

Διοίκηση Αθλητισμού & Αναψυχής  
τόμος 8 (1), 19 - 28  
Δημοσιεύτηκε: Σεπτέμβριος 30, 2011



<http://www.elleda.gr>

Greek Society of Sport Management  
Volume 8 (1), 19 - 28  
Released: September 30, 2011

ISSN 1791-6933



**Εφαρμογή της Θεωρίας «Διαχείρισης Έργων»  
σε Υπαιθριες Δραστηριότητες Κινητικής Αναψυχής**  
Ιωάννης Αυθίνος  
Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής & Αθλητισμού  
Πανεπιστήμιο Αθήνας

### Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να μεταφέρει τη βασική τεχνογνωσία διαχείρισης έργων στο χώρο της παροχής υπηρεσιών κινητικής αναψυχής. Τα επιλεγμένα μέσα διαχείρισης που αξιοποιούνται για τη συγκεκριμένη εφαρμογή ήταν: διερεύνηση της «εφικτότητας» του έργου, σύνταξη του «χάρτη του έργου», «δομημένη ανάλυση εργασιών», «χρονοδιάγραμμα υλοποίησης», «μέθοδοι προσαρμογής χρόνου υλοποίησης», «σύνταξη προϋπολογισμού», «διαγράμματα ροής εργασιών», «προδιαγραφές (πολιτικές και διαδικασίες)», «παραδοτέα (ολοκληρωμένα τμήματα εργασίας)», «εργαλεία ελέγχου και αξιολόγησης της πορείας υλοποίησης ενός έργου», «διαχείριση κινδύνου», «αξιολόγηση και αποτύπωση - κεφαλαιοποίηση της εμπειρίας που παράχθηκε σε γνώση». Η ανωτέρω διαδικασία διαχείρισης στηριγμένη σε αντιστοιχία εργαλεία μάντζμεντ εξετάσε ενδελεχώς την εφαρμογή της δραστηριότητας του 'ράφτινγκ' στην ελληνική αγορά υπαίθριας αναψυχής.

Λέξεις κλειδιά: *Διαχείριση έργων, Υπαιθριες δραστηριότητες, Διαχείριση δραστηριοτήτων αναψυχής*

### **Applications of the theory "Project Management" in Outdoor Recreation Activities**

Ioannis Afthinos

Department of Physical Education and Sports Sciences, University of Athens, Hellas

### **Abstract**

The purpose of the present study was to transfer the Know - How of the basic project management knowledge from the business sector into the Outdoor recreation services delivery system. A project is « ... a complex non routine, one time effort, limited by time, budget, resources, and performance specifications designed to meet customer needs» (Gray & Larson, 2000, p.4). Due to their nature, and in order to secure the success of their outcome, projects are managed via «...a series of steps...» (Cook, 2005. p. 4), as well as the use of specific management tools. The representative tools for this are: "Go no go", "Project map", "Work break down structure", "Time table charts", "Time adjustment methods", "Budgeting", "Flow charts", "Policies and procedures", "Deliverables", "Control and evaluation of the project process", "Risk management", "Transfer of knowledge".

Key words: *Projects management, Outdoor activities, Recreation event management*

Διεύθυνση επικοινωνίας:

Ιωάννης Αυθίνος, Πανεπιστήμιο Αθήνας, Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής & Αθλητισμού, e - mail: iafthinos@phed.uoa.gr

## Εισαγωγή

Έργο είναι « ... μία πολύπλοκη προσπάθεια, όχι ρουτίνα, η οποία πραγματοποιείται μια φορά, με περιορισμένα μέσα, χρόνο, προϋπολογισμό και προδιαγραφές απόδοσης, σχεδιασμένη για να ικανοποιεί τις ανάγκες αυτών που θα χρησιμοποιήσουν το αποτέλεσμά της» (Gray & Larson, 2000, σελ.4). Λόγω της φύσης τους και προκειμένου να διασφαλιστεί η επιτυχία του συγκεκριμένου αποτελέσματος τους, τα έργα διαχειρίζονται με «...μία σειρά βημάτων...» (Cook, 2005. σελ. 4) και την παράλληλη χρήση συγκεκριμένων «εργαλείων» μάνατζμεντ. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μεταφέρει τη βασική τεχνογνωσία διαχείρισης έργων στο χώρο της παροχής υπηρεσιών κινητικής αναψυχής και συγκεκριμένα στην διαχείριση του ράφτινγκ ως μιας υπαίθριας δράσης.

## Ανασκόπηση βιβλιογραφίας

Ο πυρήνας της διαχείρισης έργων αποτελείται από το τρίπτυχο της έγκαιρης ολοκλήρωσης τους (χρόνος), της τήρησης του προϋπολογισμού τους (κόστος), και της ικανοποίησης αυτού που θα τα χρησιμοποιήσει (ποιότητα). Βασικό χαρακτηριστικό τους είναι η αλληλεπίδραση. Δηλαδή η αλλαγή σε ένα από αυτά επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τα άλλα. Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό της διαχείρισης έργων είναι και ο κύκλος ζωής τους. Αποτελείται από τη διερεύνηση της εφικτότητας τους, το σχεδιασμό, την παραγωγή και την ολοκλήρωσή τους.

Πριν όμως από κάθε τι, πρέπει να ειπωθεί ότι κάθε έργο βασίζεται σε μία ιδέα, η οποία τελικά θα υλοποιηθεί ή όχι. Στην πραγματικότητα λίγες από αυτές πραγματοποιούνται διότι το πρώτο βήμα για την υλοποίησή τους είναι η διερεύνηση του κατά πόσο είναι εφικτές. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να εξεταστούν όλες οι βασικές παράμετροι για την επιτυχία τους όπως: ο οργανισμός υλοποίησης διαθέτει τα απαιτούμενα μέσα, την τεχνογνωσία, τον ισοσκελισμένο προϋπολογισμό και την υποστήριξη (άδειες, συναίνεσεις κ.λπ.); (Baguley, 2003).

Προκειμένου να γίνει αυτό προηγείται ο σχεδιασμός, δηλαδή η σύνταξη του «χάρτη του έργου». Μία σφαιρική περιγραφή με τους στόχους, και το περιεχόμενό του. Στη συνέχεια, με βάση το συγκεκριμένο έγγραφο, καταγράφονται με λεπτομέρεια (ως προς το εύρος και την ποιότητα) ομαδοποιημένες (παραδοτέα) και με λογική αλληλουχία οι εργασίες (που απαιτούνται για την ολοκλήρωσή του, σε μία διεργασία που καλείται «δομημένη ανάλυση εργασιών» (Deeprouse, 2004). Η λίστα αυτή, αξιοποιείται στη συνέχεια για να προσδιοριστεί ο χρόνος που θα αρχίσουν, θα διαρκέσουν και θα ολοκληρωθούν οι εργασίες, τα απαιτούμενα μέσα-πόροι, το κόστος, ο έλεγχος υλοποίησης και η συλλογή των στοιχείων στα οποία θα μετατραπεί η εμπειρία σε γνώση.

Το βασικό εργαλείο διαχείρισης του χρόνου υλοποίησης ενός έργου είναι το «χρονοδιάγραμμα» το οποίο δημιουργείται προσθέτοντας τη διάσταση του χρόνου στη δομημένη ανάλυση εργασιών. Στην περίπτωση που κατά την υλοποίηση του έργου ο χρονικός προγραμματισμός παρουσιάζει καθυστερήσεις, υπάρχουν συγκεκριμένες μέθοδοι προσαρμογής του όπως είναι η εξωτερική ανάθεση, η μετατόπιση εργασιών, η μείωση αντικειμένου, η επιτάχυνση και η αλλαγή ανάθεσης εργασιών (Verzuh, 2002).

Η οικονομική διαχείριση ενός έργου βασίζεται στον προϋπολογισμό του αλλά και στη ροή εσόδων - εξόδων. Ο πρώτος, στο σκέλος των εξόδων, μπορεί να δημιουργηθεί υπολογίζοντας το κόστος υλοποίησης κάθε ενέργειας (εργατο-ώρες, συγκεκριμένη αμοιβή, μέσα) (Verzuh, 2002) που περιλαμβάνει η λίστα της δομημένης ανάλυσης εργασιών. Επίσης, μπορεί να δημιουργηθεί ένα οργανόγραμμα το οποίο να περιλαμβάνει συναφείς ομάδες εργασίας που κοστολογούνται. Το σύνολο των εξόδων συνθέτουν τον προϋπολογισμό. Με βάση αυτή, μπορεί να δημιουργηθεί και η ροή εξόδων υλοποίησης του προϋπολογισμού, έτσι ώστε να είναι γνωστές και οι χρονικές ταμιακές ανάγκες του έργου.

Η διασφάλιση της ποιότητας ενός έργου προϋποθέτει την εφαρμογή της αποκέντρωσης εξουσιών και την αξιοποίηση διαδικασιών όπως οι τυποποιήσεις (Διαγράμματα ροής εργασιών) (Alexander Hamilton Institute, 1994) και οι προδιαγραφές σε όλες τις φάσεις του (ISO). Αποτελείται δε από ειδικό σχεδιασμό όπου προβλέπονται όλες οι παράμετροι που προσδίδουν ποιότητα στο έργο μιας διοργάνωσης, οι οποίες και συμπεριλαμβάνονται ως ενέργειες ή παραδοτέα (ολοκληρωμένα τμήματα εργασίας) για την πιστή υλοποίηση του γενικού σχεδιασμού. Τέλος η διασφάλιση της ποιότητας περιλαμβάνει την αξιοποίηση «εργαλείων» ελέγχου και αξιολόγησης της πορείας υλοποίησης ενός

έργου, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο επιτυγχάνεται το ζητούμενο τελικό αποτέλεσμα (στόχος), τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους συνεργάτες του.

Η διαδικασία της διαχείρισης έργων λαμβάνει σοβαρά υπόψη της ένα παράγοντα ο οποίος αποτελεί διαρκή απειλή για την υλοποίηση τους. Αυτός είναι η εντροπία που χαρακτηρίζει τα πάντα. Δηλαδή την τάση για καταστροφή στο πέρασμα του χρόνου, τον κίνδυνο για παραλήψεις που μπορούν να οδηγήσουν στη μη ολοκλήρωση του έργου. Το μέσο αντιμετώπισης του συγκεκριμένου θέματος είναι ο συστηματικός τρόπος διαχείρισης του. Οι Gray και Larson (2000) αναφέρουν ότι πρέπει να τηρείται μια διαδικασία η οποία αποτελείται από την αναζήτηση πηγών κινδύνου, την ανάλυση και αξιολόγηση τους, την αντιμετώπιση τους, τα εναλλακτικά σχέδια αντιμετώπισης τους, όπως επίσης την ύπαρξη εναλλακτικών τρόπων αντιμετώπισης και ύπαρξης αποθεμάτων.

Η υλοποίηση ενός έργου γίνεται, με βάση τον αρχικό σχεδιασμό του, συντονίζεται δε σε τρεις πόρους: ανθρώπινο δυναμικό, υλικό και εξοπλισμό, με συσκέψεις, επιθεωρήσεις και έντυπα (Alexander Hamilton Institute, 1994). Οι μορφές του ελέγχου υλοποίησης μπορεί να είναι ποιοτικός έλεγχος (διασφάλιση συγκεκριμένων ελάχιστων προϋποθέσεων), λειτουργικός (διασφάλιση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας), διοικητικός (διασφάλιση λειτουργίας της οργανωτικής επιτροπής), διαχειριστικός (διασφάλιση αποτελεσματικής ικανότητας διοικητικών προδιαγραφών και λειτουργίας) (Δημητριάδης, 2005). Η διαδικασία κάθε ελέγχου επιφέρει τυποποίηση (πολιτικές και διαδικασίες) με αποτέλεσμα: τη συνέπεια, τη σταθερότητα, την αξιοπιστία των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τύποι ελέγχου, όπως αναφέρονται από τον Δημητριάδη (2005) μπορούν να είναι: προληπτικοί (εικονικοί συναγερμοί, ασκήσεις ετοιμότητας), όπως επίσης συστηματικοί - δειγματοληπτικοί (δοκιμή για να διαπιστωθεί εάν λειτουργεί ο σχεδιασμός), αυτόματοι έλεγχοι, έλεγχοι υλοποίησης και εκ των υστέρων έλεγχοι. Εκτός αυτών υπάρχουν ελεγκτικές διαδικασίες οι οποίες αποτιμούν τους διάφορους ελέγχους που πραγματοποιούνται στο έργο: εξωτερικός έλεγχος, εσωτερικός έλεγχος, σε ολόκληρο το έργο ή σε λειτουργίες του (οικονομική, τεχνολογική, κ.ά.). Φυσικά, σημαντικό στοιχείο της υλοποίησης αποτελεί η δομή του φορέα υλοποίησης, δηλαδή η ομάδα έργου, υπό τον συντονισμό και καθοδήγηση του διευθυντή της (Project manager).

Η ολοκλήρωση ενός έργου περιλαμβάνει την διευθέτηση εκκρεμοτήτων (πληρωμές, συλλογή και αποθήκευση εργασιακού επαναχρησιμοποιούμενου υλικού κ.λπ.), όπως επίσης την αξιολόγηση των πεπραγμένων για την απόκτηση - κεφαλαιοποίηση της εμπειρίας που παράχθηκε σε γνώση για βελτίωση μελλοντικών συναφών έργων. Η δεύτερη πτυχή πρέπει να είναι ενεργή σε όλη τη διάρκεια διαχείρισης του έργου. Δηλαδή κατά τη διάρκεια της διοργάνωσης (στοιχεία από ελέγχους, υλικό που παρήχθη, από τα μέλη της ομάδας έργου, έγγραφα της διοργάνωσης κ.λπ.), αλλά και μετά τη λήξη της (εμπειρία από συμβάντα, συνολική πληροφόρηση κ.λπ.).

Κάθε οργανισμός, πρέπει να μαθαίνει προκειμένου να προσαρμόζεται στο περιβάλλον του. Η μάθηση απορρέει από την εκπαίδευση των στελεχών - υπαλλήλων του, αλλά και από την εμπειρία που παράγεται στη διάρκεια της εργασίας τους η οποία πρέπει να κεφαλαιοποιείται από τον οργανισμό προκειμένου να βελτιώνεται και να διατηρείται σύγχρονος και αποτελεσματικός. Η αποτύπωση της εμπειρίας από μια διοργάνωση μπορεί να περιλαμβάνει: το λόγο που πιθανόν να μην επιτεύχθηκε ο στόχος (γενικός ή επιμέρους), κατά πόσο δημιουργήθηκαν προβλήματα, και που. Επίσης, μπορεί να αποτυπωθούν: τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες του οργανισμού, όπως και οι ευκαιρίες που αξιοποιήθηκαν ή οι ελλείψεις που παρουσιάστηκαν κ.λπ. Βασικός σκοπός της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ενός οργανισμού με τεχνογνωσία που να του επιτρέπουν (α) να μάθει πριν από την πράξη (ότι αναφέρθηκε νωρίτερα) και (β) να μάθει από την πράξη (Maylor, 2003).

### **Μεθοδολογία**

Η μεθοδολογική προσέγγιση στην παρούσα εργασία είναι η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας ως προς τη διαδικασία διαχείρισης έργων και η εφαρμογή της στην υλοποίηση υπαίθριων δραστηριοτήτων αναψυχής. Η μελέτη περιορίζεται σε εισαγωγικό επίπεδο, σε «εργαλεία» άμεσης και εύκολης εφαρμογής, όπως επίσης σε προσωπικές οργανωτικές εμπειρίες του μελετητή. Θέματα εγκυρότητας και αξιοπιστίας αντιμετωπίζονται με αναφορές στη βιβλιογραφία και με επιχειρηματολογία.

### **Αποτελέσματα - εφαρμογή**

Οι δραστηριότητες κινητικής αναψυχής μπορεί να είναι ελεύθερες ή οργανωμένες σε μορφή παροχής υπηρεσίας. Οι οργανωμένες έχουν όλα τα στοιχεία ενός έργου. Η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης αξιοποιεί τα χαρακτηριστικά μια υπαίθριας δραστηριότητας όπως το ράφτινγκ (κατάβαση ποταμού με φουσκωτές βάρκες), η οποία προσφέρεται ως υπηρεσία στο κοινό από εταιρία υπαίθριων δραστηριοτήτων, με σκοπό την εφαρμογή των αρχών της διαχείρισης έργου (Πίνακας 2).

**Πίνακας 2.** Χαρακτηριστικά έργου - εκδήλωσης. Χάρτης του Έργου «Ράφτινγκ στον Εύηνο».

Χαρακτηριστικά Έργου	Χαρακτηριστικά Εκδήλωσης
Συγκεκριμένο γεγονός	Ράφτινγκ στον Εύηνο
Προσδιορισμένη ημ/νία	Σάββατο 8/4/11
Σειρά από αλληλένδετες δραστηριότητες (φάσεις)	Σχεδιασμός, οργάνωση, πώληση, ταξίδι, κατάβαση, επιστροφή
Αποτέλεσμα μοναδικό (ποιότητα)	Εξαρτάται από ...καιρό κ.ά
Χρονικά προσδιορισμένο	Πώληση έως 5/4/06 Αναχώρηση 7:00 Επιστροφή 22:00 Διαδρομή 1 ώρα
Κόστος προσδιορισμένο	Τιμή/προϋπ. (150€/άτομοX6 συμμετ.=1050€)

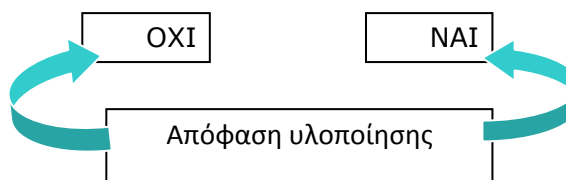
Το έναυσμα κάθε έργου είναι η ιδέα για τη δημιουργία του (Πίνακας 3). Το δε πρώτο βήμα είναι η διερεύνηση του κατά πόσο είναι εφικτή. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, ο προσδιορισμός αυτός βασίστηκε στην οικονομική παράμετρο (Πίνακας 4) απ' όπου φαίνεται ότι η απόφαση για την πραγματοποίηση του έργου θα γίνει εφόσον οι προεγγραφές ξεπεράσουν τους επτά συμμετέχοντες προκειμένου να καλυφθεί το κόστος.

**Πίνακας 3.** Εντοπο ένταξης έργου στη δραστηριότητα της εταιρίας υπαίθριων δραστηριοτήτων

Στοιχεία Ετοιμότητας εταιρίας	Εσωτερικό περιβάλλον	Στρατηγικός Στόχος	Τακτικός Στόχος				Λειτουργικός Στόχος	
			1ος χρόνος	2ος χρόνος	3ος χρόνος	Ετήσιος	Αντικειμενικός Σκοπός	Περιεχόμενο προγράμματος
Δυνατά σημεία	Αφοσίωση & οικονομική ευχέρεια των πελατών μας	Αύξηση εσόδων κατά 30% σε βάθος χρόνου τριετίας	Αύξηση Κατά 10%	Αύξηση Κατά 10%	Αύξηση Κατά 10%	Αύξηση Κατά 10%	Καμπάνια Ενημέρωσης Για νέα προγράμματα	Εκδρομή για ράφτινγκ
Αδυναμίες	?	?	?	?	?	?	?	?
Ευκαιρίες	?	?	?	?	?	?	?	?
Απειλές	?	?	?	?	?	?	?	?

**Πίνακας 4.** Εντοπο εκτίμησης κόστους - οφέλους του έργου εκδήλωσης

(Εκτίμηση κόστους)	1.000€	1.000€
(Εκτίμηση οφέλους)	150€ X 6 άτομα = 900€	150€ X 7 άτομα = 1.050€



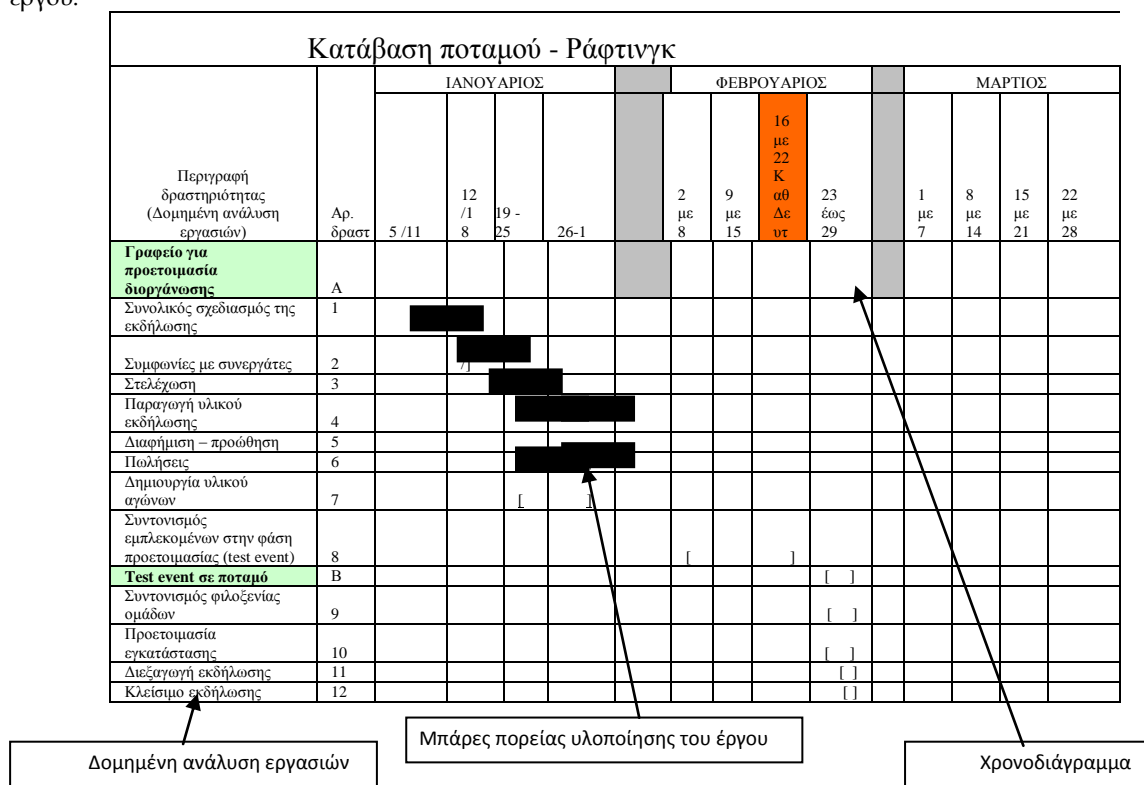
*Σχεδιασμός Οργάνωση*

Στην περίπτωση που αποφασιστεί να υλοποιηθεί το έργο, ο ιδιοκτήτης με «εργογενή» εργασιακό προσανατολισμό, αναζητεί τον διαχειριστή του (project manager). Το επόμενο «εργαλείο» είναι η διαμόρφωση του χάρτη του έργου, δηλαδή η λεπτομερής καταγραφή των εργασιών που απαιτούνται για την υλοποίησή του (δομημένη ανάλυση εργασιών) Πίνακας 5. Εκεί το έργο αναλύεται ως προς τις ενέργειες που απαιτούνται για την υλοποίηση του σε ομοιογενείς και αλληλοδιαδεχόμενες φάσεις.

1. «Εργαλεία» διαχείρισης «χρόνου». Μετά την καταγραφή των ενεργειών, προσδιορίζεται ο χρόνος που χρειάζεται η υλοποίησή τους με τη δημιουργία ενός χρονοδιαγράμματος (Πίνακας 5). Στην περίπτωση κατά την οποία η υλοποίηση του έργου έχει διαφοροποιηθεί από τον αρχικό χρονικό σχεδιασμό του, ο διαχειριστής μπορεί να αξιοποιήσει διαδικασίες προσαρμογής όπως είναι :

Εξωτερική ανάθεση. Ο διοργανωτής αναθέτει μέρος της υλοποίησης του έργου σε εξειδικευμένο συνεργάτη. Για παράδειγμα αναθέτει με κατ' αποκοπή διαδικασία τη διαχείριση της διαδρομής σε οδηγούς – εξωτερικούς συνεργάτες προκειμένου να καλύψει τη ζήτηση.

**Πίνακας 5.** Δομημένη ανάλυση εργασιών, χρονοδιάγραμμα και μπάρες παρακολούθησης της υλοποίησης του έργου.



*Μείωση αντικειμένων.* Ο διοργανωτής μπορεί να μην πραγματοποιήσει την επίσκεψη σε τοπική ταβέρνα μετά το τέλος της δραστηριότητας διότι η κράτηση που είχε πραγματοποιήσει ήταν για συγκεκριμένο αριθμό συμμετεχόντων που πλέον έχει αφενός μεν μεγαλώσει και αφετέρου δεν υπάρχει χρόνος για να βρει νέο χώρο. Κατά συνέπεια αποφασίζει να ακυρώσει την εκδήλωση και να επιστρέψει τη χρέωση, προκειμένου να μην διακινδυνεύσει να μείνουν κάποιοι δυσαρεστημένοι.

*Μετατόπιση εργασιών.* Στο πιο πάνω παράδειγμα, ο διοργανωτής μπορεί αντί να μειώσει το αντικείμενο, να συνεργαστεί με τη δημοτική αρχή στην περιοχή που θα πραγματοποιηθεί η διαδρομή του ράφτινγκ και να ζητήσει τη βοήθειά τους ως προς τη φιλοξενία των συμμετεχόντων. Κάτι τέτοιο θα αξιοποιούσε τη γνώση και τις γνωριμιές των «ντόπιων», αλλά και ενδεχόμενα την υποστήριξη του δήμου με προσωπικό για τον συντονισμό της διαδικασίας (ανεύρεση της ταβέρνας, κλείσιμο ημ/νίων, μενού κ.λπ).

*Επιτάχυνση.* Στην προκειμένη περίπτωση, ο διοργανωτής μπορεί να ενοικιάσει τον ή μέρος του αναγκαίου εξοπλισμού. Αυτό ενδέχεται να συμβεί στην περίπτωση κατά την οποία οι πωλήσεις έχουν αποδώσει ανέλπιστα καλά, σε βαθμό που αφενός μεν η ζήτηση δεν μπορεί να καλυφθεί με τον

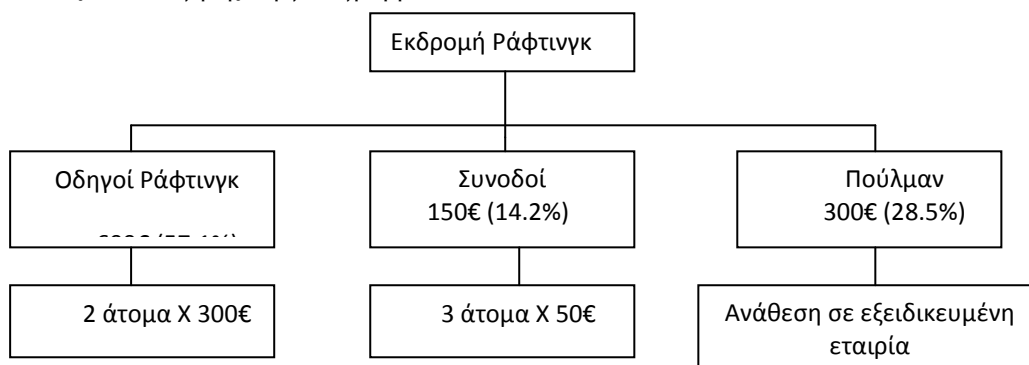
εξοπλισμό του διοργανωτή και αφετέρου δεν υπάρχει το χρονικό περιθώριο για την παραγγελία αγοράς νέου.

*Αλλαγή ανάθεσης εργασιών.* Σε συνέχεια του πιο πάνω παραδείγματος, ο διοργανωτής προκειμένου να καλύψει τη ζήτηση, αποφασίζει να αναθέσει σε προσωπικό του που εργάζεται σε άλλους τομείς (π.χ., επικοινωνία - πωλήσεις στο γραφείο του διοργανωτή) αρμοδιότητες υποστήριξης της υλοποίησης του έργου και ιδιαίτερα στο ρόλο του συντονιστή μαζικής μεταφοράς των συμμετεχόντων από το σημείο συνάντησης, μέχρι και το σημείο υλοποίησης της δραστηριότητας.

2. «Εργαλεία» διαχείρισης «κόστους». Ο προσδιορισμός του γενικού κόστους της διοργάνωσης πρέπει να προηγηθεί του έργου διότι στις περισσότερες περιπτώσεις καθορίζει το κατά πόσο θα πραγματοποιηθεί. Ο τρόπος προσδιορισμού του ποικίλει ανάλογα με το αντικείμενο. Για παράδειγμα υπάρχουν οι μέθοδοι του οργανογράμματος, της ανάλυσης δραστηριότητας, της κατά προσέγγιση κ.ά. (Σχήμα 1).

**Σχήμα 1.** Προσδιορισμού «κόστους» με τη μέθοδο του οργανογράμματος και της ανάλυσης δραστηριότητας.

α) Μέθοδος κοστολόγησης «οργανόγραμμα»



β) Μέθοδος κοστολόγησης «ανάλυση δραστηριότητας» προκειμένου να προσδιοριστεί το κόστος των εργατοωρών για την αποζημίωση των οδηγών ράφτινγκ.

(Διάρκεια κατάβασης + ανάπαυλα

+ εισόδος & εξόδος από βάρκες) X καταβάσεις = σύνολο = ώρες X €/ώρα = συν. κόστος

$$\frac{(30' + 5' + 5' + 5')}{60'} \times \frac{10}{60'} = \frac{450'}{60'} = 7.5 \text{ ώρες} \times 40 \text{ €/ώρα} = 300\text{€}$$

3.«Εργαλεία» διαχείρισης «ποιότητας» ή «επιθυμητού αποτελέσματος» ή «προσδοκίας».

Η ποιότητα εξαρτάται από πολλές παραμέτρους όπως το κόστος, τα υλικά, τα μέσα, οι διαδικασίες, οι προδιαγραφές και όλα αυτά σε συνάρτηση με την προσδοκία αυτού που θα χρησιμοποιήσει κάποια υπηρεσία ως προς το αποτέλεσμα της και η αξιολόγηση του κατά πόσο η προσδοκία εκπληρώθηκε και σε ποιόν βαθμό. Αυτό σημαίνει ότι ο ιδιοκτήτης της υπηρεσίας θα πρέπει να γνωρίζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των χρηστών προκειμένου να τεθούν τα στάνταρ με βάση τα οποία θα γίνει ο σχεδιασμός θα κοστολογηθεί το έργο και θα προγραμματιστεί η υλοποίησή του. Στη συνέχεια όσο μικρότερη ή μη απόκλιση υπάρξει στην εφαρμογή του σχεδιασμού τόσο ποιοτικότερο με βάση το στόχο θα είναι το αποτέλεσμα του έργου.

Κατά συνέπεια, διασφάλιση της ποιότητας ενός έργου προϋποθέτει:

α) αποκέντρωση εξουσιών: Όλες οι αποφάσεις κατά την υλοποίηση λαμβάνονται από τον επικεφαλής της. Για κάθε πιθανό κίνδυνο έχει οριστεί διαχειριστής.

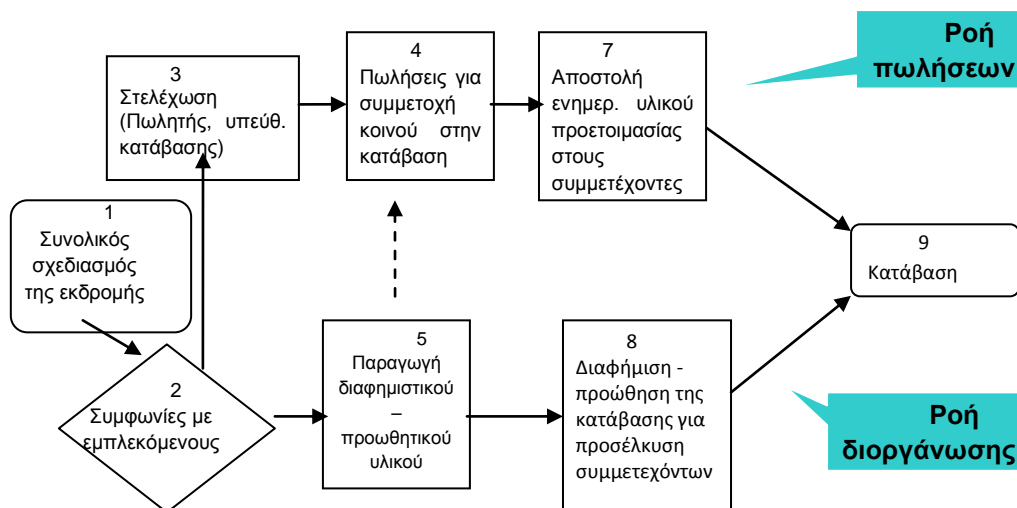
β) προηγούμενες αξιολογήσεις ανάλογης εκδήλωσης: Κάποιοι από τους συμμετέχοντες είχαν δυσαρεστηθεί από το γεγονός ότι δεν υπήρχαν τουαλέτες κατά τη διάρκεια της εκδήλωσης. Αυτό λύθηκε με την ενοικίαση πούλμαν με τουαλέτα.

γ) τυποποιήσεις-διαγράμματα ροής εργασιών: Οι διαδικασίες τυποποιούνται για να ελέγχονται και να βελτιώνονται (Σχήμα 2).

δ) τυποποιημένες διαδικασίες συναφών φορέων όπως τα πρότυπα και προδιαγραφές υλικών / μέσων σε όλες τις φάσεις του έργου: ISO 9000 για παροχή υπηρεσιών. Βάρκες με προδιαγραφές για το είδος του ποταμού, της ροής του νερού, τον αριθμό των επιβαινόντων και της συντήρησής τους.

ε) εξελικτική βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας: ως αποτέλεσμα κοινωνικών τάσεων (η δραστηριότητα προσφέρεται και στα δύο φύλα), τεχνολογικών εξελίξεων (οι βάρκες έχουν προδιαγραφές ασφαλείας όπως οι διπλές σαμπρέλες), ερευνητικών αποτελεσμάτων (οι έμπειροι επιζητούν μεγαλύτερη πρόκληση από τη δραστηριότητα, κατά συνέπεια διαχωρίζονται διαδρομές με βάση τις εποχικές συνθήκες και το είδος της διαδρομής).

Σχήμα 2. Διάγραμμα δικτύου ροής διαδικασιών πωλήσεων και παραγωγής του έργου.



στ) ειδικό σχεδιασμό όπου προβλέπονται όλες οι παράμετροι που προσδίδουν ποιότητα στο έργο μιας διοργάνωσης, οι οποίες και συμπεριλαμβάνονται ως ενέργειες ή παραδοτέα (ολοκληρωμένα τμήματα εργασίας): Η μετακίνηση αναλαμβάνεται από τουριστικό γραφείο. Το γεύμα από συγκεκριμένη ταβέρνα. Η κατάβαση από εξειδικευμένο και έμπειρο οδηγό. Η παροχή πρώτων βοηθειών από εκπαιδευμένους και έμπειρους Σαμαρείτες.

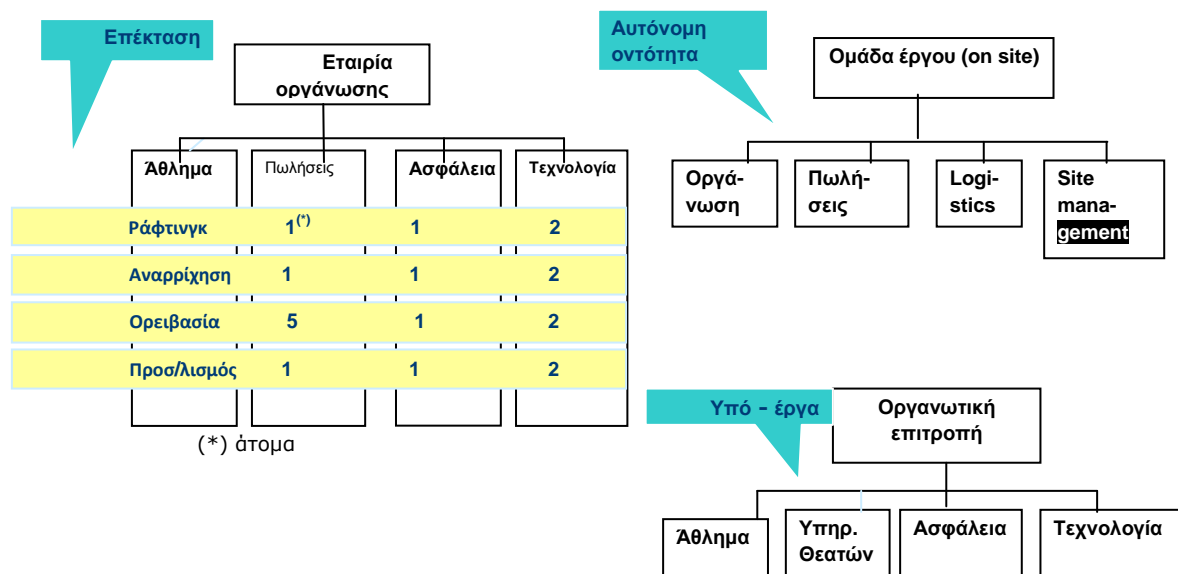
ζ) αξιοποίηση μεθόδων και πολιτικών: Η διαχείριση των κινδύνων πραγματοποιείται με συγκεκριμένη μέθοδο (Σχήμα 4). Πολιτική της εταιρίας είναι να υπάρχει αυστηρή τήρηση του ανώτατου αριθμού ατόμων / βάρους και εμπειρίας στην ομάδα επιβαινόντων σε κάθε βάρκα.

η) την αξιοποίηση «εργαλείων» ελέγχου και αξιολόγησης της πορείας υλοποίησης ενός έργου: Το χρονοδιάγραμμα (Πίνακας 5).

Συνήθως τα έργα λόγω της φύσης τους απαιτούν τη συμβολή στελεχών από διαφορετικές ειδικότητες που δημιουργούν την ομάδα έργου. Η αναζήτησή τους μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους κάθε ένας από τους οποίους αποτελεί και τη βάση της οργανωτικής δομής του φορέα υλοποίησης του έργου. Για τη συγκεκριμένη εφαρμογή θα παρουσιαστεί η τάση των τελευταίων ετών στη χώρα μας να λειτουργούν ιδιωτικές εταιρίες με κύριο αντικείμενο την προσφορά υπηρεσιών υπαίθριων δραστηριοτήτων (Κουθούρης, 2009). Συνήθως είναι μικρές σε μέγεθος, με έδρα και γραφεία σε πόλη, ενώ οι δραστηριότητες τους υλοποιούνται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Η οργανωτική τους δομή αντανακλά τη δραστηριότητά τους που είναι εργο-κεντρική. Δηλαδή, η «ζωή τους» παρουσιάζει μια περιοδικότητα με συγκεκριμένες φάσεις. Συγκεκριμένα, την περίοδο της προετοιμασίας μιας δραστηριότητας - διοργάνωσης όπου ο αριθμός του προσωπικού είναι μικρός (1-3 άτομα μόνιμο προσωπικό) σε σχέση με την περίοδο της υλοποίησης που αυξάνεται με την πρόσληψη συνεργατών, ενώ στο κλείσιμο επιστρέφει πάλι στο μόνιμο προσωπικό. Στην πρώτη περίπτωση «επέκταση» ο απαιτούμενος αριθμός των μελών της ομάδας έργου προκύπτει από τα στελέχη της εταιρίας και εξειδικευμένους εξωτερικούς συνεργάτες της (Σχήμα 3).

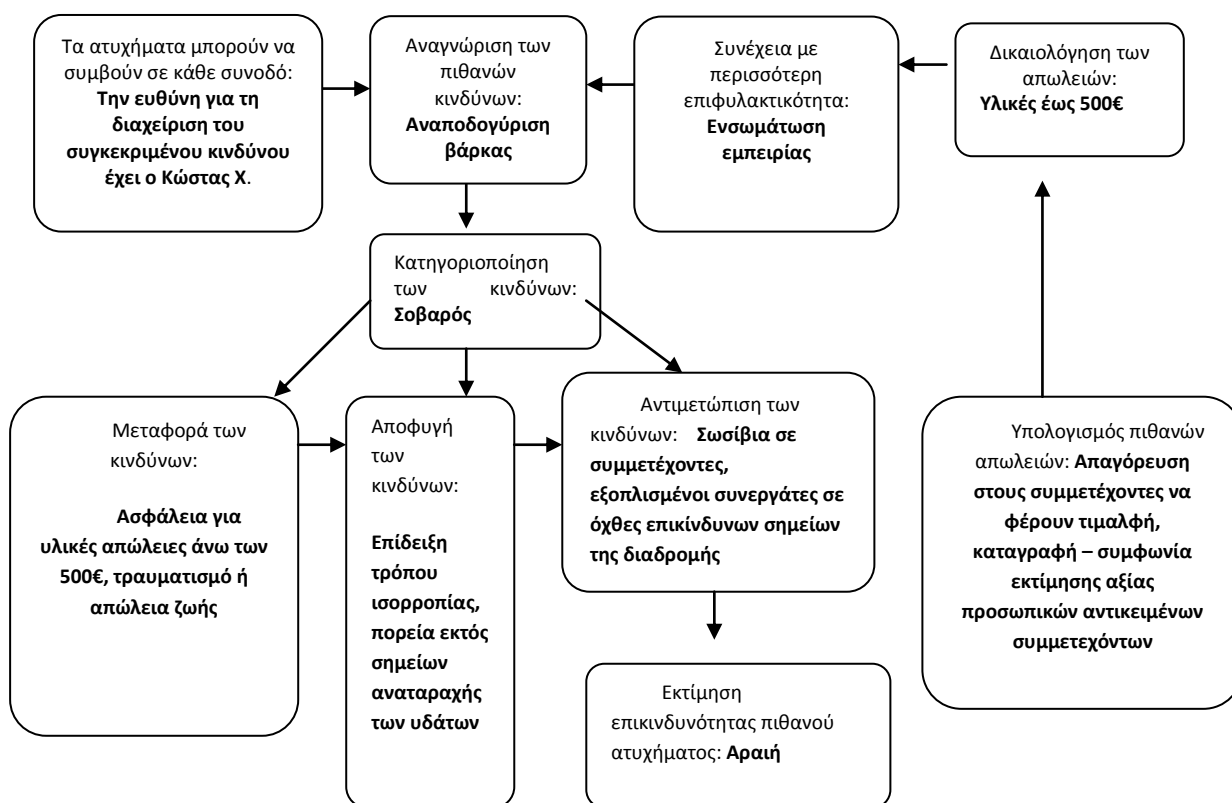
Σχήμα 3. Τρόποι οργανωτικής δομής διαχείρισης ενός έργου.





Στη δεύτερη περίπτωση «αυτόνομη οντότητα» ο απαιτούμενοσ αριθμόσ των μελών της ομάδασ έργου προκύπτει από εξειδικευμένα στελέχη - εξωτερικόσ συνεργάτεσ συγκεκριμένησ εταιρίασ οι οποίοι αναλαμβάνουν με εξολοκλήρου ανάθεση (out sourcing) την υλοποίηση του έργου (Σχήμα 3). Στην τρίτη περίπτωση «υπο - έργα» η ομάδα έργου αντανακλά τον απαιτούμενο αριθμό επιμέρουσ εξειδικευμένων αντικειμένων της διοργάνωσής οι οποίεσ αναθέτονται για υλοποίηση (out sourcing) σε διαφορετικέσ εταιρίεσ - συνεργάτεσ (Σχήμα 3).

Σχήμα 4. Μοντέλο διαχείρισησ κινδύνων (Priest & Baillie, 1987 στον Κουθοόρησ, 2009).



4. Εργαλεία διαχείρισησ κινδύνου. Αναζήτηση πηγών κινδύνου, ανάλυση και αξιολόγηση του κινδύνου, αντιμετώπιση του κινδύνου, εναλλακτικά σχέδια και ύπαρξη εναλλακτικών αποθεμάτων (Gray & Larson, 2000). Ο Κουθοόρησ (2009) αναφέρει ότι σε δραστηριότητασ περιπέτειασ η ερώτηση είναι «οχι εάν αλλά πότε θα συμβεί το ατύοημα» (σ. 356).



### Υλοποίηση Έργου

Η υλοποίηση του έργου θα είναι επιτυχημένη στο βαθμό που δεν θα υπάρξουν αποκλίσεις από τον αρχικό σχεδιασμό. Για να διασφαλιστεί αυτό, η ομάδα διαχείρισης αξιοποιεί «εργαλεία» όπως είναι οι συσκέψεις, οι επιθεωρήσεις και τα έντυπα (Alexander Hamilton Institute, 1994):

α) η τυποποίηση με πολιτικές και διαδικασίες για τον έλεγχο της ποιότητας. Για παράδειγμα, η διαδικασία των πωλήσεων η οποία αποτελείται από ροή συγκεκριμένων βημάτων (Σχήμα 2), και η πολιτική στη διαχείριση κινδύνων της απαγόρευσης στους συμμετέχοντες να φέρουν τιμαφή κατά τη διάρκεια της κατάβασης, όπως επίσης η καταγραφή – συμφωνία εκτίμησης αξίας προσωπικών αντικειμένων των συμμετεχόντων που εκτίθενται σε κίνδυνο (Σχήμα 4).

β) Ως προς τον έλεγχο του χρόνου υλοποίησης του έργου, ο βαθμός ολοκλήρωσης πραγματοποιείται με χρονοδιαγράμματα και ράβδους προόδου (Πίνακας 5). Το ίδιο εργαλείο μπορεί να αξιοποιηθεί με την προσθήκη ενδείξεων σε κάθε εργασία των απαιτούμενων πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, υλικά και μέσα).

γ) Ως προς τον οικονομικό έλεγχο, αξιοποιούνται σχεδόν όλα τα «εργαλεία» που παρουσιάστηκαν με την έννοια ότι κάθε υπέρβαση από τον αρχικό σχεδιασμό θα επιβαρύνει αρνητικά τον προϋπολογισμό (αύξηση κόστους του έργου). Επίσης, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του έργου χρησιμοποιείται και για να δείχνει τη χρονική ροή των εξόδων που πρέπει να εκταμιευτούν με την ολοκλήρωση συγκεκριμένων εργασιών. Τα δε «εργαλεία» προσδιορισμού του κόστους αποτελούν τη βάση για τη σύναψη οικονομικών συμβάσεων και την καταβολή των εξόδων.

Οι τύποι ελέγχου, κατά τον Δημητριάδη (2005) μπορούν να είναι: προληπτικοί με τη μορφή ασκήσεων ετοιμότητας - γενικής ή επιμέρους πρόβας (π.χ., η εξοικείωση των συνοδών με τα δυσκολότερα σημεία της διαδρομής), όπως επίσης συστηματικοί και εκ των υστέρων έλεγχοι με τη μορφή αξιολογήσεων των συμμετεχόντων ως προς την ικανοποίηση των υπηρεσιών που τους προσφέρθηκαν μέσω ερωτηματολογίου (ποσοτικός έλεγχος) ή συνέντευξης (ποιοτικός έλεγχος).

Εκτός αυτών υπάρχουν ελεγκτικές διαδικασίες οι οποίες αποτιμούν τους διάφορους ελέγχους που πραγματοποιούνται στο έργο: (α) εσωτερικός έλεγχος, σε ολόκληρο το έργο ή σε λειτουργίες του (οικονομική, τεχνολογική, κ.ά.) με σκοπό την κεφαλαιοποίηση της εμπειρίας ή/και να ετοιμαστεί ο διοργανωτής για εξωτερικό έλεγχο, (β) εξωτερικός έλεγχος ο οποίος μπορεί ενδεχομένως να πραγματοποιηθεί από την εταιρία ασφαλιστικής κάλυψης του έργου προκειμένου να διαπιστωθούν τα προληπτικά μέτρα διαχείρισης κινδύνων για να μειωθεί ή να παραμείνει χαμηλό το κόστος του ασφαλιστρού. Επίσης μπορεί να γίνει από κάποιον φορέα πιστοποίησης προκειμένου να δοθεί πιστοποιητικό διασφάλισης ποιότητας (ISO).

### Αποπεράτωση Έργου

Η αποπεράτωση του έργου αποτελείται: (α) από τη διευθέτηση των εκκρεμοτήτων (οικονομικές, τακτοποίησης υλικού, κ.λπ), και (β) την κεφαλαιοποίηση της εμπειρίας σε γνώση και την αρχειοθέτησή της. Στην εποχή που ζούμε ο βαθμός προσαρμογής ενός οργανισμού στις συνεχείς αλλαγές (κοινωνικές, τεχνολογικές κ.ά.) και απαιτήσεις (συνεργατών, κοινού κ.ά.) καθορίζει και το μέλλον του. Κατά συνέπεια, μικρός ή μεγάλος πρέπει να κεφαλαιοποιεί τις εμπειρίες του σε γνώση για παραγωγή τεχνογνωσίας ή / και τεχνολογίας. Αυτό μπορεί να υλοποιηθεί με «εργαλεία» διαχείρισης έργων. Συγκεκριμένα, η εμπειρία μετατρέπεται σε γνώση με τη συστηματική συλλογή δεδομένων κατά τη διάρκεια (όπως: έγγραφα για τυποποίηση ενεργειών, αποτελέσματα μελετών για επιμόρφωση στελεχών) και με την ολοκλήρωση κάθε έργου από το προσωπικό (Πίνακας 6) για βελτίωση μελλοντικού σχεδιασμού.

Πίνακας 6. Έντυπο αποτύπωσης εμπειριών των μελών της ομάδας έργου υλοποίησης διοργάνωσης.

ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ: .....

Αρχικός στόχος:.....

Επετεύχθη ο στόχος; Ναι ( ) Όχι ( ) Αν όχι γιατί; .....

Δημιουργήθηκαν προβλήματα; Ναι ( ) Όχι ( ) Αν ναι που;.....

Στην υλοποίηση της διοργάνωσης:

Τα δυνατά μας σημεία .....

Οι αδυναμίες μας .....

Οι ευκαιρίες που αξιοποιήθηκαν .....

## Επισκόπησης

Οι ελλείψεις που παρουσιάστηκαν .....  
Αν ξανακάναμε το γεγονός:  
Τι θα κάναμε διαφορετικά; .....  
Ποια σημεία πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα; .....

### Προτάσεις

Η παρούσα εργασία παρουσιάζει τον τρόπο που μπορεί να αξιοποιηθεί η «διαχείριση έργων» από τη βιβλιογραφία και την πρακτική του μάνατζμεντ εμπορικών επιχειρήσεων στην προσφορά υπηρεσιών άσκησης και κινητικής αναψυχής. Συγκεκριμένα παρουσιάστηκαν επιλεγμένα «εργαλεία» τα οποία μπορούν να βοηθήσουν τους επαγγελματίες του χώρου να σχεδιάσουν, να οργανώσουν, να υλοποιήσουν και να αξιολογήσουν υπηρεσιών αναψυχής. Στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης θεωρήθηκε σημαντική η παρουσίαση σε εισαγωγική μορφή γνώσης - τεχνολογίας η οποία διασφαλίζει «επαγγελματική» παροχή υπηρεσιών στο ασκούμενο κοινό. Επίσης σημαντικό στοιχείο είναι το γεγονός ότι, η συγκεκριμένη διαδικασία διαθέτει προσανατολισμό κεφαλαιοποίησης της εμπειρίας υλοποίησης έργων σε γνώση, στοιχείο απαραίτητο για την ανάπτυξη και μακροζωία κάθε οργανισμού. Πρέπει να τονιστεί ότι η συγκεκριμένη πιλοτική εφαρμογή (εφαρμογή με βάση τη βιβλιογραφία) είναι σε εισαγωγικό επίπεδο. Σκοπός ήταν να γίνει μια «γνωριμία» του αντικείμενου της διαχείρισης έργων στο χώρο της παροχής υπηρεσιών κινητικής αναψυχής στη χώρα μας, όπου η συγκεκριμένη βιβλιογραφία ελλείπει. Η σημαντικότητα της εφαρμογής της διαχείρισης έργων στο χώρο των υπαίθριων δραστηριοτήτων αναψυχής γίνεται μεγαλύτερη διότι ένα κομμάτι της αφιερώνεται στη διαχείριση των κινδύνων.

Ως προτροπή για συνέχιση της παρούσας εργασίας, καλό είναι να περάσει από τη θεωρητική μελέτη περίπτωσης - εφαρμογή, σε πραγματική πιλοτική εφαρμογή από διοργανωτή υπαίθριων δραστηριοτήτων αναψυχής και εάν είναι δυνατό με την ίδια δραστηριότητα όπως αυτή του παραδείγματος δηλαδή του ράφτινγκ. Κάτι τέτοιο θα έδινε πραγματικά δεδομένα για την αξιολόγηση της εφαρμογής.

### Βιβλιογραφία

- Alexander Hamilton Institute (1994). Διοίκηση έργου (project management). Αθήνα: Κριτήριο.
- Baguley, P. (2003). Project management. USA: The McGraw - Hill Co.
- Cook, C. (2005). Just enough project management. New York: The McGraw - Hill Co.
- Deeprouse, D. (2004). Έξυπνες ιδέες: Διαχείριση έργων. Αθήνα: Γιούρδας.
- Δημητριάδης, Α. (2004). Διοίκηση - διαχείριση έργου (Project management) (3η εκδ.). Αθήνα: Εκδόσεις νέων τεχνολογιών.
- Gray, C., & Larson, E. (2000). Project management: The managerial process. Singapore: The McGraw - Hill Co.
- Κουθούρης Χ. (2009). Υπαίθριες δραστηριότητες αναψυχής ακραία αθλήματα: Μάνατζμεντ υπηρεσιών εκπαίδευση στελεχών. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Χριστοδουλίδης.
- Maylor H. (2003). Διαχείριση έργων (3η αγγλική έκδοση). Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Verzuh, E. (2002). Εισαγωγή στη διαχείριση έργων (Project management). Αθήνα: Κλειδάριθμος.