
- Συλλογή ιστορικών δεδομένων
- Συνεντεύξεις από ειδικούς

BRAINSTORMING



Θα θέσουμε κάποιες ερωτήσεις που θα μπορέσουν να μας βοηθήσουν να συλλέξουμε περισσότερες πληροφορίες για τους πιθανούς εμπλεκόμενους.

Ερωτήσεις:

- Ποιος εμπλέκεται άμεσα με το έργο?
- Ποιος εμπλέκεται έμμεσα με το έργο?
- Ποιος μπορεί να επηρεαστεί από το έργο?
- Ποιος μπορεί να επηρεαστεί από το αποτέλεσμα του έργου?
- Ποιος θα βγει κερδισμένος ή χαμένος?
- Ποιοι θέλουν να επιτύχει το έργο και ποιοι όχι?
- Ποιοι είναι οι προμηθευτές?
- Ποιοι οι ανταγωνιστές?
- Επηρεάζεται η τοπική κοινότητα?
- Ποιος έχει την εξουσία για την επιτυχία ή αποτυχία του αποτελέσματος?
- Ποιοι μπορούν να επηρεάσουν το έργο αρνητικά?

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1 1-BRAINSTORMING



ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

Έπειτα από έρευνα στο διαδίκτυο και συλλογή στοιχείων από παρόμοια έργα συλλέξαμε αρκετές πληροφορίες για τους πιθανούς εμπλεκόμενους στο έργο. Με κύριους εμπλεκόμενους:

- Εργαζόμενοι
- Κυβέρνηση (νομικοί περιορισμοί)
- Περιβαλλοντικές οργανώσεις
- Καιρικές συνθήκες

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΑΠΟ ΕΙΔΙΚΟΥΣ

Τέλος θα πραγματοποιήσουμε συνεντεύξεις με expert επάνω στο αντικείμενο των αιολικών πάρκων με σκοπό να μας καθοδηγήσουν για τους πιθανούς εμπλεκόμενους και τους τρόπους αντιμετώπισης, σύμφωνα με την εμπειρία τους από παρόμοια έργα στο παρελθόν.

4.1.2. PLAN STAKEHOLDER MANAGEMENT

Αφού συλλέξαμε τις απαραίτητες πληροφορίες με τις μεθόδους του brainstorming, των ιστορικών δεδομένων και των συνεντεύξεων από ειδικούς θα προσπαθήσουμε τώρα να διαχειριστούμε αυτές τις πληροφορίες και να κατηγοριοποιήσουμε τους εμπλεκόμενους.

Αρχικά θα διαχωρίσουμε τους ενδιαφερομένους σε “ internal stakeholders” και σε “ external stakeholders”.



Έπειτα θα κατηγοριοποιήσουμε τους συμμετόχους με βάση το επίπεδο σημαντικότητας, δηλαδή ένα έχουν πρωταρχικό ή δευτερεύον ρόλο στο έργο.

Οι κύριοι συμμετοχοί που κατέχουν καθοριστικό ρόλο στο έργο και χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής και διαχείρισης είναι οι εξής:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.2 1- ΚΥΡΙΟΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΟΙ

Sponsor
Ιδιοκτήτες
Project manager
Κυβέρνηση
Εργαζόμενοι
Οργανωτικό τμήμα

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.2 2- ΔΕΥΤΕΡΟΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΟΙ

Προμηθευτές
Ανταγωνιστές
Τοπική κοινότητα
ΜΜΕ
Περιβαλλοντικές οργανώσεις
Εκπαιδευτικοί οργανισμοί

4.1.3. MANAGE STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Έπειτα από τη συλλογή πληροφοριών και το διαχωρισμό των εμπλεκόμενων θα οργανώσουμε τη στρατηγική για τη σωστή διαχείρισή τους.

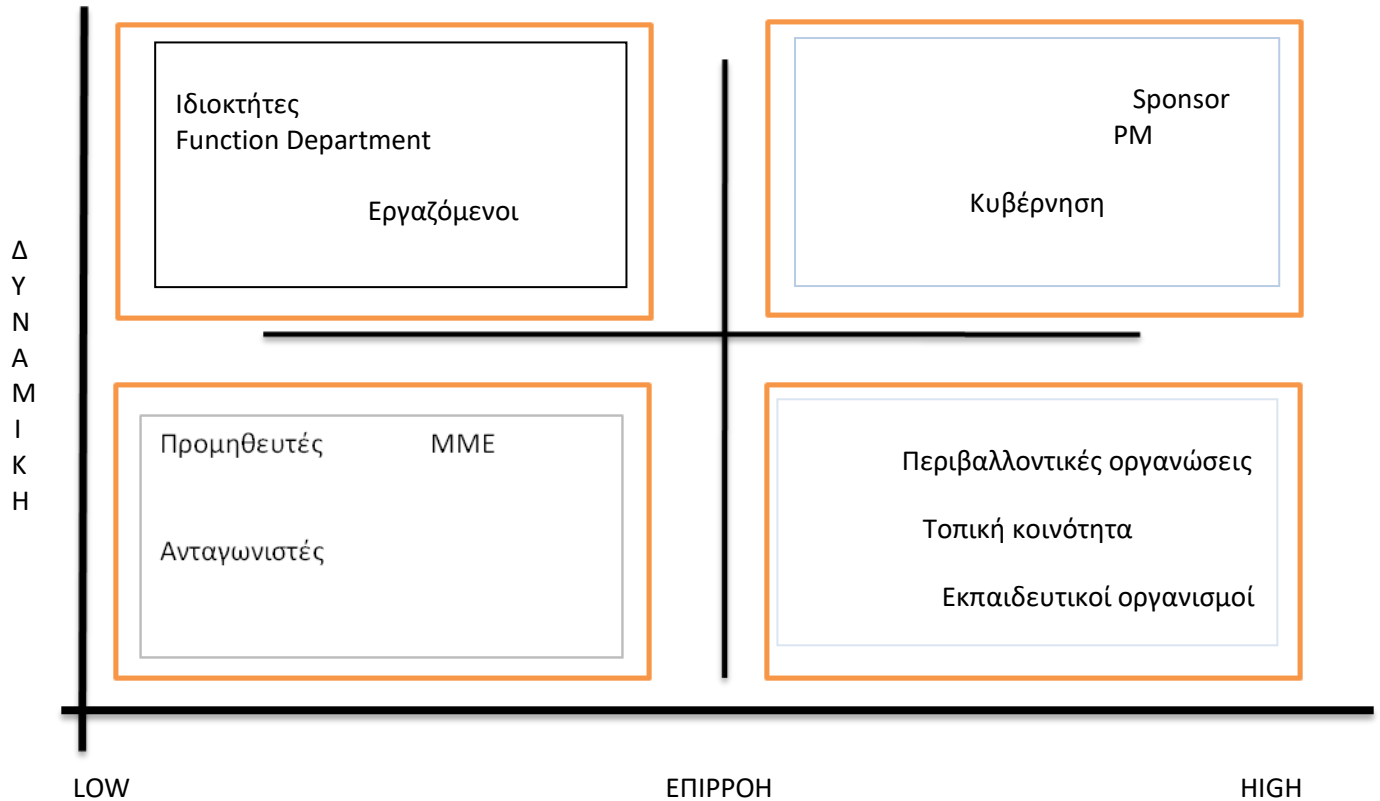
Αρχικά θα αναλύσουμε την επιρροή και τη δυναμική που θα έχει ο κάθε εμπλεκόμενος στο έργο με τη μέθοδο matrix ώστε να γνωρίζουμε σε ποιους θα πρέπει να δώσουμε περισσότερη προσοχή και σε ποιους λιγότερη.

4.1.3.1. MATRIX METHOD

Με τη μέθοδο matrix θα προσπαθήσουμε να κατηγοριοποιήσουμε τους εμπλεκόμενους με βάση δυο παραμέτρους που έχουμε ορίσει (Δύναμη/ Επιρροή) και το αντίκτυπο (Low/ High) . Όστε να γνωρίζουμε πότε και σε ποια σημεία του έργου θα πρέπει να προσέχουμε περισσότερο συγκεκριμένους συμμετόχους και τι τακτικές πρέπει να ακολουθήσουμε ώστε να μετριάσουμε το αντίκτυπο.

Αναλυτικά με βάση τη συλλογή και κατηγοριοποίηση των ενδιαφερομένων που έχουμε πραγματοποιήσει παραπάνω θα προσδιορίσουμε τη δυναμική και την επιρροή που θα έχουν στη ανάπτυξη του αιολικού πάρκου. Και με βάση τη κατηγορία στην οποία ανήκει ο κάθε εμπλεκόμενος θα εφαρμόσουμε την αντίστοιχη τακτική για να περιορίσουμε την αρνητική επιρροή.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.3. 1- MATRIX METHOD



1.1 Power/ Influence for Stakeholder Prioritization

Με βάση τη κατηγοριοποίηση που έχουμε κάνει στο παραπάνω σχεδιάγραμμα θα χρειαστεί να εφαρμόσουμε τις εξής τακτικές για την ορθή διαχείριση των εμπλεκόμενων.

Αναλυτικά οι προμηθευτές, ανταγωνιστές και τα MME χρειάζονται παρακολούθηση (monitor), επειδή η επιρροή και η δυναμική τους στο έργο είναι μικρή. Η ομάδα διαχειριστών θα σχεδιάσουν τις κατάλληλες τακτικές για την ικανοποίηση των απαιτήσεων τους. Για παράδειγμα τα MME να τους ενημερώνουμε σε τακτά χρονικά διαστήματα και να τους δίνουμε υλικό ώστε να μην τους εξαγριώνουμε και να τους έχουμε αντίπαλους. Με τους προμηθευτές να προσπαθούμε να έχουμε καλή επικοινωνία και να καταβάλλονται οι πληρωμές έγκαιρα. Τέλος όσον αφορά τους ανταγωνιστές θα πρέπει να τους παρακολουθούμε για τυχόν εμπόδια που μπορεί να βάλουν στο έργο και να είμαστε έτοιμοι να τα αντιμετωπίσουμε.

Οι εμπλεκόμενοι που βρίσκονται στο πλαίσιο της στενής παρακολούθησης (keep satisfied) είναι οι ιδιοκτήτες, το τεχνικό τμήμα και οι εργαζόμενοι γιατί έχουν υψηλή δυναμική και μεσαία επιρροή προς την έκβαση του έργου. Αναλυτικά για να μειώσουμε τη πιθανότητα εμφάνισης αρνητικών επιπτώσεων από τους συμμετόχους η ομάδα των εμπλεκομένων θα ακολουθεί ορισμένες τακτικές που θα έχουν οργανώσει μαζί με το διαχειριστή του έργου. Συγκεκριμένα τους ιδιοκτήτες θα πρέπει τους κρατάμε ικανοποιημένους, και να έχουμε συνεχή επικοινωνία για να τους ενημερώνουμε για την εξέλιξη του έργου. Με τους εργαζόμενους και το τεχνικό τμήμα θα πρέπει να τους δίνουμε σαφείς οδηγίες, στόχους, προθεσμίες για αυτά που θα πρέπει να υλοποιούν. Επίσης θα πρέπει να συμμετέχουν στις συναντήσεις ώστε να εκφράζουν τις απόψεις τους και να νιώθουν ότι αποτελούν μέρος του έργου. Να τους επιβραβεύουμε είτε με επίσημους ή ανεπίσημους τρόπους. Παράλληλα να έχουν λάβει τη σωστή εκπαίδευση εξ αρχής ώστε να αποτελούν παράδειγμα για τους επόμενους και ως μέντορες τους.

Στο πεδίο που οι εμπλεκόμενοι έχουν μεγάλη επιρροή (keep manage) θα προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε από την αρχή τους στόχους τους ώστε να είμαστε προετοιμασμένοι για κάθε ενδεχόμενο και έτοιμοι να το αντιμετωπίσουμε. Οι κύριοι εμπλεκόμενοι είναι ο project manager, sponsor και η κυβέρνηση. Οι τακτικές που θα μπορούσαμε να εφαρμόσουμε για να μην δημιουργήσουν προβλήματα στο έργο είναι να ικανοποιούμε τα αιτήματά τους, να τους δίνουμε αρμοδιότητες ώστε να νιώθουν σημαντικοί στο έργο, να λαμβάνουν μέρος στις αποφάσεις του έργου. Να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες ώστε να νιώθουν σημαντικοί και να δημιουργούν σχέδια δράσης. Έτσι θα τους κρατάμε πάντα ικανοποιημένους και χαρούμενους.

Τέλος όσοι βρίσκονται στο πεδίο “ενήμεροι” (keep informed) είναι οι εμπλεκόμενοι που έχουν αρκετή/μεσαία επιρροή στο έργο όμως με χαμηλή δυναμικότητα. Συγκεκριμένα οι τοπικές κοινότητες, περιβαλλοντικές οργανώσεις αλλά θα πρέπει να επισημάνουμε ότι υπάρχει και ένας θετικός εμπλεκόμενος οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί. Οι συγκεκριμένοι συμμετοχοί δεν θα δημιουργήσουμε μεγάλα προβλήματα στο έργο όμως θα πρέπει να τους λαμβάνουμε υπόψη, να τους κρατάμε ενήμερους και να προσπαθούμε να τους προβάλουμε το θετικό αποτέλεσμα του έργου. Επίσης θα πρέπει να ακούμε τις απόψεις τους και να συμμετέχουν στις αποφάσεις. Τέλος ο θετικός εμπλεκόμενος οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί θα μας βοηθήσουν να προβάλουμε το θετικό αντίκτυπο του έργου και τα θετικά αποτελέσματα έναντι στο περιβάλλον και στη κοινωνία γενικότερα. Μπορούν να οργανώσουν εκπαιδευτικά σεμινάρια που να ενημερώνουν τη τοπική κοινότητα για τα οφέλη της εναλλακτικής μορφής ενέργειας. Επίσης θα τους δίνουμε τη δυνατότητα να συμμετέχουν σε συναντήσεις ώστε να νιώθουν χρήσιμοι και μέλη του έργου.

Ο σκοπός μέσα από αυτές τις τακτικές είναι να μυσούν κι άλλους με σκοπό να αυξηθούν οι εμπλεκόμενοι που είναι αφοσιωμένοι στο έργο.

4.1.3.2. STAKEHOLDER REGISTER

Με όλες τις αναλύσεις που έχουμε πραγματοποιήσει θα δημιουργήσουμε το “ stakeholder register” ώστε να συμπεριλάβουμε όλες τις πληροφορίες που χρειαζόμαστε για το έργο μας. Στο μητρώο συμμετόχων θα βρούμε τα ονόματα/τίτλοι, ρόλους, το τύπο του εμπλεκόμενου, τη συχνότητα επικοινωνίας, τις προσδοκίες και τον τρόπο επικοινωνίας.

Τα συμπεριλαμβάνουμε αναλυτικά στο παρακάτω πίνακα

STAKEHOLDER REGISTER

PROJECT NAME		ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΙΟΛΙΚΟΥ ΠΑΡΚΟΥ							
PROJECT PHASE		ENGAGEMENT							
NAME OF STAKEHOLDER	ROLE	DEPARTMENT	ROLE IN PROJECT	TYPE OF STAKEHOLDER	TYPE OF COMMUNICATION	EXPECTATION	Influence level	Powel level	COMMUNICATION
	τοπική αυτοδιοίκηση		επίβλεψη τήρηση νομοθεσιών & παροχή αδειοδοτήσεων	external	όταν απαιτείται	Να σέβονται τους νόμους και να μην προκαλέσουν προβλήματα στην περιοχή	M	H	face-to-face/telephone/email
	κυβέρνηση		επίβλεψη τήρηση νομοθεσιών & παροχή αδειοδοτήσεων	external	όταν απαιτείται	Να σέβονται τους νόμους και να μην προκαλέσουν προβλήματα στην περιοχή	H	H	face-to-face/telephone/email
	περιβαλλοντικές οργανώσεις		Έλεγχος για την προστασία του περιβάλλοντος	external	Μηνιαία	Να σεβαστούν το περιβάλλον και να εφαρμόσουν όλους τους κανονισμούς για τη προστασία του οικοσυστήματος	L	M	face-to-face / email
	MME		Προβολή έργου στη κοινωνία	external	Μηνιαία	Έγκυρη και άμεση πληροφόρηση για τη πορεία του έργου	L	L	email/τηλεφωνική
	ανταγωνιστές		Εμπόδιο στην πραγματοποίηση του έργου	external	Μηνιαία	Να διαβάλουν το έργο	L	L	email
	προμηθευτές		Παροχή 1ων υλών & μηχανημάτων	external	Μηνιαία	Έγκυρη πληρομμή και καλή συνεργασία	L	M	τηλεφωνική/άμεση
	τοπική κοινότητα		Υποστήριξη υλοποίησης του έργου/Εναντίωση	external	Ανά 2 εβδομάδες	Σεβασμός στο περιβάλλον και να μην επηρεαστεί η καθημερινότητά τους	H	H	face-to-face/email/telephone
	project manager	management	Οργάνωση & Έλεγχος έργου, να ακολουθεί τους στόχους, να είναι on time & in budget	internal	καθημερινή επαφή	Να είναι όλα υπό έλεγχο(on time, on budget etc)	H	H	face-to-face/telephone/email/video
	owners	management	Έλεγχος πορείας του έργου	internal	Ανά 2 εβδομάδες	Κερδοφόρο το έργο και διανομή του κέρδους σε αυτούς	H	M	face-to-face/telephone/email/video
	sponsor	management	Έλεγχος του budget & χρηματική εισροή	Internal	Μηνιαία	Να έχει κέρδος	H	H	face-to-face/telephone/email/video
	εργαζόμενοι	team member	Να ακολουθούν τις οδηγίες που τους έχουν δοθεί για τις εργασίες που πρέπει να κάνουν	Internal	Μηνιαία	Χρηματική αμοιβή/εργασικά δικαιώματα	M	M	face-to-face/email/telephone
	μέτοχοι	management	Έλεγχος πορείας του έργου & του budget	Internal	Μηνιαία	Να έχουν κέρδος	H	L	email/telephone/video

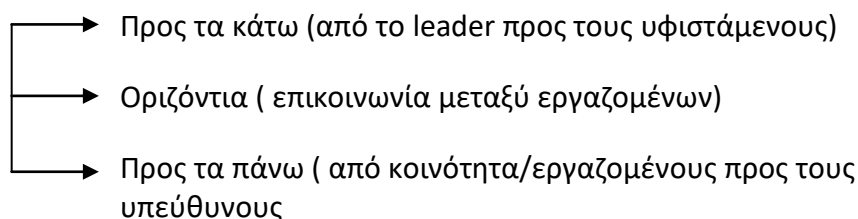
4.1.3.3. COMMUNICATION PLAN

Το επικοινωνιακό πλαίσιο που θα σχεδιάσουμε θα παίξει καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία ή μη του έργου καθώς αποτελεί το σημαντικότερο κομμάτι για τη σωστή διαχείριση των εμπλεκόμενων.

Θα πρέπει για το κάθε ενδιαφερόμενο ξεχωριστά να αναπτύξουμε το αντίστοιχο επικοινωνιακό πλαίσιο που του ταιριάζει.

Με βάση τα εργαλεία που χρησιμοποιήσαμε παραπάνω για να κατηγοριοποιήσουμε τους εμπλεκόμενους και να απεικονίσουμε τη σημαντικότητα και την επιρροή του καθενός, το επόμενο βήμα και από τα σημαντικότερα είναι να μπορέσουμε να σχεδιάσουμε ένα ολοκληρωμένο σχέδιο επικοινωνίας με τους εμπλεκόμενους.

Αρχικά τη ροή επικοινωνίας μπορούμε να τη χωρίσουμε σε 3 διαστάσεις ανάλογα με το πρόσωπο/φορέα που επικοινωνούμε.



Έπειτα θα οργανώσουμε το σχέδιο επικοινωνίας με το κάθε εμπλεκόμενο ξεχωριστά. Θα προσδιορίσουμε το είδος επικοινωνίας, το λόγο, το ρόλο του στο έργο, την επιρροή του, τη συχνότητα και τον τρόπο επικοινωνίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.3. 2- COMMUNICATION PLAN

STAKEHOLDER COMMUNICATION WORKSHEET						
STAKEHOLDER NAME	COMMUNICATION APPROACH(FROM POWER/INTEREST)¹	KEY ISSUES	CURRENT STATUS²	DESIRE SUPPORT³	MESSAGE NEEDED	COMMUNICATION FORMAT
ΤΟΠΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΗΤΑ	Keep Satisfied	Διατήρηση τοπικής ομορφιάς & επαγγελματικές ενασχόλησης	Critic/Supporter	High	Weekly	Direct Contact
ΜΜΕ	Monitor	Προβολή έργου	Neutral	Medium	Monthly	Email/Telephone
ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	Monitor	Αδειοδοτήσεις	Critic	High	When needed	Direct Contact/Telephone/Email
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ	Monitor	Εμπόδια στην υλοποίηση του έργου	Blocker	Low	When needed	
SPONSOR	Manage closely	Εικόνα παραδοτέων/ποιοτικό έλεγχο	Supporter	High	Monthly	Direct contact/Email
PROJECT MANAGER	Manage closely	Παραδοτέα στην ώρα τους & χρηματική αντίτιμο	Supporter	High	When needed	Direct contact/Email
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	Keep Satisfied	Χρηματική απολαβή	Supporter	Medium	Monthly	Direct contact
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	Monitor	Έγκαιρη παράδοση/χρηματική απολαβή	Neutral	Low	Monthly	Direct contact/Telephone
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ	Keep Satisfied	Επιπτώσεις στο περιβάλλον & την άγρια φύση	Critic	High	Monthly	Direct Contact/Telephone/Email

*1. Manage closely/Keep satisfied/Keep informed/Monitor. 2 Advocate/Supporter/Neutral/Critic/Blocker. 3 High/Medium/Low

4.1.3.4. STAKEHOLDER RISK PLAN

Επιπλέον για τη σωστή διαχείριση των εμπλεκόμενων πρέπει να προσδιορίσουμε τα πιθανά ρίσκα που μπορεί να έρθουμε αντιμέτωποι κατά τη διάρκεια του έργου μας.

Στην αρχή θα συλλέξουμε πληροφορίες είτε από ειδικούς είτε από ιστορικά δεδομένα και θα δημιουργήσουμε ένα risk assessment που θα καταγράψουμε τους πιθανούς κινδύνους του έργου και το εάν θα είναι μεγάλης/μεσαίας ή μικρής σημασίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.3. 3-RISK ASSESMENT

STAKEHOLDER RISK ASSESSMENT			
<u>RISK DESCRIPTION</u>	<u>HIGH</u>	<u>MEDIUM</u>	<u>LOW</u>
ΜΗ ΕΓΚΡΙΣΗ ΑΔΕΙΟΔΟΤΗΣΕΩΝ		✓	
ΠΑΡΕΜΠΟΔΗΣΗ ΚΑΤΟΙΚΩΝ		✓	
ΕΝΑΝΤΙΑ ΟΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ		✓	
ΚΑΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΑΠΟ ΤΑ ΜΜΕ			✓
ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗ ΑΠΟ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ		✓	
ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΛΟΓΟ ΜΟΡΦΟΛΟΓΙΑΣ	✓		
ΚΑΙΡΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ	✓		

ΕΛΛΕΙΨΗ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ		✓	
ΚΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΜΗΜΑΤΩΝ		✓	

Εφόσον θα έχουμε καταγράψει τους πιθανούς κινδύνους θα προσπαθήσουμε σε δεύτερη φάση να τους αναλύσουμε ως προς το αντίκτυπο(impact) και τη πιθανότητα εμφάνισης τους (probability)

QUALITITATIVE RISK ANALYSIS

Θα κάνουμε εκτίμηση για κάθε κίνδυνο ξεχωριστά την πιθανότητα εμφάνισης και την επίδραση στο έργο μας

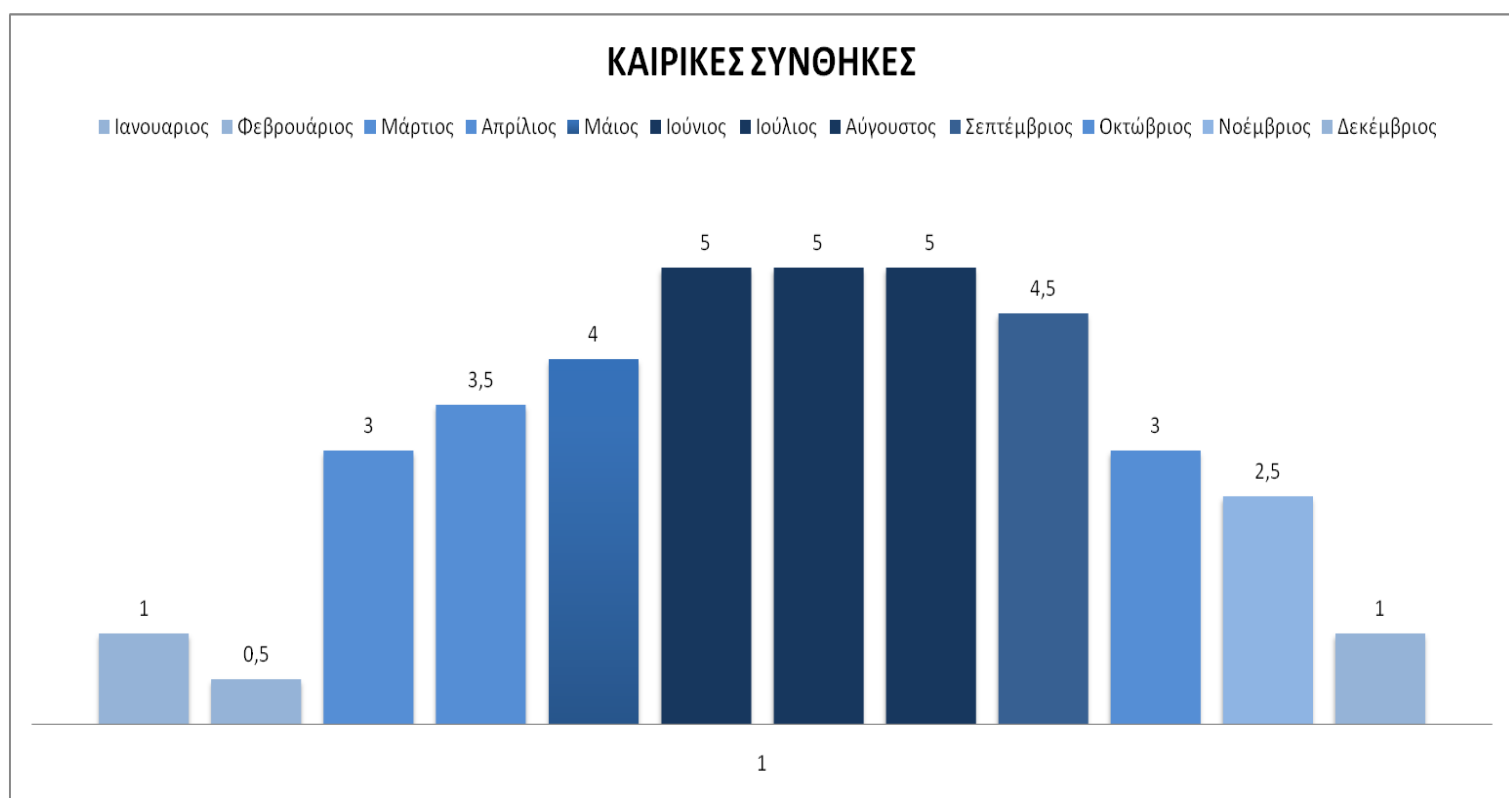
Καθορίζουμε τη πιθανότητα για κάθε κίνδυνο (με βάση ιστορικά δεδομένα και το project manager) επί το αντίκρισμα που θα έχει στο έργο μας εάν εμφανιστεί κάποιος κίνδυνος. Έτσι το αποτέλεσμα που προκύπτει από το πολλαπλασιασμό πιθανότητας* αντίκρισμα = risk score είναι τα εξής:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.3. 4- RISK PROBABILITY & IMPACT

<u>RISK PROBABILITY AND IMPACT ASSESSMENT</u>					
RISK ID	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ/ΑΠΕΙΛΕΣ	ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ	ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ
1	ΕΜΠΟΔΙΑ ΑΠΌ ΤΟΥΣ ΚΑΤΟΙΚΟΥΣ	2	3	6	
2	ΒΟΗΘΕΙΑ ΑΠΌ ΚΑΤΟΙΚΟΥΣ	-2	-5	-10	
3	ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	3	4	12	
4	ΚΑΙΡΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ	5	4	20	1
5	ΚΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	3	4	12	
6	ΚΑΘΥΣΤΕΡΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	3	4	12	
7	ΕΜΠΟΔΙΑ ΑΠΌ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ	4	3	12	
8	ΔΥΣΦΗΜΙΣΗ ΑΠΌ ΜΜΕ	2	2	4	
9	ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΛΟΓΟ ΜΟΡΦΟΛΟΓΙΑΣ	4	4	16	2
10	ΑΔΕΙΟΔΟΤΗΣΕΙΣ	2	5	10	
11	ΚΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ BUDGET	3	4	12	

Παρατηρούμε με την ανάλυση που πραγματοποιήσαμε στο παραπάνω πίνακα ότι ο σημαντικότερος περιορισμός για το έργο είναι οι καιρικές συνθήκες καθώς το έργο θα πραγματοποιηθεί σε αρκετά υψηλό σημείο όπου καθ' όλη τη διάρκεια του έτους τα καιρικά φαινόμενα είναι έντονα, όπως έντονη ομίχλη, αέρας, βροχή, κρύο και το χειμώνα ειδικά χιονόπτωση. Και ο δεύτερος σημαντικότερος κίνδυνος είναι οι δυσκολίες που θα αντιμετωπίσει λόγω της μορφολογίας.

Έτσι με τη βοήθεια της γραφικής απεικόνισης θα αναλύσουμε τον υψηλότερο κίνδυνο και τι μέτρα πρέπει να λάβουμε για να μειώσουμε τις αρνητικές επιπτώσεις του κινδύνου.



Θα πρέπει να οργανώσουμε το έργο έτσι ώστε οι περισσότερες εργασίες να πραγματοποιηθούν τους μήνες που έχουν σκορ από 3,5 έως 5 καθώς οι καιρικές συνθήκες θα είναι ιδανικές για εργασία και μεταφορά εμπορευμάτων και τεχνικού εξοπλισμού. Και να αποφύγουμε τους μήνες που έχουν σκορ από 0,5 έως 3 γιατί οι καιρικές συνθήκες θα είναι αρκετά άσχημες λόγω βροχής, ανέμων και χιονόπτωσης.

Τέλος εφόσον έχουμε βρει και αναλύσει με διαφορετικές μεθόδους τους πιθανούς κινδύνους που πρόκειται να αντιμετωπίσουμε από τους εμπλεκόμενους, θα αναλύσουμε με ποιο τρόπο μπορούμε να εξαλείψουμε ή μετριάσουμε τους σημαντικότερους κινδύνους. Τέλος όμως θα πρέπει να επισημανθεί ότι πρέπει να έχουμε κατά νου ότι μπορεί να υπάρξουν κίνδυνοι που δεν τους έχουμε λάβει υπόψη ή και κάποιοι κίνδυνοι που δεν θα μπορέσουμε να πραγματοποιήσουμε κάποια ενέργεια μετριασμού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.3.5 1- RISK RESPONSE PLAN

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΥΣ						
ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ	ΤΡΟΠΟΙ ΑΠΟΦΥΓΗΣ	ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΙΩΣΗΣ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑΣ	ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΙΩΣΗΣ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΥ	ΙΔΕΕΣ ΑΠΟΔΟΧΗΣ	ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΑΠΕΙΛΗΣ	ΕΠΙΛΕΧΘΕΝΣΑ ΜΕΘΟΔΟΣ
ΑΔΕΙΟΔΟΤΗΣΕΙΣ	Σωστή ενημέρωση, να ακολουθούν όλα τα απαραίτητα βήματα και καλή επικοινωνία με τους αρμόδιους φορείς	Καλή γνώση των διαδικασιών και νόμιμες διαδικασίες	Δεν υπάρχει	Δεν είναι αποδεκτός ο κίνδυνος	Δεν υπάρχει	Η μέθοδος που θα επιλέξουμε είναι ο τρόπος αποφυγής
ΕΜΠΟΔΙΑ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΚΑΤΟΙΚΟΥΣ	Να δημιουργηθεί από την αρχή ένα οικείο κλίμα μεταξύ της εταιρείας με τους κατοίκους και να τους εξηγήσουν ότι δεν θα είναι κατά της περιοχής τους, ούτε θα έχουν κάποια αρνητική επίπτωση στη καθημερινότητα τους.	Να γίνει έρευνα από πριν ώστε να επιλέξουν μέρος με λίγους κατοίκους ή έστω να λάβουν όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε να μην επηρεάσουν σχεδόν καθόλου τη καθημερινότητα των κατοίκων και την τοπική ομορφιά της περιοχής	Να προσφέρουν θέσεις εργασίας στους ντόπιους και ανάπτυξη της περιοχής	Δεν είναι αποδεκτός ο κίνδυνος	Δεν υπάρχει	Ο τρόπος που θα επιλεγεί είναι οι τρόποι μείωσης πιθανότητας και έπειτα εάν είναι δυνατόν οι τρόποι αποφυγής
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	Καλή επικοινωνία, κατάλληλη τεχνογνωσία και ικανοποιητικό πακέτο αποδοχών	Συχνή επικοινωνία και έλεγχος		Δεν είναι αποδεκτός ο κίνδυνος	Να δημιουργούμε μικρές ομάδες που θα εργάζονται σε ξεχωριστά τμήματα του έργου ώστε να μην επηρεάσουν τη ροή ολόκληρου του έργου και να μπορέσουν και πιο εύκολα να τους αντικαταστήσουν	Ο τρόπος που θα επιλεγεί είναι ο τρόπος αποφυγής και μετά ο τρόπος μείωσης της πιθανότητας
ΚΑΘΥΣΤΕΡΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	Καλή επικοινωνία, επιλογή με βάση προηγούμενες συνεργασίες	Καλή επικοινωνία και συνεπής στις πληρωμές τους	Να συνεργαζόμαστε με πολλούς και να μην υπάρχει εξάρτηση μόνο με έναν προμηθευτή	Δεν είναι αποδεκτός ο κίνδυνος	Να έχουμε πάντα εναλλακτική εάν συμβεί κάτι για γρήγορη αντικατάσταση	Ο τρόπος που θα επιλεγεί είναι ο τρόπος αποφυγής και μετά ο τρόπος μείωσης της πιθανότητας
ΕΜΠΟΔΙΑ ΑΠΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ	Κατάλληλα μέτρα ώστε να μην μολύνουν το περιβάλλον και να μην "ενοχλήσουν" την άγρια φύση	Καλή επικοινωνία με τις οργανώσεις/δεκτικοί στις προτάσεις τους, συζητήσιμοι	Δεν υπάρχει	Δεν είναι αποδεκτός ο κίνδυνος	Δεν υπάρχει	Ο τρόπος που θα επιλεγεί είναι ο τρόπος αποφυγής και μετά ο τρόπος μείωσης της πιθανότητας

4.1.4. MONITORING AND REPORTING

Εφόσον έχουμε οργανώσει και ελέγξει κάθε πιθανό εμπλεκόμενο και με ποιο τρόπο θα περιορίσουμε τις επιπτώσεις είτε θετικές είτε αρνητικές θα πρέπει να ελέγχουμε συνεχώς για νέους και μεταβαλλόμενους εμπλεκόμενους και να είμαστε έτοιμοι να αλλάξουμε τη στρατηγική που ακολουθούμε ή να την προσαρμόσουμε στις απαιτήσεις που υπόκεινται την εκάστοτε χρονική στιγμή.

Κατά την παρακολούθηση και τον έλεγχο των εμπλεκόμενων ο Project Manager αποφάσισε να εκτελούνται οι ακόλουθες εργασίες από την ομάδα έργου.

- Προσδιορισμός, ανάλυση και σχεδιασμός αντιμετώπισης νεοεμφανιζόμενων εμπλεκόμενων κατά την διάρκεια του έργου από την ομάδα παρακολούθησης και επικοινωνίας με τους εμπλεκόμενους.
- Παρακολούθηση των προσδιορισμένων εμπλεκόμενων
- Ο έλεγχος της ομάδας που είναι υπεύθυνη για τους εμπλεκόμενους από το Project Manager
- Κατά την εκτέλεση του έργου θα πρέπει η ομάδα έργου να κάνει επανεξέταση των υφιστάμενων εμπλεκόμενων για να ελέγξουν εάν η εμπλεκόμενοι έχουν αλλάξει, προστεθεί ή μειωθεί κατά τη διάρκεια του έργου.
- Προσαρμογή σχεδίων με τις νέες πληροφορίες και αλλαγές(stakeholder register/communication plan/ risk plan)
- Έλεγχος των ενεργειών αντιμετώπισης των εμπλεκόμενων και την αποτελεσματικότητά τους
- Έλεγχος των στρατηγικών που ακολουθούμε και εάν παρατηρηθεί ότι δεν φέρνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα και δεν ταιριάζουν να ξαναγίνει επαναπροσδιορισμός της στρατηγικής και των τακτικών.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Κατά το σχεδιασμό και οργάνωση της δημιουργίας του αιολικού πάρκου στην ορεινή περιοχή της Ροδόπης αντιληφθήκαμε ότι η ανάλυση των συμμετόχων είναι ένα πολύ σημαντικό στάδιο για την επιτυχή έκβαση του έργου. Θα χρειαστεί να δημιουργηθεί η κατάλληλη ομάδα διαχείρισης των συμμετόχων η οποία να έχει γνώση στο αντικείμενο των αιολικών πάρκων και φυσικά στη διαχείριση των συμμετόχων. Είναι απαραίτητο να ακολουθείται η διαδικασία ανάλυσης όλων των διεργασιών της διαχείρισης των εμπλεκόμενων και να παρακολουθείται ανελλιπώς. Επίσης η εκτέλεση των διεργασιών απαιτεί μεγάλη και παρακολούθηση σε όλες τις φάσεις του έργου καθώς σε κάθε φάση του έργου οι συμμετοχοί μπορεί να αλλάζουν και να χρειάζεται επαναπροσδιορισμός της στρατηγικής.

4.2. ΧΥΤΑ



Project Charter

Το δεύτερο παράδειγμα που θα αναλύσουμε είναι η δημιουργία σύγχρονου χώρου υγειονομικής ταφής απορριμμάτων στη Περιφέρεια της Πελοποννήσου. Το έργο θα ενσωματώνει τις πιο σύγχρονες τεχνολογίες και θα είναι απόλυτα συμβατό με τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Τέλος θα είναι ένα ορθολογικό και βιώσιμο έργο που θα εξυπηρετεί το συμφέρον των πολιτών, θα προστατεύει το περιβάλλον και θα δημιουργεί συνθήκες ανάπτυξης μιας νέας και υγιούς οικονομίας.

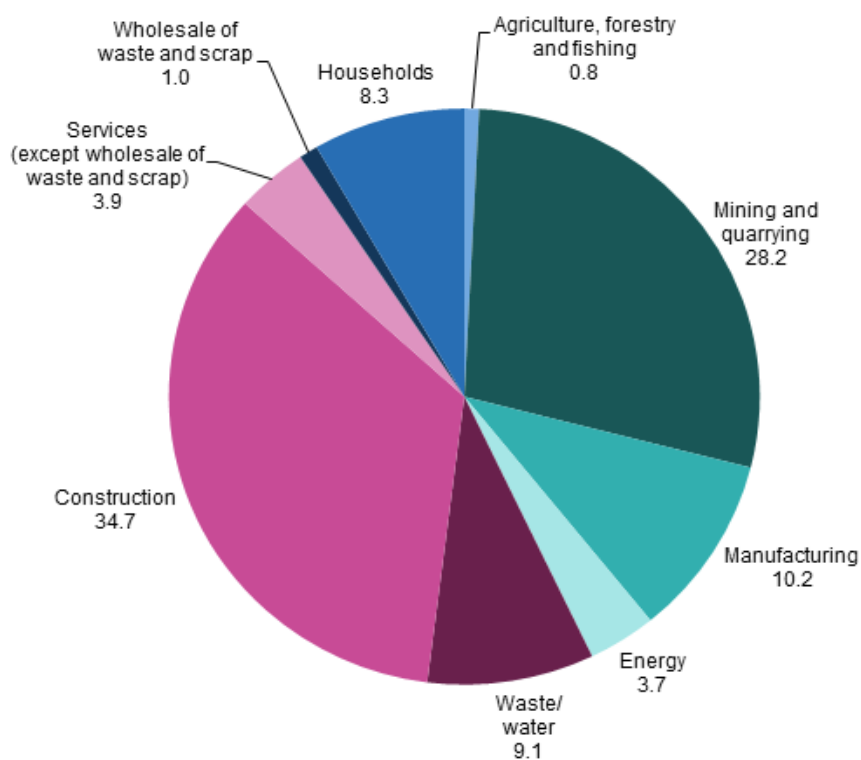
Συγκεκριμένα στη παρούσα αναφορά θα επικεντρωθούμε στην αναζήτηση και αντιμετώπιση των εμπλεκόμενων και θα οργανώσουμε την ομάδα υποστήριξης.

Key Participants	Description
Project Manager	Υπεύθυνος για τη διαχείριση των εμπλεκόμενων
Business Manager	Υποστήριξη του PM στις εργασίες του
Team Project Manager	Υλοποίηση εντολών PM

Η δημιουργία ΧΥΤΑ φέρει να έχει πολλούς αρνητικούς εμπλεκόμενους καθώς επηρεάζουν τη δημόσια υγεία, το περιβάλλον, το οικονομικό προϊόν, την απασχόληση και τα οικονομικά κάθε οικογένειας. Η διαχείρισή τους αποτελεί βασική αρμοδιότητα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και του Υπουργείου Περιβάλλοντος & Ενέργειας.

Με στατιστικά στοιχεία να αναφέρουμε ότι η ετήσια παραγωγή απορριμμάτων είναι

Generation of waste by waste category, hazardousness and NACE Rev. 2 activity

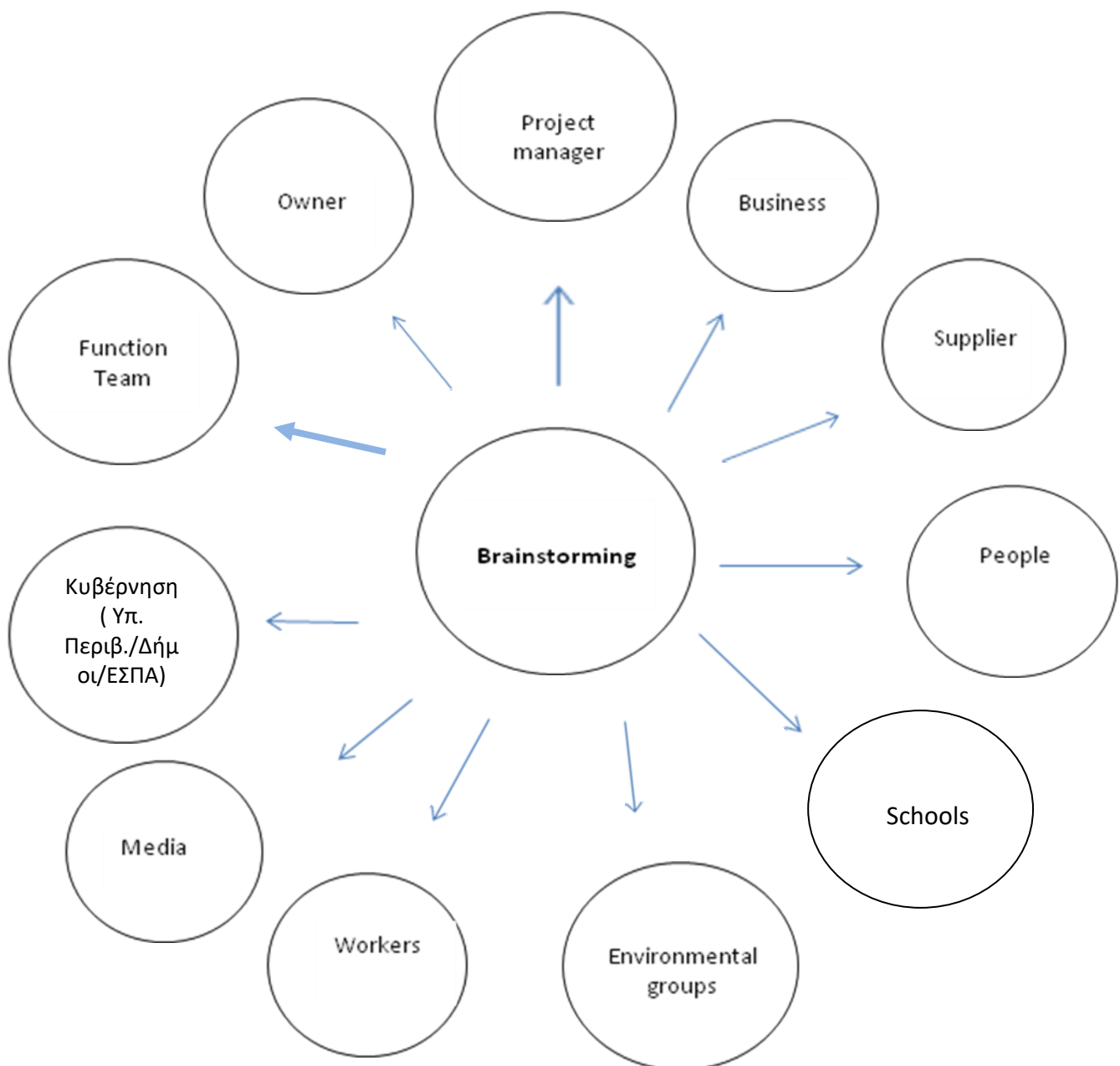


Πηγή: Eurostat (online data code: env_wasgen)

4.2.1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ

Το πρώτο βήμα για το προσδιορισμό των εμπλεκόμενων είναι να καταγράψουμε όλους τους πιθανούς εμπλεκόμενους καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.

Αρχικά θα πραγματοποιηθεί ένας καταιγισμός ιδεών των πιθανών εμπλεκόμενων με τη τεχνική του brainstorming ώστε να έχουμε μια σφαιρική εικόνα για το ποιοι μπορεί να είναι οι πιθανοί εμπλεκόμενοι. Στο καταιγισμό των ιδεών μπορούμε να καταγράψουμε οποιαδήποτε ιδέα μπορεί να έχουμε, με συντονιστή τον project manager ο οποίος θα συλλέξει τη λίστα των πιθανών εμπλεκόμενων που θα την αναλύσει.



Επίσης θα συλλέξουμε πληροφορίες από προηγούμενα έργα ΧΥΤΑ ώστε να απεικονίσουμε τους εμπλεκόμενους που αντιμετώπισαν παρόμοια έργα. Κυρίως οι πληροφορίες που συλλέξαμε είναι από το διαδίκτυο.

(https://www.oikologos.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=269:0271&catid=42:recycling&Itemid=205)

(<http://www.ypeka.gr/LinkClick.aspx?fileticket=ZLh4JdLKdVE%3D&tabid=898&language=el-GR>)

(<https://www.b2green.gr/el/post/15137/se-pliri-exelixa-erga-apokatastasi-sti-chomateri-douroutis-sta-ioannina>)

(<https://www.eleftheriaonline.gr/local/politiki/aftodioikisi/perifereia/item/127365-egkrithike-i-apofasi-tis-sdit-gia-ta-skoupidia-tis-peloponnissou>)

(<http://www.kathimerini.gr/808318/article/epikairothta/perivallon/ola-ta-erga-diaxeirishs-aporrimmatwn-sthn-ellada>)

Τέλος θα πραγματοποιήσουμε συνεντεύξεις με ειδικούς οι οποίοι θα μας συμβουλεύσουν και θα μας καθοδηγήσουν για το που χρειάζεται να δώσουμε περισσότερο προσοχή και ποια μέτρα πρέπει να λάβουμε για την μείωση αρνητικών επιπτώσεων στο έργο.

4.2.2. PLAN STAKEHOLDER MANAGEMENT

Στο δεύτερο στάδιο διεργασίας των εμπλεκόμενων μετά την αρχική συλλογή πληροφοριών θα διαχωρίσουμε αρχικά τους εμπλεκόμενους σε εσωτερικούς και εξωτερικούς, αυτή η ομαδοποίηση θα μας βοηθήσει να ομαδοποιήσουμε τους εμπλεκόμενους και έπειτα να τους κατηγοριοποιήσουμε σε κύριους εμπλεκόμενους και δευτερεύων ώστε να ακολουθήσουμε τη κατάλληλη στρατηγική για την επιτυχή διαχείριση των συμμετόχων

- External stakeholder:
 - Κυβέρνηση
 - Πολίτες
 - Περιβαλλοντικές οργανώσεις
 - ΜΜΕ
 - Επιχειρήσεις
 - Τοπικές οργανώσεις
 - Εκπαιδευτικοί οργανισμοί
 - Προμηθευτές
- Internal stakeholder:
 - Εργαζόμενοι
 - Owner
 - Project Manager
 - Function Team
 - Sponsor

ΠΡΩΤΕΥΩΝ	ΔΕΥΤΕΡΕΥΩΝ
Project Manager	Περιβαλλοντικές οργαν.
Sponsor	Προμηθευτές
Owner	Επιχειρήσεις
Εργαζόμενοι	Τοπική κοινότητα
Κυβέρνηση	Τοπικές οργανώσεις
Τμήμα λειτουργ. & οργαν.	MME

4.2.3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ

Εφόσον έχουμε προσδιορίσει και διαχωρίσει τους πιθανούς εμπλεκόμενους θα οργανώσουμε τη στρατηγική που θα ακολουθήσουμε για τη σωστή παρακολούθησή τους και τη σωστή αντιμετώπισή τους.

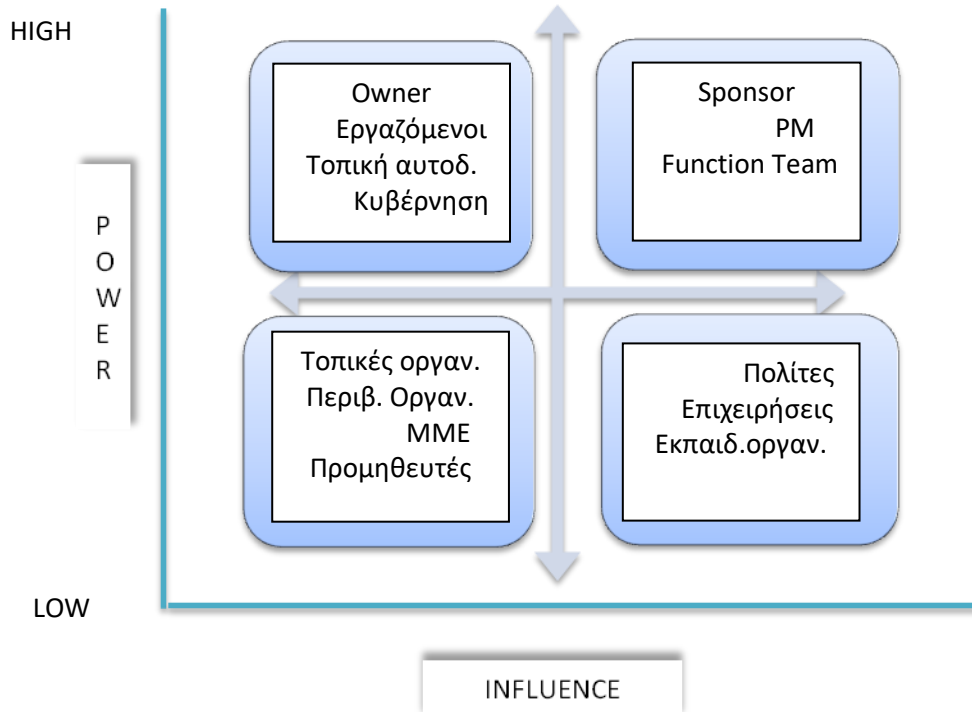
4.2.3.1. MATRIX METHOD

Σε πρώτη φάση με τις παρακάτω ερωτήσεις θα απεικονίσουμε ποιοι εμπλεκόμενοι έχουν μεγαλύτερη/μικρότερη επιρροή στο έργο και ποιοι μεγαλύτερη/μικρότερη δύναμη στο έργο ώστε να γνωρίζουμε που πρέπει να δώσουμε περισσότερη προσοχή.

- Ποια είναι η δύναμη του ενδιαφερομένου?
- Πόσο επιρροή έχει στο έργο?
- Ποιο είναι το επίπεδο ενδιαφέροντός του?
- Πόσο επιθυμούν να συμμετάσχουν στο έργο?

Και με βάση αυτές τις ερωτήσεις θα κατηγοριοποιήσουμε τους εμπλεκόμενους ως προς τη δύναμη (power) και την επιρροή (influence) με τη matrix method

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.3 1- MATRIX METHOD



Με το παραπάνω σχεδιάγραμμα κατατάξαμε τους εμπλεκόμενους με βάση την επιρροή και τη δύναμη απέναντι στο έργο. Και με βάση την κατηγορία στην οποία ανήκουν θα προσπαθήσουμε να εφαρμόσουμε κάποιες τακτικές με σκοπό να μετριάσουμε το αντίκτυπο των εμπλεκομένων όσων χρειάζονται.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.3 2- TACTIS

	Monitor	Keep Involved	Manage closely & Keep satisfied	Manage closely & Give responsibility
TACTIS	<ul style="list-style-type: none"> - Να μην απαντάμε στις αντιρρήσεις τους - Να ακούμε τα αιτήματά τους και να προσπαθούμε να τα λύνουμε - Να δημιουργούμε κλίμα εμπιστοσύνης 	<ul style="list-style-type: none"> - Τους ενημερώνουμε για τους στόχους και τις προθεσμίες του έργου - Τους ρωτάμε τι μπορούν και θέλουν να κάνουν για το έργο - Αναγνωρίζουμε την προσπάθειά τους - Τους δείχνουμε προσοχή και δεν αγνοούμε τα αιτήματά τους - Δίνουμε επίσημα και ανεπίσημα εύσημα - Να δημιουργούμε κλίμα εμπιστοσύνης 	<ul style="list-style-type: none"> - Να αφιερώνουμε χρόνο μαζί τους και να προτιμάμε τις κατ' ιδίαν συναντήσεις - Να νιώθουν ικανοποιημένοι και ότι προσφέρουν στο έργο - Αν χρειαστεί να τους φέρνουμε σε επικοινωνία με ανώτερους - Να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων 	<ul style="list-style-type: none"> - Να τους δίνουμε αρμοδιότητες για να νιώθουν ότι προσφέρουν και είναι σημαντικοί για το έργο - Να τους δείχνουμε εμπιστοσύνη - Να εκφράζουν τις ιδέες τους - Να τους δίνουμε την απαραίτητη προσοχή και χρόνο - Να είναι ικανοποιημένοι μέσα από το έργο - Να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων

4.2.3.2. STAKEHOLDER REGISTER

Μετά βάση όλη την ανάλυση των εμπλεκόμενων που έχουμε κάνει παραπάνω θα δημιουργήσουμε το stakeholder register που θα συμπεριλαμβάνει όλα τα στοιχεία που χρειαζόμαστε για να παρακολουθούμε το κάθε εμπλεκόμενο ξεχωριστά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.3.2 1- STAKEHOLDER REGISTER

STAKEHOLDER REGISTER									
PROJECT NAME	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΧΥΤΑ								
PROJECT PHASE	ENGAGEMENT								
NAME OF STAKEHOLDER	ROLE	DEPARTMENT	ROLE IN PROJECT	TYPE OF STAKEHOLDER	TYPE OF COMMUNICATION	EXPECTATION	Influence level	Powel level	COMMUNICATION
	Project Manager	PM	Έλεγχος έργου να ακολουθεί τους στόχους, να είναι on time & in budget	Internal	καθημερινή επαφή	Να είναι όλα υπό έλεγχο(on time,on budget etc)	H	H	face-to-face /video/telephone/ email
	Owner		Έλεγχος πορείας του έργου	Internal	ανά 2 εβδομάδες	Κερδοφόρο το έργο και διανομή του κέρδους σε αυτούς	H	M	email/telephone/video
	Function Team	Programmer	Να ακολουθεί τις οδηγίες και να λειτουργούν όλα σύμφωνα με τα συμφωνηθέντα	Internal	ανά 1 εβδομάδα	Να αμοιβονται για αυτά που προσφέρουν, και να τους σεβονται	M	M	face-to-face
	Sponsor	Operation	Παροχή χρηματικού ποσού	Internal	μηνιαία	Να έχει κέρδος	H	H	email/video
	Team member	Worker	Εργασία	Internal	συνεχής παρακολούθηση	Χρηματική αμοιβή/εργασιακά δικαιώματα	M	M	face-to-face
Κυβέρνηση			Τήρηση νομοθεσιών	External	μηνιαία	Να σεβονται τους νόμους και να πληρώνουν τους φόρους στην ώρα τους	M	L	internet
Τοπική αυτοδιοίκηση			Αδειοδοτήσεις	External	παρακολούθηση ανα 10 μέρες	Να σεβονται τους νόμους και να μην προκαλέσουν προβλήματα στην περιοχή	M	M	email/telephone/ face-to-face
	Πολίτες		Εμπόδιο στην πραγματοποίηση του έργου	External	καθημερινή επαφή	Αναμένουν ένα περιβάλλον χωρίς ρύπανση, επίσης να προσφέρουν στους ντόπιους θέσεις εργασίας	M	M	face-to-face
Περιβαλλοντικές οργανώσεις			Έλεγχος για την προστασία του περιβάλλοντος	External	μηνιαία	Να σεβαστούν το περιβάλλον και να εφαρμόσουν όλους του κανονισμούς για τη μείωση της ρύπανσης του περιβάλλοντος	M	M	face-to-face /video/telephone/ email
Επιχειρήσεις			Εμπόδιο στην πραγματοποίηση του έργου	External	μηνιαία	Να προσφέρουν ανάπτυξη στη περιοχή και όχι υποβάθμιση της περιοχής	M	L	face-to-face
MME			Ενημέρωση	External	εβδομαδιαία	Έγκυρη και άμεση πληροφόρηση για τη πορεία του έργου	M	L	face-to-face /email/telephone
	Προμηθευτές		Παροχή 1ων υλών& μηχανημάτων	External	ανά 2 βδομάδες	Σεβασμός και έγκυρη αποπληρωμή των υποχρεώσεων	L	L	face-to-face /email/telephone
Εκπαιδευτικοί οργανισμοί			Εκπαίδευση για τη σωστή χρήση των απορριμάτων	External	μηνιαία	Να σεβονται το περιβάλλον και να συμβάλουν στη χρηματοδότηση για εκπαιδευτικά σεμινάρια	L	L	face-to-face /video/telephone/ email

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.3.3 1- COMMUNICATION PLAN

STAKEHOLDER COMMUNICATION WORKSHEET						
STAKEHOLDER NAME	COMMUNICATION APPROACH(FROM POWER/INTEREST) ¹	KEY ISSUES	CURRENT STATUS²	DESIRE SUPPORT³	MESSAGE NEEDED	COMMUNICATION FORMAT
Project Manager	Manage closely	Stay on time and on budget, no surprises	Supporter	High	Daily	Email/telephone/ face-to-face
Owner	Keep Satisfied	Achieve targets	Supporter	Medium	Monthly	
Function Team	Manage closely	New function excitement/retain and expand skill level	Supporter/ Critic	High	Daily	Email/telephone/ face-to-face
Sponsor	Keep Satisfied	Avoid extra costs	Supporter	High	Monthly	Email/telephone
Team member	Keep Satisfied	Achieve goals/bonus	Supporter/ Critic	Medium	Daily	Email/telephone/ face-to-face
Κυβέρνηση	Monitor	Follow the law	Neutral	Low	When needed	Email/telephone/
Τοπική αυτοδιοίκηση	Keep Satisfied			Medium	When needed	Telephone
Πολίτες	Keep Informed	Protect the district	Critic	Medium	2weeks	Face-to-face
Περιβαλλοντικές οργανώσεις	Monitor	Protect the enviroment population	Critic	Low	Monthly	Face-to-face
Τοπικές οργανώσεις	Keep Satisfied	Protect the district	Supporter/Critic	Medium	Monthly	Face-to-face
Επιχειρήσεις	Keep Informed	Protect the business gain	Supporter/Critic	Medium	Monthly	Face-to-face
MME	Monitor	Be informed about the project	Supporter/Critic	Low	Monthly	Email/telephone/ face-to-face
Προμηθευτές	Monitor		Neutral	Low	When needed	Telephone/email
Εκπαιδευτικοί οργανισμοί	Keep Informed		Supporter/Critic	Low	When needed	Face-to-face

*1. Manage closely/Keep satisfied/Keep informed/Monitor. 2 Advocate/Supporter/Neutral/Critic/Blocker. 3 High/Medium/Low

4.2.3.4. RISK STAKEHOLDER PLAN

Για να έχουμε ένα ολοκληρωμένο σχέδιο παρακολούθησης και ελέγχου των εμπλεκόμενων θα πρέπει να δημιουργήσουμε και ένα σχέδιο διαχείρισης των πιθανών κινδύνων που ενδέχεται να αντιμετωπίσουμε εάν δεν ικανοποιήσουμε τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων.

Αρχικά θα δημιουργήσουμε ένα risk assessment για να κάνουμε μια καταγραφή των πιθανών κινδύνων που μπορεί να αντιμετωπίσουμε από τον εκάστοτε εμπλεκόμενο, και το αν είναι υψηλό-μεσαίο ή χαμηλό το ρίσκο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.3.4 1-RISK ASSESMENT

STAKEHOLDER RISK ASSESSMENT				
	RISK	HIGH	MEDIUM	LOW
Project Manager	Να αδιαφορεί για το έργο και να όλα να βγουν εκτός ελέγχου	✓		
Sponsor	Να χρηματοδοτεί το έργο και έτσι να σταματήσει το έργο	✓		
Function Team	Να μην εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους και να δίνουν λανθασμένες οδηγίες στους εργαζόμενους	✓		
Owner	Να θέλει να σταματήσει το έργο	✓		
Team member	Να μην ακολουθούν τις εντολές των ανωτέρων τους, ακόμα και να σταματήσουν να εργάζονται	✓		
Κυβέρνηση	Να μην εγκρίνουν το έργο	✓		
Τοπική αυτοδιοίκηση	Να δημιουργούν προβλήματα με τις αδειοδοτήσεις		✓	
Πολίτες	Να φέρουν συνέχεια εμπόδια στην εκτέλεση των διαδικασιών και να διαβάλουν το έργο		✓	
Επιχειρήσεις	Να φέρουν συνέχεια εμπόδια στην εκτέλεση των διαδικασιών και να διαβάλουν το έργο			✓
MME	Να δυσφημίζουν την εταιρεία και το έργο			✓
Προμηθευτές	Να μην παραδίδουν τις πρώτες ύλες και τα εμπορεύματα που χρειάζονται ώστε να πραγματοποιούνται οι εργασίες			✓
Περιβαλλοντικές οργανώσεις	Να φέρουν συνέχεια εμπόδια στην εκτέλεση των διαδικασιών και να διαβάλουν το έργο			✓
Τοπικές οργανώσεις	Να φέρουν συνέχεια εμπόδια στην εκτέλεση των διαδικασιών και να διαβάλουν το έργο			✓

Εκπαιδευτικοί οργανισμοί	Να εκπαιδεύουν τους πολίτες για το σωστό τρόπο διαχείρισης των απορριμμάτων τους ώστε να μειώνονται τα απορρίμματα που δεν μπορούν να ανακυκλωθούν και η ρύπανση στο περιβάλλον	v		
--------------------------	---	---	--	--

QUALITATIVE RISK ANALYSIS

Έπειτα με βάση την καταγραφή των ρίσκων και τη σημαντικότητα τους θα απεικονίσουμε τη πιθανότητα εμφάνισής τους και το αντίκτυπο που θα έχει στο έργο.

Καθορίζουμε τη πιθανότητα για κάθε κίνδυνο (με βάση ιστορικά δεδομένα και το project manager) επί το αντίκρισμα που θα έχει στο έργο μας εάν εμφανιστεί κάποιος κίνδυνος. Έτσι το αποτέλεσμα που προκύπτει από το πολλαπλασιασμό πιθανότητας* αντίκρισμα = risk score απεικονίζεται στο παρακάτω πίνακα

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.3.4 2- RISK SCORE

RISK PROBABILITY AND IMPACT ASSESSMENT						
ID	STAKEHOLDERS	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ/ΑΠΕΙΛΕΣ	ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ	ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ
1	Project Manager	Να αδιαφορεί για το έργο και να όλα να βγουν εκτός ελέγχου	3	5	15	1
2	Sponsor	Να μην χρηματοδοτεί το έργο και έτσι να σταματήσει το έργο	1	5	5	
3	Function Team	Να μην εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους και να δίνουν λανθασμένες οδηγίες στους εργαζόμενους	2	5	10	5
4	Owner	Να θέλει να σταματήσει το έργο	1	5	5	
5	Team member	Να μην ακολουθούν τις εντολές των ανωτέρων τους, ακόμα και να σταματήσουν να εργάζονται	3	4	12	3
6	Κυβέρνηση	Να μην εγκρίνουν το έργο	1	5	5	
7	Τοπική αυτοδιοίκηση	Να δημιουργούν προβλήματα με τις	3	5	15	2

		αδειοδοτήσεις				
8	Πολίτες	Να φέρουν συνέχεια εμπόδια στην εκτέλεση των διαδικασιών και να διαβάλουν το έργο	4	3	12	4
9	Επιχειρήσεις	Να φέρουν συνέχεια εμπόδια στην εκτέλεση των διαδικασιών και να διαβάλουν το έργο	3	2	6	
10	MME	Να δυσφημίζουν την εταιρεία και το έργο	3	3	9	
11	Προμηθευτές	Να μην παραδίδουν τις πρώτες ύλες και τα εμπορεύματα που χρειάζονται ώστε να πραγματοποιούνται οι εργασίες	3	3	9	
12	Περιβαλλοντικές οργανώσεις	Να φέρουν συνέχεια εμπόδια στην εκτέλεση των διαδικασιών και να διαβάλουν το έργο	5	2	10	6
13	Τοπικές οργανώσεις	Να φέρουν συνέχεια εμπόδια στην εκτέλεση των διαδικασιών και να διαβάλουν το έργο	3	3	9	
	Εκπαιδευτικοί οργανισμοί	Να εκπαιδεύουν τους πολίτες για το σωστό τρόπο διαχείρισης των απορριμμάτων τους ώστε να μειώνονται τα απορρίμματα που δεν μπορούν να ανακυκλωθούν και η ρύπανση στο περιβάλλον	5	-3	-15	

Παρατηρούμε με την ανάλυση που πραγματοποιήσαμε στο παραπάνω πίνακα ότι οι σημαντικότεροι συμμετοχοί που θα επηρεάσουν το έργο είναι δυο, το κράτος εάν δεν δώσει την απαραίτητη έγκριση για να ξεκινήσει το έργο και ο project manager εάν δεν ακολουθήσει το πλάνο του έργου και βγουν όλα εκτός πλάνου.

Τέλος εφόσον έχουμε βρει και αναλύσει με διαφορετικές μεθόδους τους πιθανούς κινδύνους που πρόκειται να αντιμετωπίσουμε από τους εμπλεκόμενους, θα πρέπει να αναλύσουμε τη στρατηγική που θα ακολουθήσουμε για να εξαλείψουμε ή μετριάσουμε τους σημαντικότερους κινδύνους. Παράλληλα θα πρέπει να επισημανθεί ότι πρόκειται να υπάρξουν κίνδυνοι που δεν θα μπορέσουμε να

πραγματοποιήσουμε κάποια ενέργεια είτε γιατί δεν τον έχουμε προσδιορίσει είτε γιατί δεν υπάρχει κάποιος τρόπος μετριασμού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.3.4 3- RISK RESPONSE PLAN

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΥΣ								
		ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ	ΤΡΟΠΟΙ ΑΠΟΦΥΓΗΣ	ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΙΩΣΗΣ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑΣ	ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΙΩΣΗΣ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΥ	ΙΔΕΕΣ ΑΠΟΔΟΧΗΣ	ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΑΠΕΙΛΗΣ	ΕΠΙΛΕΧΘΕΝΣΑ ΜΕΘΟΔΟΣ
1	Project Manager	Να αδιαφορεί για το έργο και όλα να βγουν εκτός ελέγχου	Να τους προσίδουμε σημαντικές εργασίες για το έργο για να νιώθουν ότι αξίζουν και προσφέρουν/ Χρηματική απολαβή	Καλη επικοινωνία και κατανόηση αναγκών του project manager	Να υπάρχει βοηθός project manager ώστε εάν συμβεί κάτι να μπορεί να τον αντικαταστήσει	Δεν είναι αποδεκτός ο κίνδυνος	Δεν υπάρχει	Τρόπος αποφυγής
2	Τοπική αυτοδιοίκηση	Να δημιουργούν προβλήματα με τις αδειοδοτήσεις	Σωστή ενημέρωση, να ακολουθούν όλα τα απαραίτητα βήματα και καλή επικοινωνία με τους αρμόδιους φορείς	Καλη ενημέρωση των διαδικασιών και να ακολουθούν όλες τις νόμιμες διαδικασίες	Δεν υπάρχει	Δεν είναι αποδεκτός ο κίνδυνος	Δεν υπάρχει	Η μέθοδος που θα επιλέξουμε είναι ο τρόπος αποφυγής
3	Team member	Να μην ακολουθούν τις εντολές των ανωτέρων τους, ακόμα και να σταματήσουν να εργάζονται	Καλή επικοινωνία, κατάλληλη τεχνογνωσία, κατάλληλα μέτρα υγιεινομικής προστασίας και ικανοποιητικό πακέτο αποδοχών	Συχνή επικοινωνία και έλεγχος	Να δημιουργούμε μικρές ομάδες που θα εργάζονται σε ξεχωριστά τμήματα του έργου ώστε να μην επηρεάσουν τη ροή ολόκληρου του έργου και να μπορέσουν και πιο εύκολα να τους αντικαταστήσουν	Δεν είναι αποδεκτός ο κίνδυνος	Δεν υπάρχει	Ο τρόπος που θα επιλεγεί είναι ο τρόπος αποφυγής και μετά ο τρόπος μείωσης της πιθανότητας
4	Πολίτες	Να φέρουν συνέχεια εμπόδια στην εκτέλεση των διαδικασιών και να διαβάλουν το έργο	Να δημιουργηθεί από την αρχή ένα οικείο κλίμα μεταξύ της εταιρείας με τους κατοίκους και να τους εξηγήσουν ότι δεν θα είναι κατά της περιοχής τους, ούτε θα έχουν κάποια αρνητική επίπτωση στη καθημερινότητα τους, επιβεβαίωση για ορθή διαχείριση των αποβλήτων	Να γίνει έρευνα από πριν ώστε να επιλέξουν μέρος με λίγους κατοίκους ή έστω να λάβουν όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε να μην επηρεάσουν σχεδόν καθόλου τη καθημερινότητα, υγεία των κατοίκων και την τοπική ομορφιά της περιοχής	Να προσφέρουν θέσεις εργασίας στους ντόπιους και ανάπτυξη της περιοχής	Δεν είναι αποδεκτός ο κίνδυνος	Δεν υπάρχει	Ο τρόπος που θα επιλεγεί είναι οι τρόποι μείωσης πιθανότητας και έπειτα εάν είναι δυνατόν οι τρόποι αποφυγής
5	Function Team	Να μην εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους και να δίνουν λανθασμένες οδηγίες στους εργαζόμενους	Καλή επικοινωνία και να νιώθουν ότι είναι σημαντικό για το έργο	Συχνή επικοινωνία και κατανόηση των αναγκών τους	Δεν υπάρχει	Δεν είναι αποδεκτός ο κίνδυνος	Δεν υπάρχει	Ο τρόπος που θα επιλεγεί είναι ο τρόπος αποφυγής και μετά ο τρόπος μείωσης της πιθανότητας
6	Περιβαλλοντικές οργανώσεις	Να φέρουν συνέχεια εμπόδια στην εκτέλεση των διαδικασιών και να διαβάλουν το έργο	Καλή επικοινωνία με τις οργανώσεις/δεκτικοί στις προτάσεις τους, συζητήσεις	Καλη επικοινωνία μαζί τους, ικανοποίηση των αιτημάτων τους	Δεν υπάρχει	Δεν είναι αποδεκτός ο κίνδυνος	Δεν υπάρχει	Ο τρόπος που θα επιλεγεί είναι ο τρόπος αποφυγής και μετά ο τρόπος μείωσης της πιθανότητας

4.2.4. MONITORING AND REPORTING

Εφόσον έχουμε οργανώσει και ελέγξει κάθε πιθανό εμπλεκόμενο κατά το σχεδιασμό και οργάνωση του ΧΥΤΑ και με ποιο τρόπο θα περιορίσουμε τις επιπτώσεις είτε θετικές είτε αρνητικές θα πρέπει τέλος να ελέγχουμε και παρακολουθούμε συνεχώς τους συμμετόχους αλλά και να ελέγχουμε για νέους συμμετόχους που μπορεί να προκύψουν κατά την εξέλιξη του έργου. Καθώς κατά την εξέλιξη του έργου θα αλλάζουν οι απαιτήσεις και τα ζητήματα των συμμετόχων και θα προστίθενται καινούργιοι συμμετόχοι. Γι' αυτό θα πρέπει να παρακολουθούμε συνεχώς τους εμπλεκόμενους ώστε να είμαστε έτοιμοι να αντιμετωπίσουμε τα ζητήματα που μπορεί να προκύψουν την κάθε χρονική στιγμή, και να προσαρμόζουμε τη στρατηγική με τις ανάγκες που απαιτείται εκείνη τη στιγμή.

Κατά την παρακολούθηση και τον έλεγχο των εμπλεκόμενων ο project manager μαζί με την ομάδα του αποφάσισε να εκτελούνται οι ακόλουθες διαδικασίες:

- Προσδιορισμός, ανάλυση και σχεδιασμός αντιμετώπισης νεοεμφανιζόμενων εμπλεκόμενων κατά την διάρκεια του έργου από την ομάδα παρακολούθησης και επικοινωνίας με τους εμπλεκόμενους.
- Παρακολούθηση των προσδιορισμένων εμπλεκόμενων
- Έλεγχος της ομάδας που είναι υπεύθυνη για τους εμπλεκόμενους από το Project Manager
- Κατά την εκτέλεση του έργου θα πρέπει η ομάδα έργου να κάνει επανεξέταση των υφιστάμενων εμπλεκόμενων για να ελέγξουν εάν η εμπλεκόμενοι έχουν αλλάξει, προστεθεί ή μειωθεί κατά τη διάρκεια του έργου.
- Ενημέρωση των σχεδίων με τα νέα δεδομένα(stakeholder register/ communication plan/ risk plan)
- Έλεγχος των ενεργειών αντιμετώπισης των εμπλεκόμενων και την αποτελεσματικότητά τους
- Προσαρμογή των στρατηγικών ανάλογα το στάδιο του έργου και τις απαιτήσεις των εμπλεκόμενων

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Παρατηρήσαμε ότι για το σχεδιασμό και την οργάνωση ενός σύγχρονου χώρου υγειονομικής ταφής απορριμμάτων στη περιφέρεια της Πελοποννήσου, ήταν αναγκαίο να ασχοληθούμε με τους εμπλεκόμενους καθώς παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία του έργου. Είναι ένα έργο με αρκετούς αρνητικούς παράγοντες που θα πρέπει να βεβαιώσουμε τους εμπλεκόμενους ότι θα λάβουμε όλα τα απαραίτητα μέτρα. Μερικά από αυτά είναι να διασφαλίσουμε ότι θα γίνεται σωστή διαχείριση των αποβλήτων ώστε να μην μολυνθεί το περιβάλλον και κυρίως τα θαλάσσια ύδατα, να επιβεβαιώσουμε ότι δεν θα υποβαθμιστεί η περιοχή αλλά αντιθέτως θα γνωρίσει ανάπτυξη και θα παρέχουμε θέσεις εργασίας στους κατοίκους. Έτσι ο project manager θα πρέπει να δημιουργήσει την κατάλληλη ομάδα που θα απαρτίζεται από τα σωστά άτομα που θα είναι ικανά να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες και να διαχειριστούν με το βέλτιστο τρόπο τους εμπλεκόμενους.

4.3. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ



Project Charter

Η τελευταία μελέτη περίπτωσης με την οποία θα ασχοληθούμε είναι η κατασκευή μιας πολυτελής ξενοδοχειακής μονάδας Νότια της Πελοποννήσου. Συγκεκριμένα θα επικεντρωθούμε στο προσδιορισμό, ανάλυση και παρακολούθηση των εμπλεκόμενων κατά τη διάρκεια οργάνωσης του έργου.

Για τη δημιουργία ενός σύγχρονου και υψηλών προδιαγραφών ξενοδοχείο οι συμμετοχοί έχουν καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία ή μη του έργου. Έτσι ο διαχειριστής του έργου και η ομάδα που θα ορίσει να είναι υπεύθυνη για το προσδιορισμό/ανάλυση/διαχείριση και παρακολούθηση των συμμετόχων θα πρέπει να δίνουν μεγάλη προσοχή σε όλες τις πληροφορίες που δέχονται καθ' όλη τη διάρκεια του έργου για να περιορίσουν οποιαδήποτε αρνητική επίπτωση μπορεί να αντιμετωπίσει το έργο.

Η ομάδα σκιαγραφείτο στο παρακάτω πίνακα

Key Participants	Description
Project Manager	Υπεύθυνος για τη διαχείριση των εμπλεκόμενων
Business Manager	Υποστήριξη του PM στις εργασίες του
Team Project Manager	Υλοποίηση εντολών PM

4.3.1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ

Για τη συλλογή στοιχείων των πιθανών εμπλεκόμενων θα χρησιμοποιήσουμε τις εξής τεχνικές:

- Συνεντεύξεις με ειδικούς ώστε να μας μεταδώσουν από τη πείρα τους, τους πιθανούς εμπλεκόμενους, ποιοι ήταν οι πιο σημαντικοί για το έργο και τους τρόπους αντιμετώπισής τους.
- Συλλογή πληροφοριών από ιστορικά στοιχεία (internet, παρόμοια έργα) και θα τα προσαρμόσουμε με βάση τις δικές μας ανάγκες και με τις δικές μας προδιαγραφές.
- Καταιγισμό ιδεών (Brainstorming) για τους πιθανούς εμπλεκόμενους.

Θα δημιουργήσουμε μια σειρά από ερωτήσεις ώστε να μας βοηθήσει να προσδιορίσουμε όλους τους πιθανούς εμπλεκόμενους ακόμα και για τους πιο απίθανους.

- Ποιοι οι δυνητικοί συμμετέτοχοι
- Ποιοι έχουν πιθανά οφέλη
- Ποιοι επηρεάζονται από το έργο
- Ποιοι επηρεάζουν το έργο
- Ποιες οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις
- Ποιες οι νομοθετικές απαιτήσεις

Με τη βοήθεια των ιστορικών στοιχείων, τη συλλογή στοιχείων από ειδικούς και με τη βοήθεια των ερωτήσεων θα δημιουργήσουμε το brainstorming για να σκιαγραφήσουμε τους πιθανούς εμπλεκόμενους του έργου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3. 1-BRAINSTORMING



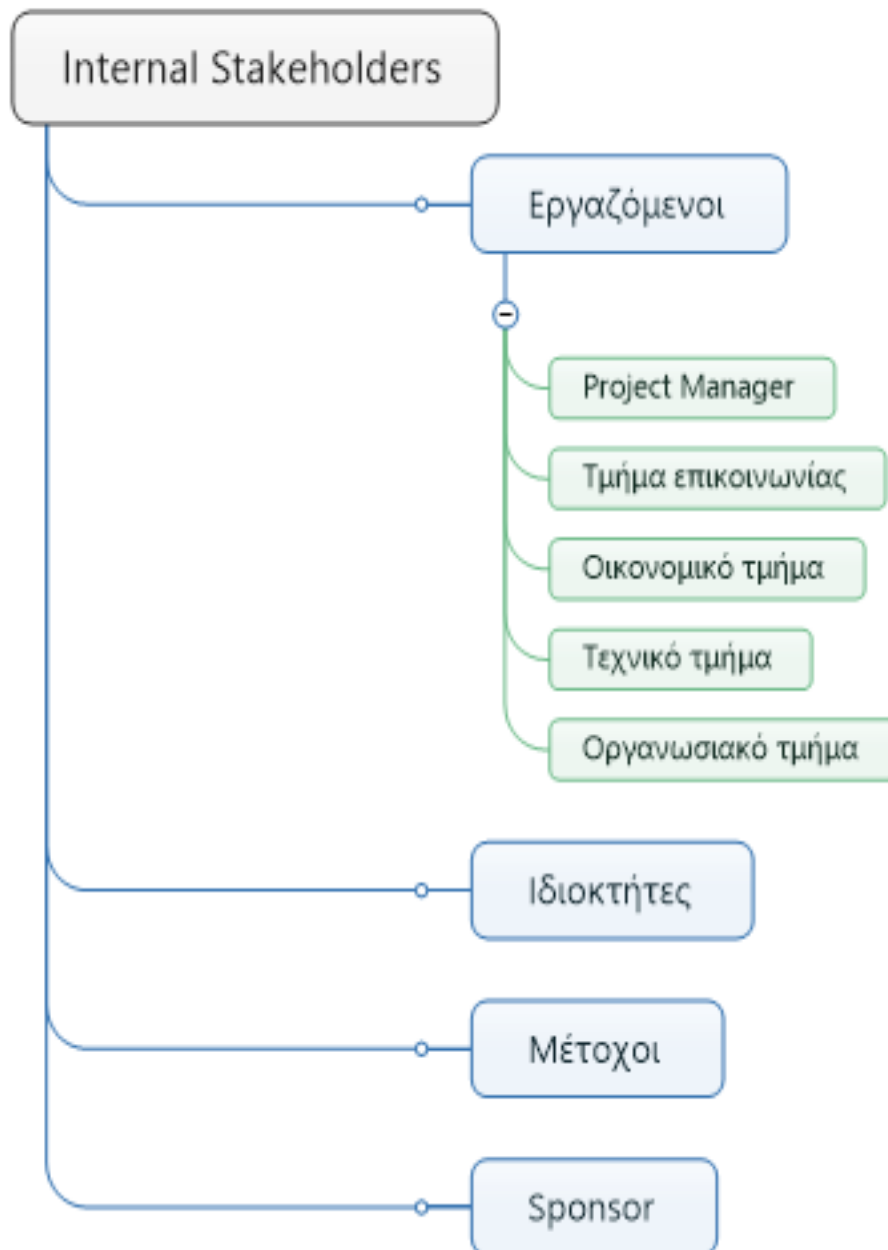
4.3.2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ

Εφόσον έχουμε πραγματοποιήσει την πρώτη διεργασία διαχείρισης των συμμετόχων, δηλαδή την συλλογή πληροφοριών των πιθανών εμπλεκόμενων, τώρα θα πρέπει να διαχειριστούμε όλες αυτές τις πληροφορίες, να τις αναλύσουμε και να κατηγοριοποιήσουμε ώστε μετά να δημιουργήσουμε το σχέδιο διαχείρισης των συμμετόχων.

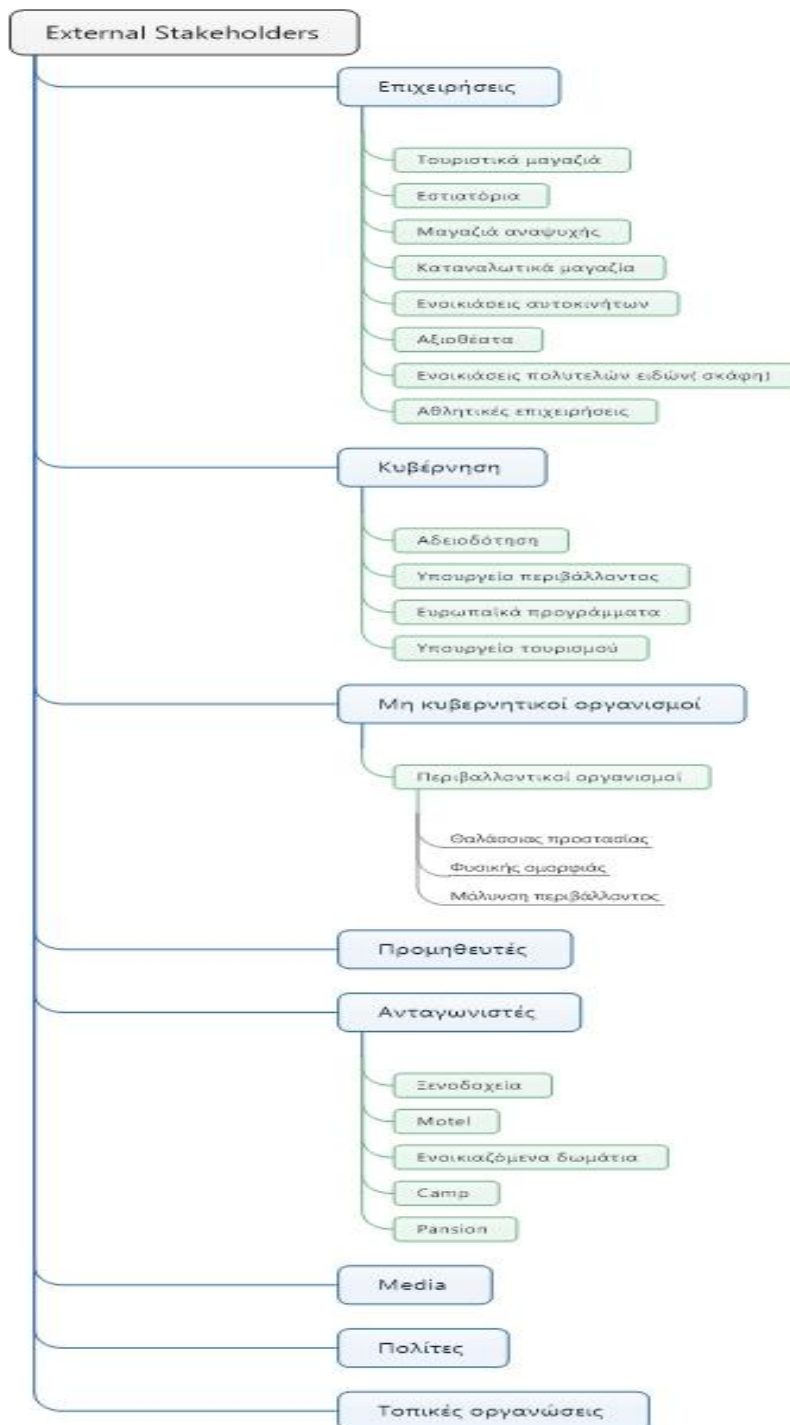
Αρχικά θα πρέπει διαχωρίσουμε ποιοι είναι εσωτερικοί και ποιοι εξωτερικοί εμπλεκόμενοι.

Στο παρακάτω σχεδιαγράμματα απεικονίζουμε τους εσωτερικούς και εξωτερικούς συμμετόχους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3.2 1-INTERNAL STAKEHOLDERS



ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3.2 2-EXTERNAL STAKEHOLDERS



Εφόσον έχουμε κατηγοριοποιήσει τους συμμετοχούς θα χρειαστεί να αναλύσουμε και το αντίκτυπο στο έργο, δηλαδή να προσδιορίσουμε εάν είναι θετικοί η αρνητικοί εμπλεκόμενοι.

Οι θετικά εμπλεκόμενοι είναι όσοι θα έχουν θετικό αντίκτυπο από το έργο αλλά και στο έργο θα δρουν θετικά με τη παροχή συμβουλών, υποστήριξης και συμμετοχής σε αυτό.

Οι αρνητικά εμπλεκόμενοι είναι αυτοί που θα φέρνουν εμπόδια στην υλοποίηση του έργου, γιατί ζημιώνεται η επιχείρησή τους, γιατί δεν θέλουν το τουρισμό στη περιοχή τους είτε γιατί βλάπτουν τη φυσική ομορφιά του τόπου και για πολλούς άλλους λόγους που θα αναλύσουμε παρακάτω. Τέλος υπάρχουν και οι ουδέτεροι συμμετοχοί που αναλόγως την τακτική, την προσέγγιση αλλά και το στάδιο στο οποίο θα βρίσκεται το έργο θα κατηγοριοποιηθούν είτε στους θετικούς είτε στους αρνητικούς εμπλεκόμενους.

Στο παρακάτω πίνακα απεικονίζονται οι θετικοί και αρνητικοί εμπλεκόμενοι

ΘΕΤΙΚΟΙ	ΑΡΝΗΤΙΚΟΙ
Εστιατόρια	Ξενοδοχεία
Καταστήματα αναψυχής	Ενοικιαζόμενα δωμάτια
Επιχειρήσεις με σπορ	Πανσιόν
Τουριστικά μαγαζιά	Περιβαλλοντικές οργανώσεις
Αξιοθέατα	ΜΚΟ
Ενοικιάσεις αυτοκινήτων	
Ενοικιάσεις πολυτελών ειδών(σκάφη)	
Καταναλωτικά μαγαζιά	

4.3.3. ΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ

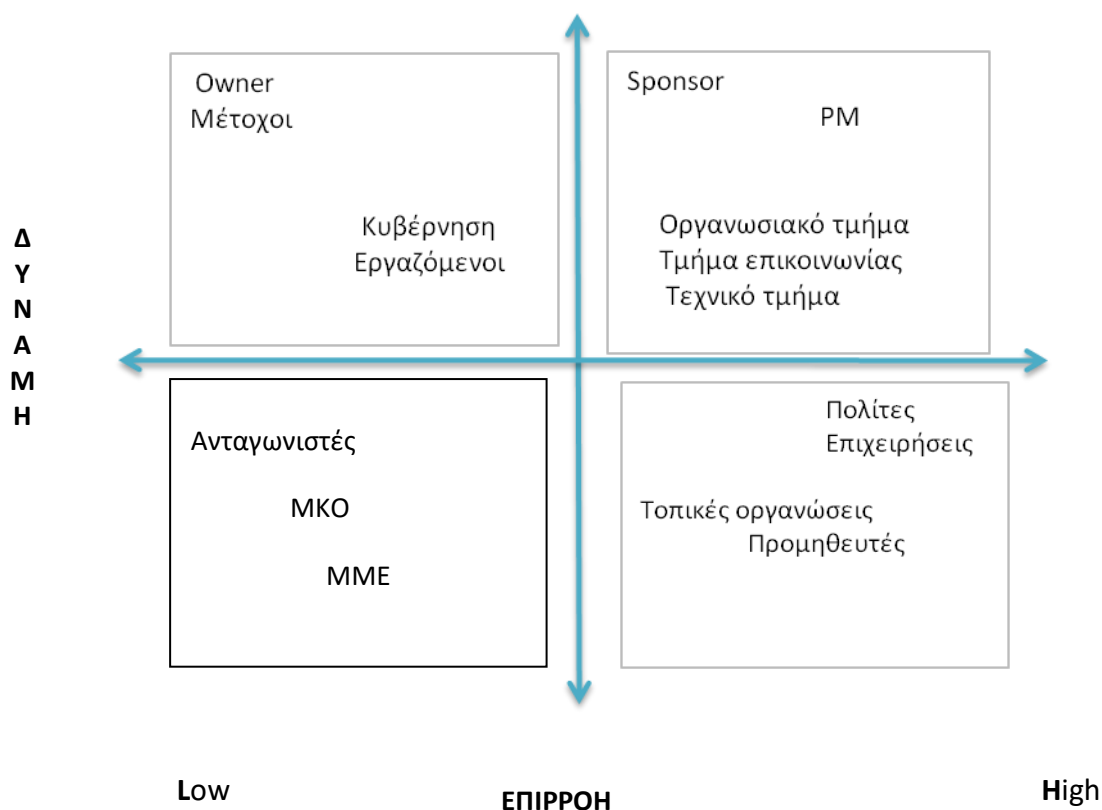
Κατά τη διάρκεια εύρεσης και ανάλυσης των εμπλεκόμενων είναι απαραίτητο η ομάδα ελέγχου των εμπλεκόμενων να καθορίζει τους τρόπους διαχείρισης των εμπλεκόμενων και τη στρατηγική που θα πρέπει ακολουθεί για την αποτελεσματική έκβαση του έργου. Τα εργαλεία που θα βοηθήσουν για την επίτευξη των αναφερθέντων θα αναλυθούν παρακάτω.

4.3.3.1. MATRIX METHOD

Μια σύνθετη τεχνική που χρησιμοποιούμε για να κατηγοριοποιήσουμε και για να μας βοηθήσει να προσδιορίσουμε τη στρατηγική πρέπει να ακολουθούμε για τους συμμετόχους είναι η stakeholder matrix.

Στη stakeholder matrix method θα χρησιμοποιήσουμε δυο παραμέτρους, τη δυναμική και την επιρροή που θα έχει ο κάθε εμπλεκόμενος στο έργο ώστε να μπορέσουμε να προσδιορίσουμε τη τακτική που θα πρέπει να ακολουθήσουμε για το κάθε εμπλεκόμενο ξεχωριστά με σκοπό να εξαλείψουμε τη πιθανότητα εμφάνισης αρνητικών επιπτώσεων. Με βάση την ανάλυση που πραγματοποιήσαμε απεικονίζουμε στο παρακάτω πίνακα τη κατηγοριοποίηση των εμπλεκόμενων

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3.3 1- MATRIX METHOD



Εφόσον τους έχουμε κατηγοριοποιήσει ανάλογα την επιρροή τους και τη δυναμική έναντι στο έργο θα αναλύσουμε τι τακτικές πρέπει να ακολουθήσουμε για τη σωστή διαχείρισή τους.

Αναλυτικότερα όσοι έχουν:

High Power/High Influence

Στη παρούσα φάση του έργου αυτοί που βρίσκονται στο πλαίσιο με υψηλή δύναμη/υψηλή επιρροή, είναι ο sponsor, project manager, το οργανωτικό-επικοινωνιακό και τεχνικό τμήμα γιατί το έργο βρίσκεται στη φάση δημιουργία της ξενοδοχειακής μονάδας. Ο project manager παίζει καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη των εργασιών καθώς οργανώνει-συντονίζει και παρακολουθεί όλες τις διεργασίες που πρέπει να πραγματοποιηθούν. Έτσι εάν παρεκκλίνει από τους στόχους και τα χρονοδιαγράμματα, όλο το έργο θα βγει εκτός προγραμματισμού και θα υπάρξει ένα ντόμινο αρνητικών επιπτώσεων. Επιπλέον το τεχνικό-οργανωτικό και επικοινωνιακό τμήμα παίζουν καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη του έργου γιατί πρέπει να υπάρχει καλός συντονισμός και επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων για την αποτελεσματικότητα των διεργασιών. Τέλος ο sponsor στην εξέλιξη του έργου έχει καθοριστικό ρόλο γιατί εάν δεν είναι ικανοποιημένος με την εξέλιξη του έργου μπορεί να σταματήσει τη χρηματοδότηση.

Έτσι για τη σωστή διαχείριση των εμπλεκόμενων που έχουν υψηλή επιρροή και δυναμική στο έργο θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως εταίροι, δίνοντάς τους εξουσία, αρμοδιότητες και την αίσθηση εμπιστοσύνης. Επίσης θα πρέπει να είναι πάντα ικανοποιημένοι, να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη τους και οι απόψεις τους. Τέλος η ομάδα των εμπλεκόμενων θα πρέπει να είναι ανά πάσα στιγμή έτοιμη να αλλάξει τη στρατηγική έναντι των πολύ σημαντικών εμπλεκόμενων εάν το απαιτούν οι συνθήκες.

High Power/Low Influence

Στο πλαίσιο με υψηλή δύναμη αλλά όχι τόσο μεγάλη επιρροή στην εξέλιξη του έργου είναι οι ιδιοκτήτες, μέτοχοι, κυβέρνηση και οι εργαζόμενοι. Οι συγκεκριμένοι εμπλεκόμενοι έχουν μεγάλη δύναμη γιατί εάν για παράδειγμα η κυβέρνηση δεν δώσει τις απαραίτητες αδειοδοτήσεις που χρειάζονται για να ξεκινήσει το έργο θα υπάρξει μεγάλο πρόβλημα, όμως στην εξέλιξη των διεργασιών δεν έχουν μεγάλη επιρροή για το πώς θα πραγματοποιηθούν. Επίσης το ίδιο και οι μέτοχοι, ιδιοκτήτες και εργαζόμενοι μπορεί με κάποιες αποφάσεις που θα πάρουν να έχουν καταστροφικό αποτέλεσμα στο έργο όμως δεν επηρεάζουν πολύ την εξέλιξη των διεργασιών. Έτσι θα πρέπει να αφιερώνουμε χρόνο μαζί τους, να υπάρχει συνεργασία ώστε να κατανοούνται οι ανάγκες τους και επιθυμίες τους και εάν χρειαστεί να τους φέρνουμε σε επαφή με τους ανώτερους ώστε να νιώθουν ότι τους λαμβάνουμε υπόψη.

High Influence/Low Power

Υψηλή επιρροή/λίγη δύναμη έχουν οι επιχειρήσεις, πολίτες, τοπικές οργανώσεις και οι προμηθευτές γιατί επηρεάζονται άμεσα από το έργο τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και στο κοινωνικό πλαίσιο. Οι πολίτες και οι τοπικές οργανώσεις στην αρχή μπορεί να είναι αρνητικοί με την ανέγερση του ξενοδοχείου γιατί μπορεί να θεωρούν ότι θα αλλάξει τη καθημερινότητα τους με την αύξηση του τουρισμού έτσι να προσπαθούν να εναντιωθούν με όποιο τρόπο μπορούν. Ακόμα μερικές επιχειρήσεις μπορεί να πιστεύουν ότι με τη δημιουργία του ξενοδοχείου άρα και την αύξηση του τουρισμού θα αυξηθεί και το δικό τους κέρδος ως συνέπεια, όμως άλλες επιχειρήσεις που προσφέρουν τις ίδιες υπηρεσίες θα εναντιωθούν γιατί ίσως μειωθεί η δικιά τους ζήτηση άρα και το κέρδος τους. Ακόμα οι προμηθευτές μπορεί να επηρεάζουν το έργο ως προς την εξέλιξη των διεργασιών εάν καθυστερήσουν τα υλικά που χρειάζονται για να πραγματοποιηθούν οι εργασίες. Οπότε αντιλαμβανόμαστε ότι ο κάθε εμπλεκόμενος μπορεί να επηρεάζει είτε θετικά είτε αρνητικά το έργο όμως δεν έχει την δυναμική ώστε τα αποτελέσματα να είναι καταστροφικά ως προς την εξέλιξη του έργου. Θα πρέπει όμως να τους κρατάμε ενήμερους για την εξέλιξη του έργου, να τους συμβουλευόμαστε και να λαμβάνουμε υπόψη την γνώμη τους για σοβαρές αποφάσεις. Τέλος θα πρέπει να τους κρατάμε ικανοποιημένους, να μην αγνοούμε τα αιτήματά τους και να υπάρχει ένα κλίμα εμπιστοσύνης.

Low Influence/ Low Power

Τέλος οι εμπλεκόμενοι που έχουν λίγη επιρροή/λίγη δύναμη είναι οι ανταγωνιστές, ΜΚΟ, και τα ΜΜΕ. Οι συγκεκριμένοι εμπλεκόμενοι δεν θα δημιουργούν μεγάλα προβλήματα στο έργο. Αναλυτικότερα για τους ανταγωνιστές θα πρέπει απλώς να τους παρακολουθούμε. Και τις ΜΚΟ και τα ΜΜΕ θα πρέπει απλώς να δημιουργούμε ένα οικείο κλίμα, το αίσθημα της εμπιστοσύνης και της ασφάλειας. Να τους κρατάμε ενήμερους και να έχουμε συχνή επικοινωνία μαζί τους ώστε να νιώθουν σημαντικοί για το έργο και λαμβάνουμε υπόψη τα αιτήματά τους.

4.3.3.2. STAKEHOLDER REGISTER

Θα δημιουργήσουμε το stakeholder register που θα περιέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που θα χρειάζεται η ομάδα των εμπλεκόμενων ώστε να οργανώσει τη στρατηγική που απαιτείται για τον εκάστοτε εμπλεκόμενο, να μπορεί να τους παρακολουθεί και να διορθώνει οποιαδήποτε στιγμή χρειάζεται τη στρατηγική και τις τακτικές που ακολουθούν.

Στο stakeholder register θα περιέχουμε αναλυτικά κάθε πληροφορία για το κάθε εμπλεκόμενο ξεχωριστά.

Ας το παρακολουθήσουμε αναλυτικά με το παρακάτω σχεδιάγραμμα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3.3.2 1-STAKEHOLDER REGISTER

STAKEHOLDER REGISTER									
PROJECT NAME	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ								
PROJECT PHASE	ENGAGEMENT								
NAME OF STAKEHOLDER	DEPARTMENT	ROLE	ROLE IN PROJECT	TYPE OF STAKEHOLDER	TYPE OF COMMUNICATION	EXPECTATION	Influence level	Power level	COMMUNICATION
	Management	Project Manager	Οργάνωση & Έλεγχος έργου, να ακολουθεί τους στόχους, να είναι on time & in budget	Internal	Καθημερινή επαφή	Να είναι όλα υπό έλεγχο(on time,on budget etc)	H	H	face-to-face /video/telephone/ email
	Management	Owner	Έλεγχος πορείας του έργου	Internal	Ανά 2 εβδομάδες	Κερδοφόρο το έργο και διανομή του κέρδους σε αυτούς	H	M	email/telephone/video
		Sponsor	Έλεγχος του budget & χρηματική εισροή	Internal	Μηνιαία	Να έχει κέρδος	H	H	telephone/email/video
		Shareholders	Έλεγχος πορείας του έργου & του budget	Internal	Μηνιαία	Να έχουν κέρδος	H	L	email/telephone/video
	Management	Function Team	Να ακολουθεί τις οδηγίες και να λειτουργούν όλα σύμφωνα με τα συμφωνηθέντα	Internal	Ανά 1 εβδομάδα	Να αμοιβονται για αυτά που προσφέρουν, και να τους σέβονται	M	M	face-to-face/email
	Management	Economical Team	Έλεγχος προϋπολογισμού,κό στη.δαπάνες	Internal	Μηνιαία	Να αμοιβονται για αυτά που προσφέρουν, και να τους σέβονται	M	M	face-to-face/email
	Management	Communication Team	Υπεύθυνοι για την επικοινωνία μεταξύ των εργαζόμενων	Internal	Μηνιαία	Να αμοιβονται για αυτά που προσφέρουν, και να τους σέβονται	M	M	face-to-face/email
	Team member	Workers	Να ακολουθούν τις οδηγίες που τους έχουν δοθεί για τις εργασίες που πρέπει να κάνουν	Internal	Μηνιαία	Χρηματική αμοιβή/εργασιακά δικαιώματα	M	M	face-to-face/email
Government			Τήρηση νομοθεσιών/Αδειοδοτήσεις	External	Παρακολούθηση ανα 10 μέρες	Να σέβονται τους νόμους και να μην προκαλέσουν προβλήματα στην περιοχή	M	M	email/telephone/ face-to-face
Περιβαλλοντικές οργανώσεις	MKO		Έλεγχος για την προστασία του περιβάλλοντος	External	Μηνιαία	Να σεβαστούν το περιβάλλον και να εφαρμόσουν όλους τους κανονισμούς για τη μείωση της ρύπανσης του περιβάλλοντος	L	M	face-to-face /video/telephone/ email
Προστασία θαλάσσιας ρύπανσης	MKO		Έλεγχος για την προστασία της θαλάσσιας ρύπανσης	External	Μηνιαία	Να σεβαστούν το περιβάλλον και να εφαρμόσουν όλους τους κανονισμούς για τη μείωση της ρύπανσης του περιβάλλοντος	L	M	face-to-face /video/telephone/ email
Προστασία φυσικής ομορφιάς	MKO		Προστασία φυσικής ομορφιάς & μνημείων	External	Μηνιαία	Να σεβαστούν το περιβάλλον και να εφαρμόσουν όλους τους κανονισμούς για τη μείωση της ρύπανσης του περιβάλλοντος	L	M	face-to-face /video/telephone/ email
Ξενοδοχεία	Competitotrs		Εμπόδιο στην πραγματοποίηση του έργου	External	Μηνιαία	Να διαβάλουν το έργο	M	L	Face-to-face/telephone
Ενοικιαζόμενα/Πανσιον	Competitotrs		Εμπόδιο στην πραγματοποίηση του έργου	External	Μηνιαία	Να διαβάλουν το έργο	M	L	Face-to-face/telephone
Εναλλακτικές μορφές τουρισμού	Competitotrs		Εμπόδιο στην πραγματοποίηση του έργου	External	Μηνιαία	Να διαβάλουν το έργο	M	L	Face-to-face/telephone
Προμηθευτές			Παροχή 1ων υλών & μηχανημάτων	External	Μηνιαία	Έγκυρη πληρομή και καλή συνεργασία	M	M	Face-to-face/telephone
Επιχειρήσεις			Υποστήριξη υλοποίησης του έργου	External	Όταν χρειάζεται	Βοήθεια στο έργο	M	M	Face -to-face
Τοπική κοινότητα			Υποστήριξη υλοποίησης του έργου/ Εναντίωση	External	Όταν χρειάζεται	Βοήθεια στο έργο/ Εμπόδια στην υλοποίηση του έργου	M	M	Face -to-face
	MME		Προβολή έργου στη κοινωνία	External	Εβδομαδιαία	Έγκυρη και άμεση πληροφόρηση για τη πορεία του έργου	M	L	face-to-face /email/telephone

4.3.3.3. COMMUNICATION PLAN

Εφόσον έχουμε αναλύσει και κατηγοριοποιήσει τους εμπλεκόμενους θα προχωρήσουμε στο επόμενο και βασικότερο στάδιο του έργου, στο κομμάτι της επικοινωνίας ανάμεσα στην ομάδα διαχείρισης συμμετόχων και τους εμπλεκόμενους. Είναι από τα σημαντικότερα στάδια ολόκληρου του έργου για να είναι επιτυχημένο και με τη λιγότερη δυνατή ζημία.

Αναλυτικότερα για να καταφέρει η ομάδα να έχει θετικά αποτελέσματα απέναντι στους εμπλεκόμενους θα πρέπει να ακολουθήσει συγκεκριμένα βήματα. Αρχικά να συλλέξει πληροφορίες για το κάθε εμπλεκόμενο ξεχωριστά, να γνωρίζει εάν έχει θετική ή αρνητική επιρροή προς το έργο, τις απαιτήσεις τους, έπειτα να κτίζει το σχέδιο επικοινωνίας, τους τρόπους(email, video κ.α) και τη συχνότητα. Ο σκοπός της επικοινωνίας με του εμπλεκόμενους είναι να γνωρίζουμε τις απαιτήσεις τους, τα προβλήματά τους, τα αιτήματά τους και γενικά οτιδήποτε χρειάζονται ώστε να μπορέσουμε να τα διαχειριστούμε για να μην δημιουργηθούν προβλήματα στο έργο.

Αυτό θα επιτευχθεί με συχνές συναντήσεις μαζί τους, να διοχετεύονται οι κατάλληλες πληροφορίες και με τη σωστή γλώσσα επικοινωνίας(επίσημη, φιλική), να τους δείχνουμε ότι τους θεωρούμε σημαντικούς για το έργο, να αναπτύσσουμε ένα κλίμα οικειότητας και εμπιστοσύνης, να συμμετέχουν στις αποφάσεις του έργου και να έχουν ενεργό ρόλο στην εξέλιξή του.

Το επικοινωνιακό πλάνο στρατηγικής και διαχείρισης που θα ακολουθούμε και θα προσαρμόζουμε στις απαιτήσεις και στις αλλαγές των εμπλεκομένων το απεικονίζουμε στο παρακάτω σχεδιαγράμματα. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι καθ' όλη τη διάρκεια του έργου θα το παρακολουθούμε και θα το ενημερώνουμε όποτε κρίνετε απαραίτητο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3.3.3 1-COMMUNICATION PLAN

STAKEHOLDER COMMUNICATION WORKSHEET						
STAKEHOLDER NAME	COMMUNICATION APPROACH(FROM POWER/INTEREST) 1	KEY ISSUES	CURRENT STATUS²	DESIRE SUPPORT³	MESSASE NEEDED	COMMUNICATION FORMAT
Project Manager	Manage closely	Stay on time and on budget, no surprises	Supporter	High	Daily	Email/telephone/ face-to-face
Owner	Keep Satisfied	Achieve targets	Supporter	High	Monthly	Email/telephone/ face-to-face
Sponsor	Manage closely	Avoid extra costs	Supporter/ Critic	High	Monthly	Email/telephone/ face-to-face
Shareholders	Keep Satisfied	Avoid extra costs	Supporter	High	Monthly	Email/telephone/ face-to-face
Function Team	Keep Closely	Achieve goals/bonus	Supporter/ Critic	Medium	When needed	Email/telephone/ face-to-face
Economical Team	Keep Closely	Achieve goals/bonus	Supporter/ Critic	Medium	When needed	Email/telephone/ face-to-face
Communication Team	Keep Closely	Achieve goals/bonus	Supporter/ Critic	Medium	When needed	Email/telephone/ face-to-face
Workers	Keep Satisfied	Achieve goals/bonus	Supporter/ Critic	Medium	When needed	Face-to-face/Email
Government	Keep Satisfied	Follow the law	Neutral	Medium	Monthly	Email/telephone/ face-to-face
Περιβαλλοντικές οργανώσεις	Monitor	Protect the enviroment population	Critic	Low	Monthly	Face-to-face/Email
Ξενοδοχεία	Monitor	Protect the business gain	Critic	Low	When needed	Telephone/email
Ενοικιαζόμενα/Πανσιον	Monitor	Protect the business gain	Critic	Low	When needed	Telephone/email
Εναλλακτικές μορφές τουρισμού	Monitor	Protect the business gain	Critic	Low	When needed	Telephone/email
Επιχειρήσεις	Keep Informed	Increase tourism	Supporter/ Critic	Medium	When needed	Face-to-face
Τοπική κοινότητα	Keep Informed	Community development	Supporter/ Critic	Medium	When needed	Face-to-face
MME	Monitor	Be informed about the project	Supporter/ Critic	Medium	Monthly	Email/telephone/ face-to-face

4.3.3.4. RISK PLAN

Με βάση τους εμπλεκόμενους που θα έχουμε προσδιορίσει και αναλύσει σε κάθε φάση του έργου θα πρέπει να προσδιορίσουμε και το αντίστοιχο ρίσκο που ενδεχομένως θα αντιμετωπίσουμε από τον εκάστοτε εμπλεκόμενο και τον τρόπο εξάλειψής του.

Αρχικά θα δημιουργήσουμε ένα risk assessment για να καταγράψουμε τους πιθανούς κινδύνους και να τους κατηγοριοποιήσουμε με βάση εάν θα έχουν μεγάλο/μεσαίο ή μικρό αντίκτυπο στο έργο. Για τη καταγραφή και κατηγοριοποίηση των κινδύνων χρησιμοποιήσαμε τις πληροφορίες που είχαμε συλλέξει από ειδικούς και τα ιστορικά δεδομένα από παρόμοια έργα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3.3.4 1-RISK ASSESMENT

STAKEHOLDER RISK ASSESSMENT				
	RISK	HIGH	MEDIUM	LOW
Project Manager	Να αδιαφορεί για το έργο και όλα να βγουν εκτός ελέγχου	✓		
Owner	Να θέλει να σταματήσει το έργο	✓		
Sponsor	Να μην χρηματοδοτεί άλλο το έργο	✓		
Shareholders	Να είναι δυσαρεστημένοι με την απόδοση του έργου	✓		
Function Team	Να μην εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους και να δίνουν λανθασμένες οδηγίες στους εργαζόμενους	✓		
Account Team	Κακή διαχείριση οικονομικών	✓		
Communication Team	Κακή επικοινωνιακή στρατηγική	✓		
Εργάτες	Να μην ακολουθούν τις εντολές των ανωτέρων τους, ακόμα και να σταματήσουν να εργάζονται	✓		

Government	Να φέρουν εμπόδια με τις αδειοδοτήσεις και τα ευρωπαϊκά κονδύλια			✓
ΜΚΟ	Να φέρουν συνέχεια εμπόδια στην εκτέλεση των διαδικασιών και να διαβάλουν το έργο			✓
Ξενοδοχεία	Να φέρουν με κάθε τρόπο εμπόδια στο έργο			✓
Ενοικιαζόμενα/Πανσιόν	Να φέρουν με κάθε τρόπο εμπόδια στο έργο	✓		
Εναλλακτικές μορφές τουρισμού	Να φέρουν με κάθε τρόπο εμπόδια στο έργο			✓
Επιχειρήσεις	Υποστήριξη του έργου	✓		
Τοπική κοινότητα	Υποστήριξη του έργου	✓		
Καιρικές συνθήκες	Καθυστέρηση έργων		✓	
Περιβάλλον	Καθυστέρηση έργων			✓
ΜΜΕ				✓
Προμηθευτές	Καθυστέρηση εμπορευμάτων	✓		

Θα προσέξουμε ότι υπάρχουν κάποιοι εμπλεκόμενοι που δεν έχουν αρνητική επίπτωση στο έργο αλλά “θετικό ρίσκο”. Αυτό βέβαια μπορεί να αλλάξει καθ’ όλη τη διάρκεια του έργου και από “θετικός κίνδυνος” να γίνει αρνητικός.

Qualitative Risk Analysis

Έπειτα θα αναλύσουμε τους πιθανούς κινδύνους με τη ποιοτική ανάλυση, η οποία θα μας βοηθήσει να κατατάξουμε τους κινδύνους με βάση την πιθανότητα εμφάνισης επί το αντίκτυπό τους (πιθανότητα * αντίκτυπο = σκορ ρίσκου)

Με αυτό τον τρόπο θα είναι πιο εύκολο να κατηγοριοποιήσουμε τους κινδύνους και να δώσουμε την αντίστοιχη βαρύτητα που χρειάζεται στο κάθε ρίσκο.

Απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3.3.4 2-RISK SCORE

RISK PROBABILITY AND IMPACT ASSESSMENT						
ID	STAKEHOLDERS	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ/ΑΠΕΙΛΕΣ	ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ	ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ
1	Project Manager	Να αδιαφορεί για το έργο και να βγουν όλα εκτός ελέγχου	2	5	10	1
2	Sponsor	Να μην χρηματοδοτεί το έργο και έτσι να σταματήσει το έργο	1	5	5	
3	Function Team	Να μην εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους και να δίνουν λανθασμένες οδηγίες στους εργαζόμενους	2	4	8	2
4	Owner	Να θέλει να σταματήσει το έργο	1	5	5	
5	Shareholders	Πίεση για αύξηση κέρδους	3	2	6	
6	Economical Team	Κακή διαχείριση οικονομικών	2	4	8	3
7	Communication Team	Κακή επικοινωνιακή τακτική	2	4	8	4
8	Worker	Να μην ακολουθούν τις εντολές των ανωτέρων τους, ακόμα και να σταματήσουν να εργάζονται	2	4	8	5
9	Κυβέρνηση	Να μην εγκρίνουν το έργο	1	5	5	
10	MME	Δυσφήμιση έργου	2	2	4	
11	Προμηθευτές	Να μην παραδίδουν τα εμπορεύματα στην ώρα τους ώστε να πραγματοποιούνται οι εργασίες	3	2	6	
12	ΜΚΟ	Να φέρουν συνέχεια εμπόδια στην εκτέλεση των διαδικασιών και να διαβάλουν το έργο	3	2	6	
13	Ξενοδοχεία	Να προσπαθούν με κάθε τρόπο την καθυστέρηση ακόμα και τη διακοπή του έργου	3	1	3	
14	Ενοικιαζόμενα/Πανσιον	Να προσπαθούν με κάθε τρόπο την καθυστέρηση ακόμα και τη διακοπή του έργου	3	1	3	
15	Καιρικές συνθήκες	Καθυστέρηση εργασιών	2	3	6	
16	Περιβάλλον	Εμπόδια στην διέλευση των συνεργιών	3	2	6	
17	Τουριστικές επιχειρήσεις	Υπόσθιξη δημιουργίας τουριστικής μονάδας	4	-5	-20	
18	Τοπική αυτοδιοίκηση	Υποσθιξη του έργου	3	-3	-9	
19	Πολίτες	Υποσθιξη του έργου	3	-3	-9	

Με βάση την ανάλυση πιθανότητας * αντίκτυπο απεικονίσαμε τη σειρά προτεραιότητας των ρίσκων στο έργο. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος για την ανάπτυξη του ξενοδοχείου είναι ο project manager να αδιαφορεί για το έργο και όλες οι διεργασίες να είναι εκτός ελέγχου. Έπειτα ακολουθούν τα τμήματα οργάνωσης και επικοινωνίας να μην εκτελούν ορθά τις διαδικασίες και να μην υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και των εργαζόμενων. Παρατηρούμε ότι οι σημαντικότεροι κίνδυνοι είναι στο οργανωτικό τμήμα γιατί σε ένα μεγάλο έργο χρειάζεται πολύ καλή οργάνωση καθώς οι απαιτήσεις είναι πολλές και τα κόστη μεγάλα.

Στο παρακάτω πίνακα θα δημιουργήσουμε για τους σημαντικότερους κινδύνους βάση του risk score που αναλύσαμε παραπάνω, ένα risk control plan, ώστε να ξέρουμε τι να κάνουμε για να μειώσουμε τη πιθανότητα εμφάνισης του κάθε κινδύνου και εάν εμφανιστούν με ποιο τρόπο να μειώσουμε τη πιθανότητα ή το αντίκτυπο αντίστοιχα, επίσης θα παρατηρήσουμε ότι μερικά ρίσκα έχουν αρνητικό πρόσημο, αυτό σημαίνει ότι έχουν θετικό αντίκτυπο για το έργο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3.3.4 3-RISK RESPONSE PLAN

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΥΣ								
		<u>ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ</u> <u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u>	<u>ΤΡΟΠΟΙ ΑΠΟΦΥΓΗΣ</u>	<u>ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΙΩΣΗΣ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑΣ</u>	<u>ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΙΩΣΗΣ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΥ</u>	<u>ΙΔΕΕΣ ΑΠΟΔΟΧΗΣ</u>	<u>ΤΡΟΠΟΙ</u> <u>ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ</u> <u>ΑΠΕΙΛΗΣ</u>	<u>ΕΠΙΛΕΧΘΕΝΣΑ ΜΕΘΟΔΟΣ</u>
2	Project Manager	Να αδιαφορεί για το έργο και όλα να βγουν εκτός ελέγχου	Να τους προσδίδουμε σημαντικές εργασίες για το έργο για να νιώθουν ότι αξίζουν και προσφέρουν/ Χρηματική απολαβή	Καλή επικοινωνία και κατανόηση αναγκών του project manager	Να υπάρχει βοηθός project manager ώστε εάν συμβεί κάτι να μπορεί να τον αντικαταστήσει	Δεν είναι αποδεκτός ο κίνδυνος	Δεν υπάρχει	Τρόπος αποφυγής
3	Function Team	Να μην εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους και να δίνουν λανθασμένες οδηγίες στους εργαζόμενους	Να προσδίδουμε σημαντικές εργασίες ώστε να νιώθουν σημαντικό για το έργο και να τους δείχνουμε εμπιστοσύνη	Καλή επικοινωνία και κατανόηση των αναγκών τους	Δημιουργία μικρών ανεξάρτητων ομάδων	Δεν είναι αποδεκτός ο κίνδυνος	Δεν υπάρχει	Η μέθοδος που θα επιλέξουμε είναι ο τρόπος αποφυγής
4	Economical Team	Κακή διαχείριση οικονομικών	Να τους προσδίδουμε το αίσθημα εμπιστοσύνης και να έχουν υψηλή χρηματική απολαβή	Έμπιστο άτομο, συχνή επικοινωνία και έλεγχος	Δεν υπάρχει	Δεν είναι αποδεκτός ο κίνδυνος	Δεν υπάρχει	Ο τρόπος που θα επιλεγεί είναι ο τρόπος αποφυγής και μετά ο τρόπος μείωσης της πιθανότητας
5	Communication Team	Να φέρουν συνέχεια εμπόδια στην εκτέλεση των διαδικασιών και να διαβάλουν το έργο	Αίσθημα εμπιστοσύνης και άτομα με επικοινωνιακό προφίλ	Συχνός έλεγχος και παρακολούθηση εργασιακών σχέσεων,	Δεν υπάρχει	Δεν είναι αποδεκτός ο κίνδυνος	Δεν υπάρχει	Ο τρόπος που θα επιλεγεί είναι ο τρόπος αποφυγής και μετά ο τρόπος μείωσης της πιθανότητας
6	Worker	Να μην εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους και να δίνουν λανθασμένες οδηγίες στους εργαζόμενους	Καλή επικοινωνία και να νιώθουν ότι είναι σημαντικό για το έργο	Συχνή επικοινωνία και κατανόηση των αναγκών τους	Δεν υπάρχει	Δεν είναι αποδεκτός ο κίνδυνος	Δεν υπάρχει	Ο τρόπος που θα επιλεγεί είναι ο τρόπος αποφυγής και μετά ο τρόπος μείωσης της πιθανότητας

4.3.4. MONITORING AND REPORTING

Για ένα επιτυχημένο πλάνο οργάνωσης και ελέγχου των εμπλεκόμενων στο έργο ανάπλασης ξενοδοχειακής μονάδας θα πρέπει σε καθημερινή βάση να τους παρακολουθούμε και να εξάγουμε σχετικές αναφορές για να έχουμε μια ολοκληρωμένη και δομημένη βάση πληροφοριών για τις αποφάσεις που θα πρέπει να παίρνονται.

Θα παραθέσουμε το σχέδιο ελέγχου και παρακολούθησης των συμμετόχων με τις απαιτούμενες διεργασίες που θα πρέπει να κάνει η ομάδα και ο διαχειριστής του έργου

- Να δημιουργηθεί ένα σχέδιο Change Request (αιτήματα αλλαγών) που θα επεξεργάζεται κάθε αίτημα αλλαγής τα οποία συνήθως είναι:
 - προτεινόμενες διορθωτικές αλλαγές για τις μελλοντικές επιδόσεις του έργου
 - προτεινόμενες προληπτικές αλλαγές που μπορεί να μειώσουν τη πιθανότητα μελλοντικών αρνητικών επιπτώσεων στο έργο.
- Να γίνονται παρουσιάσεις με το επικοινωνιακό πλαίσιο που ακολουθεί η ομάδα των εμπλεκόμενων ο διαχειριστής του έργου με τους συμμετόχους.
- Να ενημερώνονται τα σχέδια οργάνωσης και επικοινωνίας(stakeholder register/communication plan/risk plan)
- Να παραθέτει τις πληροφορίες που έχει συλλέξει από αρχεία, όπως αλληλογραφία, πρακτικά συναντήσεων, τηλεφωνική επικοινωνία.
- Να εξάγει αναφορές είτε επίσημες είτε ανεπίσημες που θα περιγράφουν τη κατάσταση των εμπλεκόμενων με το έργο, τα διδάγματα και τα αποτελέσματα από τη στρατηγική που ακολουθούμε.
- Να δημιουργεί βάση ιστορικών δεδομένων για μελλοντικά παρεμφερή έργα ώστε να γνωρίζει τι πρέπει να προσέχει και πώς να το διαχειριστεί παρόμοιες καταστάσεις.

Με αυτό τον τρόπο η ομάδα των εμπλεκόμενων μαζί με το project manager θα μπορούν χρησιμοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες για να τις αναλύσουν, να παρατηρήσουν τα βασικά αίτια προβλημάτων και να λάβουν τα απαραίτητα μέτρα ώστε να μειώσουν την πιθανότητα αρνητικών επιπτώσεων στο έργο.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Για την διάρκεια της οργάνωσης για την ανάπλασης μιας σύγχρονης ξενοδοχειακής μονάδας καθίστατο απαραίτητο να ασχοληθούμε με τους εμπλεκόμενους. Οι εμπλεκόμενοι όπως είδαμε και με την ανάλυση που κάναμε παραπάνω ότι κατέχουν καθοριστικό ρόλο στην οργάνωση των διαδικασιών, στην εξέλιξη του έργου και γενικά στη θετική ή αρνητική έκβαση του έργου. Επομένως ο διαχειριστής του έργου μαζί με την ομάδα διαχείρισης θα πρέπει να έχουν αρκετή εμπειρία στα έργα ξενοδοχειακών μονάδων αλλά και στη διαχείριση των συμμετόχων καθώς είναι ένα έργο με πολύ μεγάλο κόστος και μεγάλες απαιτήσεις και κάθε καθυστέρηση κοστίζει και σε χρόνο και σε κόστος. Θα πρέπει να διαχειριστούν πολλές απαιτήσεις μαζί και να προσαρμόζουν άμεσα κάθε αλλαγή που πραγματοποιείται στο έργο. Το βασικότερο εργαλείο για να επιτύχουν στη διαχείριση των εμπλεκόμενων είναι να δημιουργήσουν ένα καλό επικοινωνιακό σχέδιο με τους εμπλεκόμενους. Όστε να γνωρίζει άμεσα κάθε εξέλιξη στο έργο και να είναι έτοιμη να την διαχειριστή. Αλλά και να παρακολουθούν συνέχεια τους συμμετόχους καθώς κατά την εξέλιξη του έργου οι εμπλεκόμενοι θα αλλάζουν συνεχώς και θα χρειάζεται να αναπροσαρμόζεται η στρατηγική έναντι των συμμετόχων.

ΚΕΦΆΛΑΙΟ 5: ΣΥΝΟΨΗ- ΣΥΜΠΕΡΆΣΜΑΤΑ

Η παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύει στη κατανόηση και ανάδειξη της σημαντικότητας της ενσωμάτωσης των συμμετόχων στη διαχείριση ενός έργου και στην ανάπτυξη των κατάλληλων τεχνικών για τη βέλτιστη έκβαση του έργου.

Το πρώτο μισό κομμάτι της εργασίας ασχολείται με την έννοια του εμπλεκόμενου και την ανάλυση του μοντέλου διαχείρισης των εμπλεκόμενων σύμφωνα με το PMI.

Κατά την ανάλυση των διεργασιών για τη διαχείριση των συμμετόχων παρατηρείται ότι ενδιαφερόμενοι είναι άτομα, ομάδες, οργανώσεις κ.α., που υποστηρίζουν τα πιστεύω τους και τις απόψεις τους καθώς είναι πιθανόν να επηρεαστούν από τις δραστηριότητες του έργου και είτε θα έχουν κάτι να κερδίσουν είτε να χάσουν από το έργο. Έτσι, στο πλαίσιο της διαχείρισης του έργου, τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι όλοι εκείνοι που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την επίτευξη των στόχων του έργου και της οποίας η συμμετοχή και η υποστήριξη είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχία του.

Οι κύριοι στόχοι της ανάλυσης των ενδιαφερομένων μερών είναι ο προσδιορισμός των συμφερόντων των ενδιαφερομένων και οι τρόποι μείωσης των αρνητικών επιπτώσεων των συμμετόχων.

Η σημασία των ενδιαφερομένων για τη διαχείριση των έργων είναι εμφανής σε διάφορα επίπεδα. Πρώτον δίνει τη δυνατότητα στους συμμετόχους να εκφράσουν για το πως τα έργα μπορεί να επηρεάσουν τη ζωής τους . Δεύτερον πως οι συμμετοχοί μπορεί να επηρεάσουν το ίδιο το έργο. Τρίτον παρέχει ευκαιρίες μάθησης τόσο για την ομάδα του έργου όσο και για τους ίδιους τους εμπλεκόμενους.

Στο δεύτερο και τελευταίο κομμάτι της συγγραφής θα πραγματοποιηθεί μια ερευνητική διαδικασία για το πώς θα εφαρμοστεί το θεωρητικό κομμάτι που έχει αναλυθεί στο πρώτο κομμάτι της εργασίας σε τρία υπαρκτά έργα.

Συγκεκριμένα τα έργα στα οποία θα πραγματοποιηθεί μελέτη είναι η δημιουργία αιολικού πάρκου στην ορεινή περιοχή της Ροδόπης, δημιουργία ΧΥΤΑ στη Πελοπόννησο και τέλος δημιουργία ξενοδοχειακής μονάδας νότια της Πελοποννήσου.

Μέσα από την μελέτη των παραδειγμάτων θα γίνει αντιληπτό ότι κάθε έργο είναι μοναδικό και χρειάζεται μεγάλη προσοχή, χρόνο, κόστος και προγραμματισμό για το προσδιορισμό και τη διαχείριση των ενδιαφερομένων. Επίσης πολλά ενδιαφερόμενα μέρη χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή στη διαχείριση και στη διανομή πληροφοριών καθώς μπορεί να κατέχουν υψηλές θέσεις και να επηρεάζουν την έκβαση του έργου.

Συμπερασματικά με όσα αναλύθηκαν και παρατέθηκαν καθ' όλη τη διάρκεια της διπλωματικής εργασίας συμπεραίνουμε ότι οι συμμετοχοί είναι ένα απαραίτητο και αναπόσπαστο κομμάτι για τη σωστή οργάνωση και διαχείριση ενός έργου. Θα πρέπει να έχει κατανοηθεί πολύ καλά ο όρος “συμμέτοχος”, για να μπορεί να προσδιοριστεί- αναλυθεί- διαχειριστεί- ελεγχθεί και παρακολουθηθεί. Για κάθε έργο οι συμμετοχοί είναι μοναδικοί και χρειάζονται διαφορετικοί αντιμετώπιση και διαχείριση.

Μπορεί να υπάρχουν στα έργα κοινοί εμπλεκόμενοι όμως σε κάθε έργο ο κάθε εμπλεκόμενος παίζει διαφορετικό ρόλο και έχει διαφορετική βαρύτητα. Μπορεί στο ένα έργο να έχουν πρωταρχικό ρόλο στην εξέλιξη του έργου και σε ένα άλλο μπορεί να μην έχουν τόση σημαντική επιρροή και δύναμη ή ακόμα μπορεί να είναι και θετικός εμπλεκόμενος. Έτσι η διαχείριση των εμπλεκομένων αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την επιτυχή έκβαση ενός έργου.

Προτάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη και έρευνα θα μπορούσαμε αρχικά να προτείνουμε τη συνέχιση προσδιορισμού των πιθανών εμπλεκομένων και την ανάπτυξη των κατάλληλων στρατηγικών σε όλη την διάρκεια του έργου, κατά την υλοποίησης-παράδοσης και λειτουργίας των έργων. Τέλος θα μπορούσε να φτιαχτεί ένα πρόγραμμα που να μοντελοποιηθούν όλα τα δεδομένα που πρέπει να εξετάζονται για τους εμπλεκόμενους και να ενημερώνονται αυτόματα τα δεδομένα και να εξάγονται τα αντίστοιχα συμπεράσματα.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΪΑ

BOOK & ARTICLES

A Guide to the Project Management Body of Knowledge.

*Adiguzel, Zehir, Z., Ceman. A STUDY OF THE EFFECTS OF COMPETITIVE STRATEGIES ON
STAKEHOLDERS RELATIONSHIP MANAGEMENT AND STAKEHOLDER BEHAVIOR.
(2016).*

HOW TO COLLECT STAKEHOLDERS' INFORMATION.

Freeman, Harrison, Wicks, E., Jeffrey, Andrew. Managing for Stakeholder. (2007).

Roeder, T. Managing Project Stakeholder, Building a foundation to Achieve Project Goals.

Project Management Methodology, PM2. (European Commission, 2016).

*Indumathi, Mahendran, Lavanya, Hemalatha. Stakeholder Analysis in Paddy Processing
Chain of Southern Tamil Nadu. (2017).*

Stakeholder Identification and Analysis.

*Bonnafous-Boucher, Rendtorff, M., Jacon Dahl. Stakeholder Theory, A Model for Strategic
Management.*

*Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, E., Jeffrey, Andrew, Bidhan, Simone de Colle. A Guide to
the Project Management Body of Knowledge.*

*Bonnafous-Boucher, Rendtorff, Maria, Jacon Dahl. Stakeholder Theory, A Model for Strategic
Management.*

Freeman, Edward. Strategic Management, A Stakeholder Approach. 1984.

Roeder, Tres. Managing Project Stakeholder, Building a Foundation to Achieve Project Goals.

"Stakeholder Theory." Wikipedia, 29 Sept. 2018. Wikipedia,

https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Stakeholder_theory&oldid=861714225.

Stakeholders and Goals.

Friedman, Miles, A., Samantha. Stakeholders, Theory and Practice. (2006).

Freeman, E. Strategic Management, A Stakeholder Approach. (1984).

Gibson, K. The Moral Basis of Stakeholder Theory. (2000).

Fontaine, Haarman, Schmid, C., Antoine, Stefan. The Stakeholder Theory. (2006).

Mitchell, R. K. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the

Principle of Who and What Really Counts. 35

Mitchell, Agle, Wood, R., Bradley, Donna. Toward a Theory of Stakeholder Identification and

Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. Academy of

Management

Uribe, Ortiz-Marcos, Uruburu, D., Isabel, Angel. What Is Going on with Stakeholder Theory in

Project Management Literature? A Symbiotic Relationship for Sustainability. (2018).

Gert Noordzy Richard Whitfield. A Project Lifecycle for New Hotels. 2015.

Government of Saint Lucia Stakeholder Engagement Plan Geothermal Resource Development

Project.

Hagebro, Camilla. Stakeholder Management in Tourism. 2015.

Landfill Project Protocol Landfill Methane Treatment or Destruction. 2017.

“The Environmental Assessment of Landfill Based on Stakeholder Analysis.” Elsevier B.V.

Selection, 2011.

Del Rosano, Han Goh, Vilma, Kar. Community Stakeholder Management in Wind Energy

Development Projects. 2007.

SITES

1. *Managing Stakeholder Expectations.*

<https://mymanagementguide.com/guidelines/project->

[management/communications-management/managing-stakeholder-expectations/](#).

Accessed 14 Nov. 2018.

2. *Stakeholder Management – Project Management*.
<https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-5-project-stakeholders-project-management/>. Accessed 14 Nov. 2018.
3. “8 Tips for Managing Stakeholder Expectations.” *KnowledgeHut Blog*, 11 Apr. 2013,
<https://www.knowledgehut.com/blog/project-management/8-tips-for-managing-stakeholder-expectations>.
4. “A Comprehensive Project Management Guide for Everything RACI.” *Smartsheet*, 15 July 2016, <https://www.smartsheet.com/comprehensive-project-management-guide-everything-raci>.
5. Assudani, Rashmi, and Timothy J. Kloppenborg. “Managing Stakeholders for Project Management Success: An Emergent Model of Stakeholders.” *Journal of General Management*, vol. 35, no. 3, Mar. 2010, pp. 67–80. *SAGE Journals*, doi:[10.1177/030630701003500305](https://doi.org/10.1177/030630701003500305).
6. “Business Process.” *Wikipedia*, 12 Oct. 2018. *Wikipedia*,
https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Business_process&oldid=863740811.
7. *Chapter 14 Stakeholder Management - Ppt Video Online Download*.
<https://slideplayer.com/slide/9317289/>. Accessed 14 Nov. 2018.
8. *Home Page - Matchware | Examples*.
<https://www.matchware.com/examples/search/index#query=mind%20map&language=en&ordering=featured&count=20>. Accessed 14 Nov. 2018.

9. "How to Build a Solid Stakeholder Engagement Plan." *Boréal*, 14 June 2016, <https://www.boreal-is.com/blog/solid-stakeholder-engagement-plan/>.
10. "How to Create Stakeholder Management and Communication Plans." *Smartsheet*, 9 Dec. 2016, <https://www.smartsheet.com/how-create-stakeholder-management-and-communication-plans>.
11. *How to Identify Project Stakeholders?* <https://pmstudycircle.com/2012/06/identify-stakeholders-project-management/>. Accessed 14 Nov. 2018.
12. "Is the Environment a Stakeholder?" *Stakeholdermap.Com*, <https://www.stakeholdermap.com/is-environment-a-stakeholder.html>. Accessed 14 Nov. 2018.
13. *Managing Stakeholders Throughout The Project Life Cycle Management Essay*. <https://www.ukessays.com/essays/management/managing-stakeholders-throughout-the-project-life-cycle-management-essay.php>. Accessed 14 Nov. 2018.
14. "Mind Map." *Wikipedia*, 6 Nov. 2018. *Wikipedia*, https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Mind_map&oldid=867618877.
15. *Mind Maps - What Is a Mind Map? How Do You Make a Mind Map? Your Questions Answered*. <https://www.smartdraw.com/mind-map/>. Accessed 14 Nov. 2018.
16. Nwanji, Tony Ike. *The Stakeholder Theory in the Modern Global Business Environment*. Vol. 1, no. 1, p. 13.
17. "Organizational Chart." *Wikipedia*, 14 Aug. 2018. *Wikipedia*, https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Organizational_chart&oldid=854882506

18. "Perform a Stakeholder Analysis for the PMP Certification Exam." *Dummies*,
<https://www.dummies.com/careers/project-management/pmp-certification/perform-a-stakeholder-analysis-for-the-pmp-certification-exam/>.
Accessed 14 Nov. 2018.
19. "Project Management: Stakeholder Risk Management." *Project Smart*,
<https://www.projectsmart.co.uk/project-management-stakeholder-risk-management.php>. Accessed 14 Nov. 2018.
20. *Snapshot*. <https://www.projectmanagementdocs.com/blog/what-is-a-stakeholder-how-to-identify-analyze-and-manage-project-stakeholders/#axzz5ELcY7HsR>.
Accessed 14 Nov. 2018.
21. *Stakeholder Analysis Winning Support for Your Projects*.
http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm. Accessed 14 Nov. 2018.
22. *Stakeholder Classification and Management Strategy*.
<https://pmstudycircle.com/2012/06/stakeholder-analysis-stakeholder-management-strategy/>. Accessed 14 Nov. 2018.
23. "Stakeholder Management: Beyond Risk Management." *Boréal*, 16 Oct. 2013,
<https://www.boreal-is.com/blog/stakeholder-risk-management/>.
24. *Stakeholder Monitoring*. <https://www.content5.de/en/monitoring-reporting/stakeholder-monitoring/>. Accessed 14 Nov. 2018.
25. *Stakeholder Engagement Toolkit-Step_1.Pdf*.
<https://www.fhi360.org/sites/default/files/webpages/se->

[toolkit/SE Toolkit and Steps PDF files/Stakeholder Engagement Toolkit-](#)

[Step 1.pdf](#). Accessed 14 Nov. 2018.

26. *Stakeholders, Goals, Scope: The Foundation for Requirements and Business Models*

by Suzanne Robertson - March 2006 Free Article - *Technology Transfer*.

[https://www.technologytransfer.eu/article/5/2006/3/Stakeholders, Goals, Scope](https://www.technologytransfer.eu/article/5/2006/3/Stakeholders_Goals_Scope)

[_The Foundation for Requirements and Business Models.html](#). Accessed 14 Nov.

2018.

27. ---.

[https://www.technologytransfer.eu/article/5/2006/3/Stakeholders, Goals, Scope](https://www.technologytransfer.eu/article/5/2006/3/Stakeholders_Goals_Scope)

[_The Foundation for Requirements and Business Models.html](#). Accessed 14 Nov.

2018.

28. *Stakeholders in Project Management*.

<https://pmstudycircle.com/2012/03/stakeholders-in-project-management->

[definition-and-types/](#). Accessed 14 Nov. 2018.

29. *Stakeholders in the Process*.

<http://www.openlearningworld.com/books/Introduction%20to%20Strategic%20Ma>

[nagement/Stakeholders%20in%20the%20Process/Stakeholders%20in%20the%20Pr](#)

[ocess.html](#). Accessed 14 Nov. 2018.

30. *Swim Lane Diagram - Learn Everything About SwimLane Diagrams*.

<https://www.smartdraw.com/swim-lane-diagram/>. Accessed 14 Nov. 2018.

31. *The Roles of Stakeholders in the Planning Process.*
<https://smallbusiness.chron.com/roles-stakeholders-planning-process-32051.html>.
Accessed 14 Nov. 2018.
32. *What Is a Mind Map? - Mind Mapping.* <https://www.mindmapping.com/mind-map.php>. Accessed 14 Nov. 2018.
33. "What Is a Stakeholder? - Definition of Stakeholder." *ProjectManager.Com*, 13 June 2017, <https://www.projectmanager.com/blog/what-is-a-stakeholder>.
34. "What Is a Stakeholder? How to Identify, Analyze and Manage Project Stakeholders." *Project Management Docs*, 13 Aug. 2018, <https://www.projectmanagementdocs.com/blog/what-is-a-stakeholder-how-to-identify-analyze-and-manage-project-stakeholders/>.
35. ---. *Project Management Docs*, 13 Aug. 2018, <https://www.projectmanagementdocs.com/blog/what-is-a-stakeholder-how-to-identify-analyze-and-manage-project-stakeholders/>.
36. "What Is a Stakeholder in Project Management?" *Project Management Guide*, <https://www.wrike.com/project-management-guide/fag/what-is-a-stakeholder-in-project-management/>. Accessed 14 Nov. 2018.
37. *Home | BSR.* <https://www.bsr.org/en/>. Accessed 14 Nov. 2018.
38. *LIFE12 BIO/GR/000554-Κύριες Δραστηριότητες.* https://www.windfarms-wildlife.gr/kiries_drastiriotites-proj-2.html. Accessed 14 Nov. 2018.

39. PAPANAZARIDOU.Pdf.
<http://ikee.lib.auth.gr/record/124151/files/PAPANAZARIDOU.pdf>. Accessed 14 Nov. 2018.
40. “Νομικό Πλαίσιο Αδειοδοτήσεων Αιολικών Πάρκων.” *Energypress.Gr*, 24 July 2012,
<https://energypress.gr/news/nomiko-plaisio-adeiodotiseon-aiolikon-parkon>.
41. “ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΙΟΛΙΚΩΝ ΠΑΡΚΩΝ Μέρος Α.” *Athens Indymedia*, <https://athens.indymedia.org/post/810169/>. Accessed 14 Nov. 2018.
42. “ΕΛ.ΤΕΧ. ΑΝΕΜΟΣ - Αιολικά πάρκα και έργα ΑΠΕ.” *ΕΛ. ΤΕΧ. Άνεμος*,
<http://www.eltechanemos.gr/>. Accessed 14 Nov. 2018.