

spanol **Polski**
Slovenščina
română
Português
Ελληνικά
Deutsch
Български
Hrvatski
Čeština Dansk
Nederlands Eesti
Français
Italiano
Magyar Svenska
Latviešu
Português Malti



Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργων PM² Επισκόπηση

Επισκόπηση
Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργων PM²



Τόσο η Ευρωπαϊκή Επιτροπή όσο και κάθε άλλο πρόσωπο που ενεργεί εξ ονόματος αυτής, δεν φέρει ευθύνη για την ενδεχόμενη χρήση των πληροφοριών που εμπεριέχονται στο παρόν σύγγραμμα.

Η Europe Direct είναι μια υπηρεσία που σας βοηθά να βρείτε απαντήσεις στα ερωτήματά σας σχετικά με την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Αριθμός δωρεάν τηλεφωνικής κλήσης (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Οι πληροφορίες που παρέχονται είναι δωρεάν, όπως και οι περισσότερες κλήσεις (αν και ορισμένοι χειριστές, τηλεφωνικά κέντρα ή ξενοδοχεία ενδέχεται να σας χρεώσουν).

Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την Ευρωπαϊκή Ένωση επισκεφθείτε τον δικτυακό τόπο
<http://europa.eu>.

Λουξεμβούργο, Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2018

ISBN xxxxxxxx

Ημερομηνία έκδοσης: xxxxxxxx

© Ευρωπαϊκή Ένωση, 2018

Επιτρέπεται η αναπαραγωγή και η επαναχρησιμοποίηση με μνεία της πηγής.

Το λογότυπο PM² είναι ιδιοκτησία της Ευρωπαϊκής Ένωσης και δεν μπορεί να καταχωρισθεί ως εμπορικό σήμα ή με άλλο τρόπο, ούτε να χρησιμοποιηθεί ξεχωριστά από τα παρόντα έγγραφα.

Απαγορεύεται η δημοσίευση από εξωτερικό οργανισμό του παρόντος συγγράμματος, καθώς και του σχετικού λογότυπου «PM²», με τρόπο που να υποδηλώνει υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Τίτλος: Επισκόπηση Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργων PM²

Τρέχουσα Έκδοση: v.1.0, Ιανουάριος 2018

Βασισμένη στο: «*The PM² Project Management Methodology of the European Commission*»



Συγγραφείς του οδηγού και της μεθοδολογίας της PM²

Ομάδα μετάφρασης και προσαρμογής του οδηγού στην Ελληνική

Παράρτημα Α: Συμβολή και Αναγνώριση

Παραγωγή και έκδοση:

Ευρωπαϊκή Επιτροπή

DIGIT.B.4

Κέντρο Αριστείας για τη Διαχείριση Έργων (CoEPM²)

Email: EC-PM²@ec.europa.eu

Ενταχθείτε στην κοινότητα Open PM² και μείνετε συντονισμένοι για ενημερώσεις:
<https://joinup.ec.europa.eu/collection/open-PM²-project-management-methodology>
<https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openPM²-contact>

Πίνακας περιεχομένων

1	Εισαγωγή	1
1.1	Σχετικά με την Πρωτοβουλία Open PM ²	1
1.2	Το Κέντρο Αριστείας της Μεθοδολογίας PM ² (CoEPM ²)	2
1.3	Το Δίκτυο Υποστήριξης Έργων (PSN) της Open PM ²	2
1.4	Χρήσιμες πηγές στο διαδίκτυο	2
2	Επισκόπηση της Μεθοδολογίας PM²	5
2.1	Η αρχιτεκτονική της PM ²	5
2.2	Ο Κύκλος Ζωής του Έργου κατά την PM ²	5
2.3	Κύριοι Συντελεστές και Βασικά Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα ανά Φάση	6
2.4	Ορισμός Έργου κατά PM ²	8
2.5	Τεκμηρίωση Έργου – Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα κατά την PM ²	8
2.6	Το Πλαίσιο Αρχών και Στάσεων (Mindsets) της PM ²	9
2.7	Διαμόρφωση και Προσαρμογή	11
3	Οργάνωση Έργου και Ρόλοι	13
3.1	Ενδιαφερόμενα Μέρη	13
3.2	Το Μοντέλο Διακυβέρνησης κατά την PM ²	13
3.3	Ρόλοι και Υπευθυνότητες	14
3.3.1	Συντονιστική Επιτροπή Έργου (Project Steering Committee - PSC)	14
3.3.2	Κύριος του Έργου (Project Owner - PO)	14
3.3.3	Πάροχος Λύσεων (Solution Provider - SP)	15
3.3.4	Επιχειρησιακός Διαχειριστής (Business Manager - BM)	15
3.3.5	Διαχειριστής Έργου (Project Manager - PM)	15
3.3.6	Κύρια Ομάδα Έργου (Project Core Team - PCT)	15
3.3.7	Ομάδα Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης (Business Implementation Group - BIG)	15
3.3.8	Άλλοι ρόλοι	15
3.4	Ικανότητες για τη Διαχείριση Έργων	16
4	Φάση Έναρξης	19
4.1	Σύσκεψη Έναρξης	20
4.2	Αίτημα Έναρξης Έργου	20
4.3	Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου (Business Case)	20
4.4	Καταστατικό Έργου (Project Charter)	21
4.5	Ανασκόπηση Ολοκλήρωσης Φάσης Έργου: Έτοιμο για Σχεδιασμό (Ready for Planning - RfP)	21
5	Φάση Σχεδιασμού	23
5.1	Εναρκτήρια (kick-off) Σύσκεψη Σχεδιασμού	25
5.2	Εγχειρίδιο Έργου	25
5.3	Σχέδια Διαχείρισης Έργου	25
5.4	Πίνακας Ενδιαφερόμενων Μερών	26
5.5	Σχέδιο Εργασιών του Έργου	26
5.6	Σχέδιο Εξωτερικών Αναθέσεων	26
5.7	Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων	27
5.8	Σχέδιο Μετάβασης	27
5.9	Σχέδιο Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης Έργου	27
5.10	Ανασκόπηση Ολοκλήρωσης Φάσης Έργου: Έτοιμοι προς Υλοποίηση (Ready for Executing - RfE)	27

6 Φάση Υλοποίησης	29
6.1 Εναρκτήρια (kick-off) Σύσκεψη Υλοποίησης	30
6.2 Συντονισμός Έργου	30
6.3 Διασφάλιση Ποιότητας	30
6.4 Αναφορά Προόδου Έργου	31
6.5 Διανομή Πληροφοριών	31
6.6 Ανασκόπηση Ολοκλήρωσης Φάσης Έργου: Έτοιμο για Κλείσιμο (Ready for Closing - RfC)	31
7 Φάση Κλεισίματος	33
7.1 Σύσκεψη Ανασκόπησης κατά το Κλείσιμο του Έργου	34
7.2 Διδάγματα & Προτάσεις	34
7.3 Αναφορά (Έκθεση) Κλεισίματος Έργου	34
7.4 Διοικητικό Κλείσιμο Έργου	34
8 Παρακολούθηση & Έλεγχος	35
8.1 Παρακολούθηση Απόδοσης Έργου	35
8.2 Έλεγχος Χρονοδιαγράμματος	35
8.3 Έλεγχος Κόστους	36
8.4 Διαχείριση Ενδιαφερόμενων Μερών	36
8.5 Διαχείριση Απαιτήσεων	36
8.6 Διαχείριση Τροποποιήσεων Έργου	36
8.7 Διαχείριση Ρίσκων	37
8.8 Διαχείριση Ζητημάτων και Αποφάσεων	37
8.9 Διαχείριση Ποιότητας	37
8.10 Διαχείριση Αποδοχής Παραδοτέων	37
8.11 Διαχείριση Μετάβασης	37
8.12 Διαχείριση Επιχειρησιακής Λειτουργίας	37
8.13 Διαχείριση Εξωτερικών Αναθέσεων	38
8.14 Λίστες Ελέγχου (Checklists)	38
Παράρτημα Α: Συμβολή και Αναγνώριση	39
Παράρτημα Β : Επεκτάσεις της PM²	41
PM ² και Ευέλικτη (Agile) Διαχείριση	41
Διαχείριση Προγραμμάτων κατά την PM ² (PM ² –PGM)	43
Διαχείριση Χαρτοφυλακίου κατά την PM ²	46
Παράρτημα Γ : Πρόσθετοι Πόροι	49
Ο Πίνακας Ανάθεσης Αρμοδιοτήτων (RASCI) κατά την PM ²	49
Κατανομή Πρότυπων Διαχειριστικών Εγγράφων της PM ² ανά Φάση Έργου	50
Επισκόπηση των δραστηριοτήτων και των αντικειμένων της PM ²	51
Διαθέσιμα υποδείγματα της PM ²	52
Ξεκινώντας με την PM ² : Συμβουλές Ταχείας Έναρξης	54
Παράρτημα Δ: Δεοντολογία και Συμπεριφορά	55
Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας	55
Προσωπικές και Επαγγελματικές Αρετές	56
Παράρτημα Ε: Γλωσσάριο	60

Η σελίδα παραμένει ηθελημένα κενή

1 Εισαγωγή

Η PM² είναι μια μεθοδολογία διαχείρισης έργων η οποία αναπτύχθηκε και υποστηρίζεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Σκοπός της είναι να δώσει τη δυνατότητα στους Διαχειριστές Έργου (PMs) να παρέχουν λύσεις και οφέλη στους οργανισμούς τους μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των εργασιών σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής ενός έργου.

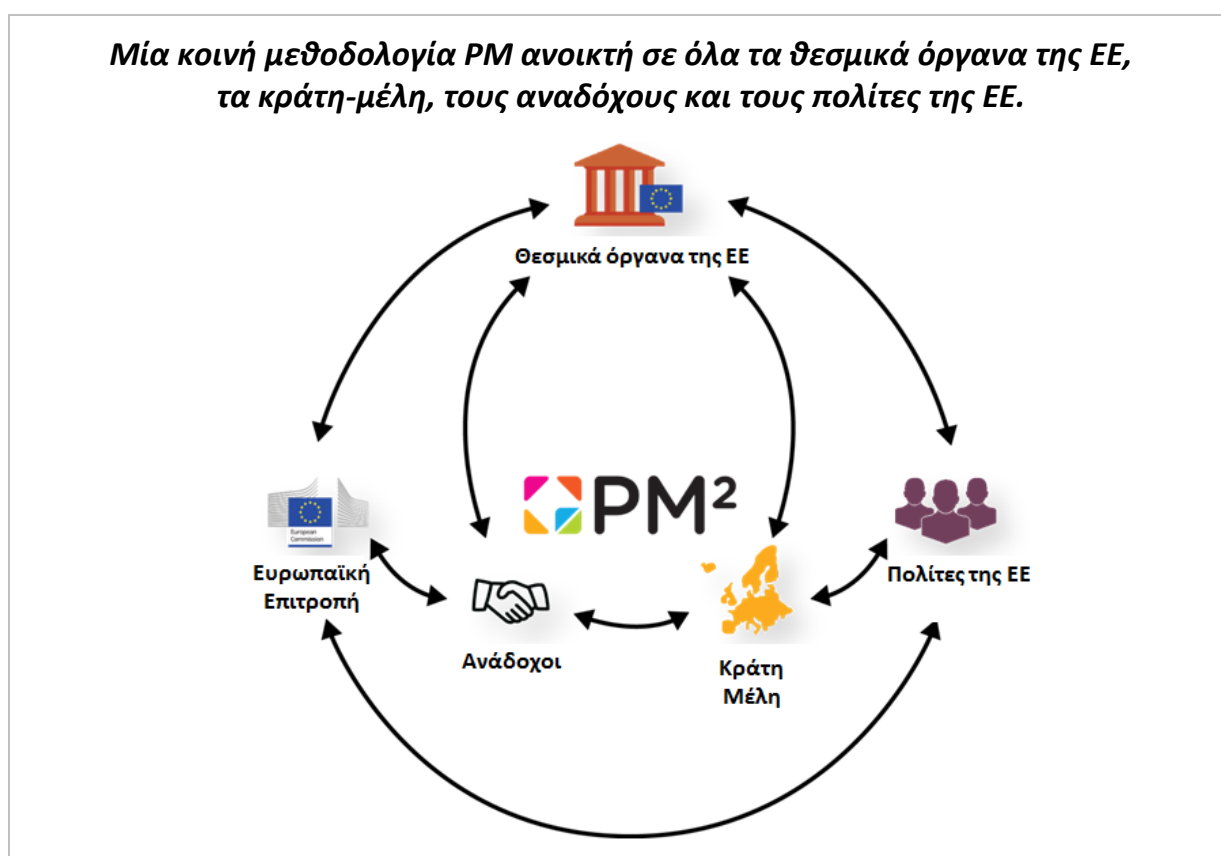
Η PM² είναι μια απλή και εύκολη στη χρήση μεθοδολογία, η οποία μπορεί να προσαρμοστεί από τις ομάδες έργων στις συγκεκριμένες ανάγκες κάθε έργου. Δημιουργήθηκε αρχικά για να ταιριάζει στο περιβάλλον και τις ανάγκες των θεσμικών οργάνων της Ε.Ε. και της Δημόσιας Διοίκησης. Καθώς ωστόσο ενσωματώνει στοιχεία από ένα ευρύ φάσμα παγκοσμίως αποδεκτών βέλτιστων πρακτικών, προτύπων και μεθοδολογιών διαχείρισης έργων, μπορεί εύκολα να χρησιμοποιηθεί από οποιονδήποτε τύπο οργανισμού.

Το κείμενο που ακολουθεί παρέχει μία επισκόπηση της μεθοδολογίας διαχείρισης έργων PM². Η επισκόπηση διατηρήθηκε κατά το δυνατόν ευσύνοπτη, δίνοντας ωστόσο επαρκείς πληροφορίες για την αποτελεσματική κατανόηση της μεθοδολογίας PM².

1.1 Σχετικά με την Πρωτοβουλία Open PM²

Η Open PM² είναι μια πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής η οποία φέρνει τη μεθοδολογία PM² και τα οφέλη της πιο κοντά στα ενδιαφερόμενα μέρη, αλλά και στην ευρύτερη κοινότητα χρηστών γενικότερα.

Ειδικότερα, παρέχει ανοικτή πρόσβαση στη μεθοδολογία διαχείρισης έργων PM² σε όλα τα θεσμικά όργανα της Ε.Ε., στους αναδόχους έργων αυτής, στη δημόσια διοίκηση των κρατών μελών αλλά και σε κάθε ενδιαφερόμενο φορέα γενικότερα. Σκοπός της πρωτοβουλίας Open PM² είναι τόσο η εξυπηρέτηση των στόχων της Ε.Ε. όσο και η κάλυψη των σχετικών αναγκών των κρατών μελών της, προάγοντας την αποτελεσματικότερη διαχείριση και επικοινωνία στον κόσμο των έργων.



Σχ. 1.1 Συνέργειες της Open PM²

Η πρωτοβουλία επιδιώκει επίσης την εξάλειψη σφαλμάτων του παρελθόντος, μέσω της υιοθέτησης μίας συγκλίνουσας προσέγγισης διαχείρισης έργων, βασισμένης στις ομοιότητες και στα κοινά ενδιαφέροντα της ευρύτερης κοινότητας της Ε.Ε. Πρακτικά, καταργεί παρελθούσες αλληλεπικαλυπτόμενες ενέργειες, οι οποίες ήταν το αποτέλεσμα εφαρμογής διαφορετικών προσεγγίσεων στη διαχείριση έργων.

Η ανοικτή πρόσβαση στην PM², αποβλέπει στη βελτίωση της ικανότητας διαχείρισης έργων εντός της Ε.Ε., εξασφαλίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο αύξηση της αποτελεσματικότητας και της επιτυχίας τους.

Η Open PM² το επιτυγχάνει αυτό με:

- Τον εξορθολογισμό των επιμέρους προσεγγίσεων διαχείρισης έργων που χρησιμοποιούνται, τόσο στο πλαίσιο των διαφόρων οργάνων της Ε.Ε., όσο και γενικότερα από λοιπούς φορείς.
- Την καθιέρωση κοινής γλώσσας και διαδικασιών, οδηγώντας σε αποτελεσματικότερη επικοινωνία στο πλαίσιο των υλοποιούμενων έργων.
- Την παροχή ενός κοινού πλαισίου αρχών και στάσεων (mindset) στη διαχείριση έργων.
- Την προώθηση της διαφάνειας και την προβολή της συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων στο πλαίσιο των υλοποιούμενων έργων.
- Την επιδίωξη υψηλότερης ποιότητας διαχείρισης έργων, με σκοπό τη βελτίωση της σχέσης κόστους/προσπάθειας.
- Τη βελτίωση της παρακολούθησης και του ελέγχου των έργων που χρηματοδοτούνται από την Ε.Ε.
- Την εφαρμογή της απόφασης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής της 12ης Δεκεμβρίου 2011 (2011/833/ΕΕ) για την «περαιτέρω χρήση εγγράφων της Επιτροπής» με σκοπό την προώθηση της προσβασιμότητας και της περαιτέρω χρήσης.

1.2 Το Κέντρο Αριστείας της Μεθοδολογίας PM² (CoEPM²)

Σκοπός του Κέντρου Αριστείας για την PM² είναι να παρέχει στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τα θεσμικά όργανα της Ε.Ε. υψηλού επιπέδου υποδομές διαχείρισης έργων, υποστήριξη και συμβουλευτικές υπηρεσίες. Το CoEPM² υποστηρίζει τη μεθοδολογία PM², συντονίζει το δια-θεσμικό Δίκτυο Υποστήριξης Έργων (Project Support Network - PSN) και προωθεί την ευρύτερη υιοθέτηση της PM² μέσω της πρωτοβουλίας Open PM².

1.3 Το Δίκτυο Υποστήριξης Έργων (PSN) της Open PM²

Το Δίκτυο Υποστήριξης Έργων (PSN) της PM² αποτελείται από τα Τοπικά Γραφεία Υποστήριξης Έργων (Local Project Support Offices - LPSOs) και υποστηρικτές της PM² που συντονίζονται και υποστηρίζονται από το Κέντρο Αριστείας της PM² (CoEPM²). Το Δίκτυο Υποστήριξης Έργων (PSN) της PM² στοχεύει να καταστεί ένα αποκεντρωμένο δίκτυο υποστήριξης διαχείρισης έργων, παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη στους χρήστες της PM² σχετικά με την αποτελεσματική υιοθέτηση και χρήση της μεθοδολογίας.

Το Δίκτυο Υποστήριξης Έργων (PSN):

- Προωθεί την ανταλλαγή και την κοινή χρήση γνώσεων, εμπειριών και βέλτιστων πρακτικών.
- Καθιστά δυνατή τη συγκέντρωση παρατηρήσεων για τη συνεχή βελτίωση και αξιοποίηση της μεθοδολογίας PM².
- Δίνει τη δυνατότητα στα Γραφεία Υποστήριξης Έργων (PSO) να αλληλοϋποστηρίζονται ως κοινότητα.
- Βασίζεται στη συμβολή των υποστηρικτών της PM² (ατόμων και οργανισμών).

1.4 Χρήσιμες πηγές στο διαδίκτυο

Το CoEPM² παρέχει μια κεντρική τοποθεσία για τη λήψη όλων των πληροφοριών, δημοσιεύσεων κλπ. που αφορούν την PM². Για να βρείτε περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την PM² μπορείτε να κατεβάσετε τον Οδηγό της PM² καθώς και τα σχετικά πρότυπα διαχειριστικά έγγραφα (artefacts). Επίσης μπορείτε να διερευνήσετε τις ακόλουθες ηλεκτρονικές πηγές:

Οδηγός της PM² (PDF)

Μπορείτε να κατεβάσετε την έκδοση pdf του εγγράφου αυτού σε πολλές γλώσσες (ανανεώνεται συνεχώς), καθώς και τον πλήρη οδηγό της μεθοδολογίας PM² - Open Edition από το Βιβλιοπωλείο της Ε.Ε.

- Οδηγός της μεθοδολογίας PM² – Open Edition: <http://europa.eu/!UR34mB>

Wiki της Open PM²

Στο wiki της Open PM² αναλύεται η μεθοδολογία PM² [Open Edition] και παρέχεται ένα κεντρικό σημείο για πληροφορίες σχετικά με τη Μεθοδολογία Open PM². Για να αποκτήσετε πρόσβαση στο wiki, πρέπει να έχετε προσωπικό λογαριασμό στην υπηρεσία EU Login. Εάν δεν διαθέτετε λογαριασμό εισόδου, παρακαλούμε να δημιουργήσετε όταν σας ζητηθεί.

- Wiki της Open PM²: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/>
- Υποδείγματα της Open PM²: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/Artefacts>

Υποστήριξη για την Open PM²

Ενταχθείτε στην κοινότητα Open PM² στον σύνδεσμο εγγραφής:

<https://joinup.ec.europa.eu/community/oPM2>

- Συζητήστε συγκεκριμένα θέματα διαχείρισης έργων, θέστε ερωτήσεις και ανταλλάξτε εμπειρίες.
- Μάθετε για την PM², τα Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα και τις διαδικασίες της.
- Λάβετε υποστήριξη που θα σας βοηθήσει να ξεκινήσετε να χρησιμοποιείτε την PM².
- Αξιοποιείτε τις γνώσεις πιο έμπειρων χρηστών της PM².
- Λάβετε καθοδήγηση για την εφαρμογή της PM² στον οργανισμό σας.
- Σχολιάστε και μοιραστείτε τη δική σας εμπειρία από τη χρήση της PM².

Εγγραφή στη λίστα αλληλογραφίας μας: <https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openPM2-contact>

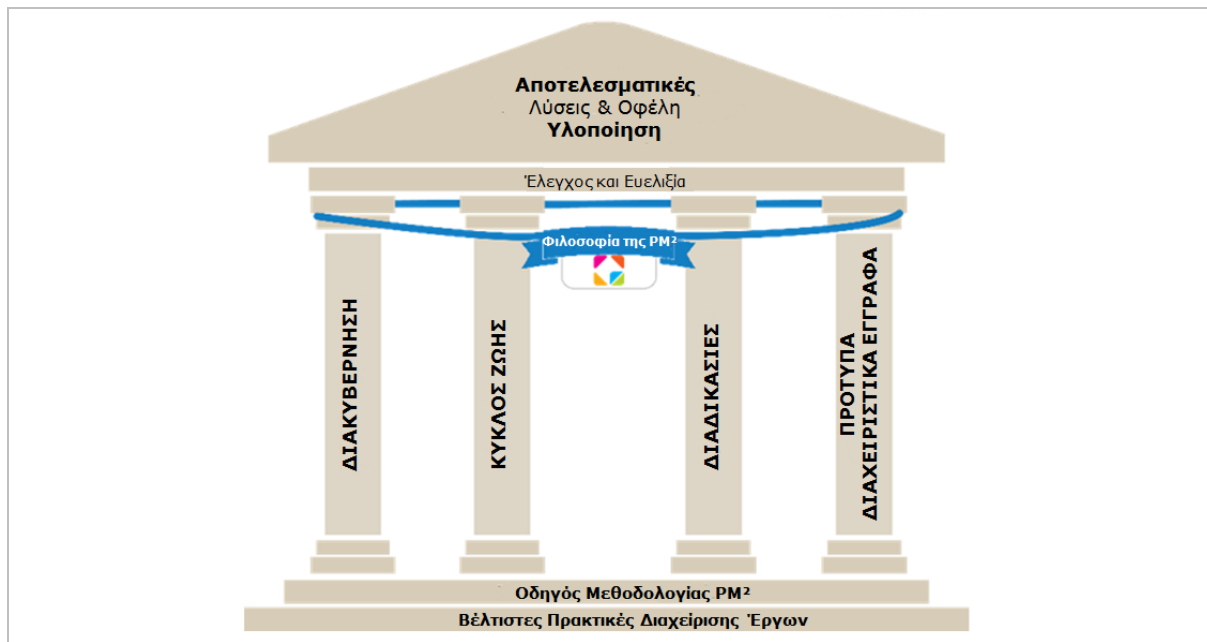
Η σελίδα παραμένει ηθελημένα κενή

2 Επισκόπηση της Μεθοδολογίας PM²

2.1 Η αρχιτεκτονική της PM²

Η μεθοδολογία PM² βασίζεται σε βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης έργων και στηρίζεται σε τέσσερις πυλώνες:

1. Στο μοντέλο διακυβέρνησης έργου (π.χ. Ρόλοι και Υπευθυνότητες)
2. Στον κύκλο ζωής του έργου (π.χ. Φάσεις του Έργου)
3. Σε ένα σύνολο διαδικασιών (π.χ. Δραστηριότητες Διαχείρισης Έργου)
4. Σε ένα σύνολο πρότυπων διαχειριστικών εγγράφων (artefacts) του έργου (π.χ. πρότυπα τεκμηρίωσης και κατευθυντήριες οδηγίες).



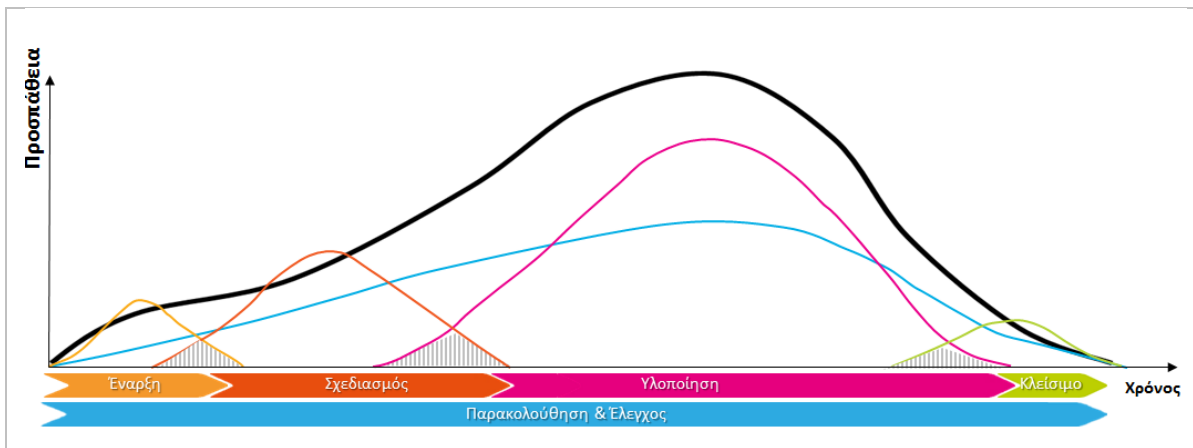
Σχ. 2.1 Ο οίκος της PM²

Το πνεύμα της μεθοδολογίας PM² ορίζεται ευρύτερα από το Πλαίσιο Αρχών και Στάσεων (mindsets) που αυτή πρεσβεύει, δηλαδή εκείνους τους παράγοντες, οι οποίοι αποτελούν το συνεκτικό στοιχείο των υλοποιούμενων πρακτικών της PM², προσφέροντας παράλληλα, ένα κοινό σύνολο πεποιθήσεων και αξιών στις ομάδες έργου.

2.2 Ο Κύκλος Ζωής του Έργου κατά την PM²

Ο Κύκλος Ζωής του Έργου κατά την PM² έχει τέσσερις φάσεις, με διαφορετική κυρίαρχη δραστηριότητα σε κάθε μία από αυτές (π.χ. οι δραστηριότητες έναρξης κυριαρχούν στη Φάση Έναρξης κ.ο.κ.). Ωστόσο, οι κυρίαρχες αυτές δραστηριότητες (μίας φάσης), ενδέχεται να εκτελούνται και σε γειτονικές φάσεις, με χαμηλότερη όμως ένταση εργασίας.

Η διαδικασία μετάβασης ενός έργου από τη μία φάση στην επόμενη, προϋποθέτει την επιτυχή έκβαση της τυπικής (ή, υπό συνθήκες, λιγότερο τυπικής) «Ανασκόπησης Ολοκλήρωσης Φάσης». Η Ανασκόπηση Ολοκλήρωσης Φάσης πιστοποιεί ότι εκπληρώθηκαν οι αντικειμενικοί σκοποί της συγκεκριμένης φάσης.



Σχ. 2.2 Ο κύκλος ζωής του έργου PM²: Αλληλοεπικάλυψη Δραστηριοτήτων κατά τις διάφορες Φάσεις.

Η εστίαση σε ένα έργο μετατοπίζεται από τις δραστηριότητες έναρξης και σχεδιασμού στις αντίστοιχες υλοποίησης, παρακολούθησης & ελέγχου καταλήγοντας στις δραστηριότητες αποδοχής, μετάβασης και κλεισίματος, στο τέλος του κύκλου ζωής του έργου.

Ομάδες έργου με περιορισμένη εμπειρία, υποτιμούν μερικές φορές τη σπουδαιότητα των εργασιών που διενεργούνται στις αρχικές φάσεις του έργου και ξεκινούν να εργάζονται πάνω σε παραδοτέα που δεν έχουν ακόμα προσδιοριστεί ή σχεδιαστεί επαρκώς. Αυτό οδηγεί συνήθως σε αποτελέσματα χαμηλής ποιότητας και περιορισμένης αξίας για τους τελικούς χρήστες. Πρόκειται για σύνηθες και δαπανηρό λάθος, που συχνά αποτελεί τη βασική αιτία της συνολικής αποτυχίας του έργου (συμπεριλαμβανομένης της αδυναμίας επίτευξης των επιδιωκόμενων ωφελειών).

Φάση Έργου	Περιγραφή
1. Έναρξη	Προσδιορισμός των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Δημιουργία Έκθεσης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου. Ορισμός φυσικού αντικειμένου (score) του έργου. Δυναμική εκκίνηση του έργου.
2. Σχεδιασμός	Συγκρότηση και Ανάθεση Κύριας Ομάδας Έργου (PCT). Περαιτέρω επεξεργασία του φυσικού αντικειμένου (score) του έργου. Σχεδιασμός των απαιτούμενων εργασιών.
3. Υλοποίηση	Συντονισμός της υλοποίησης των σχεδίων του έργου. Παραγωγή παραδοτέων.
4. Κλείσιμο	Συντονισμός της επίσημης αποδοχής του έργου. Αναφορά (έκθεση) κλεισίματος έργου. Συλλογή διδαγμάτων & καταγραφή προτάσεων για χρήση σε αντίστοιχα μελλοντικά έργα. Διοικητικό κλείσιμο του έργου.
Παρακολούθηση & Έλεγχος όλων των σχετικών εργασιών σε όλη τη διάρκεια του έργου: Παρακολούθηση των παραμέτρων του έργου, μέτρηση προόδου, διαχείριση τροποποιήσεων, αντιμετώπιση ρίσκων και ζητημάτων, εντοπισμός διορθωτικών ενεργειών.	

Ανασκοπήσεις Ολοκλήρωσης Φάσεων και Εγκρίσεις

Στο τέλος κάθε φάσης, το έργο περνάει από τη σχετική ανασκόπηση ολοκλήρωσης φάσης, όπου πραγματοποιείται αξιολόγηση της προόδου του και εξασφαλίζεται η έγκριση για τη συνέχεια στην επόμενη φάση. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται ότι το έργο επανεξετάζεται από τα αρμόδια άτομα (π.χ. τον Διαχειριστή του Έργου (PM), τον Κύριο του Έργου (PO), την Συντονιστική Επιτροπή Έργου (PSC) κ.ο.κ.) προτού προχωρήσει στην επόμενη φάση. Τα παραπάνω σημεία ελέγχου, συμβάλλουν στη συνολική ποιότητα της διαχείρισης έργου, ενώ δίνεται η δυνατότητα το έργο να προχωρήσει με ελεγχόμενο τρόπο.

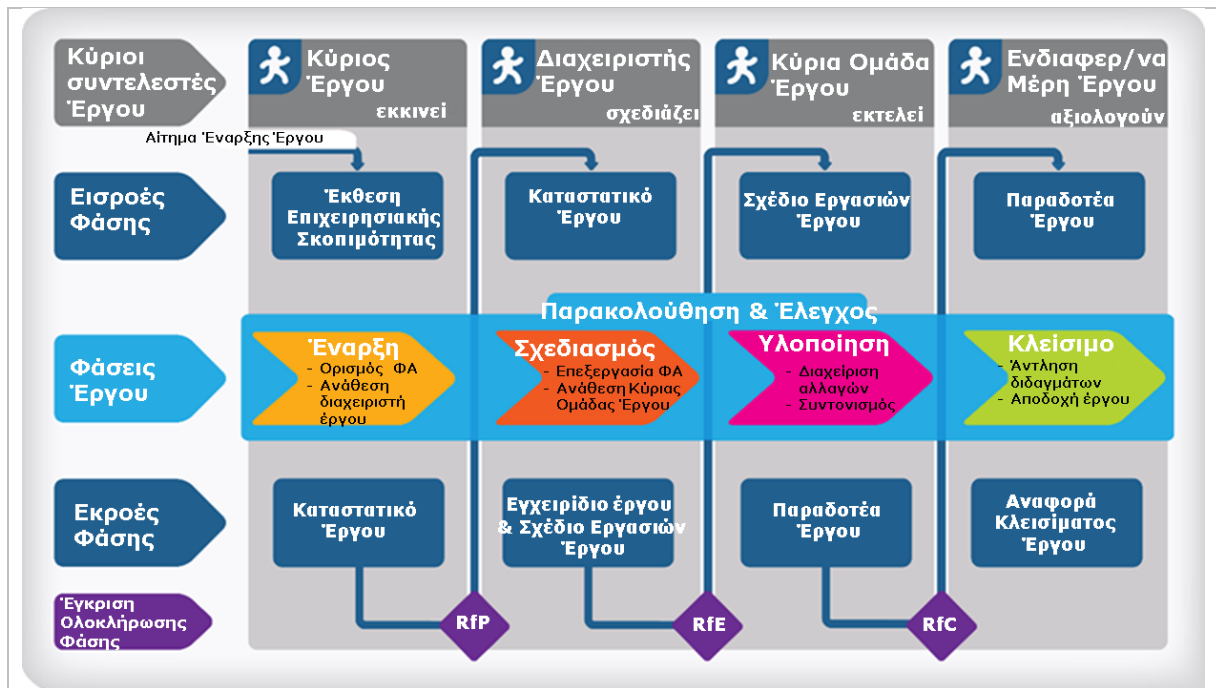
Οι τρεις ανασκοπήσεις ολοκλήρωσης φάσεων της PM² είναι:

- Έτοιμο για Σχεδιασμό (**Ready for Planning - RfP**) - στο τέλος της Φάσης Έναρξης.
- Έτοιμο για Υλοποίηση (**Ready for Execution - RfE**) - στο τέλος της Φάσης Σχεδιασμού.
- Έτοιμο για Κλείσιμο (**Ready for Closing - RfC**) - στο τέλος της Φάσης Υλοποίησης.

2.3 Κύριοι Συντελεστές και Βασικά Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα ανά Φάση

Τα έργα εξαρτώνται από συγκεκριμένους συντελεστές για τον ορισμό, το σχεδιασμό και την υλοποίησή τους. Κατά την PM², οι συντελεστές αυτοί αλλάζουν από φάση σε φάση στον κύκλο ζωής του έργου. Κατά τη διάρκεια της Φάσης Έναρξης, ο βασικός συντελεστής είναι ο Κύριος του Έργου (PO) ο οποίος εκκινεί το έργο και είναι υπεύθυνος για όλη την τεκμηρίωση του. Στη Φάση Σχεδιασμού, κύριος συντελεστής είναι ο

Διαχειριστής Έργου (PM), ο οποίος είναι υπεύθυνος για τον συντονισμό της υλοποίησης όλων των σχεδίων του έργου. Η υλοποίηση του Σχεδίου Εργασιών του Έργου και η δημιουργία των παραδοτέων του στη Φάση Υλοποίησης καθοδηγείται από την Κύρια Ομάδα Έργου (PCT). Τέλος, κύριοι συντελεστές της Φάσης Κλεισίματος είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη του έργου (project stakeholders), οι οποίοι αξιολογούν τα παραδοτέα και τη συνολική επίδοση του έργου.



Σχ. 2.3 Διάγραμμα ροής της PM²: Εισροές, εκροές και παραγόμενα αντικείμενα ανά φάση έργου PM²

Τα βασικά πρότυπα διαχειριστικά έγγραφα (artefacts) που αναφέρονται στο παραπάνω διάγραμμα περιγράφονται ακολούθως:

Εισροή/Εκροή Φάσης	Περιγραφή
Αίτημα Έναρξης Έργου	Επισημοποιεί τη δέσμευση για περαιτέρω διερεύνηση του προβλήματος, της ανάγκης ή της ευκαιρίας και καταγράφει το πλαίσιο αναφοράς του προτεινόμενου έργου.
Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου	Καταγράφει την αιτιολογία για τη δημιουργία του έργου, παρέχει αιτιολόγηση και καθορίζει τους περιορισμούς από πλευράς προϋπολογισμού.
Καταστατικό Έργου	Βασίζεται στην Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας του Έργου και καθορίζει το φυσικό αντικείμενο, τις απαιτήσεις από μακροσκοπική οπτική και τα παραδοτέα του έργου.
Εγχειρίδιο Έργου	Παρουσιάζει τους στόχους διαχείρισης του έργου και τη γενική προσέγγιση διαχείρισης που θα ακολουθηθεί. Καθορίζει τους ρόλους και τις υπευθυνότητες των εμπλεκόμενων μερών.
Σχέδιο Εργασιών Έργου	Περιλαμβάνει την ανάλυση των προς εκτέλεση εργασιών και εκτιμήσεις της απαιτούμενης προσπάθειας (effort) για την υλοποίηση του έργου, το σχετικό κόστος και το χρονοδιάγραμμα του έργου.
Παραδοτέα Έργου	Καταγράφει το σύνολο των παραδοτέων του έργου όπως προσδιορίζονται στο Καταστατικό αυτού, αλλά και στο Σχέδιο Εργασιών Έργου.
Αναφορά (Έκθεση) Κλεισίματος Έργου	Συνοψίζει την εμπειρία υλοποίησης του έργου, τα διδάγματα (αποκτηθείσα γνώση) και πιθανές περαιτέρω προτάσεις για την περίοδο μετά το Κλείσιμο του έργου.

2.4 Ορισμός Έργου κατά PM²

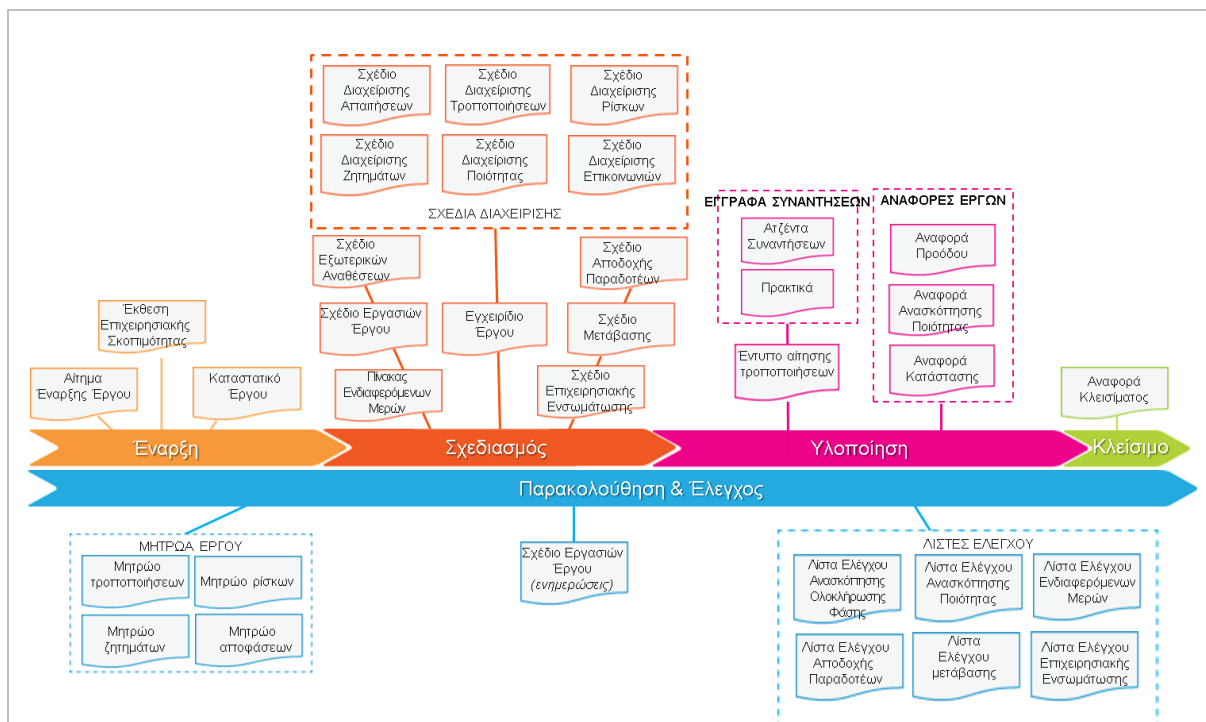
Πολλές από τις βέλτιστες πρακτικές της PM² μπορούν να εφαρμοστούν σε οποιονδήποτε τύπο έργου ή δραστηριότητας. Ωστόσο, συγκεκριμένα έργα έχουν χαρακτηριστικά που τα καθιστούν περισσότερο κατάλληλα για την εφαρμογή της μεθοδολογίας PM² στο σύνολό της. Ένα έργο μπορεί να αντιμετωπιστεί ως έργο κατά PM², εάν παρουσιάζει τα περισσότερα από τα εξής χαρακτηριστικά:

- Είναι έργο (δηλ. δεν είναι επαναλαμβανόμενη διαδικασία, δραστηριότητα, πρόγραμμα κλπ.).
- Διαρκεί πάνω από 4-5 εβδομάδες και στην υλοποίηση του εμπλέκονται περισσότερα από 2-3 άτομα.
- Λειτουργεί εντός ενός οργανισμού και υπόκειται σε εσωτερικούς ή/και εξωτερικούς ελέγχους.
- Απαιτεί σαφώς καθορισμένη δομή διακυβέρνησης και σαφώς καθορισμένους ρόλους και ευθύνες.
- Απαιτεί έγκριση του προϋπολογισμού και του φυσικού αντικείμενου του.
- Δεν περιλαμβάνει μόνο δραστηριότητες κατασκευής/παράδοσης.
- Μπορεί να περιλαμβάνει μετάβαση και δραστηριότητες Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης του Έργου.
- Απαιτεί συγκεκριμένο επίπεδο τεκμηρίωσης, διαφάνειας και αναφορών.
- Απαιτεί συγκεκριμένο επίπεδο ελέγχου και ιχνηλασιμότητας.
- Διαθέτει ευρεία βάση ενδιαφερόμενων μερών και η υλοποίηση του μπορεί να απαιτεί τη συνεργασία πολλών οργανισμών.

2.5 Τεκμηρίωση Έργου – Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα κατά την PM²

Η τεκμηρίωση του έργου αποτελεί βασική δραστηριότητα της διαχείρισης έργων. Αρχίζει με την έναρξη ενός έργου και συνεχίζεται μέχρι το κλείσιμό του. Η τεκμηρίωση του έργου πρέπει να συμμορφώνεται με τα πρότυπα ποιότητας του οργανισμού και του έργου. Ωστόσο, πάνω από όλα, πρέπει να εκπληρώνει τον σκοπό της και να προσθέτει αξία στη διαχείριση του έργου και στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η PM² προτείνει την κατάρτιση ενός αριθμού Πρότυπων Διαχειριστικών Εγγράφων (artefacts) για τη διαχείριση του έργου. Τα έγγραφα αυτά, παρέχονται με τη μορφή υποδείγματος και είναι κατηγοριοποιημένα τόσο ανά φάση στην οποία βρίσκεται το έργο, όσο και ανά τομέα διαχείρισης που αυτό καλύπτει. Η PM² επίσης παρέχει σχέδια (templates) των Διαχειριστικών Εγγράφων για να βοηθήσει την ομάδα έργου στην αποτελεσματική και ομοιόμορφη τεκμηρίωση των σχεδίων του έργου, των σχετικών πληροφοριών και αποφάσεων.



Σχ. 2.4 Κατανομή Εγγράφων PM² ανά Φάση Έργου

2.6 Το Πλαίσιο Αρχών και Στάσεων (Mindsets) της PM²

Το Πλαίσιο Αρχών και Στάσεων της PM² βοηθά τις ομάδες έργων να επικεντρώνονται στο τι είναι σημαντικότερο για την επίτευξη των στόχων του έργου τους. Βοηθά τις ομάδες έργων να διαχειριστούν πολύπλοκα έργα σε διάφορους οργανισμούς, καθιστώντας τη μεθοδολογία PM² αποτελεσματικότερη και πιο ολοκληρωμένη.

Οι Διαχειριστές Έργου (PM) και οι ομάδες έργου που χρησιμοποιούν την PM²:

1. **Εφαρμόζουν** τις βέλτιστες πρακτικές της PM² για τη διαχείριση των έργων τους.
2. **Έχουν επίγνωση** ότι οι μεθοδολογίες χρησιμεύουν στο να εξυπηρετούν τα έργα και όχι το αντίστροφο.
3. **Διατηρούν** προσανατολισμό εστιασμένο στα αποτελέσματα σε σχέση τόσο με όλες τις δραστηριότητες του έργου, όσο και της διαχείρισής του.
4. **Αναθέτουν** ρόλους στα πιο κατάλληλα άτομα και προς όφελος του έργου.
5. **Εξισορροπούν** με τον πλέον παραγωγικό τρόπο, τις **προτεραιότητες** των, συχνά αντικρουόμενων, «χαρακτηριστικών» της Διαχείρισης Έργου: προϊόν, σκοπός, διαδικασία, σχέδιο, άτομα, ικανοποίηση, συμμετοχή, κόπος, αντίληψη και πολιτική.
6. **Δεσμεύονται** να επιτύχουν αποτελέσματα έργου με τη **μέγιστη αξία** και όχι απλά να ακολουθούν σχέδια.
7. **Προωθούν** μια νοοτροπία έργου βασισμένη στη **συνεργασία**, τη σαφή **επικοινωνία** και την **ευθύνη**.
8. **Διασφαλίζουν** τη στήριξη και τη **συμμετοχή** του χορηγού (project sponsor) και των ενδιαφερομένων μερών του έργου, καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής αυτού (συμπεριλαμβανομένων των δραστηριοτήτων επιχειρησιακής ενσωμάτωσης και επίτευξης των **επιδιωκόμενων ωφελειών από το έργο**).
9. **Επενδύουν** στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, τόσο τεχνικών όσο και συμπεριφοράς ώστε να **καταστούν καλύτεροι** συντελεστές του έργου.
10. **Μοιράζονται γνώσεις**, διαχειρίζονται ενεργά τα διδάγματα που αντλούνται και συμβάλλουν στη **βελτίωση** της διαχείρισης των έργων εντός των οργανισμών τους.
11. **Εμπνέονται** από τις κατευθυντήριες γραμμές της PM² για τη Δεοντολογία και την Επαγγελματική Συμπεριφορά (βλ. Παράρτημα Δ).

Οι Διαχειριστές Έργου (PMs) και οι ομάδες έργου που εφαρμόζουν την PM² θα πρέπει επίσης να απαντούν περιοδικά τις ακόλουθες σημαντικές «Μη Συχνές Ερωτήσεις»:

- **Ξέρουμε τι κάνουμε;** Αναπτύξτε ένα σαφές και κοινό όραμα έργου. Διαχειριστείτε το έργο χρησιμοποιώντας ολιστική προσέγγιση και βελτιώστε ολόκληρο το έργο, όχι μόνο τμήματά του. Ακολουθήστε μια διαδικασία, αλλά παραμείνετε Ευέλικτοι και προσπαθήστε να θυμάστε συχνά γιατί κάνετε κάτι.
- **Ξέρουμε γιατί το κάνουμε; Ενδιαφέρεται κανείς πραγματικά;** Βεβαιωθείτε ότι το έργο σας έχει σημασία. Κατανοήστε τους στόχους, την αξία και τον αντίκτυπο του και πώς σχετίζεται με τη στρατηγική του οργανισμού. Καθορίστε εκ των προτέρων πως ορίζετε την επιτυχία του έργου και προσφέρετε μέγιστη αξία και πραγματικά οφέλη, όχι απλά μόνο αποτελέσματα.
- **Συμμετέχουν οι κατάλληλοι άνθρωποι;** Οι άνθρωποι υλοποιούν τα έργα. Το πρωταρχικό κριτήριο για τη συμμετοχή των ατόμων και την ανάθεση ρόλων έργου θα πρέπει να είναι η εξυπηρέτηση των αναγκών και των στόχων του έργου και όχι η πολιτική, η φιλία, η λειτουργική ιεραρχία, η εγγύτητα ή η ευκολία.
- **Ξέρουμε ποιος κάνει τι;** Μάθετε τι πρέπει να κάνετε και βεβαιωθείτε ότι και οι άλλοι γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν. Είναι σαφές σε όλους; Καθορίστε με σαφήνεια και κατανοήστε ρόλους, ευθύνες και υποχρεώσεις.
- **Υλοποίηση με οποιοδήποτε κόστος ή κίνδυνο;** Δείξτε σεβασμό για την εργασία των ατόμων και τα κεφάλαια που επενδύονται στο έργο και αποφύγετε συμπεριφορές και τακτικές υψηλού ρίσκου. Πάντοτε να έχετε κατά νου ότι δεν μετρά μόνο το τελικό αποτέλεσμα. Το πώς θα φτάσετε εκεί, έχει επίσης σημασία. Διαχειριστείτε τα έργα σας με βάση θετικές αξίες και αρχές.
- **Είναι σημαντικό;** ΔΕΝ είναι τα πάντα εξίσου σημαντικά. Αναγνωρίζουμε και συμφωνούμε όσον αφορά τα Κρίσιμα Κριτήρια Επιτυχίας (Critical Success Criteria - CSC), το Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν (Minimum Viable Product - MVP) και τους Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας (Critical Success Factors - CSFs) του έργου και κατανέμουμε την προσπάθεια και την προσοχή μας τόσο τακτικά όσο και στρατηγικά προς όφελος αφενός των στόχων, και αφετέρου, της διαχείρισης του έργου.

- **Είναι δικό τους ή δικό μας καθήκον;** Βεβαιωθείτε ότι τόσο ο οργανισμός, όσο και οι πάροχοι λύσεων εργάζονται ως μία ομάδα προς έναν κοινό στόχο. Η αληθινά ομαδική εργασία όντως βοηθά, συνεπώς προωθείτε σαφή, αποτελεσματική και συχνή επικοινωνία.
- **Πρέπει να συμμετέχω;** Συμβάλλετε από οποιαδήποτε θέση. Να είστε υπερήφανοι για τις δεξιότητες, την αξία και τη θετική στάση που προσφέρετε στο έργο. Βοηθήστε να συμμετέχουν όλοι όσοι είναι αναγκαίο να εμπλακούν στο έργο. Προωθήστε και διευκολύνετε τη συμβολή όλων των ενδιαφερομένων.
- **Έχουμε βελτιωθεί;** Προβαίνετε σε συνεχή αυτοβελτίωση και οργανωτική βελτίωση συγκεντρώνοντας και ανταλλάσσοντας γνώσεις. Οι ομάδες έργου θα πρέπει να προβληματίζονται διαρκώς για τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να γίνουν αποτελεσματικότερες και να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους ανάλογα.
- **Υπάρχει ζωή μετά το έργο;** Ο κύκλος ζωής του προϊόντος (ή της υπηρεσίας) μόλις ξεκίνησε! Βεβαιωθείτε ότι έχετε συμβάλει στην επιτυχία του.

Το Πλαίσιο Αρχών και Στάσεων της PM² αποτελεί το συνδετικό ιστό που συνενώνει τις διαδικασίες και πρακτικές της PM². Παρέχει ένα κοινό σύνολο πεποιθήσεων και αξιών για όλους όσους εφαρμόζουν την PM² και βοηθά τις ομάδες έργων να (επανα)θέσουν τους στόχους διαχείρισης έργου στο ευρύτερο πλαίσιο του οργανισμού και της δεοντολογίας.

2.7 Διαμόρφωση και Προσαρμογή

Για να διασφαλιστεί ότι η Μεθοδολογία PM² εξυπηρετεί αποτελεσματικά τις ανάγκες του έργου, ενδέχεται να απαιτηθεί κάποιος βαθμός διαμόρφωσης ή/και προσαρμογής της.

Η διαμόρφωση αφορά την αλλαγή συγκεκριμένων τμημάτων της μεθοδολογίας, όπως βήματα διαδικασιών, περιεχόμενο των Πρότυπων Διαχειριστικών Εγγράφων, κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ διαφόρων ρόλων, κλπ. Οι οργανισμοί προβαίνουν στη διαμόρφωση για να προσαρμόσουν τη μεθοδολογία σε συγκεκριμένες ανάγκες, δομές και φιλοσοφία και για να ευθυγραμμίσουν τη μεθοδολογία στις διαδικασίες, πολιτικές κλπ. του οργανισμού.

Η διαμόρφωση έχει περισσότερο νόημα σε επίπεδο οργανισμού/τμήματος, μικρή όμως διαμόρφωση μπορεί επίσης να γίνει σε επίπεδο έργου, όπως για παράδειγμα, με βάση την πολυπλοκότητα, το μέγεθος ή τον τύπο του έργου. Ωστόσο, καθώς κάθε έργο είναι μοναδικό, ενδέχεται να απαιτηθεί επιπλέον προσαρμογή. Η προσαρμογή πραγματοποιείται σε επίπεδο έργου και αντικατοπτρίζει τις ειδικές ανάγκες διαχείρισης του έργου. Παραδείγματα τέτοιου είδους προσαρμογής αποτελούν: ο καθορισμός διακριτών επιπέδων λήψης απόφασης, ο προσδιορισμός της ανοχής ρίσκου με βάση την προθυμία ανάληψης ρίσκου των ενδιαφερόμενων μερών, κλπ.

Όλες οι διαμορφώσεις πρέπει να τεκμηριώνονται στο Εγχειρίδιο Έργου.

Κατά τη διαμόρφωση ή την προσαρμογή της Μεθοδολογίας PM² θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ακόλουθες οδηγίες:

- Κατανοήστε αρχικά το σκοπό και την αξία του, προς διαμόρφωση, στοιχείου της μεθοδολογίας και έπειτα προχωρήστε στη διαμόρφωση.
- Αποφύγετε απλουστεύσεις ή σημαντικές αποκλίσεις από τη μεθοδολογία (π.χ. φάσεις, ρόλοι, δραστηριότητες ή πρότυπα διαχειριστικά έγγραφα), καθώς η μεθοδολογία έχει σχεδιαστεί ως ένα ολοκληρωμένο σύνολο.
- Εξισορροπήστε το επίπεδο ελέγχου που απαιτεί ένα έργο με την επιπλέον προσπάθεια που απαιτεί ο συγκεκριμένος έλεγχος.
- Εξαλείψτε τα περιττά (λιτή προσέγγιση), όμως παραμείνετε ευθυγραμμισμένοι με το πνεύμα της Μεθοδολογίας PM², όπως αυτό αντικατοπτρίζεται στους τέσσερις πυλώνες και στο πλαίσιο των αρχών και των στάσεων της.
- Θυμηθείτε ότι η μεθοδολογία σχεδιάστηκε ως ολοκληρωμένο σύνολο, οπότε αποφύγετε τις περιττές και μη αναγκαίες αποκλίσεις.

Η σελίδα παραμένει ηθελημένα κενή

3 Οργάνωση Έργου και Ρόλοι

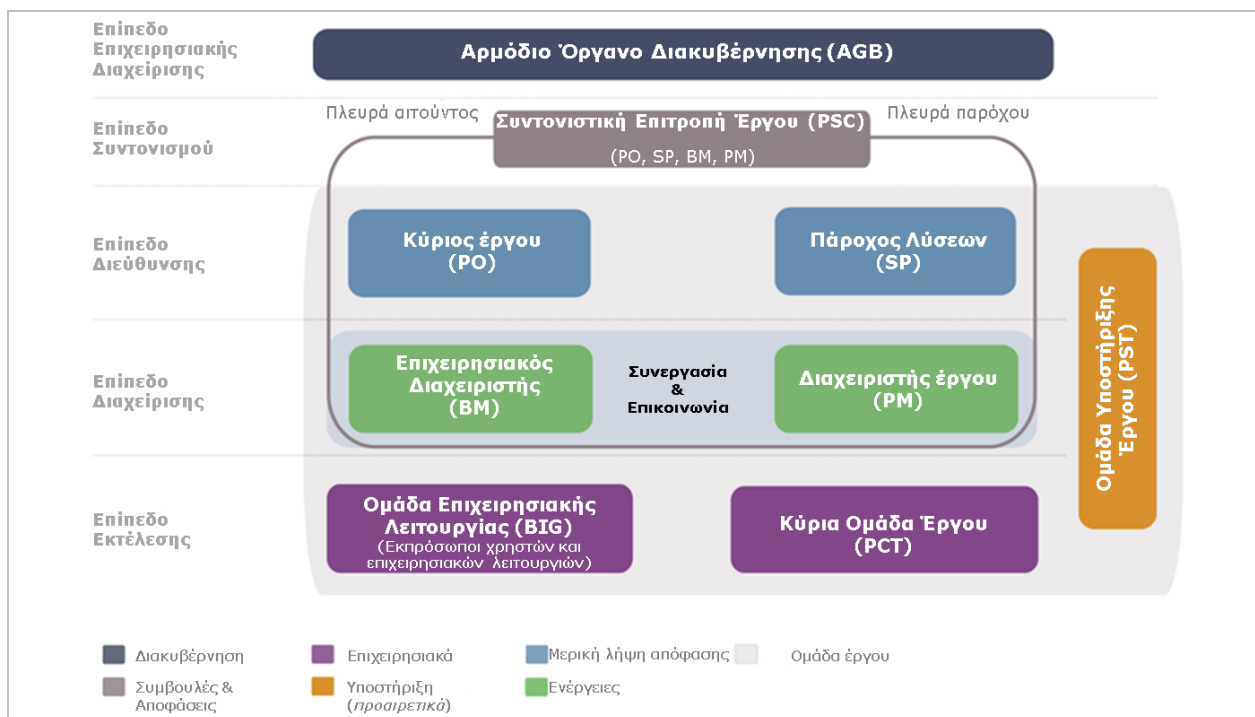
3.1 Ενδιαφερόμενα Μέρη

Τα Ενδιαφερόμενα μέρη είναι άτομα (ή ομάδες) που μπορούν να επηρεάσουν ή να επηρεαστούν από τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου ή/και από τις εκροές, το(-α) παράγωγο(-α) και το(-α) αποτέλεσμα (-τα) του έργου. Τα Ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να είναι άμεσα εμπλεκόμενοι στο έργο, μέλη άλλων εσωτερικών οργανισμών ή άτομα εκτός του οργανισμού (π.χ. ανάδοχοι, προμηθευτές, χρήστες ή το ευρύ κοινό).

Το πλήθος των ενδιαφερόμενων μερών εξαρτάται από την πολυπλοκότητα και το φυσικό αντικείμενο του έργου. Ωστόσο, όσο περισσότερα άτομα επηρεάζει το έργο, τόσο πιθανότερο είναι μεταξύ αυτών να επηρεάζει ανθρώπους που έχουν κάποια ισχύ ή επιρροή επάνω στο έργο. Επειδή τα άτομα αυτά μπορεί να αποτελέσουν είτε χρήσιμους υποστηρικτές του έργου είτε ενδέχεται να επιλέξουν να το παρεμποδίσουν, η αποτελεσματική διαχείριση και συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών είναι καθοριστική για την επιτυχία ενός έργου.

3.2 Το Μοντέλο Διακυβέρνησης κατά την PM²

Το σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζει μια επισκόπηση των επιπέδων και των κύριων ρόλων στην οργάνωση του έργου. Κάθε ένα από τα επίπεδα αυτά εξηγείται συνοπτικά στη συνέχεια.



Σχ. 3.1 Οργάνωση Έργου

Να σημειωθεί ότι υπάρχει μία μόνο Κύρια Ομάδα Έργου (PCT), η οποία αποτελείται από τα άτομα που αναλαμβάνουν τους ρόλους που ορίζονται στα επίπεδα Υλοποίησης, Διαχείρισης και Διεύθυνσης. Για να επιτύχει το έργο, τα άτομα αυτά πρέπει να συνεργάζονται ως ομάδα.

Επίπεδο Επιχειρησιακής Διακυβέρνησης

Το Επίπεδο Επιχειρησιακής Διακυβέρνησης καθορίζει το όραμα και τη στρατηγική του Οργανισμού. Αποτελείται από μία ή περισσότερες επιτροπές διαχείρισης που λειτουργούν σε υψηλό ή ακόμα και στο υψηλότερο επίπεδο διοίκησης εντός του οργανισμού. Στο σημείο αυτό καθορίζονται προτεραιότητες, λαμβάνονται επενδυτικές αποφάσεις και διατίθενται πόροι.

Επίπεδο Συντονισμού

Το Επίπεδο Συντονισμού παρέχει γενικές κατευθύνσεις και καθοδήγηση του έργου. Διατηρεί το έργο επικεντρωμένο στους στόχους του και αναφέρεται στο Αρμόδιο Όργανο Διακυβέρνησης (AGB). Το επίπεδο συντονισμού περιλαμβάνει τους ρόλους που ορίζονται για τα Επίπεδα Διεύθυνσης και Διαχείρισης, καθώς και άλλους κατά περίπτωση ρόλους.

Επίπεδο Διεύθυνσης

Το Επίπεδο Διεύθυνσης προωθεί το έργο και έχει πλήρη γνώση της Έκθεσης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας του Έργου. Κινητοποιεί τους απαραίτητους πόρους και παρακολουθεί τις επιδόσεις του έργου προκειμένου αυτό να επιτύχει τους στόχους του. Το Επίπεδο Διεύθυνσης περιλαμβάνει τους ρόλους του Κυρίου του Έργου (PO) και του Παρόχου Λύσεων (SP).

Επίπεδο Διαχείρισης

Το Επίπεδο Διαχείρισης επικεντρώνεται στις καθημερινές λειτουργίες του έργου. Οργανώνει, παρακολουθεί και ελέγχει τις εργασίες που απαιτούνται για την παραγωγή των παραδοτέων του έργου και για την εφαρμογή τους στον οργανισμό. Τα μέλη του Επιπέδου Διαχείρισης αναφέρονται στο Επίπεδο Διεύθυνσης. Το Επίπεδο Διαχείρισης περιλαμβάνει τους ρόλους του Επιχειρησιακού Διαχειριστή (BM) και του Διαχειριστή Έργου (PM). Είναι εξαιρετικά σημαντικό για την επιτυχία του έργου να υπάρχει στενή συνεργασία και καλή επικοινωνία μεταξύ του Επιχειρησιακού Διαχειριστή (BM) και του Διαχειριστή Έργου (PM).

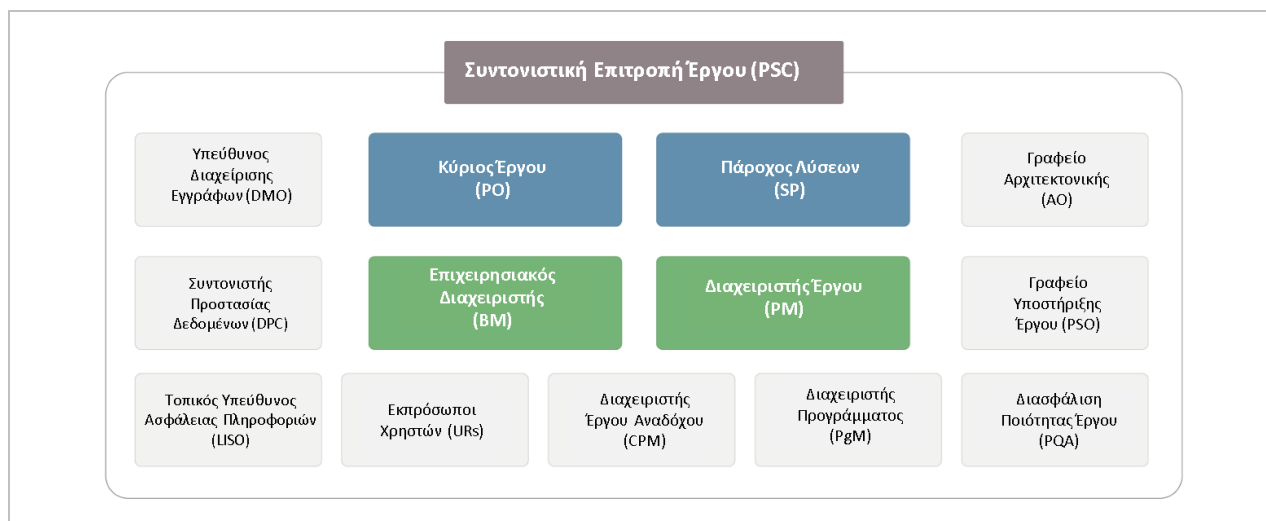
Επίπεδο Υλοποίησης

Το Επίπεδο Υλοποίησης αναφέρεται στο Επίπεδο Διαχείρισης και εκτελεί τις εργασίες του έργου. Παράγει τα παραδοτέα και τα εφαρμόζει στον οργανισμό-φορέα. Το Επίπεδο Υλοποίησης περιλαμβάνει τους ρόλους της Ομάδας Επιχειρησιακής Λειτουργίας (BIG) και της Κύριας Ομάδας Έργου (PCT).

3.3 Ρόλοι και Υπευθυνότητες**3.3.1 Συντονιστική Επιτροπή Έργου (Project Steering Committee - PSC)**

Η Συντονιστική Επιτροπή Έργου (PSC) αποτελείται από τους τέσσερις ρόλους των Επιπέδων Διαχείρισης και Διεύθυνσης, περιλαμβάνοντας ένα ισορροπημένο συνδυασμό εκπροσώπων από την πλευρά του αιτούντος και του παρόχου. Στη Συντονιστική Επιτροπή Έργου (PSC) μπορούν να συμμετέχουν και άλλοι ρόλοι, ανάλογα με τις ανάγκες του έργου.

Η Συντονιστική Επιτροπή Έργου (PSC), υπό την προεδρία του Κυρίου του έργου (PO), αποτελεί το βασικό όργανο λήψης αποφάσεων και επίλυσης ζητημάτων για το έργο. Όλες οι σημαντικές αποφάσεις που μπορεί να επηρεάσουν το έργο ή την ικανότητα της ομάδας να υλοποιήσει τους στόχους του, θα πρέπει να παραπέμπονται στην Συντονιστική Επιτροπή Έργου (PSC). Η Επιτροπή αυτή εγκρίνει βασικά έγγραφα του έργου, λαμβάνει αποφάσεις για την επίλυση σημαντικών ζητημάτων μεταξύ των οποίων και αιτήματα σημαντικών τροποποιήσεων που αντιμετωπίζει η Κύρια Ομάδα Έργου (PCT).



Σχ. 3.2 Παράδειγμα σύνθεσης Συντονιστικής Επιτροπής Έργου (PSC): μόνιμοι και προαιρετικοί ρόλοι

3.3.2 Κύριος του Έργου (Project Owner - PO)

Ο Κύριος του Έργου (PO) είναι ο «πελάτης» του έργου και ως εκ του ρόλου του, θέτει τους επιχειρησιακούς στόχους και διασφαλίζει ότι τα αποτελέσματα του έργου συνάδουν με τους παραπάνω στόχους, αλλά και τις προτεραιότητες που έχουν τεθεί. Έχει την ευθύνη για τη συνολική επιτυχία του έργου και με την ολοκλήρωσή του έχει την ιδιοκτησία των παραγώγων του έργου (προϊόν ή υπηρεσία). Ο Κύριος του Έργου (PO) αποτελεί το βασικό φορέα λήψης αποφάσεων, προεδρεύει της Συντονιστικής Επιτροπής Έργου (PSC) και εγκρίνει όλα τα βασικά πρότυπα διαχειριστικά έγγραφα όπως η Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας του Έργου, το Καταστατικό Έργου, τα Σχέδια Διαχείρισης Έργου, το Σχέδιο Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης Έργου κλπ.

Ο Κύριος του Έργου (PO) είναι αυτός που υποστηρίζει το έργο, προσφέροντας καθοδήγηση και στρατηγική κατεύθυνση για το έργο και τα μέλη του. Με δεδομένο ότι συνήθως κατέχει κάποια θέση διοίκησης εντός του οργανισμού, εκπροσωπεί τα συμφέροντα και την προοπτική του οργανισμού. Κινητοποιεί τους αναγκαίους πόρους, αναλαμβάνει τα επιχειρησιακά ρίσκα του έργου, επιλύει ζητήματα και συγκρούσεις που παραπέμπονται σε αυτόν/η, παρακολουθεί τακτικά την πρόοδο του έργου και καθοδηγεί τις οργανωτικές αλλαγές.

3.3.3 Πάροχος Λύσεων (Solution Provider - SP)

Ο Πάροχος Λύσεων (SP) αναλαμβάνει τη συνολική ευθύνη για τα παραδοτέα του έργου. Εκπροσωπεί τα συμφέροντα όσων σχεδιάζουν, προμηθεύουν, διαχειρίζονται και υλοποιούν τα παραδοτέα του έργου. Κατέχει συνήθως διοικητική θέση στη λειτουργική ιεραρχία του οργανισμού που αναλαμβάνει το έργο και, ως εκ τούτου, συνεργάζεται συχνά με τον Κύριο του Έργου (PO) στον καθορισμό των επιχειρησιακών στόχων (του έργου). Κινητοποιεί επίσης τους απαιτούμενους πόρους (από την πλευρά του Παρόχου) και ορίζει τον Διαχειριστή Έργου (PM).

Όταν μέρος του έργου ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες, τότε ο Πάροχος Λύσεων (SP) εγκρίνει τους στόχους των δραστηριοτήτων και των παραδοτέων που ανατίθενται και καθίσταται υπόλογος για την απόδοση του αναδόχου.

3.3.4 Επιχειρησιακός Διαχειριστής (Business Manager - BM)

Ο Επιχειρησιακός Διαχειριστής (BM) εκπροσωπεί τον Κύριο του Έργου (PO) σε καθημερινή βάση κατά τη διάρκεια του έργου και τον βοηθά στον καθορισμό των επιχειρησιακών στόχων του έργου. Συνεργάζεται στενά με το Διαχειριστή Έργου (PM) σε πολλές δραστηριότητες διαχείρισης του έργου και συντονίζει τις διάφορες δραστηριότητες και τους ρόλους από την πλευρά του πελάτη (π.χ. Εκπρόσωποι χρηστών και επιχειρησιακών λειτουργιών) διασφαλίζοντας ότι τα παραδοτέα του έργου πληρούν τις επιχειρησιακές ανάγκες και τις ανάγκες των χρηστών.

Ο Επιχειρησιακός Διαχειριστής (BM) σχεδιάζει επίσης τυχόν απαιτούμενες δραστηριότητες επιχειρησιακής αναδιοργάνωσης και οργανωσιακών αλλαγών και ηγείται της εφαρμογής τους, διασφαλίζοντας ότι ο οργανισμός είναι έτοιμος να ενσωματώσει τα παραδοτέα του έργου, όταν αυτά διατεθούν από τον Πάροχο Λύσεων (SP).

3.3.5 Διαχειριστής Έργου (Project Manager - PM)

Ο Διαχειριστής Έργου (PM) διαχειρίζεται το έργο σε καθημερινή βάση και έχει την ευθύνη παραγωγής αποτελεσμάτων υψηλής ποιότητας όσον αφορά το έργο εντός των προσδιορισμένων στόχων και περιορισμών του. Διαχειρίζεται τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών και συντονίζει την κύρια ομάδα έργου (PCT) εξασφαλίζοντας τη βέλτιστη αξιοποίηση των διατιθέμενων πόρων. Διαχειρίζεται τα ρίσκα και τα ζητήματα που έχουν αναγνωρισθεί, τα οποία προωθεί περαιτέρω στα Επίπεδα Διεύθυνσης και Συντονισμού, εάν είναι αναγκαίο.

Έχει την ευθύνη δημιουργίας όλων των πρότυπων διαχειριστικών εγγράφων, με εξαίρεση το Αίτημα Έναρξης Έργου, την Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου και το Σχέδιο Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης Έργου. Ελέγχει την εξέλιξη του έργου μέσα από τη διαχείριση των τροποποιήσεων του με αποτελεσματικό τρόπο και διασφαλίζει ότι οι στόχοι του έργου επιτυγχάνονται εντός των πλαισίων ποιότητας, χρόνου και κόστους, λαμβάνοντας προληπτικά ή διορθωτικά μέτρα όπου αυτό απαιτείται. Παρακολουθεί επίσης και ελέγχει το έργο και αναφέρεται στη Συντονιστική Επιτροπή Έργου (PSC) για την πρόοδο του.

3.3.6 Κύρια Ομάδα Έργου (Project Core Team - PCT)

Η Κύρια Ομάδα Έργου (PCT) αποτελείται από άτομα με εξειδικευμένους ρόλους που είναι υπεύθυνα για τη δημιουργία των παραδοτέων του έργου. Η σύνθεση και η δομή της εξαρτώνται από το μέγεθος και τον τύπο του έργου και ορίζονται από τον Διαχειριστή Έργου (PM) με βάση τις ανάγκες του έργου.

3.3.7 Ομάδα Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης (Business Implementation Group - BIG)

Η Ομάδα Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης (BIG) αποτελείται από εκπροσώπους επιχειρησιακών λειτουργιών και ομάδων χρηστών. Είναι υπεύθυνη για τον προσδιορισμό των επιχειρησιακών απαιτήσεων, τον έλεγχο αποδοχής των παραδοτέων του έργου, καθώς και την υλοποίηση των επιχειρησιακών αλλαγών που πρέπει να γίνουν ώστε ο οργανισμός να ενσωματώσει αποτελεσματικά τα παραδοτέα του έργου στην καθημερινή εργασία του.

3.3.8 Άλλοι ρόλοι

Εκπρόσωποι Χρηστών (User Representatives - UR): Οι εκπρόσωποι χρηστών (UR) εκπροσωπούν τα συμφέροντα των τελικών χρηστών του έργου. Αποτελούν μέρος της Ομάδας Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης (BIG). Είναι

σημαντικό οι εκπρόσωποι χρηστών (UR) να εμπλέκονται σε όλο το έργο, να ενημερώνονται ως προς τις εξελίξεις και να διακατέχονται από πνεύμα συμμετοχικότητας στο έργο. Οι εκπρόσωποι χρηστών (UR) βοηθούν στο ορισμό των απαιτήσεων του έργου και τις επικυρώνουν σε τακτά χρονικά διαστήματα, γεγονός το οποίο διασφαλίζει ότι τα παραδοτέα είναι κατάλληλα για τον σκοπό που ορίζονται.

Ομάδα Υποστήριξης Έργου (Project Support Team - PST): Απαρτίζεται από το προσωπικό το οποίο είναι υπεύθυνο να παρέχει υποστήριξη στο έργο, ενώ η σύνθεση και η δομή της εξαρτάται από τις ανάγκες του έργου. Η Ομάδα Υποστήριξης Έργου (PST) συνήθως αποτελείται από εκπροσώπους διαφόρων οριζόντιων δομών του φορέα υλοποίησης του έργου. Ενδεικτικά αναφέρονται τα: Γραφείο Υποστήριξης Έργου (PSO), Γραφείο Διασφάλισης Ποιότητας Έργου (PQA), Νομικό Τμήμα, Τμήμα Προμηθειών κλπ.

Γραφείο Υποστήριξης Έργου (Project Support Office - PSO): Υποστηρίζει τις Ομάδες Έργων σε ζητήματα που συνδέονται με την εφαρμογή της μεθοδολογίας, τη χρήση των Πρότυπων Διαχειριστικών Εγγράφων, των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων κ.ο.κ.

Διασφάλιση Ποιότητας Έργου (Project Quality Assurance - PQA): Λειτουργώντας ανεξάρτητα από τον Διαχειριστή Έργου (PM), διασφαλίζει την υψηλή ποιότητα του έργου και των παραδοτέων του.

Διαχειριστής Έργου του Αναδόχου (Contractor's Project Manager - CPM): Διαχειρίζεται τις δραστηριότητες του έργου και της ομάδας του αναδόχου. Εντάσσεται στην Κύρια Ομάδα Έργου (PCT) και αναφέρεται στον Διαχειριστή Έργου (PM).

Βοηθός Διαχειριστής Έργου (Project Management Assistant - PMA): Για μεγάλα έργα, ο Διαχειριστής Έργου (PM) μπορεί να θεωρήσει χρήσιμο να αναθέσει ορισμένα καθήκοντα διαχείρισης έργου σε βοηθό. Ο Βοηθός Διαχειριστής Έργου (APM) δύναται να εκτελεί διάφορα διοικητικά καθήκοντα, να ενεργεί ως εκπρόσωπος του Διαχειριστή Έργου (PM) σε συνεδριάσεις κλπ. Επισημαίνεται ότι ο Διαχειριστής έργου (PM) παραμένει υπεύθυνος για την ορθή εκτέλεση όλων των καθηκόντων και των παραδοτέων (συμπεριλαμβανομένων και αυτών που έχουν ανατεθεί στον APM).

3.4 Ικανότητες για τη Διαχείριση Έργων

Η Διαχείριση Έργων αφορά πολύ περισσότερα από τη δημιουργία χρονοδιαγραμμάτων και προϋπολογισμών. Ένας καλός Διαχειριστής Έργου (PM), είναι σε θέση να κάνει χρήση ενός ευρέως φάσματος τεχνικών και συμπεριφορικών δεξιοτήτων, ως αποτέλεσμα της υπάρχουσας γνώσης και εμπειρίας του στα συγκεκριμένα αντικείμενα.

Οι Διαχειριστές Έργου (PMs) θα πρέπει να είναι επαρκώς εξοικειωμένοι με:

- τη μεθοδολογία Διαχείρισης Έργου (π.χ. PM²) που χρησιμοποιεί ο οργανισμός τους.
- τις πολιτικές και τα πρότυπα (π.χ. ασφάλεια, επιχειρησιακή αρχιτεκτονική, έλεγχοι) που τυγχάνουν εφαρμογής στα έργα που διαχειρίζονται.
- το επιχειρησιακό πλαίσιο των έργων που διαχειρίζονται.
- το γενικό περιβάλλον του έργου (δηλαδή κοινωνικοπολιτισμικό, πολιτικό, φυσικό).
- τον τομέα στον οποίο ανήκει το έργο τους (π.χ. πληροφορική, μάρκετινγκ).
- τον τρόπο με τον οποίο θα εξελιχθεί και θα συντηρείται το τελικό προϊόν ή η υπηρεσία μετά την παράδοση.

Ωστόσο, εκτός από τα παραπάνω, οι Διαχειριστές Έργου (PMs) χρειάζονται και άλλες ικανότητες που τους επιτρέπουν να εργάζονται αποτελεσματικά τόσο σε διαπροσωπικό επίπεδο, όσο και εντός του ευρύτερου πλαισίου του οργανισμού. Οι ικανότητες αυτές περιλαμβάνουν τη δυνατότητα να επικοινωνούν, να καθοδηγούν, να παρακινούν, να διαπραγματεύονται, να επιλύουν προβλήματα, να διεξάγουν συναντήσεις και workshops και να υποβάλλουν εκθέσεις για την κατάσταση του έργου. Πλέον αυτών όμως, πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζονται πολύπλοκες καταστάσεις οι οποίες προκύπτουν ως αποτέλεσμα ομάδων διαφορετικής σύνθεσης (δεν υπάρχει ομοιογένεια - ομοιομορφία) αλλά και από την πλευρά των ενδιαφερομένων μερών όταν αυτά έχουν ποικίλες και αντικρουόμενες προτεραιότητες.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τις σημαντικότερες Διαπροσωπικές και Αντιληπτικές Ικανότητες που σχετίζονται με την πρακτική εφαρμογή της Διαχείρισης Έργου:

Διαπροσωπικές Ικανότητες	Αντιληπτικές Ικανότητες
• Αυτοκριτική και αυτοδιαχείριση • Προσωπική ακεραιότητα και αξιοπιστία • Επικοινωνία σε διαπροσωπικό επίπεδο • Σχέσεις και δέσμευση • Ηγεσία • Ομαδικό πνεύμα • Διαχείριση συγκρούσεων και κρίσεων • Επινοητικότητα • Διαπραγμάτευση • Προσανατολισμός στα αποτελέσματα	• Στρατηγική • Διακυβέρνηση, δομές και διαδικασίες • Συμμορφώσεις, πρότυπα και ρυθμίσεις • Ισχύς και ενδιαφέρον • Αλλαγή και μετασχηματισμός • Κουλτούρα • Εκτίμηση Αξιών και Τήρηση Δεοντολογίας Πηγή: IPMA-ICB (προσαρμοσμένο)

Από όλες τις παραπάνω ικανότητες, η Εκτίμηση Αξιών και η Τήρηση Δεοντολογίας κατέχουν εξέχουσα θέση, αφού μας καθοδηγούν στην εφαρμογή των ικανοτήτων μας και ορίζουν το τι θεωρούμε καλό ή κακό, σωστό ή λάθος. Είναι το φίλτρο που καθοδηγεί τις αποφάσεις και τις δράσεις μας σε κάθε δεδομένη κατάσταση.

Η επίδειξη ικανοτήτων διαχείρισης έργου θα πρέπει να γίνεται με αποτελεσματικό, συνεπή και προσαρμοσμένο σε κάθε περίπτωση τρόπο, παραμένοντας ταυτόχρονα εναρμονισμένη με τις αξίες του οργανισμού και την επαγγελματική δεοντολογία. Σκοπός είναι να επιτευχθούν οι στόχοι του έργου με τη λήψη (αλλά και εφαρμογή) των σωστών αποφάσεων, τη σωστή στιγμή, με τον σωστό τρόπο και για τους σωστούς λόγους. Με άλλα λόγια, να διαχειριζόμαστε το έργο με τον σωστό τρόπο. Αυτό καθίσταται δύσκολο εφόσον υπάρχουν συχνά ηθικές αποκλίσεις μεταξύ των τιθέμενων στόχων, των διατιθέμενων μέσων και των καθηκόντων του Διαχειριστή Έργου έναντι των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών και των συμφερόντων που αυτά έχουν (ή εκπροσωπούν).

Οι εν λόγω αποφάσεις και εντάσεις καθίστανται ευκολότερες στη διαχείριση όταν οι Διαχειριστές Έργου (PMs) έχουν αναπτύξει μια ηθική προδιάθεση, η οποία περιλαμβάνει μία εξισορρόπηση μεταξύ στόχων, δεξιοτήτων, προσωπικής ακεραιότητας και ηθικής αρετής.

Παρά το γεγονός ότι όλες οι αρετές (λογικές και ηθικές) επηρεάζουν όλες τις ικανότητες, οι αρετές της κρίσης, της σύνεσης και της διορατικότητας είναι, συγκριτικά περισσότερο, συσχετισμένες με την εκδήλωση των αντιληπτικών ικανοτήτων. Από την άλλη μεριά, οι ηθικές αρετές της ειλικρίνειας, της αμεροληψίας, της φιλικότητας, της γενναιοδωρίας, της εγκράτειας, του θάρρους, του χιούμορ, της μεγαλοψυχίας και μεγαλοπρέπειας είναι αντίστοιχα περισσότερο συσχετισμένες με την εκδήλωση των διαπροσωπικών ικανοτήτων.

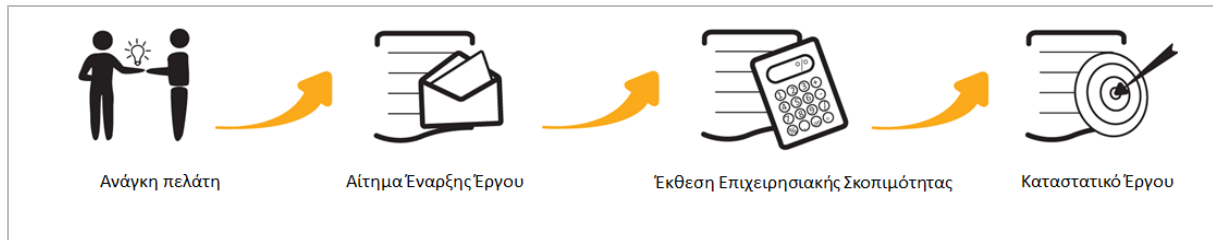
Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις προσωπικές και επαγγελματικές αρετές και το πώς αυτές συνδέονται με τις ικανότητες, ανατρέξτε στον Οδηγό της Μεθοδολογίας PM² - Παράρτημα για την Ηθική και Δεοντολογία.

Η σελίδα παραμένει ηθελημένα κενή

4 Φάση Έναρξης



Η πρώτη φάση ενός έργου κατά PM² είναι η Φάση Έναρξης. Στη φάση αυτή, οι άνθρωποι οι οποίοι συμμετέχουν καθορίζουν τους στόχους του έργου, διασφαλίζουν ότι το έργο ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, προχωρούν σε έναν αρχικό σχεδιασμό για να εξασφαλιστεί το δυναμικό ξεκίνημά του και παρέχουν τις πληροφορίες που απαιτούνται ώστε να ληφθεί έγκριση και το έργο να περάσει στη Φάση Σχεδιασμού. Βασική εισροή της φάσης αυτής είναι το αίτημα (του «πελάτη») για την αντιμετώπιση συγκεκριμένης ανάγκης, προβλήματος ή ευκαιρίας.



Σχ. 4.1 Επισκόπηση της Φάσης Έναρξης

Κατά τη Φάση Έναρξης συλλέγονται, καταγράφονται, τεκμηριώνονται και επικοινωνούνται οι ακόλουθες πληροφορίες:

- Προκαταρκτικές πληροφορίες σχετικά με τον αιτούντα, τα ενδιαφερόμενα μέρη, τις επιχειρησιακές ανάγκες και τα επιθυμητά αποτελέσματα του έργου.
- Το επιχειρησιακό πλαίσιο και η τεκμηρίωση του έργου, καθώς και μία σαφής περιγραφή του προβλήματος με παράλληλη παράθεση πιθανών εναλλακτικών προσεγγίσεων επίλυσής του. Συμπληρωματικά προσδιορίζονται και στοιχεία προϋπολογισμού, χρονοδιαγράμματος, αλλά και προσπάθειας που απαιτείται.
- Οι στόχοι του έργου, από πλευράς φυσικού αντικείμενου, ποιότητας, κόστους και χρόνου, καθώς επίσης και τα χρονικά ορόσημα, τα παραδοτέα και η προσέγγιση διαχείρισης και διακυβέρνησης του έργου.

Οι παραπάνω πληροφορίες αποτυπώνονται στην Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας και στο Καταστατικό του Έργου τα οποία όταν εγκριθούν χρησιμοποιούνται, ως σημεία αναφοράς, σε όλη τη διάρκεια του έργου.

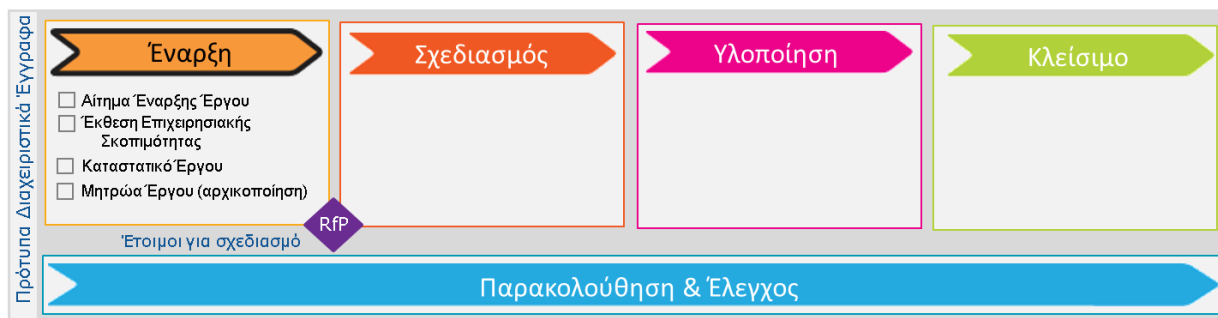
Η σωστή έναρξη του έργου είναι κρίσιμης σημασίας για τον επιτυχή σχεδιασμό και την υλοποίησή του.



Σχ. 4.2 Φάση Έναρξης: δραστηριότητες και κύρια παράγωγα (παραδοτέα)

Στο τέλος της Φάσης Έναρξης, η Συντονιστική Επιτροπή Έργου (PSC) ή/και άλλα Αρμόδια Όργανα Διακυβέρνησης (AGB) προχωρούν σε ανασκόπηση των εγγράφων της Φάσης Έναρξης και αποφασίζουν αν θα παρέχουν την άδεια για την υλοποίηση του έργου ώστε αυτό να προχωρήσει στη Φάση Σχεδιασμού.

Δημιουργούνται τρία (3) βασικά πρότυπα διαχειριστικά έγγραφα του έργου κατά την Φάση Έναρξης: το Αίτημα Έναρξης του Έργου, η Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας και το Καταστατικό του Έργου. Στη φάση αυτή επίσης ενεργοποιούνται τα τρία από τα τέσσερα μητρώα του έργου (δηλαδή Μητρώο Ρίσκων, Μητρώο Ζητημάτων, Μητρώο Αποφάσεων), ενώ το Μητρώο Τροποποιήσεων καταρτίζεται συνήθως κατά τη διάρκεια της Φάσης Σχεδιασμού.



Σχ. 4.3 Αντικείμενα Φάσης Έναρξης

4.1 Σύσκεψη Έναρξης

Πρόκειται για άτυπη συνάντηση, συνήθως μεταξύ του ατόμου (ή της ομάδας) που είχε την πρωτοβουλία δημιουργίας του έργου, του Κυρίου του Έργου (PO) και άλλων που θα μπορούσαν ενδεχομένως να συμβάλουν στη δημιουργία των εγγράφων της Φάσης Έναρξης. Στόχος αυτής της σύσκεψης είναι να εισαχθούν τυχόν προκαταρκτικές πληροφορίες που προηγούνται του έργου και να συζητηθούν τα επόμενα βήματα.

Αποτέλεσμα αυτής της σύσκεψης είναι η καλύτερη κατανόηση του πλαισίου του (επερχόμενου) έργου, καθώς και η απόφαση μετάβασης στο επόμενο στάδιο με τη δημιουργία του Αιτήματος Έναρξης του Έργου. Διδάγματα από προηγούμενα παρόμοια έργα μπορούν επίσης να χρησιμεύσουν ως εισροή σε αυτήν τη σύσκεψη.

4.2 Αίτημα Έναρξης Έργου

Το Αίτημα Έναρξης του Έργου αποτελεί το σημείο που επισημοποιεί την έναρξη του έργου. Με τη δημιουργία του, οι έχοντες την πρωτοβουλία του έργου διασφαλίζουν ότι, αφενός καταγράφονται επίσημα η τρέχουσα κατάσταση (δηλαδή το πρόβλημα, η ανάγκη ή η ευκαιρία) και, αφετέρου τα επιθυμητά αποτελέσματα του έργου καθώς και ότι τα παραπάνω μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για περαιτέρω διερεύνηση και επεξεργασία.

4.3 Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου (Business Case)

Το επόμενο βήμα μετά το Αίτημα Έναρξης του Έργου είναι η ανάπτυξη της Έκθεσης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου. Σκοπός της Έκθεσης είναι να καταγραφεί η λογική αιτιολόγηση πάνω στην οποία βασίζεται το έργο, η ευθυγράμμιση του έργου με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, η τεκμηρίωση για την επένδυση σε χρόνο και προσπάθεια και ο προσδιορισμός των αναγκών σε κεφάλαια του προϋπολογισμού. Για τα μεγαλύτερα, στρατηγικού χαρακτήρα, έργα η Έκθεση θα πρέπει να περιλαμβάνει επίσης την αξιολόγηση των επιπτώσεων και των ρίσκων, παράλληλα μαζί με μία ανάλυση κόστους-οφέλους.

Η Έκθεση παρέχει στα κέντρα λήψης αποφάσεων τις πληροφορίες που απαιτούνται ώστε να διαπιστωθεί εάν πραγματικά το έργο αξίζει να υλοποιηθεί. Η Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας είναι ένα δυναμικό έγγραφο και, ως εκ τούτου, επανεξετάζεται σε κρίσιμα ορόσημα του έργου προκειμένου να διαπιστωθεί εάν τα αναμενόμενα οφέλη είναι ακόμη εφικτά, εάν το κόστος και το χρονοδιάγραμμα εμπίπτουν στα πλαίσια του αρχικού προϋπολογισμού και χρόνου ολοκλήρωσης και εάν το έργο εξακολουθεί να είναι σχετικό με τον οργανισμό και πρέπει, συνεπώς, να συνεχιστεί.

4.4 Καταστατικό Έργου (Project Charter)

Το Καταστατικό του Έργου παρέχει τη βάση για έναν πιο λεπτομερή σχεδιασμό του έργου. Καθορίζει τους στόχους του έργου (δηλαδή φυσικό αντικείμενο, διάρκεια, κόστος, ποιότητα), τις απαιτήσεις του έργου από μακροσκοπική προσέγγιση, τους περιορισμούς, τα χρονικά ορόσημα και τα παραδοτέα του έργου.

Αποτελεί βασικό στοιχείο της διαδικασίας έγκρισης του έργου (μαζί με την Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας). Περιλαμβάνει τις βασικές αρχές του «τι, πώς και πότε» του έργου και παρέχει το βασικό σενάριο για την αξιολόγηση όλων των μελλοντικών αποφάσεων. Παρά το γεγονός ότι το Καταστατικό του Έργου μπορεί να δρομολογηθεί από τον Επιχειρησιακό Διαχειριστή (BM), είναι τελικά ευθύνη του Διαχειριστή Έργου (PM) να το ολοκληρώσει και να το υποβάλει προς έγκριση.

4.5 Ανασκόπηση Ολοκλήρωσης Φάσης Έργου: Έτοιμο για Σχεδιασμό (Ready for Planning - RfP)

Πριν το έργο προχωρήσει επίσημα στην επόμενη φάση του, προτείνεται αυτό να διέρχεται από μία διαδικασία ανασκόπησης και έγκρισης. Συνεπώς, ο Διαχειριστής Έργου αξιολογεί αν το έργο μπορεί να μεταβεί στη Φάση Σχεδιασμού και κατόπιν αιτείται την αποδοχή της Έκθεσης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας και του Καταστατικού του Έργου (τα οποία είναι και τα κύρια παραδοτέα της Φάσης Έναρξης), από την Συντονιστική Επιτροπή του Έργου (PSC). Σε περίπτωση που η Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας ή το Καταστατικό του Έργου δεν εγκριθούν, το έργο απευθείας οδηγείται στη Φάση Κλεισίματος για την εξαγωγή διδαγμάτων και την κατάλληλη αρχειοθέτησή του. Η μεθοδολογία PM² παρέχει Λίστα Ελέγχου Ανασκόπησης Ολοκλήρωσης Φάσεων (Phase Exit Review Checklist).

Η σελίδα παραμένει ηθελημένα κενή

5 Φάση Σχεδιασμού



Κατά τη διάρκεια της Φάσης αυτής, ορίζονται και σχεδιάζονται οι δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του έργου. Αυτό περιλαμβάνει περαιτέρω επεξεργασία του φυσικού αντικείμενου του έργου, προσδιορισμό των διάφορων εργασιών και παραδοτέων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων, αναγνώριση των πιθανών ρίσκων με παράλληλη δημιουργία σχεδίων αντιμετώπισης τους, εκτίμηση των αναγκαίων πόρων και τέλος την κατάρτιση ενός αξιόπιστου και εφικτού Σχεδίου Εργασιών Έργου (Project Work Plan). Στο τέλος της Φάσης Σχεδιασμού, έχουν δημιουργηθεί όλα τα απαραίτητα σχέδια και έχει επιπλέον προσδιορισθεί η κατάλληλη προσέγγιση διαχείρισης-υλοποίησης του έργου.

Τα Σχέδια του Έργου μπορεί να ενημερωθούν και να αναθεωρηθούν αρκετές φορές κατά τη διάρκεια της Φάσης Σχεδιασμού καθώς ο Διαχειριστής Έργου (PM) και η Κύρια Ομάδα Έργου (PCT) προσπαθούν να επιτύχουν τη βέλτιστη ισορροπία μεταξύ της χρήσης των πόρων και της επίτευξης των στόχων ποιότητας που ετέθησαν, πάντα υπό το πρίσμα των υφιστάμενων περιορισμών. Μόλις τα Σχέδια του Έργου συμφωνηθούν, εγκριθούν και οριστικοποιηθούν, ορίζονται ως Βάση Αναφοράς (baseline) και συνεπώς η όποια τροποποίησή τους γίνεται μέσα από τις παρακάτω διαδικασίες και κανόνες που ορίζονται στα Σχέδια Διαμόρφωσης και Διαχείρισης Τροποποιήσεων.

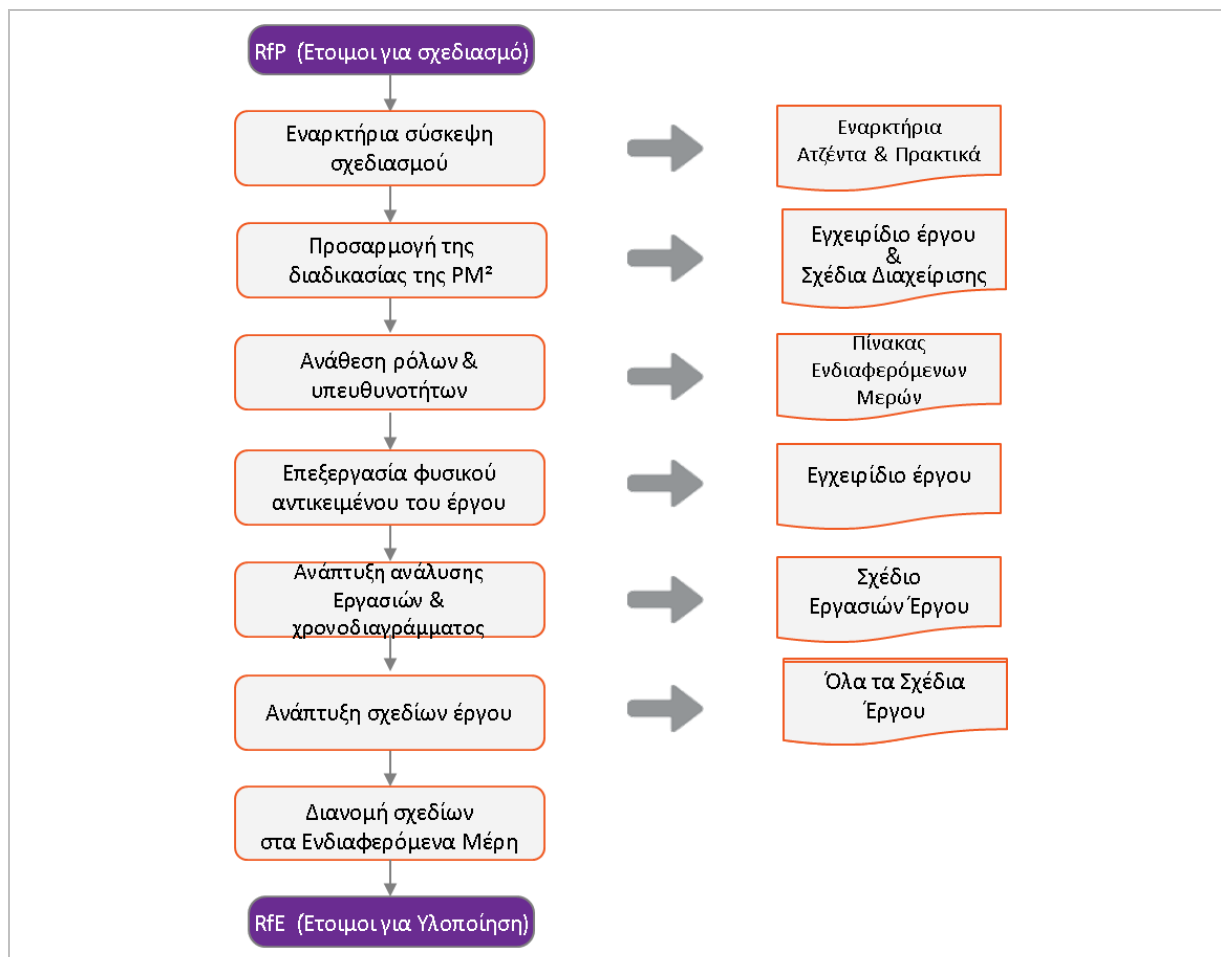
Μέρος της Φάσης Σχεδιασμού αποτελούν οι ακόλουθες δραστηριότητες:

- διενέργεια της Εναρκτήριας Συνάντησης Σχεδιασμού προκειμένου να ξεκινήσει και τυπικά η Φάση Σχεδιασμού.
- προσδιορισμός απαιτήσεων (στο επιθυμητό επίπεδο) και ορισμός των εργασιών υλοποίησης τους.
- επικαιροποίηση του Πίνακα Ενδιαφερόμενων Μερών, με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του έργου.
- συντονισμός των συσκέψεων για το σχεδιασμό με τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη.
- δημιουργία του Εγχειριδίου Έργου, το οποίο καθορίζει την προσέγγιση διαχείρισης του έργου και τις αντίστοιχες διαδικασίες.
- δημιουργία του Σχεδίου Εργασιών Έργου (ανάλυση εργασιών, εκτιμήσεις προσπάθειας και κόστους, χρονοδιάγραμμα).
- δημιουργία άλλων σημαντικών σχεδίων, όπως το Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνιών, το Σχέδιο Μετάβασης και το Σχέδιο Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης.



Σχ. 5.1 Επισκόπηση της Φάσης Σχεδιασμού

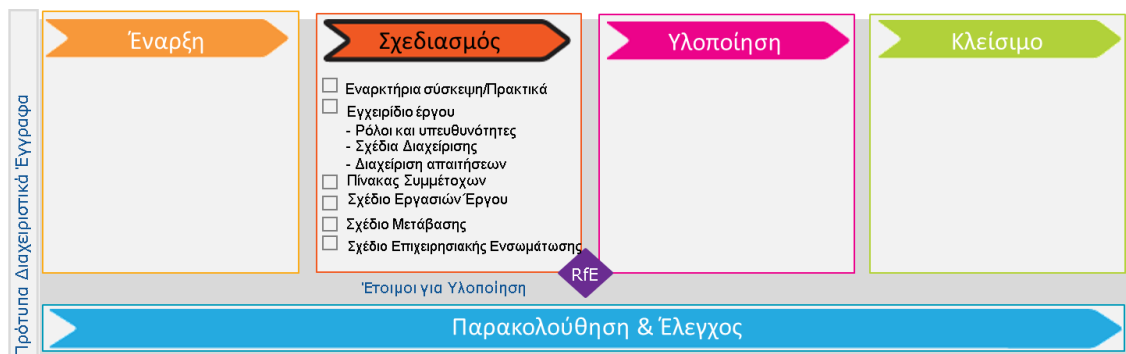
Οι εκροές της Φάσης Σχεδιασμού χρησιμοποιούνται ώστε να εξεταστεί αν οι στόχοι της φάσης επιτεύχθηκαν και συνεπώς το έργο είναι έτοιμο να προχωρήσει στη Φάση Υλοποίησης.



Σχ. 5.2 Φάση Σχεδιασμού: δραστηριότητες και κύριες εκροές (παράγωγα)

Τα περισσότερα από τα διαχειριστικά έγγραφα ενός έργου συμπληρώνονται κατά τη διάρκεια της Φάσης Σχεδιασμού. Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τους τρεις (3) διαφορετικούς τύπους Πρότυπων Διαχειριστικών Εγγράφων που ορίζει η PM².

Τύπος Πρότυπου Διαχειριστικού Εγγράφου	Περιγραφή
Σχέδια Διαχείρισης (κοινά)	Τα σχέδια αυτά καθορίζουν τις διεργασίες που θα χρησιμοποιηθούν (π.χ. Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκου). Η PM ² παρέχει υποδείγματα των πρότυπων διαχειριστικών εγγράφων αυτών μαζί με οδηγίες για τον τρόπο διαμόρφωσης και προσαρμογής τους στο πλαίσιο και τις ανάγκες του έργου.
Σχέδια Έργου (ειδικά για κάθε έργο)	Τα σχέδια αυτά είναι ειδικά για το συγκεκριμένο έργο (π.χ. το Σχέδιο Εργασιών Έργου) και καταρτίζονται σύμφωνα με τις ανάγκες του έργου, υπό το πρίσμα των υφιστάμενων πληροφοριών - δεδομένων αλλά και της έκτασης της ανάλυσης στην οποία θα προβεί η Κύρια Ομάδα Έργου (PCT). Η PM ² παρέχει υποδείγματα και κατευθυντήριες γραμμές για τα σχέδια του έργου..
Λοιπά (ειδικά για κάθε τομέα έργου)	Τα πρότυπα αυτά διαχειριστικά έγγραφα είναι εξειδικευμένα αναλόγως του τομέα που αφορά το έργο (π.χ. έργα πληροφορικής, αρχιτεκτονικά σχεδιαγράμματα για ανάλογα έργα). Η PM ² δεν παρέχει υποδείγματα για αυτά τα πρότυπα διαχειριστικά έγγραφα.



Σχ. 5.3 Αντικείμενα Φάσης Σχεδιασμού

5.1 Εναρκτήρια (kick-off) Σύσκεψη Σχεδιασμού

Η φάση σχεδιασμού ξεκινά με μια επίσημη εναρκτήρια σύσκεψη, στόχος της οποίας είναι να:

- διασφαλιστεί ότι όλοι κατανοούν το φυσικό αντικείμενο του έργου.
- αποσαφηνιστούν οι προσδοκίες όλων των βασικών ενδιαφερόμενων μερών του έργου.
- εντοπιστούν τα ρίσκα του έργου.
- συζητηθεί το περιεχόμενο των σχεδίων του έργου.

Σε αυτό το πρώιμο στάδιο, εμπειρίες του παρελθόντος και, ιδιαίτερα, διδάγματα από προηγούμενα παρόμοια έργα αποτελούν σημαντικά βοηθήματα για την ομάδα έργου.

Η Εναρκτήρια Σύσκεψη Σχεδιασμού πρέπει να οργανώνεται με προσοχή έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική, δεδομένου ότι είναι ζωτικής σημασίας οι στόχοι του έργου να είναι επαρκώς κατανοητοί. Η προετοιμασία της Ατζέντας της Σύσκεψης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους επιδιωκόμενους στόχους της συνάντησης, ενώ τα Πρακτικά της Συνάντησης θα πρέπει να κοινοποιούνται περαιτέρω σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

5.2 Εγχειρίδιο Έργου

Το Εγχειρίδιο Έργου συνοψίζει τους στόχους του έργου και τεκμηριώνει την προσέγγιση που επιλέχθηκε για την επίτευξή τους. Καθορίζει τους Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας (CSFs), προσδιορίζει τις βασικές διεργασίες ελέγχου που θα χρησιμοποιηθούν, τη διαδικασία και τους τρόπους επίλυσης συγκρούσεων, τις πολιτικές και τους κανόνες έργου, καθώς και το πλαίσιο αρχών και στάσεων που διέπει το έργο και τη διαχείρισή του (mindsets).

Το Εγχειρίδιο Έργου τεκμηριώνει τους ρόλους και τις υπευθυνότητες των εμπλεκόμενων στη διακυβέρνηση του έργου. Παράλληλα προσδιορίζει τα σχέδια τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για τη διαχείριση (του έργου), καθώς και τυχόν αποφάσεις οι οποίες διέπουν την προσαρμογή της PM² προκειμένου να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του συγκεκριμένου έργου. Οι στόχοι και το φυσικό αντικείμενο του έργου, τα οποία έχουν προσδιορισθεί κατά τη Φάση Έναρξης, αποτελούν σημαντικές εισροές για την κατάρτιση του Εγχειριδίου του Έργου.

Το Εγχειρίδιο Έργου αποτελεί σημείο αναφοράς για τα ενδιαφερόμενα μέρη και όλους όσους εργάζονται για το έργο. Σε αυτό, καθώς και στο Σχέδιο Εργασιών Έργου, βασίζεται η διαχείριση και υλοποίηση του έργου.

5.3 Σχέδια Διαχείρισης Έργου

Η PM² παρέχει αρκετά σχέδια διαχείρισης έργου (πρότυπα διαχειριστικά έγγραφα), τα οποία ορίζουν τις διαδικασίες διαχείρισης έργου που πρόκειται να καθοριστούν και να εφαρμοστούν. Τα σχέδια αυτά προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός διαχειρίζεται σχετικά τυποποιημένες διαδικασίες. Τα εν λόγω σχέδια είναι τα εξής:

1. Σχέδιο Διαχείρισης Απαιτήσεων
2. Σχέδιο Διαχείρισης Τροποποιήσεων Έργου
3. Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκων
4. Σχέδιο Διαχείρισης Ποιότητας
5. Σχέδιο Διαχείρισης Ζητημάτων
6. Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνιών

Τα παραπάνω σχέδια τροποποιούνται και προσαρμόζονται αναλόγως των απαιτήσεων του κάθε έργου, αλλά και του οργανισμού, εντός του οποίου, αυτά υλοποιούνται. Για παράδειγμα, σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να κριθεί ως επαρκής η περιγραφή των διαφόρων διαδικασιών διαχείρισης του έργου μόνο μέσα στο Εγχειρίδιο Έργου. Σε άλλες περιπτώσεις όμως, όπου απαιτείται λεπτομερής ανάλυση και εκτεταμένη σχεδίαση, τότε προτείνεται η κατάρτιση όλων ή μέρους των ανωτέρω σχεδίων, σύμφωνα με τα υποδείγματα και τις οδηγίες που παρέχονται από την PM².

5.4 Πίνακας Ενδιαφερόμενων Μερών

Ο Πίνακας Ενδιαφερόμενων Μερών καταγράφει όλα τα (βασικά) ενδιαφερόμενα μέρη του έργου και τα στοιχεία επικοινωνίας τους και αποσαφηνίζει το ρόλο τους στο έργο. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει ταξινόμηση ή κατηγοριοποίηση για κάθε ενδιαφερόμενο μέρος π.χ. ανάλογα με την επιρροή και το ενδιαφέρον τους.

Οι πληροφορίες που καταγράφονται στον Πίνακα Ενδιαφερόμενων Μερών θα πρέπει να προσαρμόζονται στις ανάγκες του έργου.

5.5 Σχέδιο Εργασιών του Έργου

Το Σχέδιο Εργασιών του Έργου προσδιορίζει και οργανώνει τις εργασίες και τα παραδοτέα που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων του έργου. Δημιουργεί τη βάση για την εκτίμηση της διάρκειας του έργου, τον υπολογισμό των απαιτούμενων πόρων και τον προγραμματισμό των εργασιών. Μετά από το χρονικό προγραμματισμό των εργασιών, το Σχέδιο Εργασιών του Έργου (αφού εγκριθεί) χρησιμοποιείται ως βάση αναφοράς για την παρακολούθηση της προόδου και τον έλεγχο του έργου. Το Σχέδιο Εργασιών του Έργου πρέπει να επικαιροποιείται (και αν χρειαστεί να αναθεωρείται) σε όλο τον κύκλο ζωής του έργου. Το Σχέδιο Εργασιών του Έργου περιλαμβάνει τρία βασικά τμήματα:

- **Ανάλυση εργασιών:** Στόχος είναι η κατάτμηση του έργου σε μικρότερα και πιο διαχειρίσιμα κομμάτια, όπως παραδοτέα, πακέτα εργασίας, δραστηριότητες και καθήκοντα. Η ανάλυση έχει πολλαπλά επίπεδα, με πιο λεπτομερή παραδοτέα και εργασίες σε κάθε χαμηλότερο επίπεδο. Στο σύνολό τους, αυτά καθορίζουν την(-ις) εκροή(-ές) του έργου και την εργασία που απαιτείται για την παραγωγή της (τους).
- **Εκτιμήσεις προσπάθειας & κόστους:** Μόλις προσδιοριστεί κάθε εργασία που απαιτείται για την ολοκλήρωση του έργου στην Ανάλυση Εργασιών, το επόμενο βήμα είναι να εκτιμηθεί η απαιτούμενη προσπάθεια, με βάση τη διαθεσιμότητα και τις δυνατότητες των πόρων. Οι παραπάνω εκτιμήσεις θα αποτελέσουν στη συνέχεια εισροή για την κατάρτιση, τόσο του χρονοδιαγράμματος, όσο και του προϋπολογισμού του έργου.
- **Χρονοδιάγραμμα έργου:** Στόχος είναι να προσδιοριστούν οι ημερομηνίες έναρξης και λήξης κάθε εργασίας καθώς και οι σχέσεις εξάρτησης μεταξύ τους, προκειμένου στη συνέχεια να υπολογιστεί η συνολική διάρκεια του έργου. Αναλόγως των διαθέσιμων πληροφοριών, μπορούμε είτε να προβούμε σε αναλυτικό χρονοπρογραμματισμό του συνόλου του έργου στην αρχή αυτού (δηλαδή κατά τη Φάση Σχεδιασμού) ή να προβαίνουμε σε σταδιακό χρονοπρογραμματισμό, ξεκινώντας από τα πρώτα στάδια του έργου για τα οποία έχουμε και περισσότερες πληροφορίες, και σταδιακά προχωρώντας να προβαίνουμε σε ανάλογες ενέργειες και για τα μεταγενέστερα στάδια αυτού. Ο Διαχειριστής έργου (PM) χρησιμοποιεί το χρονοδιάγραμμα για την ανάθεση, το συντονισμό και την αποδοχή των εργασιών του έργου, καθώς επίσης και για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της προόδου αυτού.

5.6 Σχέδιο Εξωτερικών Αναθέσεων

Το Σχέδιο Εξωτερικών Αναθέσεων απαντά κατά κανόνα στις ερωτήσεις: Τι; (θα προμηθευτούμε - αναθέσουμε), ΠΩΣ; (θα το προμηθευτούμε - αναθέσουμε). Προσδιορίζει συνεπώς τις στρατηγικές εξωτερικών αναθέσεων που θα ακολουθηθούν, περιγράφει τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες που θα αγοραστούν ή θα ανατεθούν και προσδιορίζει τις ευθύνες των συμβαλλομένων μερών, για όλο τον κύκλο ζωής της διαδικασίας προμήθειας - ανάθεσης. Να σημειωθεί ότι στην περίπτωση που ο οργανισμός έχει προκαθορισμένες διαδικασίες προμήθειας, αυτές υπερισχύουν του παρόντος σχεδίου και θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την σύνταξη του.

5.7 Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων

Ο σχεδιασμός αποδοχής των παραδοτέων έχει ως στόχο να αυξήσει την πιθανότητα τα παραδοτέα να γίνουν αποδεκτά από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, εξασφαλίζοντας παράλληλα την αποδοτική χρησιμοποίηση των εμπλεκόμενων πόρων στη σχετική διαδικασία.

Επιπλέον τεκμηριώνει τον τρόπο παραλαβής των παραδοτέων, τις δραστηριότητες, τις υπευθυνότητες και τα κριτήρια αποδοχής ώστε το(-α) παραδοτέο(-α) του έργου να γίνει(-ουν) επισήμως αποδεκτό(-ά) με βάση αντικειμενικά κριτήρια και προκαθορισμένα χρονοδιαγράμματα.

5.8 Σχέδιο Μετάβασης

Το Σχέδιο Μετάβασης προσδιορίζει τους στόχους, τα προαπαιτούμενα, τις δραστηριότητες και τις αρμοδιότητες που σχετίζονται με τη μετάβαση από την παλαιά (πριν το έργο) στη νέα (μετά την ολοκλήρωση του έργου) κατάσταση. Επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει τις επιπτώσεις πιθανών αναταράξεων στον οργανισμό και να διευκολύνει τη σταδιακή ενσωμάτωση των εκροών του έργου με ομαλό και έγκαιρο τρόπο, επιτρέποντάς τους παράλληλα να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά αποφεύγοντας σοβαρά προβλήματα μετάβασης.

Η επιτυχημένη μετάβαση αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την επίτευξη των επιδιωκόμενων ωφελειών του έργου. Όλες οι δραστηριότητες μετάβασης αποτελούν μέρος του Σχεδίου Εργασιών του Έργου και ελέγχονται στο πλαίσιο του συνολικού έργου.

5.9 Σχέδιο Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης Έργου

Το Σχέδιο Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης στοχεύει στην αύξηση της πιθανότητας επίτευξης των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και ωφελειών από το έργο. Τεκμηριώνει την ανάλυση των επιπτώσεων του έργου στις διεργασίες, στην κουλτούρα και το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Περιγράφει τις δραστηριότητες διαχείρισης της οργανωσιακής αλλαγής που απαιτείται, ώστε να διασφαλιστεί η αποτελεσματική ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων του έργου στο περιβάλλον του οργανισμού.

Οι δραστηριότητες αυτές αποτελούν μέρος του Σχεδίου Εργασιών του Έργου και επομένως προγραμματίζονται και ελέγχονται στο πλαίσιο του συνολικού έργου.

5.10 Ανασκόπηση Ολοκλήρωσης Φάσης Έργου: Έτοιμοι προς Υλοποίηση (Ready for Executing - RfE)

Για τη μετάβαση του έργου στην επόμενη φάση, κρίνεται σκόπιμη η πραγματοποίηση μίας διαδικασίας ανασκόπησης και έγκρισης. Ο Διαχειριστής του Έργου (PM) χρησιμοποιεί τις εκροές της Φάσης Σχεδιασμού προκειμένου να εκτιμήσει αν επιτεύχθηκαν οι στόχοι της φάσης αυτής και στη συνέχεια να ζητήσει έγκριση από την Συντονιστική Επιτροπή Έργου (PSC) ώστε το έργο να μεταβεί στη Φάση Υλοποίησης.

Εάν εντοπιστούν μεγάλες αποκλίσεις από την Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας ή/και το Καταστατικό του Έργου (τα οποία έχουν εγκριθεί στη Φάση Έναρξης), ο Διαχειριστής έργου (PM) πρέπει να ζητήσει και να λάβει έγκριση από τη Συντονιστική Επιτροπή Έργου (PSC) ή το Αρμόδιο Όργανο Διακυβέρνησης (AGB) προτού το έργο προχωρήσει στη Φάση Υλοποίησης. Ένα από τα Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα της PM² το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί σε αυτό το στάδιο, είναι η Λίστα Ελέγχου Ανασκόπησης Ολοκλήρωσης Φάσεων.

Η σελίδα παραμένει ηθελημένα κενή

6 Φάση Υλοποίησης

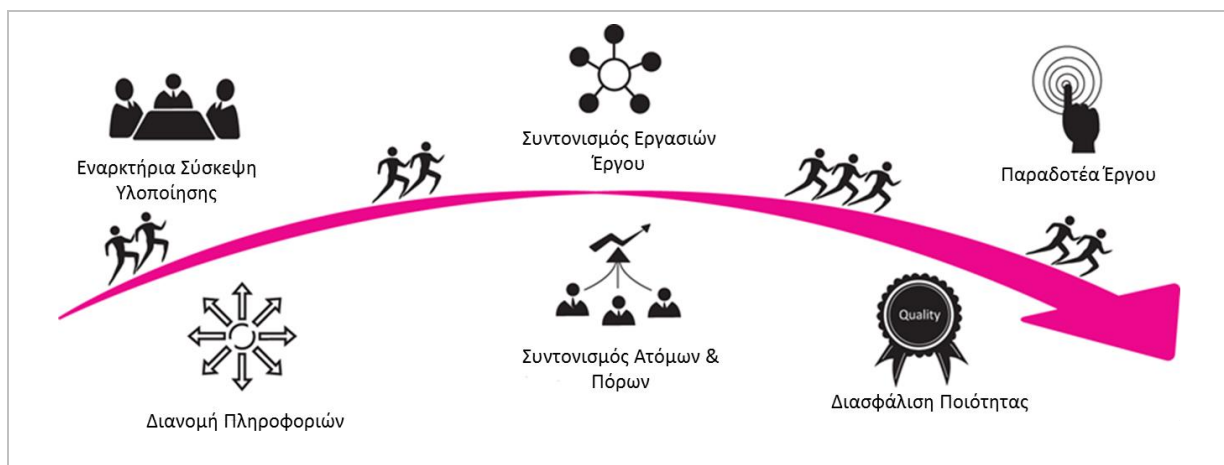


Κατά τη Φάση Υλοποίησης, η Κύρια Ομάδα Έργου παράγει τα παραδοτέα έργου (εκροές) σύμφωνα με το Σχέδιο Εργασιών Έργου και τις προσδοκίες του Κυρίου του Έργου (ΡΟ). Η Κύρια Ομάδα Έργου (ΡCT) υλοποιεί τις δραστηριότητες που της έχουν ανατεθεί, ενώ ο Διαχειριστής Έργου (ΡΜ) συντονίζει τα άτομα, διαχειρίζεται τους πόρους, τις συσκέψεις και τις δραστηριότητες. Επιπλέον, επιλύει τυχόν διαφορές, διαχειρίζεται τη διασφάλιση της ποιότητας, συντάσσει αναφορές σχετικά με την εξέλιξη του έργου και παρέχει πληροφορίες σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Για κάθε τμήμα του έργου, η Ομάδα Επιχειρησιακής Λειτουργίας (ΒΙG) υλοποιεί τις σχετικές δραστηριότητες.

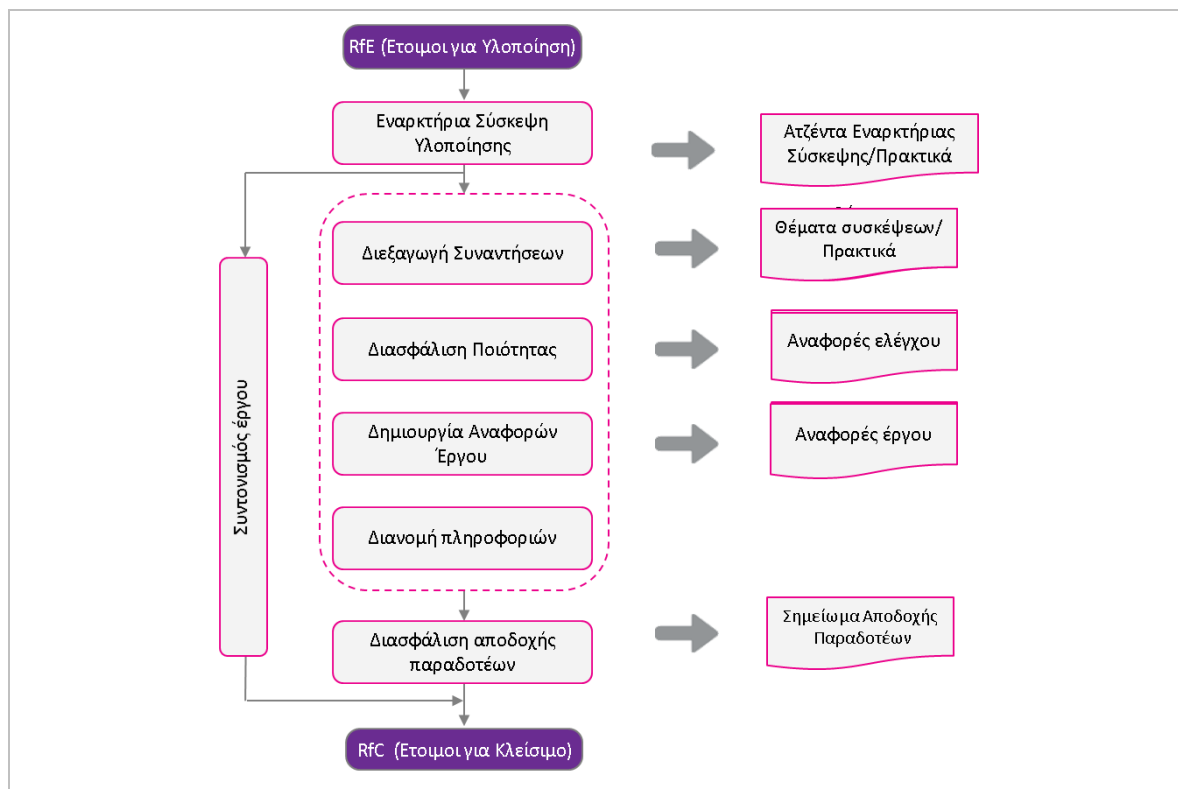
Στο τέλος της Φάσης Υλοποίησης, θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί η παραγωγή και η αποδοχή των παραδοτέων του έργου (τελική ή προσωρινή αποδοχή - σύμφωνα με το Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων) από τον Κύριο του Έργου (ΡΟ).

Οι ακόλουθες δραστηριότητες αποτελούν μέρος της Φάσης Υλοποίησης:

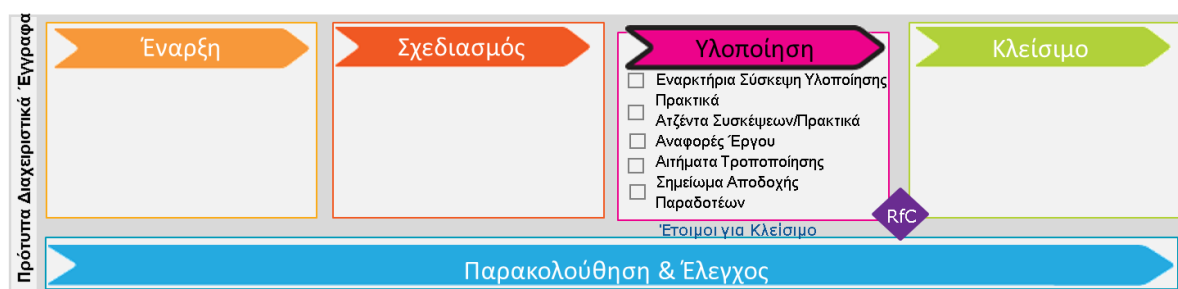
- διενέργεια της Εναρκτήριας Σύσκεψης Υλοποίησης.
- διανομή πληροφοριών σύμφωνα με το Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνιών.
- υλοποίηση δραστηριοτήτων Διασφάλισης Ποιότητας (QΑ) σύμφωνα με το Σχέδιο Διαχείρισης Ποιότητας.
- συντονισμός των εργασιών του έργου, των ανθρώπινων και υλικών πόρων καθώς και επίλυση συγκρούσεων και ζητημάτων.
- παραγωγή των παραδοτέων του έργου σύμφωνα με τα σχέδια του έργου.
- παράδοση των παραδοτέων όπως περιγράφεται στο Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων.



Σχ. 6.1 Επισκόπηση της Φάσης Υλοποίησης



Σχ. 6.2 Φάση Υλοποίησης: δραστηριότητες και κύριες εκροές



Σχ. 6.3 Αντικείμενα Φάσης Υλοποίησης

6.1 Εναρκτήρια (kick-off) Σύσκεψη Υλοποίησης

Η Φάση ξεκινά με την Εναρκτήρια Σύσκεψη Υλοποίησης. Η σύσκεψη αυτή διασφαλίζει ότι το σύνολο της Κύριας Ομάδας Έργου (PCT) γνωρίζει τα βασικά στοιχεία και τους κανόνες του έργου.

6.2 Συντονισμός Έργου

Στόχος του συντονισμού έργου είναι να διευκολυνθεί η πρόοδος του έργου με τη συνεχή παροχή πληροφοριών στην Κύρια Ομάδα Έργου (PCT) και την υποστήριξη της ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων που έχουν ανατεθεί.

Ο συντονισμός περιλαμβάνει την ανάθεση των δραστηριοτήτων σε πόρους, την εκτέλεση τακτικών ελέγχων ποιότητας, τη διατήρηση συνεχούς επικοινωνίας με όλα τα μέλη της ομάδας έργου και τη διασφάλιση κινήτρων για όλους τους συμμετέχοντες στο έργο μέσω αποτελεσματικής ηγεσίας, διαπραγματεύσεων, επίλυσης συγκρούσεων και γενικότερα με την εφαρμογή των κατάλληλων τεχνικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

6.3 Διασφάλιση Ποιότητας

Η Διασφάλιση Ποιότητας (QA) είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων συλλογής τεκμηρίων τα οποία αποδεικνύουν ότι οι εργασίες για το φυσικό αντικείμενο του έργου ακολουθούν πρότυπα, μεθοδολογίες και βέλτιστες πρακτικές υψηλής ποιότητας. Επιδιώκει να μας παράσχει τη βεβαιότητα ότι το αποτέλεσμα του έργου θα ικανοποιεί τις επιθυμητές απαιτήσεις τόσο ως προς την έκταση του φυσικού αντικείμενου, όσο και ως προς την ποιότητα, πάντοτε εντός των υφιστάμενων περιορισμών (του έργου).

Οι δραστηριότητες Διασφάλισης Ποιότητας αποσκοπούν στο να: (α) εξασφαλίσουν ότι έχουν εδραιωθεί οι κατάλληλες διαδικασίες ελέγχου, (β) επιβεβαιώσουν ότι αυτές εφαρμόζονται και (γ) αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητά τους.

Οι δραστηριότητες Διασφάλισης Ποιότητας τεκμηριώνονται στο Σχέδιο Διαχείρισης Ποιότητας και μπορεί να γίνονται από τον Διαχειριστή Έργου (PM), τους αρμόδιους για τη Διασφάλιση Ποιότητας Έργου (PQA) ή άλλους υπεύθυνους του έργου, συμπεριλαμβανομένης της Κύριας Ομάδας Έργου (PCT), του Επιχειρησιακού Διαχειριστή (BM) και του Παρόχου Λύσεων (SP). Υπάρχει επιπλέον και η δυνατότητα καθορισμού διενέργειας εξωτερικών ελέγχων από φορείς εκτός του έργου.

6.4 Αναφορά Προόδου Έργου

Σκοπός των αναφορών προόδου του έργου είναι η καταγραφή και σύνοψη της κατάστασης των διαφόρων διαστάσεων της προόδου του έργου για την ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μερών. Οι αναφορές συνήθως παρέχουν πληροφορίες σχετικά με το φυσικό αντικείμενο, το χρονοδιάγραμμα, το κόστος και την ποιότητα, όμως συχνά περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με ρίσκα, ζητήματα, τροποποιήσεις του έργου και θέματα διαχείρισης εξωτερικών αναθέσεων. Οι πληροφορίες αυτές πρέπει να παρουσιάζονται στα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη στην κατάλληλη μορφή (π.χ. κείμενο ή διαγράμματα) και με το ανάλογο επίπεδο λεπτομέρειας.

Οι αναφορές προόδου του έργου μπορεί επίσης να περιέχουν προ-συμφωνημένους δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας, σύμφωνα με τους οποίους αποτυπώνεται και αξιολογείται η πρόοδος του έργου. Οι αναφορές παρουσιάζονται επίσημα και συζητούνται κατά τη διάρκεια των διαφόρων συσκέψεων του έργου και επικοινωνούνται μέσω των δραστηριοτήτων διανομής πληροφοριών που περιγράφονται στο Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνιών.

6.5 Διανομή Πληροφοριών

Η διανομή πληροφοριών αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται προκειμένου τα ενδιαφερόμενα μέρη να ενημερώνονται σχετικά με την πρόοδο του έργου, μέσα από τη διακίνηση των Αναφορών Προόδου, όπως αυτή καθορίζεται στο Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνιών.

6.6 Ανασκόπηση Ολοκλήρωσης Φάσης Έργου: Έτοιμο για Κλείσιμο (Ready for Closing - RfC)

Για τη μετάβαση του έργου στην επόμενη φάση, κρίνεται ως σκόπιμη η ύπαρξη μίας διαδικασίας ανασκόπησης και έγκρισης. Ο Διαχειριστής Έργου (PM) πιστοποιεί ότι έχουν επιτευχθεί όλοι οι στόχοι της Φάσης Υλοποίησης, ότι έχουν πραγματοποιηθεί όλες οι προγραμματισμένες δραστηριότητες, ότι πληρούνται όλες οι απαιτήσεις και ότι οι εκροές του έργου έχουν παραδοθεί πλήρως. Ο Διαχειριστής του Έργου (PM), είναι επιπλέον υπεύθυνος για την αποδοχή από τον Κύριο του Έργου (PO) (τουλάχιστον προσωρινά) των παραδοτέων του έργου, ενώ επίσης ολοκληρώνει τη μεταβίβαση και διάθεση των εκροών (παραδοτέων) στους τελικούς χρήστες.

Εφόσον πληρούνται όλες οι ανωτέρω προϋποθέσεις, η Συντονιστική Επιτροπή Έργου (PSC) δίνει την έγκριση στον Διαχειριστή Έργου (PM) να προχωρήσει στη Φάση Κλεισίματος.

Η μεθοδολογία PM² παρέχει υποδείγματα Λίστας Ελέγχου Ανασκόπησης Ολοκλήρωσης Φάσεων (Phase Exit Review Checklist) για κάθε μια από τις φάσεις που διέρχεται το έργο, προκειμένου αυτές να αξιοποιούνται από τον Διαχειριστή Έργου (PM) κατά τον έλεγχο επίτευξης των στόχων κάθε φάσης.

Η σελίδα παραμένει ηθελημένα κενή

7 Φάση Κλεισίματος



Κατά τη Φάση Κλεισίματος του έργου, τα τελικά παραδοτέα μεταβιβάζονται επίσημα στον Κύριο του Έργου ο οποίος και αναλαμβάνει πλέον τη συνολική ευθύνη για αυτά (τήρηση, φύλαξη, έλεγχο). Σε αυτό το σημείο περατώνεται διοικητικά και το έργο.

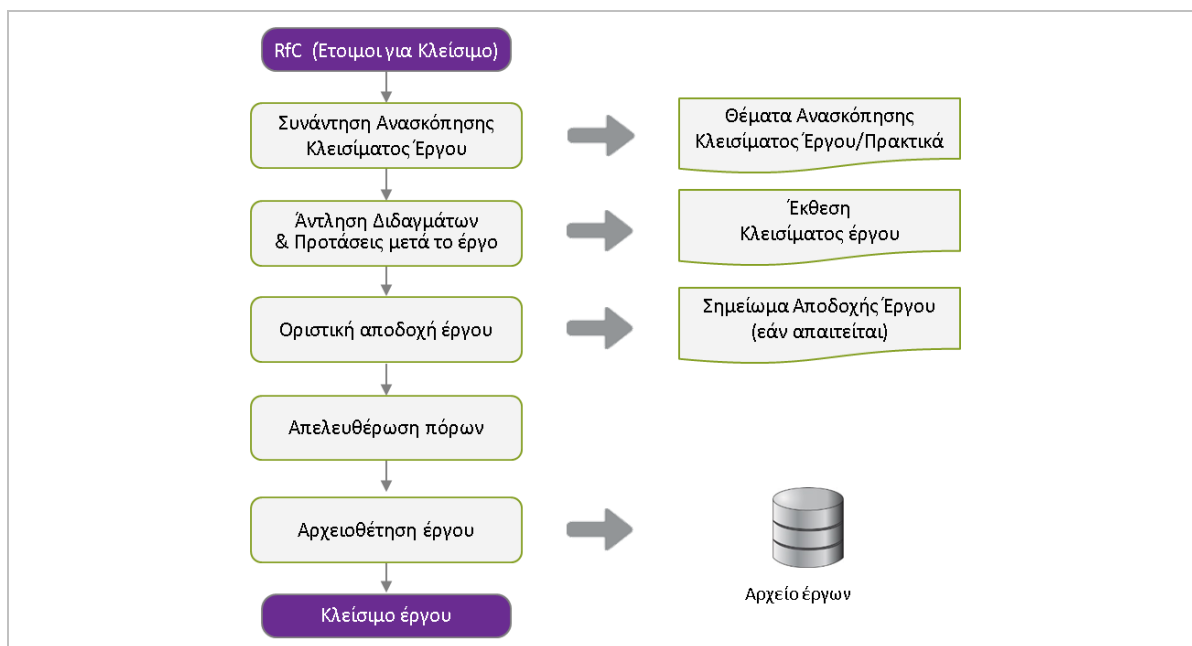
Οι ακόλουθες δραστηριότητες αποτελούν μέρος της Φάσης Κλεισίματος:

- σύσκεψη ανασκόπησης κατά το κλείσιμο του έργου.
- οριστικοποίηση όλων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με όλα τα παραδοτέα για το επίσημο κλείσιμο του έργου.
- συζήτηση με την ομάδα του έργου σχετικά με τις εμπειρίες που αποκτήθηκαν και τα διδάγματα που συλλέχθηκαν κατά τη διαχείρισή του.
- καταγραφή διδαγμάτων και βέλτιστων πρακτικών προκειμένου να αξιοποιηθούν σε μελλοντικά έργα.
- κλείσιμο του έργου από διοικητικής άποψης και αρχειοθέτηση όλων των σχετικών εγγράφων.



Σχ. 7.1 Επισκόπηση της Φάσης Κλεισίματος

Η Φάση Κλεισίματος ξεκινά με τη Σύσκεψη Ανασκόπησης και τελειώνει με την τελική έγκριση από τον Κύριο του Έργου (PO), η οποία σηματοδοτεί και τη διοικητική περάτωση του έργου. Κατά τη διάρκεια της Φάσης Κλεισίματος, ολοκληρώνονται οι δραστηριότητες του έργου, καταγράφεται η τελική κατάστασή του, παραδίδονται επίσημα και γίνονται αποδεκτά τα τελικά παραδοτέα στον Κύριο του Έργου (PO), ταξινομούνται και αρχειοθετούνται σωστά όλα τα έγγραφα του έργου και αποδεσμεύονται επίσημα όλοι οι πόροι που χρησιμοποιήθηκαν στο έργο.



Σχ. 7.2 Φάση Κλεισίματος: δραστηριότητες και κύριες εκροές

7.1 Σύσκεψη Ανασκόπησης κατά το Κλείσιμο του Έργου

Η Σύσκεψη Ανασκόπησης εκκινεί τη Φάση Κλεισίματος του έργου υπό την προϋπόθεση ότι έχει ολοκληρωθεί η Φάση Υλοποίησης. Στόχος αυτής της σύσκεψης είναι η συζήτηση, μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, των εμπειριών που συλλέχθηκαν κατά τη διαχείριση του έργου έτσι ώστε στη συνέχεια να καταγραφούν τα Διδάγματα και τυχόν βέλτιστες πρακτικές. Επιπλέον, κατά τη συγκεκριμένη σύσκεψη αξιολογούνται οι επιδόσεις της ομάδας έργου, αλλά και του αναδόχου, ενώ παράλληλα καταγράφονται και τυχόν ιδέες ή προτάσεις για εργασίες μετά την ολοκλήρωση του έργου.

7.2 Διδάγματα & Προτάσεις

Σκοπός των επίσημων διδαγμάτων και προτάσεων, τα οποία καταγράφονται με την ολοκλήρωση του έργου, είναι να επωφεληθούν αντίστοιχες ομάδες έργου, αλλά και ο οργανισμός γενικότερα, από τις εμπειρίες που αποκόμισε. Είναι επίσης σημαντικό να καταγραφούν ιδέες και προτάσεις για εργασίες που θα πρέπει να εκτελεστούν μετά την ολοκλήρωση του έργου και οι οποίες σχετίζονται με τη λειτουργία του προϊόντος/υπηρεσίας που παραδόθηκε, όπως π.χ. ενδεχόμενες ανάγκες επέκτασης ή/και συντήρησης. Τέλος, καταγράφονται και ιδέες σχετικά με μελλοντικά έργα τα οποία θα έπρεπε ενδεχομένως να δρομολογηθούν.

Σημείωση: Καλό θα ήταν οι παραπάνω πληροφορίες να συλλέγονται και κατά τη διάρκεια του έργου, ιδίως στις περιπτώσεις όπου το έργο έχει ιδιαίτερα μεγάλη διάρκεια και υπάρχει κίνδυνος οι πληροφορίες αυτές να χαθούν μέχρι το έργο να φτάσει στη Φάση Κλεισίματος.

Υπάρχουν πολλά οφέλη από την επισημοποίηση των διδαγμάτων και των προτάσεων μετά το έργο. Τα μέλη της ομάδας έργου μοιράζονται τις απόψεις τους και παρέχουν ενημέρωση και χρήσιμες πληροφορίες που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο αιτών/πελάτης για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των δραστηριοτήτων μετά το έργο.

7.3 Αναφορά (Έκθεση) Κλεισίματος Έργου

Μετά τη Σύσκεψη Ανασκόπησης κατά το Κλείσιμο του Έργου, η συνολική εμπειρία του έργου συνοψίζεται σε έκθεση η οποία καταγράφει βέλτιστες πρακτικές, διδάγματα, παγίδες και λύσεις σε προβλήματα. Η έκθεση θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως γνωσιακή βάση για μελλοντικά έργα.

7.4 Διοικητικό Κλείσιμο Έργου

Ο Διαχειριστής Έργου (PM) διασφαλίζει ότι όλα τα παραδοτέα του έργου έχουν γίνει αποδεκτά από τα ενδιαφερόμενα μέρη και περαιτέρω, με τη βοήθεια του Γραφείου Υποστήριξης Έργου (PSO), επιβεβαιώνει ότι όλα τα έγγραφα και τα αρχεία του έργου έχουν ενημερωθεί, αναθεωρηθεί, οργανωθεί και αρχειοθετηθεί με ασφάλεια. Η Ομάδα Έργου διαλύεται πλέον επίσημα και όλοι οι πόροι αποδεσμεύονται.

Το έργο κλείνει επίσημα από τη στιγμή που θα ολοκληρωθούν όλες οι δραστηριότητες της Φάσης Κλεισίματος και ο Κύριος του Έργου (PO) εγκρίνει το έργο. Με την επίσημη ολοκλήρωση του έργου τερματίζεται το στάδιο έργου (project mode) και δίδεται η δυνατότητα έναρξης του σταδίου λειτουργίας (operation mode).

8 Παρακολούθηση & Έλεγχος



Δραστηριότητες Παρακολούθησης και Ελέγχου διενεργούνται σε όλες τις φάσεις του έργου και κατά κύριο λόγο στη Φάση Υλοποίησης. Όλες οι διεργασίες της διαχείρισης έργου γίνονται ως μέρος της ομάδας διεργασιών Παρακολούθησης & Ελέγχου.



Σχ. 8.1 Παρακολούθηση & Έλεγχος: δραστηριότητες και κύρια αντικείμενα

Οι δραστηριότητες Παρακολούθησης και Ελέγχου πραγματοποιούνται όπως αυτές περιγράφονται στα Σχέδια Διαχείρισης Έργου που αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια της Φάσης Σχεδιασμού. Η αποτελεσματική εκτέλεση αυτών των διαδικασιών αποτελεί ευθύνη του Διαχειριστή Έργου (PM).

Διαχείριση

- Υλοποίηση όλων των διεργασιών διαχείρισης όπως καθορίζονται στα Σχέδια Διαχείρισης Έργου και διαχείριση των εξωτερικών αναθέσεων, της επιχειρησιακής ενσωμάτωσης και της αποδοχής των παραδοτέων σύμφωνα με τα αντίστοιχα Σχέδια του Έργου.

Παρακολούθηση

- Παρακολούθηση των δραστηριοτήτων του έργου και της συνολικής του επίδοσης.
- Αποτύπωση της προόδου του έργου όπως αυτή προσδιορίζεται από τη σύγκριση της πραγματικής κατάστασης του φυσικού αντικείμενου, του χρονοδιαγράμματος, του κόστους και της ποιότητας του έργου, σε σχέση με την αντίστοιχη, όπως αυτή καταγράφηκε στην εγκεκριμένη Βάση Αναφοράς, εξυπηρετώντας με αυτό τον τρόπο, τόσο τον έλεγχο του έργου, όσο και την σύνταξη των σχετικών αναφορών προόδου.

Έλεγχος

- Εντοπισμός, σχεδιασμός και πρόταση υλοποίησης διορθωτικών δράσεων για την αντιμετώπιση υφιστάμενων ή ενδεχόμενων προβλημάτων και ρίσκων, καθώς και επικαιροποίηση των σχετικών σχεδίων έργου και μητρώων καταγραφής.

Τα Μητρώα Καταγραφής του Έργου επικαιροποιούνται τακτικά, ιδιαίτερα όταν προκύπτουν νέες πληροφορίες (π.χ. μπορεί να προκύψουν νέα ρίσκα ή ζητήματα και να πρέπει να προστεθούν ως νέες πληροφορίες στα Μητρώα Καταγραφής).

8.1 Παρακολούθηση Απόδοσης Έργου

Σκοπός της παρακολούθησης της απόδοσης του έργου είναι η συλλογή πληροφοριών σχετικά με την αποτύπωση της προόδου του. Ο Διαχειριστής Έργου (PM) επιβλέπει το σύνολο των παραμέτρων του έργου (φυσικό αντικείμενο, χρονοδιάγραμμα, κόστος και ποιότητα) και παρακολουθεί ρίσκα, ζητήματα και τροποποιήσεις που έχουν πραγματοποιηθεί. Χρησιμοποιώντας τις παραπάνω πληροφορίες, προβαίνει σε προβλέψεις σχετικά με την εξέλιξή τους, οι οποίες ενσωματώνονται στις αναφορές προόδου που αποτυπώνουν τη συνολική πρόοδο του έργου.

Οι πληροφορίες αυτές διανέμονται στη συνέχεια στα ενδιαφερόμενα μέρη σύμφωνα με το Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνιών.

8.2 Έλεγχος Χρονοδιαγράμματος

Σκοπός του ελέγχου του χρονοδιαγράμματος είναι να διασφαλιστεί ότι οι δραστηριότητες πραγματοποιούνται σύμφωνα με αυτό και ότι τηρούνται οι προθεσμίες του έργου. Ο Διαχειριστής Έργου (PM) παρακολουθεί τακτικά το χρονοδιάγραμμα και εντοπίζει τις αποκλίσεις μεταξύ των προγραμματισμένων, πραγματικών και προβλεπόμενων δραστηριοτήτων/προθεσμιών.

Οι τροποποιήσεις στο έργο (νέες εργασίες ή αλλαγές στην προσπάθεια που απαιτείται ή στις ημερομηνίες έναρξης/λήξης) που έχουν αντίκτυπο στο συνολικό χρονοδιάγραμμα του έργου συγκεντρώνονται και ενσωματώνονται στο Σχέδιο Εργασιών Έργου (επικαιροποίηση χρονοδιαγράμματος). Στις περιπτώσεις όπου το χρονοδιάγραμμα βρίσκεται σε κίνδυνο ή διαφαίνονται σημαντικές καθυστερήσεις, η Συντονιστική Επιτροπή Έργου (PSC) θα πρέπει να ενημερωθεί και να σχεδιαστούν, να συμφωνηθούν και να εφαρμοστούν διορθωτικές ενέργειες, ενημερώνοντας παράλληλα και τα επηρεαζόμενα ενδιαφερόμενα μέρη.

8.3 Έλεγχος Κόστους

Σκοπός του ελέγχου του κόστους είναι η διαχείριση του κόστους του έργου έτσι ώστε αυτό να συμμορφώνεται με αυτό που έχει αποτυπωθεί στη βάση αναφοράς κόστους/προσπάθειας, αλλά και τους περιορισμούς που επιβάλλει ο εγκεκριμένος προϋπολογισμός του έργου. Ο Διαχειριστής Έργου (PM) παρακολουθεί τακτικά τον προϋπολογισμό και εντοπίζει τις αποκλίσεις μεταξύ του προϋπολογισθέντος, πραγματικού και αναμενόμενου κόστους.

Εάν ο προϋπολογισμός του έργου βρίσκεται σε κίνδυνο, η Συντονιστική Επιτροπή Έργου (PSC) θα πρέπει να ενημερωθεί και να σχεδιαστούν, να συμφωνηθούν και να εφαρμοστούν διορθωτικές ενέργειες. Εάν διαφαίνονται σημαντικές υπερβάσεις κόστους, θα πρέπει να αιτιολογούνται, να αναφέρονται και να εγκρίνονται από τον Κύριο του Έργου (PO) ή το Αρμόδιο Όργανο Διακυβέρνησης (AGB).

8.4 Διαχείριση Ενδιαφερόμενων Μερών

Η διαχείριση των ενδιαφερομένων μερών, είναι μια κρίσιμη δραστηριότητα στη διαχείριση του έργου η οποία ξεκινά από τη Φάση Έναρξης του έργου, όταν εντοπίζονται οι προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών και οι απαιτήσεις τους από το έργο, και ολοκληρώνεται στη Φάση Κλεισίματος, όταν καταγράφεται η συνολική εμπειρία και ικανοποίηση των ενδιαφερομένων του έργου.

Η ευθύνη για τη δραστηριότητα αυτή βαρύνει τον Διαχειριστή Έργου (PM). Θα πρέπει, ωστόσο, να συμμετέχει και η Συντονιστική Επιτροπή Έργου (PSC), ιδίως ο Επιχειρησιακός Διαχειριστής (BM), ο οποίος θα πρέπει να βοηθά στη διαχείριση των ενδιαφερομένων μερών από την πλευρά του φορέα που αιτήθηκε το έργο (π.χ. χρήστες).

8.5 Διαχείριση Απαιτήσεων

Η διαχείριση απαιτήσεων είναι η διαδικασία της συλλογής, τεκμηρίωσης και επικύρωσης των απαιτήσεων (των ενδιαφερομένων μερών) και διαχείρισης της υλοποίησης και των τροποποιήσεών τους. Είναι μια διαδικασία η οποία εξελίσσεται καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου και σχετίζεται με άλλες διεργασίες διαχείρισης του έργου, όπως η διαχείριση της ποιότητας και η διαχείριση των τροποποιήσεων.

Η Διεργασία Διαχείρισης Απαιτήσεων μπορεί να διαμορφωθεί και να προσαρμοστεί στις ανάγκες του κάθε έργου. Μπορεί να αποτυπώνεται είτε στο Σχέδιο Διαχείρισης Απαιτήσεων, είτε στο Εγχειρίδιο του Έργου. Για τον προσδιορισμό, την κατηγοριοποίηση και την ιεράρχηση των απαιτήσεων χρησιμοποιούνται κατά κανόνα ξεχωριστά έγγραφα. Αυτά μπορούν να είναι είτε αυτόνομα έγγραφα είτε να προσαρτώνται ως παραρτήματα στο Καταστατικό του Έργου.

8.6 Διαχείριση Τροποποιήσεων Έργου

Η Διαχείριση Τροποποιήσεων Έργου καθορίζει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τον εντοπισμό, την τεκμηρίωση, την αξιολόγηση, την ιεράρχηση, την έγκριση, το σχεδιασμό και τον έλεγχο των τροποποιήσεων του έργου, καθώς και την κοινοποίησή τους σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τροποποιήσεις μπορεί να ζητηθούν (ή να εντοπιστούν και να προκύψουν) καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου, από οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο, ενώ μπορούν να σχετίζονται με μεταβολή στο φυσικό αντικείμενο, στις απαιτήσεις, στα χαρακτηριστικά, στα παραδοτέα, στα ορόσημα ή στα ποιοτικά χαρακτηριστικά του έργου.

Η Διεργασία Διαχείρισης Τροποποιήσεων Έργου μπορεί να διαμορφωθεί και να προσαρμοστεί στις ανάγκες του έργου και να αποτυπωθεί είτε στο Σχέδιο Διαχείρισης Τροποποιήσεων Έργου είτε στο Εγχειρίδιο Έργου. Το Μητρώο Τροποποιήσεων χρησιμοποιείται για την καταγραφή, την παρακολούθηση και τον έλεγχο όλων των τροποποιήσεων του έργου. Με τον τρόπο αυτό, καθίσταται ευκολότερη η παρακολούθηση των τροποποιήσεων και η κοινοποίησή τους στον Κύριο του Έργου (PO) ή/και στη Συντονιστική Επιτροπή Έργου (PSC) προς έγκριση.

8.7 Διαχείριση Ρίσκων

Η διαχείριση ρίσκων είναι μια συστηματική συνεχής διεργασία για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τη διαχείριση των ρίσκων, ώστε αυτά να συνάδουν με την πολιτική ανάληψης ρίσκων του οργανισμού. Η διαχείριση ρίσκων δρα καταλυτικά στην προαγωγή της αυτοπεποίθησης της ομάδας έργου μέσω της προληπτικής διαχείρισης κάθε γεγονότος που θα μπορούσε να απειλήσει τους στόχους του έργου.

Η Διεργασία Διαχείρισης Ρίσκων μπορεί να διαμορφωθεί και να προσαρμοστεί στις ανάγκες του έργου και αποτυπώνεται είτε στο Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκων είτε στο Εγχειρίδιο Έργου. Το Μητρώο Ρίσκων χρησιμοποιείται για την καταγραφή και επικοινωνία των ρίσκων, των δράσεων που αναλαμβάνονται για την αντιμετώπισή τους και των υπευθυνότητων των μερών που εμπλέκονται στη διαχείριση των καταγεγραμμένων ρίσκων.

8.8 Διαχείριση Ζητημάτων και Αποφάσεων

Ο Διαχειριστής Έργου (PM) διαχειρίζεται ζητήματα και αποφάσεις σχετικά με το έργο. Τα ζητήματα εντοπίζονται, αξιολογούνται και ανατίθενται προς επίλυση στα αρμόδια ενδιαφερόμενα μέρη του έργου, σύμφωνα με τη διεργασία Διαχείρισης Ζητημάτων, η οποία μπορεί να αποτυπωθεί είτε στο Σχέδιο Διαχείρισης Ζητημάτων είτε στο Εγχειρίδιο έργου. Το Μητρώο Ζητημάτων χρησιμοποιείται για τη διαχείριση ζητημάτων σχετικά με το έργο, ενώ το Μητρώο Αποφάσεων χρησιμοποιείται για την καταγραφή όλων των σχετικών αποφάσεων. Να σημειωθεί ότι τα ζητήματα και οι αποφάσεις που αποτυπώνονται στα σχετικά μητρώα, συνδέονται συχνά με εγγραφές σε άλλα μητρώα, όπως αυτά των ρίσκων και των τροποποιήσεων.

8.9 Διαχείριση Ποιότητας

Η διαχείριση της ποιότητας του έργου έχει ως στόχο να διασφαλιστεί ότι το έργο θα επιτύχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα με τον αποτελεσματικότερο τρόπο και ότι τα παραδοτέα θα γίνουν αποδεκτά από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Περιλαμβάνει επίβλεψη όλων των δραστηριοτήτων που απαιτούνται ώστε να διατηρηθεί το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας. Περιλαμβάνονται δραστηριότητες σχεδιασμού ποιότητας, διασφάλισης ποιότητας, ελέγχου ποιότητας και βελτίωσης της ποιότητας, μέχρι τη Φάση Κλεισίματος και την οριστική παραλαβή του έργου. Η Διαχείριση Διαμόρφωσης (configuration management) βοηθά τους συμμετέχοντες στο έργο να διαχειριστούν αποτελεσματικά, τόσο τα διάφορα Διαχειριστικά Έγγραφα, όσο και τα παραγόμενα Παραδοτέα του έργου, παρέχοντας ένα μοναδικό και αξιόπιστο σημείο αναφοράς για κάθε ένα από αυτά (ουσιαστικά πρόκειται για τη διαδικασία διαχείρισης των διαφόρων εκδόσεων, τόσο των διαχειριστικών εγγράφων όσο, και των λοιπών παραδοτέων). Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται ότι οι τελικοί αποδέκτες (π.χ. ο Κύριος του Έργου ή ο πελάτης) θα παραλαμβάνουν πάντοτε τις σωστές εκδόσεις.

Ο Διαχειριστής Έργου (PM) πρέπει να διασφαλίζει ότι οι στόχοι, η προσέγγιση, οι απαιτήσεις, οι δραστηριότητες, οι μετρήσεις και οι ευθύνες της Διαδικασίας Διαχείρισης της Ποιότητας καθορίζονται και τεκμηριώνονται σαφώς στο Σχέδιο Διαχείρισης Ποιότητας.

8.10 Διαχείριση Αποδοχής Παραδοτέων

Ένα έργο μπορεί να παράγει ένα ή περισσότερα παραδοτέα. Κάθε ένα από τα παραδοτέα αυτά πρέπει να γίνει επίσημα αποδεκτό. Η Διαχείριση της Αποδοχής των Παραδοτέων διασφαλίζει ότι αυτά πληρούν τους προκαθορισμένους στόχους και τα κριτήρια που ορίζονται στο Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων, ώστε να μπορέσει να τα αποδεχθεί επισήμως ο Κύριος του Έργου.

Να σημειωθεί ότι η οριστική αποδοχή του έργου γίνεται στη Φάση Κλεισίματος.

8.11 Διαχείριση Μετάβασης

Η διαχείριση της μετάβασης διασφαλίζει την ελεγχόμενη και ομαλή μετάβαση από την παλαιά κατάσταση (πριν το έργο) στη νέα (μετά την ολοκλήρωση του έργου) κατά την οποία χρησιμοποιείται το νέο προϊόν/υπηρεσία. Περιλαμβάνει τη διαχείριση τυχόν σχετικών δραστηριοτήτων επικοινωνίας και απαιτεί στενή συνεργασία μεταξύ του Διαχειριστή Έργου (PM) και του Επιχειρησιακού Διαχειριστή (BM), προκειμένου να διασφαλιστεί η ορθή μεταφορά των παραδοτέων του έργου στον οργανισμό «πελάτη».

8.12 Διαχείριση Επιχειρησιακής Λειτουργίας

Η αποτελεσματική εκτέλεση όλων των δραστηριοτήτων επιχειρησιακής λειτουργίας είναι ζωτικής σημασίας για την ομαλή πορεία των εργασιών, ακόμη και μετά την παράδοση των εκροών του έργου στους

ενδιαφερόμενους/κοινότητα χρηστών. Οι δραστηριότητες επιχειρησιακής λειτουργίας συμπληρώνουν επομένως τις δραστηριότητες μετάβασης.

Να σημειωθεί ότι οι δραστηριότητες επιχειρησιακής λειτουργίας σχεδόν πάντα απαιτούν μεγάλο χρονικό διάστημα μετά την ολοκλήρωση του έργου. Είναι συνεπώς καλή πρακτική να ορίζονται δραστηριότητες τροποποιήσεων μετά την παράδοση του έργου. Η υλοποίηση των δραστηριοτήτων αυτών εναπόκειται στην ευθύνη του οργανισμού και διεξάγονται στο πλαίσιο εν εξελίξει εργασιών ή μελλοντικών έργων.

8.13 Διαχείριση Εξωτερικών Αναθέσεων

Ο Διαχειριστής Έργου (PM) διαχειρίζεται τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες που ανατίθενται σε τρίτους. Συνεργάζεται με τους αρμόδιους φορείς προμηθειών και με τον Διαχειριστή Έργου του Αναδόχου (CPM), προκειμένου να διασφαλιστεί ότι ο ανάδοχος διαχειρίζεται αποτελεσματικά την εξωτερική ανάθεση και παραδίδει σύμφωνα με την προθεσμία, το κόστος και την ποιότητα εργασιών που ορίζονται στο Σχέδιο Εξωτερικών Αναθέσεων.

8.14 Λίστες Ελέγχου (Checklists)

Οι Λίστες Ελέγχου μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν τον Διαχειριστή Έργου (PM) να ελέγχει το έργο καλύτερα. Περιλαμβάνουν τη Λίστα Ελέγχου Ανασκόπησης Ολοκλήρωσης Φάσης, τη Λίστα Ελέγχου Ανασκόπησης Ποιότητας, τη Λίστα Ελέγχου Αποδοχής Παραδοτέων, τη Λίστα Ελέγχου Μετάβασης, τη Λίστα Ελέγχου Ενδιαφερόμενων Μερών και τη Λίστα Ελέγχου Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης.

Παράρτημα Α: Συμβολή και Αναγνώριση

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ευχαριστεί όλους όσους συνέβαλαν στην ανάπτυξη της Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργου - PM² και επιθυμεί να αναγνωρίσει τη συνεισφορά τους και τη βοήθειά τους.

Με αλφαβητική σειρά:

1. Τα παρακάτω άτομα είχαν ηγετικό ρόλο και παρείχαν σημαντική υποστήριξη στις πρωτοβουλίες της PM² και της Open PM²:

BERLAIRE Philippe
BOVALIS Konstantinos
CABRERO MORENO Daniel
DEASY Declan
GARCIA-MORAN Francisco
GEORGIANNAKIS Giorgos
INGESTAD Gertrud
IGLESIAS Jeremias
KOUROUNAKIS Nicos

MARASLIS Athanasios
MEULEMAN Stijn
QUEST Stephen
SCHILDERS Dirk
SILVA MENDES Pedro
VASSILIADIS Theodoros
VEKEMANS Tom
VLEMINCKX Philippe

2. Συντάκτες του Οδηγού και της Μεθοδολογίας της PM²: ΚΟΥΡΟΥΝΑΚΗΣ Νίκος & ΜΑΡΑΣΛΗΣ Αθανάσιος

3. Επιπλέον, τα παρακάτω άτομα είναι μέλη της ομάδας έργου και συνέβαλαν στην εξέλιξη της Μεθοδολογίας της PM². Παρείχαν κείμενα, ιδέες και γνώσεις, προέβαιναν σε αναθεωρήσεις και βοήθησαν στην ανάπτυξη της Μεθοδολογίας PM² και στη δημιουργία του Οδηγού της PM²:

ATIENZA FERNANDEZ Roberto
BORRELLY Christopher
BERGHMANS Marc
CALAMITA Valter
CRESPO GAMBADE Pablo
DAMAS Pierre André
DEL CASTILLO SANCHEZ Manuel
D'ELIA Sandro
DELL'AERA Giuseppe
DZHUMALIEVA Stefka
GKOLFI Argyro
GIOVANNELLI Rosaria
GREBLIUNIENE Lina
KIPS Bert
KOENS Maarten
KUMMER Laurent
LECOMTE Marie-Véronique
LECLERCQ Pierre

MARTA Ana
MARTINEZ RODRIGUEZ Eva
MARTINI Marco
MERGUERIAN George
MOIRA Anastasia
OH Gavin
OLEKSY Henri
PADRAO Ana
PAPIER David
PECA Viorel
RUSTANOWICZ Michal
SEQUEIRA Luis
SUTHERLAND-SHERRIFF Sarah
TURLEY Frank
VAROTTO Anita
VOICU Denisa
WILLIAMS Kory

ΜΕΛΗ ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΗΣ OPEN PM² :

BACELLI Novella
CHLAPANI Angeliki
DAQUINO Giuseppe Giovanni
DYBA Wojciech
GALLOIS Laurent
GIMENO Francisco
HELBIN Tomek
LORANT Benoit
LICU Oana
MARTIN FERNANDEZ Jesus
MATTU Francesco

PARONI Panagiota
PARZANESE Pierpaolo
MARTO DE OLIVEIRA Teresa
MET DEN ANCXT Roland
MICHELIOUDAKIS Elias
SCHEINER Robert
SYMEONIDIS George
TORRECILLA SALINAS Carlos
TOURE Amadou
VIDALIS Antonios

ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ

ΚΑΤΣΑΓΟΥΝΟΣ Ηλίας
ΚΟΥΡΟΥΝΑΚΗΣ Νίκος
ΜΠΑΛΛΑ Ευαγγελία
ΣΥΡΑΚΟΥΛΗΣ Κλεάνθης

ΤΣΕΛΙΟΣ Δημήτριος
ΥΨΗΛΑΝΤΗΣ Παντελής
ΦΟΥΡΤΟΥΝΑΣ Αθανάσιος
ΜΙΧΕΛΙΟΥΔΑΚΗΣ Ηλίας (Συντονισμός)

Παραγωγή:

Ευρωπαϊκή Επιτροπή

DIGIT.B4.02- Δυνατότητες Μηχανικής Λογισμικού. Υπηρεσίες Υποστήριξης Διαχείρισης.CoEPM²

VEKEMANS Tom
KUMLIN Magnus
Υπηρεσίες Υποστήριξης Διαχείρισης

Head of Unit
Deputy Head of Unit

CABRERO MORENO Daniel

Head of Section

Κέντρο Αριστείας για τηνPM² (CoEPM²)

KOUROUNAKIS Nicos
BERGHMANS Marc
KIPS Bert
KUMMER Laurent
LECLERCQ Pierre
MICHELIOUDAKIS Elias
PALHOTO Tiago
VAROTTO Anita
MICHOTTE Alexandra
CICARD Stephanie

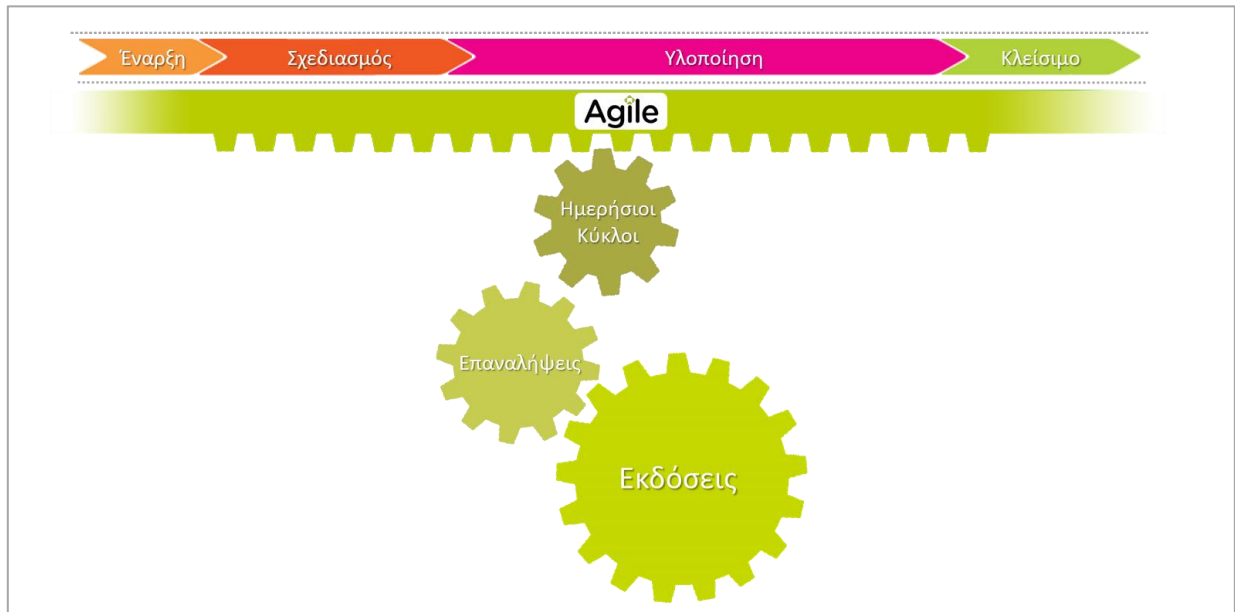
Senior Consultant
Senior PM Consultant
Senior PM Consultant
Senior PM Consultant
Senior PM Consultant
Senior PM Consultant
Senior PM Consultant
Design and Production
Design and Graphics
Design and Graphics

Παράρτημα Β : Επεκτάσεις της PM²

PM² και Ευέλικτη (Agile) Διαχείριση

Η PM² αναγνωρίζει την πολυπλοκότητα, την αβέβαιη φύση πολλών έργων και τη θετική συμβολή του *ευέλικτου τρόπου σκέψης* για αποτελεσματική διαχείριση.

Οι ευέλικτες προσεγγίσεις αντιμετωπίζουν διάφορες προκλήσεις, οι οποίες αυξάνονται ανάλογα με το μέγεθος των οργανισμών για τους οποίους εφαρμόζονται. Για πολλούς οργανισμούς, αυτές οι προκλήσεις περιλαμβάνουν τον συντονισμό μεταξύ των Ευέλικτων και των μη Ευέλικτων ομάδων, τη συμμόρφωση με τις διάφορες απαιτήσεις οργανωτικής διακυβέρνησης και ελέγχου, την οργανωτική αρχιτεκτονική και τους περιορισμούς διαλειτουργικότητας.

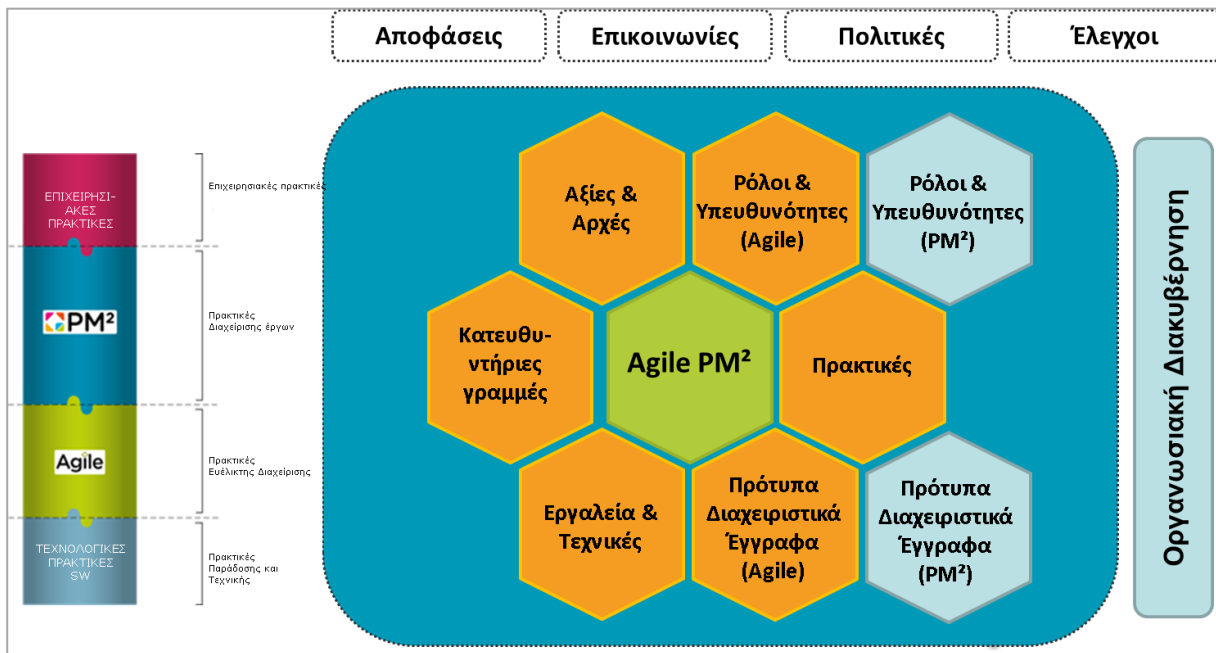


Σχ. Β1 Από τις φάσεις του έργου στην καθημερινότητα

Η επέκταση Ευελιξίας της PM² ενσωματώνει την Ευελιξία στο συνολικό πλαίσιο της PM² και θέτει τα θεμέλια για να προχωρήσει σε βελτίωση της διαχείρισης έργου και σε ευέλικτη οργάνωση. Βοηθάει τις ομάδες έργων να επιτύχουν το επιθυμητό επίπεδο ευελιξίας, ενώ παράλληλα ικανοποιούν τις αυστηρές απαιτήσεις προμηθειών και ελέγχων, τον συντονισμό με το επίπεδο του προγράμματος και του χαρτοφυλακίου και τη συνεργασία με άλλα έργα, αναδόχους, άλλες οργανωτικές μονάδες ακόμη και εξωτερικούς οργανισμούς.

Επέκταση της PM² για την Ευέλικτη Διαχείριση Έργων Πληροφοριών & Τεχνολογίας (IT projects)

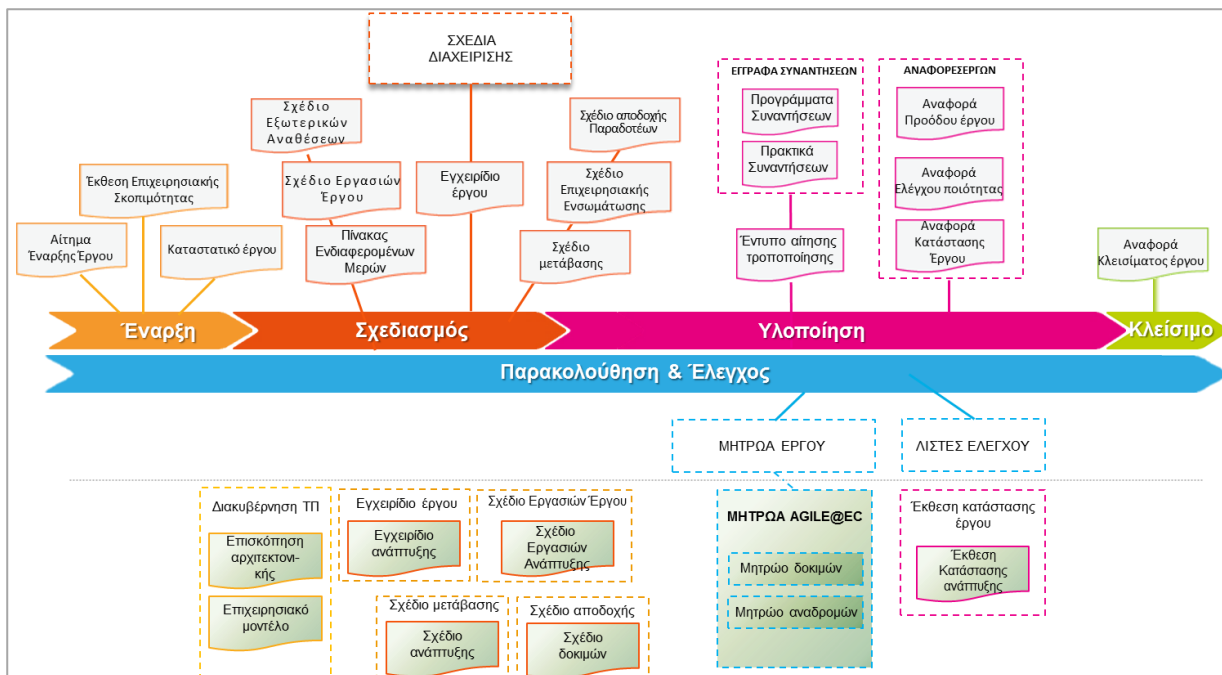
- Ευέλικτους ρόλους και αρμοδιότητες (ως επέκταση της διακυβέρνησης της PM²).
- Ενσωμάτωση με όλο τον κύκλο ζωής του έργου της PM².
- Σύνολο προτεινόμενων Πρότυπων Διαχειριστικών Εγγράφων της PM² (ως επέκταση των αυτών της PM²).



Σχ.Β2 Η θέση της Ευέλικτης PM² εντός ενός οργανισμού

Η τεκμηρίωση των εργασιών που σχεδιάστηκαν και εκτελέστηκαν από τις ευέλικτες ομάδες είναι σημαντική όσον αφορά τη διαφάνεια και τον συντονισμό μεταξύ διαφόρων επιπέδων οργάνωσης έργου της PM² (δηλαδή μεταξύ των επιπέδων Διοίκησης, Διαχείρισης και Εκτέλεσης).

Τη χρήση της ευέλικτης PM² υποστηρίζει μία σειρά Πρότυπων Διαχειριστικών Εγγράφων. Τα διαχειριστικά έγγραφα αυτά συλλέγουν και τεκμηριώνουν πληροφορίες σχετικά με την προσέγγιση διαχείρισης, τις συγκεκριμένες (προς εφαρμογή) δραστηριότητες, τα ορόσημα, και την κοινοποίηση ζητημάτων και προόδου. Αυτά τα διαχειριστικά έγγραφα χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα προσαρμοσμένα στην Ευέλικτη Διαχείριση Έργων, Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα Συντονισμού & Αναφοράς και Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα Διακυβέρνησης Έργου.



Σχ. Β3 Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα ευέλικτης (Agile) PM²

Διαχείριση Προγραμμάτων κατά την PM² (PM²–PGM)

Πρόγραμμα είναι ένα σύνολο έργων που επιδιώκουν κοινούς στόχους, τα οποία διαχειρίζονται με συντονισμένο τρόπο για να παράγουν οφέλη και έλεγχο που δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη μεμονωμένη διαχείρισή τους.

Τα προγράμματα μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν εργασίες που πραγματοποιούνται πέραν του φυσικού αντικειμένου των μεμονωμένων έργων του προγράμματος. Η διαχείριση προγράμματος είναι η διαδικασία διαχείρισης αυτών των αλληλένδετων έργων για την καλύτερη επίτευξη των στόχων και των ωφελειών του προγράμματος.

Το επίπεδο διαχείρισης προγράμματος αλληλοεπιδρά με το επίπεδο διαχείρισης έργου εφόσον ξεκινά και συντονίζει το έργο στα πλαίσια του προγράμματος. Το ίδιο το πρόγραμμα ξεκινά από το επίπεδο διαχείρισης του χαρτοφυλακίου εντός του οργανισμού.



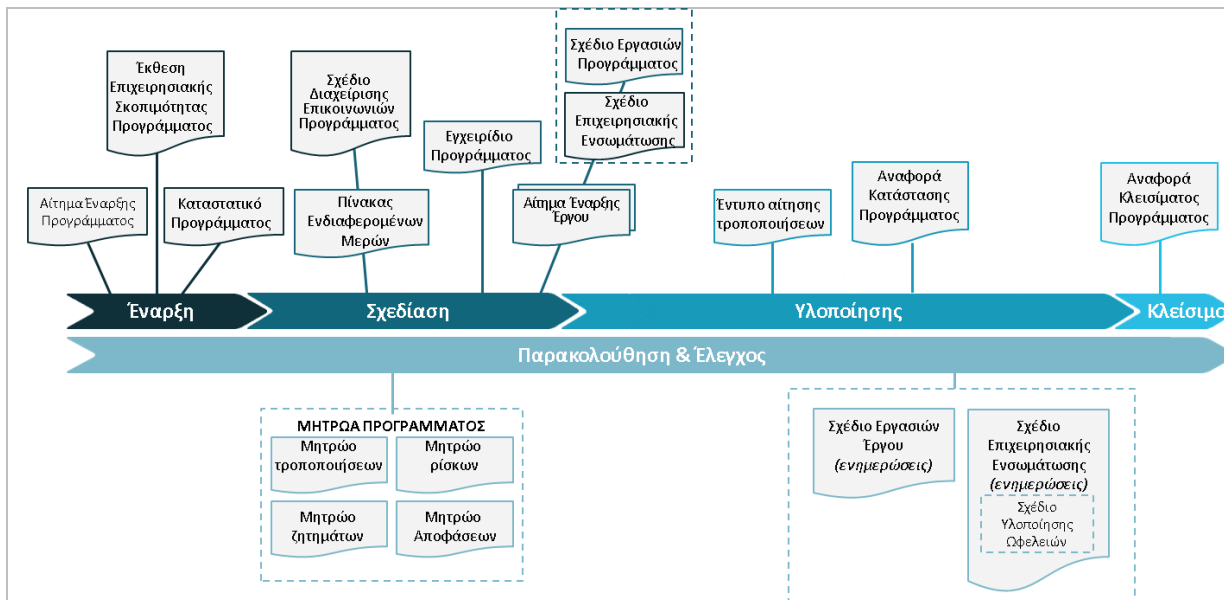
Σχ.Β4 Σύνδεση μεταξύ στρατηγικής, έργου, προγράμματος, χαρτοφυλακίου και λειτουργιών

Ο Κύκλος Ζωής του Προγράμματος

Ένα πρόγραμμα έχει μία καθορισμένη αρχή και ένα καθορισμένο τέλος στα πλαίσια των οποίων υλοποιούνται όλες οι δραστηριότητες του προγράμματος και ολοκληρώνονται όλα τα έργα. Ο κύκλος ζωής του προγράμματος κατά την PM² έχει τέσσερις, παρεμφερείς με τον κύκλο ζωής του έργου κατά την PM², αλλά διακριτές φάσεις: τη Φάση Έναρξης, τη Φάση Σχεδιασμού, τη Φάση Υλοποίησης και τη Φάση Κλεισίματος. Καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του προγράμματος πραγματοποιούνται δραστηριότητες Παρακολούθησης και Ελέγχου.

Η Φάση Υλοποίησης μπορεί να διαθέτει επίσης πολλά στάδια, καθένα από τα οποία συνδέεται με τα πιο σημαντικά επιτεύγματα σε όρους εκροής του προγράμματος, η οποία επιτρέπει την αξιοποίηση των ωφελειών.

Οι τυπικές δραστηριότητες διαχείρισης προγράμματος που εκτελούνται κατά τη διάρκεια κάθε φάσης συμβαδίζουν με έναν αριθμό Πρότυπων Διαχειριστικών Εγγράφων του προγράμματος.



Σχ.Β5 Ο κύκλος ζωής του προγράμματος της PM² και το τοπίο των Πρότυπων Διαχειριστικών Εγγράφων της PM²

Φάση Έναρξης

Η αναγκαιότητα για τη δημιουργία ενός προγράμματος και ο προσδιορισμός των ενδιαφερόμενων μερών καθορίζονται στο Αίτημα Έναρξης Προγράμματος. Με βάση τα επιθυμητά οφέλη και το εκτιμώμενο κόστος που παρουσιάζονται στην Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Προγράμματος, αξιολογείται η βιωσιμότητά του και λαμβάνεται η απόφαση για την έγκριση ή την μη έγκριση του. Αν η Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας του Προγράμματος γίνει αποδεκτή, δημιουργείται το Καταστατικό του Προγράμματος, το οποίο ορίζει τους στόχους του, τον μακροσκοπικό οδικό του χάρτη, τον προϋπολογισμό καθώς και την οργάνωσή του. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης δημιουργούνται επίσης τα Μητρώα Προγράμματος.

Φάση Σχεδιασμού

Τα ενδιαφερόμενα μέρη για το πρόγραμμα αναφέρονται αναλυτικά στον Πίνακα Ενδιαφερόμενων Μερών του Προγράμματος, ο οποίος συμβάλει στην παροχή πληροφοριών με προσαρμοσμένο τρόπο όπως ορίζεται στο Σχέδιο Επικοινωνίας Προγράμματος. Ο τρόπος εργασίας για το πρόγραμμα τεκμηριώνεται στο Εγχειρίδιο Προγράμματος. Το φυσικό αντικείμενο του προγράμματος και οι εργασίες αναλύονται σε μικρότερα και πιο εύχρηστα τμήματα και ομαδοποιούνται σε διάφορα αλληλένδετα μεταξύ τους έργα και σε δραστηριότητες επιπέδου προγράμματος. Οι εργασίες αυτές προβλέπονται στο Σχέδιο Εργασιών Προγράμματος, το οποίο συνδέεται με τα διάφορα Αιτήματα Έναρξης Έργων, τα οποία περιλαμβάνονται στο πρόγραμμα. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, σχεδιάζονται επίσης οι δραστηριότητες επιχειρησιακής ενσωμάτωσης και τεκμηριώνονται στο Σχέδιο Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης Προγράμματος με έμφαση στον σχεδιασμό των οργανωσιακών αλλαγών που απαιτούνται και την επίτευξη των ωφελειών.

Φάση Υλοποίησης

Κατά τη Φάση Υλοποίησης ξεκινούν τα έργα που έχουν σχεδιαστεί και συντονίζονται στην παραγωγή των εκροών τους. Συνήθως η αναφορά κατάστασης του προγράμματος κοινοποιείται στη διοίκηση με τη χρήση της Αναφοράς Κατάστασης Προγράμματος. Το πιθανό πρόγραμμα (και οι σημαντικές τροποποιήσεις στο φυσικό αντικείμενο των έργων) τεκμηριώνονται στο μητρώο Τροποποιήσεων του Προγράμματος. Όταν παραδοθούν τα αποτελέσματα ενός έργου, υλοποιούνται επίσης οι δραστηριότητες του προγράμματος που συνδέονται με τις οργανωσιακές αλλαγές διευκολύνοντας έτσι την επίτευξη των ωφελειών του προγράμματος. Τέλος, όταν ολοκληρωθούν όλα τα έργα και επιτευχθούν οι στόχοι του προγράμματος, το πρόγραμμα μπορεί να μεταβεί στη Φάση Κλεισίματος.

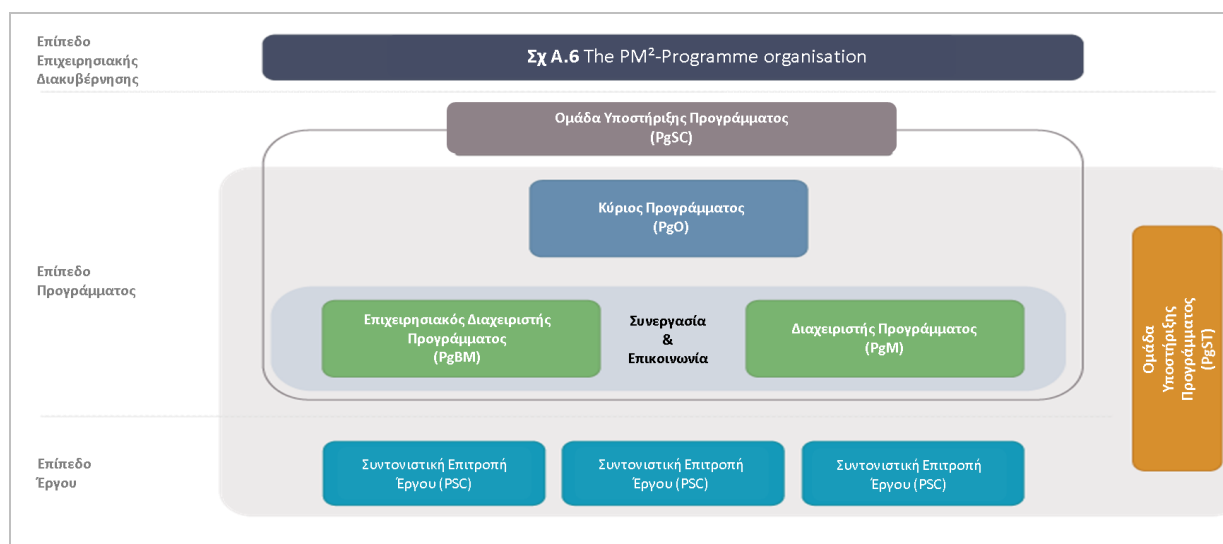
Φάση Κλεισίματος

Τα διδάγματα και οι συστάσεις μετά το πρόγραμμα καταγράφονται στην Έκθεση Κλεισίματος Προγράμματος, διευκολύνοντας τη βιωσιμότητα των ωφελειών που επέφερε το πρόγραμμα μετά την περάτωση του. Η οργάνωση του προγράμματος διαλύεται, αποδεσμεύονται όλοι οι πόροι και το πρόγραμμα κλείνει διοικητικά.

Παρακολούθηση και Έλεγχος

Καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος εκτελούνται δραστηριότητες Παρακολούθησης και Ελέγχου. Παρακολουθείται η συνολική απόδοση του προγράμματος, τα επίπεδα αλλαγών του προγράμματος, η διαχείριση των ρίσκων και των ζητημάτων και λαμβάνονται τυχόν απαιτούμενα διορθωτικά μέτρα. Επιπλέον, αναλαμβάνεται η διαχείριση πολύ σημαντικών δραστηριοτήτων επιχειρησιακής ενσωμάτωσης σε επίπεδο προγράμματος και η διαχείριση δραστηριοτήτων επίτευξης των ωφελειών του. Από το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων Παρακολούθησης και Ελέγχου προκύπτει ότι το Σχέδιο Εργασιών του Προγράμματος και το Σχέδιο Επιχειρησιακής Υλοποίησης του Προγράμματος επικαιροποιούνται αναλόγως των αναγκών.

Οργάνωση Προγράμματος



Σχ.Β6 Η PM²-Οργάνωση Προγράμματος

Ο **Κύριος του Προγράμματος (Programme Owner - PgO)** είναι υπεύθυνος για την επιτυχία του, ενώ η καθημερινή διαχείριση του προγράμματος αποτελεί ευθύνη του **Διαχειριστή Προγράμματος (PgM)** ο οποίος εστιάζει στην επίτευξη των εκροών του προγράμματος.

Ο **Επιχειρησιακός Διαχειριστής Προγράμματος (Programme Business Manager - PgBM)** εκπροσωπεί τον Κύριο του Προγράμματος (PgO) σε καθημερινή βάση και συνεργάζεται στενά με το Διαχειριστή Προγράμματος (PgM). Ως εκ του ρόλου του, εστιάζει στην επίτευξη των ωφελειών, οι οποίες προκύπτουν από τα αποτελέσματα του προγράμματος.

Η **Συντονιστική Επιτροπή Προγράμματος (Programme Steering Committee - PgSC)** αποτελείται από τον Κύριο του Προγράμματος (PgO), τον Επιχειρησιακό Διαχειριστή (Business Manager) Προγράμματος (PgBM) και τον **Διαχειριστή Προγράμματος (PgM)**. Προαιρετικά μπορούν να συμμετέχουν και άλλοι ρόλοι ανάλογα με τις ανάγκες. Η Συντονιστική Επιτροπή Προγράμματος είναι υπεύθυνη για την επίτευξη των στόχων και των ωφελειών του προγράμματος.

Ένα πρόγραμμα μπορεί επίσης να διαθέτει (προσωρινή) **Ομάδα Υποστήριξης Προγράμματος (Programme Support Team - PgST)** η οποία παρέχει διοικητική υποστήριξη για το πρόγραμμα και τα έργα που αποτελούν επιμέρους στοιχεία του.

Διαχείριση Χαρτοφυλακίου κατά την PM²

Το Χαρτοφυλάκιο Έργων είναι μια συλλογή έργων, προγραμμάτων και άλλων δραστηριοτήτων που ομαδοποιούνται προκειμένου να διευκολυνθεί ο έλεγχος των οικονομικών πόρων και η αποτελεσματική διαχείριση ως προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Τα έργα ή τα προγράμματα που ανήκουν στο χαρτοφυλάκιο δεν συνδέονται μεταξύ τους ή δεν αλληλεξαρτώνται απαραίτητα. Από την οπτική της στρατηγικής, τα χαρτοφυλάκια αποτελούν δομές υψηλότερου επιπέδου απ' ό,τι τα προγράμματα και τα έργα. Σε επίπεδο χαρτοφυλακίου λαμβάνονται οι επενδυτικές αποφάσεις, προσδιορίζονται οι προτεραιότητες και διατίθενται πόροι.

Είναι πολύ σημαντικό για τα άτομα που συμμετέχουν στον καθορισμό και τη διαχείριση έργου να κατανοούν τις διαφορές, και τις ειδικές απαιτήσεις διαχείρισης των έργων, των προγραμμάτων και των χαρτοφυλακίων. Θα πρέπει επίσης να ορίζουν ή να θέτουν την εργασία τους στο σωστό επίπεδο (π.χ. να γνωρίζουν δηλαδή αν μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα την εργασία τους ως πρόγραμμα ή δίκτυο έργων), ενώ θα πρέπει πάντα να γνωρίζουν το διοικητικό και το οργανωσιακό πλαίσιο της εργασίας τους.

Η διαδικασία Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου κατά την PM² περιλαμβάνει μία σειρά δραστηριοτήτων που χωρίζονται σε 4 ομάδες.

1. Ορισμός Πλαισίου Χαρτοφυλακίου

Ορίζει τον τρόπο που ο οργανισμός διαχειρίζεται το χαρτοφυλάκιο προσδιορίζοντας τη δομή του χαρτοφυλακίου, τους φορείς διακυβέρνησης καθώς και τις απαραίτητες διαδικασίες.

2. Σύνθεση Χαρτοφυλακίου

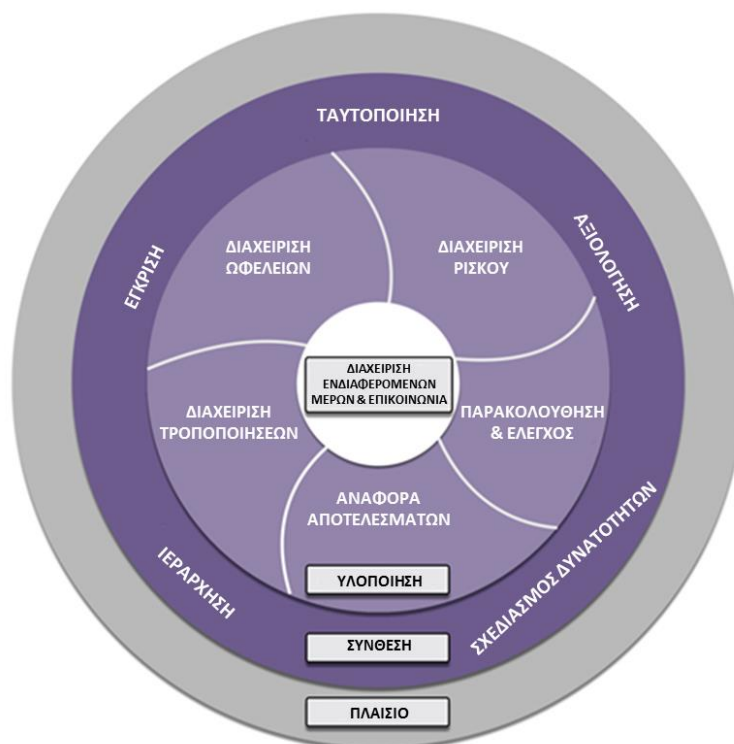
Είναι η διαδικασία που περιλαμβάνει τις δραστηριότητες αξιολόγησης των στοιχείων που είναι υποψήφια προς ένταξη στο χαρτοφυλάκιο, που λαμβάνει επενδυτικές αποφάσεις και που προχωρά στην κατανομή πόρων. Πρόκειται για δραστηριότητες που εκτελούνται τακτικά ανάλογα με τις ανάγκες του οργανισμού.

3. Υλοποίηση Χαρτοφυλακίου

Είναι η συνεχής διαδικασία κατά την οποία πραγματοποιείται η διαχείριση των εγκεκριμένων προγραμμάτων και έργων με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους. Παρά το γεγονός ότι τα προγράμματα και τα έργα αποτελούν προσωρινές προσπάθειες, οι δραστηριότητες του χαρτοφυλακίου εκτελούνται σε συνεχή βάση μέχρι αυτό να καταργηθεί.

4. Διαχείριση Ενδιαφερόμενων Μερών και Επικοινωνία

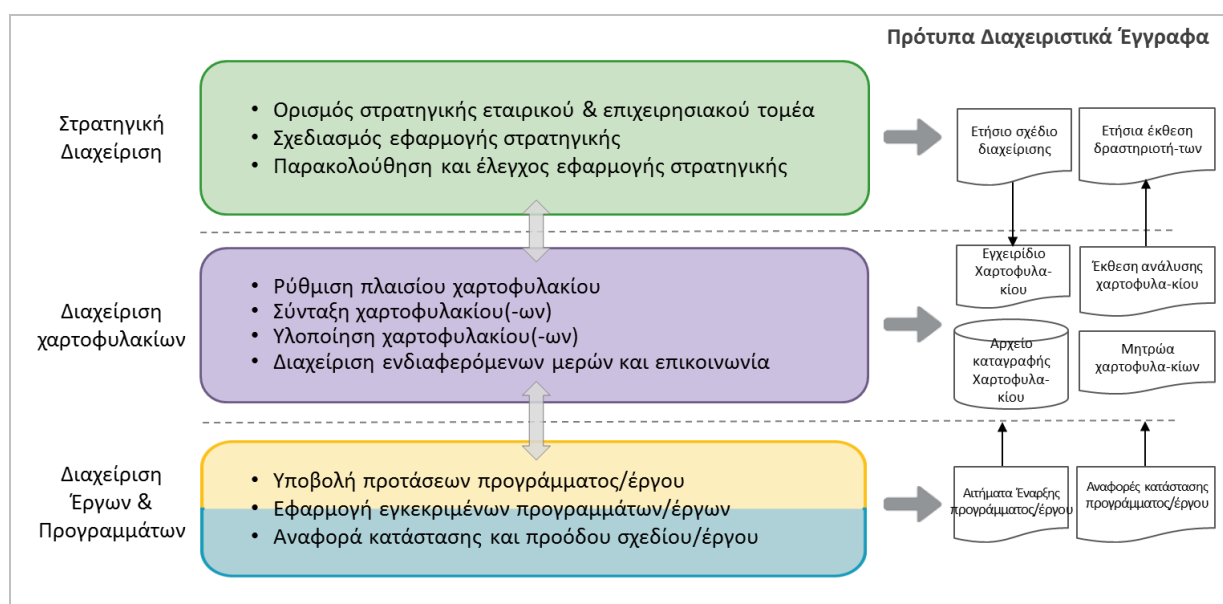
Είναι η συνεχής διαδικασία ανάλυσης και αλληλεπίδρασης με διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη προκειμένου να διασφαλιστεί η ουσιαστική συμμετοχή τους στη σύνθεση και στην υλοποίηση των στόχων του χαρτοφυλακίου.



Σχ.Β7 Μοντέλο Διαδικασίας Διαχείρισης του Χαρτοφυλακίου της PM²

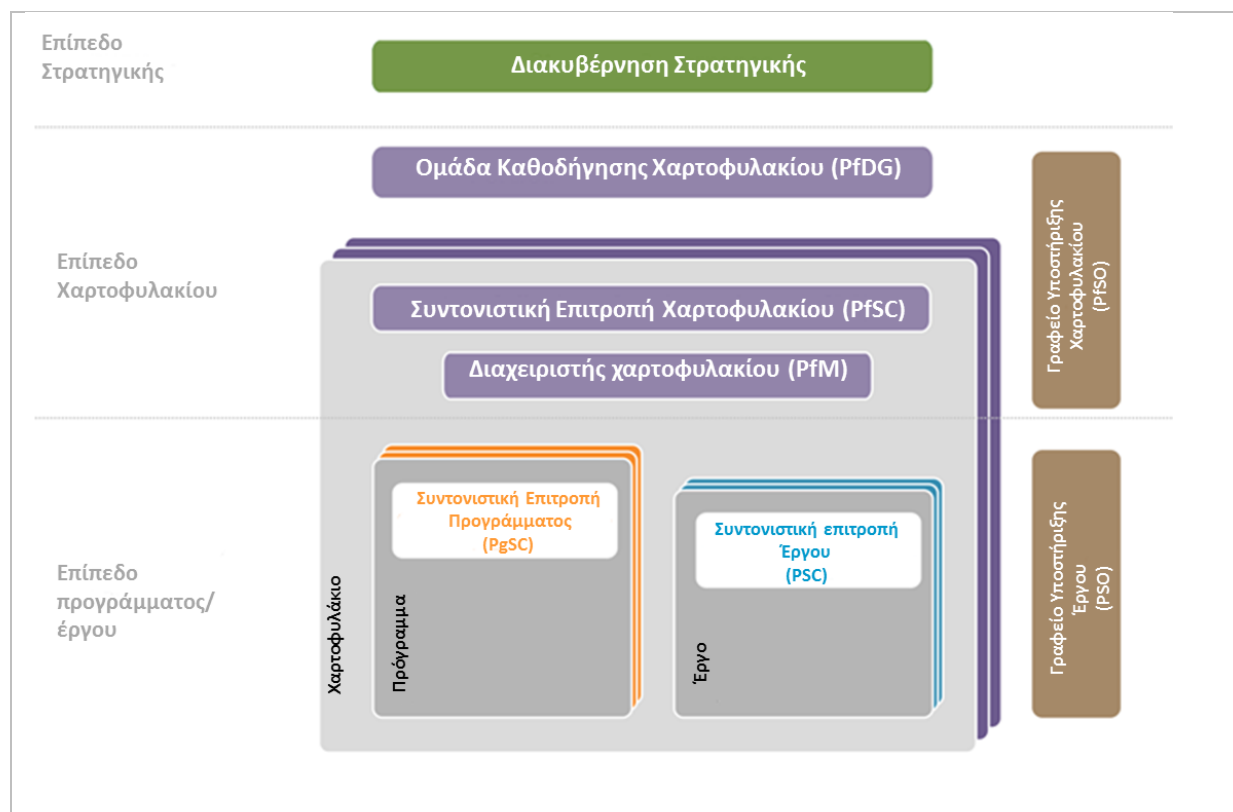
Η διεργασία Σύνθεσης του Χαρτοφυλακίου τροφοδοτεί τη συνεχή διαδικασία υλοποίησής του με νέα επιμέρους στοιχεία (δηλαδή προγράμματα ή έργα), η πρόοδος και τα αποτελέσματα των οποίων κοινοποιούνται με την Διαδικασία Επικοινωνίας Χαρτοφυλακίου και Διαχείρισης Ενδιαφερόμενων Μερών. Το Πλαίσιο Χαρτοφυλακίου καθορίζει τα χαρακτηριστικά στοιχεία και τη διαχείριση του χαρτοφυλακίου καθώς και τις δραστηριότητες των διαδικασιών διαχείρισης του χαρτοφυλακίου και τα διαχειριστικά έγγραφα που παράγονται.

Το διάγραμμα που ακολουθεί δίνει μια μακροσκοπική άποψη της οργανωσιακής διαχείρισης χαρτοφυλακίων, προγραμμάτων και έργων.



Σχ.Β8 Εκπροσώπηση Υψηλού Επιπέδου των Επιπέδων Διαχείρισης, των Δραστηριοτήτων και των Αντικειμένων

Παρακάτω απεικονίζεται η Δομή Διακυβέρνησης της Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου κατά την PM²:



ΣχΒ9 Διακυβέρνηση Χαρτοφυλακίου Έργων

Παράρτημα Γ : Πρόσθετοι Πόροι

Ο Πίνακας Ανάθεσης Αρμοδιοτήτων (RASCI) κατά την PM²

Έναρξη	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Αίτημα Έναρξης Έργου	I	ά. α.	A/S	R	S/C	I	ά. α.	ά. α.
Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου	I	C	A	R	C	S	S	ά. α.
Καταστατικό Έργου	I	C	A	S	C	S	R	C
Σχεδιασμός	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Εναρκτήρια Σύσκεψη Σχεδιασμού	I	A	C	S	C	C	R	C
Εγχειρίδιο Έργου	I	I	A	S	C	I	R	C
Πίνακας Ενδιαφερομένων Μερών	I	I	A	S	C	I	R	C
Σχέδιο Εργασιών Έργου	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C
Σχέδιο Εξωτερικών Αναθέσεων	A	C	C	C	I	S	R	I
Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων	I	A	C	S	I	C	R	C
Σχέδιο Μετάβασης	I	A	C	C	C	C	R	C
Σχέδιο Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης Έργου	I	I	A	R	C	I	S	I
Σχέδια Διαχείρισης								
Σχέδιο Διαχείρισης Απαιτήσεων	I	I	A	C	C	I	R	S
Σχέδιο Διαχείρισης Αλλαγών Έργου	I	I	A	C	I	I	R	I
Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκων	I	C	A	C	I	I	R	I
Σχέδιο Διαχείρισης Ζητημάτων	I	I	A	C	C	I	R	C
Σχέδιο Διαχείρισης Ποιότητας	I	A	C	C	C	C	R	C
Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνιών	I	I	A	S	C	I	R	C
Υλοποίηση	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Εναρκτήρια Σύσκεψη Υλοποίησης	I	A	C	S/C	C	C	R	C
Συντονισμός Έργου	I	I	A	S	I	I	R	I
Διασφάλιση Ποιότητας	I	I	I	S	C	I	A	R
Αναφορά Προόδου Έργου	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C
Διανομή Πληροφοριών	I	I	A	C	I	I	R	C
Παρακολούθηση & Έλεγχος	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Παρακολούθηση Απόδοσης Έργου	I	I	A	C	C	I	R	C
Έλεγχος Χρονοδιαγράμματος	I	I	A	C	C	I	R	C
Έλεγχος Κόστους	I	I	A	C	C	I	R	C
Διαχείριση Ενδιαφερομένων Μερών	I	I	A	S/C	I	C	R	I
Διαχείριση Απαιτήσεων	I	I	A	C	C	I	R	S
Διαχείριση Αλλαγών Έργου	I	C	A	S	I	I	R	C
Διαχείριση Ρίσκων	I	C	A	S/C	C	I	R	C
Διαχείριση Ζητημάτων & Αποφάσεων	I	I	A	S	C	I	R	C
Διαχείριση Ποιότητας	I	I	I	S/C	C	A	R	C
Διαχείριση Αποδοχής Παραδοτέων	I	I	A	S	C	C	R	C
Διαχείριση Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης Έργου	I	I	A	R	C	I	S	I
Διαχείριση Μετάβασης	I	A	C	C	C	C	R	C
Διαχείριση Εξωτερικών Αναθέσεων	A	C	C	C	I	S	R	I
Κλείσιμο	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Σύσκεψη Ανασκόπησης κατά το Κλείσιμο του Έργου	I	A	C	S	C	C	R	C
Αναφορά Κλεισίματος Έργου	I	A	C	S	C	C	R	C
Διοικητικό Κλείσιμο Έργου	I	C	A	C	I	C	R	I

RAM (RASCI) (Υπεύθυνος, λογοδοτεί, υποστηρίζει, συμμετέχει (σε διαβουλεύσεις), ενημερώνεται)

Responsible, Accountable, Supports, Consulted, Informed

AGB (Αρμόδιο Όργανο Διακυβέρνησης)

UR (Εκπρόσωποι Χρηστών)

PSC (Συντονιστική Επιτροπή Έργου)

SP (Πάροχος Λύσεων)

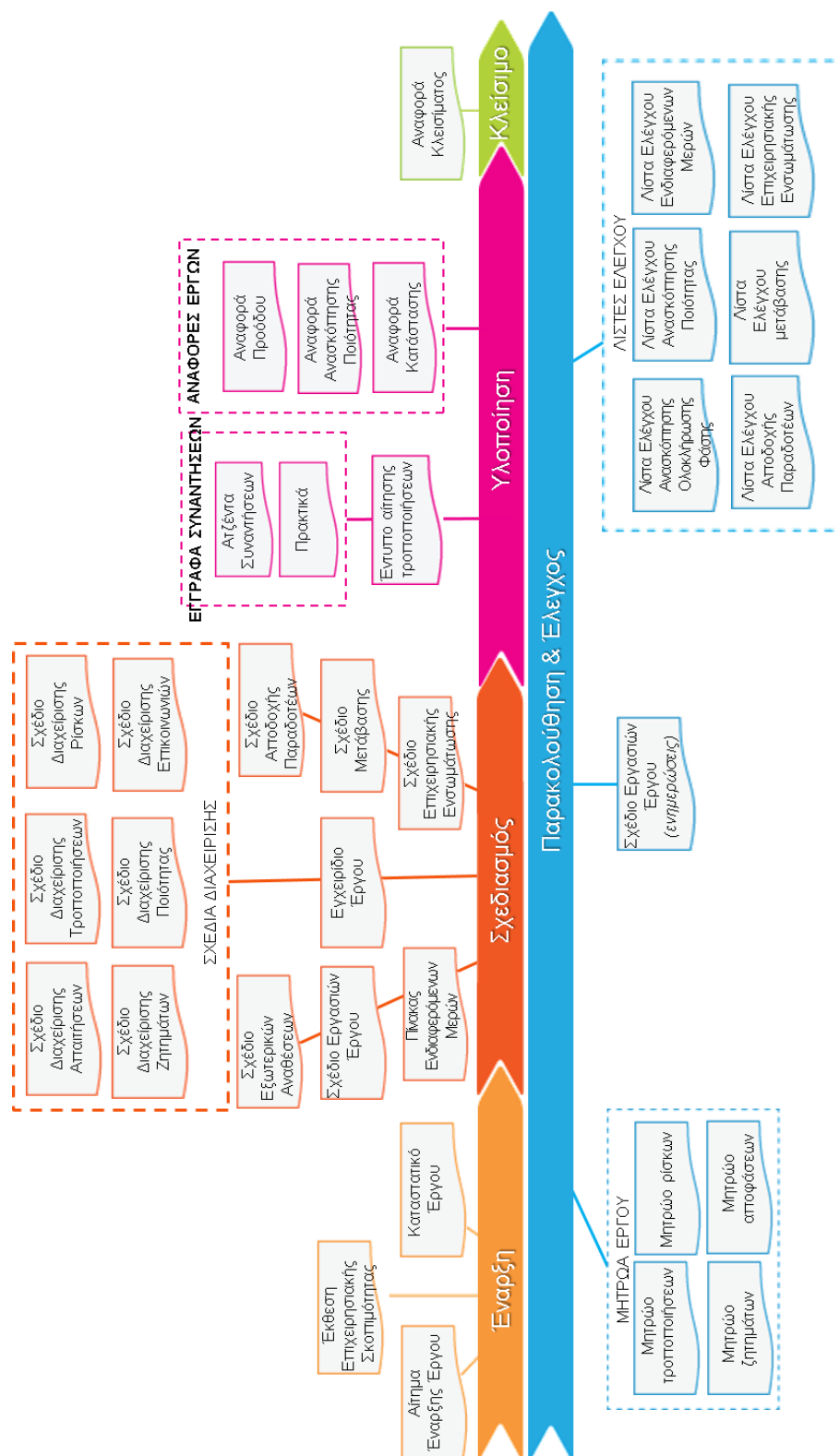
PO (Κύριος του Έργου)

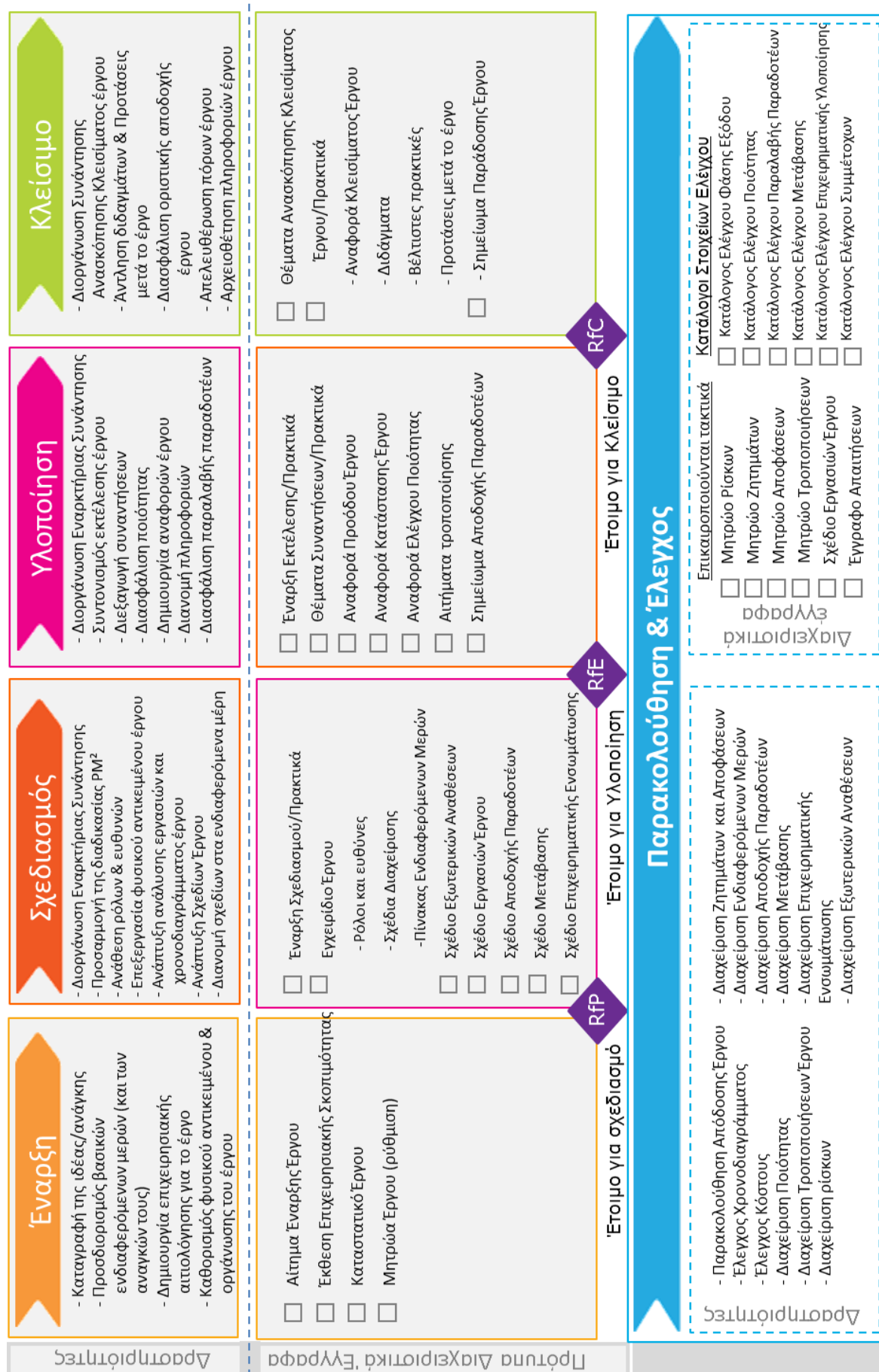
PM (Διαχειριστής Έργου)

BM (Επιχειρησιακός Διαχειριστής)

PCT (Κύρια Ομάδα Έργου)

Κατανομή Πρότυπων Διαχειριστικών Εγγράφων της PM² ανά Φάση Έργου



Επισκόπηση των δραστηριοτήτων και των αντικειμένων της PM²


Διαθέσιμα υποδείγματα της PM²

	Υπόδειγμα	RASCI:R
Έναρξη		
Εγχειρίδιο Έργου	☑	BM
Πίνακας Ενδιαφερομένων Μερών Έργου	☑	BM
Σχέδιο Εργασιών Έργου	☑	PM
Σχεδιασμός		
Εγχειρίδιο Έργου	☑	PM
Πίνακας Ενδιαφερομένων Μερών Έργου	☑	PM
Σχέδιο Εργασιών Έργου	☑	PM
Σχέδιο Εξωτερικών Αναθέσεων	☑	PM
Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων	☑	PM
Σχέδιο Μετάβασης	☑	PM
Σχέδιο Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης Έργου	☑	BM
Σχέδια Διαχείρισης		
Σχέδιο Διαχείρισης Απαιτήσεων	☑	PM
Σχέδιο Διαχείρισης Αλλαγών Έργου	☑	PM
Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκων	☑	PM
Σχέδιο Διαχείρισης Ζητημάτων	☑	PM
Σχέδιο Διαχείρισης Ποιότητας	☑	PM
Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνιών	☑	PM
Υλοποίηση		
Θέματα Εναρκτήριας Σύσκεψης Υλοποίησης	☑	PM
Πρακτικά (π.χ. συσκέψεων)	☑	PM
Αναφορά Κατάστασης Αναδόχου	-	
Εξατομικευμένες ή ad-hoc Αναφορές	-	
Σημείωμα Αποδοχής Παραδοτέων	-	
Παρακολούθηση & Έλεγχος		
Παρακολούθηση Απόδοσης Έργου		
Αναφορά Κατάστασης Έργου	☑	PM
Αναφορά Προόδου Έργου	☑	PM
Διαχείριση εξωτερικών αναθέσεων		
Υπογεγραμμένη(-ες) Σύμβασης(-εις)	-	
Υπογεγραμμένη(-ες) Εντολή(-ές) Αγοράς	-	
Υπογεγραμμένο(-α) Φύλλο(-α) Κατανομής Χρόνου	-	
Διαχείριση απαιτήσεων		
Έγγραφο Απαιτήσεων	-	PM
Διαχείριση τροποποιήσεων έργου		
Έντυπο Αίτησης Αλλαγών	☑	PM
Μητρώο Αλλαγών	☑	PM
Διαχείριση ρίσκων		
Μητρώο Ρίσκων	☑	PM
Διαχείριση ζητημάτων και αποφάσεων		
Μητρώο Ζητημάτων	☑	PM
Μητρώο Αποφάσεων	☑	PM
Διαχείριση ποιότητας		
Αναφορά Ελέγχου	-	
Αναφορά Ανασκόπησης Ποιότητας	-	
Λίστα Στοιχείων Ανασκόπησης Ποιότητας	☑	PM
Λίστα Ελέγχου Ανασκόπησης Ολοκλήρωσης Φάσεων	☑	PM
Διαχείριση αποδοχής παραδοτέων		

Λίστα Στοιχείων Ελέγχου για την Αποδοχή των Παραδοτέων	☒	PM
Διαχείριση υλοποίησης επιχειρησιακής ενσωμάτωσης		
Λίστα Στοιχείων Ελέγχου για την Επιχειρησιακή Ενσωμάτωση του Έργου	☒	BM
Διαχείριση μετάβασης		
Τυχόν άλλα αρχεία-εκθέσεις που έχουν σχεδιαστεί για τη δραστηριότητα αυτή	-	
Τυχόν έγγραφα αποδοχής (με την επιφύλαξη των συμβατικών συμφωνιών)	-	
Λίστα Στοιχείων Ελέγχου Μετάβασης	☒	PM
Κλείσιμο		
Σύσκεψη Ανασκόπησης κατά το Κλείσιμο του Έργου	☒	PM
Αναφορά Κλεισίματος Έργου	☒	PM

Ξεκινώντας με την PM²: Συμβουλές Ταχείας Έναρξης

Σκοπός τους παρόντος οδηγού σύντομης εκκίνησης είναι να σας βοηθήσει να ξεκινήσετε την εφαρμογή της PM². Φυσικά, θα θέλετε να ξεκινήσετε μαθαίνοντας περισσότερα για τη Μεθοδολογία PM² και να εξετάσετε το διαθέσιμο υλικό της PM². Να θυμάστε, ωστόσο, ότι δεν χρειάζεται να γίνετε ειδικός για να μπορέσετε να ξεκινήσετε την εφαρμογή των βασικών στοιχείων της PM² στα έργα σας. Το μόνο που χρειάζεστε είναι μια σύντομη εισαγωγή στη Μεθοδολογία της PM² και, στη συνέχεια, μπορείτε να συνεχίσετε ακολουθώντας τα επτά βήματα ταχείας έναρξης:

1. Καθορισμός Διακυβέρνησης Έργου και Κατάρτιση Έκθεσης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου

- Σύσταση της Συντονιστικής Επιτροπής Έργου (PSC)
- Παροχή αιτιολόγησης για το έργο, περιγραφή του φυσικού αντικειμένου του και καθορισμός των δημοσιονομικών περιορισμών



Έκθεση Επιχ/κής
Σκοπ. Έργου

2. Αναγνώριση Ενδιαφερόμενων Μερών και Κατάρτιση Καταστατικού Έργου

- Ορισμός του φυσικού αντικειμένου του έργου
- Προσδιορισμός των ενδιαφερόμενων μερών που θα συμβάλουν στο Καταστατικό του Έργου
- Προσδιορισμός και τεκμηρίωση μακροσκοπικών απαιτήσεων υποθέσεων και περιορισμών
- Λήψη απόφασης για την προσέγγιση έργου και εκτίμηση των απαιτούμενων πόρων, του κόστους και του χρονοδιαγράμματος



Καταστατικό Έργου

3. Κατάρτιση Μητρώων Έργου

- Κατάρτιση του Μητρώου Ρίσκων, Μητρώου Ζητημάτων, Μητρώου Αποφάσεων και Μητρώου Τροποποιήσεων.
- Θα χρησιμοποιηθούν για την τεκμηρίωση της διαχείρισης ρίσκων, ζητημάτων και τροποποιήσεων στο φυσικό αντικείμενο του έργου



Μητρώα Ζητημάτων,
Ρίσκων, Αλλαγών,
Αποφάσεων

4. Έναρξη Σχεδιασμού Έργου με μία Σύσκεψη

- Πρόσκληση των σωστών ανθρώπων
- Ανάλυση του Καταστατικού του Έργου και διασφάλιση κοινής αντίληψης
- Κοινοποίηση των επόμενων βημάτων για τον σχεδιασμό του έργου



Εναρκτήρια Σύσκεψη
Σχεδιασμού/
Πρακτικά

5. Διαμόρφωση προσέγγισης Διαχείρισης Έργου

- Λήψη απόφασης για το ποια έγγραφα σχεδιασμού θα χρησιμοποιηθούν και με ποιον τρόπο θα διαμορφωθούν
- Ορισμός κανόνων, ανάθεση αρμοδιοτήτων ομάδας και καθορισμός διαδικασίας επίλυσης συγκρούσεων
- Προσδιορισμός όλων των εμπλεκόμενων που απαιτούν ενημέρωση κατά τη διάρκεια του έργου



Εγχειρίδιο Έργου

6. Δημιουργία Σχεδίου Εργασιών Έργου

- Ανάλυση των εργασιών που πρέπει να γίνουν σε μικρότερα και πιο εύχρηστα τμήματα (δημιουργία της ανάλυσης εργασιών)
- Εκτίμηση της προσπάθειας και του κόστους για κάθε τμήμα έργου
- Δημιουργία χρονοδιαγράμματος εργασιών (εντοπισμός εξαρτήσεων, κατανομή πόρων και ημερομηνιών)



Σχέδιο Εργασιών
Έργου

Παράρτημα Δ: Δεοντολογία και Συμπεριφορά

Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας

Πολλοί οργανισμοί παρέχουν κώδικα δεοντολογίας και συμπεριφοράς τον οποίο τα μέλη τους οφείλουν να σέβονται. Σκοπός του κώδικα δεοντολογίας και συμπεριφοράς είναι να βοηθήσει τα άτομα να περιηγηθούν στις πολυπλοκότητες της επαγγελματικής πραγματικότητας και να τους υπενθυμίσει ποιες συμπεριφορές αρμόζουν με τις κοινά αποδεκτές επαγγελματικές αξίες.

Διαγωγή σημαίνει προσωπική συμπεριφορά βασισμένη σε ηθικές αρχές. Επαγγελματισμός είναι η δεξιότητα, η ορθή κρίση, και η ευγενική συμπεριφορά που αναμένεται να έχει ένας άνθρωπος που εκπαιδεύεται για να κάνει σωστά τη δουλειά του. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένες χρήσιμες υπενθυμίσεις των βασικών αρχών που πρέπει οι επαγγελματίες της PM² (και τα μέλη της ομάδας έργου) να γνωρίζουν και να σέβονται.

- **ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ:** η συμπεριφορά των εργαζομένων (ή αφού αναφερόμαστε σε έργο των εμπλεκόμενων) και η λήψη αποφάσεων πρέπει να καθορίζονται από την ανάγκη εξυπηρέτησης του κοινού συμφέροντος και όχι από άλλα συμφέροντα, προσωπικά ή συμφέροντα που απορρέουν, για παράδειγμα, από πολιτική πίεση.
- **ΑΜΕΡΟΛΗΨΙΑ:** οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι αμερόληπτοι για κάθε απόφαση που καλούνται να λάβουν.
- **ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑ:** οποιαδήποτε συμπεράσματα εξάγονται θα πρέπει να βασίζονται και να συνάδουν με την ενδελεχή ανάλυση των γεγονότων και του νομικού υπόβαθρου.
- **ΑΦΟΣΙΩΣΗ:** η αφοσίωση προς τον οργανισμό είναι σημαντική για τη διατήρηση της ανεξαρτησίας του και την επίτευξη των στόχων του. Είναι επίσης απαραίτητη για τη λειτουργία της κάθε υπηρεσίας.

Για την υλοποίηση των παραπάνω αρχών απαιτείται:

- **ΕΠΑΓΡΥΠΝΗΣΗ:** που σημαίνει ότι πρέπει να σταματήσουμε και να αναλογιστούμε τις πιθανές συνέπειες και επιπλοκές που μπορεί να επιφέρουν οι πράξεις, δείχνοντας έναν βαθμό μετριοπάθειας και αίσθησης του μέτρου και της ευπρέπειας.
- **ΕΥΘΥΝΗ:** αφορά την εκτέλεση των καθηκόντων που μας έχουν ανατεθεί όσο το δυνατόν πιο ευσυνείδητα και την αναζήτηση λύσεων όταν προκύπτουν δυσκολίες. Είναι επίσης σημαντικό να γνωρίζουμε και να σεβόμαστε τις νομικές υποχρεώσεις, τους διοικητικούς κανόνες και τις διαδικασίες που ισχύουν.

Οι βασικές αρχές μπορούν να συνοψιστούν ως **ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ**, που σημαίνει συνεπής τήρηση των ηθικών αρχών και λήψη αποφάσεων με βάση τις αρχές αυτές..

Εκτός από τον παραπάνω κώδικα δεοντολογίας κάθε επαγγελματία της Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργων PM² πρέπει να ενεργεί σύμφωνα με τις παρακάτω αξίες:

- **ΝΟΜΙΜΟΦΡΟΣΥΝΗ** και **ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ:** σύννομη συμπεριφορά και ανάληψη ευθύνης για αποφάσεις και πράξεις.
- **ΔΙΚΑΙΟΚΡΙΣΙΑ:** δικαιοκρατία είναι το καθήκον μας να λαμβάνουμε αμερόληπτες και αντικειμενικές αποφάσεις, χωρίς ιδιοτέλεια, προκαταλήψεις και ευνοιοκρατία.
- **ΙΣΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΧΩΡΙΣ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ:** σεβασμός της αρχής απαγόρευσης των δυσμενών διακρίσεων και, ειδικότερα, ίση μεταχείριση των ανθρώπων ανεξαρτήτου εθνικότητας, φύλου, φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκευτικών πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού.
- **ΑΝΑΛΟΓΙΚΟΤΗΤΑ** και **ΣΥΝΕΠΕΙΑ:** η διασφάλιση ότι τα μέτρα που λαμβάνονται είναι αναλογικά προς τον επιδιωκόμενο στόχο και συνάδουν με την συμπεριφορά μας.
- **ΣΕΒΑΣΜΟΣ** και **ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ:** άσκηση καθηκόντων με υπευθυνότητα και προώθηση των ηθικών αρχών και της επαγγελματικής δεοντολογίας με καθοδήγηση και παραδείγματα.
- **ΕΙΛΙΚΡΙΝΕΙΑ** και **ΑΝΟΙΧΤΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ:** δήλωση συμφερόντων και σαφής αιτιολόγηση λήψης συγκεκριμένων αποφάσεων.
- **ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ** και **ΕΠΙΛΥΣΗ ΔΙΕΝΕΞΕΩΝ:** συλλογική εργασία προκειμένου να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι με την εύρεση εφικτών λύσεων μέσω της αμοιβαίας κατανόησης.
- **ΕΥΓΕΝΕΙΑ** και **ΣΑΦΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ:** εμπλοκή των συναδέλφων δείχνοντας τους σεβασμό και ενθαρρύνοντας την αποδοτικότητα τους παρέχοντας σαφείς οδηγίες.

Προσωπικές και Επαγγελματικές Αρετές

Οι αρετές αφορούν στην ιδανική διαχείριση βασικών ανθρώπινων ιδιοτήτων όπως είναι η λογική, οι επιθυμίες και τα συναισθήματα οι οποίες καθοδηγούν και καθορίζουν την απόδοσή μας σε κάθε πλαίσιο. Η κάθε αρετή αφορά σε μια συγκεκριμένη ιδιότητα (π.χ. στη διαχείριση ενός συγκεκριμένου συναισθήματος) που αποτελείται και εκφράζεται μέσω των σχετικών με αυτήν διαθέσεων, δεξιοτήτων, συμπεριφορών και ενεργειών οι οποίες επιφέρουν τα βέλτιστα αποτελέσματα.

Ως εκ τούτου, οι αρετές αποτελούν δύναμη για το άτομο που τις διαθέτει. Μια αρετή εκφράζεται σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο μέσω ενός συνόλου συγκεκριμένων διαθέσεων, συμπεριφορών, ενεργειών κλπ, ενώ ορίζεται ως το υγιές μέσο μιας ανθρώπινης ιδιότητας το οποίο βρίσκεται μεταξύ της απόλυτης έλλειψης της ιδιότητας αυτής και της απόλυτης υπερβολής της. Έτσι, το μέσο το οποίο εκφράζεται μέσω ενός συνόλου διαθέσεων, συμπεριφορών, ενεργειών κλπ. δεν είναι οικουμενικό και ίδιο κάθε φορά, αλλά ποικίλλει ανάλογα με την κατάσταση και καθορίζεται με την εφαρμογή ορθής κρίσης.

Οι αρετές αναπτύσσονται μέσω πρακτικής εξάσκησης; Προσπαθώντας να εφαρμόσουμε τα κριτήρια των αρετών, ανακαλύπτουμε βαθμιαία τις σωστές αρχές δεοντολογίας και γνωρίζουμε τι πρέπει να πράξουμε σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Επίσης, μέσω της πρακτικής εφαρμογής, ελέγχουμε συνειδητά σημαντικές προσωπικές παραμέτρους που επηρεάζουν καθοριστικά την απόδοσή μας για την επίτευξη των άμεσων προσωπικών μας στόχων σε κάθε πλαίσιο, αλλά και υψηλότερων ευρύτερων στόχων.

Η αρετή της **Φρόνησης (πρακτική σοφία)** αναφέρεται στην ικανότητα μας να επιτυγχάνουμε αξιόλογους στόχους. Η Φρόνηση εξετάζεται σε δύο επίπεδα: το επίπεδο σκοπού (το οποίο αφορά στην ικανότητα μας να θέτουμε αξιόλογους στόχους) και το επίπεδο *περίσκεψης* (το οποίο αφορά στην ικανότητα μας να εξετάζουμε προσεκτικά και να επιλέγουμε τα βέλτιστα βήματα και μέσα που θα χρησιμοποιήσουμε για να επιτύχουμε τους επιθυμητούς στόχους).

Η **Κρίση** αναφέρεται στην ικανότητα μας να αξιολογούμε σωστά τι είναι αληθές και τι όχι. Οι κρίσεις μας διαμορφώνουν την ορθή αντίληψη μας για όσα μας περιβάλλουν. Συνεπώς, καθορίζουν σημαντικά τη Φρόνηση μας, η οποία με τη σειρά της καθορίζει τις πράξεις μας. Έτσι, όταν υπάρχει έλλειψη Κρίσης (π.χ. λόγω συναισθηματικών παραγόντων ή εμπειριών του παρελθόντος), μπορεί να θεωρήσουμε αληθές κάτι το οποίο δεν είναι (π.χ. να θεωρήσουμε ότι μία πράξη είναι δίκαιη ενώ δεν είναι) και να προβούμε σε αντίστοιχα λανθασμένες αποφάσεις και ενέργειες.

Η αρετή της **Διορατικότητας** αναφέρεται στην ικανότητα μας να αντιλαμβανόμαστε σωστά τα πράγματα, να εξετάζουμε ορθά τις περιστάσεις, να κατανοούμε τις σχέσεις μεταξύ των πραγμάτων, να αναλύουμε και να συνδυάζουμε. Καθορίζει την ικανότητα μας να μαθαίνουμε και να μεταφέρουμε τη γνώση σε διάφορα πλαίσια ώστε να προάγουμε την ευημερία μας.

Η αρετή του **Θάρρους** αναφέρεται στη διαχείριση της τόλμης (ή ανάληψης ρίσκου) και περιγράφεται ως το παραγωγικό μέσο μεταξύ της *δειλίας* (έλλειψη) και της *παρατολμίας* (υπερβολή). Ένα θαρραλέο άτομο (όχι απαραίτητα χωρίς να νιώθει φόβο) επιδιώκει τους σωστούς στόχους, για τους σωστούς λόγους, με τον σωστό τρόπο, τη σωστή στιγμή και για το σωστό χρονικό διάστημα. Συνεπώς, ένα θαρραλέο άτομο εκτελεί κάθε πράξη που λογικά απαιτείται για την επίτευξη ενός αξιόλογου στόχου. Το θάρρος (το οποίο υπονοεί πάντα την παρουσία κάποιου ρίσκου) αποτελεί το απαραίτητο μέσο για την περαιτέρω εξέλιξη και ανάπτυξη.

Η αρετή της **Τιμής** αναφέρεται στην επιθυμία μας να επιδιώκουμε την τιμή και την επιβράβευση από τους άλλους. Αυτή η αρετή ορίζεται ως το μέσο μεταξύ της *έλλειψης φιλοδοξίας* (όταν επιδιώκουμε λιγότερη τιμή κι επιβράβευση απ' ό,τι αξίζουμε ή καθόλου) και της *υπερφιλοδοξίας* (όταν επιδιώκουμε περισσότερη τιμή κι επιβράβευση απ' ό,τι αξίζουμε).

Η **Ευλικρίνεια (για τον Εαυτό)** αναφέρεται στην ικανότητα μας να λέμε την αλήθεια για τον εαυτό μας και να δείχνουμε στους άλλους αυτό που πραγματικά είμαστε, χωρίς να αρνούμαστε ή να εκθειάζουμε τις ικανότητές μας. Αυτή η αρετή είναι το μέσο μεταξύ της *αυτο-υποτίμησης* (έλλειψη) και της *ματαιοδοξίας* (υπερβολή).

Η αρετή της **Δικαιοσύνης** γενικά διασφαλίζεται και εκφράζεται μέσα από την κατάκτηση των άλλων αρετών. Όμως, υπάρχει κι ένα συγκεκριμένο είδος **Ειδικής Δικαιοσύνης** το οποίο αναφέρεται στη διάθεση μας να κατανέμουμε δίκαια τα οφέλη και τις ζημιές σε αυτούς που τους αναλογούν, είτε η κατανομή γίνεται μεταξύ ημών και άλλων είτε γίνεται μεταξύ άλλων. Η Δικαιοσύνη είναι η μητέρα όλων των αρετών και με βάση αυτήν δημιουργήθηκαν όλες οι υπόλοιπες αρετές («Η δικαιοσύνη είναι η μέγιστη αρετή-Αριστοτέλης»).

Η αρετή της **Γενναιοδωρίας**, όπως εξετάζεται εδώ, αναφέρεται στη διαχείριση των πραγμάτων που έχουν αξία και μπορούν να φυλαχθούν ή να ξοδευτούν άπαξ κι αποκτηθούν (π.χ. χρήμα, γνώση, πληροφόρηση, άλλα ιδιόκτητα στοιχεία κλπ). Ορίζεται ως το παραγωγικό μέσο μεταξύ της *φιλαργυρίας* (έλλειψη) και της *σπατάλης* (υπερβολή). Η Γενναιοδωρία διασφαλίζει ότι τα αξιότιμα στοιχεία που διαθέτουμε, όπως π.χ. η γνώση, μεταφέρονται στα κατάλληλα άτομα, την κατάλληλη στιγμή, στην σωστή ποσότητα και με τον σωστό τρόπο προκειμένου να αξιοποιηθούν με παραγωγικό τρόπο. Όπως κι όλες οι άλλες ηθικές αρετές, η Γενναιοδωρία δεν είναι ανεξάρτητη από τις υπόλοιπες. Ως εκ τούτου, δεν διέπεται μόνο από τη διάθεση και ικανότητα του ατόμου να ξοδέψει (π.χ. να χρησιμοποιήσει τη γνώση του ή να τη δώσει σε άλλους), αλλά, επίσης, από το αν αυτό το κάνει με τρόπο που εναρμονίζεται με τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα των εμπλεκόμενων ατόμων και με τις υπόλοιπες αρετές. Επιπλέον, διέπεται όπως και όλες οι άλλες αρετές, από τους κανόνες της λογικής προκειμένου να προάγει το ατομικό και κοινό συμφέρον σε κάθε πλαίσιο.

Η αρετή της **Φιλικότητας** αναφέρεται στη διαχείριση της φιλικότητας μας όταν συναναστρεφόμαστε με άλλα άτομα. Ορίζεται ως το μέσο μεταξύ της *αγένειας* (έλλειψη) και της *δουλοπρέπειας* (υπερβολή). Ένας αγενής άνθρωπος απολαμβάνει τις διενέξεις χωρίς να λαμβάνει υπόψη εάν χρησιμεύουν σε κάτι κι αν δυσαρεστεί ή φέρνει τους άλλους σε δύσκολη θέση άσκοπα. Ένα δουλοπρεπές άτομο αποσκοπεί στο να γίνεται αρεστός από τους άλλους, αποφεύγοντας τις διενέξεις ακόμη κι αν χρειάζεται.

Η αρετή του **Χιούμορ** περιγράφεται ως το μέσο μεταξύ της *άξεστης συμπεριφοράς* και της *γελοιότητας*. Ο άξεστος άνθρωπος δεν απολαμβάνει το χιούμορ και πιθανόν να ενοχλείται απ' αυτό. Από την άλλη, γελοιός θεωρείται ένας άνθρωπος που απολαμβάνει το χιούμορ σε υπερβολικό βαθμό, το εκφράζει με μη παραγωγικό τρόπο, σε ακατάλληλη στιγμή ή συχνότητα, προκαλώντας ενδεχομένως ενόχληση στους άλλους.

Η αρετή της **Ηρεμίας** αναφέρεται στη διαχείριση του θυμού. Είναι το μέσο μεταξύ της *απάθειας* και της *οξυθυμίας*. Η απάθεια αναφέρεται στην απουσία θυμού (έλλειψη), ενώ η οξυθυμία αναφέρεται στον υπερβολικό θυμό, στη διάρκεια του, στην ένταση και τη συχνότητα του. Ο ήρεμος άνθρωπος επιθυμεί να παραμένει ήρεμος και δεν παρασύρεται από πάθος ή οργή, πάντα εντός λογικών πλαισίων.

Η αρετή της **Εγκράτειας** αναφέρεται στη διαχείριση των επιθυμιών μας και είναι το μέσο μεταξύ της *αναισθησίας* (πλήρης έλλειψη επιθυμιών) και της *ακολασίας*. Εγκρατής άνθρωπος είναι εκείνος που επιθυμεί με μετριοπάθεια και λογική όλες εκείνες τις απολαύσεις που είναι ευεργετικές για την υγεία και την ευεξία του.

Η αρετή της **Μεγαλοπρέπειας** είναι παρόμοια με τη Γενναιοδωρία, αλλά αφορά στη διαχείριση στοιχείων πολύ μεγάλης αξίας. Ορίζεται ως το μέσο μεταξύ της *μικροπρέπειας* και της *χυδαιότητας*. Η μικροπρέπεια κυριαρχεί όταν κάποιος συμβάλλει σε μεγάλα και σημαντικά πράγματα με μια μίζερη διάθεση. Αντιθέτως, χυδαίος θεωρείται ένας άνθρωπος που συμβάλλει σε μεγάλα και σημαντικά πράγματα με περιττές υπερβολές.

Η αρετή της **Μεγαλοψυχίας** ορίζεται ως το μέσο μεταξύ της *μικροψυχίας* και της *αλαζονείας*. Ένας μικρόψυχος άνθρωπος πιστεύει ότι δεν αξίζει μεγάλες τιμές ενώ τις αξίζει. Αντιθέτως, ένας αλαζόνας πιστεύει ότι αξίζει μεγάλες τιμές ενώ δεν τις αξίζει. Οι μεγαλόψυχοι άνθρωποι (*magnus*= μεγάλος) θεωρούν ότι αξίζουν τα μεγαλύτερα αγαθά (πλούτο, δύναμη, κύρος, διακρίσεις κλπ) και όντως τα αξίζουν.

Όλες οι αρετές απαιτούνται για τη συνεπή αποτελεσματική κι επιδέξια εφαρμογή των επαγγελματικών δεξιοτήτων. Ειδικά οι διανοητικές αρετές της Κρίσης, της Φρόνησης και της Διορατικότητας είναι προαπαιτούμενες για όλες τις δεξιότητες. Παρά ταύτα, ορισμένες αρετές επηρεάζουν πιο καθοριστικά ορισμένες δεξιότητες από άλλες, λόγω της μεταξύ τους συνάφειας. Ο παρακάτω πίνακας δείχνει την συσχέτιση των παραπάνω ηθικών αρετών με τις διάφορες ανθρώπινες δεξιότητες του Διαχειριστή Έργου.

Ικανότητα	Βασικές αρετές
Ηγεσία	Όλες
Σχέσεις και δέσμευση	Γενναιοδωρία, Δικαιοσύνη, Κρίση, Ειλικρίνεια, Φιλικότητα, Τιμή
Αυτοκριτική και αυτοδιαχείριση	Εγκράτεια, Ειλικρίνεια, Θάρρος, Φρόνηση, Κρίση
Αλλαγή και μετασχηματισμός	Θάρρος, Φρόνηση, Κρίση
Προσωπική επικοινωνία	Γενναιοδωρία, Φιλικότητα, Χιούμορ, Ειλικρίνεια, Δικαιοσύνη
Επινοητικότητα	Γενναιοδωρία, Φρόνηση, Διορατικότητα, Θάρρος
Προσανατολισμός στα αποτελέσματα	Τιμή, Φρόνηση, Κρίση, Εγκράτεια
Ομαδική εργασία	Γενναιοδωρία, Δικαιοσύνη, Φιλικότητα, Χιούμορ
Διαπραγμάτευση	Δικαιοσύνη, Θάρρος, Φρόνηση, Κρίση, Μεγαλοπρέπεια
Διένεξη και Κρίση	Όλες
Προσωπική ακεραιότητα και αξιοπιστία	Δικαιοσύνη, Θάρρος, Τιμή, Φρόνηση, Ειλικρίνεια
Διαχείριση Πολιτισμού και Αξιών	Φρόνηση, Κρίση, Θάρρος, Δικαιοσύνη

Πόστερ της Φιλοσοφίας της PM²

Η σελίδα παραμένει ηθελημένα κενή

Παράρτημα Ε: Γλωσσάριο

Αρμόδιο Όργανο Διακυβέρνησης (Appropriate Governing Body - AGB)	Το Αρμόδιο Όργανο Διακυβέρνησης είναι ο φορέας που είναι υπεύθυνος για τον στρατηγικό σχεδιασμό και τη διαχείριση του χαρτοφυλακίου σε θεσμικό επίπεδο. Μπορεί να συσταθεί για ένα συγκεκριμένο τομέα και να εμφανίζεται σε διάφορα στάδια της διαδικασίας διακυβέρνησης.
Αίτημα Έναρξης Έργου (Project Initiation Request)	Το Αίτημα Έναρξης Έργου είναι το σημείο εκκίνησης για την τεκμηρίωση μιας πρότασης έργου. Παρέχει μακροσκοπική επισκόπηση της υφιστάμενης κατάστασης (ανάγκες, προβλήματα και ευκαιρίες), των επιθυμητών εκροών και της εκτιμώμενης προσπάθειας, των επιπτώσεων, των κινδύνων, των περιορισμών και των υποθέσεων που σχετίζονται με την εφαρμογή μιας λύσης.
Ανασκοπήσεις Ολοκλήρωσης Φάσεων (Phase Gates)	Οι Ανασκοπήσεις Ολοκλήρωσης Φάσης είναι χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου (Έτοιμο για Σχεδιασμό, Έτοιμο για Υλοποίηση, Έτοιμο για Κλείσιμο). Διασφαλίζουν τη χρηστή διακυβέρνηση του έργου, εξασφαλίζοντας ότι οι ομάδες έργου επιδιώκουν την κατάλληλη έγκριση πριν από τη μετάβαση στην επόμενη φάση.
Γραφείο Υποστήριξης Έργων (Project Support Office - PSO)	Το Γραφείο Υποστήριξης Έργων (PSO) είναι οργανωτικός φορέας (ή οντότητα) που παρέχει υπηρεσίες διαχείρισης έργων οι οποίες μπορεί να συνδέονται με ένα συγκεκριμένο έργο ή να παρέχονται ως οριζόντια υπηρεσία από τον οργανισμό. Οι αρμοδιότητες του Γραφείου Υποστήριξης Έργων (PSO) μπορεί να κυμαίνονται από την παροχή απλών λειτουργιών υποστήριξης διαχείρισης έργου έως τη διευκόλυνση της σύνδεσης των έργων με στρατηγικούς στόχους/εταιρικά οφέλη, με τον επιμερισμό πόρων, μεθοδολογιών, εργαλείων και τεχνικών. Δεν έχουν όλοι οι οργανισμοί έργων πρόσβαση σε Γραφείο Υποστήριξης Έργων (PSO).
Διαμόρφωση (Tailoring)	Η διαμόρφωση της Μεθοδολογίας της PM ² αναφέρεται στην προσαρμογή της μεθοδολογίας στο περιβάλλον και τις ανάγκες ενός οργανισμού. Συνήθως περιλαμβάνει τη διαμόρφωση ενός ή περισσότερων από τους τέσσερις πυλώνες της μεθοδολογίας (π.χ. αλλαγή της διακυβέρνησης έργου, πρόσθεση ή αφαίρεση βημάτων στις διαδικασίες που ορίζονται από την PM ² , πρόσθεση ή αφαίρεση τμημάτων στα Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα της PM ² , πρόσθεση σταδίων σε μια φάση κλπ.). Τα αποτελέσματα της διαμόρφωσης της μεθοδολογίας θα πρέπει να αντανakλώνται και να τεκμηριώνονται στα Σχέδια Διαχείρισης της PM ² και στο Εγχειρίδιο Έργου. Να σημειωθεί ότι θα πρέπει να αποφεύγονται σημαντικές αποκλίσεις από τη Μεθοδολογία της PM ² .
Διαχείριση Διαμόρφωσης (Configuration Management)	Ο γνωστικός τομέας που ασχολείται με τον έλεγχο (παρακολούθηση της ισχύουσας έκδοσης) του συνόλου των στοιχείων που χρησιμοποιούνται από το έργο (π.χ. διαχειριστικά έγγραφα, παραδοτέα, εξοπλισμός κ.α.)
Διαχειριστής Έργου (Project Manager - PM)	Ο Διαχειριστής Έργου (PM) είναι ρόλος που ορίζεται από τη Συντονιστική Επιτροπή Έργου (PSC) για τη διαχείριση της καθημερινής προόδου του έργου ώστε να υλοποιηθούν οι εκροές εντός των συμφωνημένων περιορισμών. Ο Διαχειριστής Έργου (PM) διοικεί επίσης την Κύρια Ομάδα Έργου (PCT) σε καθημερινή βάση.
Εγχειρίδιο Έργου (Project Handbook)	Το Εγχειρίδιο Έργου προβλέπει την μακροσκοπική προσέγγιση για την υλοποίηση των στόχων του έργου. Είναι ένα από τα πρώτα διαχειριστικά έγγραφα που δημιουργούνται στη Φάση Σχεδιασμού και προσδιορίζει τα πρότυπα, τους ρόλους και τις ευθύνες του έργου, την προσέγγιση και τα διαχειριστικά έγγραφα που πρέπει να χρησιμοποιηθούν.
Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου (Business Case)	Η Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας είναι ένα έγγραφο που παρέχει γενικές πληροφορίες στους φορείς λήψης αποφάσεων σχετικά με το κόστος και τα οφέλη του έργου, τη στρατηγική ευθυγράμμιση ή/και τα επιχειρησιακά προβλήματα που το έργο προτίθεται να επιλύσει. Καταγράφει το σκεπτικό για το έργο, παρουσιάζει διάφορες εναλλακτικές

	λύσεις, παρέχει την αιτιολόγηση για την επένδυση σε χρόνο και προσπάθεια και θεσπίζει τις δημοσιονομικές του ανάγκες.
Εκπρόσωποι χρηστών (User Representatives - URs)	Οι Εκπρόσωποι Χρηστών (URs) είναι ένας ρόλος που εκπροσωπεί τα συμφέροντα των χρηστών στο έργο και διασφαλίζει ότι οι προδιαγραφές και τα παραδοτέα του έργου ανταποκρίνονται στις ανάγκες όλων των χρηστών. Μπορούν να διενεργούν δοκιμές αποδοχής χρήστη και θεωρούνται προαιρετικά μέλη της Συντονιστικής Επιτροπής Έργου (PSC).
Ενδιαφερόμενο Μέρος (Stakeholder)	Ενδιαφερόμενος είναι οποιοδήποτε άτομο, ομάδα ή οργανισμός που μπορεί να επηρεάσει, να επηρεαστεί (θετικά ή αρνητικά), ή να θεωρήσει ότι επηρεάζεται από το έργο. Ο ενδιαφερόμενος μπορεί επίσης να ασκήσει επιρροή στο έργο και τα παραδοτέα του.
Επιχειρησιακός Διαχειριστής (Business Manager - BM)	Ο Επιχειρησιακός Διαχειριστής (BM) είναι αντιπρόσωπος του Κυρίου του Έργου (PO) και ενεργεί σε καθημερινή βάση για λογαριασμό του. Βοηθά επίσης τον Κύριο του Έργου (PO) σχετικά με τις προδιαγραφές του έργου και τους κύριους επιχειρησιακούς στόχους και συνεργάζεται πολύ στενά με τον Διαχειριστή Έργου (PM).
Έτοιμο για Κλείσιμο(Ready for Closing - RfC)	Είναι η τελευταία Ανασκόπηση Ολοκλήρωσης Φάσης Έργου στο τέλος της Φάσης Υλοποίησης, όπου η Συντονιστική Επιτροπή Έργου (PSC) επιβεβαιώνει ότι όλες οι προβλεπόμενες δραστηριότητες έχουν πραγματοποιηθεί, όλες οι απαιτήσεις έχουν ικανοποιηθεί και η (οι) εκροή(-ές) του έργου έχει(-ουν) πλήρως παραδοθεί και γίνει αποδεκτή(-ές) από τον Επιχειρησιακό Διαχειριστή (BM) και τους εκπροσώπους των χρηστών (URs).
Έτοιμο για Σχεδιασμό (Ready for Planning - RfP)	Είναι η πρώτη Ανασκόπηση Ολοκλήρωσης Φάσης Έργου στο τέλος της Φάσης Έναρξης. Περιλαμβάνει την έγκριση της Έκθεσης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας και του Καταστατικού Έργου από τη Συντονιστική Επιτροπή Έργου (PSC).
Έτοιμο για Υλοποίηση (Ready for Executing - RfE)	Είναι η δεύτερη Ανασκόπηση Ολοκλήρωσης Φάσης Έργου στο τέλος της Φάσης Σχεδιασμού, όπου τα Διαχειριστικά Έγγραφα του Σχεδιασμού πρέπει να εγκριθούν από τον Κύριο του Έργου (PO) και να ληφθεί η απόφαση εάν το έργο είναι έτοιμο να μεταβεί στη Φάση Υλοποίησης ή όχι.
Κατάσταση Έργου (Project Mode)	Η κατάσταση έργου αναφέρεται στην οργάνωση του έργου, ενώ το έργο βρίσκεται σε εξέλιξη. Όταν το έργο ολοκληρωθεί (περατωθεί), μεταβαίνει σε Κατάσταση Λειτουργίας (operation mode).
Καταστατικό Έργου (Project Charter)	Το Καταστατικό Έργου είναι ένα έγγραφο το οποίο καταγράφει την «ουσία» της σχεδιαζόμενης λύσης με τη μορφή μακροσκοπικών αναγκών και χαρακτηριστικών και δίνει στον αναγνώστη μια γενική εικόνα του(-ων) τελικού(-ών) παραδοτέου(-ων) του έργου. Περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με το φυσικό αντικείμενο του έργου, το κόστος, τον χρόνο και τα ρίσκα, καθώς και πληροφορίες όπως ορόσημα, παραδοτέα και οργάνωση και προσέγγιση του έργου. Πρόκειται για έγγραφο που δρομολογείται από τον «πελάτη» και επιτρέπει επισήμως την ύπαρξη του έργου και της ομάδας του έργου, ενώ παρέχει στον Διαχειριστή Έργου (PM) την άδεια να χρησιμοποιήσει πόρους για τη στελέχωση των δραστηριοτήτων του έργου. Η τελική ευθύνη για την ορθότητα του Καταστατικού Έργου εναπόκειται στο Διαχειριστή Έργου (PM).
Κύκλος Ζωής Έργου (Project Lifecycle)	Ο Κύκλος Ζωής Έργου είναι ο χρόνος μεταξύ της έναρξης και του κλεισίματος του έργου και περιλαμβάνει τις Φάσεις Έναρξης, Σχεδιασμού, Υλοποίησης και Κλεισίματος. Ο κύκλος ζωής έργου ξεκινά με το Αίτημα Έναρξης Έργου και τελειώνει τη στιγμή που ολοκληρώνονται οι δραστηριότητες της Φάσης Κλεισίματος και ο Κύριος του Έργου (PO) προχωρά στην οριστική παραλαβή του. Το επίσημο κλείσιμο του έργου τερματίζει τη λειτουργία έργου (project mode) και δίνει τη δυνατότητα έναρξης λειτουργίας (operation mode).
Κύρια Ομάδα Έργου (Project Core Team - PCT)	Η Κύρια Ομάδα Έργου είναι ομάδα από την πλευρά του Παρόχου Λύσεων (SP) που εκτελεί τις καθημερινές δραστηριότητες του έργου υπό τον συντονισμό του Διαχειριστή Έργου (PM). Διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχή ολοκλήρωση του έργου.

Κύριος Έργου (Project Owner - PO)	Ο Κύριος του Έργου (PO) είναι αυτός που προωθεί την επιτυχία του έργου. Καθορίζει τους επιχειρησιακούς στόχους, ηγείται των προσπάθειών και παρέχει τη στρατηγική κατεύθυνση για το έργο. Ο Κύριος του Έργου (PO) διασφαλίζει ότι το έργο πληροί τους στόχους του και αποδέχεται τα παραδοτέα του έργου. Είναι συνήθως διευθυντικό στέλεχος του οργανισμού που αιτείται το έργο.
Λίστες Ελέγχου Ανασκόπησης Ολοκλήρωσης Φάσεων (Phase Exit Review Checklist)	Οι Λίστες Ελέγχου Ανασκόπησης Ολοκλήρωσης Φάσεων είναι κατάλογοι υπολογιστικών φύλλων που χρησιμοποιούνται από τον Διαχειριστή Έργου (PM) ώστε να διασφαλιστεί ότι έχουν ολοκληρωθεί όλα τα απαραίτητα στοιχεία προτού το έργο μεταβεί στην επόμενη φάση ή το έργο περατωθεί. Οι εν λόγω Λίστες Ελέγχου αφορούν τον έλεγχο βασικών πληροφοριών σε κάθε φάση και την άντληση διδαγμάτων.
Λοιπά Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα (ειδικά για κάθε τομέα) Domain-Specific Artefacts	Τα Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα αυτά αφορούν ειδικά τον τομέα του έργου και αποτελούν πολύ συχνά αναπόσπαστο μέρος του σχεδιασμού του έργου και της συνολικής τεκμηρίωσής του. Δεν παρέχονται υποδείγματα από την PM ² , θα πρέπει ωστόσο αυτά να εντοπίζονται και να αναφέρονται στο Εγχειρίδιο Έργου, δεδομένου ότι αποτελούν μέρος των εκρών (φάσης) σχεδιασμού έργου. Παραδείγματα τέτοιων αντικείμενα είναι τα σχέδια συστήματος (έργα πληροφορικής), οι αρχιτεκτονικές διατάξεις (έργα ανακαίνισης/μετακίνησης), οι νόμοι/πολιτικές (έργα πολιτικής) κλπ.
Ομάδα Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης (Business Implementation Group - BIG)	Η Ομάδα Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης αποτελείται από εκπροσώπους των επιχειρησιακών λειτουργιών (πελάτης) και ομάδες χρηστών. Είναι υπεύθυνη για την εκπροσώπηση του οργανισμού υποδοχής κατά τη διάρκεια διαφόρων φάσεων του έργου, ειδικά κατά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων επιχειρησιακής ενσωμάτωσης της λύσης και αποδοχής της από τους χρήστες.
Ομάδα Υποστήριξης Έργου (Project Support Team - PST)	Η Ομάδα Υποστήριξης Έργου (PST) αποτελείται από το Γραφείο Υποστήριξης Έργων (PSO), από τη Διασφάλιση Ποιότητας Έργου (PQA) κ.α.. Ο ρόλος της Ομάδας Υποστήριξης Έργου (PST) μπορεί να είναι συγκεκριμένος για ένα έργο ή να παρέχεται ως οριζόντια υπηρεσία από τον οργανισμό. Η ομάδα αυτή προσφέρει διοικητική υποστήριξη στον οργανισμό του έργου και προσδιορίζει απαιτήσεις για τα έργα (π.χ. σχετικές με την υποβολή εκθέσεων, τη μεθοδολογία, την ποιότητα κλπ.).
Παρακολούθηση & Έλεγχος (Monitoring & Control)	Η Παρακολούθηση & ο Έλεγχος είναι μια ομάδα συνεχών δραστηριοτήτων που καλύπτουν ολόκληρο τον κύκλο ζωής ενός έργου. Όλες αυτές οι δραστηριότητες επικεντρώνονται στη μέτρηση της ορθής εκτέλεσης του έργου με βάση τα συμφωνημένα βασικά σενάρια χρησιμοποιώντας βασικές μετρικές όπως το κόστος, ο χρόνος, δείκτες ποιότητας, και λαμβάνοντας διορθωτικά μέτρα εάν η εκτέλεση αποκλίνει κατά πολύ από τα σχέδια.
Πάροχος Λύσεων (Solution Provider - SP)	Ο Πάροχος Λύσεων (SP) αναλαμβάνει τη γενική υποχρέωση λογοδοσίας για τα παραδοτέα και τις υπηρεσίες που ζητήθηκαν από τον Κύριο του Έργου (PO). Ο Διαχειριστής Έργου (PM) αναφέρεται στον Πάροχο Λύσεων (SP).
Πλαίσιο Αρχών και Στάσεων της PM ² (Mindsets)	Το Πλαίσιο Αρχών και Στάσεων της PM ² παρουσιάζει στάσεις και συμπεριφορές που βοηθούν τις ομάδες έργων να επικεντρώνονται σε ό, τι είναι πραγματικά σημαντικό για την επίτευξη των στόχων του έργου.
Πλευρά Αιτούντος (Requestor's Side)	Αναφέρεται επίσης ως πλευρά του πελάτη. Η πλευρά του αιτούντος περιλαμβάνει τους πόρους που ανήκουν στον οργανισμό που ζήτησε το έργο και στον οποίο θα παραδοθεί η λύση. Στην πλευρά αυτή ανήκουν πόροι όπως ο Κύριος του Έργου (PO), ο Επιχειρησιακός Διαχειριστής (BM) και η Ομάδα Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης (BIG).
Πλευρά Παρόχου (Provider's Side)	Η πλευρά του παρόχου (λύσεων) περιλαμβάνει τους πόρους του έργου που αναπτύσσουν και εφαρμόζουν τη λύση, δηλαδή τον Πάροχο Λύσεων (SP), τον Διαχειριστή Έργου (PM) και την Κύρια Ομάδα Έργου (PCT). Κατά την PM ² ο πάροχος ανήκει στον οργανισμό και διαφέρει από τυχόν εξωτερικούς αναδόχους.

Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα (Artefacts)	Τα Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα είναι απτές εκροές των δραστηριοτήτων διαχείρισης του έργου, όπως Σχέδια Διαχείρισης Έργου, Σχέδιο Εργασιών Έργου, Πρακτικά συνεδριάσεων, Μητρώα, Λίστες Στοιχείων Ελέγχου, Αναφορές, Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου και Καταστατικό του Έργου.
Συντονιστική Επιτροπή Έργου (Project Steering Committee - PSC)	Η Συντονιστική Επιτροπή του Έργου (PSC) είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση της ορθής εκτέλεσης του έργου. Η επιτροπή αυτή καθορίζει τις βασικές κατευθύνσεις και συντονίζει τις κύριες εργασίες του έργου. Επικυρώνει τους ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους που διατίθενται για το έργο, καθώς και τα κύρια παραδοτέα του έργου. Όλες οι ομάδες ενδιαφερομένων πρέπει να εκπροσωπούνται στη Συντονιστική Επιτροπή Έργου (PSC).
Σχέδιο Εργασιών Έργου (Project Work Plan)	Το Σχέδιο Εργασιών του Έργου προσδιορίζει και οργανώνει το έργο στις δραστηριότητες, τις εργασίες και τις δέσμες εργασίας που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων του έργου. Καθιερώνει μια βάση για την εκτίμηση της διάρκειας του έργου, τον προσδιορισμό των απαιτούμενων πόρων και τον προγραμματισμό των εργασιών.
Φάση Έναρξης (Initiating Phase)	Η Φάση Έναρξης είναι η πρώτη φάση σε ένα έργο κατά την PM ² . Σκοπός της είναι (1) να καθοριστεί τι θα παραχθεί από το έργο (διατύπωση στόχου του έργου), (2) να γίνει δυναμικό ξεκίνημα του έργου διενεργώντας κάποιον αρχικό σχεδιασμό και (3) να παρασχεθούν και να παρουσιαστούν οι πληροφορίες που απαιτούνται ώστε να ληφθεί έγκριση για το έργο.
Φάση Έργου (Project Phase)	Η PM ² διαθέτει τέσσερις διαδοχικές φάσεις: Έναρξη, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Κλείσιμο. Οι δραστηριότητες Παρακολούθησης & Ελέγχου λαμβάνουν χώρα σε ολόκληρη τη διάρκεια του έργου.
Φάση Κλεισίματος (Closing Phase)	Η Φάση Κλεισίματος είναι η τελική φάση του έργου. Κατά τη διάρκεια της ολοκληρώνονται οι δραστηριότητες του έργου, συζητούνται και τεκμηριώνονται διδάγματα, τα τελικά παραδοτέα μεταφέρονται στη φροντίδα, φύλαξη και έλεγχο του Κυρίου του Έργου (PO) και το έργο κλείνει διοικητικά.
Φάση Σχεδιασμού (Planning Phase)	Η Φάση Σχεδιασμού είναι η δεύτερη φάση σε ένα έργο κατά την PM ² . Κατά τη διάρκεια της Φάσης αυτής, ορίζονται και σχεδιάζονται οι δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του έργου. Στο τέλος της Φάσης Σχεδιασμού, έχουν δημιουργηθεί όλα τα απαραίτητα σχέδια και έχει επιπλέον προσδιορισθεί η κατάλληλη προσέγγιση διαχείρισης-υλοποίησης του έργου.
Φάση Υλοποίησης (Executing Phase)	Η Φάση Υλοποίησης είναι η τρίτη φάση σε ένα έργο κατά την PM ² , μετά την Έναρξη και τον Σχεδιασμό. Είναι ο χρόνος κατά τον οποίο πραγματοποιούνται οι δραστηριότητες του έργου όπως ορίζεται στα σχέδια έργου και παράγονται τα παραδοτέα του έργου.



Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργων PM² Επισκόπηση

