



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ

ΔΠΜΣ “Τεχνο-Οικονομικά Συστήματα”



ΔΙΑΛΕΞΗ 2

Δρ. Παπαδομιχελάκη Ξένια
Μηχανολόγος Μηχανικός, MBA, PhD



Σε αυτή τη διάλεξη θα εξετάσουμε:

- Ποιοι είναι οι τύποι των οργανωσιακών δομών και πως εξελίχθηκαν μέσα στο χρόνο
- Πως συνδέεται η αναδιάρθρωση μίας εταιρείας με την βελτιστοποίηση της απόδοσης της
- Ποιοι είναι οι ρόλοι και οι ευθύνες του προσωπικού ενός έργου
- Τι τύπου συγκρούσεις εμφανίζονται κατά την εκτέλεση ενός έργου και με ποιες τεχνικές επιλύονται
- Πως η κατανόηση των φάσεων του κύκλου ζωής ενός έργου βοηθάει στη βέλτιστη χρήση πόρων και στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων



1. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΔΟΜΕΣ
2. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ
3. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΕΡΓΟΥ



1. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΔΟΜΕΣ
2. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ
3. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΕΡΓΟΥ

1. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΔΟΜΕΣ

- Η δομή είναι η διάταξη των ανθρώπινων πόρων σε σχέση με τις γραμμές διοίκησης.
- Κεντρικό ερώτημα για τον διαχειριστή έργου είναι η φύση αυτής της δομής
 - αποκλειστική απασχόληση της ομάδας
 - να συγκροτείται από 'δανεικά' στελέχη από άλλα τμήματα/οργανισμούς όταν και όπου χρειάζεται

2. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ

3. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΕΡΓΟΥ



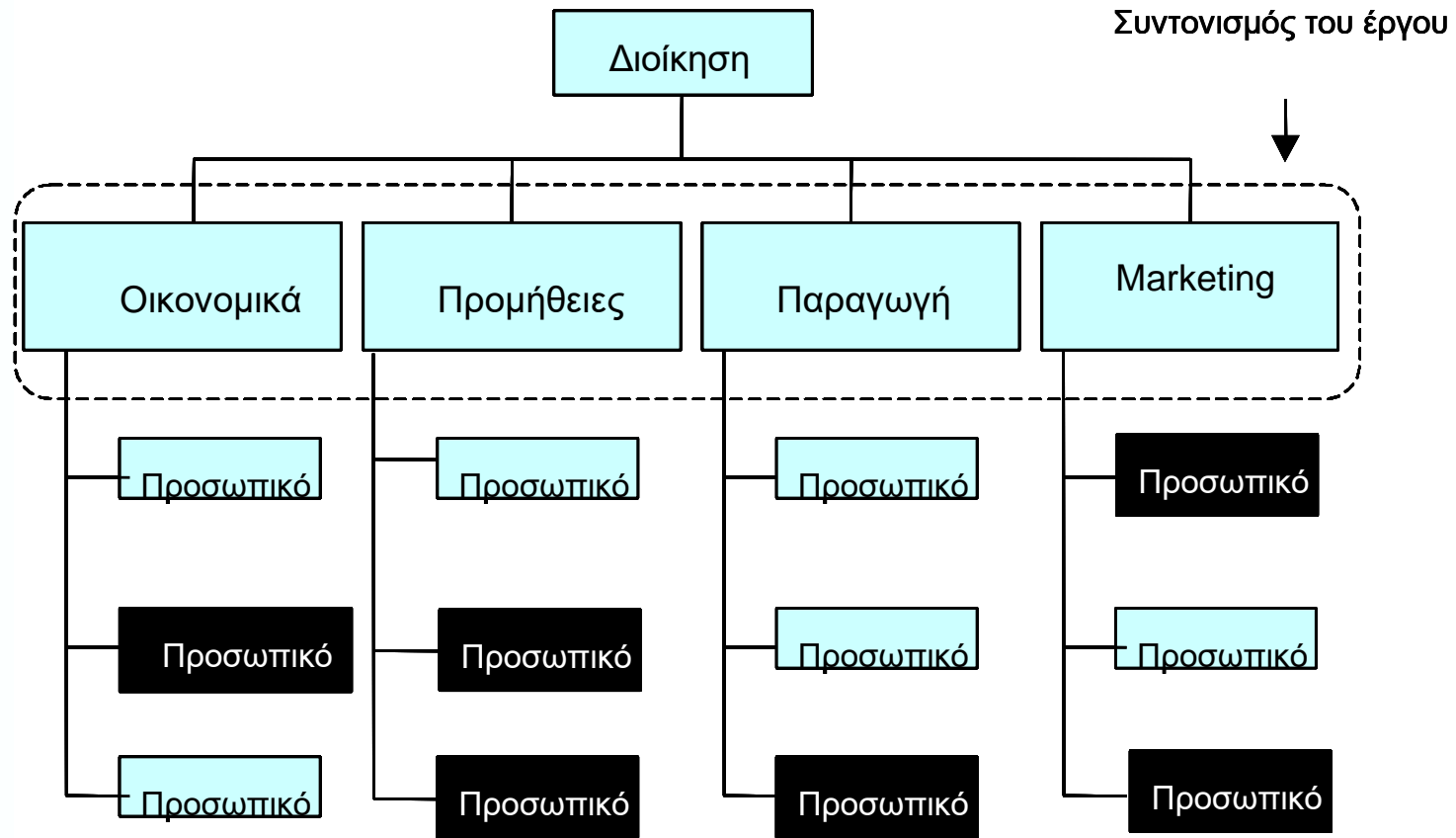
- Παράγοντες που καθορίζουν την ανάπτυξη μιας οργανωσιακής δομής σε έναν οργανισμό
 - τεχνολογία
 - πολυπλοκότητα του κάθε οργανισμού
 - ανταγωνιστικό περιβάλλον
 - ανάγκες δόμησης της λήψης αποφάσεων
- Δεν υπάρχουν "καλές" και "κακές" οργανωσιακές δομές
- Ορισμένες δομές χαρακτηρίζονται κατάλληλες και ορισμένες άλλες ακατάλληλες, ανάλογα με τον τύπο και την φύση του κάθε οργανισμού.



- Οργανωσιακή δομή ανά λειτουργία (Παραδοσιακή οργάνωση)
- Οργανωσιακή δομή ανά προϊόν/έργο (Οργάνωση κατά προϊόν)
- Οργανωσιακή δομή πίνακα (Οργάνωση τύπου μήτρας)
 - Οργανωσιακή δομή αδύναμου πίνακα (ή πίνακα ανά λειτουργία)
 - Οργανωσιακή δομή ισορροπημένου πίνακα
 - Οργανωσιακή δομή δυνατού πίνακα (ή πίνακα ανά προϊόν/έργο)



- Η Επιχείρηση χωρίζεται σε διευθύνσεις και τμήματα με λειτουργική εξειδίκευση π.χ.
 - Παραγωγή
 - Οικονομικά
 - Πωλήσεις
 - Διαχείριση Προσωπικού κλπ.
- Οι δραστηριότητες που σχετίζονται με κάποια λειτουργία γίνονται στο πλαίσιο της αντίστοιχης διεύθυνσης
- Τη διαχείριση (πόρων, προϋπολογισμού) αναλαμβάνουν οι υπεύθυνοι λειτουργιών (functional managers)



(Τα μαύρα κουτιά αντιπροσωπεύουν προσωπικό που ασχολείται με το έργο)



Πλεονεκτήματα

- Ευελιξία στη χρήση Ανθρώπινων Πόρων.
- Βελτιστοποίηση Διαχείρισης Γνώσης, με ομαδοποίηση του εξειδικευμένου προσωπικού σε διαφορετικές θεματικές περιοχές
- Επιτρέπεται η διατήρηση της συνέχειας στις διαφορετικές λειτουργίες
- Η επικοινωνία είναι «κάθετη» και αρκετά εύκολη
- Ο καθορισμός προτεραιοτήτων είναι εύκολος, αλλά εξαρτάται από τους υπεύθυνους των λειτουργικών περιοχών



Μειονεκτήματα

1. Η ευθύνη για ένα έργο δεν είναι ατομική (συνήθως δημιουργούνται επιτροπές)
2. Υπάρχει δυσκολία στην ανάθεση υπευθυνοτήτων (εφόσον δεν υπάρχει έμφαση προς και προγραμματισμός για τις δραστηριότητες των έργων)
3. Ο συντονισμός είναι δύσκολος και χρονοβόρος
4. Οι αποφάσεις συνήθως ευνοούν τις λειτουργίες που θεωρούνται πλέον σημαντικές
5. Οι ιδέες κατευθύνονται σε λειτουργικά προβλήματα και όχι στην επίλυση προβλημάτων των έργων
6. Δεν υπάρχει εστιακό σημείο προς τους πελάτες
7. Η ανταπόκριση προς τις ανάγκες των πελατών είναι αργή
8. Τα κίνητρα για την υλοποίηση των έργων είναι αρκετά μειωμένα



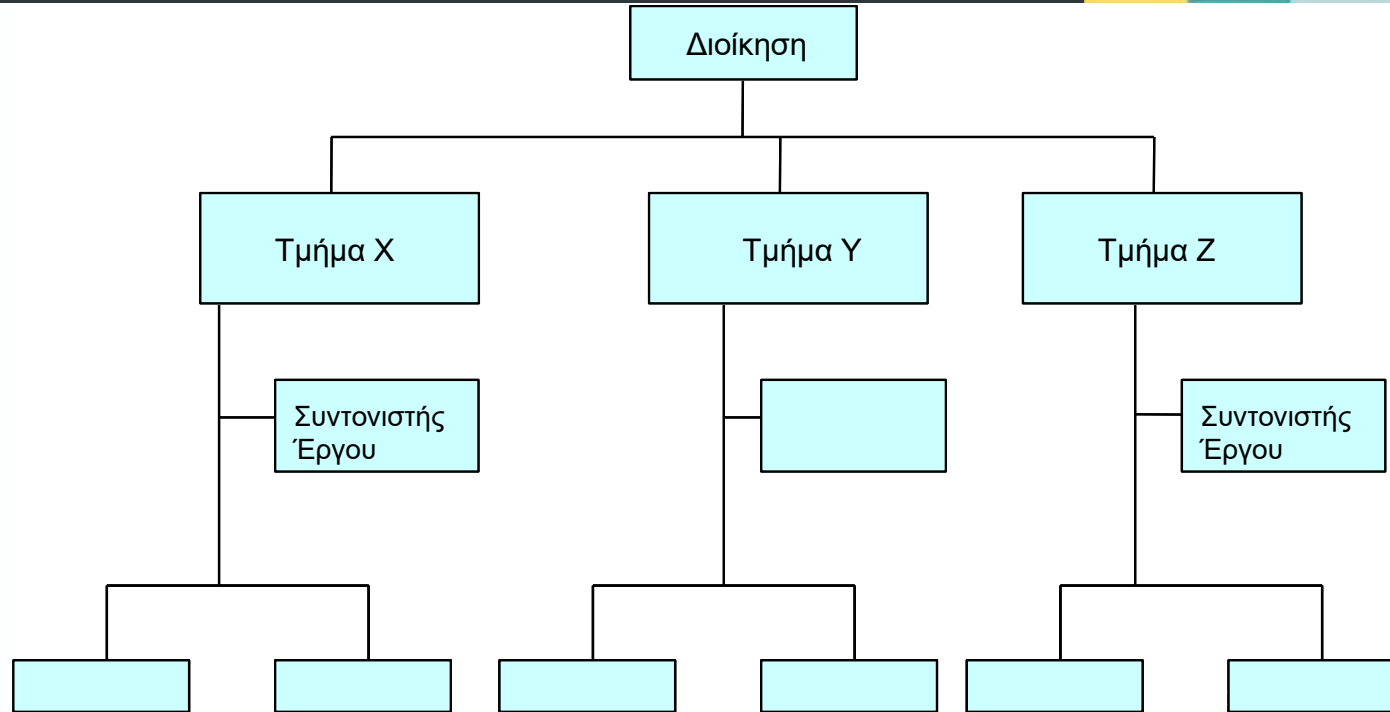
Προτάθηκαν μηχανισμοί εξέλιξης που αφορούσαν:

1.Καθορισμό & τεκμηρίωση κανόνων και διαδικασιών για να μειωθούν οι πιθανότητες διαμάχης

2.Διαδικασίες συμμετοχής όλων των λειτουργικών ομάδων στον σχεδιασμό, την κοστολόγηση και τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων για επιμέρους έργα

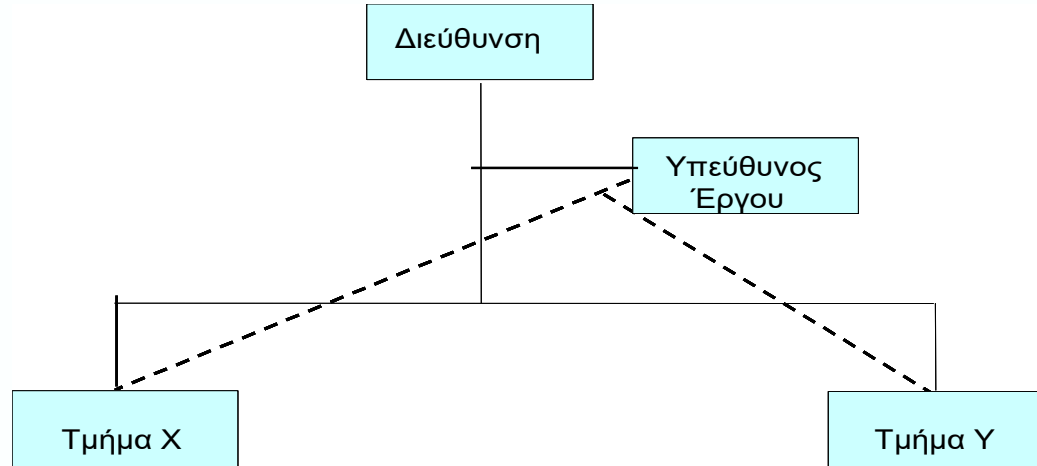
3.Επίλυση διαμαχών με τη χρήση ιεραρχικών αναφορών

4.Διαδικασίες άμεσων επαφών μεταξύ υπευθύνων των λειτουργικών ομάδων



Διοίκηση έργων κατά τμήματα

Ο ρόλος του συντονιστή έργου είχε έννοια μόνο κατά την εκπόνηση ενός συγκεκριμένου έργου – μετά επέστρεφε στην αρχική του θέση στο τμήμα



Γραμμική επιτελική οργάνωση
(συντονιστής έργου)

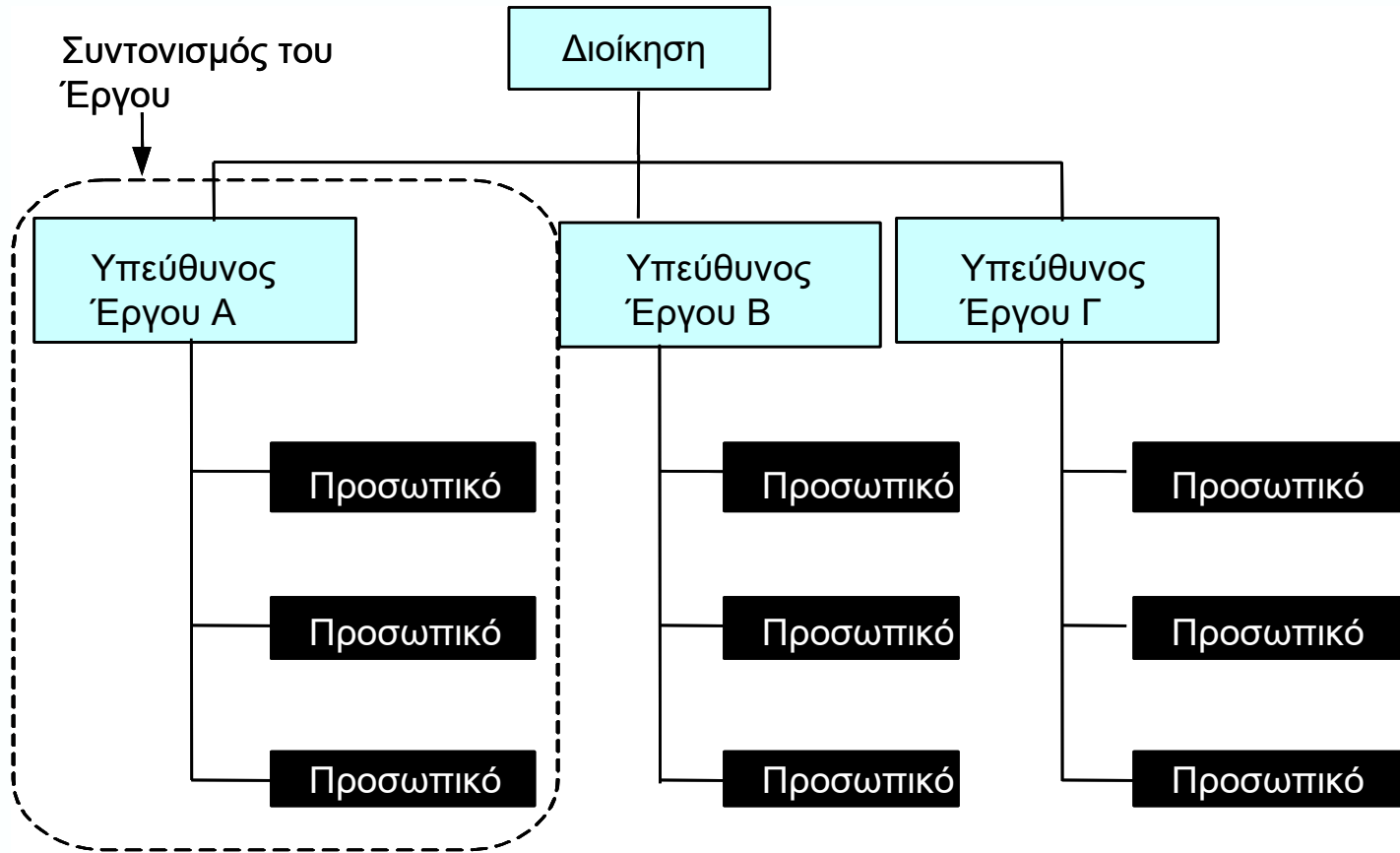
— Τυπική ροή αρμοδιοτήτων

- - - Ατυπη ροή αρμοδιοτήτων
και πληροφοριών

1. Συντονιστική εξουσία των εργασιών των διαφορετικών λειτουργικών ομάδων
2. Εξουσία για κατανομή εργασίας στις λειτουργικές ομάδες και τεχνική αξιολόγηση των δραστηριοτήτων



- Συγκέντρωση όλων των λειτουργικών ομάδων που απαιτούνται για ένα προϊόν ή έργο στην ίδια ιεραρχία
- Ο υπεύθυνος έργου έχει πλήρη αρμοδιότητα
 - Οργάνωσης
 - Στελέχωσης
 - Αξιολόγησης και
 - Ελέγχου σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής του έργου
- Τα έργα βρίσκονται ιεραρχικά κάτω από τη γενική διεύθυνση η οποία ασκεί
 - Κεντρικό έλεγχο
 - Συντονισμό και
 - Προγραμματισμό όλων των έργων της επιχείρησης



(Τα μαύρα κουτιά αντιπροσωπεύουν προσωπικό που ασχολείται με το έργο)



Πλεονεκτήματα

- Πλήρης εξουσιοδότηση για ολόκληρο τον κύκλο ζωής του έργου
- Σαφείς σχέσεις αναφοράς και υπευθυνοτήτων
- Ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων
- Γρήγορος εντοπισμός και διόρθωση αστοχιών στο έργο
- Το προσωπικό επικεντρώνεται στην υλοποίηση των έργων
- Ανάπτυξη εστιακών σημείων για το εξωτερικό της επιχείρησης (π.χ. πελάτες)
- Ευελιξία στην επίτευξη των στόχων (χρονικών, κόστους και πόρων)
- Η διοίκηση διαθέτει περισσότερο χρόνο για συντονιστικές εργασίες



Μειονεκτήματα

- Μεγάλο κόστος για την επιχείρηση (λόγω του πολλαπλασιασμού των λειτουργικών ομάδων)
- Πιθανότητα μη σωστής κατανομής του προσωπικού
- Εξάρτηση από μεμονωμένα άτομα
- Οι αλλαγές προσώπων έχουν επιπτώσεις στην πρόοδο των έργων
- Έλλειψη τεχνικού συντονισμού μεταξύ διαφορετικών έργων
- Έλλειψη τεχνικής βελτίωσης λόγω επικέντρωσης στην υλοποίηση έργων



- Προσπάθεια συνδυασμού των πλεονεκτημάτων των δύο προηγούμενων οργανωσιακών δομών
- Ιδανική για επιχειρήσεις που βασίζονται στην υλοποίηση έργων
- Τρεις μορφές οργανωσιακής δομής πίνακα
 - Αδύναμος (weak/functional matrix)
 - Ισορροπημένος (balanced matrix)
 - Δυνατός (strong/project matrix)



Κανόνες της δομής πίνακα

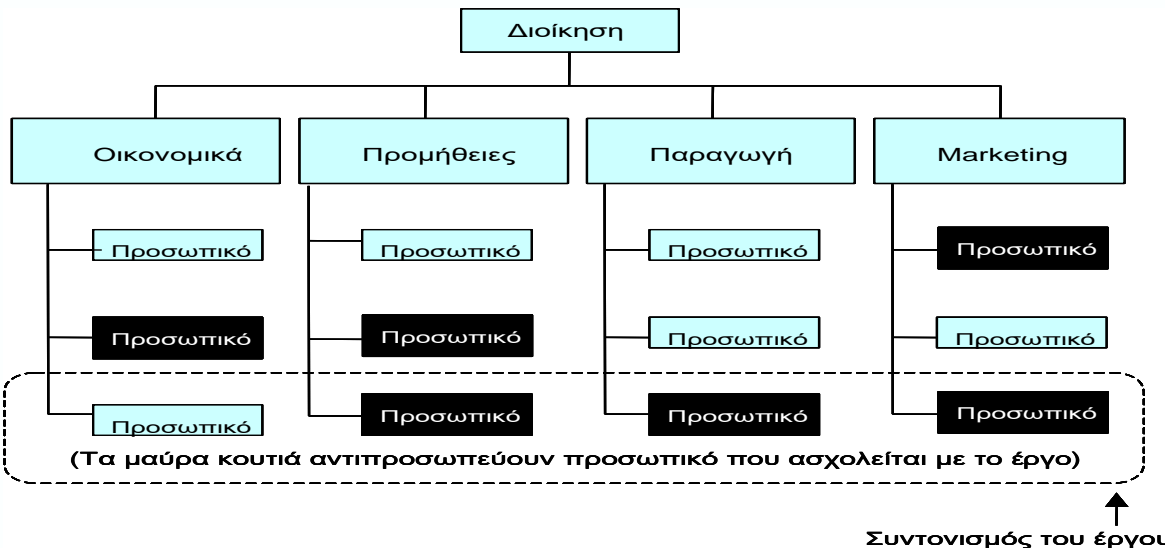
- Όλα τα στελέχη του οργανισμού συμμετέχουν στην εκπόνηση έργων
- Προκαθορισμένος τρόπος επικοινωνίας μεταξύ των διευθυντικών στελεχών
- Προκαθορισμένες μέθοδοι για την διαχείριση διαμαχών (conflict resolution)
- Όλα τα διευθυντικά στελέχη συμμετέχουν στις διαδικασίες σχεδιασμού
- Οι υπεύθυνοι έργων και οι υπεύθυνοι των λειτουργικών μονάδων συμμετέχουν στην κατανομή του ανθρωποχρόνου και στην κατανομή των εργασιών
- Οι ομάδες εκπόνησης έργων λειτουργούν σαν αυτόνομες μονάδες κατά την διάρκεια της υλοποίησης των έργων



Οργανωσιακή Δομή Αδύναμου Πίνακα

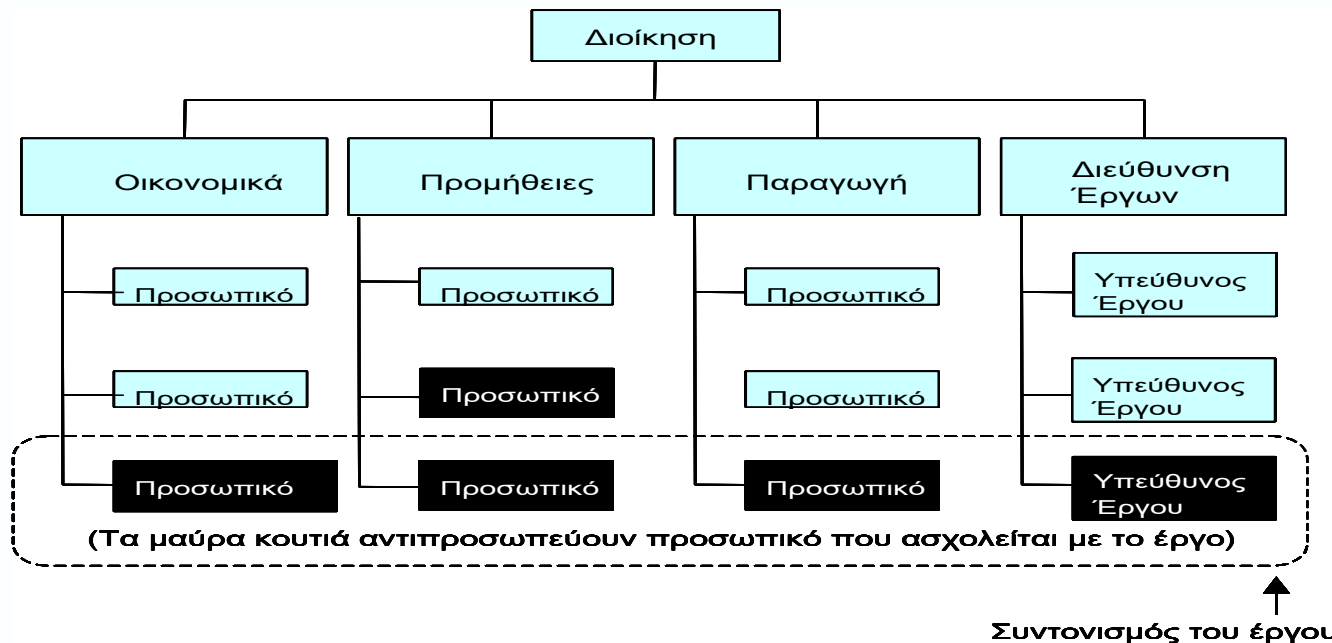
- Ο υπεύθυνος έργου επιβλέπει το έργο οριζόντια στις διάφορες λειτουργικές μονάδες
- Έχει περιορισμένο ρόλο, αυτόν του συντονισμού των λειτουργικών μερών που εμπλέκονται στο έργο και έχει έμμεση υπευθυνότητα για την επιτυχία του έργου
- Αναφέρεται στη Γενική Διεύθυνση της επιχείρησης
- Κατάλληλη για μικρό οργανισμό, με μικρό αριθμό έργων, όπου η διοίκηση μπορεί να έχει συνολική εικόνα των έργων και μπορεί να αφιερώσει χρόνο στο συντονισμό τους

μπορεί να έχει συνολική εικόνα των έργων και μπορεί να αφιερώσει χρόνο στο συντονισμό τους



Οργανωσιακή Δομή Δυνατού Πίνακα

- Η διοίκηση δεν αποτελεί το σημείο εστίασης και συντονισμού των έργων
- Ο υπεύθυνος έργου επιβλέπει το έργο και είναι υπεύθυνος για την ολοκλήρωσή του
- Η ανάμειξη των υπεύθυνων λειτουργιών περιορίζεται στην ανάθεση προσωπικού και στην παροχή εξειδικευμένων συμβούλων





Οργανωσιακή Δομή Ισορροπημένου Πίνακα

- Ο υπεύθυνος έργου επιβλέπει το έργο και συνεργάζεται ισότιμα με τους υπεύθυνους λειτουργιών
- Ο υπεύθυνος έργου ασχολείται:
 - Πλάνο περάτωσης του έργου
 - Συνεισφορές των διαφορετικών ειδικοτήτων
 - Χρονικό πρόγραμμα και την παρακολούθηση του έργου
- Οι υπεύθυνοι λειτουργιών:
 - Πραγματοποιούν αναθέσεις προσωπικού
 - Ασχολούνται με κομμάτια του έργου με βάση το σχέδιο του υπευθύνου του έργου



Πλεονεκτήματα

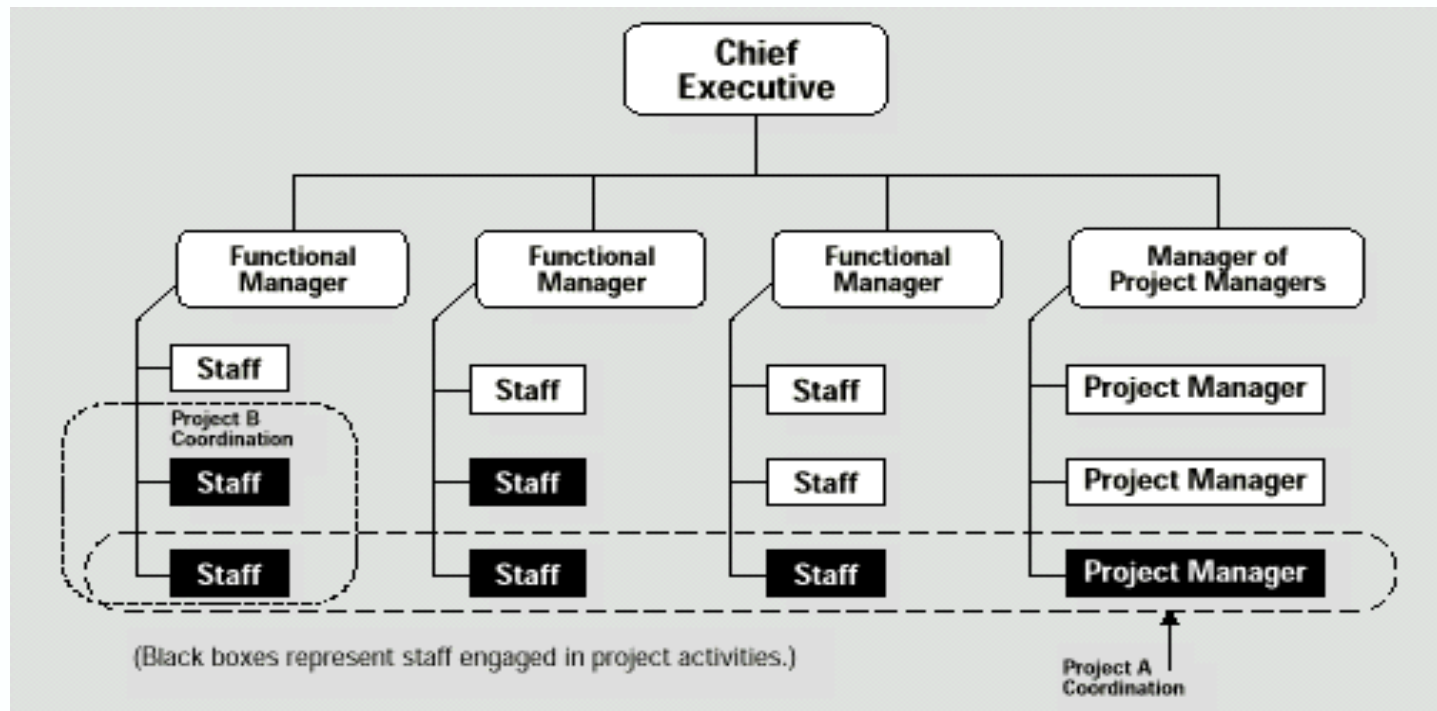
- Ο υπεύθυνος έργου διατηρεί όλο τον έλεγχο των πόρων του έργου και έχει την αρμοδιότητα κατανομής των πόρων
- Ταχύτητα στην λήψη αποφάσεων και στην ανάγκη διοικητικών αλλαγών
- Οι λειτουργικές μονάδες έχουν ρόλο υποστήριξης της εκπόνησης των έργων
- Ελαχιστοποίηση του κόστους των έργων με χρήση "κοινών" πόρων
- Εύκολη ανάπτυξη τεχνικής υποδομής και τεχνογνωσίας
- Ελαχιστοποίηση της έντασης διαμαχών και συγκρούσεων
- Εξισορρόπηση κόστους, χρόνου και απόδοσης στην υλοποίηση των έργων



Μειονεκτήματα

- Πολυδιάστατη ροή πληροφοριών
- Πολυδιάστατη ροή εργασίας
- Διπλό σύστημα αναφορών
- Συνεχής διαφοροποίηση προτεραιοτήτων
- Διαφοροποίηση στόχων διοίκησης και έργων
- Δυσκολίες στον συνολικό έλεγχο
- Αύξηση των αναγκών για τον διοικητικό μηχανισμό
- Κάθε έργο λειτουργεί αυτόνομα, με κίνδυνο διπλασιασμού των δραστηριοτήτων
- Διαφοροποίηση στόχων μεταξύ λειτουργικών μονάδων και διοίκησης έργων
- Η διαχείριση διαμαχών και συγκρούσεων είναι μία συνεχής διαδικασία
- Ασάφεια ρόλων, υπευθυνοτήτων, εξουσιών και αρμοδιοτήτων

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΣΟ ΑΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΟΣΟ ΚΑΙ ΑΝΑ ΠΡΟΪΟΝ



Αποτέλεσμα ύπαρξης στον ίδιο οργανισμό οργανωτικών δομών τόσο ανά λειτουργία όσο και ανά προϊόν



<p>Παραδοσιακή Οργάνωση</p>	<p>Το έργο χωρίζεται σε τμήματα, τα οποία ανατίθενται στις διάφορες λειτουργικές περιοχές, ή/και σε ομάδες μέσα σε αυτές τις περιοχές. Ο συντονισμός του έργου γίνεται από λειτουργικά και ανώτερα επίπεδα της διοίκησης.</p>
<p>Αδύναμος Πίνακας</p>	<p>Ένα πρόσωπο είναι επίσημα επιφορτισμένο με την επίβλεψη του έργου στις διαφορετικές λειτουργικές περιοχές. Το πρόσωπο αυτό έχει περιορισμένη εξουσία σε σχέση με τα άτομα από τα λειτουργικά τμήματα που εμπλέκονται, και κατά κύριο λόγο σχεδιάζει και συντονίζει το έργο</p>
<p>Ισορροπημένος Πίνακας</p>	<p>Ένα άτομο επιβλέπει το έργο και αλληλεπιδρά επί ίσοις όροις με τους υπεύθυνους των λειτουργικών τμημάτων. Οι ροές εργασιών του έργου διευθύνονται από κοινού από τον υπεύθυνο έργου και τους υπεύθυνους των λειτουργικών τμημάτων που εμπλέκονται και οι τεχνικές και λειτουργικές αποφάσεις λαμβάνονται επίσης από κοινού.</p>



<p>Ισχυρός Πίνακας</p>	<p>Ένας υπεύθυνος αναλαμβάνει την επίβλεψη του έργου και έχει την ευθύνη της επιτυχούς περάτωσής του. Η ανάμειξη των υπευθύνων των λειτουργικών τμημάτων περιορίζεται στη ανάθεση προσωπικού και στην παροχή της εξειδικευμένης γνώσης τους, όταν αυτή ζητηθεί.</p>
<p>Οργάνωση ανά Προϊόν</p>	<p>Ένας υπεύθυνος τοποθετείται επικεφαλής της ομάδας έργου, η οποία αποτελείται από εργαζομένους στα διάφορα λειτουργικά τμήματα που έχουν το έργο ως πλήρη απασχόληση. Οι υπεύθυνοι των λειτουργικών τμημάτων δεν έχουν καμία επίσημη ανάμειξη.</p>

Παραδοσιακή Οργάνωση

Αδύναμος Πίνακας

Ισορροπημένος Πίνακας

Ισχυρός Πίνακας

Οργάνωση ανά Προϊόν

ΒΑΘΜΟΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΕΡΓΟΥ



PROJECT CHARACTERISTICS VS ORGANIZATION TYPE	FUNCTIONAL	MATRIX			PROJECTIZED
		WEAK MATRIX	BALANCED MATRIX	STRONG MATRIX	
Project Manager's Authority	Little or None	Limited	Low to Moderate	Moderate to High	High to Almost Total
Percent of Performing Organization's Personnel Assigned Full-time to Project Work	Virtually None	0-25%	15-60%	50-95%	85-100%
Project Manager's Role	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time	Full-time
Common Titles for Project Manager's Role	Project Coordinator Project Leader	Project Coordinator Project Leader	Project Manager Project Officer	Project Manager Program Manager	Project Manager Program Manager
Project Management Administrative Staff	Part-time	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time



Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή δομής

- Μέγεθος του έργου
- Διάρκεια του έργου
- Εμπειρία του οργανισμού σε διαχείριση έργων
- Τοποθεσία του έργου
- Διαθέσιμοι πόροι
- Προσέγγιση και φιλοσοφία της διοίκησης
- Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του έργου



- Οργανωσιακή δομή ανά λειτουργία όταν:
 - Τα έργα εστιάζονται σε εφαρμογές τεχνολογιών
 - Απαιτούν μεγάλα κεφάλαια επένδυσης

- Οργανωσιακή δομή ανά έργο όταν:
 - Ο οργανισμός συμμετέχει σε πολλά παρόμοια έργα
 - Αναπτύσσεται ένα καινούριο προϊόν

- Οργανωσιακή δομή πίνακα όταν:
 - Πολλά έργα πρέπει να μοιράζονται ειδικούς σε κάποια τεχνολογία
 - Το έργο απαιτεί τη συμμετοχή διαφόρων λειτουργικών περιοχών, αλλά όχι ειδικούς με πλήρη απασχόληση στο έργο



Σημαντικοί παράγοντες

- Διαρκής εκπαίδευση προσωπικού
- Αναλυτικός σχεδιασμός και προγραμματισμός της μετάβασης
- Συνεχής συνεργασία του προσωπικού
- Μεταφορά εξουσίας
- Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης
- Καλά προσδιορισμένες διαδικασίες
- Προσπάθεια ελαχιστοποίησης ιεραρχικών θεμάτων
- Προγραμματισμός προτεραιοτήτων σε συνεχή βάση
- Δημιουργία καναλιών επικοινωνίας
- Εξασφάλιση αποδοχής των υπευθύνων

1. Σε ποια οργανωσιακή μορφή είναι δυσκολότερη η ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων του έργου;
 a) Κλασσική/παραδοσιακή
 b) Εργοκεντρική
 c) Ισχυρώς πλεγματική
 d) Ασθενώς πλεγματική
2. Σε ποια οργανωσιακή μορφή ο διευθυντής έργου θα συγκέντρωνε περισσότερη εξουσία;
 a) Κλασσική/παραδοσιακή
 b) Εργοκεντρική
 c) Ισχυρώς πλεγματική
 d) Ασθενώς πλεγματική
3. Σε ποια οργανωσιακή μορφή ο διευθυντής έργου έχει τις λιγότερες πιθανότητες να μοιραστεί πόρους με άλλα έργα;
 a) Κλασσική/παραδοσιακή
 b) Εργοκεντρική
 c) Ισχυρώς πλεγματική
 d) Ασθενώς πλεγματική
4. Σε ποια οργανωσιακή μορφή ο εργαζόμενος διατρέχει τον μεγαλύτερο κίνδυνο να χάσει τη δουλειά του εάν το έργο ακυρωθεί;
 a) Κλασσική/παραδοσιακή
 b) Εργοκεντρική
 c) Ισχυρώς πλεγματική
 d) Ασθενώς πλεγματική
5. Σε ποιον τύπο πλεγματικής δομής ο διευθυντής έργου είναι πιθανότερο να διαθέτει γνώση της τεχνολογίας;
 a) Ισχυρός τύπος μήτρας
 b) Ισορροπημένος τύπος μήτρας
 c) Ασθενής τύπος μήτρας



1. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΔΟΜΕΣ
2. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ
3. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΕΡΓΟΥ



1. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΔΟΜΕΣ
2. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ
3. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΕΡΓΟΥ



Η οργάνωση ενός έργου απαιτεί την ύπαρξη

- Ενός υπεύθυνου έργου (project manager)
- Ενός ή περισσότερων βοηθών υπεύθυνου έργου (assistant project manager)
- Ενός γραφείου διοίκησης έργου (project office)
- Μίας ομάδας έργου (project team)



- Εξειδίκευση
 - επιτρέπει κατανόηση των τεχνολογικών χαρακτηριστικών του έργου,
 - παροχή των κατάλληλων οδηγιών στα μέλη της ομάδας έργου και
 - λήψη των σωστών τεχνικών αποφάσεων
- Γνώσεις επιχειρηματικής διοίκησης (business management), ώστε να μπορεί να εκμεταλλεύεται με τον πλέον συμφέροντα τρόπο τις ευκαιρίες που διαμορφώνονται κατά την διάρκεια εκπόνησης ενός έργου
- Ηγετικές ικανότητες
- Δυνατότητα λήψης αποφάσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα
- Ικανότητα να συγκεντρώνει τους απαιτούμενους πόρους για την εκτέλεση του έργου, να δημιουργεί ευχάριστο περιβάλλον εργασίας και να εξασφαλίζει την αποτελεσματική χρήση των πόρων.



1. Δημιουργία κλίματος ομάδας (team building)
2. Ηγετικές δυνατότητες (leadership)
3. Ικανότητες επίλυσης διαμαχών (conflict resolution)
4. Τεχνική εξειδίκευση (technical expertise)
5. Ικανότητες σχεδιασμού και προγραμματισμού (planning skills)
6. Οργανωτικές ικανότητες (organizational skills)
7. Επιχειρηματικό πνεύμα (entrepreneurial skills)
8. Διοικητικές ικανότητες (administrative skills)
9. Ικανότητες εξασφάλισης υποστήριξης (management support building skills).
10. Ικανότητες κατανομής πόρων (resource allocation skills)



- Διαχείριση σχέσεων και αλληλεπιδράσεων (interface management)
- Διαχείριση σχεδιασμού και ελέγχου (planning and control management)
- Διαχείριση πόρων (resource management)



- Ένα σύνολο ανθρώπων που δουλεύουν ή «παίζουν» μαζί, για την επίτευξη ενός κοινού στόχου
- Ομαδική Εργασία: Μια κοινή ενέργεια από μια ομάδα ατόμων, κατά τη διάρκεια της οποίας, κάθε ένας υποβιβάζει τα ατομικά του συμφέροντα για χάρη της ενότητας και αποδοτικότητας της ομάδας



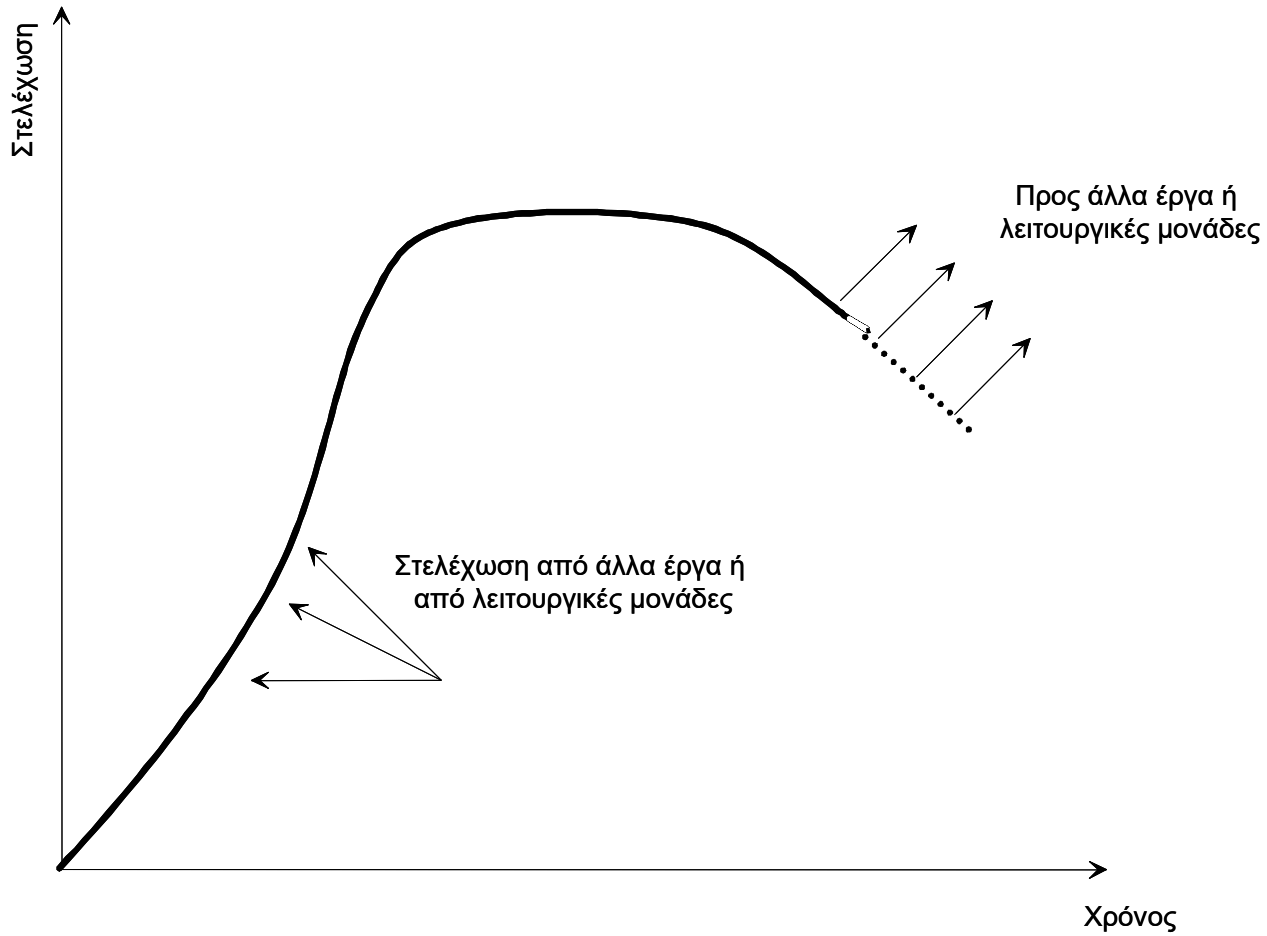
- Σχηματίζονται για να συμμετέχουν στο σχεδιασμό και την εκτέλεση των έργων.
- Πρέπει:
 - να ορίζονται στα αρχικά στάδια του έργου,
 - να διατηρούνται αμετάβλητες και
 - να εργάζονται κοντά στο μέρος όπου γίνεται η δουλειά και αν είναι δυνατό, σε παρακείμενους χώρους.
 - τα στελέχη τους να γνωρίζουν από την αρχή του έργου τις υπευθυνότητες και αρμοδιότητες τόσο τις δικές τους όσο και των άλλων μελών
- Οι καλύτερες ομάδες έργου αριθμούν λιγότερο από δέκα άτομα
- Αποτελείται από στελέχη που προέρχονται από τις διάφορες λειτουργικές μονάδες του οργανισμού
- Τα στελέχη της ομάδας μπορεί να είναι
 - πλήρους ή μερικής απασχόλησης
 - για όλη τη διάρκεια του έργου ή για ορισμένες δραστηριότητες



1. Τεχνικές ικανότητες υψηλής ποιότητας
2. Πολιτική ευαισθησία
3. Ικανότητα επικέντρωσης στα προβλήματα
4. Ικανότητα επικέντρωσης στο στόχο
5. Υψηλή αυτοεκτίμηση
6. Ικανότητα να αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους



- Σχεδιασμός και έναρξη του έργου
 - ο αριθμός των στελεχών που απασχολούνται με το έργο αυξάνεται συνέχεια, μέχρι να φθάσει στον προβλεπόμενο από το πρόγραμμα (project plan).
- Λειτουργία του έργου
 - ενδεχομένως να εμφανισθούν διαφοροποιήσεις (μειώσεις ή αυξήσεις) του απασχολούμενου προσωπικού,
- Σταδιακή περάτωση του έργου
 - μεταφορά (transfer) του προσωπικού σε άλλα έργα ή στις λειτουργικές μονάδες.





- Αποτελείται από τον υπεύθυνο έργου και τους βοηθούς του
- Συγκεντρώνει αρμοδιότητες παρακολούθησης και ελέγχου της προόδου του έργου
- Εκτελεί εργασίες υποστηρικτικές του υπεύθυνου έργου
- Κύριες αρμοδιότητες
 - Ολοκλήρωση (integration) των δραστηριοτήτων του έργου ώστε το αποτέλεσμα να είναι σύμφωνο με τις συμβατικές υποχρεώσεις και να ικανοποιεί τις απαιτήσεις του πελάτη
 - Επικοινωνία (εσωτερική και εξωτερική)
 - Προγραμματισμός έργου παίρνοντας υπόψη στοιχεία κινδύνου
 - Αποτελεσματικός έλεγχος της πορείας του έργου



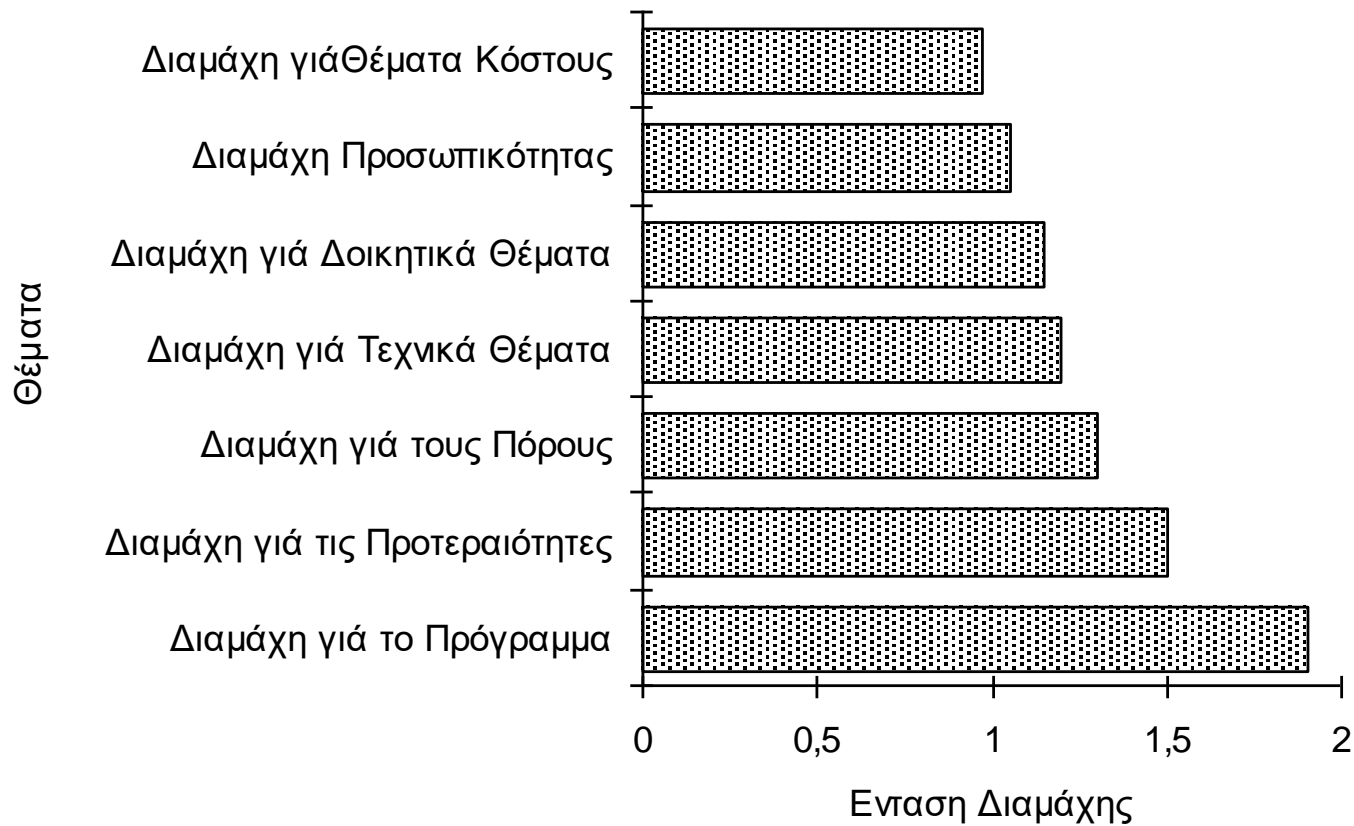
- Μπορεί να έχουν αρνητική επίδραση
 - Στην παραγωγικότητα
 - Στο ηθικό του προσωπικού και
 - Στην ομαδική δουλειά

αλλά και
- Θετικά αποτελέσματα καθώς
 - Προωθούνται αλλαγές
 - Οδηγούν σε ενότητα ανοίγοντας δρόμους επικοινωνίας
 - Προωθούν τη συνεργασία



Οι πιο συνηθισμένες μορφές συγκρούσεων σχετίζονται με:

- Θέματα κόστους.
 - Αφορούν συνήθως την κατανομή του κόστους στις διαφορετικές λειτουργικές μονάδες
- Διαμάχη προσωπικότητας
 - Εστίαση σε διαπροσωπικές αντιθέσεις, και όχι σε τεχνικά θέματα
- Διοικητικά θέματα
 - Αντιθέσεις αναφορικά με διοικητικές διαδικασίες, π.χ. τις σχέσεις υπευθυνότητας, την μορφή των αναφορών, κλπ.
- Τεχνικά θέματα
 - Αντιθέσεις σχετικά με θέματα τεχνολογικών επιλογών, τρόπων βελτίωσης της απόδοσης, κλπ.
- Κατανομή των πόρων
 - Διαμάχες για την στελέχωση του έργου
- Προτεραιότητες του έργου
 - Διαμάχες για την αλληλουχία των δραστηριοτήτων του έργου
- Πρόγραμμα του έργου.
 - Αντιθέσεις για τον χρονικό προγραμματισμό και τον σχεδιασμό του έργου



ΔΙΑΜΑΧΕΣ ΣΤΟΝ ΚΥΚΛΟ ΖΩΗΣ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ



Η διακύμανση των διαμαχών στον κύκλο ζωής του έργου διαφέρει σημαντικά από φάση σε φάση

- Σχηματισμός έργου

- Οι διαμάχες επικεντρώνονται στην υπάρχουσα σύγχυση σχετικά με το στήσιμο του έργου στο πλαίσιο του οργανισμού

- Αρχικές φάσεις έργου

- Επικρατούν κυρίως συγκρούσεις για τεχνικά θέματα μεταξύ του υπεύθυνου έργου και των υπεύθυνων των λειτουργικών μονάδων

- Κυρίως υλοποίηση έργου

- Κύρια πηγή συγκρούσεων ο προγραμματισμός
- Συχνές και οι συγκρούσεις για άλλα τεχνικά θέματα

- Πέρας έργου

- Πιο σημαντικές οι προσωπικές συγκρούσεις



- Αντιπαράθεση (confrontation)
- Συμβιβασμός (compromise)
- Εξομάλυνση (smoothing)
- Επιβολή (forcing)
- Υποχώρηση (withdrawal)



Ένταση διαμάχης και συνήθης τακτική επίλυσης

ΕΝΤΑΣΗ ΔΙΑΜΑΧΗΣ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΕΡΓΟΥ ΜΕ	ΕΠΙΒΟΛΗ	ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗ	ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	ΕΞΟΜΑΛΥΝΣΗ	ΥΠΟΧΩΡΗΣΗ
τα στελέχη του έργου					
τη Διοίκηση					
τις Λειτουργικές Μονάδες					

- Περισσότερο Προτιμώμενη Τακτική
- Λιγότερο Προτιμώμενη Τακτική



- Κατά τη διάρκεια στελέχωσης ενός έργου ο πρωταρχικός ρόλος της ανώτερης διοίκησης είναι να επιλέξει:
 - Τον διευθυντή έργου
 - Τους βοηθούς του διευθυντή έργου
 - Την ομάδα λειτουργιών
 - Κανέναν, επειδή τα διευθυντικά στελέχη δεν εμπλέκονται στη στελέχωση
- Κατά τη διάρκεια της στελέχωσης ενός έργου, ο πρωταρχικός ρόλος της διοίκησης πρώτης γραμμής είναι:
 - Να εγκρίνει την επιλογή του διευθυντή έργου
 - Να εγκρίνει την επιλογή των βοηθών του διευθυντή έργου
 - Να αναθέσει στο έργο πόρους των λειτουργιών με βάση τη διαθεσιμότητα τους
 - Να αναθέσει στο έργο πόρους των λειτουργιών με βάση τη διαθεσιμότητα τους αλλά και το σύνολο των δεξιοτήτων που χρειάζονται
- Ένας διευθυντής έργου έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες να πετύχει, εφόσον καταστεί εμφανές σε όλους ότι:
 - Ο διευθυντής έργου έχει πλήρη γνώση της τεχνολογίας
 - Ο διευθυντής έργου είναι υψηλότερης μισθολογικής βαθμίδας από οποιονδήποτε άλλο στην ομάδα
 - Ο διευθυντής έργου έχει ηλικία μεγαλύτερη των 45 ετών
 - Η εκτελεστική διοίκηση έχει διορίσει επίσημα τον διευθυντή έργου
- Οι περισσότεροι άνθρωποι πιστεύουν ότι ο καλύτερος τρόπος εκπαίδευσης ενός ατόμου πάνω στη διοίκηση έργων είναι μέσω:
 - Πρακτικής άσκησης στον χώρο εργασίας
 - Πανεπιστημιακών σεμιναρίων
 - Απόκτησης πτυχίου στη διοίκηση έργων
 - Επαγγελματικών σεμιναρίων και συναντήσεων
- Καθώς ένα έργο πλησιάζει στο τέλος του, ο διευθυντής έργου θα πρέπει:
 - Να αποδεσμεύσει το μη απαραίτητο προσωπικό, ώστε να μπορέσει να ανατεθεί σε άλλα έργα
 - Να περιμένει μέχρι την επίσημη ολοκλήρωση του έργου πριν αποδεσμεύσει οποιονδήποτε εργαζόμενο
 - Να περιμένει μέχρι ο προϊστάμενος πρώτης γραμμής να αιτηθεί επίσημα την αποδέσμευση των εργαζομένων
 - Να επικοινωνήσει με τους άλλους διευθυντές έργων για να καταλάβει ποιος χρειάζεται τους εργαζόμενους που απασχολεί εκείνη τη στιγμή



1. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΔΟΜΕΣ
2. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ
3. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΕΡΓΟΥ



1. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΔΟΜΕΣ
2. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ
3. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΕΡΓΟΥ



- Προϊόντος
 - Έρευνα για την παραγωγή του προϊόντος
 - Εισαγωγή στην αγορά
 - Ανάπτυξη του προϊόντος
 - Ωριμότητα (maturity)
 - Παρακμή (deterioration)
 - Θάνατος προϊόντος

- Έργου*
 - Εννοιολογική φάση (conceptual)
 - Φάση Καθορισμού (definition)
 - Φάση Παραγωγής (production)
 - Φάση Λειτουργίας (operation)
 - Φάση Απο-επένδυσης (divenstment)

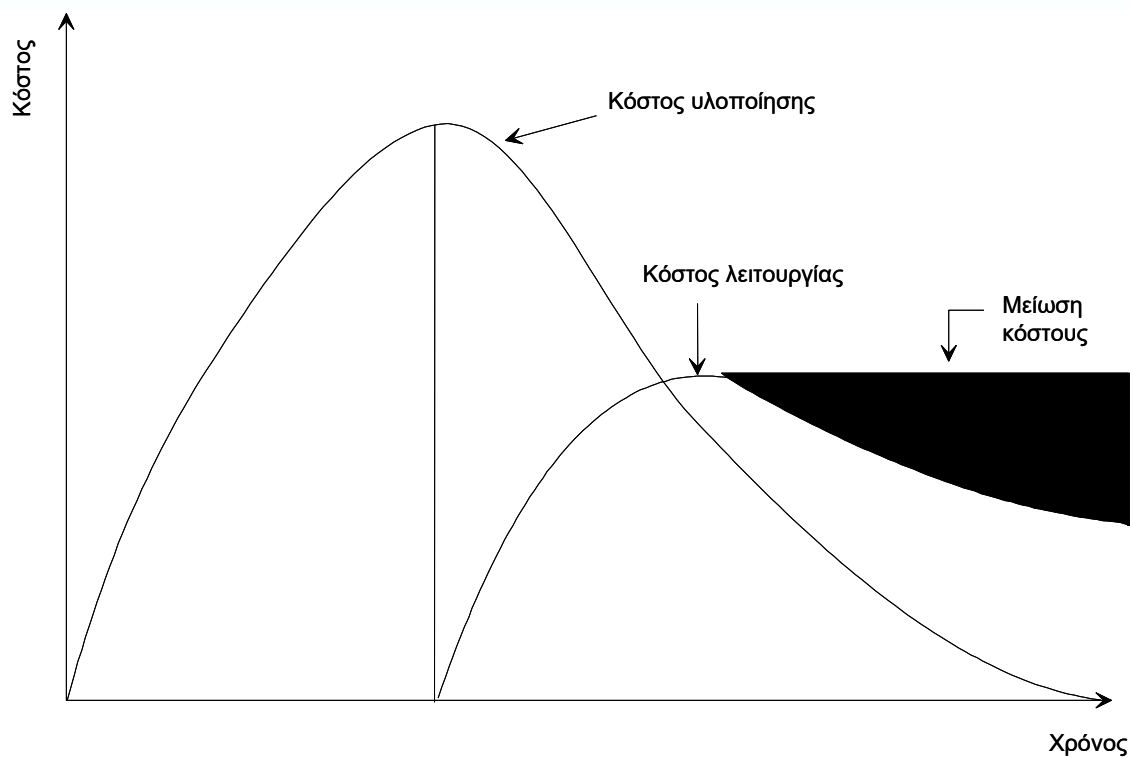
* Cleland, D.I. and King W.R. (1975) *Systems Analysis and Project Management*, New York, McGraw Hill, pp. 187-190

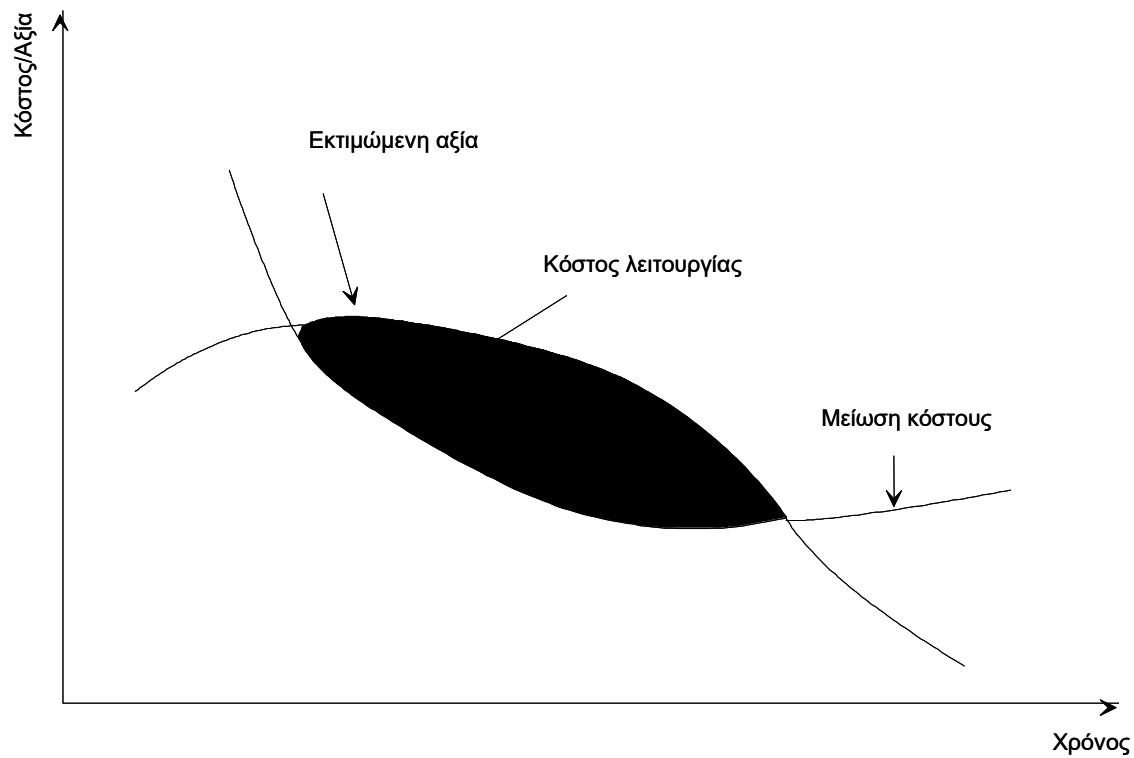


1. Καθορισμός αναγκών ή πιθανών προβλημάτων της παρούσας κατάστασης
2. Προσδιορισμός των εννοιών και στόχων του έργου
3. Προσδιορισμός στρατηγικών κατευθύνσεων για την επίλυση των προβλημάτων
4. Αρχικός καθορισμός τεχνικής και οικονομικής σκοπιμότητας του έργου
5. Μελέτη εναλλακτικών τρόπων υλοποίησης των στόχων του έργου
6. Ανάλυση του κόστους του έργου
7. Χρονική ανάλυση της ανάπτυξης του έργου
8. Ανάλυση των μελλοντικών λειτουργιών του έργου
9. Ανάλυση της πιθανής ολοκλήρωσης του έργου με τα υπάρχοντα συστήματα
10. Προσδιορισμός των πόρων που απαιτούνται για την υποστήριξη της ανάπτυξης του έργου
11. Αρχικός σχεδιασμός του έργου
12. Καθορισμός οργανωτικής δομής για την υλοποίηση του έργου



1. Τελικός προσδιορισμός απαιτούμενων πόρων
2. Καθορισμός των απαιτήσεων επίδοσης του έργου
3. Προετοιμασία τελικών σχεδίων προγραμματισμού της ανάπτυξης του έργου
4. Καθορισμός απαιτήσεων κόστους
5. Αρχικός προσδιορισμός περιοχών κινδύνου για τις επόμενες φάσεις
6. Καθορισμός των υποέργων του έργου
7. Καθορισμός των διεπαφών μεταξύ των υποέργων, καθώς και μεταξύ του έργου και εξωτερικών παραγόντων
8. Καθορισμός πολιτικών, διαδικασιών, κλπ. για τις επόμενες φάσεις του κύκλου ζωής







- Λεπτομερές σχέδιο του έργου και του τρόπου υλοποίησής του (project plan)
 - Προκαθορίζει με σαφή τρόπο τις κύριες δραστηριότητες που απαιτούνται για την υλοποίηση του έργου (δηλ. θέτει τις βάσεις για τις επόμενες φάσεις) και
 - Προϋπολογίζει τις απαιτήσεις σε κόστος, χρόνο και πόρους του έργου
 - Καθορίζει τις ομάδες εργασίας που θα δουλέψουν στην φάση παραγωγής και λειτουργίας,
 - ✓ Προσδιορίζει τη σύνθεσή τους (χαρακτηριστικά και τις απαιτούμενες γνώσεις των μελών) και
 - ✓ Τη διοικητική τους δομή των ομάδων εργασίας (υπευθυνότητες, αρμοδιότητες, κλπ).



- Ενημέρωση των σχεδίων προγραμματισμού των προηγούμενων φάσεων
- Διαχείριση των πόρων για την υλοποίηση του έργου
- Επαλήθευση της ικανοποίησης των προκαθορισμένων εξειδικεύσεων (specifications) στην παραγωγή του έργου
- Έναρξη παραγωγής, εγκατάστασης, λειτουργίας (ανάλογα με τη μορφή του έργου)
- Πραγματοποίηση δοκιμών και ελέγχων ικανοποίησης των προκαθορισμένων απαιτήσεων
- Ανάπτυξη τεχνικών εγχειριδίων τεκμηρίωσης της ανάπτυξης/χρήσης/λειτουργίας του έργου
- Ανάπτυξη σχεδίων υποστήριξης του έργου κατά τη φάση λειτουργίας



- Ολοκλήρωση του αποτελέσματος του έργου σε υπάρχουσες ή καινούργιες οργανωτικές δομές
- Χρήση του έργου
- Αξιολόγηση της τεχνικής, οικονομικής και κοινωνικής απόδοσης του έργου σε συνθήκες πραγματικής λειτουργίας
- Παροχή πληροφοριών ανάδρασης σε όσους ανέπτυξαν το σύστημα σχετικά με λάθη, προβλήματα, παραλείψεις και πιθανές επεκτάσεις του έργου
- Αξιολόγηση της επάρκειας έργων υποστήριξης

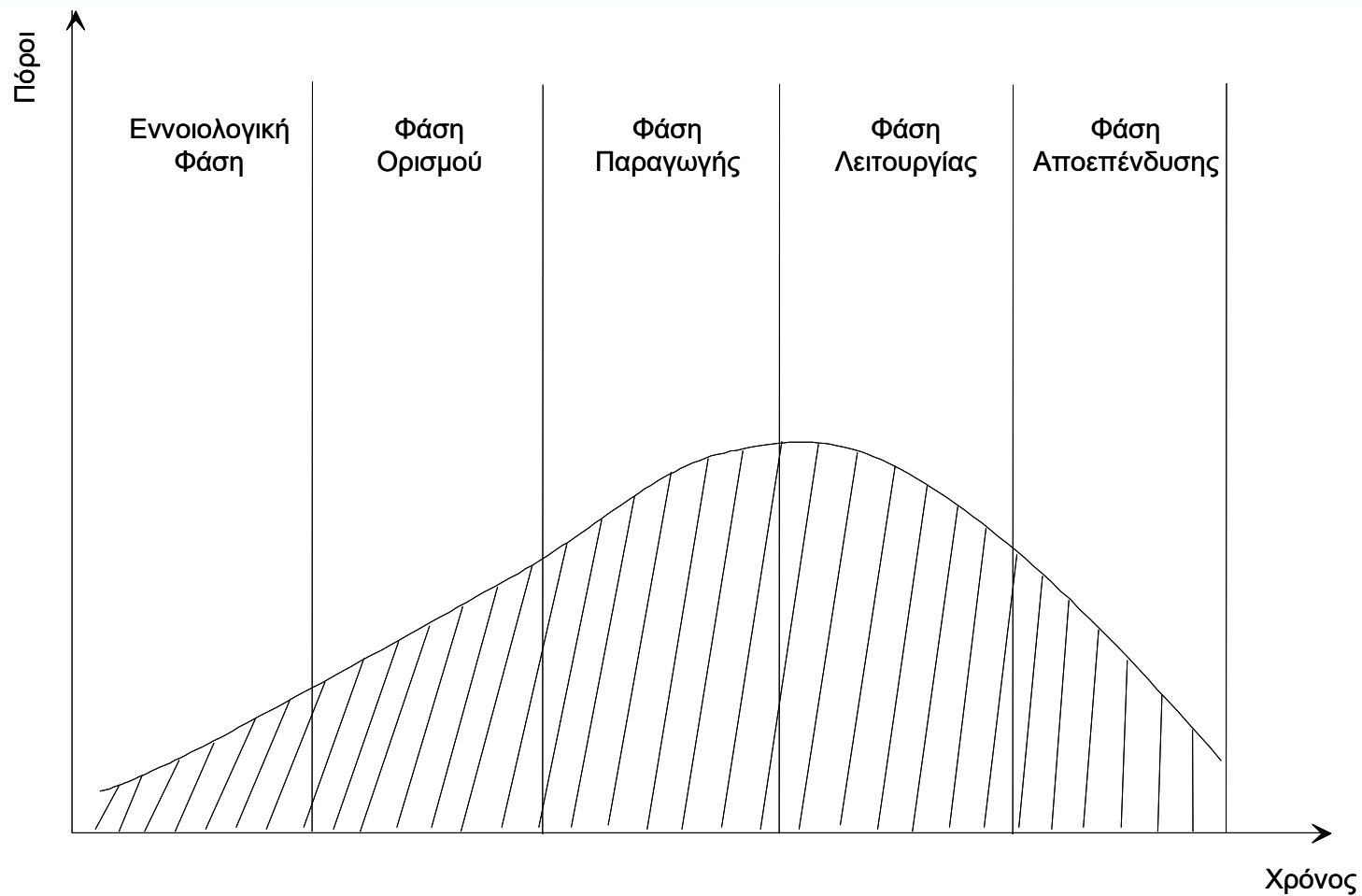


- Phasedown του έργου
- Ανάπτυξη σχεδίων μεταφοράς υπευθυνοτήτων σε οργανισμούς υποστήριξης της φάσης αποεπένδυσης
- Μεταφορά πόρων σε άλλα συστήματα
- Εκμετάλλευση αξιολόγησης του έργου για μελλοντικά συστήματα
- Ανάλυση προβλημάτων και των τρόπων με τους οποίους αντιμετωπίστηκαν
- Συστάσεις για ανάπτυξη μελλοντικών έργων
- Συστάσεις για τη διαχείριση και τον διοικητικό προγραμματισμό μελλοντικών έργων

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ



- Η διοικητική οργάνωση και διαχείριση κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής ενός έργου είναι εξαιρετικά σημαντική για την επιτυχή έκβαση του έργου.
- Οργανωμένη διαχείριση στην περίπτωση οργανισμών που διαχειρίζονται περισσότερα από ένα έργα (multi-project management).
 - Στόχοι των διαφορετικών έργων ίδιοι (ή παρόμοιοι);
 - Χρειάζεται ίδια (ή παρόμοια) τεχνογνωσία για την υλοποίηση των έργων;
 - Υπάρχει οργανωτική διαφοροποίηση μεταξύ έργων που εντάσσονται στην ίδια θεματική περιοχή, αλλά διαφέρουν ως προς το μέγεθος;
 - Πως αντιμετωπίζονται τυχόν συγκρουόμενες προτεραιότητες μεταξύ διαφορετικών έργων;



- Οι διαφορετικοί τύποι των οργανωσιακών δομών-πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα
 - ανά λειτουργία (βελτιστοποίηση διαχείρισης γνώσης και χρήση ανθρώπινων πόρων, απουσία ενός κομβικού σημείου)
 - ανά προϊόν/έργο (ανάπτυξη εστιακών σημείων, σύντομοι χρόνοι αντίδρασης, αυξημένο κόστος)
 - πίνακα - αδύναμου, ισορροπημένου, δυνατού πίνακα (συνδυασμός των παραπάνω, διαφορετικός βαθμός εξουσίας στον υπεύθυνο έργου)
- Το προσωπικό ενός έργου, ο ρόλος και οι δεξιότητες του
 - υπεύθυνος έργου
 - βοηθοί υπεύθυνου έργου
 - γραφείο διοίκησης έργου
 - ομάδα έργου

- Κατηγορίες συγκρούσεων
 - θέματα κόστους.
 - διαμάχη προσωπικότητας
 - διοικητικά θέματα
 - τεχνικά θέματα
 - κατανομή των πόρων
 - προτεραιότητες του έργου
 - πρόγραμμα του έργου
- Τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων
 - αντιπαράθεση
 - συμβιβασμός
 - εξομάλυνση
 - επιβολή
 - υποχώρηση
- Κύκλος ζωής έργου
 - εννοιολογική φάση
 - φάση καθορισμού
 - φάση παραγωγής
 - φάση λειτουργίας
 - φάση απο-επένδυσης



ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ;