



Ελληνική Εταιρεία

Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής, 4(2), 22-34

Διοίκησης Αθλητισμού

Διαχείριση Έργου σε Μέγала Αθλητικά Γεγονότα: η Περίπτωση των Ολυμπιακών Αγώνων «Αθήνα 2004»

Σταύρος Σταυρόπουλος και Ιωάννης Αυθίνος
Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού
Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Περίληψη

Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία, η διοργάνωση των ΟΑ αποτελεί ένα μέγα έργο όπου εφαρμόζονται οι βασικές αρχές του μάνατζμεντ. Παρόλα αυτά η άμεση συσχέτιση της διαχείρισης ενός έργου και του χαρακτηρισμού του ως επιτυχημένου, επιβάλλουν την διερεύνηση του θέματος κατά την διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας. Η έρευνα, έδειξε ότι στην εν λόγω διοργάνωση εφαρμόστηκαν οι αρχές διαχείρισης έργου, σε 4 διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα (από το χαμηλότερο που εκτελούσε μέχρι το υψηλότερο που προγραμματίζει κι έλεγχε το έργο) ανά τομέα ευθύνης. Για τον σκοπό αυτό υποβλήθηκαν με την μέθοδο της συνέντευξης 8 ερωτήματα, καλύπτοντας τις αντίστοιχες θεματικές ενότητες, που προβλέπονται από το μοντέλο διαχείρισης έργου, PRINCE 2, σε 5 στελέχη του οργανισμού Αθήνα 2004, τα οποία συνεργάστηκαν μεταξύ των, καλύπτοντας έτσι όλο το φάσμα διαχείρισης του έργου. Με σκοπό την πληρέστερη διερεύνηση του θέματος, οι απαντήσεις οι οποίες δόθηκαν, αναλύθηκαν μέσω της εθνογραφικής προσέγγισης. Η έρευνα κατέδειξε τις ιδιομορφίες που παρουσιάστηκαν στον τρόπο που εφαρμόστηκαν οι αρχές διαχείρισης έργου σύμφωνα με το προαναφερθέντα μοντέλο, στους Ολυμπιακούς Αγώνες της Αθήνας σε συνάρτηση με την ελληνική πραγματικότητα. Παράλληλα απορρέουν σημαντικά συμπεράσματα και προοπτικές για περαιτέρω διερεύνηση σε συγκεκριμένες θεματικές ενότητες συνεισφέροντας έτσι σημαντικά στην αξιοποίηση της διαχείρισης έργου στον χώρο του αθλητικού μάνατζμεντ.

Λέξεις Κλειδιά: Ολυμπιακοί Αγώνες, διαχείριση έργου, εθνογραφική προσέγγιση

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι σίγουρο ότι ο Πιερ ντε Κουμπερτέν στα τέλη του 19^{ου} αιώνα, όταν οραματιζόταν την αναβίωση των Ολυμπιακών Αγώνων (ΟΑ), ως πράξη προώθησης ενός διεθνούς κινήματος ειρήνης κι αδελφοσύνης των λαών, ήταν δύσκολο να φανταστεί το μέγεθος και την έκταση που θα λάμβαναν με το πέρασμα των χρόνων. Από τους πρώτους ΟΑ της Αθήνας το 1896 έως τους πρόσφατους το 2004, σταδιακά η διοργάνωση τους εξελίχθηκε σε μέγα αθλητικό γεγονός παγκόσμιου ενδιαφέροντος, αποτελώντας μερικές

φορές κυριολεκτικά εθνική προτεραιότητα της εκάστοτε διοργανώτριας χώρας. Όπως χαρακτηριστικά επισημαίνεται από τον Grootte (2005), οι ΟΑ είναι «πραγματικά το μεγαλύτερο θέαμα στην Γη, με τους περισσότερους συμμετέχοντες στην Ιστορία και το μεγαλύτερο τηλεοπτικό κοινό που υπήρξε ποτέ».

Λόγω του εύρους του εγχειρήματος αλλά και της οικονομικής και πολιτικής σημαντικότητας, από τους ΟΑ του Λος Άντζελες του 1984 η διοργάνωση τους υλοποιείται με την αξιοποίηση των αρχών του σύγχρονου μάνατζμεντ (Αυθίνος & Γαργαλιάνος, 2003). Ειδικότερα όμως από τους ΟΑ του Σίδνεϊ το 2000 είναι σαφής πλέον η αναφορά σε αρχές διαχείρισης έργου.

Ως έργο (project) θεωρείται μια μη επαναλαμβανόμενη δραστηριότητα, οριοθετημένη από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, προσανατολισμένη σε στόχο, με έναρξη και τέλος, περιοριζόμενη από χρόνο και διάθεση πόρων (Maylor, 1999). Σύμφωνα με τον Alleman (2002), οι διοργανώσεις μεγάλων εκδηλώσεων – τελετών αποτελούν *έργα* και με αυτή την προοπτική πρέπει να διαχειρίζονται. Για την υλοποίηση δε αυτών των έργων απαιτείται η αξιοποίηση συγκεκριμένων προσώπων με εξειδικευμένες γνώσεις μέσα στο πλαίσιο λειτουργίας ομάδων υλοποίησης (Clark & Colling, 2005). Η μακρόχρονη επίσημη ύπαρξη των τεχνικών διαχείρισης έργου, τουλάχιστον από την δεκαετία του '50 (Verzuh, 2002), συντέλεσε ώστε οι αρχές αυτές να τύχουν ιδιαίτερης ανταπόκρισης σε τομείς που απαιτούν ακριβές χρονικό κι οικονομικό προγραμματισμό, όπως είναι οι σύγχρονες πολεοδομικές κατασκευές (Ευφραιμίδης, 2004) αλλά και τα μεγάλα αθλητικά γεγονότα.

Η ύπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ της πραγματικής απόδοσης ενός οργανισμού και του βαθμού εφαρμογής των αρχών διαχείρισης έργου είναι δεδομένη (Sciltz, 2003). Ως εκ τούτου η κοινώς ομολογημένη θετική έκβαση των ΟΑ Αθήνα 2004, σε συνδυασμό με τις υλοποιηθείσες χρονικές και ποιοτικές δεσμεύσεις που είχαν τεθεί για την διεξαγωγή των, προκαθορίζουν ότι υπήρξε επαρκής αξιοποίηση του ανωτέρω «εργαλείου» διαχείρισης. Παρόλα αυτά, στον χώρο της Αθλητικής Οργάνωσης και Διοίκησης έχει καταγραφεί με την εν λόγω θεματική μόνο η δημοσίευση των Stamatakis, H., Gargalianos, D., Afthinos, Y. & Nassis, P. (2003). Ειδικότερα αναφορικά με τους ΟΑ, αν και έχουν αναλυθεί εκτενώς οι διαδικασίες ανάληψης και διοργάνωσης τους (Αυθίνος & Γαργαλιάνος, 2003), δεν έχουν εξετασθεί οι εφαρμογές κάποιου θεωρητικού μοντέλου αρχών διαχείρισης έργου. Κατά συνέπεια, το γεγονός ότι η διοργάνωση Ολυμπιακών Αγώνων αποτελεί αθλητική εκδήλωση ιδιαίτερα μεγάλου μεγέθους, περιορισμένη χρονικά, οικονομικά αλλά και ποιοτικά (εμπεριέχοντας πάντα της έννοια της ασφάλειας), θέτει τον προβληματισμό εάν στην περίπτωση των ΟΑ Αθήνα 2004, εφαρμόστηκαν οι αρχές διαχείρισης έργου. Άλλωστε σύμφωνα με τον Archibald (2004) ένα τέτοιο έργο θα μπορούσε να ενταχθεί στην γενικότερη κατηγορία της διαχείρισης μεγάλων εκδηλώσεων (event projects) χωρίς όμως να γίνεται αναφορά σε περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με τις αρχές που θα έπρεπε να το διέπουν.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί, κατά πόσο αξιοποιήθηκαν οι αρχές διαχείρισης έργου στους ΟΑ ΑΘΗΝΑ 2004.

Σύμφωνα με τον Verzuh (2002), οι βασικές λειτουργίες διαχείρισης ενός έργου διακρίνονται σε **ορισμό, προγραμματισμό κι έλεγχο** αυτού, ενώ ο κύκλος ζωής του περιλαμβάνει τον **ορισμό, το πρόγραμμα, την εκτέλεση και την αποπεράτωση**. Οι περιορισμοί **χρόνου-κόστους-ποιότητας** με αλληλένδετη συσχέτιση, καθορίζουν τις τεχνικές του μάνατζμεντ που θα εφαρμοστούν. Θέματα ηγεσίας, διαχείρισης πόρων, καθιέρωσης αλλαγών κλπ, προσεγγίζονται από την οπτική γωνία της αξιοποίησης προγραμματισμένων διαδικασιών. Η πρόληψη πιθανών δυσχερειών αντιμετωπίζονται με την κατάλληλη διορθωτική ενέργεια εφαρμόζοντας τεχνικές διαχείρισης κινδύνων.

Η διαχείριση μεγάλων έργων αναφερόμενων σε διοργανώσεις όπως οι ΟΑ, είναι δυνατόν να γίνουν με συγκεκριμένες μεθόδους (πχ. όπως η μέθοδος PRINCE). Οι μέθοδοι αυτές σχετίζονται παραδοσιακά με Οργανισμούς με κεντρική διαχείριση. Έτσι οι δραστηριότητες της διαχείρισης έργου που υλοποιούνται αποτελούν μέρος μιας κεντρικά κατευθυνόμενης λειτουργίας παρά μιας εξελισσόμενης διαδικασίας βασιζόμενης στην ικανότητα μεμονωμένων ατόμων ή μικρών ομάδων.

Οι βασικότερες μέθοδοι διαχείρισης μεγάλων έργων είναι οι ακόλουθες (Martin, 2003) :

- PERT (Program Evaluation and Review Technique), κατά την οποία χρησιμοποιούνται απλά μαθηματικά και στατιστική με σκοπό να προσεγγίσει την πιθανότητα εκπλήρωσης των χρονικών ορίων του έργου (milestones).
- CPM (Critical Path Method), η οποία αγνοεί τις πιθανότητες καθυστέρησης μιας δραστηριότητας και χρησιμοποιεί μόνο τους δεδομένους υπολογισμούς.
- APM (Agile Project Management), όπου το έργο διασπάται σε δραστηριότητες διάρκειας λίγων ανθρωποημερών και κατόπιν επανεκτιμάται.
- PRINCE (PRojects IN Controlled Environments), από τις πιο πρόσφατα εξελισσόμενες μεθόδους, η οποία σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα του Υπουργείου Εμπορίου της Βρετανικής Κυβέρνησης (<http://www.ogc.gov.uk/prince2>), είναι μια προκαθορισμένη διαδικασία η οποία χρησιμοποιείται ευρέως (κυρίως στην Αγγλία) τόσο από κρατικούς όσο και από ιδιωτικούς φορείς.

Μέθοδος PRINCE

Το PRINCE και κατ' επέκταση το πρόσφατα εξελιχθέντα **PRINCE 2** (Alleman, 2002), είναι μια δομημένη μέθοδος με σκοπό την αποτελεσματική διοργάνωση ενός μεγάλου γεγονότος, όπως είναι οι ΟΑ.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της είναι ο σχεδιασμός με βάση το παραγόμενο προϊόν-υπηρεσία, ο διαχωρισμός του έργου σε ελεγχόμενα στάδια και η δυνατότητα προσαρμογής της στο επίπεδο του έργου. Όπως φαίνονται και στο Σχήμα 1, αναλυτικά περιλαμβάνει τις παρακάτω βασικές λειτουργικές διαδικασίες ενός έργου:

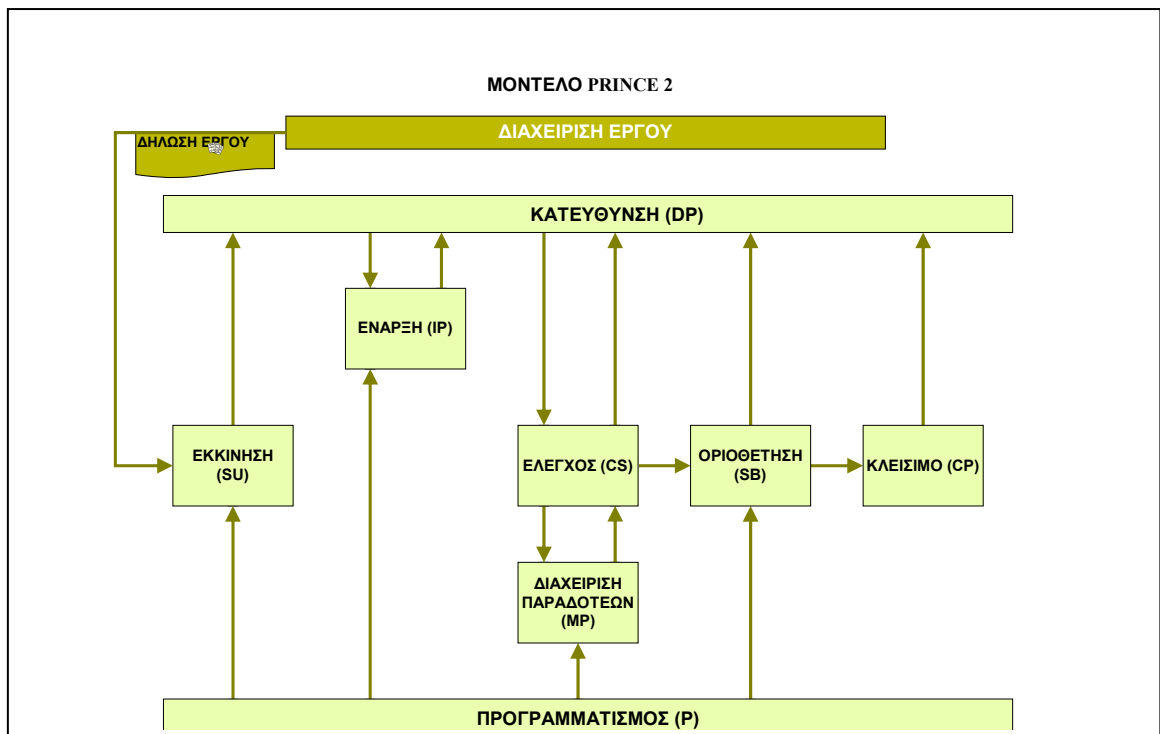
- **Κατεύθυνση** (Directing a Project), διενεργείται καθ' όλη την διάρκεια του έργου και απευθύνεται στο Διοικητικό Συμβούλιο.
- **Προγραμματισμός** (Planning), μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εκκίνηση και στην εξέλιξη του έργου.

- **Εκκίνηση** (Starting up a Project), διασφαλίζει τις προϋποθέσεις έναρξης και περιέχει τη γραπτή διακήρυξη – δήλωση του έργου.
- **Έναρξη** (Initiating a Project), περιλαμβάνει τις συμφωνίες – συμβόλαια με διευθύνοντες, χορηγούς, διαχειριστές και εγκαθιστά ένα καθεστώς ελέγχου.
- **Διαχείριση παραδοτέων** (Managing Product Delivery), ικανοποίηση παράδοσης παραδοτέων σύμφωνα με τα προκαθορισμένα ποιοτικά κριτήρια.
- **Οριοθέτηση** (Managing Stage Boundaries), οριοθετείται η βιωσιμότητα και εξασφαλίζεται η υλοποίηση των παραδοτέων κάθε ολοκληρωμένου τμήματος του έργου (σταδίου).
- **Έλεγχος** (Controlling a Stage), παρακολούθηση κι έλεγχος των διαδικασιών διαχείρισης περιλαμβάνοντας την εγγύηση ότι το έργο εξελίσσεται σύμφωνα με τον προγραμματισμό και αντιδρά σε απρόσμενα γεγονότα.
- **Κλείσιμο** (Closing a Project), ελεγχόμενη περάτωση του έργου με ενημέρωση του οργανισμού που το διαχειρίζεται (End Project Report).

Η μέθοδος αυτή προσφέρει οφέλη τόσο στους διευθύνοντες του έργου όσο και στον ίδιο τον οργανισμό, στο πλαίσιο του οποίου δημιουργείται το έργο, μέσω της ελεγχόμενης χρήσης των πηγών του και της ικανότητας διαχείρισης των εργασιών και των κινδύνων, περισσότερο αποτελεσματικά.

Για τους λόγους αυτούς, η συγκεκριμένη μέθοδος κρίνεται ως η περισσότερο ενδεικνύομενη για τη διερεύνηση του θέματος της παρούσας έρευνας.

Σχήμα 1 : Οι βασικές λειτουργικές διαδικασίες του μοντέλου PRINCE



ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**Δείγμα**

Η απουσία τεκμηριωμένης βιβλιογραφικής αναφοράς για την μορφή ύπαρξης θεωρητικού μοντέλου που να καλύπτει την διοργάνωση των ΟΑ, οδηγεί στην εξέταση του ζητήματος με κριτήρια ποιοτικής έρευνας και την σκόπιμη επιλογή του προς εξέταση δείγματος [Sells, Smith & Newfield (1997) και Lazaraton (2003)]. Με δεδομένο ότι ο βασικός κορμός του Αθήνα 2004, αποδιοργανώθηκε με την λήξη των ΟΑ, έχει ως αποτέλεσμα να μην υπάρχει επικοινωνιακή πρόσβαση στο σύνολο των εμπλεκόμενων με το θέμα της παρούσας έρευνας στελεχών του. Σύμφωνα με τους Stamatakis, Gargalianos, Afthinos & Nassis (2003), θα αρκούσαν οι σε βάθος συνεντεύξεις των στελεχών που αντιπροσωπευτικά θα επιλέγονταν ανά επίπεδο εμπλοκής των στη διαχείριση των αγώνων. Κατά συνέπεια η διαδικασία που εφαρμόστηκε για τη συλλογή δεδομένων ήταν η δομημένη συνέντευξη με τη χρήση συγκεκριμένων ερωτήσεων απορρέουσες από τη μέθοδο PRINCE 2. Καταβλήθηκε προσπάθεια να υπάρξει πρότερη επικοινωνία και, ει δυνατόν, γνωριμία μεταξύ του ερωτώμενου και του ερευνητή, έτσι ώστε να αναπτυχθεί το απαραίτητο κλίμα εμπιστοσύνης (Thomas, Nelson, 2003) που θα οδηγήσει στην παρουσίαση από τον ερωτώμενο της πραγματικής κατάστασης. Ως εκ τούτου, δημιουργήθηκε μια λίστα αυτών στους οποίους υπήρχε η δυνατότητα πρόσβασης, με βάση τα καθήκοντα που είχαν στη διοργάνωση των ΟΑ ΑΘΗΝΑ 2004.

Λόγω του μεγάλου μεγέθους αυτής και της μεγάλης ποικιλίας εργασιακών καθηκόντων του προσωπικού όπως διαπιστώθηκε από την προκαταρκτική εξέταση, καταβλήθηκε προσπάθεια οι ερωτηθέντες να ανήκουν στην ίδια ιεραρχική κλίμακα και μάλιστα να έχουν συνεργαστεί άμεσα μεταξύ τους έτσι ώστε να υπάρχει η δυνατότητα διασταύρωσης (τριγωνοποίησης) των απαντήσεων τους. Κατόπιν τηλεφωνικής και προσωπικής επικοινωνίας με υψηλόβαθμα στελέχη της ΟΕ «Αθήνα 2004», διαπιστώθηκε ότι υπήρχαν ιεραρχικά 4 κύρια επίπεδα στα οποία εφαρμόστηκαν οι αρχές διαχείρισης έργου. Ειδικότερα όμως εξετάστηκε σε ξεχωριστό επίπεδο ο Γενικός Σχεδιαστής του έργου, καθόσον η γνώμη του είχε ιδιαίτερη βαρύτητα στην αξιολόγηση του. Επιλέγοντας τον αγωνιστικό τομέα ως πιο αντιπροσωπευτικό, εντοπίστηκαν οι εμπλεκόμενοι που παραχώρησαν τις απαιτούμενες συνεντεύξεις, σύμφωνα με το Σχήμα 2.

Πίνακας 2 : Επίπεδα ερωτώμενων

| ΕΠΙΠΕΔΟ | ΘΕΣΗ | ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑ |
|----------------|--------------------------|--|
| 1 ^ο | ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΥ ΔΟΕ | Κατευθυντήριες οδηγίες |
| 2 ^ο | ΓΕΝΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΤΗΣ | Σχεδιαστής – διαχειριστής γενικού προγράμματος (master plan) |
| 3 ^ο | ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ | Έλεγχος υλοποίησης προγράμματος |
| 4 ^ο | ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΑΘΛΗΜΑΤΩΝ | Εκπόνηση λειτουργικών σχεδίων |
| 5 ^ο | ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ | Υλοποίηση λειτουργικών εντολών |

Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η αρχική επαφή έγινε τηλεφωνικά όπου δόθηκαν οι απαραίτητες διευκρινήσεις και η δυνατότητα επιλογής του φυσικού χώρου και του χρόνου της συνέντευξης με προοπτική τον προγραμματισμό της ενώ όλες ολοκληρώθηκαν στο χρονικό διάστημα από 1-5-2006 έως 15-6-2006. Τέλος, στάλθηκε με ηλεκτρονικό τρόπο, σε όλους τους ερωτηθέντες, οι απομαγνητοφωνήσεις των συνεντεύξεων τους και η ανάλυση προκειμένου να τις βεβαιώσουν.

Σκοπός της μελέτης ήταν η διερεύνηση της εφαρμογής των αρχών διαχείρισης έργου, ή οποία βασίστηκε στη μέθοδο PRINCE 2 ως θεωρητικό πλαίσιο. Συγκεκριμένα, υποβλήθηκαν 7 ερωτήματα καλύπτοντας τις αντίστοιχες ενότητες του (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α») με δυνατότητα στο κάθε ερωτώμενο να κατευθύνει τις απαντήσεις του σε όποια θεματική ενότητα επιθυμούσε. Σε όποιο σημείο μετά την απομαγνητοφώνηση, διαπιστώθηκε κακής ποιότητας καταγραφή των απαντήσεων ή ακόμη και μη κατανοητή απάντηση, ζητήθηκαν διευκρινίσεις με τηλεφωνική επικοινωνία.

Εγκυρότητα, Αξιοπιστία & Ανάλυση

Η διασφάλιση της **εγκυρότητας** της έρευνας, έγινε με την επιλογή ενός τουλάχιστον στελέχους ανά επίπεδο εργασίας στην διοργάνωση των ΟΑ ΑΘΗΝΑ 2004 του οποίου κατά την άσκηση των καθηκόντων του περιλαμβανόταν η διαχείριση του έργου, ώστε να καλυφθεί όλο το φάσμα εφαρμογής του (Sells, Smith & Newfield, 1997). Για το λόγο αυτό, κατά τη διάρκεια της εκάστοτε συνέντευξης, εκτός των ερωτημάτων που απαντήθηκαν, έγινε και μια σύντομη παρουσίαση από τον ερωτώμενο των ειδικών προσόντων και γνώσεων που διέθετε σε συνδυασμό με τα καθήκοντα που κλήθηκε να υλοποιήσει, συνοδευμένη με ένα σύντομο αντίστοιχο βιογραφικό σημείωμα. Η **αξιοπιστία** της έρευνας, διασφαλίστηκε με την διαδικασία της διασταύρωσης των στοιχείων - τριγωνοποίησης (triangulation) (Nelson, Thomas, 2003), με σκοπό την στήριξη των ερευνητικών συμπερασμάτων. Η ανάλυση των δεδομένων βασίστηκε στην εθνογραφική – ποιοτική (qualitative) προσέγγιση. Τα δεδομένα, αφού κωδικοποιήθηκαν, διασταυρώθηκαν μεταξύ τους με σκοπό την εξέταση της ύπαρξης ταυτόσημων απόψεων, ανά θεματική ενότητα (Lazaraton, 2003) και κατηγοριοποιήθηκαν σε θεματικές ενότητες, με βάση το PRINCE 2 :

Στην ανωτέρω ανάλυση συχνά παρατηρήθηκε η παρουσία της πολλαπλής νοηματικού περιεχομένου σημασίας μιας συγκεκριμένης δήλωσης, ερχόμενη σε αντίθεση με την επικρατούσα άποψη περί «μιας ορθής θέσης». Για το σκοπό αυτό, κρίθηκε σκόπιμη η διερεύνηση της **αξιοπιστίας** της διαδικασίας μέσω του εκ των υστέρων, ελέγχου των αποτελεσμάτων από τους ίδιους τους συνεντευξιζόμενους, επιβεβαιώνοντας σε όλες τις περιπτώσεις την ορθότητα της κατηγοριοποίησης των δεδομένων (Lazaraton, 2003).

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Το δείγμα που εξετάστηκε αποτελούνταν από 2 άνδρες και 3 γυναίκες, Ελληνικής υπηκοότητας και ηλικίας από 35 έως 50 ετών. Πέρα της προσωπικής και επαγγελματικής πρότερης σχέσης που είχαν οι ερωτηθέντες με τον αθλητικό χώρο, διέθεταν υψηλή ακαδημαϊκή παιδεία (κάτοχοι διδακτορικού ή μεταπτυχιακού τίτλου). Οι απόψεις των ερωτηθέντων που αφορούν στην εφαρμογή των αρχών διαχείρισης του έργου, ταξινομήθηκαν με βάση το θεωρητικό μοντέλο PRINCE 2 (Alleman, 2002), στις 8 θεματικές ενότητες που το καλύπτουν.

Η διαδικασία ανάλυσης των αποτελεσμάτων, συγκρίνοντας τις απαντήσεις ανά επίπεδο εμπλεκόμενου, κατέδειξε ότι στο έργο διοργάνωσης των ΟΑ ΑΘΗΝΑ 2004, εφαρμόστηκαν οι βασικές αρχές Διαχείρισης έργου, σύμφωνα με το μοντέλο PRINCE 2. Συγκεκριμένα όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα, από τις 8 θεματικές ενότητες του, υπήρξε πλήρης ταυτοποίηση απόψεων στις 5 ενώ στις υπόλοιπες 3 υπήρξε σε γενικές γραμμές θετική στάση στα υπό εξέταση ζητήματα αλλά με διάσταση ως προς το τρόπο που παρατηρήθηκαν ανά επίπεδο διαχείρισης του έργου.

Πίνακας 1 : Αποτελέσματα απαντήσεων

| ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ | ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ | ΤΡΙΓΩΝΟΠΟΙΗΣΗ |
|------------------------------|--|--|
| ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ | Υπήρξε συνεχής κατεύθυνση σε όλη τη διάρκεια του έργου. | Ναι, σε όλα τα επίπεδα. «Σε γενικές γραμμές υπήρχε κατεύθυνση, κυρίως από τη ΔΟΕ» (Γεν. Δντης). |
| ΕΚΚΙΝΗΣΗ | Ενεργοποιήθηκαν έγκαιρα οι διαδικασίες εκκίνησης. | Ναι, σε όλα τα επίπεδα. «Οι διαδικασίες διατυπώθηκαν γραπτώς» (ΔΟΕ). |
| ΘΕΣΜΟΘΕΤΗΣΗ | Παρατηρήθηκε διάσταση απόψεων για επαρκή θεσμοθέτηση. | Η ΔΟΕ κυρίως εκτιμά ότι «άργησαν πολύ να στηθούν οι διαδικασίες» Αντιθέτως τα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα θεωρούν ότι τέθηκαν έγκαιρα οι βάσεις συνεργασίας με τους «υποστηρικτές». |
| ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΔΟΤΕΩΝ | Διάσταση απόψεων με αντίκτυπο στις απόψεις περί αξιολόγησης της βιωσιμότητας του έργου | Η βιωσιμότητα προκύπτει για τα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας ως μια υποχρέωση «που έπρεπε να γίνει» ενώ για τη ΔΟΕ οδηγός αποτελούσε το master plan. |
| ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ | Υπήρξε ταύτιση απόψεων σχετικά με την παρακολούθηση της προόδου υλοποίησης | Ναι, σε όλα τα επίπεδα καθώς υπήρχαν τακτικές αναφορές ελέγχου (εβδομαδιαίες και μηνιαίες), |

| | | |
|-----------------|---|--|
| | των τεθέντων στόχων | που διακινούνταν μέσω ειδικού ηλεκτρονικού προγράμματος. |
| ΕΛΕΓΧΟΣ | Παρατηρήθηκε διάσταση απόψεων σχετικά με την παρακολούθηση της διασφάλισης ποιότητας. | Δηλώθηκε αδυναμία ουσιαστικού ελέγχου της ποιότητας του παρεχόμενου προϊόντος σε υψηλό επίπεδο αλλά διασφαλίστηκε με προσωπικές πρωτοβουλίες στα χαμηλότερα επίπεδα. |
| ΚΛΕΙΣΙΜΟ | Όλοι οι ερωτώμενοι συμφωνούν ότι η διοργάνωση ολοκληρώθηκε με ομαλές διαδικασίες. | Αν και όλοι συμφώνησαν σχετικά με το κλείσιμο της διοργάνωσης, επισημάνθηκαν όμως οι ιδιαιτερότητες του έργου. |
| ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ | Σε όλα τα επίπεδα ο προγραμματισμός ήταν μια συνεχής διαδικασία. | Σε κάθε επίπεδο διαχείρισης του έργου, παρακολουθούνταν «όλα τα πλάνα 1-2 φορές μηνιαίως» (ΔΟΕ). |

Ειδικότερα διαπιστώθηκε **τριγωνοποίηση** των απαντήσεων σε όλα τα επίπεδα, ως ακολούθως :

- Όλοι οι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι υπήρχε **κατεύθυνση** από την φάση της έναρξης του έργου μέσω κυρίως του master plan και στην συνέχεια ακολουθώντας τις οδηγίες από τις διεθνείς Ομοσπονδίες, μέσα από μια διαδικασία συνεχούς ανατροφοδότησης πληροφοριών και δεδομένων.

- Οι ερωτηθέντες συμφωνούν σαφώς ότι αυτό το ίδιο το master plan αποτέλεσε την βασική γραπτή διαδικασία διαχείρισης του έργου κατά την **εκκίνηση** του.

- Ο **έλεγχος της πορείας ενός έργου**, μέσα από τυποποιημένες διαδικασίες αναφορών είναι καθοριστικός στο PRINCE 2, με σκοπό να διερευνηθεί εάν έχουν **οριοθετηθεί** οι περιορισμοί του κάθε σταδίου εξέλιξης του. Διαπιστώθηκε λοιπόν ότι υπήρχαν πράγματι τυποποιημένες τακτικές και έκτακτες αναφορές ελέγχου προς όλες τις διευθύνσεις που δηλώνουν ένα απόλυτα οριοθετημένο έργο οι οποίες κάλυψαν το κενό που δημιουργήθηκε στον τομέα **«διασφάλισης της ποιότητας του παρεχόμενου προϊόντος»**, σύμφωνα με τα υπάρχοντα διεθνή ISO (<http://www.iso.org/iso/en/ISOOnline.frontpage>), καθώς και η ιδιομορφία και η μοναδικότητα των ΟΑ «Αθήνα 2004», κατέστησαν δύσκολο τον ακριβή ορισμό του όρου αυτού με αποτέλεσμα στο συγκεκριμένο θέμα να μην υφίστανται σαφείς διαδικασίες πιστοποίησης.

- Το γεγονός της μοναδικότητας σε συνδυασμό με την πολυποικιλότητα του έργου, επέβαλλαν τον **προγραμματισμό** ως μια συνεχή κι επαναλαμβανόμενη διαδικασία, καθόλη την διοργάνωση των αγώνων.

Αντιθέτως παρατηρήθηκε **διάσταση απόψεων** μεταξύ των ερωτηθέντων στα ακόλουθα ζητήματα :

- Σχετικά με την θεσμοθέτηση **βάσεων συνεργασίας με τους υποστηρικτές**, αν και από όλα τα επίπεδα διαχείρισης αναγνωρίζεται η παρουσία τους στο έργο, υπάρχει σταδιακά πλήρης απόκλιση απόψεων σχετικά με την έγκαιρη ή μη αξιοποίηση τους. Όσο υψηλότερα σε ιεραρχία εξετάζεται το θέμα τόσο περισσότερο

αρνητική είναι η άποψη για την έγκαιρη χρονικά εμπλοκή τους, καταδεικνύοντας σαφώς από τον εκπρόσωπο της ΔΟΕ, την αργοπορημένης δράση της Ελληνικής Πολιτείας. Αντιθέτως, όσο χαμηλότερα σε επίπεδο ιεραρχίας εξετάζεται, τόσο περισσότερο ικανοποιημένοι είναι οι ερωτώμενοι από την εμπρόθεσμη συμμετοχή των υποστηρικτών.

- Η ύπαρξη διαδικασιών αξιολόγησης της **βιωσιμότητας ενός έργου** με δεδομένο ότι αντανάκλα την ομαλή **διαχείριση των παραδοτέων αυτού** (Schlichter, 2000), αναγνωρίστηκε μάλλον ως μια προσωπική υπόθεση παρά ως μια κεντρικά κατευθυνόμενη δραστηριότητα, γεγονός που επιδεινώθηκε με τη συνεργασία ατόμων διαφορετικής επαγγελματικής εμπειρίας.

- Αναγνωρίζοντας το **κλείσιμο** ενός έργου, σύμφωνα με το PRINCE 2, ως μια διαδικασία που περιλαμβάνει ενέργειες που αφορούν την συγκέντρωση, αξιολόγηση, αποθήκευση και μεταφορά της αποκτηθείσας γνώσης, δεν κατέστη δυνατόν σε κανένα διοικητικό επίπεδο που εξετάστηκε, να διαπιστωθεί η ίδια ικανοποιητική εικόνα με το υπόλοιπο έργο.

Η έρευνα κατέδειξε τελικά ότι κατά την διοργάνωση των ΟΑ της Αθήνας 2004, σε γενικές γραμμές εφαρμόστηκαν σε μεγάλο βαθμό οι βασικότερες αρχές διαχείρισης έργου, όπως αυτές τουλάχιστον περιγράφονται στο μοντέλο PRINCE 2.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Από την ανάληψη των αγώνων κινήθηκαν οι τυπικές διαδικασίες της επίσημης εκκίνησης ενός έργου ιδιόμορφου σε χαρακτηριστικά και μεγάλου σε μέγεθος. Με δεδομένο ότι κάθε έργο χρειάζεται διαφορετικές πρακτικές διαχείρισης (Verzuh, 2002), βασικό στοιχείο τόσο του προγραμματισμού όσο και του ελέγχου υλοποίησης των παραδοτέων αποτέλεσε το γενικό σχέδιο (master plan). Σύμφωνα με αυτό, καθορίστηκαν έγκαιρα οι βασικοί χρονικοί περιορισμοί (milestones) και τα οποία οδήγησαν στην ανάπτυξη των επί μέρους δραστηριοτήτων (tasks). Άλλωστε, τόσο για το μοντέλο PRINCE 2 (Alleman, 2002), όσο και για τις γενικότερες αρχές της διαχείρισης ενός έργου (Verzuh, 2002), η κατεύθυνση μέσω του master plan, αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα των ενεργειών της Διοίκησης, η οποία προωθεί τους κύριους χρονολογικούς περιορισμούς της (Quayle, 1999). Ακόμη, επειδή είναι δύσκολο να επιτευχθούν και να εκπαιδευθούν για αυτό τα εμπλεκόμενα στελέχη, εάν οι στόχοι του έργου και η μεθοδολογία επίτευξής τους δεν είναι γνωστά από την αρχή (Hofluck, J., Krommergaard, P., Nielsen, J. and Lindgren, P., 2003), η όλη διαδικασία αρχικά συντονίστηκε και κυριολεκτικά καθοδηγήθηκε από την ΔΟΕ, με σκοπό έτσι την διασφάλιση υλοποίησης των απαιτήσεων που είχαν τεθεί.

Θεσπίστηκαν διαδικασίες αυστηρού ελέγχου προς όλες τις διευθύνσεις καθόσον υπήρχαν καθ' όλη την διάρκεια του έργου γραπτές και προφορικές τυποποιημένες αναφορές προόδου προς όλα τα επίπεδα με σκοπό τον συντονισμό των ενεργειών και την έγκαιρη πληροφόρηση των αδυναμιών ή προβλημάτων. Ειδικότερα σε σχέση με τους ΟΑ προγενέστερων ετών όπως αυτοί εξετάστηκαν σε ζητήματα διαχείρισης κινδύνων (Stamatakis, Gargalianos, Afthinos & Nassis, 2003), διαπιστώθηκε ότι υπήρχε αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων επιπέδων λειτουργίας ενώ ο ρόλος και η εμπλοκή του Διευθυντή Εγκαταστάσεων στην διαχείριση του έργου είναι πιο ενεργός κι αποτελεσματικός. Άλλωστε, η ιδιομορφία του έργου που απαιτούσε την συνεργασία ατόμων με διαφορετικά καθήκοντα και προσόντα, χωρίς πρότερη εμπειρία του αντικειμένου, οδήγησε στην ανάπτυξη ενός οργανωμένου συστήματος αναφορών

Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής, 4(2), 22-34

με σκοπό την ανταλλαγή πληροφοριών και τον έλεγχο ανάπτυξης του, σύμφωνα πάντα με τα ποιοτικά κριτήρια που τέθηκαν από την ΔΟΕ και τους υποστηρικτές του.

Τα ζητήματα που τέθηκαν σχετικά με την συνεργασία με τους υποστηρικτές θεωρούνται ως αιτιολογημένα (Verzuh, 2002), καθόσον ιεραρχικά αλλάζει η πίεση του χρόνου και το μέγεθος δυσκολίας για την αντιμετώπιση των προβλημάτων, με συνέπεια συχνά όταν φτάνουν στην βάση να έχουν ήδη λυθεί. Άλλωστε παρά την έγκαιρη διαχώριση των επιπέδων λήψης αποφάσεων, σημαντικά ζητήματα συνεργασίας με τους υποστηρικτές του έργου αφέθηκαν προς επίλυση στην προσωπική ικανότητα των στελεχών. Σημαντική ακόμη κρίνεται από τους ερωτηθέντες, η συνεισφορά της εμπειρίας των στελεχών που αποκτήθηκε από τους προηγούμενους ΟΑ «Σύδνεϊ 2000», στην επίτευξη αρμονικών σχέσεων με τις Διεθνείς Ομοσπονδίες.

Διαπιστώθηκε όμως ότι παρά τις οργανωμένες αναφορές προόδου που προωθούνταν ιεραρχικά με σκοπό την πληροφόρηση των υλοποιηθέντων δραστηριοτήτων, δεν υπήρχε σε όλα τα επίπεδα σαφής αντίληψη περί της ικανοποιητικής εξέλιξης του, παρά μια δογματική μάλλον θέση περί υποχρέωσης τέλεσης των αγώνων σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα. Η αξιολόγηση της βιωσιμότητας του γινόταν κυρίως στα επίπεδα της ΔΟΕ και των Γενικών Διευθύνσεων, καθόσον τα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα διαχείρισης του ασχολούνταν μόνο με την επίτευξη των χρονικών προθεσμιών (milestones) και κατ' επέκταση των απαιτούμενων δραστηριοτήτων (tasks) και δεν είχαν εικόνα της συγκεντρωτικής πορείας του. Σίγουρα όμως ήταν καθολικά αποδεκτή η άποψη περί της αναγκαιότητας περί της επιτυχημένης διεκπεραίωσης του έργου την ημερομηνία έναρξης των αγώνων.

Επίσης ενώ δεν υπήρξε μία πλήρως κεντρικά κατευθυνόμενη πολιτική σχετικά με τη διασφάλιση ποιότητας του παρεχόμενου προϊόντος, είναι σαφής η αναφορά για διεξαγωγή αγώνων με υψηλή ποιότητα. Περισσότερο θα έλεγε κανείς ότι ήταν μια εσωτερική χαμηλού ιεραρχικά επιπέδου διαδικασία παρά μια οργανωμένη κίνηση με σαφείς οδηγίες. Γεγονός που επιβεβαιώνεται και από αναφορές όπως του Ljubicic (2006), όπου γίνεται μνεία για την μεγάλη ηρωική (heroic), «τελευταίας στιγμής προσπάθεια» ώστε όλα να γίνουν εξάίρετα.

Αν και η διοργάνωση **σε γενικές γραμμές ολοκληρώθηκε με επιτυχία**, σαφώς η περάτωση των αγώνων σύμφωνα με τις οδηγίες που προβλέπονται από το PRINCE 2, περί γραπτής καταγραφής κι αποθήκευσης των σημαντικών στοιχείων, ύπαρξης ενός οργανωμένου συστήματος μεταφοράς γνώσης και αξιολόγησης των παραδοτέων σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό, δεν διαπιστώθηκε να ήταν επαρκής στον απαιτούμενο βαθμό. Η διάσταση αυτή υπάρχει, παρά την δηλωμένη υποχρέωση της Οργανωτικής Επιτροπής προς τη ΔΟΕ, προφανώς επειδή ο Οργανισμός που συστήθηκε για την υλοποίηση του έργου δεν είχε καμιά ουσιαστική μελλοντική υπόσταση πέρα της διοργάνωσης των Ο.Α. «Αθήνα 2004».

Σε συνέχεια της παρούσας μελέτης, προτείνεται η εξέταση, του βαθμού ωριμότητας των αρχών διαχείρισης του έργου διοργάνωσης των ΟΑ «Αθήνα 2004», ανά επίπεδο διαχείρισης και με τι προβλήματα. Ζητήματα που αφορούν την διαχείριση κινδύνου, τη στελέχωση του προσωπικού, την εφαρμογή των αλλαγών που απαιτήθηκαν και άλλα που εμφανίστηκαν στο συγκεκριμένο έργο, είναι δυνατό να διερευνηθούν και να αξιολογηθούν.

ΒΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Archibald, R. (2004). *A Global System For Categorizing Projects*. Paper presented at the 2nd Latin American PMIGOVSIQ Forum on Project Management In Government. Sept. 21-22, 2004, Brasilia, Brazil.
- Αυθίνος, Ι., Γαργαλιάνος, Δ. (2003). *Οργάνωση Ολυμπιακών Αγώνων*. Αθήνα : Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο.
- Alleman, G. (2002). Agile Project Management: Methods for IT Projects. *The Story of Managing Projects: A Global, Cross- Disciplinary Collection of Perspectives*, Greenwood Press / Quorum Books.
- Cicmil, S. (1999). An insight into management of organisational change projects. *Journal of Workplace Learning*. 11 (1), 5-15.
- Claus, C., Freund, M., Kaiser, M., & Kneuper, R. (2001). Implementing Systematic Requirements Management in a Large Software Development Programme. Retrieved May 20, 2006, from <http://www.kneuper.de/Publicationen/requirements-management.pdf>
- Clark, I. & Colling, T. (2005). The management of human resources in project management-led organizations. *Personnel Review*. 34 (2), 178-191.
- Ευφραιμίδης, Ε. (2000). *Εισαγωγή στη διαχείριση έργων*. Αθήνα : Κλειδάριθμος.
- Groote, P. (2005). Economic and Tourism Aspects of the Olympic Games. *Tourism Review*, 60 (1), 12-19.
- Hinojosa, J., Mosey, A., Ely, M. & Mariano, C. (1989). Mother's perceptions of the influence on family life of occupational and physical therapy home programs for the preschool child with cerebral palsy. *Doctorial dissertation*, New York University, 1989.
- Hørluck, J., Krommergaard, P., Nielsen, J. & Lindgren, P. (2002). *Interorganisational Project Management*. Paper presented at the meeting of CINet, Helsinki, Finland.
- Καμπίτσης, Χ. & Χαραχούσου, Υ. (1999). *Τεχνικές Έρευνας στις Αθλητικές Επιστήμες*. Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις Μαϊάνδρος.
- Lazaraton, A. (2003). Evaluative Criteria for Qualitative Research in Applied Linguistics: Whose Criteria and Whose Research? *The Modern Language Journal*, 87 (1), 1-12.
- Lazlo, G. (1999). Project Management: a Quality Management Approach. *The TQM Magazine*, 11 (3), 157-160.
- Ljubicic, Z. (2006). Project Management in Europe. *Articles of Interest PMIFC* Retrieved October 25, 2006, from <http://www.ipma2007.com>
- Martin, R. (2003). *PERT, CPM and Agile Project Management*. Retrieved May 10, 2006, from www.objectmentor.com/resources/articles/PertCpmAgile
- Maylor, H. (1999). *Project Management*. London: Pitman.
- Fellman, M. (1999). Breaking Tradition: "Untraditional" market research techniques from the social sciences are gaining ground. *Marketing Research*, 11(3), 4-20.
- Pheng, L. & Keong, B. (1999). Developing construction project management skills: lessons from Zhuge Liang. *Career Development International*, 4 (1), 34-89.
- Office of Government Commerce (OGC.). (2003). *PRINCE 2. (Managing Successful Projects)*. Retrieved May 10, 2006, from <http://www.ogc.gov.uk/prince2>
- Quayle, M. (1999). Project Management in European Aerospace plc: a case study. *Industrial Management & Data Systems* , 99 (5), 221-226.
- Sells, S., Smith, T., & Newfield, N., (1997). Teaching ethnographic research methods in social work: a model course. *Journal of Social Work Education*, 33, 167-84.

- Schlichter, J. (2000). Organizational Project Management. Retrived May 10, 2006, from <https://committees.standards.org.au/COMMITTEES/IT-030/Z0005/IT-030-Z0005.PDF>
- Sciltz, S. (2003). A practical method for assessing the financial benefit of Project Management. *Master Thesis*. USA : City University.
- Stamatakis, H., Gargalianos, D., Afthinos, Y. & Nassis, P. (2003). Venue contingency planning for the Sydney 2000 Olympic Games. *Facilities* 21 (5), 115-125.
- Verzuh, E., (2002). Εισαγωγή στη Διαχείριση έργων. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Thomas, J. & Nelson, J. (2003). *Μέθοδοι Έρευνας στη Φυσική Δραστηριότητα*. Επιμέλεια Ελληνικής έκδοσης : Κ. Καρτερολιώτης. Αθήνα : Ιατρικές Εκδόσεις Πασχαλίδη.

**Project Management in Mega Events: The Case of
2004 Olympic Games**

Stavros Stavropoulos and Yianni Afthinos
Department of Physical Education and Sport Sciences
University of Athens

Abstract

According to the international bibliography, the Olympic Games are considered as a mega event. As such, the implementation of management techniques is necessary for its organization. In addition, when such an event is organized successfully, as it was the case for the O.G “Athens 2004”, it is interesting to investigate whether basic techniques such as “project management”, it was utilized or not, which it was the aim of this study. The data were collected through interviews of 5 managers at different organizational level. The questions were coming from the project management model “PRINCE 2”. The results were derived through qualitative analysis of the answers to the eight research questions. This approach revealed that the Olympic Games in Athens were based in project management from the programming phase to implementation of the event in every division of work. Never the less, some differentiations in the implementation of the project management elements were obvious that were credited to the Greek mentality. Also, some results lead us to topics for future study.

Key words: Olympic Games, project management, qualitative study.

Στοιχεία επικοινωνίας

Σταύρος Σταυρόπουλος
Αγίου Γερασίμου 11
12136 Περιστέρι
τηλ. – fax 210 5766127, 6937360199
email: stavrop@phed.uoa.gr