



# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ

ΟΡΙΣΜΟΙ – ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

# ΈΝΝΟΙΕΣ - ΟΡΙΣΜΟΙ



## (1) ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ - ΕΡΓΟ

Κοινά στοιχεία & διαφορές

- Διενεργούνται από ανθρώπους (και) μηχανές
- Διαθέτουν περιορισμένους πόρους
- Σχεδιάζονται – εκτελούνται – ελέγχονται

### Ποια η διαφορά?

*Η διαφορά των έργων από τις παραγωγικές διαδικασίες είναι ότι αυτά είναι περιστασιακά και μοναδικά.*

## Παραδείγματα έργων



- Ανάπτυξη ενός προϊόντος ή υπηρεσίας
- Αλλαγή στη δομή ή τη λειτουργία ενός οργανισμού
- Σχεδιασμός ενός αυτοκινήτου
- Ανάπτυξη ή εγκατάσταση ενός νέου πληροφοριακού συστήματος
- Κατασκευή ενός κτιρίου ή μιας εγκατάστασης
- Προεκλογική εκστρατεία

Μια κατασκευαστική εταιρεία αναλαμβάνει την ανέγερση οικοδομών. Κάθε μία από τις πιθανές ανεγέρσεις αποτελεί έργο ή παραγωγή;

**Ορισμός:** Έργο είναι μια προσωρινή προσπάθεια που αναλαμβάνεται για να δημιουργήσει ένα μοναδικό προϊόν, υπηρεσία ή αποτέλεσμα.

**Ορισμός:** Έργο είναι μια χρονικά περιορισμένη προσπάθεια για τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή μιας μοναδικής υπηρεσίας.

Η **έννοια χρονικά περιορισμένη προσπάθεια** σημαίνει ότι το έργο έχει χρονικά καθορισμένα:

- Αρχή
- Τέλος

Η **έννοια μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία** σημαίνει ότι το αποτέλεσμα ενός έργου είναι **πάντα** διαφορετικό από το αποτέλεσμα ενός άλλου έργου ακόμη και αν τα δυο αυτά αποτελέσματα φαίνονται πανομοιότυπα.

## 2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΣΤΟ ΕΡΓΟ

- 1) **Ο Κύριος του Έργου:** ο οργανισμός για τον οποίο γίνεται το έργο, για τον οποίο καταρτίζεται η σύμβαση και ο οποίος θέτει τους βασικούς όρους του έργου.
- 2) **Ο Φορέας Υλοποίησης,** ο οποίος αναλαμβάνει την υλοποίηση
- 3) **Η Αναθέτουσα Αρχή,** η οποία αναθέτει το έργο στο φορέα υλοποίησης (δημόσια έργα) με κάποια διαδικασία (άμεση ανάθεση, διαγωνισμό, κ.λ.π)
- 4) **Οι Χρηματοδότες του έργου,** οποίοι πληρώνουν του δαπάνες του έργου

### 3. ΒΑΣΙΚΟ ΤΡΙΓΩΝΟ

Οι βασικοί παράγοντες που σηματοδοτούν ένα έργο, τόσο ως προσπάθεια όσο και ως παραγόμενο προϊόν είναι τρεις:

**α. Ο οικονομικός παράγοντας**

τήρηση του προϋπολογισμού του έργου

**β. Ο χρονικός παράγοντας**

τήρηση των χρονικών δεσμεύσεων

**γ. Ο ποιοτικός παράγοντας**

Τήρηση των ποιοτικών προδιαγραφών του έργου

Αυτοί οι τρεις δείκτες είναι συχνά **ανταγωνιστικοί**, έτσι:

Η απαρέγκλιτη τήρηση του χρονοδιαγράμματος μπορεί να οδηγήσει σε κοστολογική υπέρβαση ή / και σε εκπτώσεις της ποιότητας.

Η απαρέγκλιτη τήρηση του προϋπολογισμού μπορεί να οδηγήσει σε εκπτώσεις της ποιότητας ή / και χρονικές υπερβάσεις.

Η απαρέγκλιτη τήρηση των ποιοτικών προδιαγραφών μπορεί να οδηγήσει σε κοστολογική ή / και χρονική υπέρβαση.

### 3. ΒΑΣΙΚΟ ΤΡΙΓΩΝΟ



⇒ χρειάζεται αρκετές φορές να μια ιεράρχηση στην προτεραιότητα των τριών αυτών δεικτών,

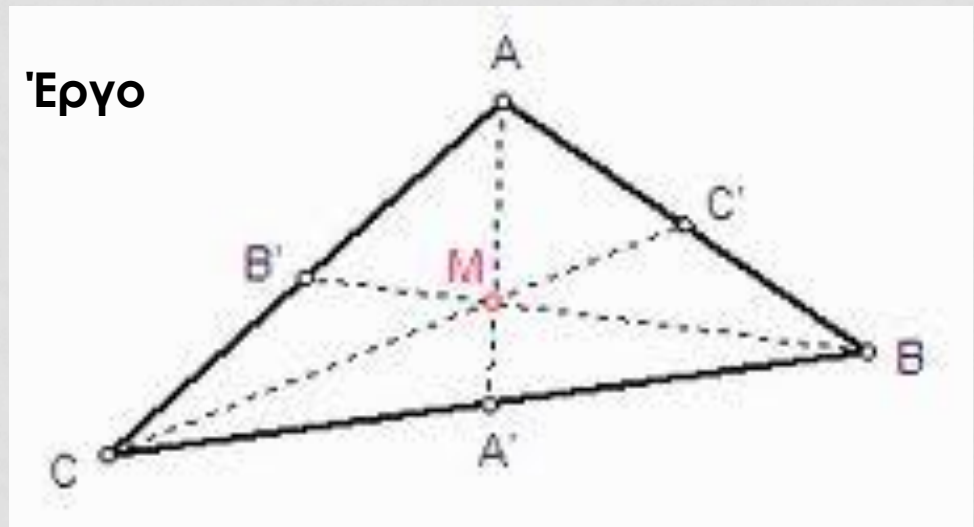
☐ επιδιώκεται η εύρεση της «χρυσής τομής» - σημείο ισορροπίας της αλληλοεπίδρασης των τριών δεικτών.

**AB:** κόστος

**AC:** χρόνος

**BC:** ποιότητα

**M:** σημείο ισορροπίας



## 4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ

### Διοίκηση – Διαχείριση Έργου (Project Management)

**α.** είναι η εφαρμογή γνώσεων, δεξιοτήτων, εργαλείων και τεχνικών, έτσι ώστε οι δραστηριότητες του έργου να κατευθύνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προς την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των εμπλεκόμενων στο έργο.

**β.** Ο σχεδιασμός, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχος των πόρων για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι του έργου.

**γ.** Η διαδικασία ενσωμάτωση όλων όσων πρέπει να γίνουν καθώς το έργο διανύει τον κύκλο ζωής του ώστε να ικανοποιηθούν οι στόχοι αυτού.



## Γνωστικές Περιοχές

Οι γνωστικές περιοχές της Διαχείρισης Έργων είναι εννιά **(9)** σύμφωνα με τον **PMBOK®**:

- Διοίκηση Ολοκλήρωσης του project (Project Integration Management)
- Διοίκηση Φυσικού Αντικειμένου του project (Project Scope Management)
- Διοίκηση Χρονοδιαγράμματος Project (Project Time Management)
- Διοίκηση Κόστους του project (Project Cost Management)
- Διοίκηση Ποιότητας του project (Project Quality Management)
- Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων του project (Project Human Resource Management)
- Διοίκηση Επικοινωνιών του project (Project Communications Management)
- Διοίκηση Κινδύνων του project (Project Risk Management)
- Διοίκηση Προμηθειών του project (Project Procurement Management)

Επιπλέον υπάρχουν 4 γνωστικές περιοχές που εστιάζουν **μόνο στα κατασκευαστικά έργα**:

- Διοίκηση Ασφάλειας του project (Project Safety Management)
- Διοίκηση Περιβαλλοντολογικών Επιπτώσεων του project (Project Environmental Management)
- Οικονομική διοίκηση του project (Project Financial Management)
- Διοίκηση Απαιτήσεων του project (Project Claim Management)

**PBOK: Project Management Body of Knowledge,**

# ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ



## ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ

Κανένα έργο δεν ολοκληρώνεται ποτέ στην ώρα του, εντός προϋπολογισμού, ή με εργατικό δυναμικό που ξεκίνησε. Το δικό σας δεν θα είναι το πρώτο!

Τα έργα εξελίσσονται γρήγορα μέχρι να ολοκληρωθούν κατά 90% αλλά συχνά παραμένουν σε αυτό το βαθμό ολοκλήρωσης για πάντα.

Ένα πλεονέκτημα των ασαφώς προσδιορισμένων στόχων ενός έργου είναι ότι αποτρέπουν τον υπολογισμό του αντίστοιχου κόστους.

Ένα απρόσεκτα σχεδιασμένο έργο θα χρειαστεί τρεις φορές περισσότερο χρόνο για να ολοκληρωθεί από τον αναμενόμενο. Ένα προσεκτικά σχεδιασμένο θα χρειαστεί το διπλάσιο!

## ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ

Όταν τα πράγματα πηγαίνουν καλά κάτι αναμένεται να γίνει λάθος.

Όταν τα πράγματα δεν μπορούν να πάνε χειρότερα – θα πάνε.

Όταν τα πράγματα φαίνεται να πάνε καλύτερα κάτι έχει παραβλεφθεί.

Εάν το περιεχόμενο του έργου επιτρέπεται να αλλάξει απεριόριστα, ο ρυθμός των αλλαγών θα ξεπεράσει το ρυθμό της προόδου.

Οι ομάδες έργων απεχθάνονται τις αναφορές προόδου γιατί αποκαλύπτουν την έλλειψη προόδου.



**Τελικά πρέπει να προγραμματίζουμε τα έργα;**

.... Η πρέπει αν περιμένουμε ως μοιρολάτρες για να δούμε τι θα συμβεί

Αν αποτύχεις να προγραμματίζεις τότε  
..... προγραμματίζεις αν αποτύχεις

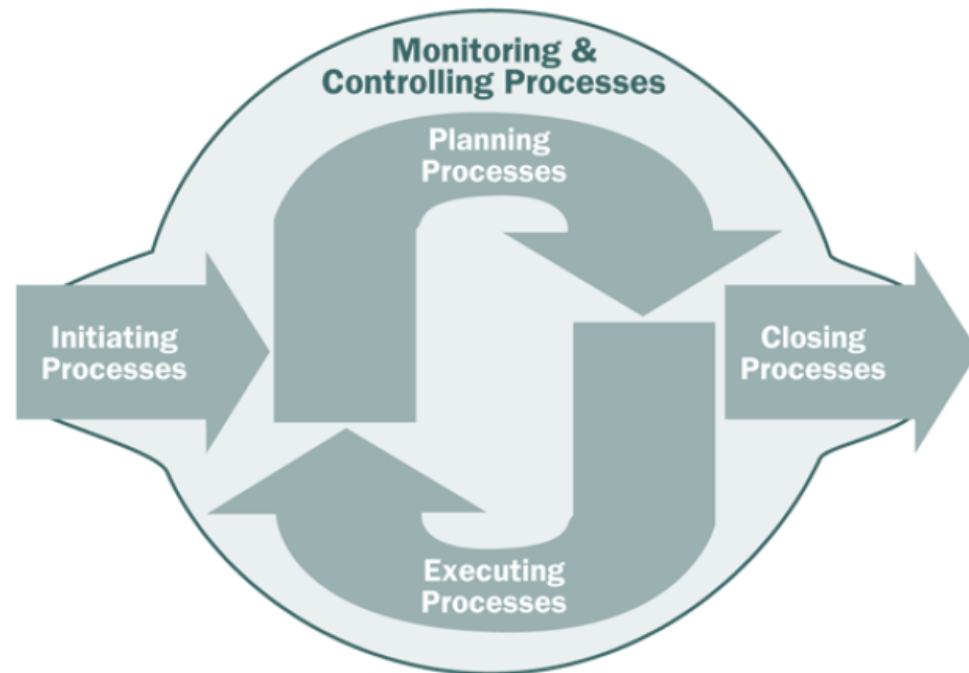


## 5. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ



# Φάσεις έργων





## 6. ΔΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Όπως προαναφέρθηκε, το κάθε έργο χωρίζεται σε φάσεις και διεργασίες. Μπορεί εύκολα να θεωρηθεί και ως σύστημα. Δέχεται είσοδο, έχει εσωτερικές διεργασίες και παράγει έξοδο, που είναι το προϊόν του έργου.

Επομένως έχουμε:

**Διεργασίες Εισόδου**, όπου εκεί έχουμε το σύνολο των πληροφοριών στις οποίες θα στηριχθούν οι αποφάσεις και οι ενέργειες, που αφορούν το έργο,

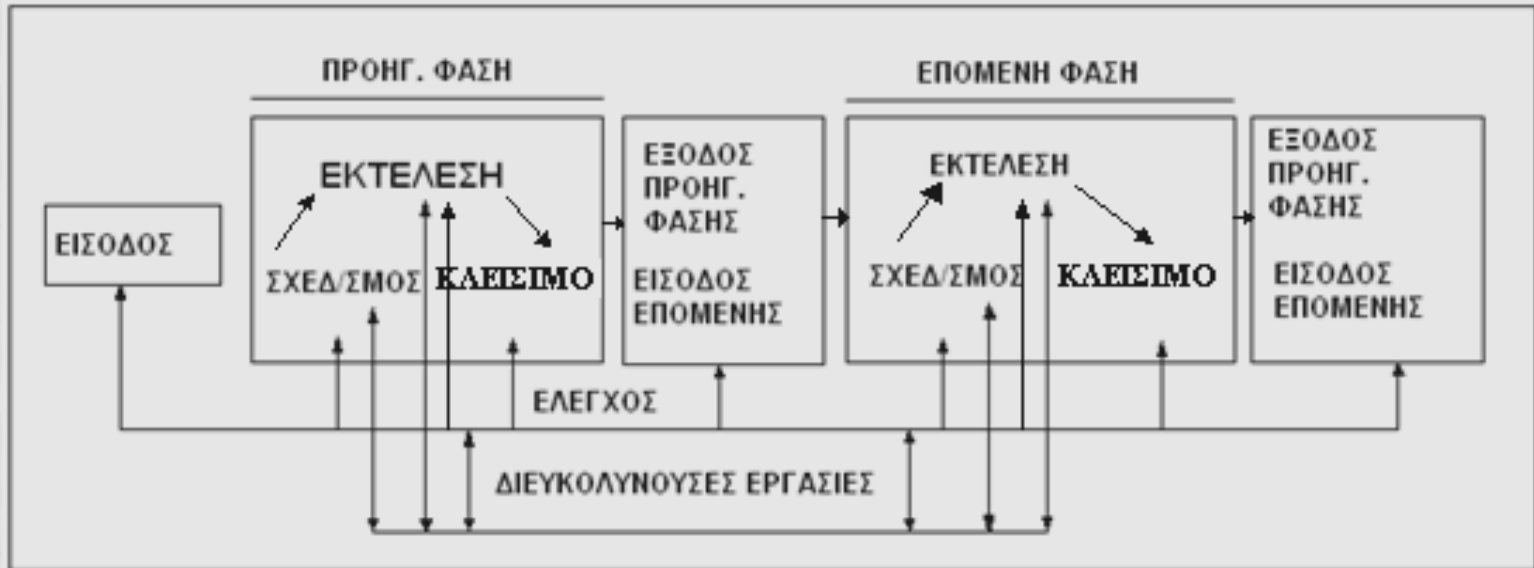
**Εσωτερικές Διεργασίες**, οι οποίες αποτελούν τον μηχανισμό μετατροπής της εισόδου σε έξοδο,

**Διεργασίες Ολοκλήρωσης** ή Κλεισίματος, οι οποίες σηματοδοτούν την λήξη του έργου και

**Διεργασίες Ελέγχου** οι οποίες διενεργούν καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.

Μια ομάδα εξωτερικών διεργασιών που παρέχουν υποστήριξη σε όλες τις εσωτερικές διεργασίες, είναι οι **Διευκολύνουσες Διεργασίες**. Αυτές θεωρούνται εξωτερικές διότι δεν σχετίζονται άμεσα με ένα συγκεκριμένο έργο αλλά αποτελούν πρότυπα γενικευμένης πείρας από την εκτέλεση αλληπάλληλων έργων και είναι τυποποιημένες διεργασίες.

Η κάθε φάση του έργου αποτελείται από τις παραπάνω διεργασίες, δηλαδή εισόδου, εσωτερικές, διευκολύνουσες κτλ, και μόνο όταν ολοκληρωθεί η κάθε φάση (η έξοδος της κάθε φάσης χρησιμεύει ως είσοδος στην επόμενη και αποτελείται από ενδιάμεσα προϊόντα του έργου), γίνεται είσοδος στην επόμενη.



Έτσι επιτρέπεται στον Project Manager

- Να χειρίζεται ευκολότερα το έργο.
- Την ευκολότερη κοστολόγηση του έργου
- Την εκτίμηση της χρονικής διάρκειάς τους
- Την εκτίμηση των απαιτούμενων πόρων. Τον πλήρη καθορισμό των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων