



Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
Σχολή Πολιτικών Μηχανικών
Εργαστήριο Δομικών Μηχανών & Διαχείρισης Έργων
εργαστήριο δομικών μηχανών & διαχείρισης έργων

Οργάνωση της Διαχείρισης Έργων Οδύνη και Γαλήνη



Παρουσίαση στο PM-Evenings, IPMA-Greece, 15.11.2023

Καθ. Ι.Π. Παντουβάκης
<http://paris.pantouvakis.gr>

• Καθ. Ι.Π. Παντουβάκης

• 1

Δομή Παρουσίασης

1. Γιατί να μας ενδιαφέρει η οργάνωση του PM;
2. Τεχνικό Υπόβαθρο – Τρόποι Οργάνωσης
3. Ιεραρχικές δομές – το «κέντρο» της οργάνωσης
4. Κι όμως κάτι λείπει...
5. Η «λειτουργία» της οργάνωσης -Επικοινωνίες
6. Ο «τρόπος» εφαρμογής της οργάνωσης- Ηγεσία

• Καθ. Ι.Π. Παντουβάκης

• 2



Γιατί να μας ενδιαφέρει;
Γιατί να μας ελπιόμαστε;

• Καθ. Ι.Π. Παντουβάκης

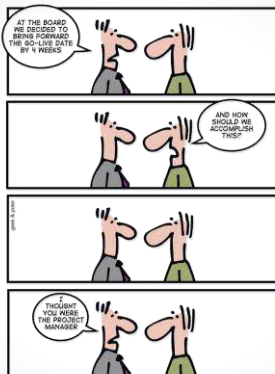
• 3

Project Plan							
	JUNE	JULY	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC
Kick Off Meeting							
Analysis							
Design							
Code							
Test							
Release							

Project Reality							
	JUNE	JULY	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC
Kick Off Meeting							
Analysis							
Design							
Code							
Test							
Release							

• Καθ. Ι.Π. Παντουβάκης

• 4



• Καθ. Ι.Π. Παντουβάκης

• 5



• Καθ. Ι.Π. Παντουβάκης

• 6



Τεχνικό Υπόβαθρο Γεωλ. Λογισμικό

• Καθ. Ι.Π. Παντουβάκης • 7

Τι μας ενδιαφέρει στο Project Management ;

- Ανάθεση έργου
- Στόχοι του έργου
- Παραδοτέα του έργου
- Βασικές ημερομηνίες του έργου
- Πόροι του έργου
- Προγραμματισμός δαπανών
- Κίνδυνοι του έργου
- Οργάνωση του έργου (οργανόγραμμα)
- Κουλτούρα του έργου
- Πλαίσιο Υλοποίησης (φάσεις πριν/μετά)
- Περιβάλλοντα του έργου
- Σχέσεις με άλλα έργα
- κλπ

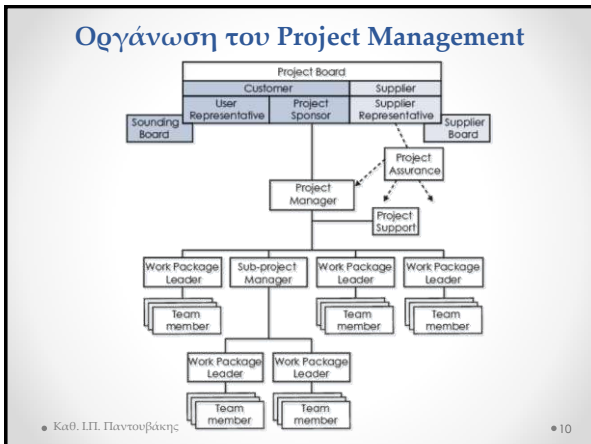
• Καθ. Ι.Π. Παντουβάκης • 8

Επίπεδα του Project Management

- **Επίπεδο διακυβέρνησης** – Ο ΚτΕ ή ο πελάτης.
- **Συντονιστικό Επίπεδο** – Ο ΚτΕ με τους εκπροσώπους του οργανισμού που υλοποιεί το έργο
- **Επίπεδο διαχείρισης** – Ο διαχειριστής έργου και η ομάδα διαχείρισης έργου.
- **Επίπεδο υλοποίησης** – Οι ομάδες του έργου και άλλοι που συνεισφέρουν στην υλοποίηση του έργου

• Καθ. Ι.Π. Παντουβάκης • 9

Οργάνωση του Project Management



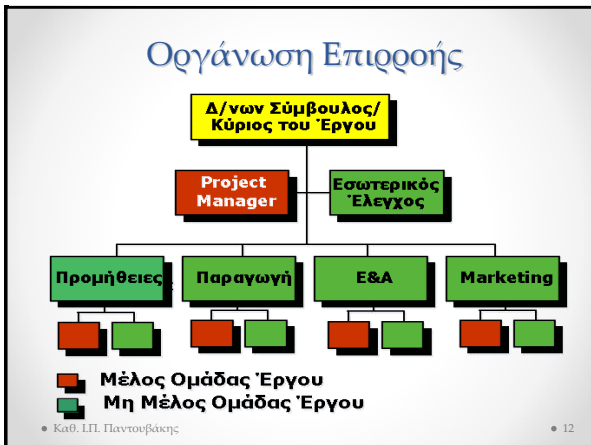
• Καθ. Ι.Π. Παντουβάκης • 10

Οργάνωση της διαχείρισης έργου

- το οργανόγραμμα του έργου δείχνει τους **ρόλους** στο έργο, τις **σχέσεις μεταξύ τους** και τις **δομές επικοινωνίας** που ισχύουν (δηλ. ποιος αναφέρεται σε ποιον).
- Υπάρχουν 3+1 τρόποι οργάνωσης
 - ο Επιρροής
 - ο Μήτρας
 - ο Έργου
 - ο Εξουσιοδοτημένης Ομάδας Έργου

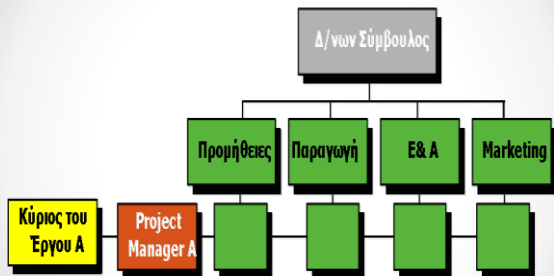
• Καθ. Ι.Π. Παντουβάκης • 11

Οργάνωση Επιρροής



• Καθ. Ι.Π. Παντουβάκης • 12

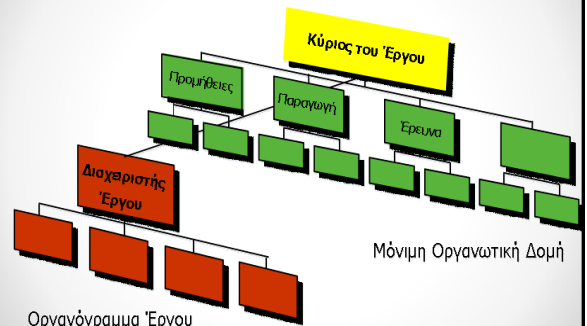
Οργάνωση Μήτρας



• Καθ. Ι.Π. Παντουβάκης

• 13

Οργάνωση Έργου



Οργανόγραμμα Έργου

• Καθ. Ι.Π. Παντουβάκης

• 14

Κατανομή αρμοδιοτήτων

	Project Manager	Προϊστάμενος Μόνιμης Δομής
Τι;	▲	■
Πόσο καλά;	▲	■
Ποιος;	▲	■
Πώς;	▲	■
Πόσο;	▲	■
Πότε;	▲	■

▲ Οργάνωση κατά Έργο ■ Οργάνωση Μήτρας ● Οργάνωση Επιτροπής

• Καθ. Ι.Π. Παντουβάκης

• 15

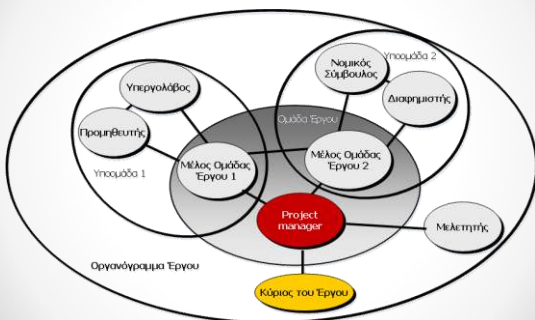
Εξουσιοδοτημένη Ομάδα Έργου



• Καθ. Ι.Π. Παντουβάκης

• 16

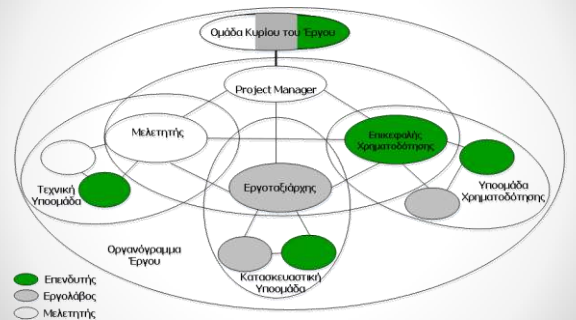
Οργάνωση σε μορφή «κάτοψης»



• Καθ. Ι.Π. Παντουβάκης

• 17

Συμμετοχική Οργάνωση Έργου



• Καθ. Ι.Π. Παντουβάκης

• 18

RASCI

Code	Responsibilities	Description
R	Responsible	Responsible for realising the output
A	Accountable	Has to approve the output
S	Support	Support the one who is responsible
C	Consulted	Should be consulted
I	Informed	Should be informed

• Καθ. Ι.Π. Παντουράκης

• 19

Παράδειγμα πίνακα RASCI

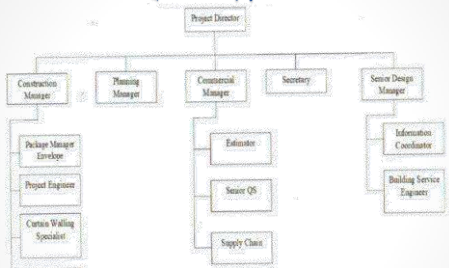
Ανακρίνιση μονόδων τύπου SL-n 4500009516/26.10.2016		Πίνακας Αρμοδιοτήτων έργου						
α/α	Εργασία	Ρόλος	Μ. Καρβάνης (ΣΕ)	Σ. Αλυσαντίδης (ΔΕ)	Σ. Παπαδόπουλος (ΣΕ)	Σ. Παπαδόπουλος (ΔΕ)	Α.Β. Παύλου (ΜΕ)	Μ. Παπαδόπουλος (Επικοινωνία)
1.1	Διαχείριση Έργου							
1.1.1	Ανάλυση Έργου		A	Y				
1.1.2	Ενδοξη Έργου		Σ	Y	Π	Π	Π	Π
1.2	Σχεδιασμός Έργου							
1.2.1	Σχεδιασμός λογισμικού		Π	Π		Σ	Y	
1.2.2	Εξοπλισμός και υλικών συσκευασίας				Π	Σ	Y	Σ
1.3	Προσφορές Έργου							
1.3.1	Λογισμικού		Π	Π		Σ	Y	
1.3.2	Εξοπλισμός και υλικών συσκευασίας			Π	Σ	Y	Σ	Σ
1.4	Υλοποίηση Έργου							
1.4.1	Παραλαβή όλων των απαιτήσεων		Π	Π	Σ	Y	Σ	Σ
1.4.2	Εκτέλεση λειτουργιών μονόδων		Π	Π	Y	Π	Σ	Σ

Διευκρινίσεις: Y= Υπεύθυνος Σ= Συμμετέχων Π= Πληροφορημένος A= Αίτηση Απόφασης

• Καθ. Ι.Π. Παντουράκης

• 20

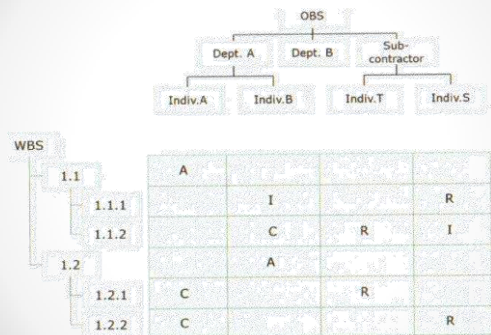
Παράδειγμα OBS



• Καθ. Ι.Π. Παντουράκης

• 21

RASCI & OBS



• Καθ. Ι.Π. Παντουράκης

• 22

Ιεραρχικές Δομές

- OoC – Αντικείμενα Ενδιαφέροντος (ΣΑΕ) («τι»)
- WBS – Work Breakdown Structure («πώς»)
- OBS – Organizational Breakdown Structure («ποιος»)
- CBS – Cost Breakdown Structure («πόσο θα κοστίσει»)
- RBS – Risk Breakdown Structure («κίνδυνοι και ευκαιρίες»)
- DBS – Document Breakdown Structure («τεκμηρίωση»)
- PBS – Product Breakdown Structure («κομμάτια»)
- RAM – Responsibility Assignment Matrix («υπευθυνότητες»)

Plans are nothing
Planning is everything
General D.D. Eisenhower

• Καθ. Ι.Π. Παντουράκης

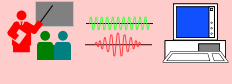
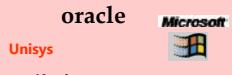
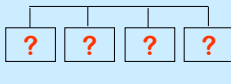
• 24

Ιεραρχικές δομές μεταδίδουν ροή

• Καθ. Ι.Π. Παντουράκης

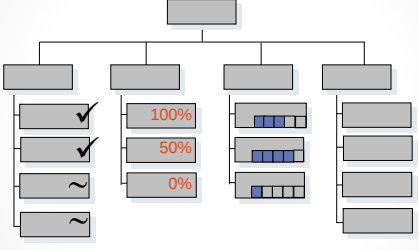
• 23

Βασικές ιεραρχικές δομές έργων

 Γεωγραφική	 Κατά φάσεις παραγωγής
 Κατά χρησιμοποιούμενο προμηθευτή	 Κατά οποιοδήποτε άλλο τρόπο

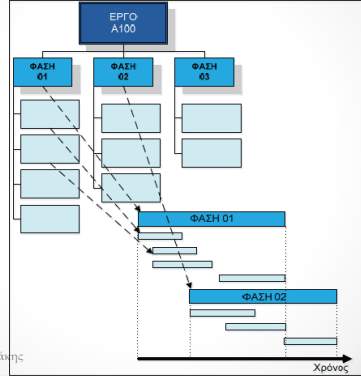
• Καθ. Ι.Π. Παντουβάκης • 25

Απεικόνιση ιεραρχικής δομής



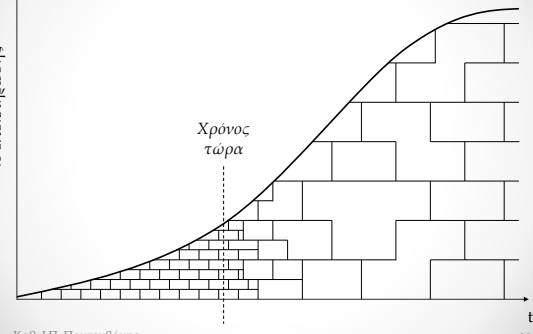
• Καθ. Ι.Π. Παντουβάκης • 26

Σχέση ιεραρχικής δομής & χρόνου



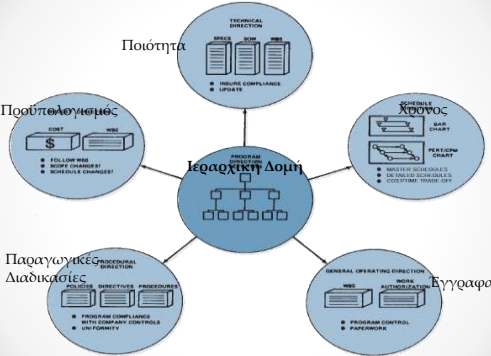
• Καθ. Ι.Π. Παντουβάκης • 27

Η πληροφοριακή «σφήνα»



• Καθ. Ι.Π. Παντουβάκης • 28

Ο κεντρικός ρόλος των ιεραρχικών δομών



• Καθ. Ι.Π. Παντουβάκης • 29



Τι λείπει??
ΓΥΓΕΜΕΤΣ

• Καθ. Ι.Π. Παντουβάκης • 30

Σχεδιασμός των επικοινωνιών

Μορφή Επικοινωνίας	Στόχοι	Συμμετέχοντες	Συχνότητα
Συναντήσεις με τον Κύριο του Έργου	Αναφορά Προόδου Στρατηγικές Αποφάσεις Ανάδραση (Feedback)	Κύριος του Έργου Project Manager Προσκεκλημένοι.	Μια φορά το μήνα (και όποτε άλλοτε χρειάζεται)
Συναντήσεις Ομάδας Έργου	Πληροφόρηση Έλεγχος Έργου Λήψη Αποφάσεων	Μέλη της Ομάδας Έργου. Προσκεκλημένοι.	Μια φορά το μήνα (και όποτε άλλοτε χρειάζεται)
Συναντήσεις Υποομάδων Έργου (sub-teams)	Επίλυση τεχνικών προβλημάτων	Μέλη της Υποομάδας Έργου	Όποτε χρειάζεται



Ηγεσία ΗΛΕΑΙΣ



"I am not afraid of an army of lions
led by a sheep; I am afraid of an
army of sheep led by a lion."

—Alexander the Great

Ηγεσία του έργου

- Οι ηγετικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν:
 - ο Την **παροχή πληροφοριών** σχετικά με το έργο.
 - ο Τη **συμφωνία** με τα μέλη της ομάδας έργου σχετικά με τους στόχους και την ανάθεση αρμοδιοτήτων.
 - ο Την **ενημέρωση** και τη **λήψη αποφάσεων**.
 - ο Την **αξιολόγηση** (feedback), τον **προβληματισμό** (reflection), την **ενθάρρυνση** της περαιτέρω επιμόρφωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης.
 - ο Την **παρότρυνση** των μελών της ομάδας έργου, για παράδειγμα, μέσω της εξουσιοδότησης.
 - ο Την **τήρηση ισορροπιών** και την **εκτόνωση των συγκρούσεων**.
 - ο Τη **δημιουργική χρήση της ενέργειας** των μελών της ομάδας έργου.

Τρόποι ηγεσίας

ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗ
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΥΨΗΛΗ

ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟΣ

Ο προϊστάμενος διευκολύνει και υποστηρίζει τις προσπάθειες των υφιστάμενων του για την περαίωση της εργασίας και μοιράζεται την ευθύνη των αποφάσεων με αυτούς.

ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΙΚΟΣ

Ο προϊστάμενος εξουσιοδοτεί τους υφιστάμενους να παίρνουν αποφάσεις και να επιλύουν προβλήματα που παρουσιάζονται στην εκτέλεση της εργασίας.

ΧΑΜΗΛΗ

ΧΑΜΗΛΗ

ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΟΣ

Ο προϊστάμενος συνεχίζει να διευθύνει και να επιβλέπει στενά την υλοποίηση της εργασίας, αλλά, ταυτόχρονα, ελέγχει τις αποφάσεις και υποστηρίζει την πρόοδο της εργασίας.

ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟΣ

Ο προϊστάμενος δίνει επακριβείς και λεπτομερείς οδηγίες και παρακολουθεί στενά την εκτέλεση της εργασίας.

ΥΨΗΛΗ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΗ
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ



Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
Σχολή Πολιτικών Μηχανικών
Εργαστήριο Δομικών Μηχανών & Διαχείρισης Έργων
εβλ.σ.μ.β.πο.τ.μ.α. μ.μ.χ.α.α.α. & π.σ.χ.ε.β.μ.α.α.δ.ε.β.α.α.

Οργάνωση της Διαχείρισης Έργων
Οδ. Π.α.ν.τ.ο.υ.β.ά.κ.η.ς 15, 115 27 Αθήνα



Παρουσίαση στο PM-Evenings, IPMA-Greece, 15.11.2023

Καθ. Ι.Π. Παντουβάκης
<http://paris.pantouvakis.gr>