

Διαχείριση και Διοίκηση Έργων (Project Management)

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου – Σχολή Μηχανικών
Τμήμα Ηλεκτρολόγων Μηχανικών & Μηχανικών Υπολογιστών
Πρόγραμμα σπουδών: Ηλεκτρολόγων Μηχανικών ΤΕ

Πέτρος Βλαχόπουλος, Καθηγητής

petrosv@uop.gr



Home » Blog » 10 λόγοι γιατί χρειάζεται να μάθεις project management!

10 λόγοι γιατί χρειάζεται να μάθεις project management!

BY YOUTHNEST

Έχετε αναρωτηθεί ποτέ πόσο αποτελεσματικά εκτελείτε απλά αλλά και περίπλοκα tasks στη εργασία σας;

👉 Μια πώληση, μια εκδήλωση, μια παραγγελία χονδρικής, μια εργασία για τη σχολή, ακόμα και μια σημαντική συνάντηση, αποτελούν όλα πτυχές ενός project.

Γιατί χρειάζεστε λοιπόν το Project Management στην καθημερινή επαγγελματική σας ρουτίνα;

1. Για να μεταδώσετε το όραμα και να ορίσετε κατεύθυνση



Ο/Η υπεύθυνος του έργου προσδιορίζει τους στόχους και το όραμα του έργου και του δίνει σκοπό και κατεύθυνση. Παρέχει, επίσης, το σημείο επαφής για το έργο. Είναι υπεύθυνος/η για όλη την επικοινωνία μεταξύ των ενδιαφερομένων, των πελατών και της ομάδας του έργου, γεγονός που μειώνει τη σύγχυση και αυξάνει την ακρίβεια.

2. Για να αυξήσετε την αποτελεσματικότητα

Πόσες φορές έχετε αναρωτηθεί γιατί δεν βγαίνει η δουλειά στην ώρα της, αφού είστε αρκετά άτομα στην ομάδα;

Ο/Η υπεύθυνος/η του έργου έχει ακριβώς αυτόν τον ρόλο! Συνεργάζεται με την ομάδα του έργου για να καθορίσει τα καθήκοντα που πρέπει να αναληφθούν για την ολοκλήρωση του έργου και με ποια σειρά θα πρέπει να συμβεί. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζει ότι ολοκληρώνονται αποτελεσματικά.

3. Για να ορίσετε το πλαίσιο ελέγχου

Ακόμη, ένα project αποτελείται τόσο από τα παραδοτέα του έργου, όσο και από τις εργασίες που πρέπει να γίνουν για την υλοποίηση των παραδοτέων του έργου. Με άλλα λόγια, ο διαχειριστής του έργου θα ασχολείται διαρκώς με τη διαχείριση της εμπέλειας καθ' όλη τη διάρκεια του έργου μέσω τακτικής παρακολούθησης και ελέγχου. Αυτό με τη σειρά του εξοικονομεί προσπάθεια και κόστος.

4. Για να μειώσετε το κόστος

Η παράδοση σε εύθετο χρόνο και εντός προϋπολογισμού είναι δύο περιορισμοί οποιουδήποτε έργου. Ο project manager ελέγχει όχι μόνο το νομισματικό κόστος, αλλά και τους ανθρώπινους πόρους, εσωτερικούς και εξωτερικούς, καθώς και το κόστος εξοπλισμού.



5. Για να απελευθερώσετε χρόνο

Η διαχείριση του χρόνου είναι αναμφισβήτη η μεγαλύτερη πρόκληση κάθε έργου. Ο διαχειριστής του έργου πρέπει να ελέγχει το χρονοδιάγραμμα του έργου εξετάζοντας ορόσημα, ημερομηνίες κλειδιά και την κρίσιμη διαδρομή σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου.

6. Για να προγραμματίσετε το έργο

Ο διαχειριστής του έργου διασφαλίζει ότι όλα τα μέλη της ομάδας έργου εργάζονται για τα καθήκοντά τους με την κατάλληλη σειρά. Αυτό περιλαμβάνει τον υπολογισμό του χρόνου που λαμβάνει μια εργασία και την επίλυση οποιωνδήποτε προβλημάτων που ενδέχεται να καθυστερήσουν την καθυστέρησή τους.

7. Για να αντιμετωπίσετε δυνητικούς κινδύνους

Ανεξάρτητα από το πόσο καλά έχει σχεδιαστεί και προγραμματιστεί ένα έργο, θα πρέπει πάντα να είστε προετοιμασμένοι για ένα δυσάρεστο σενάριο. Ένας διαχειριστής έργου θα εντοπίσει πιθανούς κινδύνους, θα εκτιμήσει τον αντίκτυπο που μπορεί να έχει και κατά συνέπεια θα κάνει ένα σχέδιο για την αποφυγή ή τη διαχείριση τους. Ο στόχος της διαχείρισης του κινδύνου είναι να μειωθούν οι ανεπιθύμητες συνέπειες (επιπτώσεις) σε ένα σχέδιο κινδύνου.

“

Management is, above all, a practice where art, science, and craft meet.”
–Henry Mintzberg



8. Για να διαχειριστείτε τις προμήθειές σας

Εάν το έργο σας απαιτεί προϊόντα και υπηρεσίες εκτός του οργανισμού σας, ο διαχειριστής του έργου διαχειρίζεται αυτές τις συμβάσεις και ελέγχει τους όρους αυτών των συμβάσεων.

9. Για να επικοινωνήσετε σωστά και αποτελεσματικά με τα ενδιαφερόμενα μέρη

Μόλις ολοκληρωθεί η υλοποίηση του έργου, είναι σημαντικό να κοινοποιηθεί η πρόοδος του σχεδίου τόσο στην ομάδα του έργου όσο και στους ενδιαφερόμενους. Ο project manager ανακοινώνει τους στόχους και τις επιδόσεις στους ηγέτες των επιχειρήσεων σε μια τακτικά προγραμματισμένη αναφορά.

10. Για να ολοκληρώσετε το έργο

Αφού το έργο εκπληρώσει τους στόχους και τις προσδοκίες του πελάτη του έργου, ο υπεύθυνος του έργου τεκμηριώνει και αξιολογεί τις φάσεις του έργου με τους ενδιαφερόμενους. Η αξιολόγηση του έργου πραγματοποιείται με τα διδάγματα που έχουν εξοικειωθεί με το επόμενο σχέδιο.

Σύμφωνα με το: <https://el.wikipedia.org/wiki/>

Η διοίκηση και διαχείριση έργων (project management) αναπτύχθηκε ως ξεχωριστό γνωστικό πεδίο από την εφαρμογή των αρχών της διοίκησης, αλλά και της επιχειρησιακής έρευνας, σε διάφορους τομείς εφαρμογής, όπως αυτός των κατασκευών, της μηχανολογίας, της πληροφορικής και των μεγάλων δημόσιων ή και στρατιωτικών προγραμμάτων.

Πατέρας του γνωστικού πεδίου της διαχείρισης έργων θεωρείται ο Χένρι Γκαντ (Henry Gantt), Αμερικανός μηχανικός και κοινωνικός επιστήμονας, ο οποίος εισήγαγε τις αρχές του προγραμματισμού και ελέγχου στη διαχείριση έργων.

Το γνωστό **διάγραμμα Gantt**, ένα ραβδόγραμμα που παρουσιάζει τις δραστηριότητες του έργου (και τη χρονική τους διάρκεια), ονομάστηκε έτσι από αυτόν.

Ο Γκαντ μαζί με τον Φρέντερικ Τέιλορ (Frederick Winslow Taylor) έθεσαν τις θεμέλιες αρχές της διαχείρισης έργων. Ο Τέιλορ έθεσε τις αρχές της επιστημονικής διαχείρισης (scientific management).

Οι σύγχρονες αρχές της διαχείρισης έργων, οι οποίες έκαναν τη διαχείριση έργων ένα διακριτό γνωστικό αντικείμενο, αλλά και ένα επάγγελμα, αναπτύχθηκαν την δεκαετία του 1950.

Τη δεκαετία αυτή αναπτύχθηκαν δύο βασικά μαθηματικά μοντέλα χρονοπρογραμματισμού δραστηριοτήτων, οι μέθοδοι [PERT](#) και [CPM](#), οι οποίες αποτέλεσαν σταθμό στη διαχείριση έργων.

Η μέθοδος [PERT](#) (Program Evaluation and Review Technique) αναπτύχθηκε από το Ναυτικό των Ηνωμένων Πολιτειών για το έργο για της ανάπτυξης των πυραυλικών συστημάτων Polaris.

Αντίστοιχα, η μέθοδος [CPM](#) (Critical Path Method) γνωστή στα ελληνικά και ως [μέθοδος κρίσιμης διαδρομής](#) αναπτύχθηκε από τις εταιρείες DuPont Corporation και Remington Rand Corporation με σκοπό την διαχείριση έργων συντήρησης.

Η διάδοση και αποδοχή των μεθόδων αυτών έγινε με ταχύτατο τρόπο έτσι ώστε σήμερα αποτελούν βασικές μεθόδους για τη διαχείριση έργων.

Σήμερα ο χώρος της διαχείρισης έργων θεωρείται ιδιαίτερα αναπτυγμένος και προσελκύει ιδιαίτερο ενδιαφέρον τόσο στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, όσο και στην ακαδημαϊκή κοινότητα. Απόδειξη του γεγονότος αυτού αποτελεί η ύπαρξη πολλών και ιδιαίτερα δραστήριων διεθνών οργανισμών που έχουν ως στόχο την ανάπτυξη του γνωστικού πεδίου της διαχείρισης έργων.

Οργανισμοί και μεθοδολογίες διαχείρισης έργου:

- [International Project Management Association](#) (IPMA)
- Ελληνικό Δίκτυο Διαχειριστών Έργων (ΕΔΔΕ)
- [Project Management Institute](#) (PMI)
- [Scrum](#) (Agile software development),
- Αξιόλογο σύστημα είναι και το **PRINCE2** [Διαχείριση Έργου σε Ελεγχόμενο Περιβάλλον](#) (ΔΕσΕΠ)(**Projects in Controlled Environments, version 2**) ανεπτυγμένο από την κυβέρνηση της Μεγάλης Βρετανίας. Χρησιμοποιείται ευρέως στην Μεγάλη Βρετανία σαν Project Management Standard για τα δημόσια έργα και είναι καθιερωμένο ως ένα πλήρες σύστημα με πιστοποιημένους συμβούλους για μεγάλα έργα σε ολόκληρο τον κόσμο.

Σύμφωνα με τον Myles Miller (2013):

“Η ανάπτυξη της επιστήμης της Διαχείρισης Έργων έχει βασιστεί στην ανάγκη σχεδιασμού, συντονισμού κι ελέγχου των πολύπλοκων και ποικίλων δραστηριοτήτων που απαιτούνται στα σύγχρονα βιομηχανικά και εμπορικά έργα.

Σε πρακτικό επίπεδο, ο σκοπός της Διαχείρισης Έργων είναι να προβλεφθεί και, εάν είναι δυνατό, να προληφθεί το μεγαλύτερο δυνατό ποσοστό πιθανών κινδύνων, αστοχιών και προβλημάτων που θα μπορούσαν να εμφανιστούν κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης (όπως επίσης και της προετοιμασίας και παράδοσης) των δραστηριοτήτων του έργου, όπως επίσης και να επιτευχθεί η ολοκλήρωσή τους εντός των χρονικών και οικονομικών ορίων που έχουν τεθεί.

Ορισμοί (1)

Λειτουργία:

Μια χρονικά συνεχής και επαναλαμβανόμενη προσπάθεια

Έργο:

Μια χρονικά περιορισμένη προσπάθεια για τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή μιας μοναδικής υπηρεσίας

- Το έργο έχει χρονικά καθορισμένη αρχή και τέλος
- Το αποτέλεσμα ενός έργου είναι πάντα διαφορετικό από το αποτέλεσμα ενός άλλου έργου, ακόμα και αν φαίνονται τα δύο αποτελέσματα πανομοιότυπα

Πρόγραμμα:

Επαναλαμβανόμενες προσπάθειες οι οποίες αποτελούν έργα, ή ένα σύνολο έργων που σχετίζονται άμεσα μεταξύ τους

Σχέση Λειτουργιών και Έργων

Ομοιότητες:

- Απαιτούν εργαζόμενους
- Περιορίζονται από τους διαθέσιμους πόρους
- Σχεδιάζονται, υλοποιούνται και ελέγχονται

Διαφορές:

- Οι λειτουργίες είναι χρονικά συνεχείς και επαναλαμβανόμενες
- Τα έργα είναι χρονικά περιορισμένα και μοναδικά

Επικαλύψεις:

Ένα έργο:

- Μπορεί να αποτελεί τμήμα μιας λειτουργίας
- Μπορεί να συνδέεται με μια λειτουργία
- Μπορεί να διαθέτει δικές του λειτουργίες

Οι “Παράγοντες” (Stakeholders) του Έργου

(Stakeholders: Τα ενδιαφερόμενα μέρη, οι εμπλεκόμενοι)

- Αυτοί που αποφασίζουν για τη διεξαγωγή του έργου
- Οι **Χρηματοδότες** του έργου
- Οι **Εργολήπτες** ή **Ανάδοχοι** του έργου
- Οι “**Πελάτες**” ή **Χρήστες**, στους οποίους απευθύνεται το παραγόμενο αποτέλεσμα

Πόροι και Υπηρεσίες του έργου

Πόροι (Resources):

- **Ανθρώπινοι Πόροι (Human Resources)**
- **Εξοπλισμός (Equipment):**
 - Μηχανές (Machines)
 - Εργαλεία (Tools)
- **Αναλώσιμοι Πόροι (Consumable Resources),** που περιλαμβάνουν κάθε τι που καταναλώνεται στο έργο και χρεώνεται άμεσα στο έργο π.χ. πρώτες ύλες, προϊόντα, υλικά (materials)

Υπηρεσίες (Services):

Καλύπτουν ανάγκες του έργου που δεν καλύπτονται από τους πόρους του έργου (π.χ. ΟΤΕ, ΔΕΗ, εξωτερικά συνεργεία, κλπ.)

Ορισμοί (2)

Φυσικό αντικείμενο του έργου (Project Physical Scope):

Το σύνολο των δραστηριοτήτων και εργασιών που απαιτούνται για την υλοποίηση του Έργου μέχρι την ολοκλήρωσή του. Για παράδειγμα, εάν το Έργο αφορά υλική παρέμβαση, το ΦΑ μπορεί να συνίσταται σε μελέτες, απαλλοτριώσεις, εργασίες (εκσκαφές, σκυροδέματα, τοιχοποιία κλπ.). Αν το Έργο αφορά άυλη παρέμβαση, το ΦΑ μπορεί να συνίσταται στην επιλογή ομάδων, σύνταξη μελετών, διεξαγωγή σεμιναρίου για την επιμόρφωση στελεχών, παραγωγή εκπαιδευτικού υλικού, συγγραφή εγχειριδίων κ.λπ.

Αντικείμενο (εύρος, εμβέλεια, έκταση) του έργου (Project Scope):

Το σύνολο της απαιτούμενης εργασίας για την υλοποίηση του έργου.

Ορισμοί (3)

Προϋπολογισμός (Budget) του έργου:

Η εκ των προτέρων προσεγγιστική εκτίμηση του κόστους του έργου και η λογιστική ανάλυσή του.

Κόστος του έργου (Project Cost):

Το σύνολο των δαπανών (απολογιστικά) από τη χρήση των πόρων του έργου και των υπηρεσιών που χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση του έργου μέχρι την ολοκλήρωσή του.

Οικονομικοί πόροι (Financial Resources) του έργου:

Τα απαιτούμενα κεφάλαια για την ικανοποίηση του κόστους του έργου.

Οικονομικό αντικείμενο του έργου (Project Financial Scope):

Το κόστος του Έργου που αναφέρεται στη Σύμβαση μεταξύ Αναδόχου και Εργοδότη και που προβλέπεται να δαπανηθεί για να υλοποιηθεί το αντίστοιχο Φυσικό Αντικείμενο του Έργου.

Παράγοντες που επιδρούν στην υλοποίηση του έργου

Κύριος στόχος η εξισορρόπηση κόστους – χρόνου – ποιότητας.

Οι βασικότεροι παράγοντες που σηματοδοτούν το έργο τόσο ως προς την προσπάθεια, όσο και ως προς το παραγόμενο αποτέλεσμα είναι:

- Ο Οικονομικός Παράγοντας
- Ο Χρονικός Παράγοντας
- Ο Ποιοτικός Παράγοντας
- Ο Εργασιακός Παράγοντας
- Ο Κοινωνικός Παράγοντας
- Ο Θεσμικός και Νομικός Παράγοντας
- Ο Παράγοντας “Παγκοσμιοποίηση – Πολυπολιτισμικότητα”

Ο Οικονομικός Παράγοντας:

Επιδρά στο έργο με δυο τρόπους:

- **Ύψος του κόστους**

- Πώς κοστολογήθηκε;
- Ποιος πληρώνει;
- Ποιος θα εισπράξει την ωφέλεια;

- **Υπέρβαση του κόστους**

- Απρόβλεπτοι παράγοντες (αιφνίδιες ανατιμήσεις, φυσικές καταστροφές, κλπ.)
- Μεγάλο χρονικό διάστημα μεταξύ της σύνταξης του προϋπολογισμού και της υλοποίησης του έργου
- Κακές εκτιμήσεις, Ελλιπής σχεδιασμός, Ελλιπής έλεγχος, Ελλιπής συντονισμός πόρων, Ανεπαρκής διοίκηση, Αδιαφανείς διαδικασίες, “κομπίνες”, κλπ.

Ο Χρονικός Παράγοντας:

- Η χρονική διάρκεια απασχόλησης / χρήσης των πόρων επιδρά στο κόστος του έργου. Η υπέρβαση της προβλεπόμενης διάρκειας οδηγεί σε υπέρβαση του κόστους, αλλά μπορεί να δημιουργήσει και εργασιακά ή κοινωνικά προβλήματα.
- Σε ορισμένες περιπτώσεις η διάρκεια των έργων είναι καθοριστική για τη χρησιμότητα του παραγόμενου αποτελέσματος (π.χ. Ολυμπιακά έργα). Σε τέτοιες περιπτώσεις η εξασφάλιση του χρονοδιαγράμματος του έργου αποτελεί την κεντρική επιδίωξη.
- Σε άλλες περιπτώσεις η κεντρική επιδίωξη είναι η μείωση του κόστους, οπότε η χρονική διάρκεια του έργου υποτάσσεται στο κόστος.
- Σε κάθε περίπτωση η υπέρβαση του χρονοδιαγράμματος αποτελεί σοβαρό πρόβλημα κατά την υλοποίηση του έργου.
Μπορεί να οφείλεται σε:
 - Ανεξέλεγκτες αιτίες (καιρικές συνθήκες, φυσικές καταστροφές, απεργίες κλπ.)
 - Ελλιπή σχεδιασμό, Κακό συντονισμό των παραγωγικών συντελεστών, Ανεπαρκή μελέτη κινδύνων
 - Οικονομικές δυσκολίες, Ανεπάρκεια πόρων, Γραφειοκρατία, κλπ.

Ο Ποιοτικός Παράγοντας (1):

- Η ωφελιμότητα του παραγόμενου αποτελέσματος κρίνεται με βάση το πώς ικανοποιούνται οι ανάγκες ή οι απαιτήσεις των παραγόντων (: εμπλεκόμενων, ενδιαφερόμερων μερών) του έργου (το ίδιο αποτέλεσμα μπορεί να κρίνεται διαφορετικά από διαφορετικές ομάδες ατόμων).
- Η ποιότητα του παραγόμενου αποτελέσματος κρίνεται συχνά σε βάθος χρόνου (σήμερα κρίνεται επωφελές για τους πελάτες/χρήστες, αύριο μπορεί να αποδειχθεί μη αρεστό ή και επιβλαβές, για την ίδια ομάδα πελατών/χρηστών).
- Είναι σημαντικό το ποιος από τους παράγοντες του έργου καθορίζει την ποιότητα του αποτελέσματος και με ποια κριτήρια (αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα).
- Ο καθορισμός θεσμικού πλαισίου μέσω της θεσμοθέτησης προδιαγραφών (standards-προτύπων) ποιότητας, προστατεύει τις κοινωνικές ομάδες.
- Η ποιότητα του παραγόμενου αποτελέσματος βρίσκεται σε άμεση αλληλεξάρτηση με το κόστος και τη χρονική διάρκεια του έργου.
- Η ποιότητα τόσο του παραγόμενου αποτελέσματος, όσο και της προσπάθειας, βασίζονται στην Απόδοση (Performance: Απόδοση, Επίδοση) των παραγωγικών συντελεστών του έργου και γι' αυτό περικλείονται στην έννοια της Απόδοσης του Έργου (Project Performance).

Ο Ποιοτικός Παράγοντας (2):

Στην κατεύθυνση διασφάλισης της ποιότητας, τίθενται Πρότυπα (Standards), υπό μορφή προδιαγραφών / κανόνων, τα οποία δεσμεύουν τους εμπλεκόμενους παράγοντες στο έργο.

Αυτά μπορεί:

- Να είναι Διεθνή (π.χ. ISO Standards) ή Εθνικά (π.χ. αντισεισμικός κανονισμός).
- Να αφορούν σε τεχνικά ζητήματα (π.χ. τυποποίηση υλικών), σε ανθρώπινους πόρους (π.χ. προσόντα), ή μεθοδολογίες (π.χ. τυποποίηση χρονικού προγραμματισμού, προϋπολογισμού, συμβάσεων κλπ.).
- Να αφορούν στην εργασία του έργου ή στο παραγόμενο αποτέλεσμα.
- Να προκύπτουν από διεθνείς ή εθνικές πρακτικές (π.χ. συμβατότητα λογισμικού) ή να είναι συνέπειες διεθνών οδηγιών και συμφωνιών (π.χ. οδηγίες ευρωπαϊκής ένωσης) και εθνικών νόμων και κανονισμών.

Ο Εργασιακός Παράγοντας:

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο καθοριστικός συντελεστής για την επιτυχία ή την αποτυχία ενός έργου.

- Η εργασία αποτελεί τη “ραχοκοκαλιά” του έργου.
- Η παρουσία εργασιακών προβλημάτων θέτει σε άμεσο κίνδυνο τους στόχους και την εξέλιξη του έργου.
- Πιθανά εργασιακά προβλήματα:
 - Αποχωρήσεις προσωπικού
 - Αντιπαραθέσεις διοίκησης και εργαζομένων
 - Αμφισβητήσεις εργασιακής ιεραρχίας
 - Μικρή απόδοση εργασίας
 - Ακαταλληλότητα εργατικού δυναμικού
 - Έλλειψη συνεργασίας και επικοινωνίας
 - Εργασιακές αναταραχές

Ο Κοινωνικός Παράγοντας:

Κάθε έργο διεξάγεται σε συγκεκριμένο κοινωνικό περιβάλλον και επηρεάζεται άμεσα από τους θεσμούς, τους νόμους, τους κανόνες, τις αντιλήψεις, τις συνθήκες που επικρατούν.

Ο κοινωνικός παράγοντας επιδρά στο έργο με διάφορους τρόπους. Μπορεί:

- Να εμφανίζεται σαν αντίθεση κοινωνικών ομάδων (οικονομική, πολιτική, ιδεολογική, αντιλήψεων, φόβου αλλαγής)
- Να αφορά στην ταυτόχρονη παρουσία διαφορετικών κοινωνικών αντιλήψεων μέσα στα κέντρα λήψης αποφάσεων (αντιπαραθέσεις απόψεων κοινωνικών / πολιτικών, ιδεολογιών, αντιλήψεων, συμφερόντων).
- Να καθορίζει την ποιότητα του έργου και του παραγόμενου αποτελέσματος.

Ο Θεσμικός και Νομικός Παράγοντας:

Αυτός ο παράγοντας εκφράζεται με Κανονισμούς (Regulations) που διαμορφώνουν ένα δεσμευτικό νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις και υλοποιείται το έργο.

Η σχέση των κανονισμών με τα πρότυπα είναι στενή:

- Πρότυπα μετατρέπονται σε κανονισμούς (π.χ. μεθοδολογίες)
- Κανονισμοί παράγουν πρότυπα (π.χ. αντισεισμικός κανονισμός, περιβαλλοντικοί όροι, όροι δόμησης)

Οι κανονισμοί μπορούν να προκύπτουν από:

- Διεθνείς συμφωνίες που στοχεύουν σε ενιαίες κοινά αποδεκτές τυποποιημένες πρακτικές και αντιλήψεις (π.χ. κανόνες υγιούς εμπορικού ανταγωνισμού, πνευματικά δικαιώματα)
- Τοπικές νομοθεσίες ή κανόνες επαγγελματικής δεοντολογίας
- Συμβιβαστικές λύσεις όταν στο έργο εμπλέκονται νομοθεσίες διαφορετικών χωρών

Ο Παράγοντας “Παγκοσμιοποίηση – Πολυπολιτισμικότητα”:

- Η παγκοσμιοποίηση ταυτίζεται με διάφορες τάσεις οι οποίες έκαναν την εμφάνισή τους ή ενισχύθηκαν σημαντικά μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Αυτές περιλαμβάνουν την αυξημένη διεθνή κινητικότητα αγαθών, χρημάτων, πληροφοριών και ανθρώπων, καθώς και την ανάπτυξη της τεχνολογίας, των οργανισμών, των νομικών συστημάτων και των υποδομών που συνέβαλαν σε αυτή την κινητικότητα.
- Η έννοια πολυπολιτισμικότητα, παρόλο που ο ορισμός της έχει διευρυνθεί, είναι συνηθέστερα ταυτισμένη με την ετερότητα μέσα στο σύγχρονο έθνος-κράτος.

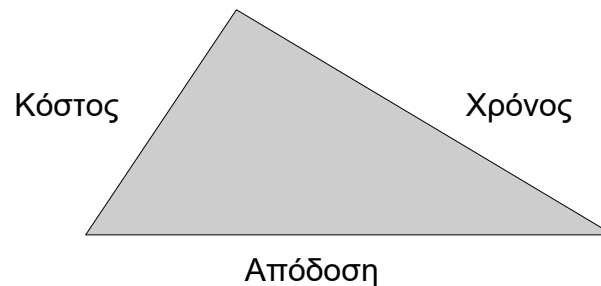
Δημιουργούμενα προβλήματα που επιδρούν στο έργο:

- Επικοινωνιακά (γλώσσα, διαφορά ώρας, κλπ.)
- Τεχνικά (αφομοίωση διαφορετικών τεχνικών και μεθοδολογιών, οργανωτικών απόψεων, πολιτικών διοίκησης και διαχείρισης, εφαρμογή κοινών προτύπων κλπ.)
- Πολιτισμικά (διαφορετικές πολιτικές, κοινωνικές, θρησκευτικές απόψεις, αντιλήψεις και συμπεριφορές)

Το Βασικό Τρίγωνο (1)

Βασικά χαρακτηριστικά που αποτελούν δείκτες για το παραγόμενο αποτέλεσμα:

- Η τήρηση των χρονικών δεσμεύσεων (Χρόνος – Time)
- Η τήρηση του προϋπολογισμού του έργου (Κόστος – Cost)
- Η τήρηση των ποιοτικών προδιαγραφών του έργου (Απόδοση – Performance)



Το Βασικό Τρίγωνο (2)

Αυτοί οι τρεις δείκτες είναι συχνά ανταγωνιστικοί:

- Η πιστή τήρηση του χρονοδιαγράμματος μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του κόστους ή/και μείωση της ποιότητας (απόδοσης)
- Η πιστή τήρηση του προϋπολογισμού μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της ποιότητας (απόδοσης) ή/και χρονικές υπερβάσεις
- Η πιστή τήρηση των ποιοτικών προδιαγραφών μπορεί να οδηγήσει σε κοστολογικές ή/και χρονικές υπερβάσεις

Υποχρέωση των παραγόντων (εμπλεκόμενων, ενδιαφερόμενων μερών) του έργου είναι να καθορίσουν από την αρχή μια γενική στρατηγική επιλογή αναφορικά με αυτούς τους δείκτες:

- Καθορισμός ιεραρχικής προτεραιότητας των δεικτών
- Εύρεση της "χρυσής τομής", δηλαδή επιδιώκεται η εκτέλεση του έργου κατά το δυνατόν:
 - Πλησιέστερα στις προθεσμίες
 - Πλησιέστερα στον προϋπολογισμό
 - Πλησιέστερα στις ποιοτικές προδιαγραφές

Διοίκηση – Διαχείριση Έργου (1)

Βασικά ζητούμενα:

- Πώς μπορούν να προβλεφθούν και να αποτραπούν προβλήματα ή να περιοριστούν οι συνέπειές τους, στην κατεύθυνση της ικανοποίησης των αναγκών και των προσδοκιών των παραγόντων του έργου
- Πώς θα ικανοποιηθούν οι στόχοι του έργου, δαπανώντας όσο το δυνατό λιγότερα χρήματα, μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια, επιτυγχάνοντας τη μεγαλύτερη δυνατή ωφέλεια

Διοίκηση – Διαχείριση Έργου (Project Management) 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 παραγόντων (εμπλεκόμενων, ενδιαφερόμενων μερών) του έργου.

Διοίκηση – Διαχείριση Έργου (2)

Συγκριτικά με την κλασσική αντίληψη διοίκησης:

- Παρουσιάζει καλύτερα αποτελέσματα αναφορικά με:
 - Τον έλεγχο (αμεσότερος και πληρέστερος)
 - Τις σχέσεις που αναπτύσσονται με τους πελάτες / χρήστες (αμεσότερες και περισσότερο διαφανείς)
 - Τη συντομότερη διάρκεια, το μικρότερο κόστος, την καλύτερη ποιότητα και το μεγαλύτερο οικονομικό κέρδος.
- Παρουσιάζει λιγότερο καλά αποτελέσματα αναφορικά με:
 - Τις οργανωτικές απαιτήσεις (οργανωτική πολυπλοκότητα)
 - Το σεβασμό των αρχών της εργολήπτριας εταιρείας (παραβάσεις στο όνομα της αυτοτέλειας του έργου)

Διοίκηση – Διαχείριση Έργου (3)

Παραγόμενα Πρότυπα:

- Κορμοί Γνώσεων για τη Διοίκηση – Διαχείριση Έργου (Project Management Body of Knowledge – PMBOK)
- Αποτελούνται από:
 - Ένα τμήμα από τις γνώσεις και εμπειρία της κλασικής Διοίκησης
 - Τις γενικά αποδεκτές γνώσεις και εμπειρία της Διοίκησης – Διαχείρισης Έργου
 - Τις γνώσεις και εμπειρία που προέρχονται από την περιοχή εφαρμογής του έργου (ιδιαίτερες απαιτήσεις σε γνώσεις και εμπειρία, που καθορίζονται από το φυσικό αντικείμενο του συγκεκριμένου έργου)
- Οι πιο γνωστοί κορμοί γνώσεων:
 - Ένωση Διαχειριστών Έργων του Ηνωμένου Βασιλείου (APM 's BOK)
 - Ινστιτούτο Διοίκησης – Διαχείρισης Έργου των ΗΠΑ (PMI 's PMBOK)
 - Διεθνής Ένωση Διαχειριστών Έργου (IAPM 's BOK)

Διοίκηση – Διαχείριση Έργου (4)



Διοίκηση – Διαχείριση Έργου (5)

Γνωστική Περιοχή από την Κλασική Διοίκηση:

- Ηγεσία
- Επικοινωνία
- Διαπραγμάτευση
- Επίλυση προβλημάτων
- Επιρροή στον εργασιακό χώρο

Διοίκηση – Διαχείριση Έργου (6)

Γνωστικές Περιοχές της Διοίκησης – Διαχείρισης έργου:

- Διαχείριση Ενοποίησης του έργου
- Διαχείριση Αντικειμένου (εύρους) του έργου
- Διαχείριση Χρόνου του έργου
- Διαχείριση Κόστους του έργου
- Διαχείριση Ποιότητας του έργου
- Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων του έργου
- Διαχείριση Επικοινωνιών του έργου
- Διαχείριση Κινδύνων του έργου
- Διαχείριση Προμηθειών του έργου

Διοίκηση – Διαχείριση Έργου (7)

Γνωστική Περιοχή από την Εφαρμογή του έργου:

- Κάθε έργο απαιτεί επιπλέον γνώσεις που προκύπτουν από το φυσικό αντικείμενο του έργου. Για παράδειγμα, η κατασκευή μιας γέφυρας απαιτεί ιδιαίτερες κατασκευαστικές γνώσεις και εμπειρία, ενώ η παραγωγή λογισμικού απαιτεί ιδιαίτερες γνώσεις στο αντικείμενο της πληροφορικής και των επικοινωνιών.
- Το φυσικό αντικείμενο του έργου καθορίζει την ποσότητα και την ποιότητα γνώσεων που προέρχονται από την κλασική Διοίκηση και τη Διοίκηση – Διαχείριση έργου. Για παράδειγμα, η παραγωγή λογισμικού είναι πιθανό να μην απαιτεί διαχείριση προμηθειών, κάτι που δεν συμβαίνει σε ένα κατασκευαστικό έργο, ενώ η διαχείριση κινδύνων είναι συνήθως μικρότερου εύρους στην παραγωγή λογισμικού από ό,τι στην περίπτωση ενός κατασκευαστικού έργου.

Πηγές:

Διοίκηση – Διαχείριση Έργου, Α. Δημητριάδη

Διαχείριση Έργου – Τεχνικές Σχεδιασμού και Ελέγχου, Rory Burke

ΟΔΗΓΟΣ ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΑΨΗ ΚΑΙ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ, Διεύθυνση Δημοσίων Συμβάσεων, Γενικό Λογιστήριο της Κυπριακής Δημοκρατίας, <http://www.publicprocurementguides.treasury.gov.cy/OHS-GR/HTML/>

ΒΙΚΙΠΑΙΔΕΙΑ (WIKIPEDIA), <http://el.wikipedia.org/wiki/>

Βοήθεια και οδηγίες για το Project 2010, <http://office.microsoft.com/el-gr/project-help>

Λεξικό Όρων Γ' ΚΠΣ, <http://www.infosoc.gr/infosoc/el-GR/services/leksiko/default.htm?l=2>

Youthnest, <https://youthnest.com/sharing-is-caring/why-pro-ma/>