



*«Επιχειρησιακή προσέγγιση εφαρμογής του Project Management»*

Όνομά: ΧΟΡΤΗ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ-ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

Επιβλέπων καθηγητής:

*Εμίρης Δημήτρης*

Πειραιάς 2008

## ΔΗΛΩΣΗ

Η παρούσα εργασία με θέμα:

«Επιχειρησιακή προσέγγιση εφαρμογής του Project Management»

Είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου στην «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική» του Οικονομικού Τμήματος του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Πειραιάς, 20/10/2008

Η φοιτήτρια και συγγραφέας της εργασίας,

Χόρτη Αλεξάνδρα-Αικατερίνη

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

<b>ΔΗΛΩΣΗ</b>	<b>2</b>
<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b>	<b>6</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>7</b>
<b>ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	<b>8</b>
<b>A' ΜΕΡΟΣ</b>	<b>11</b>
Ορισμός και βασικές λειτουργίες του Project Management .....	11
Βασικές λειτουργίες του Project Management.....	13
Βασικές επιδιώξεις του Project Management.....	15
Το έργο .....	16
Ο κύκλος ζωής του έργου.....	18
Χρονικός προγραμματισμός των έργων.....	20
Οργάνωση του έργου.....	22
Το κόστος του έργου.....	26
Ο έλεγχος.....	29
Η μέθοδος της συγκριτικής τυποποίησης (Benchmarking) .....	30
Τα είδη του ελέγχου.....	32
<b>B' ΜΕΡΟΣ</b>	<b>34</b>
Επιλογή του προσωπικού .....	34
Παράγοντες της απόδοσης του εργατικού δυναμικού .....	36
Η θεωρία των σχέσεων προσδοκιών και «οδού προς το στόχο» .....	38
Η διατήρηση της υποκίνησης.....	39
Η αξιολόγηση της απόδοσης.....	41
<b>Γ' ΜΕΡΟΣ</b>	<b>43</b>
Μάνατζμεντ.....	43
Ο ρόλος του μάνατζερ.....	45
Ο προγραμματισμός .....	47
Διοίκηση με βάση τους στόχους (Management By Objectives) .....	50

<b>Η λήψη των αποφάσεων</b> .....	52
<b>Ο συντονισμός</b> .....	54
<b>Η οργάνωση</b> .....	55
<b>Ανάθεση αρμοδιοτήτων</b> .....	57
<b>Η καινοτομία</b> .....	58
<b>Ηγεσία</b> .....	59
Τα Ναι και τα Όχι ενός ηγέτη.....	60
<b>Διαχείριση αλλαγής</b> .....	61
<b><i>Δ' ΜΕΡΟΣ 64</i></b>	
<b>Το Project Management στις επιχειρήσεις</b> .....	64
8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΥΛΩΝΕΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	65
<b>Διαδικασίες και Project Management: Διαφορές</b> .....	66
<b>Enterprise Project Management - Διοίκηση Ποιότητας</b> .....	68
<b>Το Project Management και το όραμα της επιχείρησης</b> .....	71
<b>Project Management για πωλήσεις και μάρκετινγκ</b> .....	72
ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΤΟΥ Project Management ΓΙΑ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	73
<b>Το Project Management στο μάρκετινγκ</b> .....	75
<b>Project managers και marketers</b> .....	79
<b>Το Project Management ως παράγοντας διαφοροποίησης</b> .....	81
<b>Project Marketing</b> .....	84
ΦΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ PROJECT MARKETING.....	85
<b>Project Marketing Plan</b> .....	87
ΕΠΙΠΛΟΚΕΣ ΣΤΟ PROJECT.....	88
<b>Project Management και CRM</b> .....	90
Το Project Plan στο CRM.....	93
<b>Πρόωθηση του PM σε στελέχη</b> .....	94
<b>«Εκπαιδύοντας» τον project manager</b> .....	99
<b>Το project management στην πράξη</b> .....	102
<b><i>Ε' ΜΕΡΟΣ 106</i></b>	
<b>ΣΤΑΔΙΑ ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΤΟΥ PROJECT MANAGEMENT ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ</b>	106
Ανάλυση παρούσας κατάστασης και αξιολόγηση αναγκών.....	106
Υιοθέτηση και Εκπαίδευση.....	109
Προγραμματισμός.....	111
Παρακολούθηση και Μέτρηση της Απόδοσης.....	114
Risk Management.....	116

Επικοινωνία.....	118
Ανάλυση κόστους και Έλεγχος.....	122
<b>SWOT ANALYSIS PROJECT MANAGEMENT.....</b>	<b>125</b>
<b><i>ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ</i></b>	<b>128</b>
<b><i>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</i></b>	<b>130</b>
<b><i>ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ</i></b>	<b>131</b>

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το θέμα με το οποίο επέλεξα να ασχοληθώ στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού προγράμματος «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική» είναι το εξής: «Επιχειρησιακή προσέγγιση εφαρμογής του Project Management».

Θεωρώ πως το συγκεκριμένο θέμα είναι καινοτόμο στη μελέτη του Project Management. Επιπλέον, έχοντας ασχοληθεί με ευρεία γκάμα θεμάτων σχετικών με τη Διοίκηση Υπηρεσιών, καθώς και με το marketing, η εργασία αυτή αποτελεί μια ευκαιρία για να μελετηθεί μια πτυχή του Project Management, η οποία δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένη όσον αφορά στην επιστημονική μελέτη της.

Το Project Management αποτελεί μια επιστήμη που έχει σχετιστεί περισσότερο με κατασκευαστικά έργα, καθώς εκεί έχει άμεση εφαρμογή. Η χρήση του όμως σε αυτό τον τομέα δεν πρέπει να το καθιστά κατάλληλο μόνο για τα παραπάνω, γιατί η μεθοδολογία που ακολουθείται δύναται να καταστεί κατάλληλη και για άλλες εφαρμογές, όπως είναι οι πωλήσεις και το marketing.

Στη συγκεκριμένη εργασία θα προσπαθήσω να μελετήσω τη μεθοδολογία και να διαπιστώσω ποια «εργαλεία» του Project Management μπορούν να εφαρμοστούν και πού.

Κλείνοντας, θεωρώ υποχρέωσή μου να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ.

Εμίρη Δημήτρη για τη βοήθειά του καθώς και για την καθοδήγηση που μου

προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας, όπως και τον καθηγητή και υπεύθυνο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος κ. Πολλάλη Γιάννη, για την προσφορά του καθ' όλη τη διάρκεια του Προγράμματος.

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κατά την εκπόνηση της εργασίας ακολουθήθηκε μια συγκεκριμένη μεθοδολογία με σκοπό την αιτιολόγηση και τη διεκπεραίωση του θέματος.

Η μεθοδολογία αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της εργασίας, γιατί πάνω σε αυτή βασίζονται πολλά στοιχεία ιδιαίτερα σημαντικά. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε ήταν η εξής:

- Εξεύρεση άρθρων από το Διαδίκτυο.
- Παραγγελία άρθρων από το δικτυακό τόπο, [www.pmi.org](http://www.pmi.org).
- Άρθρα από ποικίλα τεύχη του περιοδικού *PMI Today*.
- Βιβλία σχετιζόμενα με ποικίλες πλευρές του θέματος.

Μετά από τη συγκέντρωση των άρθρων και των βιβλίων ακολούθησε η ανάγνωσή τους και η καταγραφή των τμημάτων που σχετίζονται με την εργασία.

Η παραπάνω μεθοδολογία επιλέχθηκε γιατί το θέμα απαιτεί ευρεία βιβλιογραφία και αρθρογραφία για τη μελέτη όλων των πλευρών του. Η αρθρογραφία αποτελείται από ποικίλα άρθρα όχι μόνο ακαδημαϊκών αλλά και ανθρώπων που έχουν εφαρμόσει το Project Management στην επιχείρησή τους.

Όλες οι απόψεις είναι πολύ σημαντικές και αξίζει τον κόπο να μελετηθούν στα πλαίσια της εργασίας.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο δικτυακός τόπος του PMI αλλά και το περιοδικό *PMI Today* αποτελούν σημαντική πηγή της μεθοδολογίας και πληροφόρησης σχετικά με τις νέες τάσεις και τα εργαλεία του Project Management. Είναι ίσως οι μοναδικές πηγές που αναφέρονται σε όλες τις πλευρές του Project Management, κάτι που τις καθιστά αδιάσπαστο κομμάτι της έρευνας.

### ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Είναι γεγονός πως στον ελληνικό χώρο το Project Management και η μεθοδολογία του βρίσκονται σε νηπιακό επίπεδο. Οι περισσότερες εταιρίες δεν γνωρίζουν καν τα οφέλη του Project Management, ούτε πόσο μπορεί αυτό να τις ωφελήσει σε ποικίλους τομείς της καθημερινής επιχειρηματικής δραστηριότητάς τους.

Όπως έχει προαναφερθεί το Project Management είναι συνυφασμένο με κατασκευαστικά έργα και αυτή η αντίληψη επικρατεί στην Ελλάδα. Πέρα από αυτές δεν υπάρχουν πολλές εμπορικές εταιρίες που να το χρησιμοποιούν. Οι πολυεθνικές εταιρίες, έχοντας κατανοήσει τη χρησιμότητά του, το έχουν ενσωματώσει στις δραστηριότητές τους με μεγάλη επιτυχία. Μία από αυτές είναι και η Kraft Foods A.E., η οποία διαθέτει ειδικό τμήμα Project Management.



Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να υπογραμμιστεί ο στόχος της συγκεκριμένης εργασίας που έχει άμεση σχέση με τα παραπάνω: να καταστεί κατανοητή η χρήση του Project Management και της μεθοδολογίας του σε όλες τις επιχειρήσεις με σκοπό τη χρήση του σε όλες τις εκφάνσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Το θέμα βέβαια είναι πώς μπορεί να γίνει αυτό δυνατό. Αυτό θα προσπαθήσουμε να εξηγήσουμε και να αναλύσουμε με τη συγκεκριμένη εργασία. Με άλλα λόγια, θα προωθήσουμε το Project Management στις επιχειρήσεις τονίζοντας τη χρησιμότητα και τη σπουδαιότητά του.

Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, έχει γίνει προσπάθεια να συγκεντρωθεί η κατάλληλη βιβλιογραφία και αρθρογραφία. Θεωρώ ότι η συγκεκριμένη αρθρογραφία, λόγω της προέλευσής της, έχει πολλά πλεονεκτήματα. Αφενός μεν υπάρχουν άρθρα από επιφανείς επιχειρηματίες και αφετέρου άρθρα από ακαδημαϊκούς, εξειδικευμένους στο θέμα. Συνεπώς, γίνεται εφικτή μια σύζευξη θεωρίας και πράξης, συνδυασμένη με τις βασικές έννοιες του Project Management.

Μόνο έτσι μπορεί κανείς να κατανοήσει το συγκεκριμένο θέμα και να μπορέσει να το προσεγγίσει από τη θεωρητική και την πρακτική του μεριά. Η συγκεκριμένη βιβλιογραφία και η αρθρογραφία προσεγγίζουν το θέμα από αρκετές οπτικές γωνίες και όχι μονόπλευρα. Αυτό είναι άλλο ένα πλεονέκτημά τους, το οποίο θα εκμεταλλευτούμε όσο το δυνατόν περισσότερο.

Παράλληλα, θα προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε τη βιβλιογραφία και να τη δούμε με πιο κριτική ματιά, προσπαθώντας να εκμαιεύσουμε αρκετά συμπεράσματα από αυτή και να μη μείνουμε μόνο στη στεία καταγραφή. Είναι πολύ σημαντικό να μπορεί κανείς να δει τη βιβλιογραφική ανάλυση σαν ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για πολλές διαφορετικές δουλειές και να βγάλει ποικίλα συμπεράσματα.

Συμπερασματικά, να τονίσω ότι θα γίνει προσπάθεια για την όσο πιο εμπειρισταωμένα γίνεται κάλυψη του θέματος.

## Α' ΜΕΡΟΣ

### Ορισμός και βασικές λειτουργίες του Project Management

Η Διοίκηση Έργου είναι «η οργανωμένη διαδικασία που έχει ως σκοπό τον καλύτερο συνδυασμό κεφαλαίου, πόρων και χρόνου, έτσι ώστε το έργο να υλοποιηθεί με το βέλτιστο ποσοτικά και ποιοτικά τρόπο και να αποβεί προσοδοφόρο για τους άμεσα ενδιαφερόμενους».<sup>1</sup> Υπάρχουν και κάποιοι ορισμοί πιο θεωρητικοί όπως ο εξής: «Διοίκηση έργου είναι ο προγραμματισμός, έλεγχος, η επικοινωνία και ορθή σκέψη, ώστε να πραγματοποιηθεί το έργο σύμφωνα με το βέλτιστο κόστος και χρόνο, και σε υψηλή στάθμη τεχνικής ποιότητας».

Διαπιστώνει κανείς πως η Διοίκηση Έργου αποτελεί ένα λειτουργικό σύστημα, το οποίο συνδυάζει πολλούς επιμέρους παράγοντες. Στόχος του παραπάνω συστήματος είναι ο συνδυασμός όλων των παραμέτρων έτσι ώστε να επιτευχθεί ο «ορισμός», θα λέγαμε, του έργου που δεν είναι άλλος από την υλοποίησή του, σε προγραμματισμένο χρόνο, με την καλύτερη δυνατή ποιότητα και το μικρότερο κόστος.

---

<sup>1</sup> Σεραφείμ Πολύζος (2004), «Διοίκηση και διαχείριση των έργων - Μέθοδοι και τεχνικές», σελ. 37, εκδ. Κριτική.

Κάνοντας μια ιστορική αναδρομή κατανοεί κανείς ότι το «έργο» δεν είναι μια πρόσφατη ανακάλυψη. Τα έργα αποτέλεσαν μέρος της ανθρώπινης ζωής από τη στιγμή που ξεκίνησε ο πολιτισμός. Η ανάγκη για οργάνωση και διοίκηση των έργων δεν είναι καινούργια. Πολιτισμοί όπως εκείνος των αρχαίων Ελλήνων και των Αιγυπτίων υιοθέτησαν την οργάνωση των έργων και δημιούργησαν όσα θαυμάζουμε σήμερα.

Το μέγεθος των έργων καθώς και η πολυπλοκότητά τους καθιστά την ποιότητα του προγραμματισμού και της οργάνωσης καθοριστικό συντελεστή της επιτυχίας τους. Η ποιότητα της διοίκησης του έργου είναι πολύ σημαντική και συνεχώς βελτιώνεται λόγω των τεχνολογικών και οικονομικών εξελίξεων. Συνεπώς, η διαχείριση του έργου πρέπει να γίνεται με τη χρήση επιστημονικών μεθόδων και τεχνικών, έτσι ώστε να ικανοποιηθούν οι στόχοι του σε όλες τις παραμέτρους.

### Βασικές λειτουργίες του Project Management

Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης έργου είναι:

- ❖ Ο σχεδιασμός και προγραμματισμός της πορείας του έργου, η οποία θα ακολουθηθεί για την επίτευξη του τελικού σκοπού. Περιλαμβάνει τη διατύπωση προβλέψεων σχετικά με τις μεταβλητές του έργου, την καθιέρωση στόχων και προτεραιοτήτων του έργου καθώς και των εργασιών που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων, όπως και ο καθορισμός της αλληλουχίας των δραστηριοτήτων, η χρονική διάρκεια και ο προϋπολογισμός τους.
- ❖ Η οργάνωση και ο συντονισμός. Περιλαμβάνουν τον καταμερισμό του έργου σε επιμέρους δραστηριότητες, την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα και τη στελέχωση των τμημάτων. Εδώ περιλαμβάνεται και η εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους κατάλληλους ανθρώπους που θα συντονίσουν και θα οργανώσουν το έργο.
- ❖ Ο έλεγχος, δηλαδή ο υπολογισμός των αποκλίσεων μεταξύ των αρχικών προβλέψεων και του αποτελέσματος. Αυτός ασκείται σε τρία επίπεδα:  
α) αποτροπή των αποκλίσεων στο χρονικό προγραμματισμό και στην κατανομή των πόρων που χρησιμοποιούνται, β) παρακολούθηση των πραγματικών δεδομένων και της εξέλιξης των ενεργειών ώστε να ικανοποιηθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί, γ) βελτίωση του υπάρχοντος σχεδιασμού και πιθανότητα ανακατανομής των πόρων και των αρχικών στόχων.

Τα οφέλη που προκύπτουν από μια ολοκληρωμένη άσκηση της διοίκησης του έργου διαπιστώνονται σε τέσσερα επίπεδα:

1) Στο οργανωτικό-διοικητικό, γιατί υπάρχει καλύτερη οργάνωση του έργου και καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

2) Στο τεχνικό, με την παρακολούθηση της εξέλιξης του έργου με την κατάλληλη τεχνική υποδομή.

3) Στο οικονομικό, με προβλέψεις και παρακολούθηση της οικονομικής πορείας του έργου.

4) Στο τεχνολογικό, με την ενσωμάτωση προηγμένης τεχνολογίας στο έργο και την αξιοποίηση της τεχνολογίας και πληροφορικής στο έργο.

❖ Η διεύθυνση και η καθοδήγηση, κυρίως του ανθρώπινου δυναμικού, για την καλύτερη οργάνωση του έργου.

### Βασικές επιδιώξεις του Project Management

Αυτές είναι:

1) Η ικανοποίηση των στόχων του έργου με βάση μετρήσιμα αποτελέσματα. Κάθε στόχος του έργου καθορίζεται από τις προαναφερθείσες παραμέτρους: χρόνος, κόστος, ποιότητα.

Ο χρόνος αφορά στην υλοποίηση του έργου στις προκαθορισμένες ημερομηνίες και ανάλογα με το έργο έχει και τη σχετιζόμενη βαρύτητα.

Το κόστος αφορά στην τήρηση του προϋπολογισμού και στη μη υπέρβασή του, ώστε να αποδώσει κέρδη.

Τέλος, η ποιότητα αναφέρεται στην υιοθέτηση και τήρηση προδιαγραφών και εξαρτάται από το χαρακτήρα του έργου.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες είναι πολύ σημαντικοί για το έργο και πρέπει να αξιολογηθούν και να ακολουθηθούν όσο γίνεται πιο πιστά.

2) Η λεπτομερής παρακολούθηση των κρίσιμων δραστηριοτήτων ή η διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις. Εδώ παρακολουθούνται οι κρίσιμες δραστηριότητες, οι οποίες είναι πολύ σημαντικές για την εξέλιξη του έργου και εξαρτώνται άμεσα από τις παραπάνω παραμέτρους. Η προσοχή επικεντρώνεται στα προβλήματα αυτών των δραστηριοτήτων.

### Το έργο

Ας περάσουμε τώρα στον ορισμό και τη σημασία του έργου. Το έργο ορίζεται ως: «Το σύνολο αλληλένδετων ενεργειών ή δραστηριοτήτων οι οποίες εκτελούνται με συγκεκριμένη σειρά και αποβλέπουν στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού».<sup>2</sup>

Όλο και περισσότερες εταιρείες, ακόμα και αν δεν υπάγονται στον τομέα των κατασκευαστικών, θεωρούν τις εργασίες τους «έργα» και εφαρμόζουν σε αυτές όλες τις τεχνικές διοίκησης των έργων.

A) Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός έργου είναι:

- Έχει αρχή και τέλος με στόχο την επίτευξη ενός σκοπού.
- Απαιτείται χρόνος, χρήμα και πόροι για την ολοκλήρωσή του.
- Περιέχει στοιχεία επιχειρηματικού κινδύνου.
- Καθένα είναι μοναδικό.
- Διαθέτει οικονομικό προϋπολογισμό.
- Ικανοποιεί συγκεκριμένες προδιαγραφές.
- Κάθε έργο αποτελείται από επιμέρους δραστηριότητες.

---

<sup>2</sup> Σεραφεΐμ Πολύζος (2004), «Διοίκηση και διαχείριση των έργων, Μέθοδοι και τεχνικές» σελ. 20, εκδ. Κριτική.



Β) Οι βασικοί παράγοντες του έργου:

- Ο ιδιοκτήτης ή κύριος του έργου, ο οποίος είναι αυτός που έχει την αρχική ιδέα και το διαχειρίζεται οικονομικά.
- Ο μελετητής του έργου, ο οποίος σχεδιάζει το έργο.
- Ο κατασκευαστής του έργου, ο οποίος κατασκευάζει το έργο.
- Ο ειδικός σύμβουλος, ο οποίος είναι συνεργάτης και σύμβουλος σε διάφορα θέματα.

Γ) Οι περιορισμοί του έργου:

- Η χρονική διάρκεια κατασκευής του.
- Το κόστος κατασκευής.
- Η ποιότητα του τελικού έργου.

Με αυτά τα τρία κριτήρια αξιολογείται και η επιτυχής κατασκευή ενός έργου, έτσι ώστε να επιτευχθεί η προαναφερθείσα συνθήκη, δηλαδή η εκτέλεση του έργου με το μικρότερο δυνατό κόστος, στο συντομότερο χρόνο και με την καλύτερη δυνατή ποιότητα.

Κατανοεί κανείς ότι σε ένα έργο κυριαρχούν τρεις παραμέτροι: χρόνος, κόστος και ποιότητα. Η βαρύτητα των παραμέτρων αυτών διαφέρει από έργο σε έργο. Μια άλλη παράμετρος που πρέπει να λάβουμε υπόψη μας είναι η παράμετρος της αβεβαιότητας.

### Ο κύκλος ζωής του έργου

Όλα τα έργα έχουν αρχή, διάρκεια και τέλος. Αρχή είναι η στιγμή της σύλληψης της ιδέας. Τέλος είναι η παράδοσή του στο χρήστη ή η ολοκλήρωση της φυσικής του ζωής. Το χρονικό διάστημα από την αρχή μέχρι το τέλος αποτελεί τον κύκλο ζωής του έργου.

Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει τη σύλληψη της ιδέας που προκύπτει από την ύπαρξη κάποιας ανάγκης που πρέπει να καλυφθεί.

Το δεύτερο στάδιο αφορά στο σχεδιασμό του έργου και σε αυτό διαμορφώνονται τα χαρακτηριστικά του έργου. Αποτελεί και το πιο σημαντικό στάδιο, γιατί εδώ γίνεται και η αναλυτική περιγραφή του έργου.

Το τρίτο στάδιο αφορά στην ανάθεση και την έναρξη της κατασκευής του έργου και περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες για την υλοποίησή του.

Το τέταρτο στάδιο αφορά στην υλοποίηση, στην κατασκευή και στην ολοκλήρωση του έργου.

Το πέμπτο στάδιο αφορά στη λειτουργία και στη συντήρησή του, καθώς σχεδόν πάντα προκύπτουν αλλαγές σε ένα έργο.

Τέλος, η ένταση χρησιμοποίησης των συντελεστών παραγωγής κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου μεταβάλλεται με το χρόνο και τις ανάγκες του έργου. Λογικό είναι στη μέση του έργου να έχουμε υψηλή ένταση των

συντελεστών παραγωγής. Επιπλέον, η επιρροή των παραγόντων παραγωγής περιορίζεται με την εξέλιξη του χρόνου υλοποίησής του.

Όσον αφορά στο κόστος του έργου, αυτό στην αρχή είναι χαμηλότερο, ενώ όσο προχωρά το έργο αυξάνεται. Όταν υπάρχουν αλλαγές στο έργο, το κόστος συνήθως είναι πολύ μεγάλο. Στο τέλος του έργου και όταν περνάει πλέον στην πέμπτη φάση, το κόστος μειώνεται, γιατί σε αυτό γίνεται μόνο συντήρηση.

Τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν κατά την πορεία ενός έργου είναι:

- Η υπέρβαση του κόστους, η οποία οδηγεί σε μείωση των κερδών της επιχείρησης που το υλοποιεί.
- Η υπέρβαση του χρόνου, που μπορεί να οφείλεται είτε σε φυσικά αίτια είτε σε κακή οργάνωση.
- Τα εργασιακά προβλήματα, που αφορούν σε τυχόν προβλήματα με το εργατικό δυναμικό.

Τα προβλήματα αυτά μπορεί να οφείλονται σε διάφορες αιτίες, όπως είναι η ελλιπής οργανωτική δομή, η ανεπαρκής πληροφόρηση, η σπατάλη των πόρων και η διοικητική ανεπάρκεια.

### Χρονικός προγραμματισμός των έργων

Ο χρόνος αποτελεί βασικό παράγοντα στη διοίκηση ενός έργου. Είναι πολύ σημαντικό για ένα έργο να έχει χρονοδιάγραμμα και ακόμα περισσότερο σημαντικό να τηρεί το συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα όσο γίνεται πιο καλά.

Η αύξηση της παραγωγικότητας σε ένα έργο δεν εξαρτάται μόνο από τα μηχανήματα αλλά και από τους ανθρώπους που εμπλέκονται σε αυτό. Γι' αυτόν το λόγο απαιτείται ορθολογικός προγραμματισμός και οργάνωση των εργασιών για να μην υπάρξουν απώλειες εργατοωρών, που φυσικά συνεπάγονται και επιβάρυνση του προϋπολογισμού του έργου.

Συνεπώς κάθε έργο απαιτεί την εκ των προτέρων μελέτη και τον ορθολογικό χρονικό προγραμματισμό της υλοποίησής του, ώστε να επιτευχθεί η ταχύτερη και οικονομικότερη εκτέλεσή του. Έχουμε, λοιπόν, τον προγραμματισμό κατασκευής του έργου και είναι η φάση που γίνεται μελέτη και ανάλυση όλων των εργασιών και δραστηριοτήτων που πρέπει να ολοκληρωθούν για την εκτέλεση του έργου. Επίσης, καθορίζονται: το ανθρώπινο δυναμικό, οι μέθοδοι εργασίας, τα μηχανήματα και προϋπολογίζονται οι χρόνοι και το κόστος εκτέλεσης κάθε επιμέρους δραστηριότητας.

Κατά τον προγραμματισμό του έργου καθορίζονται: η χρονική αλληλουχία των επιμέρους εργασιών, η χρονική και τοπική κατανομή του

υφιστάμενου δυναμικού και των υλικών που θα χρησιμοποιηθούν στο έργο. Εδώ, συντάσσονται οι πίνακες και τα διαγράμματα, όπου εμφανίζεται η χρονική εξέλιξη των δραστηριοτήτων του έργου, το κόστος του και οι γενικότερες απαιτήσεις του. Όλα αυτά αποτελούν το πρόγραμμα του έργου, με το οποίο ελέγχεται η πορεία κατασκευής του έργου.

Το πρόγραμμα αυτό πρέπει να ελέγχεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και να μεταβάλλεται, εφόσον υπάρχει απαίτηση και μεταβολή σε κάποιο από τα στοιχεία του. Γεγονός είναι ότι ολόκληρο το πρόγραμμα βασίζεται σε εμπειρικά στοιχεία κόστους και χρόνου για τις δραστηριότητες ενός έργου, τα οποία περιορίζουν την αβεβαιότητα και τις ενδεχόμενες αλλαγές.

Κάθε έργο μπορεί να διαιρεθεί σε μικρότερα έργα, καθένα από τα οποία έχει συγκεκριμένη αρχή και τέλος. Όλες οι δραστηριότητες είναι αλληλοεξαρτώμενες.

Ο προγραμματισμός προσφέρει στο έργο στα εξής σημεία:

- ❖ Σωστή προετοιμασία για την εκτέλεση κάθε δραστηριότητας.
- ❖ Εντοπισμό των κρίσιμων δραστηριοτήτων.
- ❖ Μείωση της μη παραγωγικής απασχόλησης ανθρωπίνου δυναμικού και μηχανημάτων.
- ❖ Προσδιορισμό της σχέσης συνολικού κόστους και διάρκειας κατασκευής του έργου.

- ❖ Έγκαιρη πρόβλεψη για τις ενδεχόμενες απαιτήσεις σε δυναμικό και υλικό.

Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος αποτελούν δύο από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης έργου.

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε στο πιο σημαντικό, και σχετικά εύκολο τη χρήση του, διάγραμμα προγραμματισμού. Πρόκειται για το διάγραμμα Gant, το οποίο βασίζεται στην απεικόνιση με ευθύγραμμα τμήματα που αντιστοιχούν στις δραστηριότητες του έργου και το μήκος των οποίων είναι ανάλογο της χρονικής διάρκειας κάθε δραστηριότητας.

### Οργάνωση του έργου

Η οργάνωση ενός έργου δεν είναι απλή υπόθεση. Για την εκπόνησή του απαιτείται μια οργανωμένη και συντονισμένη δράση ατόμων, τα οποία πρέπει να εργάζονται με βάση ένα συγκεκριμένο σχέδιο. Υπάρχουν διάφορες μορφές οργάνωσης του έργου και εδώ θα παρουσιάσουμε τις τρεις κυριότερες:

#### A) Η οργάνωση κατά έργο (Project organization)

Σε αυτήν τη μορφή, το προσωπικό της επιχείρησης κατανέμεται σε τμήματα, τα οποία έχουν έναν προϊστάμενο που βρίσκεται υπό την εποπτεία της γενικής διεύθυνσης της επιχείρησης. Ο γενικός διευθυντής συντονίζει και φροντίζει για την εφαρμογή του οικονομικού και χρονικού προγραμματισμού,

καθώς και για τον έλεγχο της διάθεσης των μέσων παραγωγής. Κάθε τμήμα έχει το δικό του ανεξάρτητο προγραμματισμό, ο οποίος περιλαμβάνεται στο γενικό προγραμματισμό της επιχείρησης.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μορφής είναι: α) όλες οι αρμοδιότητες είναι συγκεντρωμένες σε ένα άτομο και έτσι είναι δυνατή η πρόβλεψη τυχόν προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν, β) κάθε έργο αξιολογείται ανεξάρτητα από τα άλλα, γ) τα μέλη της ομάδας έχουν υψηλό επίπεδο επικοινωνίας και ειδίκευσης, δ) η δομή της οργάνωσης είναι εύκολη στην κατανόηση, εφαρμογή και λειτουργία της, ε) διευκολύνεται ο έλεγχος του έργου σε όλες τις παραμέτρους.

Τα μειονεκτήματα είναι: α) υπάρχει περίπτωση να συσσωρευτούν μεγάλες ποσότητες πόρων με αποτέλεσμα την υποαπασχόληση, β) δεν προάγεται η τεχνολογική εξέλιξη, γ) δημιουργούνται προβλήματα στον προγραμματισμό των έργων, δ) κάθε αλλαγή μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις.

Η συγκεκριμένη μορφή είναι ανθρωποκεντρική και βασίζεται κυρίως στο άτομο.

#### B) Η οργάνωση κατά λειτουργίες (Functional organization)

Με τη μορφή αυτή δημιουργούνται μέσα στην εταιρεία τμήματα ειδικοτήτων, τα οποία διευθύνονται από αντίστοιχους προϊσταμένους. Η λειτουργία των τμημάτων αυτών συντονίζεται από το διευθυντή των έργων.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μορφής είναι: α) η αξιοποίηση των στελεχών με τον καλύτερο τρόπο, β) η δυνατότητα εφαρμογής μεθόδων βέλτιστης κατανομής των μέσων παραγωγής, γ) υπάρχει δυνατότητα παρακολούθησης των τεχνολογικών εξελίξεων από τα στελέχη, δ) υπάρχει καλύτερη κατανομή του προϋπολογισμού και καλύτερη εκτίμηση της εργασίας, ε) εξασφαλίζεται καλύτερη ευελιξία.

Τα μειονεκτήματα είναι: α) η διεύθυνση έργων θα πρέπει να έχει αυξημένες γνώσεις και εμπειρία στο αντικείμενο, β) η εταιρεία είναι περισσότερο απρόσωπη, γ) το έργο αντιμετωπίζεται αποσπασματικά, δ) υπάρχει δυσκολία προσαρμογής των εργαζομένων σε μεταβαλλόμενες συνθήκες εργασίας, ε) υπάρχει γραφειοκρατία που εμποδίζει την απόδοση των εργαζομένων, στ) λόγω της ενασχόλησης με το έργο κατά προτεραιότητα υπάρχει απώλεια χρόνου.

Συνεπώς, η μορφή αυτή είναι πιο γραφειοκρατική και δεν είναι ιδιαίτερα ευέλικτη, αλλά δίνει μεγάλη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό και στην οργάνωση.

#### Γ) Η οργάνωση τύπου μήτρας (Matrix organization)

Η οργάνωση αυτή αποτελεί ένα συνδυασμό των δύο προηγούμενων. Οι ανεξάρτητοι μεταξύ τους διευθυντές λειτουργιών βρίσκονται σε οριζόντια σειρά και ελέγχονται από τη γενική διεύθυνση, ενώ είναι υπεύθυνοι για την ποιοτική και τεχνική στάθμη των έργων.



Τα πλεονεκτήματα είναι: α) καλύτερη εξυπηρέτηση των έργων από άποψη εξελιγμένης τεχνολογίας, β) καλύτερη τήρηση των ποιοτικών προδιαγραφών, γ) αποδοτικότερη απασχόληση των εργαζομένων, δ) καλύτερη αντιμετώπιση πολλών έργων, ε) αυξομείωση των ατόμων ανάλογα με τις ανάγκες του έργου.

Τα μειονεκτήματα είναι: α) πιθανότητα διάσπασης του ελέγχου και συντονισμού του έργου, β) η καθυστέρηση ενός έργου επηρεάζει την πρόοδο και των άλλων, γ) τα τμήματα δεν διαθέτουν στις ομάδες το καλύτερο προσωπικό τους, δ) η διαδικασία αξιολόγησης δεν είναι ευδιάκριτη, ε) το κόστος διοίκησης είναι μεγάλο, στ) αυξάνεται η γραφειοκρατία.

Η μορφή αυτή είναι πολύ σημαντική και βασίζεται στο ανθρώπινο στοιχείο. Δυστυχώς όμως και πάλι σε πολλές περιπτώσεις δεν γίνεται να αποφευχθεί η γραφειοκρατία.

### Το κόστος του έργου

Το κόστος του έργου είναι μια πολύ σοβαρή υπόθεση. Ο υπολογισμός του δεν είναι εύκολη υπόθεση και πρέπει πάντα να εξετάζεται σε συνδυασμό με την ποιότητά του.

Για τον υπολογισμό του κόστους ενός έργου απαιτείται η κατανομή του στις επιμέρους δραστηριότητες και η εκτίμηση των μέσων παραγωγής που θα χρησιμοποιηθούν για την εκτέλεσή του.

Το κόστος κάθε δραστηριότητας περιλαμβάνει τη χρηματική αξία των υλικών, της εργασίας του προσωπικού και των μηχανημάτων, του κεφαλαίου, των υπηρεσιών και των λοιπών επιβαρύνσεων που υπάρχουν κατά την εκτέλεσή της. Το σύνολο του κόστους των δραστηριοτήτων αποτελεί το κόστος του έργου.

Το κόστος του έργου δεν είναι απλή υπόθεση και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Αυτοί είναι: η δυνατότητα της επιχείρησης να κατασκευάζει έργα χαμηλού κόστους με υψηλό επίπεδο ποιότητας, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η ανταγωνιστικότητα κάθε εργοληπτικής επιχείρησης.

Κάθε επιχείρηση αναζητά μεθόδους βελτιστοποίησης (ελαχιστοποίησης) του κόστους εκτέλεσης του έργου ή (μεγιστοποίησης) των κερδών της. Ο υπολογισμός του κόστους συμβάλλει καθοριστικά στην επιτυχή κατασκευή του έργου. Απαιτεί την εφαρμογή της κατάλληλης μεθόδου, την αντικειμενικότητα

στις εκτιμήσεις των παραμέτρων που επηρεάζουν το κόστος, την ύπαρξη ανάλογης τεχνικής εμπειρίας και θεωρητικών γνώσεων.

Το κόστος κάθε επιμέρους τμήματος ενός έργου εξαρτάται από την παραγωγική ικανότητα όσων την εκτελούν. Επίσης, το κόστος εκφράζεται σε ευρώ ανά μονάδα μέτρησης της εκτελούμενης εργασίας και η παραγωγική ικανότητα των ατόμων εκτέλεσης μιας εργασίας εκφράζεται σε ποσότητες έτοιμου προϊόντος ανά μονάδα χρόνου. Ο συνδυασμός της απόδοσης των ατόμων με την αξία της αμοιβής των δίνει την τελική εργατική δαπάνη για την εκτέλεση της εργασίας.

Όσον αφορά στο διαδικαστικό κομμάτι, πριν από την κατασκευή κάθε έργου συντάσσεται ο προϋπολογισμός του κόστους του από την πλευρά του κυρίου του έργου και από την πλευρά του εργολήπτη. Ο ΚτΕ συντάσσει τον προϋπολογισμό χρησιμοποιώντας τα εγκεκριμένα Αναλυτικά Τιμολόγια και τους αντίστοιχους τιμαριθμικούς πίνακες του ΥΠΕΧΩΔΕ.

Για την επιτυχή κατασκευή του έργου απαιτείται σωστή κοστολόγηση και προϋπολογισμός. Κάθε κατασκευαστική εταιρία θα πρέπει να προσδιορίσει το κόστος ανά μονάδα παραγωγής για τις διάφορες εργασίες. Επιδίωξη της επιχείρησης είναι η διατήρηση των δαπανών εντός των προγραμματισμένων ορίων και η ελαχιστοποίηση του κόστους.

Οι βασικοί συντελεστές για την κατασκευή του έργου είναι το ανθρώπινο δυναμικό και ο μηχανολογικός εξοπλισμός. Με την επιτυχή διοίκηση

του προσωπικού και τη βέλτιστη χρήση του εξοπλισμού αυξάνεται η συνολική παραγωγικότητα και μειώνεται το κόστος του έργου.

Η παραγωγικότητα ενός εργαζομένου εξαρτάται από την οργάνωση και το συντονισμό των εργασιών, την ικανότητά του, τη δυσκολία και τις απαιτήσεις κάθε εργασίας, το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν το έργο είναι: α) οι συνθήκες εργασίας, δηλ. η τοπογραφία της περιοχής, οι καιρικές συνθήκες και ιδιαίτερες απαιτήσεις αναφορικά με τον τρόπο εκτέλεσης, και β) η οργάνωση και διεύθυνση του έργου, δηλ. η επιλογή και καθοδήγηση του προσωπικού, η συντήρηση και επισκευή της μηχανής και η οργάνωση του εργοταξίου.

Ας μελετήσουμε τώρα τους συντελεστές διαμόρφωσης του έργου. Αυτοί είναι: α) η εργασία, β) ο μηχανικός εξοπλισμός, γ) τα υλικά, δ) η οργάνωση του έργου και ε) η τεχνική κατάσταση των μηχανημάτων και η κατάρτιση του προσωπικού.

Το κόστος του έργου διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: το άμεσο και το έμμεσο. Το άμεσο περιλαμβάνει τις δαπάνες εκτέλεσης των δραστηριοτήτων του έργου, δηλ. τα έξοδα εργασίας, το κόστος των υλικών, τις αποσβέσεις εξοπλισμού και άλλα. Το έμμεσο περιλαμβάνει τα γενικά έξοδα για τη διοίκηση της κατασκευαστικής εταιρίας, το κόστος για την επίβλεψη και την οργάνωση του εργοταξίου, τις ποινικές ρήτρες, τις ασφάλειες και γενικά τις δαπάνες που γίνονται για το σύνολο του έργου.

Για την εκτίμηση του κόστους μιας δραστηριότητας συνήθως ακολουθούνται τα εξής βήματα: α) γίνεται προσμέτρηση της ποσότητας της εργασίας που αντιστοιχεί στη συγκεκριμένη δραστηριότητα, β) επιλέγονται οι κατασκευαστικές μέθοδοι, οι τεχνολογίες και οι διαδικασίες που θα ακολουθηθούν, γ) υπολογίζεται το κόστος των υλικών, δ) υπολογίζεται το κόστος εργασίας της δραστηριότητας, ε) υπολογίζεται το άμεσο, έμμεσο και συνολικό κόστος της δραστηριότητας.

Το κόστος, λοιπόν, αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για κάθε έργο και δεν είναι εύκολη υπόθεση για κανένα έργο. Επίσης, ο σχεδιασμός του πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός και να μην παρεκκλίνει πολύ από την αρχική πρόβλεψη.

### Ο έλεγχος

Απαραίτητο στοιχείο κάθε έργου είναι ο έλεγχος. Τι εννοούμε όμως με τον όρο έλεγχος; Χρησιμοποιούμε τον όρο με την έννοια της διαπίστωσης του βαθμού επιτυχίας ή αποτυχίας. Εάν τα αποτελέσματα είναι θετικά, γίνεται επανάληψη των βημάτων που οδήγησαν το έργο σε επιτυχία. Εάν όμως δεν είναι, τότε διευρύνουμε τα αίτια της αποτυχίας μέσω του ελέγχου και προσπαθούμε να διορθώσουμε τις ατέλειες που οδήγησαν σε αυτό το αποτέλεσμα.

Ο έλεγχος θεωρείται μία από τις σπουδαιότερες λειτουργίες του management.

«Στις σύγχρονες οικονομικές μονάδες, πραγματοποιείται με την αρμονική συνεργασία ανθρώπων και τεχνολογίας, τόσο σε κάθε βήμα της παραγωγικής διαδικασίας όσο και πριν τη παράδοση του προϊόντος στον τελικό καταναλωτή».<sup>3</sup>

Ας εξετάσουμε τώρα τον ορισμό του ελέγχου: «Έλεγχος είναι η διαδικασία καθορισμού προτύπων ή κριτηρίων ανατροφοδότησης, μέτρησης και σύγκρισης των αποτελεσμάτων σύμφωνα με τα πρότυπα και τους στόχους που έχουν τεθεί κατά την εκπόνηση του Προγράμματος Δράσης».

Με τη χρήση αυτών των προτύπων τα στελέχη έχουν τη δυνατότητα να προσδιορίσουν το βαθμό επιτυχίας ή αποτυχίας ενός έργου μέσω της σύγκρισης με τα προκαθορισμένα πρότυπα απόδοσης. Επίσης, μπορούν να συγκρίνουν την απόδοση του τρέχοντος έτους με αυτή του προηγούμενου. Τέλος, μπορούν να μελετήσουν την απόδοσή τους σε σχέση με την απόδοση των ανταγωνιστών.

### *Η μέθοδος της συγκριτικής τυποποίησης (Benchmarking)*

«Είναι η ενδεδειγμένη και σε βάθος μελέτη και έρευνα των πρακτικών που χρησιμοποιούν ανταγωνιστές ή μη μιας επιχείρησης που τους επιτρέπουν να κατέχουν ηγετική θέση στην αγορά».<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Βασίλης Ν. Κέφης, «Ολοκληρωμένο μανατζμεντ, βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», εκδ. Κριτική, σελ. 165.

<sup>4</sup> Βασίλης Ν. Κέφης (2005) «Ολοκληρωμένο μανατζμεντ, βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», σελ. 166, εκδ. Κριτική.

Τα στάδια υλοποίησης του benchmarking είναι τα εξής:

- i. Αναγνώριση του προβλήματος, δηλ. ποιο είναι το βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει η μονάδα και δεν μπορεί να δοθεί λύση εκ των έσω.
- ii. Επιλογή των εταιριών ή προτύπου, στο οποίο γίνεται η μελέτη και η επιλογή των επιχειρήσεων που έχουν δώσει την άριστη λύση στο πρόβλημα που αντιμετωπίζει η εταιρία.
- iii. Συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων.
- iv. Ερμηνεία των αποτελεσμάτων και θέσπιση στόχων προς επίτευξη στόχων.
- v. Εφαρμογή και έλεγχος των αποτελεσμάτων.

Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι πολύ καλή αλλά σχετικά επικίνδυνη. Κάθε εταιρία πρέπει να πάρει τα καλύτερα στοιχεία και να τα προσαρμόσει στη δική της εταιρική κουλτούρα. Ο κίνδυνος της αντιγραφής είναι πολύ μεγάλος και θα πρέπει να γίνεται εφαρμογή της μεθόδου με πολλή προσοχή.

### Τα είδη του ελέγχου

Τα κύρια είδη ελέγχου είναι τα εξής:

i. Ο προληπτικός έλεγχος, που γίνεται πριν προκύψουν πολλά προβλήματα με επιπτώσεις για την επιχείρηση. Χρησιμοποιείται από μάνατζερ που θέλουν να προλάβουν τις αρνητικές καταστάσεις πριν αυτές συμβούν.

ii. Ο κατασταλτικός έλεγχος, που γίνεται όταν το πρόβλημα έχει ήδη εμφανιστεί και ενώ μια δραστηριότητα βρίσκεται σε εξέλιξη. Το ζήτημα με αυτό το είδος ελέγχου είναι ότι το πρόβλημα δεν βρίσκεται εν τη γενέσει αλλά σε δράση, γεγονός που καθιστά τον έλεγχο ακόμα δυσκολότερο.

iii. Ο έλεγχος ανατροφοδότησης ή ο καθυστερημένος έλεγχος, ο οποίος χαρακτηρίζει επιχειρήσεις με γραφειοκρατικές διαδικασίες και αναποτελεσματικό στυλ διοίκησης και εφαρμόζεται αφότου έχει εκδηλωθεί το πρόβλημα. Συνήθως η αναστροφή του προβλήματος είναι πολύ δύσκολη, ανάλογα με τη σοβαρότητά του.

iv. Ο διαχειριστικός έλεγχος που αναφέρεται στον έλεγχο των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης και γίνεται συνήθως από εσωτερικούς ελεγκτές.

v. Ο διοικητικός έλεγχος που αναφέρεται στη μελέτη και στον έλεγχο όλων των υπόλοιπων διαδικασιών πλην των οικονομικών στοιχείων.



Στις περισσότερες περιπτώσεις, ο έλεγχος έχει πολύ καλά αποτελέσματα όσον αφορά στη μείωση του κόστους, στη δημιουργία νέων ευκαιριών, στην ευελιξία για λήψη αποφάσεων και στην κατανόηση των προβλημάτων.

Ο έλεγχος, όπως έχει προαναφερθεί, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στάδιο σ' ένα έργο και αν γίνει σωστά μπορεί να προληφθούν πολύ σοβαρά προβλήματα. Θα πρέπει όμως να μην υποβιβάζει την ανθρώπινη αξιοπρέπεια και να μη δημιουργούνται συνθήκες εκφοβισμού στους εργαζομένους.

## Β' ΜΕΡΟΣ

### Επιλογή του προσωπικού

Κάθε έργο εξαρτάται άμεσα από την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Το τελευταίο επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό όλες τις διαδικασίες του έργου και μπορεί να οδηγήσει είτε στην επιτυχία του είτε στην αποτυχία του. Σε πολλές περιπτώσεις, εξαιτίας της κακής διοίκησης δημιουργούνται εργασιακά προβλήματα και συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού.

Τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η «θεωρία της διοίκησης» είναι:

- Κάθε εταιρία θα πρέπει να γνωρίζει τις ικανότητες των στελεχών της και την επίδραση της υποκίνησης στην αποδοτική τους συμπεριφορά.
- Με ποιο τρόπο ένα στέλεχος μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των υφιστάμενων εργαζομένων του και πώς η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.
- Με ποιο τρόπο μπορεί κάθε επιχείρηση, χρησιμοποιώντας τα διάφορα μέσα που διαθέτει, να αυξήσει την αποδοτική συμπεριφορά των στελεχών της και τη συνολική αποτελεσματικότητα στο παραγόμενο έργο.

Η διοίκηση έργου προσπαθεί να αξιοποιήσει όσο το δυνατόν καλύτερα το ανθρώπινο δυναμικό της και να μεγιστοποιήσει την απόδοσή του. Λόγω της κατάστασης στην ελεύθερη οικονομία, στόχος είναι η μείωση του κόστους εργασίας και η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Στη συνέχεια θα δούμε πώς γίνεται η επιλογή του προσωπικού και πώς μπορεί αυτή να γίνει πιο αποτελεσματική, ώστε να βοηθήσει στην καλύτερη απόδοση του έργου.

Με την έννοια «επιλογή» αναφερόμαστε στη διαδικασία μέσω της οποίας μια επιχείρηση επιλέγει για εργασία έναν ή περισσότερους υποψηφίους που ανταποκρίνονται καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για μια διαθέσιμη θέση.

Οι βασικοί παράγοντες που προσδιορίζουν την ικανότητα ενός ατόμου να εκτελέσει μια εργασία είναι οι εξής:

i. Οι δεξιότητες, που διακρίνονται σε φυσικές και ψυχικές. Με τον όρο αυτό εννοούμε τον τρόπο εκτέλεσης μιας ενέργειας, ο οποίος ξεπερνά τη μέση επίδοση.

ii. Η προσωπικότητα, δηλαδή τα στοιχεία συμπεριφοράς, οι έμφυτες κλίσεις και ορμές, οι επιθυμίες και τα ένστικτα που διαφοροποιούν τους ανθρώπους μεταξύ τους. Η σημασία της προσωπικότητας είναι πολύ μεγάλη.

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τους παράγοντες που διαφοροποιούν τη συμπεριφορά και τη στάση κάθε ατόμου απέναντι στα επαγγελματικά θέματα.

Αυτοί είναι:

i. Το φύλο.

ii. Η ηλικία

iii. Το επάγγελμα.

Οι παραπάνω παράγοντες αποτελούν «φυσικούς» παράγοντες που επιδρούν στην απόδοση του ατόμου και το επηρεάζουν ακόμα και στη συνεργασία του με τους άλλους.

Διαπιστώνει κανείς ότι οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους. Οι διαφορές αυτές είναι χρήσιμες για την κατάλληλη αξιοποίησή τους σε κάθε τομέα του έργου.

Κλείνοντας, θα αναφερθούμε συνοπτικά στις μεθόδους επιλογής των κατάλληλων στελεχών. Αυτές είναι:

i. Τα βιογραφικά σημειώματα.

ii. Η συνέντευξη.

iii. Οι διάφορες δοκιμασίες.

### Παράγοντες της απόδοσης του εργατικού δυναμικού

Σε κάθε έργο η συμβολή του εργατικού δυναμικού είναι εξαιρετικά σημαντική. Γι' αυτόν το λόγο, υπάρχουν πολλές θεωρίες σχετικά με την υποκίνηση του προσωπικού και η βιβλιογραφία έχει πολλές αναφορές.

Η ανθρώπινη εργασία χρειάζεται την καταβολή πνευματικών, σωματικών και ψυχικών δυνάμεων για την υλοποίηση ενός έργου. Δεν θα

πρέπει κανείς να υποτιμά τη δυναμική της ανθρώπινης εργασίας, γιατί αυτή ίσως είναι το πιο σημαντικό κομμάτι για την υλοποίηση ενός έργου.

Για τη διοίκηση, αυτό που έχει τη μεγαλύτερη σημασία είναι η μεγιστοποίηση της απόδοσης έργου, κάτι το οποίο δεν μπορεί να γίνει χωρίς το εργατικό δυναμικό.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να δούμε τους παράγοντες που καθορίζουν την απόδοση του προσωπικού. Υπάρχουν πολλές θεωρίες που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς και από αυτές θα προσπαθήσουμε να ερμηνεύσουμε αυτούς τους παράγοντες.

Αρχικά, η διοικητική ηγεσία θα πρέπει να διερευνήσει αν το επιλεγμένο προσωπικό έχει τις ικανότητες να αυξήσει την απόδοσή του στο έργο και ποιοι παράγοντες επηρεάζουν αυτές τις ικανότητες. Επίσης, θα πρέπει να διερευνηθεί αν υπάρχουν εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητά του. Τέλος, θα πρέπει να βρεθεί το κατάλληλο σύστημα υποκίνησης, το οποίο θα συντελέσει στην αποτελεσματική καθοδήγησή του σε μια ορισμένη κατεύθυνση.

Ας περάσουμε τώρα στους παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας είναι το φυσικό περιβάλλον. Πρέπει να δημιουργηθεί το κατάλληλο φυσικό περιβάλλον για την καλύτερη απόδοση του προσωπικού. Όταν αναφερόμαστε σε αυτό, εννοούμε το φωτισμό, τα χρώματα, τη θέρμανση, τον τόπο εργασίας κ.λ.π.

Ο δεύτερος παράγοντας είναι ο ψυχολογικός. Η απόδοση κάθε εργαζομένου εξαρτάται από την ικανότητα και την ετοιμότητά του για απόδοση έργου. Ο ψυχολογικός παράγοντας ποικίλλει και είναι πολύ σημαντικός.

Αν και αυτοί είναι οι κυριότεροι παράγοντες, υπάρχουν πολλοί ερευνητές που έχουν διευρύνει τους παράγοντες και συχνά αναφέρονται και σε άλλους, όπως η εκπαίδευση, η εξάσκηση, οι γνώσεις, η εμπειρία και η επιδεξιότητα.

Τέλος, πολλούς επιστήμονες έχει απασχολήσει η αλληλεπίδραση του ηθικού με την παραγωγικότητα και πολλοί θεωρούν ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ τους, κάτι που έχει αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων.

Σε γενικές γραμμές, οι παράγοντες ποικίλλουν από άτομο σε άτομο και από εταιρία σε εταιρία.

### *Η θεωρία των σχέσεων προσδοκιών και «οδού προς το στόχο»*

Σύμφωνα με τη θεωρία των σχέσεων προσδοκιών και «οδού προς το στόχο», η έκταση και ο βαθμός της υποκίνησης είναι συνάρτηση της αξίας ενός συγκεκριμένου κινήτρου για το άτομο και το πώς αυτό αντιλαμβάνεται ότι ένα δεδομένο υπόδειγμα συμπεριφοράς «οδηγεί» στην ικανοποίηση μιας ανάγκης, για την ικανοποίηση της οποίας έχει σχεδιαστεί ένα ερέθισμα. Δηλαδή, το ερέθισμα (κίνητρο) που προσφέρεται, πρέπει να έχει μεγάλη σημασία για το άτομο. Αν όμως το ερέθισμα έχει μικρή αξία, τότε δεν επιτυγχάνεται η

υποκίνηση του ατόμου. Το κίνητρο που προσφέρεται και η «οδός που θα ακολουθηθεί» θα πρέπει να κρίνονται από τη μεριά του εργαζομένου.<sup>5</sup>

### Η διατήρηση της υποκίνησης

Εκτός από την επιλογή του προσωπικού άλλο ένα θέμα μείζονος σημασίας είναι η διατήρηση της υποκίνησης και η συνέχιση της αποδοτικής συμπεριφοράς. Η ηγεσία της επιχείρησης θα πρέπει να προσπαθήσει με διάφορους τρόπους να διατηρήσει την υποκίνηση, γιατί όσο περισσότερο αυξάνεται η ικανοποίηση τόσο μειώνεται η αποτελεσματικότητα της υποκίνησης και αυξάνεται το επίπεδο των φιλοδοξιών και των στόχων.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, οι ανθρώπινες ανάγκες διαρθρώνονται ιεραρχικά και οι άνθρωποι επιθυμούν να ικανοποιήσουν όλη την κλίμακα των αναγκών τους, ακόμα και αυτές που είναι δύσκολο να ικανοποιηθούν. Το αποτέλεσμα είναι ότι ορισμένα άτομα παραμένουν υποκινούμενα καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας.

Όσο αυξάνεται η ικανοποίηση τόσο μειώνεται η υποκίνηση, ενώ όσο αυξάνονται οι φιλοδοξίες, τόσο αυξάνεται η υποκίνηση. Πρόκειται για μια αμφίδρομη σχέση. Το άτομο όταν φτάσει σ' ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης, παύει να υποκινείται και να αποδίδει.

---

<sup>5</sup> Σεραφείμ Πολύζος (2004), «Διοίκηση και διαχείριση των έργων-Μέθοδοι και τεχνικές», σελ. 110, εκδ. Κριτική.

Ο πιο συνηθισμένος τρόπος υποκίνησης είναι η αμοιβή της εργασίας. Οι αμοιβές των εργαζομένων αποτελούν «πηγή υποκίνησης» για την αποδοτική εργασία και εργαλείο στα χέρια της διοίκησης για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Αρχικά να αναφερθούμε στους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση του επιπέδου των αμοιβών οι οποίοι είναι οι εξής: α) οι αμοιβές που επικρατούν στην αγορά εργασίας, β) η ικανότητα πληρωμής του ανάδοχου, γ) το κόστος ζωής, δ) η παραγωγικότητα, ε) η διαπραγματευτική δύναμη των εργαζομένων, στ) οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Φυσικά, όλα τα παραπάνω δεν επηρεάζουν τη διαμόρφωση των αμοιβών μεμονωμένα αλλά σε συνδυασμό.

Η αμοιβή κάθε εργαζομένου πρέπει να συσχετίζεται με τις αμοιβές των υπόλοιπων εργαζομένων της ίδιας επιχείρησης και με τις αμοιβές που δίνονται σε εργαζομένους των ίδιων προσόντων σε άλλες επιχειρήσεις. Το εργαλείο που συχνά χρησιμοποιείται για τη διάρθρωση των αμοιβών είναι η αξιολόγηση του έργου και η δημιουργία κατηγοριών αμοιβών για κάθε κατηγορία θέσεων.



### Η αξιολόγηση της απόδοσης

Αξιολόγηση είναι: «Η συστηματική εκτίμηση της απόδοσης του εργαζομένου» και αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας την οποία έχει αναλάβει και στις γενικότερες δυνατότητές του για εξέλιξη εντός της επιχείρησης.<sup>6</sup>

Η αξιολόγηση εξυπηρετεί τον εργαζόμενο και την επιχείρηση σχεδόν στον ίδιο βαθμό.

Με την αξιολόγηση μπορεί να ελεγχθεί κατά πόσο ο εργαζόμενος συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που του έχουν τεθεί και αποτελεί έναν χρήσιμο οδηγό για τις αμοιβές. Για τον εργαζόμενο, αποτελεί το λεγόμενο feedback, που τον βοηθά να αναγνωρίζει τα λάθη του και να βελτιώνεται.

Δεν θα πρέπει όμως να αγνοήσουμε τον «υποκινητικό» χαρακτήρα της αξιολόγησης, καθώς και τη γενικότερη συμβολή της στην αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Η επίδραση της αξιολόγησης γίνεται ως εξής:

1. Η αξιολόγηση βοηθά το σύνδεσμο ικανότητας-αποδοτικής συμπεριφοράς, μέσω της διαπίστωσης της ανάγκης αλλαγής του επιπέδου των

---

<sup>6</sup> Σεραφείμ Πολύζος (2004), «Διοίκηση και διαχείριση των έργων-Μέθοδοι και τεχνικές», σελ. 131, εκδ. Κριτική.

ικανοτήτων του προσωπικού και του προσδιορισμού των αναγκαιών και ελάχιστων ικανοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική επίδοση.

2. Επηρεάζει το σύνδεσμο υποκίνησης-αποδοτικής συμπεριφοράς.

3. Επηρεάζει το συνδυασμό αποδοτικής συμπεριφοράς- ανταμοιβών αφού η ακριβής μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να συνδέσει τις ανταμοιβές με την παραγωγικότητα κάθε ατόμου.

4. Έχει θετική επίπτωση στη διαδικασία επίτευξης των προσωπικών στόχων και προσδοκιών του εργαζομένου.

5. Επιδρά θετικά στην ικανοποίηση κάθε εργαζομένου.

Η αξιολόγηση, λοιπόν, αποτελεί θετικό στοιχείο της υποκίνησης του προσωπικού. Βοηθά στη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και επιδρά στη συμπεριφορά εργαζομένου και διοίκησης. Θεωρώ ότι είναι σημαντικό να γίνεται αρκετά συχνά, έτσι ώστε εργαζόμενος να νιώθει ικανοποίηση και να βελτιώνεται μέρα με τη μέρα.

## Γ' ΜΕΡΟΣ

### Μάνατζμεντ

Με τον όρο μάνατζμεντ εννοούμε τη διαδικασία επίτευξης κοινών στόχων μέσω της συνεργασίας ανθρώπινων και υλικών πόρων και είναι πνευματική και διανοητική διεργασία, η οποία επιτελείται από ανθρώπους μέσα σ' έναν οργανισμό. Ο ρόλος του μάνατζμεντ είναι πολύ σημαντικός για μια επιχείρηση. Οι λόγοι είναι πολλοί και ποικίλλουν. Ένας από αυτούς είναι ότι αναλύει το συγκριτικό πλεονέκτημα κάθε συντελεστή παραγωγής και επιλέγει τις καλύτερες λύσεις για την επιχείρηση. Επίσης, επιβάλλει οργανωτικά σχήματα που μεγιστοποιούν την παραγωγικότητα της εργασίας και μεθοδεύει την επιτυχία ενός συλλογικού έργου που τελεί υπό περιορισμούς κόστους εκτέλεσης και χρόνου περάτωσης.

Το μάνατζμεντ επικεντρώνεται στον άνθρωπο και την ανθρώπινη δραστηριότητα μέσα από την αξιοποίηση των ικανοτήτων κάθε εργαζόμενου, πάντα όμως μετά από ορθολογική και αντικειμενική αξιολόγηση.

Η διοίκηση οφείλει να ευνοεί τη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης, στο οποίο τα άτομα θα μπορούν να νιώθουν ασφαλή. Επίσης, η διοίκηση θα πρέπει να ενθαρρύνει την ανθρώπινη πρωτοβουλία και να φροντίζει για τη συνεχή αλλαγή προς το καλύτερο.

Το μάνατζμεντ όμως δεν μπορεί κανείς να το δει μονόπλευρα. Υπάρχει και η άλλη άποψη που θεωρεί ότι το μάνατζμεντ είναι ο τρόπος συστηματοποίησης από άτομα που έχουν ως στόχο τη βελτιστοποίηση των παραγόμενων αποτελεσμάτων. Εδώ δίνεται έμφαση στον καθοδηγητικό ρόλο της διοίκησης για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Και όσον αφορά στους στόχους για την επίτευξή τους χρειάζεται ένα σύστημα επικοινωνίας που να καθορίζει και να ελέγχει τις δραστηριότητες των εργαζομένων.

Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι οι εξής:

- i. Προγραμματισμός.
- ii. Οργάνωση.
- iii. Στελέχωση.
- iv. Ηγεσία.
- v. Συντονισμός.
- vi. Αναφορά και επικοινωνία.
- vii. Προϋπολογισμός.
- viii. Έλεγχος.

Με αυτές τις οκτώ λειτουργίες φαίνεται ότι το μάνατζμεντ δεν είναι μια αφηρημένη έννοια. Αντίθετα είναι εκείνο που καθορίζει τις προϋποθέσεις ώστε να συντονιστούν αρμονικά η επίτευξη των στόχων και η κινητοποίηση των πόρων, η συνεργασία των ατόμων και σε τελική ανάλυση η δημιουργία εκείνων των συνθηκών που θα βοηθήσουν στην αρμονική συλλογική δράση.

### Ο ρόλος του μάνατζερ

Κάθε μάνατζερ ακολουθεί κανόνες, μεθόδους και διαδικασίες που του επιτρέπουν να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Σε κάθε εταιρία βέβαια υπάρχει μια διοικητική πυραμίδα, η οποία αποτελεί ένα μοντέλο που συνήθως ακολουθείται από όλες τις εταιρίες.

Σύμφωνα με τη διοικητική πυραμίδα έχουμε:

- Στην κορυφή τα ανώτατα στελέχη, τα οποία προγραμματίζουν και οριοθετούν την οργανωτική δομή της επιχείρησης.
- Στη συνέχεια έχουμε τα μεσαία στελέχη (middle managers και lower managers), που είναι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη υπεύθυνα για τις λειτουργίες της διοίκησης, το συντονισμό, τη στελέχωση και τον έλεγχο.
- Στο μεσαίο επίπεδο έχουμε τους προϊσταμένους των τμημάτων, οι οποίοι αποτελούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ του πρώτου (διοίκηση) και του τρίτου (εργατικό δυναμικό) επιπέδου της επιχείρησης.
- Τα άτομα που στελεχώνουν τη βάση της πυραμίδας είναι το εργατικό δυναμικό που εκτελεί τις αποφάσεις των δύο ανώτερων επιπέδων.

Η συνεργασία μεταξύ των τριών επιπέδων πρέπει να είναι συνεχής και προσοδοφόρα. Επίσης, πρέπει να υπάρχει επικοινωνία και συνεννόηση μεταξύ τους. Οι περισσότεροι οργανισμοί επιλέγουν την «από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία» (bottom up), γιατί είναι η μοναδική που επιτρέπει την άμεση

ενημέρωση των μανάτζερ από τους υφισταμένους τους. Ο άλλος τρόπος επικοινωνίας, ο «από πάνω προς τα κάτω» (top down) εκφράζεται με τη μορφή εντολών και επηρεάζει αρνητικά τους εργαζομένους.

Θα πρέπει να αναφερθούν επίσης τα προσόντα που θα πρέπει να έχει ένα ικανό διοικητικό στέλεχος και αυτά είναι:

- Προσέγγιση και σεβασμός της ανθρώπινης φύσης και της προσωπικότητας των υφισταμένων.
- Αναλυτική σκέψη.
- Τεχνικές ικανότητες.
- Εξεύρεση άμεσων λύσεων.

Τέλος, ένας καλός μανάτζερ, είναι διαπροσωπικός μεσολαβητής<sup>7</sup> και δημιουργός του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, στο οποίο υπάρχει ελευθερία στην έκφραση. Επίσης, είναι παράλληλα αποδέκτης και αποστολέας μηνυμάτων και πληροφοριών γιατί λαμβάνει, συλλέγει, αξιολογεί και παρέχει πληροφόρηση, την οποία και αξιολογεί καταλλήλως. Όμως είναι και λήπτης αποφάσεων, υπό την προϋπόθεση ότι οι αποφάσεις που λαμβάνει έχουν θετικές επιπτώσεις για την επιχείρηση.

---

<sup>7</sup> Βασίλης Ν. Κέφης (2005), «Ολοκληρωμένο μανάτζμεντ, βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες» σελ. 55, εκδ. Κριτική.

### Ο προγραμματισμός

Για τους περισσότερους μάνατζερ ο προγραμματισμός θεωρείται η σημαντικότερη λειτουργία του μάνατζμεντ. Αποτελεί χαρακτηριστικό της ασφαλούς δράσης και της επιτυχίας. Τα δύο εργαλεία που τον χαρακτηρίζουν είναι: η ανάλυση SWOT και το Πρόγραμμα Δράσης.

Ο προγραμματισμός σε μεγάλο βαθμό ασχολείται με την εφαρμογή της στρατηγικής, με τα προϊόντα και τα τμήματα που προϋπάρχουν. Προσπαθεί να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ του παρόντος και του μέλλοντος και δίνει έναυσμα για καινοτομία και πρόοδο.

A) Τα βασικά στοιχεία λειτουργίας του είναι:

- i. Η αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης.
- ii. Η συλλογή και ανάλυση δεδομένων.
- iii. Η ιεράρχηση των σχεδίων.
- iv. Η αλληλεξάρτηση βραχυπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου προγραμματισμού.

B) Τα στάδια του είναι:

- i. Διερεύνηση των ευκαιριών, των αδυναμιών και των δυνατοτήτων της επιχείρησης και μελέτη των τάσεων και του ανταγωνισμού.
- ii. Στοχοθεσία.

iii. Καθορισμός των υποθέσεων εργασίας και ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

iv. Εναλλακτικές λύσεις για την επίτευξη των στόχων.

v. Σύγκριση των εναλλακτικών λύσεων.

vi. Επιλογή και λήψη αποφάσεων.

vii. Τυποποίηση και εφαρμογή σχεδίων υποστήριξης.

viii. Εκπόνηση προϋπολογισμού.

ix. Αξιολόγηση και επεξεργασία των αποτελεσμάτων.

Με την ανάλυση SWOT παρουσιάζει μια πλήρη εικόνα της επιχείρησης και αποτελεί βασικό εργαλείο προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων. Αυτό συμβαίνει γιατί αναλύει με λεπτομέρεια το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, έτσι ώστε τα στελέχη να μπορούν να σχεδιάζουν εφικτούς και ρεαλιστικούς στόχους μέσω του Προγράμματος Δράσης και ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος αποτυχίας.

Το Πρόγραμμα Δράσης είναι μια σειρά δραστηριοτήτων στο πλαίσιο ενός προϋπολογισμού και ενός χρονοπλαισίου, σχεδιασμένων να επιτύχουν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Τα βασικά χαρακτηριστικά του είναι:

- i. Η ορισμένη αρχή και λήξη.
- ii. Η μεθοδική και σχεδιασμένη προσέγγιση για την επίτευξη των στόχων του προγράμματος.



iii. Η παροχή πόρων ανάλογα με τη σπουδαιότητα των προγραμμάτων.

iv. Η ομαδική εργασία.

v. Οι παγιωμένοι στόχοι.

Επίσης, στο Πρόγραμμα Δράσης προσδιορίζονται με σαφήνεια:

i. Οι σκοποί και στόχοι του φορέα.

ii. Τα μέσα και μέτρα, δηλ. οι πόροι που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων.

iii. Το χρονοδιάγραμμα επίτευξης των στόχων.

iv. Το ανθρώπινο δυναμικό.

v. Οι επιπτώσεις της δράσης της επιχείρησης.

vi. Η κουλτούρα και φιλοσοφία της μονάδας.

Κλείνοντας, κρίνουμε σκόπιμο να αναφερθούμε στα πλεονεκτήματα του στρατηγικού προγράμματος τα οποία είναι:

1. Εξύψωση του γοήτρου και κύρους της επιχείρησης.

2. Προσφορά σημαντικών πληροφοριών για θέματα στρατηγικής σημασίας.

3. Συνεργασία των φορέων για πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών.

4. Μείωση της αβεβαιότητας για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

5. Θεμελίωση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών.
6. Δημοκρατική διαχείριση από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.
7. Εργαλείο προετοιμασίας και προπαρασκευής της επιχείρησης στις προκλήσεις των καιρών.

### Διοίκηση με βάση τους στόχους (Management By Objectives)

Αυτή η μέθοδος προγραμματισμού βασίζεται στη συνεργασία στελεχών και εργαζομένων μιας επιχείρησης και είναι εξαιρετικά δημοφιλής γιατί συστηματοποιεί τη διαδικασία της στοχοθεσίας. Η φιλοσοφία της διέπεται από την αρχή της συμμετοχικότητας και από το σεβασμό στη διαφορετική άποψη.

Η εφαρμογή της έχει ως εξής: Η επιχείρηση θέτει ένα στρατηγικό στόχο και τα τμήματα που εμπλέκονται στην επίτευξη του στόχου, πρέπει να επιτύχουν τους δικούς τους υποστόχους από την ολοκλήρωση των οποίων κρίνεται η επιτυχία του στρατηγικού στόχου. Αυτή η μέθοδος βασίζεται κυρίως στη συνεργασία και ανταλλαγή απόψεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Εάν η όλη διαδικασία δεν εξελιχθεί ομαλά, τότε δημιουργείται πρόβλημα στη λειτουργία της μεθόδου και στην πορεία της επιχείρησης.

Η διαδικασία του MBO περιλαμβάνει:

- i. Τη δημιουργία και τη σύνδεση των οργανωσιακών σκοπών.

ii. Τη ρύθμιση των ατομικών σκοπών που βοηθούν στην υλοποίηση των οργανωσιακών.

iii. Την εκπόνηση ενός σχεδίου δράσης για την επίτευξη των στόχων.

iv. Τον έλεγχο των επιδόσεων.

Τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι:

i. Ορθολογισμός της διαδικασίας στοχοθεσίας.

ii. Βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και της παραγωγικότητας της επιχείρησης.

iii. Αποτελεσματικός έλεγχος.

iv. Ανάθεση συγκεκριμένων ρόλων.

v. Μέθοδος παρακίνησης των εργαζομένων.

vi. Συμμετοχικότητα.

vii. Ενδυνάμωση της επικοινωνίας.

viii. Μείωση των συγκρούσεων.

Παρουσιάζει όμως και δύο βασικά μειονεκτήματα:

A) Δυσκολία κατανόησης της μεθόδου από τους εργαζομένους.

B) Έλλειψη διοικητικής υποστήριξης.

Σε γενικές γραμμές, όμως, πρόκειται για μια μέθοδο που βοηθά την επιχείρηση και παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα γι' αυτή. Επικεντρώνεται

κυρίως στην οργάνωση και τη μεθοδολογία, γεγονός που την καθιστά άκρως λειτουργική.

### Η λήψη των αποφάσεων

Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο του προγραμματισμού. Είναι η διαδικασία επιλογής των τρόπων δράσης και εσωκλείει μια σειρά ενεργειών με τις οποίες το μάνατζμεντ επιλύει διάφορα θέματα.

Όσοι διοικούν ανθρώπους πρέπει εκ των πραγμάτων να είναι σε θέση να λαμβάνουν αποφάσεις. Σε πολλά θέματα οι απαντήσεις που καλούνται να δώσουν οι μάνατζερ είναι πολύ σημαντικές και γι' αυτό είναι πολύ σπουδαίο ο μάνατζερ να έχει ικανότητες και το σθένος να αντιμετωπίσει ορισμένες καταστάσεις.

Ο αποφασιστικός μάνατζερ πρέπει να αντιλαμβάνεται τη σπουδαιότητα των γεγονότων και να μην παρασύρεται από προκαταλήψεις ή εντυπώσεις ή φοβίες για ενδεχόμενο κίνδυνο. Η σωστή απόφαση βασίζεται στη λογική και τις περισσότερες φορές μόνο σε αυτή.

Δύο είναι οι κύριες κατηγορίες αποφάσεων: α) οι προγραμματισμένες, που παραπέμπουν σε μακροχρόνιο και στρατηγικό σχεδιασμό και β) οι απρογραμμάτιστες, που είναι απόρροια σπασμωδικών κινήσεων και οφείλονται στην αναποτελεσματικότητα του μάνατζμεντ.

Τα επίπεδα λήψης αποφάσεων είναι:

- 1) το στρατηγικό που περιλαμβάνει το στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρίας,
- 2) το διοικητικό, που αναφέρεται στους τρόπους υλοποίησης των αποφάσεων,
- 3) το λειτουργικό, που αναφέρεται στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης.

Τέλος, τέσσερα είναι τα στάδια που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση για την ορθολογικότερη λήψη αποφάσεων:

- i. Ορισμός και διάγνωση του προβλήματος.
- ii. Παρουσίαση εναλλακτικών λύσεων.
- iii. Αξιολόγηση των λύσεων και επιλογή της καλύτερης.
- iv. Εφαρμογή της λύσης και έλεγχος βήμα προς βήμα.

Κλείνοντας, κατανοεί κανείς πόσο σημαντική είναι η λήψη αποφάσεων και ταυτόχρονα πόσο δύσκολα γίνεται εφικτή. Δεν θα πρέπει να αγνοούμε τη σημασία της αλλά να δίνουμε ιδιαίτερο βάρος στις αποφάσεις που λαμβάνονται, μιας και αυτές επηρεάζουν κατά κύριο λόγο την εξέλιξη και την ευημερία της επιχείρησης.

### Ο συντονισμός

Ο συντονισμός αποτελεί μία από τις πιο δύσκολες λειτουργίες του μάνατζμεντ. Ο λόγος είναι προφανής: είναι πολύ δύσκολο ένα στέλεχος να καταφέρει να συντονίσει κάποια μέλη, γιατί για να γίνει αυτό απαιτείται αρμονική και αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ όλων των μελών του οργανισμού.

Ο μάνατζερ που επιφορτίζεται με αυτή την εργασία πρέπει:

- i. Να επισημαίνει τυχόν ανεπάρκειες και διαφορές.
- ii. Να διατυπώνει λύσεις.
- iii. Να προσαρμόζει τους φυσικούς, χρηματικούς και ανθρώπινους πόρους με το πρόγραμμα της επιχείρησης.
- iv. Να κατανέμει αποτελεσματικά τις αρμοδιότητες.

Πρόκειται λοιπόν για μια δουλειά σύνθετη και αρκετά επίπονη που χρειάζεται συγκέντρωση και αποφασιστικότητα για την εκτέλεσή της.

### Η οργάνωση

Η οργάνωση αποτελεί άλλο ένα δύσκολο αλλά απαραίτητο κομμάτι του μανάτζμεντ, από το οποίο εξαρτάται το Πρόγραμμα Δράσης. Πρόκειται για μια μεθοδευμένη και ελεγχόμενη συλλογική δραστηριότητα, η οποία βασίζεται στα βασικά εργαλεία της οργάνωσης που είναι το Οργανόγραμμα και το Καθηκοντολόγιο.

Οι στόχοι, τα μέσα και οι άνθρωποι ενσωματώνονται αποτελεσματικά στην οργανωτική δομή, η οποία οφείλει να προσαρμόζεται στο κατά περίπτωση πρόβλημα. Η οργάνωση περιλαμβάνει τη δομή, την υπευθυνότητα και την εξουσία.

Η οργανωτική δομή πρέπει να:

- 1) Ανταποκρίνεται στους στόχους.
- 2) Εκφράζει τη διαθέσιμη εξουσία.
- 3) Ανταποκρίνεται στο περιβάλλον.
- 4) Λαμβάνει υπόψη τις ικανότητες των ατόμων.
- 5) Αναθέτει εξουσία.
- 6) Προσδιορίζει τις δραστηριότητες.

Υπάρχουν δύο είδη οργάνωσης: η τυπική (πιο αυστηρή και συνειδητή) και η άτυπη (αντανακλά επιθυμίες και προτιμήσεις).

#### A) Το οργανόγραμμα

Το οργανόγραμμα είναι η διαγραμματική απεικόνιση της τμηματοποίησης (departmentalization). Η τμηματοποίηση είναι η τεχνική κατάτμησης εργασιών και πόρων σε τμήματα για την επίτευξη κοινών στόχων.

Υπάρχουν πέντε είδη τμηματοποίησης: α) κατά λειτουργία, β) κατά προϊόν, γ) κατά πελάτη, δ) κατά γεωγραφική περιοχή και ε) κατά τομέα αγοράς.

#### B) Το καθηκοντολόγιο

Η λεπτομερής περιγραφή των καθηκόντων και των υποχρεώσεων των εργαζομένων κρίνεται ως απαραίτητη γιατί μόνο έτσι προωθείται ο συντονισμός ενός φορέα για την παραγωγή δημιουργικού έργου.

Σε πολλές περιπτώσεις το καθηκοντολόγιο προβλέπει τους τρόπους συμπεριφοράς των εργαζομένων προς τους πελάτες, το στιλ εμφάνισής τους, τον τρόπο ομιλίας τους και άλλες παραμέτρους.



### Ανάθεση αρμοδιοτήτων

Υπάρχουν τρεις τρόποι για να εκπληρωθούν οι στόχοι μια επιχείρησης. Ο ένας είναι με την ανάθεση αρμοδιοτήτων από τον μάνατζερ προς τους υφισταμένους του. Με τον τρόπο αυτό τους κινητοποιεί και τους καθιστά υπεύθυνους για μια συγκεκριμένη εργασία.

Βέβαια εδώ υπεισέρχεται και ο έλεγχος. Κάθε μάνατζερ ελέγχει ένα συγκεκριμένο αριθμό ατόμων. Αυτό στις περισσότερες εταιρίες γίνεται είτε με οριζόντια είτε με κάθετη οργανωσιακή διάρθρωση. Σύμφωνα με τις ικανότητες, τις εμπειρίες του μάνατζερ αλλά και άλλους εξωτερικούς παράγοντες γίνεται η ανάθεση των ατόμων για επίβλεψη σε αυτόν.

Ο άλλος τρόπος είναι ο συγκεντρωτισμός. Σύμφωνα με αυτόν σε μια επιχείρηση έχουν εκχωρηθεί στους εργαζομένους περισσότερες εξουσιοδοτήσεις. Επίσης, υπάρχει και η αποκέντρωση που σημαίνει ότι έχει εκχωρηθεί στους εργαζομένους ένα μεγάλο εύρος αρμοδιοτήτων.

Η άσκηση δημοκρατικού μάνατζμεντ ευνοεί την αποκεντρωτική διαδικασία, ενώ το αυταρχικό μάνατζμεντ ευνοεί το συγκεντρωτισμό.

### Η καινοτομία

Στην εποχή μας, ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος. Συνεπώς υπάρχει η αναγκαιότητα της καινοτομίας, η οποία θα πρέπει να διαπνέει όλα τα έργα και τις επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με πολλούς αναλυτές, η καινοτομία είναι το μέσο με το οποίο αξιοποιείται η μεταρρύθμιση σαν μια ευκαιρία για διαφοροποίηση του τρόπου εργασίας μέσα στην επιχείρηση. Το μόνο πρόβλημα είναι ότι η καινοτομία εμπεριέχει το ρίσκο και την αβεβαιότητα. Δεν είναι όμως δυνατόν να την απορρίψει κανείς γιατί αν δεν υπήρχε ίσως πολλά πράγματα να μην είχαν επιτευχθεί σε όλη τη διάρκεια της ανθρώπινης παρουσίας.

Η καινοτομία διακρίνεται σε τέσσερις τύπους:

- 1) Ριζοσπαστική ή βασική.
- 2) Εξελικτική.
- 3) Τροποποιημένη.
- 4) Διαδικαστική.

Η εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων στην παραγωγή και το μάρκετινγκ δημιουργεί ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, που δεν είναι εύκολο να τα υπερκεράσει ο ανταγωνιστής. Τα ηγετικά στελέχη θα πρέπει να

εκμεταλλεύονται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το συμφέρον της επιχείρησης.

### Ηγεσία

Ηγεσία είναι η λειτουργία του μανατζμεντ που καθορίζει την ειδοποιό διαφορά μεταξύ μιας μέτριας και μιας επιτυχημένης επιχείρησης<sup>8</sup> και δημιουργεί όραμα και στρατηγικές. Ο ηγέτης πείθει, καθοδηγεί, κατευθύνει, συντονίζει και δίνει λύση σε κάθε πρόβλημα, χωρίς να είναι αυταρχικός.

Ο ποιοτικός ηγέτης θέτει τους στόχους και την πολιτική της εταιρίας, γνωρίζει τη στρατηγική για την επίτευξη των στόχων, αναγνωρίζει τις διαφορετικότητες των ατόμων, τοποθετεί τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση, είναι δίκαιος, εμπνέει εμπιστοσύνη, προωθεί τις αλλαγές και έχει όραμα.

Τα βήματα της ηγεσίας είναι: α) αυτογνωσία, β) επικοινωνία, γ) αποστολή.

Το στιλ της ηγεσίας είναι:

- i. Αυστηρά αυταρχικό.
- ii. Καλοκάγαθο αυταρχικό.

---

<sup>8</sup> Βασίλης Ν. Κέφης (2005), «Ολοκληρωμένο μανατζμεντ, βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», σελ. 118, εκδ. Κριτική.

iii. Συμμετοχικό.

iv. Δημοκρατικό.

### **Τα Ναι και τα Όχι ενός ηγέτη**

Τα πέντε μεγάλα «ΝΑΙ»:

- 1) Χρησιμοποιήστε κάθε δυνατό μέσο για να επικοινωνείτε με το προσωπικό σας.
- 2) Αναγνωρίστε την ικανότητα των συνεργατών σας.
- 3) Δημιουργήστε μια ευέλικτη ατμόσφαιρα εργασίας.
- 4) Δείξτε πίστη, αφοσίωση και υποστήριξη στο προσωπικό σας.
- 5) Θέστε προκλητικούς και φιλόδοξους στόχους.

Τα πέντε μεγάλα «ΟΧΙ»:

- 1) Μη ζητάτε πράγματα που δεν θα κάνετε οι ίδιοι.
- 2) Μην ξεχνάτε ότι η εμπιστοσύνη είναι αμφίδρομη και απαιτεί χρόνο και προσπάθεια.
- 3) Μη μεροληπτείτε.
- 4) Μην αποτρέπετε το προσωπικό σας από το να εκφράζει τις απόψεις του.
- 5) Μην είστε ασαφείς ως προς τους ρόλους των μελών της ομάδας.

Σε γενικές γραμμές η ηγεσία δεν είναι εύκολη υπόθεση. Οι έννοιες μάνατζερ και ηγέτης δεν ταυτίζονται πάντα και είναι πολύ δύσκολο να γίνει αυτό. Το

κύριο χαρακτηριστικό του ηγέτη είναι ότι χαρακτηρίζεται από συνεργασία με τους συναδέλφους του και προσπαθεί για το καλύτερο.

### Διαχείριση αλλαγής

Η αλλαγή αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι μιας επιχείρησης. Δεν μπορεί ούτε να την αγνοήσει ούτε να την παρακάμψει. Λόγω των συνθηκών που επικρατούν σήμερα στην οικονομία, οι αλλαγές είναι αναπόφευκτες. Συχνά, μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός καλείται να προβεί σε αλλαγές, κάτι που δεν είναι ιδιαίτερα εύκολο και δεν γίνεται απλά και ομαλά. Επιπλέον, σε πολλές περιπτώσεις οι άνθρωποι δεν αποδέχονται την αλλαγή και μπορεί να χρειαστεί να παρακινηθούν ή ακόμη και να εξαναγκαστούν να την αποδεχτούν.

Η αλλαγή έχει οκτώ φάσεις οι οποίες πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να γίνει σωστά η διαδικασία. Αν μία από αυτές παραλειφθεί ή θεωρηθεί μη απαραίτητη, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να υπάρξει πρόβλημα και η αλλαγή να μην έχει επιτυχία.

Οι οκτώ φάσεις είναι:

- ❖ Η δημιουργία της αίσθησης της αναγκαιότητας.

Σε αυτό το στάδιο γίνεται ανάλυση της πραγματικότητας σχετικά με την αγορά και τους ανταγωνιστές. Επίσης, γίνεται εντοπισμός και μελέτη των κρίσεων και των σημαντικότερων ευκαιριών.

❖ Η δημιουργία του καθοδηγητικού συνασπισμού.

Αποτελεί το δεύτερο στάδιο, στο οποίο συγκροτείται μια ομάδα στην οποία εκχωρούνται πολλές εξουσίες, ώστε να μπορεί να ηγηθεί στην προσπάθεια για αλλαγή. Επιδιώκεται εξασφάλιση της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας.

❖ Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής.

Στο τρίτο στάδιο συντελείται η δημιουργία ενός οράματος που θα βοηθήσει να υποδειχθεί η κατεύθυνση που θα ακολουθήσει η προσπάθεια για αλλαγή. Επίσης θα καταστρωθούν στρατηγικές για την υλοποίηση του οράματος.

❖ Μετάδοση του οράματος για αλλαγή.

Στο τέταρτο στάδιο χρησιμοποιείται κάθε δυνατό μέσο για τη μετάδοση του νέου οράματος και στρατηγικής. Επίσης γίνεται ανάληψη εκ μέρους του καθοδηγητικού συνασπισμού της υποχρέωσης για υπόδειξη της αναμενόμενης συμπεριφοράς από τους εργαζομένους.

❖ Εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους για δράση σε πολλαπλά επίπεδα.

Στο πέμπτο στάδιο γίνεται απαλλαγή από τα εμπόδια και αλλαγή συστημάτων ή δομών που υπονομεύουν το όραμα της αλλαγής. Τέλος, υπάρχει ενθάρρυνση για ανάληψη κινδύνων και πρωτότυπες ιδέες, ενεργοποίηση και δράση.

❖ Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων.

Στο έκτο στάδιο γίνεται σχεδιασμός για βελτιώσεις στην απόδοση. Επίσης, γίνεται προσπάθεια δημιουργίας αυτών των επιτευγμάτων και σαφής αναγνώριση και ανταμοιβή των ατόμων που συνέβαλαν στην πραγματοποίηση αυτών των επιτευγμάτων.

❖ Παγίωση των ωφελειών και παραγωγή ακόμα περισσότερων αλλαγών.

Στο έβδομο στάδιο γίνεται αλλαγή όλων των συστημάτων, των δομών και των πολιτικών που δεν συμβαδίζουν και δεν «δένουν» με το όραμα για μετασχηματισμό. Επιπλέον, γίνεται πρόσληψη και κατάρτιση ατόμων που μπορούν να υλοποιήσουν το όραμα της αλλαγής και εκ νέου ενδυνάμωση της διαδικασίας με νέα προγράμματα και θέματα.

❖ Ενσωμάτωση νέων μεθόδων στη φιλοσοφία του οργανισμού.

Στο τελευταίο στάδιο γίνεται προσπάθεια για επίτευξη καλύτερης απόδοσης μέσα από την αποτελεσματική διοίκηση και την καλή ηγεσία. Επίσης, γίνεται αποσαφήνιση των σχέσεων ανάμεσα στις νέες μορφές συμπεριφοράς και την επιτυχία του οργανισμού. Τέλος, γίνεται προσπάθεια για δημιουργία των μέσων που θα διασφαλίζουν την εξέλιξη και συνέχεια στην ηγεσία.

Τα τέσσερα πρώτα στάδια βοηθούν να «μαλακώσει» ένα παγιωμένο καθεστώς. Τα επόμενα τέσσερα εισάγουν στη συνέχεια πολλές νέες πρακτικές.

Με την αλλαγή, μπορούν να επιτευχθούν πιο εύκολα οι στόχοι της εταιρίας και να αλλάξουν πολλές παγιωμένες και απαρχαιωμένες πρακτικές. Η αλλαγή κρίνεται απαραίτητη για όλες τις επιχειρήσεις.

## Λ' ΜΕΡΟΣ

### *To Project Management στις επιχειρήσεις*

Το Project Management δεν είναι εύκολη υπόθεση για τις επιχειρήσεις. Δεν θα πρέπει όμως να παραδίδουν τα όπλα όταν εμφανίζονται οι πρώτες δυσκολίες, αλλά να επιμένουν.

Ο λόγος είναι απλός: το Project Management αποτελεί ένα κορυφαίο εργαλείο για τις επιχειρήσεις αρκεί να το χειριστούν σωστά. Τι το καθιστά όμως κορυφαίο; Η υπευθυνότητα και η ευελιξία που παρέχει οι οποίες δεν μπορούν να επιτευχθούν με διαφορετικό τρόπο παρά μόνο με αυτό.

Για να μπορέσει όμως να συμβεί αυτό, θα πρέπει να ελέγχονται όλες οι διαδικασίες και οι μέθοδοι του Project Management μέσα στην επιχείρηση. Ο πιο εύκολος τρόπος είναι μέσω της εκπαίδευσης.

Κάθε εργαζόμενος πρέπει να εκπαιδευτεί και να μάθει τα πάντα σχετικά με το Project Management και τη μεθοδολογία που αυτό ακολουθεί. Επίσης,



υπάρχουν δύο φάσεις που βοηθούν στην εκπαίδευση και έχουν θεσπιστεί από τις επιχειρήσεις.

Αρχικά, αναγνωρίζονται τα οφέλη του project και «μεταφράζονται» σε αξία. Στο τέλος του project ενθαρρύνεται και ασφαρίζεται η αξία του μέχρι αυτή να υποχωρήσει.

Με αυτό τον τρόπο, διατηρείται η ισορροπία και είναι δυνατός ο έλεγχος υπό την έννοια των γρήγορων αλλαγών και της χρήσης των κατάλληλων εργαλείων. Επίσης, είναι και πιο εύκολη η οργάνωση του project.

Ο δρόμος για το Project Management είναι δύσβατος. Αν όμως επιλέξει κανείς να τον ακολουθήσει, τα οφέλη είναι μεγάλα. Αυτό διαπιστώνεται συγκρίνοντας τις επιχειρήσεις που το χρησιμοποιούν με όσες δεν το έχουν επιλέξει.

## **8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΥΛΩΝΕΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

- 1) Υποστήριξη της επικερδούς ανάπτυξης.
- 2) Υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.
- 3) Παροχή αποτελεσματικής πληροφόρησης.
- 4) Παροχή ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.
- 5) Συνέπεια σε νομικές απαιτήσεις.
- 6) Προσφορά ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος.
- 7) Παροχή αποτελεσματικών συστημάτων και διαδικασιών.
- 8) Παροχή ποιότητας και ελέγχου.

Αυτοί οι στρατηγικοί πυλώνες συνδέονται με το Project Management και συγκεκριμένα με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Με βάση αυτούς παίρνονται οι αποφάσεις για κάθε project. Μόλις τελειώνει ένα project, γίνεται «μέτρηση» για να διαπιστωθεί κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι.

### Διαδικασίες και Project Management: Διαφορές

Κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικό τρόπο οργάνωσης και δράσης. Ανάλογα με την επιτυχία ή αποτυχία της εκάστοτε μεθόδου οργάνωσης, εξαρτάται και η επιτυχία ή ενδεχόμενη αποτυχία της επιχείρησης.

Στις σημερινές επιχειρήσεις δύο είναι οι τρόποι οργάνωσης:

- 1) Μέσω της απλής διαδικασίας και
- 2) Μέσω του Project Management.

Και οι δύο μέθοδοι έχουν εφαρμοστεί κατά καιρούς και φυσικά έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Το θέμα είναι η σωστή εφαρμογή τους και ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιούνται τα θετικά στοιχεία τους.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την πρώτη μέθοδο, συνήθως στηρίζονται σε επαναλαμβανόμενες και τυπικές διαδικασίες. Αυτή η προσέγγιση έχει επιτυχία στις επιχειρήσεις business-as-usual και ειδικά όταν δεν λανσάρουν καινούργια προϊόντα.

Αντίθετα με αυτές, οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τη μέθοδο Project Management λειτουργούν με τη λογική ότι υπάρχει ξεκάθαρη αρχή και τέλος.

Το στοιχείο διαφοροποίησης, ανάμεσα στις δύο μεθόδους, είναι το στοιχείο της επανάληψης. Και πόσο συχνά γίνεται αυτή. Αν κάποια συγκεκριμένα πράγματα επαναλαμβάνονται συχνά και με επιτυχία, τότε η μέθοδος της διαδικασίας είναι καλύτερη και πιο εύχρηστη.

Αντιθέτως, η άλλη μέθοδος είναι πιο εύχρηστη όταν δεν υπάρχει το στοιχείο της επανάληψης, αλλά όταν δοκιμάζονται καινούργια πράγματα που απαιτούν σχεδιασμό, προγραμματισμό και έλεγχο.

Οι πιο πολλές εταιρίες που ακολουθούν τη δεύτερη μέθοδο, συνήθως έχουν υψηλούς στόχους και δεν θέλουν να πέσουν στην παγίδα της απλής διαδικασίας.

Ένα άλλο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι οι στόχοι είναι ξεκάθαροι, όπως και το ότι πρέπει να ακολουθηθούν κάποια βήματα. Έτσι και ο πελάτης είναι πιο ευχαριστημένος, γιατί η επιχείρηση ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες του, κάτι που δεν συμβαίνει συχνά με τη μέθοδο της διαδικασίας.

Μια άλλη διαφορά είναι ο στόχος που θέλει να πετύχει κάθε εταιρία. Όσες ακολουθούν τη μέθοδο της διαδικασίας, συνήθως παραμένουν στα ίδια επίπεδα με πριν, ενώ αντιθέτως οι άλλες γίνονται πιο ανταγωνιστικές και κατ' επέκταση πιο επιτυχημένες στην αγορά.

Το πρόβλημα εμφανίζεται αν αποφασίσει μια επιχείρηση να αλλάξει μεθοδολογία. Αυτό συμβαίνει γιατί πρέπει να αλλάξει την κουλτούρα της και,

συνήθως, το όραμά της. Η αλλαγή δεν είναι μια απλή υπόθεση και ειδικά όταν πρόκειται για πρακτικές χρόνων.

Τέλος, υπάρχει η δυνατότητα μείξης των δύο μεθοδολογιών, κάτι που ακολουθείται από πολλές επιχειρήσεις. Εφαρμόζουν τη μέθοδο του Project Management για να προοδεύσει η επιχείρηση, αλλά και τη μέθοδο της διαδικασίας, για να διατηρήσουν την ήδη υπάρχουσα δομή και να κατευνάσουν τις ενδεχόμενες αντιδράσεις.

Το θέμα όμως είναι ότι δεν μπορεί να κρίνει κανείς ποια από τις δύο μεθόδους είναι καλύτερη. Κάθε επιχείρηση διαλέγει τον τρόπο με τον οποίο θα δουλέψει και θεωρεί ότι είναι καλύτερος γι' αυτή. Σε τελική ανάλυση, το καλύτερο θα ήταν η συνύπαρξη και των δύο μεθόδων.

### *Enterprise Project Management - Διοίκηση Ποιότητας*

Τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει τις πρακτικές του Project Management, γιατί το θεωρούν ότι χρησιμοποιώντας τη μεθοδολογία του έχουν ένα ιδανικό εργαλείο για κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να προοδεύσει και να έχει επιτυχία.

Μία από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει το EPM είναι η δημιουργία ενός μοντέλου το οποίο θα περιλαμβάνει σε ένα ενιαίο σχήμα τις υπάρχουσες διαδικασίες και κουλτούρες διαθέτοντας πρώτα απ' όλα τη Διοίκηση Ποιότητας.

Τι εννοούμε όμως με τον όρο «Διοίκηση Ποιότητας»; Εννοούμε το συνδυασμό των εσωτερικών και εξωτερικών απαιτήσεων. Οι εσωτερικές απαιτήσεις αφορούν στα κέρδη, στα έσοδα και οι εξωτερικές στην εξυπηρέτηση των πελατών. Πρόκειται δηλαδή για έναν συγκερασμό όλων των στοιχείων που κάνουν μια επιχείρηση επιτυχημένη.

Στη Διοίκηση Ποιότητας έχουμε τρία στάδια: το σχεδιασμό, τον έλεγχο και τη διασφάλιση.

#### ❖ Ο σχεδιασμός

Κάθε project πρέπει να εκπληρώσει κάποιους στόχους, οι οποίοι θα πρέπει να συνδυάζουν την ποιότητα του εκάστοτε project και την ποιότητα των στόχων της επιχείρησης. Θα πρέπει δηλαδή να υπάρχει συνδυασμός της εκπλήρωσης των στόχων του εκάστοτε project και των στόχων της εταιρίας.

Για να επιτευχθεί αυτή η συνθήκη, εφαρμόζεται για κάθε project ο «ποιοτικός έλεγχος», που αποτελεί και τον πρωταρχικό μηχανισμό για να επιτύχουν οι στόχοι. Το μόνο θέμα που προκύπτει είναι το εξής: Αν μια εταιρία δεν θέλει να εφαρμόσει την ποιότητα τότε ακόμα και αν ακολουθήσει τη μεθοδολογία της διοίκησης ποιότητας δεν θα το πετύχει, γιατί πρέπει όλος της ο σχεδιασμός να είναι στραμμένος προς τα εκεί.

#### ❖ Ο έλεγχος

Αυτή η διαδικασία αναγνωρίζει τη μεθοδολογία που πρέπει να ακολουθηθεί για να εξασφαλιστεί η παραγωγή της απαιτούμενης υπηρεσίας ή προϊόντος από τον πελάτη. Ο έλεγχος πρέπει να εφαρμόζεται σε όλες τις δραστηριότητες της

επιχείρησης, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη. Μάλιστα για τη διασφάλιση της ικανοποίησης, ο έλεγχος περιλαμβάνει πολλές υποκατηγορίες.

❖ Η διασφάλιση

Σε αυτήν τη διαδικασία υπάρχουν δύο παράμετροι: πρέπει να διασφαλιστεί ότι οι διαδικασίες θα ακολουθηθούν όπως είναι σχεδιασμένο και ότι το γενικό επίπεδο αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του project θα βελτιώνεται συνεχώς.

Σε γενικές γραμμές, το κλειδί της επιτυχίας αυτού του μοντέλου είναι να εισάγει νέα δεδομένα στην ήδη υπάρχουσα μεθοδολογία, χωρίς όμως να δυσκολεύει ή να μπερδεύει περισσότερο τις διαδικασίες. Γεγονός είναι ότι μπορεί να εφαρμοστεί σε πολλές παραμέτρους του κάθε project.

### *To Project Management και το όραμα της επιχείρησης*

Κάθε επιχείρηση έχει ένα όραμα και μια στρατηγική, η οποία τη βοηθά να προχωράει μπροστά και να προσπαθεί για το καλύτερο. Το Project Management καλείται να συμμετάσχει και να ενισχύσει τις στρατηγικές και το όραμα της επιχείρησης.

Οι project managers και οι ομάδες τους θα πρέπει να συγκεντρώνονται στον τρόπο με τον οποίο κάθε project βοηθά την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Δεν είναι δυνατόν να αποκόβονται από αυτό ή να το αγνοούν. Σε πολλές περιπτώσεις βέβαια, και ιδίως παλαιότερα, οι project managers δεν ασχολούνταν με όλα αυτά, παρά μόνο με τις προθεσμίες που είχε το εκάστοτε project. Δεν είναι όμως δυνατόν να μην ασχολούνται με τις υπόλοιπες πλευρές της επιχείρησης (αυτή η νοοτροπία έχει αλλάξει πλέον).

Το Project Management δεν αφορά όμως μόνο σε κόστη, προϋπολογισμούς και προθεσμίες. Πρέπει να σχετίζεται και να συμβαδίζει με το όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης. Επιπλέον, κάθε project θα πρέπει να είναι προσανατολισμένο προς αυτή την κατεύθυνση.

Βέβαια, δεν είναι ιδιαίτερα εύκολο να συγκεκριμενοποιηθεί και να ερμηνευτεί το όραμα και η στρατηγική της επιχείρησης. Θα πρέπει αυτό να είναι συγκεκριμένο και κατανοητό, ώστε να μπορεί ο κάθε project manager να προσανατολίσει το έργο προς όφελος της εταιρίας. Επίσης, θα πρέπει η

επιχείρηση να προωθήσει στους project managers το σκεπτικό της άρσης πρωτοβουλίας σχετικά με τους στόχους της επιχείρησης και το πώς αυτοί μπορούν να συμβαδίζουν με κάθε project.

### *Project Management για πωλήσεις και μάρκετινγκ*

Τα τμήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ δεν χρησιμοποιούν το project management. Αυτή η αντιμετώπιση όμως θα πρέπει να αλλάξει. Τους λόγους θα τους δούμε παρακάτω. Το project management δεν είναι μόνο για κατασκευαστικές και τεχνικές επιχειρήσεις, αλλά μπορεί να εφαρμοστεί στις πωλήσεις και το μάρκετινγκ.

Σε γενικές γραμμές, οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ λειτουργούν ξεχωριστά από τα άλλα τμήματα της επιχείρησης. Δεν συνεργάζονται με κανένα άλλο και λόγω αυτής της κατάστασης δημιουργείται δυσφορία μέσα στην εταιρεία. Επίσης, δεν φαίνεται να κατανοούν τις τεχνικές και τη μεθοδολογία του project management, όπως και τα άλλα τμήματα της εταιρείας που δεν μπορούν να καταλάβουν πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν αυτές οι τεχνικές για τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ.

Τι προκαλείται όταν οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ λειτουργούν αυτόνομα; Δημιουργείται άσχημο κλίμα, σύγχυση, καθυστέρηση στην υλοποίηση των project, μη ικανοποιημένοι πελάτες, όσον αφορά στις απαιτήσεις τους.



Ανάμεσα στα τμήματα της εταιρείας υπήρχε μια «συνέχεια» και επικοινωνία. Το θέμα όμως είναι ότι όσα υποσχόταν το τμήμα μάρκετινγκ στους πελάτες θα έπρεπε να συμβαδίζουν με όσα μπορούσε να προσφέρει στον πελάτη η υπόλοιπη εταιρία. Αυτό όμως δεν συμβαίνει πάντα.

Σε αυτό το σημείο υπεισέρχεται ο ρόλος του project management. Η πώληση θα έπρεπε να θεωρείται project και να αντιμετωπίζεται με τις κατάλληλες τεχνικές. Εδώ έχουμε την εξής συνθήκη: μέσω του Project Management θα χρησιμοποιηθεί η κατάλληλη μεθοδολογία και τεχνικές για να έρθουν εις πέρας οι ανάγκες του πελάτη, ενώ το τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ θα αναλάβει ολόκληρη την επικοινωνία και θα είναι ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στις δύο αυτές παραμέτρους.

### ***ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΤΟΥ Project Management ΓΙΑ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ***

Η πρώτη και βασικότερη είναι η ενημέρωση και η εκπαίδευση του μάρκετινγκ σχετικά με το θέμα της συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων.

Η δεύτερη είναι η δημιουργία ενός συστήματος επικοινωνίας, ανάμεσα σε όλα τα τμήματα της εταιρίας, έτσι ώστε ο project manager να είναι ενήμερος για το καθεστώς των πωλήσεων.

Η τρίτη είναι η δημιουργία ειδικών καταστάσεων (project management templates) για τη συγκέντρωση και συγκεκριμενοποίηση των στοιχείων.

Η τέταρτη αφορά στον πελάτη και στην αντιμετώπισή του. Θα πρέπει να ερωτάται συνεχώς και ξεκάθαρα για τις ανάγκες του και επίσης να

επιβεβαιώνονται οι ανάγκες του από πολλές «πηγές» μέσα στην επιχείρηση, έτσι ώστε να υπάρχουν πολλές και διαφορετικές απόψεις.

Η πέμπτη αφορά πάλι στον πελάτη. Θα πρέπει να γίνεται συγκέντρωση όλων των εγγράφων, έτσι ώστε να δημιουργηθεί το λεγόμενο working proposal format που θα πρέπει να υποβάλλεται και να εγκρίνεται από τον υπεύθυνο.

Η έκτη είναι η συμβουλή από εξειδικευμένο πάνω στο εκάστοτε θέμα ειδικό σχετικά με το αν είναι εφικτές όλες οι παράμετροι που έχουν τεθεί στο project.

Η έβδομη είναι η ενθάρρυνση των ρεαλιστικών προσδοκιών όσον αφορά στον πελάτη και τι μπορεί να κάνει η επιχείρηση γι' αυτόν, αν κριθούν αλλαγές που είναι απαραίτητες.

Η όγδοη είναι η επίτευξη της γραπτής έγκρισης του πελάτη.

Διαπιστώνει κανείς ότι υπάρχει άμεση σχέση ανάμεσα στο project management, τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ. Χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες τεχνικές, οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ μπορούν να ωφεληθούν και να κερδίσουν περισσότερο έδαφος μέσα στην επιχείρηση. Δυστυχώς, είναι πολύ δύσκολο η εναρμόνιση να γίνει «εν μία νυκτί», αλλά χρειάζεται σκληρή δουλειά μεταξύ των τμημάτων ώστε να επιτευχθεί αυτός ο στόχος. Το Project Management είναι εκείνο που θα βοηθήσει με τις τεχνικές και με όλα αυτά που μπορεί να παράσχει.

### *To Project Management στο μάρκετινγκ*

Το Project Management αποτελεί μια πρακτική που θα μπορούσε να βοηθήσει το μάρκετινγκ από πολλές απόψεις με όλα όσα έχει να προσφέρει. Πολλές έρευνες έχουν καταδείξει ότι χωρίς τις τεχνικές του το μάρκετινγκ θα οδηγηθεί σε ενδεχόμενη αποτυχία και δεν θα εκπληρώσει τους στόχους του.

#### *A) Ανάπτυξη στρατηγικής για επιτυχία*

Αρχικά θα πρέπει να γίνουν κατανοητοί οι στόχοι της επιχείρησης. Ποιοι είναι οι στόχοι του μάρκετινγκ; Να αποδώσει ευέλικτες μεθόδους στον κοινό στόχο με λειτουργική υπεροχή και ταχύτητα στην αγορά. Αφού, λοιπόν, έχουν αποδοθεί οι στόχοι, θα πρέπει να εξεταστεί η παρούσα κατάσταση της επιχείρησης και να εντοπιστούν τα σημεία που έχουν «πρόβλημα» και εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων.

Οι τεχνικές που μπορούν να εφαρμοστούν είναι οι εξής:

❖ Οποιας και αν είναι οι προτεραιότητες και οι στόχοι της εταιρίας, είναι πολύ σημαντικό να αντανakλούν τις αξίες εκείνου που προσπαθούμε να επιτύχουμε. Οι στόχοι και οι στρατηγικές της επιχείρησης θα πρέπει να καθοδηγούν τις διαδικασίες του Project Management.

❖ Μέτρηση της απόδοσης και της προόδου με ποσοτικά μέσα, γιατί έτσι είναι πιο εύκολο και μπορεί ελεγχθεί αν το όραμα και οι προσδοκίες συμβαδίζουν με αυτά που επιδιώκουμε και προσπαθούμε.

### B) Προγραμματισμός του project

Πριν ξεκινήσουν όλες οι διαδικασίες θα πρέπει να προσδιοριστεί ακριβώς τι είναι project. Αυτό περιέχει κάποια βασικά χαρακτηριστικά:

❖ Έρευνα αγοράς ώστε να εντοπιστεί η ανάγκη για το συγκεκριμένο προϊόν και οι απαιτήσεις των πελατών.

❖ Ο σχεδιασμός και το «χτίσιμο» ενός προϊόντος.

❖ Η ανάπτυξη του οικονομικού σχεδίου για το προϊόν.

❖ Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή όλων των διαδικασιών παράδοσης του προϊόντος.

❖ Ο σχεδιασμός του πλάνου πωλήσεων και των πωλήσεων γενικά, συμπεριλαμβάνοντας την αναγνώριση των εσόδων που θα χρησιμοποιηθούν για κάθε «κανάλι».

❖ Η εκπαίδευση για τις διαδικασίες πωλήσεων και υπηρεσιών.

❖ Αναγνώριση και ανάπτυξη όλων των υλικών της επικοινωνίας και των εργαλείων των πωλήσεων.

❖ Συντονισμός της στρατηγικής των δημοσίων σχέσεων.

Αυτός ο προγραμματισμός δημιουργήθηκε γιατί η επιχείρηση χρειαζόταν μια μέθοδο πρόβλεψης του χρόνου που απαιτείται για τη δημιουργία

και προώθηση ενός προϊόντος. Με τον προγραμματισμό είναι δυνατόν να αναγνωριστούν τα εξής: α) Όλες οι εργασίες και τα παραδοτέα που πρέπει να γίνουν, β) πότε το τμήμα πωλήσεων θα πρέπει να εκπαιδευτεί, γ) πότε το προϊόν θα είναι διαθέσιμο για τους πελάτες, δ) πότε το προϊόν θα ανακοινωθεί στον Τύπο, ε) πότε η επιχείρηση προσδοκά να έχει κέρδη από το προϊόν.

Άλλα οφέλη του προγραμματισμού για μια επιχείρηση είναι ποια προϊόντα θα λανσάρει και πότε είναι ο κατάλληλος χρόνος, έτσι ώστε να συντονιστεί όλη η διαδικασία με τις «γραμμές» του προϊόντος. Με αυτό επιτυγχάνεται η καλύτερη χρήση των πηγών και η καλύτερη διαχείριση των οικονομικών.

Ένα ακόμη όφελος είναι ότι παρέχει μια βάση για την καταγραφή της απόδοσης. Με αυτό τον τρόπο θα υπάρχει αναφορά στην πρόοδό του και θα τηρούνται όλα τα χρονοδιαγράμματα. Επιπλέον, είναι πολύ εύκολο να διαπιστωθεί τι έχει ή δεν έχει γίνει.

Τεχνικές που χρησιμοποιούνται:

- ❖ Για έναν καλό προγραμματισμό, χρειάζεται να ληφθούν υπόψη όλες οι δραστηριότητες, η διάρκειά τους και ο χρόνος παράδοσής τους.
- ❖ Αφήνονται συνήθως τα σχέδια να καθορίσουν τα λεγόμενα «key milestones», όπως η αναγγελία του προϊόντος.
- ❖ Χρήση μια συγκεκριμένης ομάδας για την ανάπτυξη του προγραμματισμού. Αυτή θα πρέπει να αναγνωρίζει τις εργασίες και να προγραμματίζει τους χρόνους που απαιτεί καθεμία από αυτές.

- ❖ Καταγραφή όλων των υποθέσεων και των ενδεχόμενων κινδύνων που μπορεί να αντιμετωπίσει το project.

- ❖ Όλες οι εργασίες θα πρέπει να διαρκούν 80 ώρες ή λιγότερες.

Γ) *Υιοθέτηση της ανάπτυξης του προϊόντος και μεθοδολογία λανσαρίσματος.*

Εκτός από τη δημιουργικότητα και τη φαντασία που απαιτεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, θα πρέπει να υπάρχει και μια μεθοδολογία, η οποία θα παραμένει σταθερή και θα επικαλείται κάθε φορά που δημιουργείται κάποιο θέμα. Επίσης, με την ανάπτυξη μιας μεθοδολογίας θα επιτευχθούν και οι στόχοι πιο εύκολα όσον αφορά τη λειτουργικότητα και την ταχύτητα διάθεσης του προϊόντος στην αγορά.

Ο ρόλος της μεθοδολογίας επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να έχουν ευελιξία στην ολοκλήρωση του έργου αντί να ακολουθούν κάθε φορά διαδικασίες βήμα βήμα. Επιπλέον, δεν υπάρχουν σωστές και λάθος μεθοδολογίες, απλά μεθοδολογίες κατάλληλες για κάθε επιχείρηση.

Η ανάπτυξη μιας σωστής και λειτουργικής μεθοδολογίας επιτρέπει στα μέλη της ομάδας:

- ❖ Να γνωρίζουν τις ευθύνες τους.
- ❖ Να επιλέγουν τις πληροφορίες, που θα εσωκλείονται ή όχι και με ποια δομή στα παραδοτέα προϊόντα τους.

❖ Να γνωρίζουν ποια είναι η σειρά των παραδοτέων, και από ποιους εξαρτάται και ποιοι εξαρτώνται από αυτές.

Τεχνικές που χρησιμοποιούνται:

- 1) Η κατανόηση της αλληλεξάρτησης μεταξύ των μελών της ομάδας.
- 2) Η διοίκηση θα πρέπει να ελέγχει αν τα μέλη της ομάδας εφαρμόζουν τη μεθοδολογία.
- 3) Εκπαίδευση.
- 4) Παραδείγματα παραδοτέων.
- 5) Κατανόηση των απαιτήσεων του δικτύου πωλήσεων για επίτευξη της προώθησης.

### *Project managers και marketers*<sup>9</sup>

Οι project managers θα πρέπει να συνεργάζονται με τους marketers και να μάθουν να δουλεύουν αρμονικά μαζί. Θα πρέπει να αντιμετωπίζουν θεμελιώδεις διαφορές.

Ιστορικά οι marketers είναι γρήγοροι, δημιουργικοί και λειτουργούν περισσότερο με το ένστικτο, εν αντιθέσει με τους project managers που επικεντρώνονται στη μεθοδολογία και τη διαδικασία. Επιπλέον, αντιμετωπίζουν

---

<sup>9</sup> Από συνέντευξη του David Hutchinson και Fred Payne στο PMI today, Δεκέμβριος 2006, σελ. 65.

διαφορετικά την επιχείρηση, οι μεν με περισσότερο ζήλο και αφοσίωση, οι δε με περισσότερο εξεταστική διάθεση.

Εξαιτίας αυτών το marketing αντιδρά γρηγορότερα και με περισσότερο ένστικτο στις προκλήσεις της αγοράς και των πελατών, όχι όμως πάντα αποτελεσματικά.

Θα πρέπει λοιπόν να γίνει συνδυασμός αυτών των δύο, για να έχουμε καλύτερα αποτελέσματα. Αν είναι εφικτό, θα πρέπει να συνεργαστούν και τα δύο τμήματα, για να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή απόδοση.

Η επικοινωνία είναι το πρώτο σημαντικό θέμα. Αρχικά η διοίκηση θα πρέπει να δημιουργήσει κανάλια επικοινωνίας και συνεργασίας και στη συνέχεια αυτό θα πρέπει να το αναλάβουν οι αρμόδιες ομάδες. Κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη ενός manager, ο οποίος θα είναι επικεφαλής στις δύο ομάδες και θα φροντίζει την ομαλή συνεργασία τους. Επίσης, θα πρέπει να είναι ουδέτερος και να προσπαθεί να κρατά τις ισορροπίες, και ταυτόχρονα να μην ξεχνά όλες τις παραμέτρους (προθεσμίες, παραδοτέα) που χρειάζεται να τηρηθούν. Επιπλέον, ο manager θα πρέπει να εξετάζει τις νέες ευκαιρίες που προκύπτουν και να εκμεταλλεύεται τη γενική οργάνωση της επιχείρησης για να ορίσει τις καθοδηγητικές γραμμές. Αυτός θα αναλάβει να ολοκληρώσει το project και να δώσει, τελικά, αναφορά στους ανωτέρους του. Μέσω αυτού, και του συνδυασμού προγράμματος, project και portfolio management, μπορεί η επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους και να διοικήσει το εκάστοτε project.



### *To Project Management ως παράγοντας διαφοροποίησης*

Σήμερα όλες οι επιχειρήσεις που πουλάνε προϊόντα και υπηρεσίες προσπαθούν να διαφοροποιούνται και δίνουν όλο και μεγαλύτερο βάρος σε αυτό τον τομέα μέσω των μεθόδων του project management. Πώς όμως μπορεί να γίνει αυτό;

Η απάντηση δεν είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Οι περισσότεροι καταναλωτές δεν κοιτούν απλά αυτό που θα αγοράσουν αλλά, αντιθέτως, εκείνο που τους ενδιαφέρει και το οποίο διαφοροποιεί κάθε προϊόν είναι οι μετέπειτα παροχές που προσφέρει. Συνήθως, πολλοί υπόσχονται διάφορα πράγματα, τα οποία συνήθως δεν πραγματοποιούν. Αυτό συμβαίνει γιατί για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος και να είναι ικανοποιημένος ο πελάτης, θα πρέπει να ακολουθείται μια συγκεκριμένη μεθοδολογία και διαδικασία που προσφέρεται από το project management.

Η μεθοδολογία που ζητά ο καταναλωτής είναι μια τυποποιημένη διαδικασία την οποία ο πωλητής πρέπει να οργανώσει. Ο καταναλωτής θέλει να γίνει η δουλειά του σε ορισμένο χρόνο, χωρίς υπερβάσεις στον προϋπολογισμό, με οργάνωση και με ποιότητα.

*Το πλάνο εξωτερικής δράσης:*

A) Οι εγγυήσεις του marketing

1) Δημιουργία εγγύησης ότι δεν θα έχουμε απλά μια τυπική πώληση, αλλά, με τη βοήθεια του project management, θα υποστηρίξουμε τον πελάτη σε κάθε περαιτέρω διαδικασία.

2) Δημιουργία του κατάλληλου κλίματος, που θα ωφελήσει τη σχέση ανάμεσα στον project manager και τον πελάτη.

B) Η προσφορά

1) Δημιουργία μιας προσφοράς όπου θα περιγράφονται αναλυτικά οι ρόλοι και οι υποχρεώσεις όλων των εμπλεκόμενων. Αυτό έχει δύο πλεονεκτήματα: ενημερώνεται ο πελάτης ότι ο project manager δεν είναι απλά ένας μεσάζοντας αλλά ότι γνωρίζει τις ανάγκες του και έχει την ικανότητα να διοικήσει το project, και διαφοροποιούνται στο μυαλό του πελάτη οι ρόλοι του καθενός.

2) Δημιουργία ενός πλάνου επικοινωνίας μεταξύ όλων των εμπλεκομένων.

3) Χρέωση του πελάτη για τις υπηρεσίες του project manager.

Γ) Κατά τη διάρκεια της συνεργασίας.

1) Συμβούλιο κατά το οποίο θα καθορίζεται ο ρόλος του project manager και θα γίνονται γνωστές όλες οι λεπτομέρειες της δουλειάς του και πώς αυτός θα συμμετέχει στη συμφωνία.

2) Διεξαγωγή έρευνας σχετικά με τη βοήθεια που προσφέρει το project management στον πελάτη και πόση επιτυχία έχει με τη βοήθειά του.

3) Συνεχής συνεργασία με τον πελάτη για επανεξέταση όλων των παραμέτρων, έτσι ώστε να μην υπάρξει πρόβλημα στο μέλλον.

Το πλάνο εσωτερικής δράσης, το οποίο βοηθά στην επιβεβαίωση και τον έλεγχο των υποσχέσεων που έχουν δοθεί στον πελάτη, διαθέτει:

1) Δημιουργία του κύκλου ζωής της ανάπτυξης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, στον οποίο θα καθορίζονται τα απαιτούμενα βήματα για την εφαρμογή τους, και στα οποία θα πρέπει να εσωκλείονται όλες οι διαδικασίες του project management.

2) Δημιουργία εσωτερικού υπομνήματος, έτσι ώστε να ελεγχθούν τυχόν αλλαγές.

3) Εδραίωση συνεχούς βελτίωσης και προσπάθεια να μάθουν οι νέοι από τους παλαιότερους.

4) Σύνταξη ενός υπομνήματος για να ενημερώνεται επίσημα ο πελάτης για τις διαδικασίες και αλλαγές.

5) Δημιουργία πλάνου «ποιότητας», ώστε να διασφαλιστεί η ποιότητα του project.

6) Προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης με ενθάρρυνση και επίτευξη των στόχων.

Διαπιστώνει κανείς πόσο χρήσιμο μπορεί να αποβεί το project management για την επιχείρηση όσον αφορά στις πωλήσεις, πάντα με τους κατάλληλους χειρισμούς και τον κατάλληλο προγραμματισμό.

### Project Marketing

Το project marketing αποτελεί μια καινούργια θεώρηση του project management. Εξαρτάται από το περιβάλλον του μάρκετινγκ, από το περιβάλλον του project και από το περιβάλλον της απόφασης, που επιτρέπει το συγκερασμό των δύο προηγούμενων. Επιπλέον συνδέεται με το στρατηγικό μάρκετινγκ και επικεντρώνεται στην έρευνα και στην ανάπτυξη των projects και στις ευκαιρίες που αυτά παρέχουν.

Υπάρχουν δύο συνιστώσες στις οποίες αναφέρεται το project marketing:

- 1) Οι πλευρές του μάρκετινγκ σε περιπτώσεις business to business, οι οποίες «χτίζονται» από τη βιομηχανική σημασία του μάρκετινγκ και από την «προσανατολισμένη στο προϊόν» σημασία του.
- 2) Οι χαρακτηριστικοί προσανατολισμοί του μάρκετινγκ, οι οποίες αφορούν αρχικά στο περιβάλλον του project, στο αλληλοδιαδραστικό μάρκετινγκ και στο στρατηγικό μάρκετινγκ.

Όσον αφορά στο περιβάλλον του project, αυτό μπορεί να οριστεί από τις εξής παραμέτρους: α) τη σχέση ανάμεσα στους «πρωταγωνιστές» του project, β)

την αλληλεπίδραση μεταξύ του project και του περιεχομένου του, γ) τα στάδια του project που εμπεριέχουν διαφοροποιημένες δράσεις του μάρκετινγκ, δ) τις θέσεις των «πρωταγωνιστών» που συνδέονται με αποφάσεις, εντός ή εκτός project.

Οι αποφάσεις που παίρνονται και συνδέονται με το project εξαρτώνται από τις πιο σημαντικές εργασίες του. Επιπλέον, συσχετίζονται με το επίπεδο της συνεργασίας μεταξύ του πελάτη και του προμηθευτή.

## **ΦΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ PROJECT**

### **MARKETING**

#### ΦΑΣΗ 1<sup>η</sup>

##### *PRE-PROJECT MARKETING*

Στη φάση αυτή, παρόλο που δεν έχει δημιουργηθεί το προϊόν ή η υπηρεσία, ο προμηθευτής θέτει τους κανόνες και τους στόχους.

#### ΦΑΣΗ 2<sup>η</sup>

##### *MARKETINGΚ ΣΤΗΝ ΑΡΧΗ ΤΟΥ PROJECT*

Σε αυτήν τη φάση διαμορφώνονται οι αλληλεπιδραστικές σχέσεις των ανθρώπων που εμπλέκονται στο project.

#### ΦΑΣΗ 3<sup>η</sup>

##### *TREXΩΝ PROJECT MARKETING*

Όλοι οι εμπλεκόμενοι στο project προχωρούν σε ενδεχόμενες αλλαγές που προκύπτουν και συνεργάζονται αρμονικά κατά τη διάρκεια του project.

ΦΑΣΗ 4<sup>η</sup>*ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ PROJECT*

Εδώ τα πράγματα είναι πολύ απλά: «αναδεικνύεται» η κατάλληλη μεθοδολογία για τη δημιουργία μελλοντικών project.

Σε αυτές τις φάσεις επεμβαίνουν έξι μεταβλητές που επηρεάζουν τη δραστηριότητα σε όλη τη διάρκεια του project και αυτές είναι: συνεργασία, επικοινωνία, σχέση, εκπαίδευση, εμπιστοσύνη και υποστήριξη. Αυτές οι μεταβλητές επηρεάζουν τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων του project και την απόδοσή τους μέσα σε αυτό.

Ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει το Project Marketing είναι οι πόροι μιας επιχείρησης. Με τον όρο «πόροι» εννοούμε το ανθρώπινο δυναμικό, τις οικονομικές πηγές, τις τεχνικές και υλικές πηγές και τις πληροφοριακές πηγές. Αυτές επηρεάζουν το project σε κάθε φάση του και είναι πολύ σημαντικές γι' αυτό.

Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να συνδυάσουμε όλα τα παραπάνω με τις φάσεις που προαναφέρθηκαν.

Αρχικά, στην πρώτη φάση οι υλικές πηγές είναι πολύ σημαντικές, όπως και οι πληροφοριακές πηγές. Επίσης, σε αυτήν τη φάση δίνεται μεγάλη βαρύτητα στην εμπιστοσύνη και τη διαμόρφωση σχέσης μεταξύ των ανθρώπων, επιτρέπουν στο project να περάσει στη δεύτερη φάση και προωθούν τη συνεργασία του πελάτη με τον προμηθευτή. Στην τρίτη φάση, οι επιχειρήσεις,

χρησιμοποιούν τους υλικούς και ανθρώπινους πόρους για να διασφαλίσουν τη συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων στο project, που θα οδηγήσει στην πραγματοποίησή του. Τέλος, χάρη στην εκπαίδευση και τη χρήση της πληροφόρησης είναι δυνατή η μετάδοση της εμπειρίας για καινούργια projects.

Αυτό λοιπόν είναι το μοντέλο του project marketing, και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πολλές εταιρίες και για ευρεία γκάμα δραστηριοτήτων.

### *Project Marketing Plan*

#### *1) Ανάλυση παρούσας κατάστασης*

Εδώ συμπεριλαμβάνονται τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που μπορούν να επηρεάσουν στην ενδεχόμενη επιτυχία ή αποτυχία του project και δεν έχουν σχέση με την ομάδα που το έχει αναλάβει.

Αυτά είναι: α) οι ανταγωνιστές, β) οι ανάγκες των πελατών, γ) το οικονομικό περιβάλλον, δ) το πολιτικό περιβάλλον.

#### *2) Τακτικός προγραμματισμός*

Αφού γίνει ο έλεγχος του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να επικεντρωθούμε στον πελάτη και στην προσέγγισή του. Σε αυτό το στάδιο δίνονται οι απαραίτητες οδηγίες σχετικά με τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει η ομάδα του project για να πετύχει το στόχο της.

Τα βήματα αυτά είναι:

α) Επιλογή του κοινού στόχου στην αγορά.

β) Καθιέρωση των στρατηγικών του μάρκετινγκ: κάθε στόχος θα πρέπει να αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο θέμα και να αποβλέπει σε ενδεχόμενο αποτέλεσμα, να είναι μετρήσιμος, να περιέχει χρονοδιάγραμμα για την εκπλήρωσή του. Τέλος, θα πρέπει να είναι επιτεύξιμος αλλά και προκλητικός.

γ) Ρύθμιση του marketing mix, δηλαδή της στρατηγικής που η ομάδα θα πρέπει να ακολουθήσει.

3) Εφαρμογή και έλεγχος.

Εδώ γίνεται ο έλεγχος για τυχόν αλλαγές ή παραλείψεις. Επιπλέον, εξηγείται ποιος είναι αρμόδιος για τον έλεγχο του project και για αλλαγές που μπορεί να προκύψουν.

### **ΕΠΙΠΛΟΚΕΣ ΣΤΟ PROJECT**

Ας εξετάσουμε τώρα ενδεχόμενες επιπλοκές που μπορεί να επηρεάσουν την έκβαση του project:

1) Το project δεν θα πρέπει να αναπτύσσεται σε «κλειστό» και στεγανό περιβάλλον, αλλά να λαμβάνει υπόψη του τις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη και να μην αναλώνεται μόνο στις διαδικασίες χάνοντας την ουσία που είναι η επίτευξη των στόχων. Επίσης, δεν είναι δυνατόν να καταπιάνεται με στρατηγικές χωρίς να απαντά στη βασική ερώτηση: θα πουλήσει; Η επικοινωνία είναι πολύ σημαντική και όχι αμελητέος παράγοντας.



2) Επιτυχές project management σημαίνει επιτυχή παρουσίαση. Η ομάδα δεν θα πρέπει να επικεντρώνεται μόνο στον πυρήνα του Project Management που είναι οι τριπλοί στόχοι που του έχουν τεθεί (κόστος, χρόνος, απόδοση), αλλά στο πώς μπορεί αυτά να συνδυαστούν με τις ανάγκες του πελάτη και την αποδοχή από τον πελάτη.

3) Ακόμα και κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού χρειάζεται προγραμματισμός για την παρουσίαση του project. Οι έμπειροι project managers κατά τη διάρκεια του project κανονίζουν και επιμελούνται την παρουσίαση και αποδοχή από τον πελάτη.

Το project marketing plan αποτελεί μια καινοτομία στο χώρο του project management. Τα τελευταία χρόνια έχει γνωρίσει μεγάλη επιτυχία και αποδοχή από πολλές επιχειρήσεις.

### *Project Management και CRM*

Στη σημερινή εποχή οι πελάτες έχουν γίνει πολύ απαιτητικοί. Δεν τους αρκεί μια τυπική επικοινωνία, κάθε φορά που λανσάρεται ένα καινούργιο προϊόν. Δεν θέλουν να νιώθουν πως τους θυμούνται μόνο όταν έχουν ανάγκη να πουλήσουν κάτι νέο. Αυτό που απαιτείται είναι η διαμόρφωση μιας σχέσης αλληλεπίδρασης ανάμεσα στον πελάτη και την επιχείρηση. Μια σχέση που θα έχει διάρκεια και θα τη χαρακτηρίζει η συνεργασία.

Σε αυτό το σημείο υπεισέρχεται η έννοια CRM (Customer Relationship Marketing). Με τη συνεργασία CRM και project management οι επιχειρήσεις μπορούν να πετύχουν πολύ καλά αποτελέσματα και να κάνουν τους πελάτες τους να νιώθουν μοναδικοί. Αυτός είναι άλλωστε και ο κύριος στόχος.

Τι είναι όμως το CRM; Είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση προσπαθεί να γνωρίσει τον πελάτη της απ' όλες τις απόψεις και να δημιουργήσει μια σχέση με διάρκεια και αμοιβαία συνεργασία. Είναι μια διαδικασία μέσα από την οποία είναι εφικτό να κατανοήσει, να νιώσει και να ψυχολογήσει η επιχείρηση τις ανάγκες του πελάτη της, ώστε να καταφέρει να τον ευχαριστήσει.

Δεν θα πρέπει να γίνει σύγχυση της έννοιας CRM με την εξυπηρέτηση πελατών. Δεν πρόκειται ούτε για τηλεφωνικές πωλήσεις ούτε για ένα απρόσωπο

ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ούτε για απλά ενημερωτικά γράμματα και φυλλάδια. Πρόκειται για κάτι πιο βαθύ και πιο ουσιαστικό, για την **επαφή**.

Εδώ εμπλέκεται και το project management. Το CRM πρέπει για κάτι που θα σχεδιαστεί να τηρεί κάποιες προϋποθέσεις, ώστε η επιχείρηση και το ανθρώπινο δυναμικό της να μάθουν από αυτό και να βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους. Επίσης, με αυτό θα μειωθούν τα έξοδα διαφήμισης, γιατί πρόκειται για μια φιλοσοφία που επικεντρώνεται στον πελάτη και ασχολείται μόνο με αυτόν.

Ο στόχος του project είναι να δημιουργήσει μια διαδικασία η οποία θα αποφέρει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους πελάτες μέσω του εξειδικευμένου προσωπικού. Μία από αυτές είναι η δημιουργία μιας καμπάνιας που θα στέλνει το μήνυμα ότι ο πελάτης είναι σημαντικός και ξεχωριστός για την επιχείρηση. Αυτή η κίνηση είναι πολύ σημαντική για τον πελάτη γιατί καθιστά την μεταξύ τους επικοινωνία ενδιαφέρουσα και πολύτιμη.

Η επιλογή του project manager είναι πολύ σημαντική. Το project θα πετύχει μόνο αν πιστεύει ο ίδιος στο CRM και διαθέτει τις κατάλληλες ικανότητες για να ηγηθεί ενός τέτοιου έργου.

Επίσης, θα πρέπει να κρατά την ομάδα προσηλωμένη στο στόχο, και να επικοινωνεί το όραμα του συγκεκριμένου έργου με σκοπό την κατανόηση και την επιτυχή έκβασή του.

Το ίδιο ισχύει και για την ομάδα που θα αναλάβει το project. Θα πρέπει να είναι επικεντρωμένη στις ανάγκες του πελάτη και να αλληλοϋποστηρίζεται.

Επίσης, είναι πολύ σημαντικό να μην ξεχνά ποτέ το στόχο και να προσπαθεί για το καλύτερο.

Ας περάσουμε τώρα στα στάδια ενός CRM project:

- 1) Αποφάσεις σχετικά με το τι θα γίνει.
- 2) Επιλογή του κοινού στόχου.
- 3) Δημιουργία προγράμματος.
- 4) Αναγνώριση των πηγών και των πόρων.
- 5) Σχεδιασμός των επόμενων βημάτων.
- 6) Μέτρηση των αποτελεσμάτων.

Πολύ σημαντικό ρόλο παίζει και η ήδη υπάρχουσα βάση δεδομένων, την οποία θα πρέπει να εξετάσει και να εκμεταλλευτεί. Εδώ υπάρχουν οι «ενεργές» καταχωρίσεις, οι «ανενεργές», οι άδειες, οι επαναλαμβανόμενες, οι άκυρες και αυτές που δεν ανήκουν αμιγώς στην επιχείρηση, αλλά έχουν παρθεί από αλλού. Η βάση δεδομένων θα πρέπει να είναι ακριβής, με σωστές πληροφορίες και να έχουν πρόσβαση όλοι σε αυτή. Επίσης, θα πρέπει να είναι μία και μοναδική. Τέλος, όλοι θα πρέπει να συμφωνούν με τον τρόπο που έχει διαμορφωθεί και με τις πληροφορίες που περιέχει και σε περίπτωση που γίνουν προσθήκες να γίνουν με τον ίδιο τρόπο. Για τη βάση δεδομένων χρειάζεται ένα καλό και λειτουργικό λογισμικό.

### **To Project Plan στο CRM**

Με το project plan καταγράφονται όλες οι διαδικασίες και αποτελεί το περίβλημα του project. Αυτό περιλαμβάνει:

- 1) Εισαγωγή στην οποία αναφέρονται τα ιστορικά στοιχεία και ο λόγος που μας οδήγησε στην εκπόνηση του συγκεκριμένου project.
- 2) Στόχοι που περιλαμβάνουν το κόστος, τον προγραμματισμό και την απόδοση του project.
- 3) Σκοπός, δηλαδή τι θα παραδοθεί και τι όχι, και με ποιον τρόπο.
- 4) Κρίσιμα ζητήματα, δηλαδή οτιδήποτε μπορεί να προκύψει κατά τη διάρκεια του project.
- 5) Work Breakdown Structure, δηλαδή η ιεράρχηση των παραδοτέων.
- 6) Responsibility Matrix, δηλαδή πώς μοιράζονται οι ευθύνες στο project και ποιος αναλαμβάνει τι.
- 7) Προϋπολογισμός.

Αυτά συνθέτουν το project plan που είναι βασικό κομμάτι του CRM.

Συμπερασματικά, θα πρέπει να τονίσουμε ότι το CRM δεν είναι μια απλή υπόθεση ούτε είναι εύκολο να επιτευχθεί. Η αγορά κινείται πολύ γρήγορα και δεν πρέπει καμία επιχείρηση να παρασύρεται, αλλά να προσπαθεί συνεχώς

να βελτιώνεται και να «συνδέεται» με τους πελάτες της όσο το δυνατόν πιο συντονισμένα

### Προώθηση του project management σε στελέχη

Είναι γεγονός πως τα τελευταία χρόνια υπάρχει η ανάγκη για περισσότερη στρατηγική στις επιχειρήσεις παρά για στείρες και τυποποιημένες διαδικασίες. Τα περισσότερα στελέχη δεν έχουν πειστεί ότι το project management αποτελεί ένα εργαλείο για την επίτευξη αυτού του στόχου και ότι μπορεί να συνεισφέρει στη δημιουργία μιας επιτυχημένης στρατηγικής για την επιχείρηση.

Ένας από τους λόγους μπορεί να είναι η αντίληψη ότι το project management ακολουθεί ένα σύστημα που είναι ιδανικό μόνο για κατασκευαστικές επιχειρήσεις και δεν συνάδει με άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Οι σύγχρονες έρευνες αποδεικνύουν ότι το μάρκετινγκ αποτελεί την κινητήρια δύναμη της στρατηγικής. Το project management λοιπόν καλείται να αποδείξει στους υπεύθυνους του μάρκετινγκ ότι μπορεί να κάνει την επιχείρηση πιο ανταγωνιστική.

### 1) Project view

Σύμφωνα με τον Bod Scmetterer, chairman και CEO of Euro RSCC Worldwide, είναι απαραίτητο για το project management να κατανοήσει το περιβάλλον στο οποίο θέλει να διοικεί τα έργα. Θα πρέπει να προσαρμοστεί στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον όπου κυριαρχεί. Επίσης, θα πρέπει να γεφυρωθεί το κενό ανάμεσα στα projects και στη στρατηγική. Το project management αποτελεί μια προσέγγιση βασισμένη στη διαδικασία και τον έλεγχο και δυστυχώς μέχρι εκεί.

Βασικά, το θέμα είναι πως η μεθοδολογία του αναφέρεται σ' ένα γνωστό περιβάλλον που έχει καλλιεργηθεί τα τελευταία χρόνια και επαναλαμβάνεται συνέχεια με μικρές παραλλαγές. Οι αποφάσεις που παίρνονται βασίζονται στο ίδιο μοτίβο εξέτασης των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων για τη λήψη αποφάσεων.

Τα τελευταία δέκα χρόνια, το project management έχει επικεντρωθεί περισσότερο σε θέματα επικοινωνίας, οργάνωσης και ανθρώπινου δυναμικού. Αυτά αποτελούν μια πιο ισορροπημένη διαδικασία που βλέπει ένα μεγαλύτερο εύρος εφαρμογής του project management.

Οι αλλαγές έχουν οδηγήσει στη νέα αντίληψη για το project management και στην εφαρμογή του σ' ένα καινούργιο είδος περιβάλλοντος: στο αναγνωρίσιμο περιβάλλον. Τα projects δεν βασίζονται πλέον μόνο στη μεθοδολογία και τον έλεγχο αλλά και στη λογική της συνεργασίας και σε μια

αναλυτική σκέψη. Παρ' όλα αυτά η κατάσταση δεν αλλάζει και πολύ, γιατί και σε αυτή την περίπτωση δεν καταφέρνουν να έχουν μεγάλο όφελος στην εταιρία.

Δεν θα πρέπει να αγνοήσουμε το περίπλοκο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται πολλά projects, κάτι που έχει ως αποτέλεσμα την υιοθέτηση περίπλοκων πρακτικών και προσεγγίσεων.

Οι project managers θα πρέπει να διερωτηθούν αν γνωρίζουν σε ποιο επιχειρηματικό περιβάλλον βρίσκονται. Αν αυτό είναι «καθορισμένα projects σε γνωστό περιβάλλον», τότε η κλασική μέθοδος του project management έχει υιοθετηθεί πολύ σωστά, αλλά οι project managers θα πρέπει να αποδεχτούν τον περιορισμό του ρόλου τους ως τυπικοί «εκτελεστές» ενός project, δηλαδή τήρηση των προθεσμιών και επίτευξη των στόχων από την αρχή μέχρι το τέλος.

Αν αυτό είναι: «Projects που παρέχουν επιχειρηματικές λύσεις σε αναγνωρίσιμο περιβάλλον», τότε η προσέγγισή του είναι αποδεκτή αλλά οι project managers θα πρέπει να επεκτείνουν το ρόλο του περισσότερο μέσα στην επιχείρηση.

Αν αυτό είναι: «περίπλοκα projects ή προγράμματα σε περίπλοκο περιβάλλον», τότε το project και ο project manager θα πρέπει να αναρωτηθούν σχετικά με τις βασικές τους αξίες και να προχωρήσουν σε άλλη θεώρηση των πραγμάτων, προσπαθώντας να διακρίνουν τις ευκαιρίες και να ξεφύγουν από την αβεβαιότητα.



## 2) Corporate view

Το μάρκετινγκ βασίζεται στην αντίληψη ότι για να επιτευχθεί θα πρέπει να υπάρχει αμοιβαία κατανόηση από τον αγοραστή και των πωλητή. Το project management, λοιπόν, θα πρέπει να κατανοήσει αυτή την ανάγκη σε σχέση με τις προσδοκίες και τα προσδοκώμενα οφέλη της επιχείρησης και να προσανατολιστεί στην επίτευξη αυτού του στόχου.

Οι επιχειρήσεις συνήθως υιοθετούν ένα σύστημα περίπλοκο. Προσπαθούν μέσω της τεχνολογίας και των συστημάτων να χωρίσουν την πληροφόρηση σε μέρη, ώστε να μπορούν να την ελέγχουν πιο εύκολα. Έτσι όμως δημιουργείται πρόβλημα γιατί προωθείται το μοντέλο του ελέγχου μέσα στην επιχείρηση.

Ένα άλλο πρόβλημα που δημιουργείται στις επιχειρήσεις είναι η λήψη αποφάσεων. Δεν χρησιμοποιείται το μοντέλο της λογικής για τη λήψη αποφάσεων αλλά μόνο για τη δικαιολόγηση κάποιων στρατηγικών.

Εδώ καλείται το project management να παρέχει λύση και να δώσει μια νέα προσέγγιση των πραγμάτων πέρα από τη συνηθισμένη.

Στην επόμενη ενότητα θα εξετάσουμε αν τελικά μπορεί το project management να συνεισφέρει στην επιχείρηση.

## 3) Business approach

Οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, που τις υποχρεώνουν να αλλάζουν ή να υιοθετούν νέες πρακτικές ή να γίνονται πιο ανταγωνιστικές. Αυτοί οι παράγοντες δημιουργούν ιδέες,

απειλές ή ευκαιρίες και ονομάζονται «emergent strategies». Ιδανικά η επιχείρηση θα ορίσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες της με βάση τα προσδοκώμενα οφέλη. Αυτά συνιστούν τους παράγοντες επιτυχίας και μεταφράζονται στους στόχους και τις παραμέτρους του project.

Τα projects θα πρέπει να εκτελούνται με βάση τον παραπάνω στόχο, να εκπληρώνουν τις προσδοκίες της εταιρίας. Αν όλα πάνε καλά και ο σύνδεσμος μεταξύ στρατηγικής και project είναι δυνατός, τότε τα παραδοτέα μπορεί να δημιουργήσουν πλεονεκτήματα που θα ενισχύσουν τον αρχικό στόχο. Ο ρόλος του project manager είναι κρίσιμος γιατί αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ του project management και της επιχείρησης.

Το project management, ως αρχή, θα πρέπει να δίνει έμφαση στη συμβολή του στα προσδοκώμενα οφέλη της επιχείρησης και να υιοθετεί μια προσέγγιση βασισμένη σε αυτά, για να μπορέσει να πείσει τα στελέχη ότι είναι το κατάλληλο εργαλείο. Έμφαση θα πρέπει να δοθεί στο project management σαν κομμάτι της επιχειρηματικής προσέγγισης και της στρατηγικής. Οι project managers θα πρέπει να μάθουν να μιλούν τη γλώσσα των πελατών τους.

Συμπερασματικά, για να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι και για να μπορέσει το project management να ανταποκριθεί στις προσδοκίες της επιχείρησης, θα πρέπει να συνεργαστεί αρμονικά με τη διοίκηση. Θα πρέπει να υιοθετήσει απέναντι σε κάθε project προσέγγιση μάρκετινγκ και να δώσει έμφαση σε όλες τις διαδικασίες που συνδέονται με τις προσδοκίες και τα οφέλη

της επιχείρησης. Επίσης, θα πρέπει να κατανοήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες της επιχείρησης και των στελεχών της.

Οι επιχειρήσεις, από την άλλη, θα πρέπει να υιοθετήσουν μια πιο δυναμική προσέγγιση όσον αφορά στο project management και να προσπαθήσουν να δουν και τα οφέλη που μπορεί να έχει για την επιχείρηση.

Η αρμονική συνεργασία δεν είναι ιδιαίτερα εύκολη αλλά δεν είναι και ακατόρθωτη. Όπως σε μια ομάδα όλα τα μέλη θα πρέπει να προσπαθούν και να αποδέχονται τον άλλο, έχοντας πάντα κοινούς στόχους και κοινές βάσεις.

#### «Εκπαιδύοντας» τον project manager

Σε μια επιχείρηση δεν είναι πάντα εύκολη η επικοινωνία και η συνεργασία. Όσον αφορά στο project management, οι project managers θα πρέπει να μάθουν να συνεργάζονται και να επικοινωνούν με τα στελέχη. Όμως αυτό δεν γίνεται εύκολα, γιατί τα στελέχη δεν αποδέχονται συνήθως ότι το project management μπορεί να εφαρμοστεί και σε άλλες πλευρές της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

Αυτό το θέμα απασχολεί έντονα τους project managers. Η κυριότερη δυσκολία που αντιμετωπίζουν στο να πείσουν τα στελέχη για την αξία και τη βοήθεια που μπορεί να προσφέρει το project management είναι η αδυναμία τους να επικοινωνήσουν μαζί τους.

Οι λόγοι αυτής της αντιμετώπισης μπορεί να είναι τρεις:

1) Ό,τι διατείνεται το project management ότι μπορεί να καταφέρει δεν το εκπληρώνει.

2) Γίνεται προσπάθεια να προωθηθεί ένα «προϊόν» που δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες.

3) Υπόσχεται αποτελέσματα, αλλά η γραφειοκρατία είναι πολύ μεγάλη.

Όσον αφορά στον πρώτο ισχυρισμό, σχετικές έρευνες (Idds και Reginato 2002) έχουν αποδείξει ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν το project management έχουν καλύτερη απόδοση και μείωση στο κόστος. Συνεπώς ο πρώτος ισχυρισμός είναι ασταθής.

Για το δεύτερο ισχυρισμό, υπάρχει το εξής ζήτημα: το project management αφορά σε μια μεθοδολογία που στόχος της είναι να επιτύχει τους στόχους της χωρίς χρονικές και χρηματικές παρεκκλίσεις. Συνεπώς, αν τα στελέχη πειστούν, θα το προτιμήσουν έναντι κάποιας άλλης υπηρεσίας, όπως γίνεται ακόμα και με τα πιο απλά προϊόντα.

Σύμφωνα πάλι με έρευνες (Shenhar, Levy, Dvir 1997) έχουν διαπιστωθεί οι εξής παράμετροι σχετικά με το project management:

- α) Είναι αποτελεσματικό,
- β) Έχει αντίκτυπο στον πελάτη,
- γ) Έχει επιτυχία στην επιχείρηση,

δ) Προετοιμάζει για το μέλλον.

Σύμφωνα με τον Morris (2003) το project management μπορεί να χρησιμοποιηθεί πέρα από τα καθιερωμένα και σε διαφορετικές παραμέτρους στην επιχείρηση. Βέβαια, ακόμα και ο αρχικός του σκοπός είναι πολύ σημαντικός όπως θα πρέπει να είναι ακόμα και για τα στελέχη και γι' αυτό και μόνο πρόκειται για ένα «προϊόν» που μπορεί να προωθηθεί με σχετική ευκολία.

Σχετικά με τον τρίτο ισχυρισμό, κάθε μεθοδολογία είναι αρκετά γραφειοκρατική. Το θέμα όμως είναι ότι ακόμα και αν ισχύει αυτό, σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι αναγκαίο κακό, αλλά χρειάζεται ώστε να μπορεί να γίνει έλεγχος και σωστή δουλειά. Συνεπώς, τίποτα δεν γίνεται στο project management με σκοπό να χαθεί χρόνος ή χρήμα. Όλα είναι μελετημένα και όλα βαδίζουν με σκοπό την επίτευξη του στόχου.

Δεν είναι δύσκολο λοιπόν να υπάρξει συνεργασία και κατανόηση μεταξύ των δύο πλευρών. Το πρώτο βήμα είναι να κατανοηθούν οι στόχοι των στελεχών μέσα στην επιχείρηση. Το δεύτερο είναι να κατανοηθούν οι λόγοι για τους οποίους ένα συγκεκριμένο project έχει επιλεγεί, και αυτοί περιλαμβάνουν τη συνεισφορά του σε κάθε στόχο της επιχείρησης. Όλα αυτά όμως χρειάζονται χρόνο και υπομονή.

### *To project management στην πράξη*

Σε πολλές περιπτώσεις, και ειδικά στην αρχή της καριέρας ενός project manager, είναι σύνηθες φαινόμενο να υπάρχει κάποιος που να τον βοηθά και να τον καθοδηγεί. Αυτός θέτει τους στόχους, λειτουργεί συμβουλευτικά και προσπαθεί να μεταδώσει την εμπειρία του. Φυσικά είναι πολύ δύσκολο να βρεθεί ένας τέτοιος άνθρωπος.

Η πρακτική άσκηση είναι πολύ σημαντική. Μπορεί να έχει μάθει κανείς τεχνικές και εργαλεία στη θεωρία, αλλά θα πρέπει να διαπιστώσει πώς χρησιμοποιούνται και στην πράξη. Αν υπάρχει κάποιος που μπορεί να βοηθήσει, θα είναι πολύ θετικό, γιατί αποφεύγονται πολλά λάθη και μαθαίνονται πολλά πράγματα γρήγορα.

Το project management δεν είναι κάτι απλό. Περικλείει αριθμούς αλλά και τη συμπεριφορά των ανθρώπων και γι' αυτό δεν είναι εύκολο να την κατανοήσει κανείς αν δεν έχει την έχει δει στην πράξη.

Πολλά πράγματα, όπως η επικοινωνία και η εκπαίδευση, δεν είναι δυνατόν να τα μάθει κανείς στη θεωρία, παρά μόνο στην πράξη. Χρειάζεται ένας μέντορας που να μπορεί να τα δείξει στον project manager.

Σε πολλές επιχειρήσεις αυτό γίνεται υποχρεωτικά και είναι άλλο ένα θετικό του project management. Επίσης, αποφεύγονται τα λάθη και η απειρία δεν είναι πλέον μεγάλο πρόβλημα. Σε πολλές περιπτώσεις, ειδικά στις ΗΠΑ,

οργανώνονται ειδικές τάξεις με ανθρώπους του χώρου που αναλαμβάνουν να μεταδώσουν την εμπειρία τους στους νεότερους.

Ακόμα και αν δεν υπάρχουν ειδικοί μέντορες, σε πολλές επιχειρήσεις δημιουργούνται ειδικές ομάδες που μοιράζονται τις εμπειρίες τους και ανταλλάσσουν απόψεις σχετικά με το θέμα.

Είναι πολύ σημαντική η συνεισφορά του μέντορα στη μετέπειτα πορεία και στην κατανόηση του project management κάτι που θα έπρεπε να εφαρμόζεται και σε άλλες περιπτώσεις σε μια επιχείρηση.

#### ΦΑΣΗ 1<sup>η</sup>

##### ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Το πρώτο στάδιο της επικοινωνίας του project είναι η ανάλυση της παρούσας κατάστασης, για να διαπιστωθεί ποια στρατηγική επικοινωνίας είναι η καλύτερη. Εδώ καταγράφονται οι στόχοι, το κοινό-στόχος και οι απόψεις τους.

Αρχικά, θα πρέπει να διαχωριστούν τα επίπεδα του κοινού-στόχου και να αντιπαραταχθούν στους στόχους του project και στη σύνδεσή του με αυτούς. Το σημαντικό είναι να επιλεγεί το κοινό-στόχος και ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθεί η επιρροή του.

## ΦΑΣΗ 2<sup>η</sup>

### ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Δημιουργία καμπάνιας που θα επηρεάσει το κοινό-στόχο με συγκεκριμένη στρατηγική, που θα διαφέρει για κάθε κατηγορία του κοινού-στόχου. Επίσης, δημιουργία των κατάλληλων μηνυμάτων που θα απευθύνονται σε κάθε κατηγορία του κοινού-στόχου.

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ που θα ακολουθηθούν δεν θα διαφέρουν από τις παραδοσιακές μεθόδους: υπομνήματα, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, direct marketing, Q&A ευκαιρίες και άλλα.

Ο χρόνος είναι επίσης σημαντικός, γιατί σε κρίσιμες στιγμές του project η επικοινωνία είναι πολύ σημαντική. Μπορεί να δημιουργηθούν εμπόδια που να μην επιτρέπουν στους στόχους του project να εκπληρωθούν και να ξεπεραστούν με την κατάλληλη επικοινωνία.

Τα αποτελέσματα του σχεδιασμού θα πρέπει να μετρηθούν, για να διαπιστωθεί αν έχει εκπληρωθεί ο στόχος. Μερικές μέθοδοι μέτρησης είναι οι: έρευνες για να διαπιστωθεί η αναγνωρισιμότητα και το επίπεδο ικανοποίησης του καταναλωτή, σύγκριση με παλαιότερα αποτελέσματα και ανταπόκριση του κοινού-στόχου. Με τη μέτρηση γίνεται εφικτή η διαπίστωση για ενδεχόμενες αλλαγές που διαφορετικά μπορεί να μην είχαν ληφθεί υπόψη.



### ΦΑΣΗ 3<sup>η</sup>

#### ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

Η στελέχωση αποτελεί την τρίτη φάση, κατά την οποία ο κατάλληλος άνθρωπος τοποθετείται στην κατάλληλη θέση. Ένα βασικό στοιχείο της στελέχωσης είναι η δημιουργία του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του project. Όπως έχει προαναφερθεί, ο project manager είναι πολύ σημαντικός και η συνεισφορά του τεράστια. Παρ' όλα αυτά, ένας άνθρωπος δεν είναι δυνατόν να τα κάνει όλα, γι' αυτό θα πρέπει να υπάρχουν και αλλά ικανά στελέχη που να παρέχουν βοήθεια και να παράγουν έργο. Η βοήθεια είναι πολύ σημαντική και σε πολλές περιπτώσεις απαραίτητη.

Αυτές λοιπόν είναι οι τρεις φάσεις που δεν θα πρέπει να παραμένουν μέσα στη «φούσκα» του project αλλά να λαμβάνονται υπόψη και οι εξωτερικοί παράγοντες, που μπορούν να επηρεάσουν την πορεία του project.

## Ε' ΜΕΡΟΣ

### ΣΤΑΔΙΑ ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΤΟΥ PROJECT MANAGEMENT ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

❖ *Ανάλυση παρούσας κατάστασης και αξιολόγηση αναγκών*

Μια επιχείρηση στα πρώτα βήματα της, προσπαθεί να προσδιορίσει τις ανάγκες τις και τους τρόπους με τους οποίους θα καταστεί κερδοφόρα και επιτυχημένη. Θα πρέπει να διακρίνει τους τρόπους με τους οποίους θα καταφέρει να ξεχωρίσει και να εκμεταλλευτεί όσο το δυνατό καλύτερα κάθε πιθανό μέσο για την επιβίωση και εξέλιξη της.

Η διοίκηση της συνήθως επικεντρώνεται σε θέματα επείγοντα και ευαίσθητα, όπως μια ενδεχόμενη χρηματοδότηση και προσπάθεια προέγκυσης νέων πελατών. Η χρήση του project management στην αρχή είναι περιορισμένη και δεν είναι λίγοι αυτοί που προσπαθούν να την αποφύγουν, θεωρώντας την, μέθοδο γραφειοκρατική.

Επιπλέον, πολλοί αγνοούν τα οφέλη που μπορεί να έχει η μεθοδολογία του project management στη διαμόρφωση της επιχείρησης και θεωρούν ότι δεν είναι απαραίτητο στα αρχικά στάδια. Σε γενικές γραμμές μια επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίσει και να κατανοήσει τις τεχνικές, για να μπορέσει να τις υιοθετήσει και αυτό θα πρέπει να το κάνει από την αρχή γιατί έτσι θα μπορέσει να πετύχει τους στόχους της.

Σύμφωνα με την κ. Kelly (ιδιοκτήτρια της Powertex Ltd), μια επιχείρηση θα πρέπει να βασίζεται στον προγραμματισμό και την επικοινωνία, ακόμα και στα πρώτα της βήματα. Η ίδια, βασίστηκε πολύ στον προγραμματισμό και τον έλεγχο, κάτι για το οποίο πολλές νεοσύστατες επιχειρήσεις αδιαφορούν και επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους σε άλλα θέματα. Ακόμα και για το πιο ασήμαντο θέμα, κανόνιζε συναντήσεις με τους συνεργάτες της, ώστε να υπάρχει επικοινωνία και σωστή συνεννόηση.

Ένα άλλο μείζον θέμα είναι η οργάνωση. Πολλές νεοσύστατες επιχειρήσεις, δεν νοιάζονται για την ανάθεση αρμοδιοτήτων αλλά αφήνουν τους εργαζομένους να κάνουν πολλά και διαφορετικά πράγματα. Αυτό συνήθως λειτουργεί κατά της επιχείρησης. Σε πολλές περιπτώσεις όμως, η κατάσταση αυτή παραμένει, και δημιουργούνται πολλά προβλήματα. Θα ήταν σίγουρα πολύ καλύτερο να γίνει ανάθεση αρμοδιοτήτων και ο κάθε εργαζόμενος να αντιμετωπίζει τη δική του δραστηριότητα ως ξεχωριστό project.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι ανάγκες μιας νεοσύστατης επιχείρησης, περιλαμβάνουν τρεις άξονες: την οργάνωση, τον έλεγχο και την επικοινωνία. Η επιχείρηση θα πρέπει να προβεί σε εσωτερική αναζήτηση και να προσδιορίσει πως θα μπορέσει να λειτουργήσει καλύτερα και φυσικά αποδοτικότερα.

Συνεπώς αν μια επιχείρηση θέλει να καταφέρει να πετύχει στην αγορά θα πρέπει να ασχοληθεί και να «γνωρίσει» τη μεθοδολογία του project management. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει κάποια βήματα:

- Αναγνώριση: η επιχείρηση μαθαίνει για το project management.
- Ενδιαφέρον: η επιχείρηση πληροφορείται σχετικά με αυτό.
- Αξιολόγηση: η επιχείρηση αποφασίζει αν την ενδιαφέρει το project management.
- Δοκιμή: η επιχείρηση «δοκιμάζει» το προϊόν ως εργαλείο.
- Υιοθέτηση: η επιχείρηση αποφασίζει αν θα υιοθετήσει το project management.

Η υιοθέτηση αποτελεί και τον τελικό στόχο για την επιχείρηση, αλλά μόλις το δεύτερο στάδιο ωρίμανσης του project management στην επιχείρηση.

❖ *Υιοθέτηση και Εκπαίδευση*

Το δεύτερο στάδιο είναι η υιοθέτηση του project management και η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού στα εργαλεία που χρησιμοποιεί αυτό.

Αρχικά η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει την κατάλληλη πλατφόρμα, την οποία θα χρησιμοποιήσει για την καλύτερη οργάνωση της. Το πιο διαδεδομένο πρόγραμμα είναι το Ms Project, με το οποίο υπολογίζονται σε μεγάλο βαθμό, ο χρόνος, το κόστος.

Ας το εξετάσουμε λιγάκι πιο αναλυτικά, για να κατανοήσουμε πόσο χρήσιμο είναι σαν εργαλείο.

Οι βασικές ενέργειες και χρήσεις του Ms Project είναι:

A) Ο καθορισμός αρχικών παραμέτρων, όπως είναι η προσαρμογή ημερολογίου και η εισαγωγή βασικών πληροφοριών για το έργο.

B) Ο σχεδιασμός του έργου, που περιλαμβάνει την καταγραφή των φάσεων του έργου και τη συμπλήρωση τους με επιμέρους δραστηριότητες, την εισαγωγή περιορισμών, τον καθορισμό των πόρων και την ανάθεση τους σε δραστηριότητες, την καταγραφή του κόστους, καθώς και την αναθεώρηση του προγράμματος και τη διόρθωση των ενδεχόμενων προβλημάτων.

Γ) Η διαχείριση, που περιλαμβάνει τη δημιουργία πλάνου αναφοράς (baseline) και την παρακολούθηση πραγματικών ημερομηνιών.

Επίσης, υπάρχει η δυνατότητα προσθήκης συγκεντρωτικών δραστηριοτήτων και υποδραστηριοτήτων, με στόχο την οργάνωση των λεπτομερειών του έργου σε ομάδες δραστηριοτήτων που αντιστοιχούν στις σημαντικότερες φάσεις του έργου.

Το Ms Project αποτελεί ένα εργαλείο, εξαιρετικά λεπτομερές με τη δυνατότητα προσθήκης πολλών πληροφοριών σχετικά με το έργο. Παρέχει πληροφορίες σχετικά με όλες τις παραμέτρους του έργου (κόστος, χρόνος, δραστηριότητα). Στη χρήση δεν είναι ιδιαίτερα δύσκολο αλλά απαιτεί προσοχή και συνέπεια στις πληροφορίες που καλείται να διαχειριστεί. Μπορούμε να πούμε ότι είναι φιλικό προς το χρήστη και σχετικά απλό στη δομή του, παρά το γεγονός ότι έχει πολλές παραμέτρους. Είναι πολύ χρήσιμο και μπορεί να βοηθήσει πολύ στην οργάνωση της επιχείρησης.

Βέβαια η εκπαίδευση πάνω σε αυτό κρίνεται σκόπιμη, γιατί σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να το χειριστεί κανείς σωστά και γρήγορα. Η εκπαίδευση θα πρέπει να γίνει από εξειδικευμένο προσωπικό και μεγάλο ρόλο παίζει ο manager, ο οποίος θα προσπαθήσει να διαλύσει οποιαδήποτε φοβία ή αμφιβολία σχετικά με αυτό.

Η εκπαίδευση σχετίζεται και με την επικοινωνία. Θα πρέπει να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας καθώς και αλληλοβοήθεια, έτσι ώστε να γίνει πιο εύκολα η εκπαίδευση και να υπάρξει αρμονική συνεργασία μεταξύ των μελών της επιχείρησης. Η επικοινωνία είναι πολύ σημαντική, όπως θα δούμε και παρακάτω, γιατί σχετίζεται με τον

ανθρώπινο παράγοντα. Μπορεί να υπάρξουν διαφορές μεταξύ των μελών της ομάδας σχετικά η όχι με τη χρησιμότητα του προγράμματος αλλά και με το πως θα γίνει η εκπαίδευση.

Τέλος, δεν θα πρέπει να ξεχάσουμε τον προγραμματισμό, γιατί η εκπαίδευση εξαρτάται και από αυτό τον παράγοντα που θα εξετάσουμε παρακάτω.

#### ❖ *Προγραμματισμός*

Το επόμενο στάδιο είναι ο προγραμματισμός. Είναι πολύ σημαντικός γιατί από αυτόν εξαρτώνται πολλά πράγματα, όπως η επιτυχής υιοθέτηση του project management και η σωστή εφαρμογή του.

Αρχικά, χρειάζεται προγραμματισμός σε όλες τις εκφάνσεις της επιχείρησης, από το πιο απλό έως το πιο σημαντικό. Κάθε μέρα, και ειδικότερα το πρωί, θα πρέπει να γίνεται meeting στην επιχείρηση, ειδικά στην αρχή, ώστε να θέτονται οι στόχοι της ημέρας, να συζητώνται σημαντικά θέματα που αφορούν στο κόστος, στο χρονοδιάγραμμα και στις επικείμενες δραστηριότητες. Επίσης, αν υπάρχουν ενδεχόμενα προβλήματα θα πρέπει να αναφέρονται και να γίνεται προσπάθεια επίλυσης τους ή έστω να ακούγονται κάποιες ιδέες σχετικά με την εξεύρεσή λύσης. Η επικοινωνία είναι και σε αυτό το κομμάτι πολύ σημαντική.

Επιπλέον, θα πρέπει να υπάρχει προγραμματισμός, σχετικά με τις προτεραιότητες που θα δίνονται σε ένα project. Δεν είναι δυνατόν να γίνονται όλα μαζί, αλλά θα πρέπει να ιεραρχούνται οι ανάγκες και να δίνεται προτεραιότητα σε φλέγοντα θέματα.

Ένα άλλο μείζον θέμα είναι ο προγραμματισμός των κινήσεων που θα γίνονται. Κάθε βήμα θα πρέπει να είναι καλά σχεδιασμένο και προμελετημένο. Κάθε καινούργια επιχείρηση, πρέπει να αποφεύγει όσο το δυνατόν γίνεται τα λάθη και αυτό μπορεί να επιτευχθεί, μέσω σχεδιασμού.

Ας εξετάσουμε τώρα τα βήματα τα οποία θα ακολουθήσει μια επιχείρηση για να μπορέσει να ενσωματώσει τις αρχές του project management στο δικό της προγραμματισμό και φυσικά να επιτύχει.

#### ➤ ΒΗΜΑ 1<sup>ο</sup>

##### Το project management περιορίζει τα προβλήματα

Με τις τεχνικές του project management είναι δυνατόν να περιοριστούν τα προβλήματα. Αν οι εργαζόμενοι το καταλάβουν αυτό, τότε θα προσπαθήσουν να τις υιοθετήσουν.

#### ➤ ΒΗΜΑ 2<sup>ο</sup>

##### Εύρεση project managers μέσα από την ομάδα

Με την έλευση ενός «ξένου» ατόμου ως προς την ομάδα, υπάρχει περίπτωση να δημιουργηθούν προβλήματα στην ομάδα. Είναι προτιμότερο να επιλεγεί σε αυτό το ρόλο ένα άτομο από την ομάδα.



➤ ΒΗΜΑ 3ο

Εύρεση νέων μεθόδων

Μια νέα διαδικασία για να γίνει αποδεκτή πιο εύκολα, είναι καλύτερα να δοκιμαστεί για μερικές εβδομάδες. Όταν υπάρχει αποδεικτικό στοιχείο επιτυχίας είναι σαφώς πιο εύκολο να γίνει αποδεκτή και από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Η αλλαγή είναι πιο εύκολη σε αυτή την περίπτωση γιατί τα μέλη της ομάδας δεν φοβούνται το καινούργιο.

➤ ΒΗΜΑ 4ο

Καθημερινά meeting

Όπως έχει ήδη αναφερθεί τα καθημερινά meeting είναι πολύ σημαντικά και προάγουν την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης και την πιο αρμονική συνεργασία της ομάδας.

➤ ΒΗΜΑ 5ο

Καθορισμός ξεκάθαρων στόχων

Οι στόχοι στην αρχή θα πρέπει να είναι ξεκάθαροι και κατανοητοί από όλους. Μόνο αυτό αρκεί στην αρχή για να καταλαβαίνουν ολοι τι προσπαθεί να επιτύχει η επιχείρηση.

➤ ΒΗΜΑ 6ο

Επιβράβευση για ενδεχόμενη επιτυχία

Σε περίπτωση που ένα project στεφθεί με επιτυχία, θα πρέπει να επιβραβεύεται η ομάδα για την καλή δουλειά που έκανε. Η αναγνώριση είναι πολύ σημαντική για τα μέλη της ομάδας.

Κατανοεί κανείς ότι ο προγραμματισμός δεν έγκειται μόνο σε χρονοδιαγράμματα και σε προθεσμίες. Είναι πολύ σημαντικό η επιχείρηση να υιοθετήσει ορισμένες παραμέτρους σημαντικές για την αποδοχή και την πρακτική άσκηση των εργαλείων του project management.

#### ❖ *Παρακολούθηση και Μέτρηση της Απόδοσης*

Σε μια επιχείρηση κρίνεται σκόπιμο να παρακολουθηθούν και να μετρηθούν τα αποτελέσματα, για να διαπιστωθεί σε πιο σημείο βρίσκεται η επιχείρηση και να αντιμετωπισθούν ενδεχόμενα προβλήματα που μπορεί να έχουν προκύψει.

Αν η επιχείρηση επιλέξει να μην παρακολουθήσει ή να μην μετρήσει τα αποτελέσματα της, κινδυνεύει να αντιμετωπίσει πολύ σοβαρά προβλήματα, που μπορεί να επηρεάσουν την περαιτέρω εξέλιξη της.

Η παρακολούθηση μπορεί να γίνει με δυο τρόπους:

- ✓ Με πρόβλεψη των ενδεχόμενων προβλημάτων που μπορεί να παρουσιαστούν στην ομάδα ή στην επιχείρηση. Η πρόβλεψη λειτουργεί κυρίως σαν ένα σύστημα προειδοποίησης, για να προληφθεί ενδεχόμενο πρόβλημα.

✓ Με διορθωτικές αλλαγές πάνω στις ήδη υπάρχουσες πρακτικές, για τη μελλοντική βελτίωση της ομάδας ή της επιχείρησης.

Η παρακολούθηση, όπως και η μέτρηση θα πρέπει να γίνεται πάντα έχοντας ξεκάθαρους επιχειρησιακούς στόχους. Για να συμβεί αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ξεκαθαρίσει τι περιμένει από την κάθε ομάδα και κατ' επέκταση από την απόδοση τους.

Το project management διαθέτει ένα ευρύ φάσμα εργαλείων παρακολούθησης και μέτρησης της απόδοσης. Αρχικά, προσπαθεί να προωθήσει αυτές τις διαδικασίες στην εταιρική κουλτούρα και να δώσει στους ανθρώπους της επιχείρησης να καταλάβουν ότι θα πρέπει και αυτοί να βοηθήσουν για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος. Επίσης, προσφέρει και πολλά εργαλεία μέτρησης της απόδοσης, πιο εξελιγμένα από το Excel.

Επιπλέον, με τις τεχνικές του project management για τη μέτρηση της απόδοσης υπάρχει και αύξηση των κερδών. Αυτό συμβαίνει γιατί με την παρακολούθηση και τη μέτρηση, καθίσταται δυνατή η βελτίωση στην εργασία και κατ' επέκταση στη μείωση του κόστους και τη βελτίωση των κερδών.

Μια επιχείρηση που υιοθετεί το πρόγραμμα παρακολούθησης, έχει πολλά οφέλη και στη σχέση με τους πελάτες της, γιατί είναι σε θέση να διακρίνει τα λάθη της και να βελτιώνεται συνεχώς.

Σε γενικές γραμμές, με την παρακολούθηση, ακόμα και αν δεν είναι δυνατό να προβλεφθούν λάθη ή παραλείψεις, οι στόχοι γίνονται πιο

ξεκάθαροι, η γενικότερη απόδοση της εταιρείας ανεβαίνει, η εικόνα της μέσα και έξω βελτιώνεται και οι σχέσεις μεταξύ των ομάδων και των εργαζομένων παίρνουν σε άλλη σφαίρα, γιατί έχουν έναν κοινό στόχο: την επίτευξη των στόχων και τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Και αυτό συμβαίνει, γιατί η ομάδα κατανοεί και προσπαθεί για το καλύτερο.

#### ❖ *Risk Management*

Το risk management αποτελεί έναν πολύ σημαντικό τομέα στο Project Management, όπως άλλωστε. Πολλοί είναι αυτοί που υποτιμούν τη σημασία του, με αποτέλεσμα να εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων τους.

Σ' ένα project για να αποφευχθεί ο κίνδυνος θα πρέπει όλα να προγραμματιστούν και να γίνουν νωρίς, ώστε να μειωθούν οι πιθανότητες του κινδύνου. Αυτό το στάδιο πρέπει να βρίσκεται ιδανικά στη φάση σύλληψης της ιδέας.

Με την αναγνώριση του κινδύνου σχετικά νωρίς είναι πιο εύκολο για την επιχείρηση να πάρει αποφάσεις για την επένδυση στην ανάπτυξη του προϊόντος. Με αυτό τον τρόπο μπορούν αν αποφευχθούν πολλά προβλήματα που θα μπορούσαν να προκύψουν στη συνέχεια.

Επιπλέον, είναι δυνατόν να αξιολογηθεί ο υπάρχων κίνδυνος και να αναγνωριστούν νέοι κίνδυνοι που πιθανόν να μην είχαν υπολογιστεί ή σκεφτεί από τη διοίκηση και την αρμόδια ομάδα σχεδιασμού.

Ο κίνδυνος μπορεί να εμφανιστεί σε πολλές περιπτώσεις:

- ❖ Τεχνικός κίνδυνος.
- ❖ Κίνδυνος της αγοράς.
- ❖ Οικονομικός κίνδυνος.
- ❖ Οργανωτικός κίνδυνος.

Αφού ο κίνδυνος εντοπιστεί και προσδιοριστεί, η ομάδα θα πρέπει να ετοιμάσει το λεγόμενο σχέδιο δράσης, για να τον αντιμετωπίσει. Πέρα από την ετοιμασία του σχεδίου δράσης θα πρέπει η ομάδα και ο project manager να βεβαιώσουν ότι κάθε πιθανός κίνδυνος έχει προβλεφθεί και ότι όλα έχουν συμπεριληφθεί στον προγραμματισμό του project.

Τεχνικές που χρησιμοποιούνται:

- 1) Η διοίκηση και ο project manager θα πρέπει να είναι ενήμεροι σχετικά με τους ενδεχόμενους κινδύνους έτσι ώστε να πάρουν αποφάσεις για όλα τα δεδομένα.
- 2) Η ανάπτυξη και η εκτέλεση των σχεδίων δράσης θα πρέπει να ενσωματωθεί στον προγραμματισμό του project έτσι ώστε η ομάδα να μπορέσει να επικεντρωθεί στους κινδύνους και την αντιμετώπισή τους κατά τη διάρκεια του project. Επίσης, έτσι θα υπολογιστεί και το ενδεχόμενο κόστος του κινδύνου στον προϋπολογισμό.
- 3) Είναι καλό να υπάρχουν όλα καταγεγραμμένα, έτσι ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από άλλους.

Συμπερασματικά, ο κίνδυνος αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για την επιχείρηση, ειδικά όταν αυτή βρίσκεται στις αρχές της. Θα πρέπει να προσπαθούν τα μέλη της ομάδας να τον αποφύγουν και να τον προβλέψουν όσο το δυνατόν γίνεται.

#### ❖ *Επικοινωνία*

Η επικοινωνία αποτελεί ένα πολύ βασικό κομμάτι του project management. Θα πρέπει να μην αμελείται γιατί τότε προκύπτουν πολλά προβλήματα και μπορεί το project να οδηγηθεί στην αποτυχία.

. Η επικοινωνία είναι ένα εξαιρετικά περίπλοκο κομμάτι και έχει γίνει ακόμα πιο περίπλοκο λόγω των συνθηκών που αλλάζουν συνεχώς και εξελίσσονται ραγδαία. Το project management θα πρέπει να μη μένει στις παραδοσιακές μεθόδους αλλά να ενσωματώνει νέες μεθόδους και να εξελίσσεται πηγαίνοντας με το ρεύμα της εποχής.

Τι μορφή όμως θα πάρει η επικοινωνία; Αυτή περιλαμβάνει: α) τον προγραμματισμό της επικοινωνίας, β) τη διανομή της πληροφορίας, γ) την καταγραφή της απόδοσης και δ) το διοικητικό έλεγχο.<sup>10</sup>

Πολλές εταιρίες χρησιμοποιούν τις συχνές γραπτές αναφορές, κάνουν συχνά συμβούλια και προωθούν την επικοινωνία μεταξύ της ομάδας. Δημιουργείται μια πλατφόρμα στην οποία χτίζεται η επικοινωνία και τα μέλη

<sup>10</sup> A guide to project management body of knowledge, 2001, σελ. 8.

της ομάδας χρησιμοποιούν το δικό τους κώδικα επικοινωνίας που τους βοηθά να μην έχουν «απώλειες» κατά τη διάρκεια του project.

Ένα άλλο θέμα που προκύπτει είναι η εναρμόνιση του project με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Αυτό δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί χωρίς επικοινωνία μέσα στο project. Άρα η επικοινωνία έμμεσα συμμετέχει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Η επικοινωνία δεν είναι μονόπλευρη και δεν αφορά μόνο στα μέλη της ομάδας του project. Επεκτείνεται και σε άλλους τομείς, όπως η επικοινωνία μεταξύ της ομάδας και πιθανών επενδυτών, πελατών, στελεχών και άλλων εμπλεκόμενων σε αυτό.

Επιπλέον, υπάρχει η καινούργια αντίληψη του Project Management στην ψυχολογία. Η ομάδα αναγνωρίζει το πρόβλημα και προσπαθεί να το επιλύσει χωρίς να ψάχνει για το ποιος φταίει ή, ακόμα χειρότερα, για τον «αποδιοπομπαίο τράγο». Επίσης, προσπαθούν να βρουν μια διαδικασία που θα ακολουθείται όταν προκύπτει ένα τέτοιο πρόβλημα, έτσι ώστε να μην επαναληφθεί. Θα πρέπει όμως και τα μέλη της ομάδας να είναι ειλικρινή και να μη φοβούνται να πουν τι πραγματικά συνέβη.

Αυτή η προσέγγιση βοηθά τις επιχειρήσεις να επωφελούνται από τα λάθη τους και να μαθαίνουν από αυτά. Τα μέλη της ομάδας επίσης επωφελούνται γιατί βελτιώνονται και επικοινωνούν καλύτερα μεταξύ τους.

Ο Kevin Thomas (project και change manager) έχει δημιουργήσει τη στρατηγική FUSION, η οποία περιλαμβάνει τα έξι χαρακτηριστικά που

χαρακτηρίζουν τις επιτυχημένες επιχειρήσεις. Αυτές είναι: F-fairness, U-unity, S-seamless, I-initiative, O-openness, N-no blame.

Και δεν σταματά μόνο εκεί. Συνεχίζει τη θεωρία του σχετικά με τη FUSION, και την επεκτείνει, αφού έχει συλλέξει εμπειρίες από διάφορες καταστάσεις μέσα σε μια εταιρεία.

Με την έναρξη του project, όλη η ομάδα συμφωνεί σε ορισμένες μεθόδους που θα ακολουθηθούν, όπως τι προσδοκείται από αυτούς και πώς πρέπει να δουλέψουν για να ολοκληρώσουν επιτυχώς το project. Με αυτό τον τρόπο, όλοι νιώθουν σημαντικοί και το project μπαίνει πάνω απ' όλους. Το αποτέλεσμα είναι να ολοκληρωθεί στην ώρα του και χωρίς υπερβάσεις στον προϋπολογισμό.

Επιπλέον, υπάρχει και η επικοινωνία για το project. Αυτό σημαίνει: πώς το project θα προωθηθεί σε διάφορα στελέχη και πώς θα προωθηθεί στους τελικούς αποδέκτες του και σε όλους του ενδιαφερόμενους.

Η επικοινωνία θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη και το μήνυμα που θέλει να περάσει σαφές και περιεκτικό. Επιπλέον, δεν θα πρέπει να περιέχει άχρηστες και μη ουσιώδεις λεπτομέρειες οι οποίες υπάρχει πιθανότητα να μπερδέψουν τον αποδέκτη του μηνύματος.

Ο project manager αποτελεί το συνδετικό κρίκο που συνδέεται με όλους τους παραπάνω και εξασφαλίζει τη μεταξύ τους επικοινωνία. Η θέση του είναι πολύ σημαντική και από αυτόν εξαρτάται η επικοινωνία και η επιτυχία του project.



Ας εξετάσουμε τώρα την επικοινωνία σε όλα τα στάδια ωρίμανσης του project management στην επιχείρηση. Ένα βασικό στοιχείο είναι η ανατροφοδότηση, θετική ή αρνητική. Κάθε μέλος της ομάδας θα πρέπει να ξέρει τι κάνει καλά και τι όχι. Βέβαια, και η ασκούμενη κριτική θα πρέπει να γίνεται με τρόπο που να είναι αποτελεσματική και να οδηγεί σε βελτίωση.

Κάθε θέμα θα πρέπει να συζητιέται όταν προκύπτει. Μια ενδεχόμενη καθυστέρηση μπορεί να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα. Για αυτό το λόγο όπως έχει προαναφερθεί, γίνονται συχνά meetings με όλα τα θέματα επί τάπητος.

Τρεις συμβουλές επικοινωνίας από την κ. Rubin Jenn (Accenture):

- 1) Ανατροφοδότηση σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- 2) Συζητήσεις κατ' ιδίαν με τα μέλη της ομάδας.
- 3) Αφήστε τον εργαζόμενο να εκφράσει την άποψη του.

Η επικοινωνία δεν είναι κάτι στεγανό με συγκεκριμένη εφαρμογή. Αφορά όλους μέσα στην επιχείρηση, αλλά και όλα τα στάδια. Είναι πολύ σημαντική και οι συνέπειες της μπορούν να είναι είτε θετικές είτε βλαβερές για την επιχείρηση.

❖ *Ανάλυση κόστους και Έλεγχος*

Κάθε επιχείρηση αναζητά μεθόδους βελτιστοποίησης (ελαχιστοποίησης) του κόστους εκτέλεσης του έργου και μεγιστοποίησης των κερδών της. Επιδίωξη της είναι η διατήρηση των δαπανών και εντός των προγραμματισμένων ορίων και η ελαχιστοποίηση του κόστους.

Το κόστος ενός οποιουδήποτε έργου δεν είναι απλή υπόθεση. Για τον υπολογισμό του απαιτείται η κατανομή του σε επιμέρους δραστηριότητες και η εκτίμηση των μέσων παραγωγής για την εκτέλεση του. Το συνολικό κόστος των δραστηριοτήτων αποτελεί και το κόστος του έργου.

Οι βασικοί συντελεστές του κόστους είναι το ανθρώπινο δυναμικό και ο εξοπλισμός. Πιο συγκεκριμένα είναι: η εργασία, η οργάνωση του έργου, η κατάσταση των μηχανημάτων και η κατάρτιση του προσωπικού.

Όσον αφορά αυτό το στάδιο ωρίμανσης, το κόστος που θα αντιμετωπίσει η εταιρεία δεν θα παρεκκλίνει από τα πάγια κόστη της. Θα πρέπει απλά να συνυπολογιστεί το κόστος υιοθέτησης της ειδικής πλατφόρμας και της εκπαίδευσης του προσωπικού. Επίσης, θα πρέπει να προστεθεί και το εργαλείο μέτρησης της απόδοσης. Τέλος, υπάρχει και άλλος ένας παράγοντας που είναι το κόστος, θα λέγαμε, της προσαρμογής στη νέα κατάσταση, καθώς ο χρόνος που θα πρέπει να δαπανηθεί σε επιμέρους δραστηριότητες, όπως είναι τα καθημερινά meetings και η γενικότερη οργάνωση της επιχείρησης με βάσης τις αρχές του project management.

Παρακάτω παρατίθενται ένα template που μπορεί να βοηθήσει στον  
 προγραμματισμό του κόστους κάθε δραστηριότητας:

Cost Benefit Template					
Project					
Project Manager					
Stakholder analysis					
Project background					
List of Alternatives 1. 2. n.			Description 1. 2. n.		
	Risk <constraints/ limitations>	Life cycle <constraints/ limitations>	Time <constraints/ limitations>	Quality <constraints/ limitations>	Note
Cost					
Benefits	<opportuities>	<opportuities>	<opportuities>	<opportuities>	
Rating 1-Below average 2- Average 3-Optimal 4- Good 5-Vey Good					
Overall Rating					
Suggestions	<lifecycle costs summary, ways to improve, caution, reference to organizational assets of an use case>				
Comments					
Name	Role	Responsibility	Dated	Signatures	
	Project Manager	Preparation			



www.guruttam.com

All rights reserved

Όσον αφορά στον έλεγχο, αυτός γίνεται για να μετρηθεί η απόδοση και να διαπιστωθεί αν τελικά κάτι στέφθηκε με επιτυχία ή όχι.

Ο έλεγχος αποτελεί τη διαδικασία καθορισμού προτύπων ή κριτηρίων ανατροφοδότησης, μέτρησης και σύγκρισης των αποτελεσμάτων σύμφωνα με τα πρότυπα που έχουν τεθεί κατά την εκπόνηση του προγράμματος δράσης. Επίσης, γίνεται συνήθως στο τέλος του έργου και όχι κατά τη διάρκεια του.

Τα είδη του ελέγχου είναι τα εξής:

- ✓ Ο προληπτικός,
- ✓ Ο κατασταλτικός,
- ✓ Ο έλεγχος ανατροφοδότησης,
- ✓ Ο διαχειριστικός
- ✓ Ο διοικητικός.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο έλεγχος κρίνεται απαραίτητος σε όλα τα στάδια ωρίμανσης, γιατί θα πρέπει να διαπιστωθεί κατά πόσο το project management βοήθησε ή όχι την επιχείρηση. Επίσης, όπως έχει προαναφερθεί το project management, διαθέτει και ειδικά εργαλεία μέτρησης της απόδοσης, με τα οποία αποδεικνύεται έμπρακτα η αποτυχία ή επιτυχία των συγκεκριμένων εργαλείων.

## **SWOT ANALYSIS PROJECT MANAGEMENT**

### Strengths:

- Βασίζεται στην επικοινωνία μέσα στην ομάδα και προσπαθεί να την καλλιεργεί όσο γίνεται περισσότερο.
- Έχει εξειδικευμένους και αξιόπιστους τρόπους μέτρησης της απόδοσης.
- Διαθέτει ειδική πλατφόρμα ανάλυσης δεδομένων (Ms Project).
- Η μεθοδολογία του μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορα είδη έργων.
- Βοηθά πολύ τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ.
- Συνδυάζει τρεις βασικές παραμέτρους: κόστος, χρόνος, ποιότητα.
- Χρησιμοποιεί επιστημονικές μεθόδους και τεχνικές.
- Ομαδοποιεί τις δραστηριότητες και εκχωρεί αρμοδιότητες σε κάθε εργαζόμενο.
- Κάνει χρονικό προγραμματισμό.
- Αξιοποιεί όλες τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού.
- Παρακολουθεί την εξέλιξη του έργου.
- Προβλέπει και παρακολουθεί την οικονομική πορεία του έργου.
- Χρησιμοποιεί την τεχνολογία.
- Χρησιμοποιεί εργαλεία ελέγχου.
- Κάθε έργο έχει ξεκάθαρη αρχή και τέλος.
- Υπάρχει ένα κεντρικό πρόσωπο που συντονίζει το έργο: project manager.
- Ακολουθεί πελατοκεντρική προσέγγιση.

**Weaknesses:**

- Θεωρείται πολύ γραφειοκρατικό.
- Απευθύνεται περισσότερο σε κατασκευαστικά έργα.
- Απαιτεί υπερβολικό προγραμματισμό σε περιπτώσεις που δεν είναι απαραίτητος.
- Ενδέχεται κάποιοι να υποαπασχολούνται είτε να υπεραπασχολούνται.
- Ο project manager μπορεί να μην είναι ικανός να κατευθύνει το έργο.
- Αν μια δραστηριότητα δεν υλοποιηθεί στον κατάλληλο χρόνο, τότε αυτό επηρεάζει και όλες τις υπόλοιπες.

**Opportunities:**

- Παγκοσμιοποίηση και ανοιχτές αγορές.
- Τεχνολογική εξέλιξη.
- Περισσότερο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για οργάνωση.
- Η τάση του project marketing για πωλήσεις και μάρκετινγκ.
- Αύξηση του μορφωτικού επιπέδου.
- Ανταγωνισμός και καινοτομία: οι επιχειρήσεις θέλουν να διαφοροποιούνται.

**Threats:**

- Εταιρική κουλτούρα: παραδοσιακή και κλειστή σε αλλαγές.
- Γηράσκων πληθυσμός.

- Κακή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.
- Καιρικές συνθήκες.
- Παγκόσμια οικονομική κρίση.



### ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ:

- ❖ Diab, P. (1999). *Project Management meets marketing and sales*. PM Network, σελ 23-24.
- ❖ Davis-Mufflet, P. (2004). *Communications as a strategic PM Function*. PMI Global Congress Proceedings-Prague, σελ 1-6.
- ❖ Ludwig, E. (2007). *Trade Secrets*. PM Network, σελ 36-38.
- ❖ Woodward, H. (2005). *Project Management Marketing 101: Marketing the Project Manager*. PMI Global Congress Proceedings-Edinburgh, Scotland, σελ 1-7.
- ❖ Thiry, M. (2005). *Market the project approach to Executives*. PMI Global Congress Proceedings- Edinburgh, Scotland, σελ 1-9.
- ❖ Edwards, S. (1999). *Beanie Babies and Pet Rocks: Winning Strategies to market project management*. Proceedings of the 30<sup>th</sup> Annual Project Management Institute 1999 Seminars & Symposium Philadelphia, Pennsylvania, USA: Papers presented October 10 to 16, σελ 1-6.
- ❖ Smid, J. (1999). *What? Project Management for “Sales and Marketing?”* Proceedings of the 30<sup>th</sup> Annual Project Management Institute 1999 Seminars & Symposium Philadelphia, Pennsylvania, USA: Papers presented October 10 to 16, σελ 1-3.
- ❖ Baker, B. (2007). *Taming the IT Jungle*. PM Network, σελ 21.



- ❖ Armstrong, G. (1999). *Integrating Quality Management in an Enterprise Project Management Model*. Proceedings of the 30<sup>th</sup> Annual Project Management Institute 1999 Seminars & Symposium Philadelphia, Pennsylvania, USA: Papers presented October 10 to 16, σελ 1-5.
- ❖ Fisher-Gale, S. (2006). *The Blame Game*. PM Network, σελ 57-60.
- ❖ Fretty, P. (2006). *Taking Sides*. PM Network, σελ 53-62.
- ❖ Somani, S. (2006). *Moving Past Stereotypes*. PM Network, σελ 22
- ❖ Hatfield, M. (2008). *Patton's Management Office*. PM Network, σελ 27.
- ❖ Nance-Nash, S. (2006). *Everybody's a Critic*. PM Network, σελ 38-41.
- ❖ Ladika, S. (2008). *Cultural Rules*. PM Network, σελ 77-79.
- ❖ Levesque, L. (2007). *Creative Genius*. PM Network, σελ 48-50.
- ❖ Fretty, P. (2006). Why projects really fail?. PM Network, σελ 45-48.
- ❖ Fisher-Gale, S. (2007). *The Bottom Line*. PM Network, σελ 26-28.
- ❖ Veltri, M. (2000). *Project Management in Marketing: The Key to Successful Product Launch*. Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, Texas, USA, σελ 1- 7.
- ❖ Hutchinson, D. & Payne, F. (2006). *At odds*. PM Network, σελ 64-67.
- ❖ Knutson, J. (1999). *Use Project Management to "Sell" your Company's Products and Services*. PM Network, σελ 21-22.

- ❖ Lecoivre-Soudain, L. & Deshayes, P. (2006). *From Marketing to Project Management*. Project Management Journal, σελ 103-112.
- ❖ Plowman, C. & Johnson, M. (2000). *Get in Touch, Stay in Touch-CRM Project Management Works!* Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, Texas, USA, σελ 1-4.
- ❖ Fister-Gale, S. (2007). *Share the Vision*. PM Network, σελ 31-38.
- ❖ Pinto, J. (1990). *Project Marketing: Detailing the Project Manager's Hidden Responsibility*. Project Management Institute, Seminar/ Symposium, Calgary, Alberta, σελ 784-788.
- ❖ Ladika, S. (2008). *Positive response*. PM Network, σελ 71-73.
- ❖ Buchanan, J. (2008). *Measuring up*. PM Network, σελ 51-55.
- ❖ Fister-Gale, S. (2008). *Head Start*. PM Network, σελ 34-38.

### **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:**

- ❖ Πολύζος, Σ. (2004). *Διοίκηση και Διαχείριση των Έργων-Μέθοδοι και Τεχνικές, Τόμος 1* (1<sup>η</sup> εκδ.). Αθήνα, εκδόσεις Κριτική.
- ❖ Κεφής, Β. (2005). *Ολοκληρωμένο Μανατζμεντ, Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες* (1<sup>η</sup> εκδ. ). Αθήνα, εκδόσεις Κριτική.
- ❖ Cotter, P. (2001). *Ηγέτης στις αλλαγές* (1<sup>η</sup> εκδ.). Αθήνα. Εκδ. Κριτική.

**ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ:**

- ❖ [www.guruttam.com](http://www.guruttam.com)
- ❖ [www.pmi.org](http://www.pmi.org)