



Hellenic Republic

INTERNATIONAL
HELLENIC
UNIVERSITY

ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ



Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

Department of Management Science and Technology

Master in Business Administration

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών

Διαχείριση Έργου Project Management

Dr. Efstathios Dimitriadis
Mathematic
Ph.D in Applied Statistics
M.Sc in Statistics and Demography
M.Sc in Quality Assurance

Καβάλα, 2020

Κεφάλαιο 3^ο:
Διαχείριση Έργου
Project Management

Τι είναι διαχείριση έργου;

‘η εφαρμογή γνώσεων, δεξιοτήτων, εργαλείων και τεχνικών, σε δραστηριότητες του έργου ώστε να εκπληρώνονται οι απαιτήσεις του έργου’ (PMBOK 4ed).

*‘...η εφαρμογή γνώσεων, δεξιοτήτων, εργαλείων και τεχνικών σε δραστηριότητες του έργου, ώστε να εκπληρώνονται οι ανάγκες των συμβαλλομένων μερών και οι προσδοκίες από ένα έργο....’
(PMBOK 5 ed).*

Η Διαχείριση του έργου έχει δύο σημαντικές πτυχές:

- **Την Τέχνη-που οδηγεί τους ανθρώπους στο έργο**
- **Την Επιστήμη-καθορισμός και συντονισμός του έργου που πρέπει να γίνει.**

Η τέχνη της διαχείρισης έργου απαιτεί μια έντονη γνώση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και την ικανότητα να εφαρμόσει με δεξιοτεχνία κατάλληλες διαπροσωπικές δεξιότητες.

Η δεύτερη πτυχή, περιλαμβάνει τη γνώση, την κατανόηση και την επιδέξια εφαρμογή της προκαθορισμένης διαδικασίας διαχείρισης του έργου.

Τι είναι διαχείριση έργου;

By Duncan Haughey

- Η διαχείριση έργου δεν είναι εύκολη υπόθεση
- Η διαχείριση έργου έχει μια συγκεκριμένη αρχή και τέλος. Δεν είναι μια συνεχής διαδικασία
- Η Διαχείριση έργου χρησιμοποιεί διάφορα εργαλεία για την μέτρηση των επιτευγμάτων και την παρακολούθηση των εργασιών του έργου. Αυτά περιλαμβάνουν Δομή Ανάλυσης Εργασιών (W.B.S), διαγράμματα Gantt, P.E.R.T. και C.P.M.
- Τα έργα χρειάζονται συχνά πόρους σε μια ad-hoc βάση, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις που προσφέρουν μόνο θέσεις πλήρους απασχόλησης
- Η διαχείριση έργου μειώνει τον κίνδυνο και αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας

Τι είναι διαχείριση έργου;

By Duncan Haughey

Η Διαχείριση έργου συχνά συνοψίζεται σε ένα τρίγωνο. Οι τρεις πιο σημαντικοί παράγοντες είναι **ο χρόνος (time)**, **το κόστος (cost)** και **το σκοπό (scope)**, που κοινώς αποκαλούνται **τριπλοί περιορισμοί (triple constraint)**. Αυτοί αποτελούν τις κορυφές με την **Ποιότητα (Quality)** ως Βασική Επιλογή.



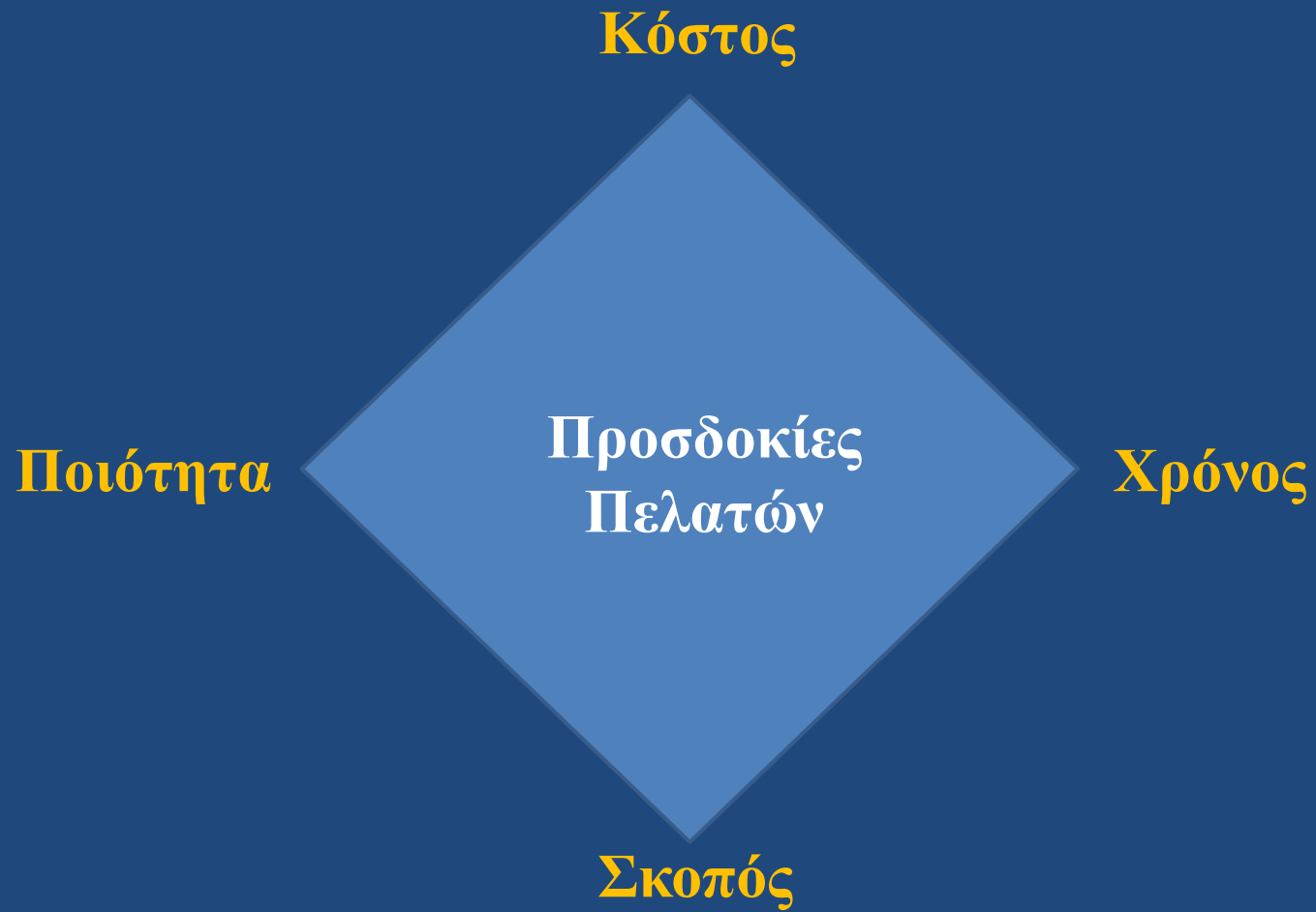
Ο τριπλός περιορισμός έχει τέσσερα βασικά στοιχεία:

- Τα έργα πρέπει να είναι εντός του κόστους
- Τα έργα πρέπει να παραδοθούν στην ώρα τους
- Τα έργα πρέπει να είναι εντός του πεδίου εφαρμογής.
- Τα έργα πρέπει να πληρούν τις απαιτήσεις ποιότητας των πελατών.

Τι είναι διαχείριση έργου;

By Duncan Haughey

Πιο πρόσφατα, το τρίγωνο έχει δώσει τη θέση του σε ένα τετράγωνο με *το κόστος, το χρόνο, το σκοπό και την ποιότητα*, να αποτελούν τις τέσσερις κορυφές και τις *προσδοκίες* των πελατών να είναι το κεντρικό θέμα.



Διευθυντής Έργου

By Duncan Haughey

Ο Διευθυντής έργου είναι ο άνθρωπος που έχει την συνολική ευθύνη για την επιτυχή έναρξη του έργου, τον προγραμματισμό, τον σχεδιασμό, την εκτέλεση, την παρακολούθηση, τον έλεγχο και το κλείσιμο του έργου.

Ο τίτλος της θέσης χρησιμοποιείται στις κατασκευές, τα πετροχημικά, την αρχιτεκτονική, την τεχνολογία της πληροφορίας και πολλές διαφορετικές βιομηχανίες που παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες.

Δραστηριότητες Διευθυντή Έργου

By Duncan Haughey

Μερικές από τις δραστηριότητες που πρέπει να αναληφθούν από τον διευθυντή έργου:

1. Ο υπεύθυνος του έργου πρέπει να καθορίσει το έργο, να το διαχωρίσει σε ένα σύνολο διαχειρίσιμων καθηκόντων, να βρει τους κατάλληλους πόρους και να χτίσει μια ομάδα για να εκτελέσει το έργο.
2. Ο υπεύθυνος του έργου πρέπει να καθορίσει τον τελικό στόχο για το έργο και να παρακινήσει την ομάδα του για να ολοκληρώσει το έργο στην ώρα του.
3. Ο υπεύθυνος του έργου πρέπει να ενημερώνει όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς για την πρόοδο σε τακτική βάση
4. Ο υπεύθυνος του έργου πρέπει να αξιολογεί και να παρακολουθεί τους κινδύνους για το έργο και να τους μετριάσει
5. Κανένα έργο δεν πηγαίνει ποτέ ακριβώς όπως είχε προγραμματιστεί, και οι διαχειριστές του έργου πρέπει να μάθουν να προσαρμόζονται και να διαχειρίζονται τις αλλαγές

Ρόλοι και Ευθύνες Διευθυντή Έργου 1

By Duncan Haughey

- Σχεδιασμός και Καθορισμός Σκοπού
- Σχεδιασμός Δραστηριοτήτων και Αλληλουχία
- Σχεδιασμός Πόρων
- Ανάπτυξη Προγραμμάτων
- Εκτίμηση Χρόνου
- Εκτίμηση Κόστους
- Ανάπτυξη ενός Προϋπολογισμού
- Τεκμηρίωση
- Δημιουργία Διαγραμμάτων και Πινάκων

Ρόλοι και Ευθύνες Διευθυντή Έργου 2

By Duncan Haughey

- Ανάλυση κινδύνου
- Διαχείριση των κινδύνων και των ζητημάτων
- Παρακολούθηση και υποβολή εκθέσεων προόδου
- Ηγετική Ομάδα
- Στρατηγική Επηρεασμού
- Αναζήτηση Συνεργασιών
- Συνεργασία με προμηθευτές
- Ανάλυση Επεκτασιμότητας και διαλειτουργικότητας
- Έλεγχο της ποιότητας
- Συναίσθηση ωφελειών

Απαραίτητες Δεξιότητες Διευθυντή Έργου

By David Litten

1. Να είναι ηγέτης και διαχειριστής
2. Να είναι δημιουργός ομάδων και ηγέτης ομάδων
3. Να λύνει προβλήματα
4. Να είναι ικανός στις διαπραγματεύσεις και στην παρακίνηση
5. Να είναι ικανότατος στην επικοινωνία
6. Να είναι ικανός στην οργάνωση
7. Να είναι συνεπής σχεδιαστής
8. Να στήνει και να διαχειρίζεται προϋπολογισμούς

Απαραίτητα προσόντα Διευθυντή Έργου

By Diane Ellis

- ◎ Καλή Οργάνωση
- ◎ Στόχος και Όραμα
- ◎ Καλή επικοινωνία
- ◎ Προθυμία για ρήξη
- ◎ Ηρεμία κάτω από πίεση
- ◎ Γρήγορη αντίληψη
- ◎ Κοινή λογική
- ◎ Ενσυναίσθηση
- ◎ Αγάπη για την δουλειά

Οι 10 κορυφαίες ιδιότητες ενός Διευθυντή Έργου

By Timothy R. Barry

- ⦿ Εμπνέει ένα κοινό όραμα
- ⦿ Είναι επικοινωνιακός
- ⦿ Είναι ακέραιος
- ⦿ Είναι ενθουσιώδης
- ⦿ Έχει την ικανότητα της Ενσυναίσθησης
- ⦿ Είναι ικανός
- ⦿ Έχει την ικανότητα να αναθέτει αρμοδιότητες
- ⦿ Είναι ήρεμος κάτω από πίεση
- ⦿ Είναι ικανός να δημιουργεί ομάδες
- ⦿ Είναι ικανός να λύνει προβλήματα

10 Χρυσοί Κανόνες για νέους Διευθυντές Έργων

By Duncan Haughey

- ⦿ Κανόνας 1^{ος} : Ανέπτυξε μια ισχυρή επιχειρηματική υπόθεση
- ⦿ Κανόνας 2^{ος} : Καθόρισε τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας του έργου σου
- ⦿ Κανόνας 3^{ος} : Δημιούργησε ένα καλό σχέδιο έργου
- ⦿ Κανόνας 4^{ος} : Διαχειρίσου τις προσδοκίες
- ⦿ Κανόνας 5^{ος} : Κράτησε την ομάδα σου παρακινημένη
- ⦿ Κανόνας 6^{ος} : Επικοινωνήσε και μην υποθέτεις τίποτα
- ⦿ Κανόνας 7^{ος} : Πες όχι
- ⦿ Κανόνας 8^{ος} : Απόφυγε να απομακρυνθείς από τον σκοπό
- ⦿ Κανόνας 9^{ος} : Προσδιόρισε τους κινδύνους του έργου σου
- ⦿ Κανόνας 10^{ος} : Κλείσε το έργο σου

10 Αξιώματα για Επιτυχημένη Διαχείριση Έργων

By Jason Freih

1. Δεν υπάρχουν τεχνικά έργα, υπάρχουν επιχειρηματικά έργα με τεχνικές συνιστώσες
2. Εμπλακείτε νωρίς
3. Μια ώρα σχεδιασμού σήμερα, σας απαλλάσσει από δύο ώρες εργασίας αύριο
4. Εάν κάτι δεν το γράψετε, δεν θα πραγματοποιηθεί
5. Μην σκοτώνεις τους αγγελιοφόρους
6. Αντιμέτωπισε όλα τα θέματα, κάντο γρήγορα και μην σταματάς μέχρι να βρεις μία λύση
7. Μην διστάζεις να αντικαταστήσεις κακούς εργαζόμενους
8. Έχε ως οδηγό τα παραδείγματα
9. Μην χωρίζεις σε κατηγορίες το προσωπικό σας
10. Μην χάνετε τον στόχο σας

Οφέλη Διαχείρισης Έργου

- ⦿ Προσδιορισμός των ευθυνών ανά επιμέρους δραστηριότητα.
- ⦿ Ελαχιστοποίηση της ανάγκης συνεχών αναφορών.
- ⦿ Προσδιορισμός των χρονικών περιθωρίων για την εκτέλεση κάθε δραστηριότητας.
- ⦿ Ποσοτικοποίηση των πραγματοποιηθέντων δραστηριοτήτων σε σχέση με τα προγραμματισθέντα.
- ⦿ Έγκαιρη αναγνώριση πιθανών προβλημάτων, ώστε να είναι δυνατόν να ξεκινήσουν διορθωτικές ενέργειες.
- ⦿ Βελτίωση της δυνατότητας εκτιμήσεων για τον μελλοντικό σχεδιασμό των δραστηριοτήτων του ίδιου ή άλλων έργων.
- ⦿ Έγκαιρη γνώση των επιτεύξιμων στόχων, καθώς και της πιθανότητας να ξεπεραστούν οι περιορισμοί (κόστους, διαθέσιμου δυναμικού κλπ).

Κεφάλαιο 4^ο:

Κύκλος Ζωής Έργου

Project Management Life Cycle

Κύκλος Ζωής Έργου

Project Management Life Cycle

Όταν συζητάμε για τις φάσεις διαχείρισης του έργου, η αναφορά του κύκλου ζωής του έργου είναι αναπόφευκτη. Οι φάσεις του έργου συνθέτουν τον κύκλο ζωής του έργου, και ως εκ τούτου, οι φάσεις προσαρμόζονται έτσι ώστε να ταιριάζουν στις ανάγκες ενός έργου.

Το εγχειρίδιο PMBOK αναφέρει: «.....καθώς κάθε έργο είναι μοναδικό και ενέχει κάποιο βαθμό κινδύνου, οι εταιρείες που αναλαμβάνουν την εκτέλεση του έργου συνήθως το υποδιαιρούν σε φάσεις για να υπάρχει καλύτερος έλεγχος. Συλλογικά όλες μαζί, οι φάσεις αυτές, συνιστούν τον κύκλο ζωής του έργου».

Κύκλος Ζωής Έργου Project Management Life Cycle

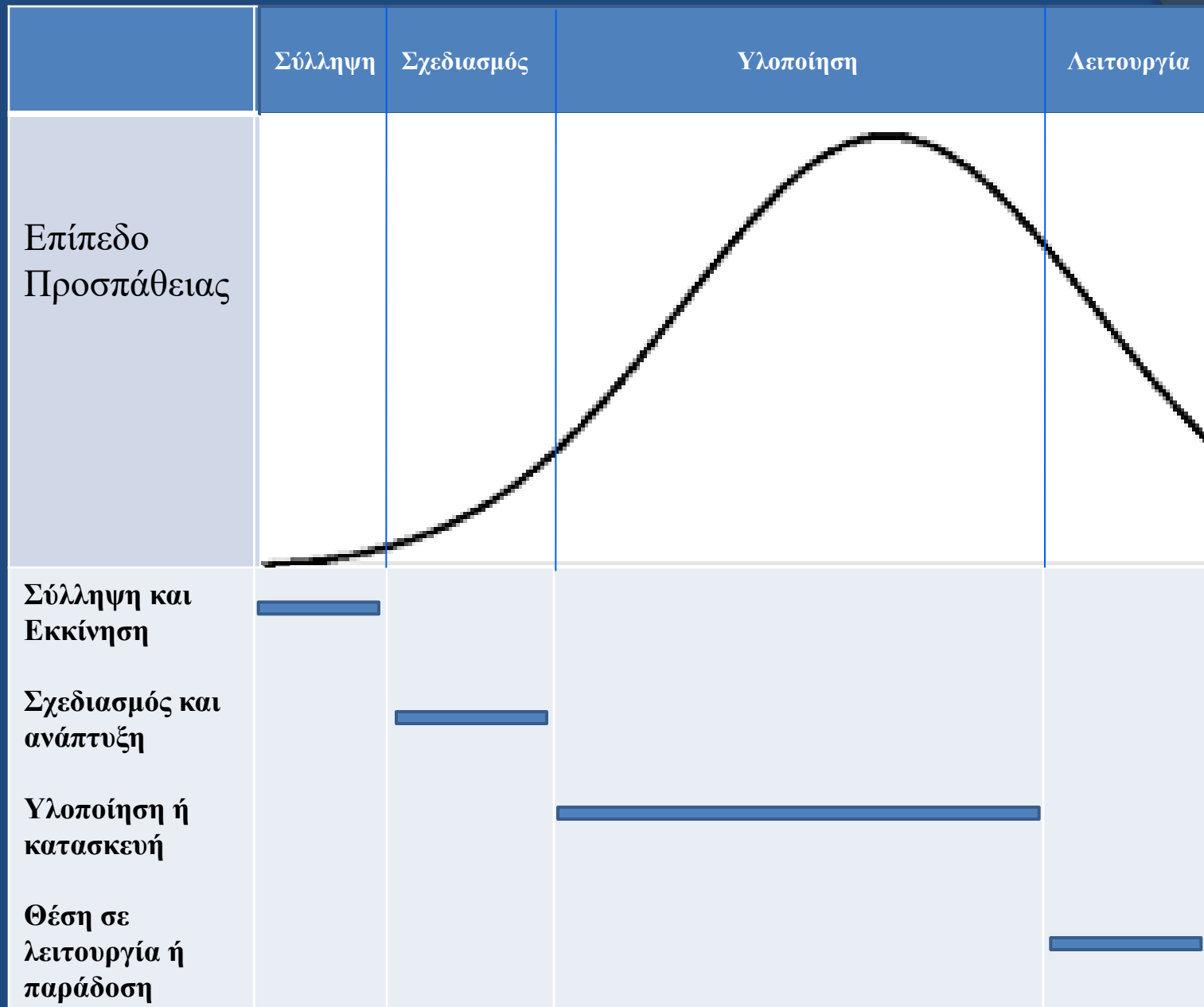
Σύμφωνα με το PMBOK, τα στοιχεία του κύκλου ζωής θα πρέπει να καθορίζουν:

- Ποιο έργο πρέπει να γίνει
- Τι παραδοτέα πρέπει να δημιουργηθούν και να αναθεωρηθούν
- Ποιοι πρέπει να εμπλακούν
- Πως πρέπει να ελεγχθεί και να εγκριθεί η κάθε φάση

Κύκλος Ζωής Έργου Project Management Life Cycle

Ο κύκλος ζωής του έργου περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις:

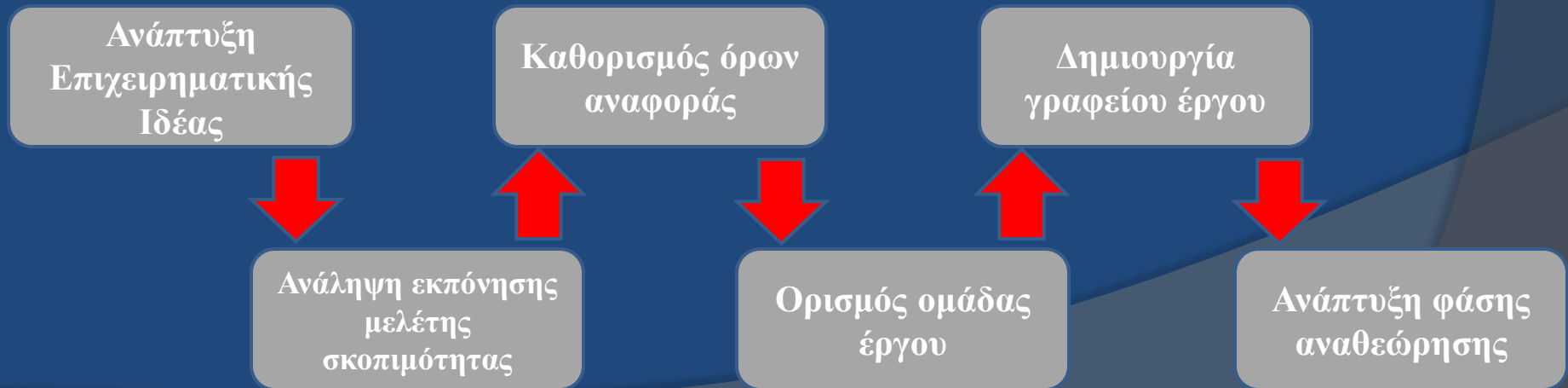
- Φάση αρχικής σύλληψης και εκκίνησης
- Φάση σχεδιασμού και ανάπτυξης
- Φάση υλοποίησης ή κατασκευής και
- Φάση λειτουργίας και παράδοσης



Φάση αρχικής σύλληψης και εκκίνησης

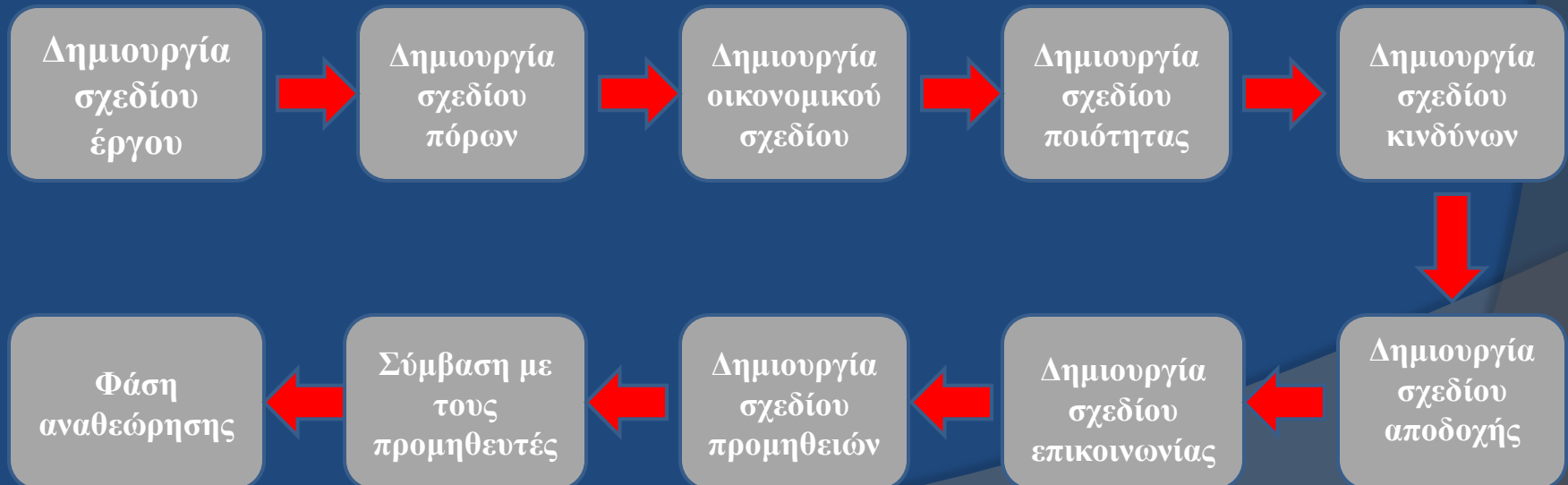
Είναι η πρώτη φάση του κύκλου ζωής του έργου που ουσιαστικά περιλαμβάνει την έναρξη λειτουργίας του έργου. Μπορεί να ξεκινήσει ένα έργο, καθορίζοντας τον σκοπό και το πεδίο εφαρμογής του, την αιτιολόγηση για την έναρξη αυτού και τις ενέργειες που πρέπει να εφαρμοστούν. Θα πρέπει επίσης να προσληφθεί μια κατάλληλα ειδικευμένη ομάδα έργου, να συσταθεί ένα Γραφείο Έργου και να πραγματοποιηθεί κριτική στο τέλος της φάσης.

Η φάση Έναρξης Έργου περιλαμβάνει τα ακόλουθα έξι βασικά βήματα:



Φάση σχεδιασμού και ανάπτυξης

Μετά τον καθορισμό του έργου και το διορισμό της ομάδας έργου, ακολουθεί η φάση λεπτομερούς Προγραμματισμού του Έργου. Αυτή περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας ακολουθίας εγγράφων σχεδιασμού που θα βοηθήσουν και θα καθοδηγήσουν την ομάδα μέχρι την παράδοση του έργου. Η ολοκλήρωση της Φάσης Προγραμματισμού περιλαμβάνει τα παρακάτω 10 βασικά βήματα:



Φάση υλοποίησης ή κατασκευής

Μετά τον σαφή ορισμό του έργου και τα λεπτομερή σχέδια του έργου ακολουθεί το στάδιο της εκτέλεσης του έργου. Αυτή είναι η φάση κατά την οποία τα παραδοτέα είναι φυσικά κατασκευάσματα και παρουσιάζονται στον πελάτη για αποδοχή. Ενώ κάθε παραδοτέο είναι υπό κατασκευή, μια σειρά διαδικασιών διαχείρισης αναλαμβάνει την παρακολούθηση και τον έλεγχο των παραδοτέων που εξέρχονται από το έργο. Οι διαδικασίες αυτές περιλαμβάνουν τη διαχείριση του χρόνου, του κόστους, της ποιότητας, της αλλαγής, των κινδύνων, των προμηθευτών, των πελατών και της επικοινωνίας. Μόλις όλα τα παραδοτέα έχουν παραχθεί και ο πελάτης έχει αποδεχθεί την τελική λύση, το έργο είναι έτοιμο για το κλείσιμο.



Φάση λειτουργίας και παράδοσης

Η Ολοκλήρωση του έργου περιλαμβάνει την απόδοση των τελικών παραδοτέων στον πελάτη, τον τερματισμό των συμβάσεων με τους προμηθευτές, την απελευθέρωση των πόρων του έργου και την κοινοποίηση της ολοκλήρωσης του έργου σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Το τελευταίο βήμα που απομένει είναι η πραγματοποίηση μιας κριτικής ανασκόπησης για να προσδιοριστεί το επίπεδο της επιτυχίας του έργου και να σημειωθούν τυχόν διδάγματα για μελλοντικά έργα.

