

Πίνακας Περιεχομένων

Πρόλογος	13
Πρόλογος του Συγγραφέα	15
Κεφάλαιο 1: Βασικές Έννοιες της Διοίκησης - Διαχείρισης Έργου	19
1.1 Λειτουργία, Έργο, Πρόγραμμα	19
1.2 Οι Εμπλεκόμενοι στο Έργο	21
1.3 Πόροι και Υπηρεσίες του Έργου.....	24
1.4 Αντικείμενο, Διεργασίες και Διαδικασίες	25
1.5 Γενικότεροι Παράγοντες που επιδρούν στο Έργο.....	25
1.5.1 Ο Οικονομικός Παράγων.....	26
1.5.2 Ο Χρονικός Παράγων	26
1.5.3 Ο Ποιοτικός Παράγων.....	27
1.5.4 Ο Εργασιακός Παράγων	29
1.5.5 Ο Κοινωνικός Παράγων	29
1.5.6 Ο Παράγων «Δημόσιος Τομέας»	30
1.5.7 Το Θεσμικό και Νομικό Πλαίσιο.....	31
1.5.8 Ο Παράγων «Παγκοσμιοποίηση και Πολυ-πολιτισμικότητα»	32
1.6 Το Βασικό Τρίγωνο.....	33
1.7 Διοίκηση – Διαχείριση Έργου.....	34
1.7.1 Τι είναι Διοίκηση - Διαχείριση Έργου	35
1.7.2 Γνωστική Περιοχή από την Κλασική Διοίκηση - Διαχείριση	37
1.7.3 Γνωστική Περιοχή από τη Διοίκηση - Διαχείριση Έργου	38
1.7.4 Γνωστική Περιοχή από την Εφαρμογή του Έργου.....	39
1.7.5 Τυποποιημένες Μεθοδολογίες Διοίκησης - Διαχείρισης Έργου	39
1.8 Υπεύθυνος ή Διαχειριστής ή Διευθυντής Έργου.....	40
Βιβλιογραφία	40
Κεφάλαιο 2: Κύκλος Ζωής Έργου	43
2.1 Φάσεις του Έργου	43
2.2 Υπό-φάσεις και Υπο- έργα.....	44
2.3 Ανάλυση του Έργου σε Φάσεις.....	45
2.3.1 Γενική «Λογική» Προσέγγιση.....	45
2.3.2 Εργο-κεντρική Προσέγγιση.....	48
2.4 Φιλοσοφίες Σχεδιασμού-Ανάπτυξης και Κύκλος Ζωής Έργων.....	52
2.4.1 Βασικές Φιλοσοφίες Σχεδιασμού-Ανάπτυξης Έργων	52
2.4.2 Βασικές Φιλοσοφίες Σχεδιασμού-Ανάπτυξης Πληρ/κών Έργων	54
2.5 Κύκλος Ζωής Προϊόντος.....	64
Βιβλιογραφία	65

Κεφάλαιο 3: Διεργασίες της Διοίκησης – Διαχείρισης Έργου.....	67
3.1 Διεργασίες Εισόδου.....	67
3.2 Εσωτερικές Διεργασίες.....	68
3.3 Διευκολύνουσες Διεργασίες.....	69
3.4 Αλληλεπίδραση Διεργασιών.....	70
3.5 Διεργασίες Διαχείρισης Φάσεων.....	74
Βιβλιογραφία.....	76
Κεφάλαιο 4: Δομική Ανάλυση του Έργου.....	77
4.1 Δομική Ανάλυση της Εργασίας.....	77
4.1.1 Αποτύπωση της Δομής Ανάλυσης της Εργασίας.....	78
4.1.2 Μορφές Δομής Ανάλυσης της Εργασίας.....	80
4.2 Δομή Ανάλυσης του Έργου.....	82
4.3 Δραστηριότητες του Έργου.....	85
4.4 Διαχείριση του Αντικειμένου του Έργου.....	87
4.4.1 Προκαταρκτικό Στάδιο.....	87
4.4.2 Σχεδιασμός του Αντικειμένου.....	88
4.4.3 Καθορισμός του Αντικειμένου.....	89
4.4.4 Επαλήθευση του Αντικειμένου.....	90
4.4.5 Έλεγχος των Αλλαγών του Αντικειμένου.....	91
Βιβλιογραφία.....	91
Κεφάλαιο 5: Ομάδα Έργου.....	93
5.1 Γενικά Χαρακτηριστικά της Ομάδας.....	93
5.2 Στελέχωση της Ομάδας.....	95
5.3 Προσόντα του Project Manager.....	97
5.4 Αήγηση των Αποφάσεων στην Ομάδα.....	99
5.5 Ηγεσία της Ομάδας.....	100
5.6 Στυλ Ηγεσίας της Ομάδας.....	102
5.6.1 Ηγεσία προσανατολισμένη στην εργασία.....	102
5.6.2. Ηγεσία προσανατολισμένη στις σχέσεις.....	102
5.6.3. Σύγκριση των δύο Στυλ Ηγεσίας.....	103
5.7 Πιστοποίηση Προσόντων.....	106
Βιβλιογραφία.....	107
Κεφάλαιο 6: Οργανωτική Προσέγγιση του Έργου.....	111
6.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την Οργάνωση.....	112
6.1.1 Επιχειρηματικές Ανάγκες.....	112
6.1.2 Οργανωτική Αντίληψη, Ύφος και «Κουλτούρα».....	112
6.1.3 Οι Εμπλεκόμενοι στο Έργο.....	112

6.2	Οργανωτικά Σχήματα Εργολήπτη Οργανισμού	113
6.2.1	Οργάνωση κατά Λειτουργία	113
6.2.2	Οργάνωση κατά Έργο	115
6.2.3	Οργάνωση Τύπου Πίνακα	117
6.3	Οργανωτικά Σχήματα Ομάδας Έργου	121
	Βιβλιογραφία.....	125
Κεφάλαιο 7: Ο Ανθρώπινος Παράγων.....		127
7.1	Πολυπλοκότητα των Εργασιακών Σχέσεων	127
7.2	Εργασία και Ανθρώπινες Ανάγκες.....	128
7.2.1	Παρακίνηση – Κίνητρα	129
7.2.2	Ρόλος της Ενεργούς Συμμετοχής.....	132
7.3	Επιλογή – Πρόσληψη και Αποχώρηση Προσωπικού.....	134
7.4	Εκπαίδευση Προσωπικού.....	137
7.5	Καμπύλες Μάθησης	138
7.6	Εργασιακές Συνθήκες.....	139
7.7	Εξοπλισμός και Σχεδιασμός της Εργασίας	141
7.8	Ασφάλεια στον Εργασιακό Χώρο	142
7.9	Εργασιακές Συγκρούσεις.....	143
7.9.1	Φύση των Συγκρούσεων.....	144
7.9.2	Διαχείριση Συγκρούσεων	146
7.10	Αντίσταση στις Αλλαγές.....	149
7.10.1	Παράγοντες και Αιτίες.....	149
7.10.2	Αντιμετώπιση	149
7.11	Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων	151
7.11.1	Οργανωτικός Σχεδιασμός.....	152
7.11.2	Απόκτηση Προσωπικού.....	153
7.11.3	Ανάπτυξη της Ομάδας	153
	Βιβλιογραφία.....	154
Κεφάλαιο 8: Προσέγγιση της Επιλογής και Αξιολόγησης Έργου.....		157
8.1	Βασικά Ζητήματα της Επιλογής και Αξιολόγησης Έργου	159
8.1.1	Πρώτη Προσέγγιση του Έργου	159
8.1.2	Οι Απαιτήσεις του Έργου	160
8.1.3	Καθορισμός Συμβάσεων Ανάληψης Έργου	161
8.1.4	Πολιτική και Οικονομικές Δυνατότητες του Εργολήπτη	163
8.2	Επιλογή Κριτηρίων Επιλογής και Αξιολόγησης	164
8.3	Τεχνικές Επιλογής και Αξιολόγησης	165
8.3.1	Μη Αριθμητικά Μοντέλα.....	165
8.3.2	Αριθμητικά Μοντέλα Κερδοφορίας	167
8.3.3	Αριθμητικά Μοντέλα με Βαθμολόγηση.....	173

8.3.4 Ανάλυση του Νεκρού Σημείου	176
8.3.5 Ανάλυση Ευαισθησίας	178
Βιβλιογραφία.....	179
Κεφάλαιο 9: Προσέγγιση του Σχεδιασμού Έργου.....	181
9.1 Διεργασίες του Σχεδιασμού	182
9.2 Παράγοντες που επηρεάζουν το Σχεδιασμό.....	182
9.3 Σχέδιο Δράσης ή του Έργου	186
9.4 Ενοποίηση και Επιμερισμός του Σχεδιασμού.....	187
9.4.1 Διαχείριση Ενοποίησης	187
9.4.2 Επιμερισμός του Σχεδιασμού	189
9.5 Σχεδιασμός και Κύκλος Ζωής Έργου	190
9.6 «Εργαλεία» του Σχεδιασμού.....	191
Βιβλιογραφία.....	192
Κεφάλαιο 10: Προσέγγιση του Χρονικού Προγραμματισμού.....	193
10.1 Σχέσεις μεταξύ Δραστηριοτήτων	193
10.2 Δίκτυο του Έργου	194
10.2.1 Τοξωτά Δίκτυα	194
10.2.2 Κομβικά Δίκτυα.....	198
10.2.3 Σύγκριση Τοξωτών και Κομβικών δικτύων.....	201
10.3 Επίλυση Δικτύου	202
10.3.1 Ημερολόγιο του Έργου.....	202
10.3.2 Το Διάγραμμα Gantt	204
10.3.3 Η Μέθοδος της Κρίσιμης Διαδρομής.....	205
10.3.4 Η Μέθοδος PERT	220
10.4 Οπτική Απεικόνιση Χρονοδιαγράμματος.....	228
10.5 Σημεία Προσοχής του Χρονικού Προγραμματισμού.....	231
10.5.1 Ρόλος των Πόρων.....	231
10.5.2 Ρόλος της Αβεβαιότητας και Επικινδυνότητας του Έργου.....	232
10.5.3 Ρόλος του Κόστους και των Χρηματικών Ροών	232
10.5.4 Ρόλος των Χρονικών Απαιτήσεων του Έργου	233
10.5.5 Ρόλος της Δομής Ανάλυσης των Φάσεων.....	235
Βιβλιογραφία.....	235
Κεφάλαιο 11: Προσέγγιση του Προγραμματισμού των Πόρων.....	237
11.1 Τύποι Πόρων	237
11.2 Γενικά Χαρακτηριστικά των Πόρων	238
11.2.1 Εξοπλισμός	238
11.2.2 Αναλώσιμοι Πόροι	245
11.3 Απόδοση Πόρων	245

11.3.1 Απόδοση Πόρων και Συνέργεια	248
11.3.2 Απόδοση, Κόστος και Ποιότητα Πόρων.....	250
11.4 Σχεδιασμός ή Προγραμματισμός Πόρων.....	251
11.4.1 Σχεδιασμός με Χρονικό Περιορισμό.....	251
11.4.2 Σχεδιασμός με Περιορισμό Χρήσης Πόρων	259
Βιβλιογραφία.....	269
Κεφάλαιο 12: Οικονομική Προσέγγιση του Έργου.....	271
12.1 Κοστολογικές Εκτιμήσεις.....	271
12.1.1 Ρόλος της Διαδικασίας Ανάληψης του Έργου.....	271
12.1.2 Ρόλος των Συμβάσεων.....	272
12.1.3 Ρόλος του Κύκλου Ζωής του Έργου.....	273
12.1.4 Ρόλος του Άμεσου και Έμμεσου Κόστους.....	273
12.1.5 Άλλοι Παράγοντες.....	274
12.2 Προϋπολογισμός του Έργου.....	274
12.2.1 Μεθοδολογία Σύνταξης Προϋπολογισμού	275
12.2.2 Μορφή Προϋπολογισμού.....	275
12.2.3 Παρεπόμενα του Προϋπολογισμού	280
12.3 Τεχνικές Εκτίμησης Κόστους	280
12.3.1 Επιχειρησιακή Εκτίμηση	280
12.3.2 Ποσοστιαίοι Συντελεστές	281
12.3.3 Μέθοδος Πληθωρισμού.....	281
12.3.4 Συντελεστής Κοστολογικής Δυναμικότητας	281
12.3.5 Τιμή Μονάδας.....	283
12.3.6 Ημερήσιο Κόστος.....	283
12.3.7 Καμπύλες Μάθησης.....	283
12.4 Ειδικές Κοστολογήσεις	284
12.4.1 Απόσβεση Εξοπλισμού	284
12.4.2 Κοστολόγηση Υλικών	286
12.4.3 Κοστολόγηση Μεταφορών.....	287
12.5 Παράγοντες που επηρεάζουν τις Εκτιμήσεις Κόστους.....	287
12.5.1 Γενικές Αιτίες.....	287
12.5.2 Πληθωρισμός.....	288
12.5.3 Νομισματικές Μεταβολές	288
12.6 Ανάλυση Ευαισθησίας Κόστους	289
12.7 Λογιστική του Έργου.....	290
12.8 Χρηματικές Ροές του Έργου.....	292
12.8.1 Βασικά Στοιχεία των Χρηματικών Ροών.....	292
12.8.2 Λογιστική Προσέγγιση.....	295
12.8.3 Γραφική Προσέγγιση.....	297
12.9 Συνολικό Κόστος και Χρονική Διάρκεια του Έργου.....	301
12.9.1 Επίδραση του Άμεσου και Έμμεσου Κόστους.....	301

12.9.2 Χρονική εξέλιξη του Συνολικού Κόστους	302
12.9.3 Προσέγγιση της Βέλτιστης Διάρκειας του Έργου	303
Βιβλιογραφία.....	311
Κεφάλαιο 13: Προσέγγιση της Διαχείρισης Ποιότητας.....	313
13.1 Γενικές Έννοιες.....	314
13.2 ISO 9000.....	315
13.2.1 Πιστοποίηση Οργανισμών.....	318
13.3 Σχεδιασμός Ποιότητας.....	320
13.3.1 Πολιτική Ποιότητας	320
13.3.2 Περιγραφή Προϊόντος.....	321
13.3.3 Πρότυπα και Κανονισμοί	321
13.3.4 Σχέδιο Διαχείρισης Ποιότητας	321
13.3.5 Λειτουργικοί Προσδιορισμοί	321
13.4 Διασφάλιση Ποιότητας.....	322
13.5 Ποιοτικός Έλεγχος	322
13.6 Κόστος Ποιότητας.....	323
13.7 «Εργαλεία» της Διαχείρισης Ποιότητας	325
Βιβλιογραφία.....	337
Κεφάλαιο 14: Προσέγγιση της Διαχείρισης Κινδύνων	339
14.1 Βασικές Έννοιες.....	340
14.2 Αναγνώριση Κινδύνων.....	342
14.2.1 Βασικές Κατηγορίες Κινδύνων	343
14.2.2 Βασικά Συστατικά της Αναγνώρισης Κινδύνων.....	345
14.2.3 Εξαγόμενα από την Αναγνώριση Κινδύνων.....	347
14.3 Ποσοτική Αποτίμηση Κινδύνων.	348
14.3.1 Πιθανότητα Εμφάνισης Απειλής.....	349
14.3.2 Ευπάθεια Μέσου Προστασίας.....	350
14.3.3 Αποτίμηση Απωλειών από την Εκδήλωση Απειλής.....	352
14.4 Ανάπτυξη της Αντίδρασης στον Κίνδυνο και Έλεγχος	355
14.4.1 Κατηγορίες Αντιδράσεων στον Κίνδυνο	355
14.4.2 Μέσα Προστασίας από τις Απειλές.....	357
14.4.3 Κόστος και Ωφέλεια Μέσων Προστασίας	358
14.5 Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνων.....	360
14.6 Μήτρες Αποτελεσμάτων	361
14.6.1 Λήψη Αποφάσεων σε Συνθήκες Κινδύνου	363
14.6.2 Λήψη Αποφάσεων σε Συνθήκες Αβεβαιότητας.....	366
14.7 Παίγνια	369
14.8 Μοντέλα Αποφάσεων	371
14.8.1 Ο Ρόλος του Οργανωτικού Περιβάλλοντος.....	371

14.9 Μεθοδολογίες και Εργαλεία Διαχείρισης Κινδύνων.....	372
Βιβλιογραφία.....	373
Κεφάλαιο 15: Προσέγγιση της Διαχείρισης Προμηθειών	377
15.1 Σχεδιασμός Προμηθειών.....	378
15.1.1 Περιγραφή του Προϊόντος.....	378
15.1.2 Αντικείμενο του Έργου.....	379
15.1.3 Πηγές των Προμηθειών	379
15.1.4 Επιλογή Τύπου Συμβάσεων.....	381
15.1.5 Άλλοι Παράγοντες	383
15.1.6 Εξαγόμενα του Σχεδιασμού Προμηθειών	385
15.2 Αναζήτηση Προμηθευτών.....	385
15.3 Επιλογή Πηγών Προμηθειών	386
15.4 Διοικητική Διαχείριση των Συμβάσεων.....	387
15.5 Λύση Συμβάσεων	388
Βιβλιογραφία.....	389
Κεφάλαιο 16: Πληροφοριακή-Επικοινωνιακή Προσέγγιση του Έργου.....	391
16.1 Πληροφοριακό Σύστημα του Έργου	392
16.1.1 Συγκρότηση του Πληροφοριακού Συστήματος.....	392
16.1.2 Ποιότητα Πληροφοριακού Συστήματος.....	394
16.2 Πληροφοριακή Ροή.....	395
16.2.1 Κατηγορίες Πληροφοριών.....	395
16.2.2 Εκθέσεις ή Αναφορές	397
16.3 Επικοινωνίες.....	400
16.3.1 Επίσημη και Ανεπίσημη Επικοινωνία	400
16.3.2 Φορείς της Επίσημης Επικοινωνίας.....	402
16.3.3 Ποιότητα Επικοινωνιών.....	403
16.4 Σύγχρονα Πληροφοριακά Συστήματα του Έργου	407
16.4.1 Πληροφοριακές και Επικοινωνιακές Δυνατότητες	408
16.4.2 Λογισμικό Διοίκησης – Διαχείρισης Έργου (P.M.I.S.)	409
16.4.3 Εγγενή Προβλήματα.....	413
16.5 Παρακολούθηση του Έργου	415
16.5.1 Παρακολούθηση της Χρονικής εξέλιξης	415
16.5.2 Παρακολούθηση της Εξέλιξης του Κόστους	416
16.5.3 Μέθοδος της Δεδουλευμένης Αξίας.....	417
16.6 Διαχείριση Επικοινωνιών	427
16.6.1 Σχεδιασμός των Επικοινωνιών	427
16.6.2 Διανομή Πληροφοριών	428
16.6.3 Παραγωγή Εκθέσεων Απόδοσης.....	428
16.6.4 Διαχειριστική Ολοκλήρωση.....	429

Βιβλιογραφία.....	430
Κεφάλαιο 17: Προσέγγιση του Ελέγχου του Έργου	433
17.1 Ο Έλεγχος ως Λειτουργία.....	433
17.1.1 Μορφές και Περιεχόμενο Ελέγχου	434
17.1.2 Ο Κύκλος Ελέγχου	435
17.1.3 Προβλήματα του Ελέγχου.....	436
17.1.4 Ποιότητα Ελέγχου	437
17.2 Έλεγχος του Έργου.....	439
17.2.1 Δομική Ανάλυση των Ελέγχων	440
17.2.2 Διεργασίες Ελέγχου	440
17.2.3 Αλλαγές	442
17.3 Τύποι Ελέγχων	443
17.3.1 Προληπτικοί Έλεγχοι	443
17.3.2 Αυτόματοι ή Κυβερνητικοί Έλεγχοι	443
17.3.3 Έλεγχοι Υλοποίησης	444
17.3.4 Εκ των Υστέρων Έλεγχοι.....	444
17.4 Ελεγκτική ή Επιθεώρηση.....	445
17.4.1 Ελεγκτική ή Επιθεώρηση του Έργου	445
17.4.2 Κύκλος Ζωής της Ελεγκτικής Έργου	446
Βιβλιογραφία.....	447
Παράρτημα: Περί Τεχνικών Έργων.....	449
Π1. Η έννοια του εργοταξίου	450
Π1.1 Οι Μελέτες Εφαρμογής.....	451
Π1.2 Διάκριση Εργασιών.....	451
Π1.3 Το Γραφείο του Εργοταξίου.....	452
Π1.4 Διάταξη Εργοταξίου.....	452
Π1.5 Οργάνωση Εργοταξίου.....	452
Π2. Δημόσια Τεχνικά Έργα	453
Π3. Τρόποι Κατασκευής των Δημοσίων Έργων	454
Π3.1 Τρόποι Επιλογής Αναδόχου	455
Π3.2 Μητρώα Εργοληπτριών Εταιρειών.....	457
Ευρετήριο Ελληνικών Όρων και Γλωσσάρι.....	459
Ευρετήριο Αγγλικών Όρων	481