

Διαχείριση Έργων (Project Management)

Εισηγητής
Καπλάνογλου Λάζαρος

Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων
Δ/ση Ανάπτυξης Τελωνειακών, Ελεγκτικών &
Επιχειρησιακών Εφαρμογών
Πτυχ. Πληροφορικής & Τηλ/νιων, MBA, Αποφ. ΕΣΔΔΑ

Νοέμβριος 2022



Διδακτικές Ενότητες του Μαθήματος



1 ^η	Βασικές έννοιες, Χαρτοφυλάκια και Προγράμματα έργων, Πρότυπα και Μεθοδολογίες στη Διαχείριση έργων.
2 ^η	Ενδιαφερόμενα μέρη και Διακυβέρνηση, Φάσεις και Κύκλος Ζωής έργου (I)
3 ^η	Φάσεις και Κύκλος Ζωής έργου (II), Διαχείριση πεδίου εφαρμογής, Εργαλεία και Πληροφοριακά συστήματα
4 ^η	Παρουσίαση του εργαλείου και Μελέτη περίπτωσης (I)
5 ^η	Παρουσίαση του εργαλείου και Μελέτη περίπτωσης (II)
6 ^η	Αναφορές - Αποτίμηση Έργου

Πόροι (1/2)



- **Πόροι (resources)** είναι το **ανθρώπινο δυναμικό**, ο **εξοπλισμός**, τα **υλικά** και το **χρηματικό κεφάλαιο** που απαιτούνται για την ολοκλήρωση των εργασιών του έργου.



Σημαντικά χαρακτηριστικά:

- Η **διαθεσιμότητα** προσδιορίζει πότε ένας συγκεκριμένος πόρος μπορεί να απασχοληθεί σε μια εργασία και πόσο έργο μπορεί να παράγει,
- Το **κόστος** αναφέρεται στο πόσα χρήματα θα χρειαστούν για να πληρωθεί ο πόρος αυτός.

Πόροι (2/2)



ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ - C:\Users\aaade\Desktop\ΕΣΔΔΑ\ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ_ΠΣ_3 - Αντιγραφή.pod *

ProjectLibre™													
Αρχείο Εργασία Πόρος Προβολή													
<div> <div> RBS Χρήση Πόρου Μεγέθυνση </div> <div> Σμίκρυνση </div> <div> Επικόλληση </div> <div> Αντιγραφή Αποκοπή </div> <div> Εισαγωγή Εσοχή Πληροφορία Ημερολόγιο Σημειώσεις </div> <div> Διαγραφή Προεξοχή </div> <div> Αναζήτηση </div> </div>													
Προβολές Πρόχειρο Πόρος													
	Όνομα	RBS	Τύπος	Διεύθυνση Ηλεκτρο...	Ετικέτα Υλικού	Αρχικά	Ομάδα	Μέγιστες μονάδες	Τυπική Τιμή	Ποσοστό Υπερωρί...	Κόστος Ανά Χρήση	Συσσώρευση στο	Ημερολόγιο Αναφοράς
1	Υπεύθυνος Έργου		Εργασία		ΥΕ			100%	5000,00 €/month	0,00 €/hour	0,00 € Αναλογικά		Κανονικό
2	Υπάλληλος Γραμματείας		Εργασία		ΓΡΑΜΜ			100%	2000,00 €/month	0,00 €/hour	0,00 € Αναλογικά		Κανονικό
3	Αναλυτής - Σχεδιαστής Συστ		Εργασία		ΑΝΑΛ			200%	4000,00 €/month	0,00 €/hour	0,00 € Αναλογικά		Κανονικό
4	Μηχανικός Η/Υ		Εργασία		ΜΗΧ			400%	3000,00 €/month	0,00 €/hour	0,00 € Αναλογικά		Κανονικό
5	Προγραμματιστής Η/Υ		Εργασία		ΠΡΟΓΡ			600%	3000,00 €/month	0,00 €/hour	0,00 € Αναλογικά		Κανονικό



Είδη πόρων

- **Πόροι Απασχόλησης (work resources):** είναι τα άτομα και ο εξοπλισμός που εκτελούν τις δουλειές του έργου και επηρεάζουν τη συνολική απασχόληση που έχει προγραμματιστεί για μια εργασία.
- **Υλικοί πόροι (material resources):** είναι τα αναλώσιμα που χρησιμοποιούνται κατά την πρόοδο του έργου.
 - Δεν ορίζονται σε αυτούς: τυπική χρέωση ανά ημέρα ή εβδομάδα. υπερωρίες, μέγιστος αριθμός μονάδων, ημερολόγιο.



Εκχώρηση Πόρων σε Εργασίες

- **Εκχώρηση - Αντιστοίχιση** (assignment) ονομάζεται ο συνδυασμός ενός πόρου με μια εργασία με στόχο την **απασχόληση** (work).
- Από την πλευρά των πόρων → εκχώρηση / αντιστοίχιση πόρων
- Από την πλευρά των εργασιών → ανάθεση εργασίας
- Στο Project Libre δε είναι απαραίτητο να αντιστοιχίζετε πόρους σε εργασίες – μπορείτε να δουλεύετε απλώς με τις εργασίες.

Ο Τύπος του Χρονοπρογραμματισμού (1/2)



$$\text{Απασχόληση ή Εργασία (W)} = \text{Διάρκεια (D)} \times \text{Μονάδες Πόρων (U)}$$

- **Απασχόληση ή Εργασία (Work):** Η συνολική προσπάθεια η οποία απαιτείται για την εκτέλεση μιας δραστηριότητας. Δηλ. ο αριθμός των ανθρωποωρών (ΑΩ) ή ανθρωποημερών (ΑΗ) που πρόκειται να δαπανηθούν σε μία δραστηριότητα.
- **Διάρκεια (Duration):** Ο αριθμός των χρονικών μονάδων εργάσιμου χρόνου, που θα διαρκέσει μία δραστηριότητα. Εκφράζεται σε εργάσιμες ημέρες (Ημέρες, εβδομάδες, κλπ)
- **Μονάδες πόρων (Units):** Ο αριθμός των μονάδων πόρων που απαιτούνται για την εκτέλεση της δραστηριότητας.
- Εάν είναι γνωστές οι δύο μεταβλητές, τότε προκύπτει η τρίτη.

Ο Τύπος του Χρονοπρογραμματισμού (2/2)



- Η Απασχόληση **διαφέρει** από τη διάρκεια **μόνο αν**:
 - αντιστοιχίσετε περισσότερους από έναν πόρους σε δραστηριότητα, ή
 - αν ο ένας πόρος που αντιστοιχίσατε δεν εργάζεται με πλήρη απασχόληση.

W =	D	X	U
10 ΑΝΘΡΩΠΟΗΜΕΡΕΣ =	10 ΗΜΕΡΕΣ		1 ΑΝΘΡΩΠΟ
20 ΑΝΘΡΩΠΟΗΜΕΡΕΣ =	10 ΗΜΕΡΕΣ		2 ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ
5 ΑΝΘΡΩΠΟΗΜΕΡΕΣ =	10 ΗΜΕΡΕΣ		0,5 ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ

- Στο Project Libre, πριν την αντιστοίχιση πόρων, η Απασχόληση (Work) δεν έχει οριστεί



Τύποι Εργασιών (1/2)

- **Τρεις τύποι**
 - σταθερών μονάδων (fixed units)
 - σταθερής εργασίας ή απασχόλησης (fixed work)
 - σταθερής διάρκειας (fixed duration)
- Ο τύπος της εργασίας προσδιορίζει ποια από τις τρεις τιμές του τύπου **$W=DXU$** θα παραμείνει σταθερή, αν αλλάξει η μία από τις άλλες δύο.



Τύποι Εργασιών (2/2)

Εάν αλλάξουμε

Τύπος Εργασίας/ Αλλαγή	Διάρκεια (D)	Μονάδες Ανάθεσης (U)	Απασχόληση (W)
Σταθερής Διάρκειας	Απασχόληση	Απασχόληση	Κορύφωση
Σταθερών Μονάδων	Απασχόληση	Διάρκεια	Διάρκεια
Σταθερής Απασχόλησης	Κορύφωση	Διάρκεια	Διάρκεια

Το Project Libre
Επαναυπολογίζει

Χρονοπρογραμματισμός με βάση την προσπάθεια



- Αν ένας πόρος χρειάζεται **10 ώρες** για να ολοκληρώσει μια δραστηριότητα:
 - Θα μπορούσαν **10 πόροι** να ολοκληρώσουν την δραστηριότητα σε **1 ώρα**;
 - **20 πόροι** σε **30 λεπτά**;
- **Ζητήματα:**
 - Συντονισμός πόρων
 - Φύση και πολυπλοκότητα δραστηριοτήτων
 - Εκπαίδευση προσωπικού μέχρι να μπορέσει να συνεισφέρει πλήρως
 - Η συνολική παραγωγικότητα μπορεί ακόμα και να μειωθεί αν αντιστοιχίσετε περισσότερους πόρους στην δραστηριότητα.
- Ο διαχειριστής έργων, **πρέπει να αναλύσει την φύση της κάθε δραστηριότητας του έργου και στη συνέχεια να αποφασίσει σε ποιο τύπο θα την εντάξει.**

Επιλογή «Καθοδήγηση μέσω της προσπάθειας»



Η ενεργοποίηση της επιλογής «Καθοδήγηση μέσω της προσπάθειας» (Effort Driven):

- Κατά την πρώτη αντιστοίχιση πόρων, υπολογίζεται η Απασχόληση (Work) και διατηρείται σταθερή

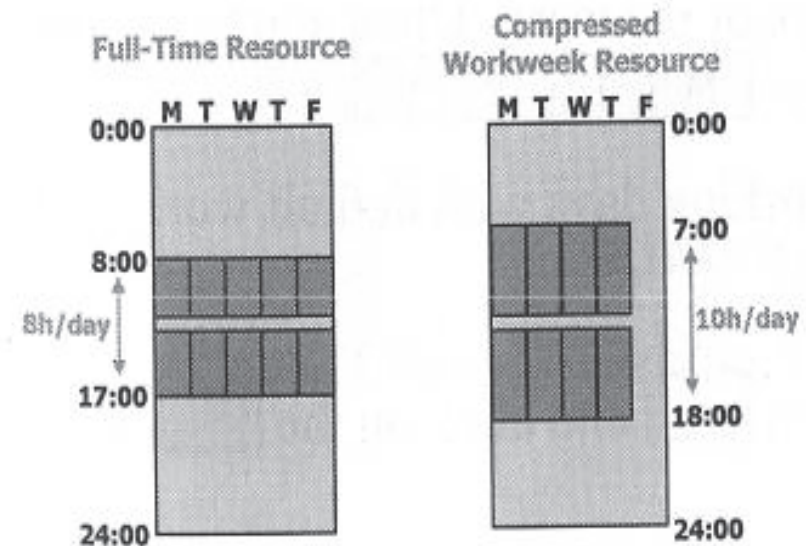
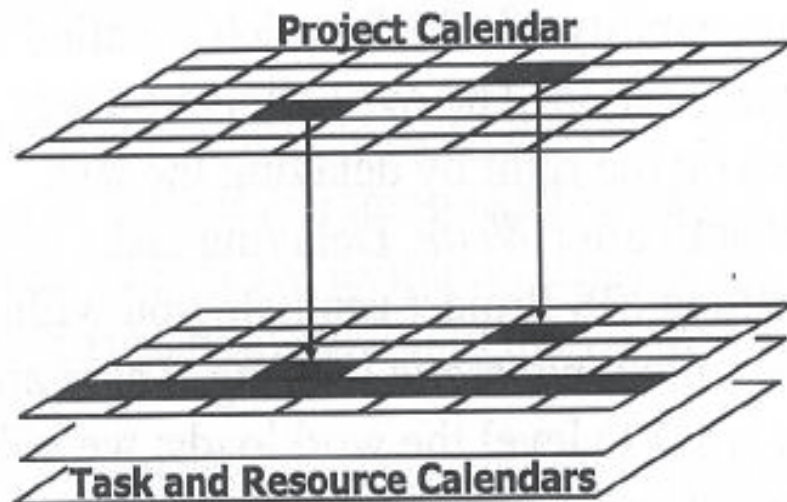
- Με την προσθήκη (αφαίρεση) Πόρων **μειώνεται** (αυξάνεται) η **διάρκεια της εργασίας**. *(Εργασία Σταθερών Μονάδων, Εργασία Σταθερής Εργασίας)*
ή
- Με την προσθήκη (αφαίρεση) Πόρων **κάθε πόρος θα δεσμεύεται με μικρότερο** (μεγαλύτερο) **ποσοστό**. *(Εργασία Σταθερής Διάρκειας)*



Ημερολόγια πόρων

- **Ημερολόγιο πόρου (resource calendar):**
 - Προσδιορίζει τον εργάσιμο και μη εργάσιμο χρόνο ενός μεμονωμένου πόρου.
 - Εφαρμόζεται σε πόρους απασχόλησης (άτομα και εξοπλισμό),
 - Δημιουργείται ένα ημερολόγιο για κάθε πόρο απασχόλησης.
 - ΔΕΝ εφαρμόζονται σε υλικούς πόρους.
- **Κληρονομούν τις ρυθμίσεις του κανονικού ημερολογίου.**
- Χρησιμεύουν για να διαφοροποιήσουν ένα πόρο από τον εργάσιμο χρόνο του κανονικού ημερολογίου του έργου, πχ:
 - Πρόγραμμα απασχόλησης με ελαστικό ωράριο.
 - Διακοπές
 - Εκπαίδευση, κατάρτιση ή παρακολούθηση συνεδρίων.

Σχέσεις ημερολογίων





Επίλυση Υπεραπασχόλησης Πόρων



Εξέταση της Κατανομής Πόρων στο Χρόνο



- **Κατανομή Πόρων** (Resource Allocation): Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η διαχείριση του χρόνου ενός πόρου.
- **Κατηγορίες:**
 - **Υποαπασχολούμενος** (Underallocated):
 - Η μέγιστη ικανότητα του πόρου ΔΕΝ ΚΑΛΥΠΤΕΤΑΙ από τις αναθέσεις εργασιών.
 - Πχ, Σε ένα πόρο πλήρους απασχόλησης σε εβδομάδα εργασίας 40 ωρών έχουν ανατεθεί μόνο 25 ώρες απασχόλησης
 - **Πλήρως απασχολούμενος** (Fully allocated):
 - Η μέγιστη ικανότητα του πόρου ΚΑΛΥΠΤΕΤΑΙ ΑΚΡΙΒΩΣ από τις αναθέσεις εργασιών.
 - Πχ, Σε ένα πόρο πλήρους απασχόλησης σε εβδομάδα εργασίας 40 ωρών έχουν ανατεθεί 40 ώρες απασχόλησης
 - **Υπεραπασχολούμενος** (Overallocated):
 - Η μέγιστη ικανότητα του πόρου ΥΠΕΡΚΑΛΥΠΤΕΤΑΙ από τις αναθέσεις εργασιών.
 - Πχ, Σε ένα πόρο πλήρους απασχόλησης σε εβδομάδα εργασίας 40 ωρών έχουν ανατεθεί 50 ώρες απασχόλησης



Υπεραπασχολούμενοι πόροι

- Στόχος κάθε διαχειριστή έργων είναι η πλήρης κατανομή όλων των πόρων στο σύνολο του χρόνου. Αυτό είναι πρακτικά αδύνατο.

- Ανάλογα με τη φύση του έργου και τους πόρους που απασχολούνται σε αυτό, ο μικρός αριθμός υποαπασχολούμενων πόρων δεν αποτελεί πρόβλημα.

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ - C:\Users\aaade\Desktop\ΕΣΔΔΑ\ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ_ΠΣ_3 - Αντιγραφή.pod *

	Όνομα	Εργασία	Περιγραφή	10 Ιαν 22
1	Υπεύθυνος Έργου	160 hours	Εργα...	0h 0h 0h 0h 0h 0h 0h 0h 0h 0h
	Οριστική παραλαβή του Έρ	160 hours Επίπεδος	Εργα...	
2	Υπάλληλος Γραμματείας	160 hours	Εργα...	0h 0h 0h 0h 0h 0h 0h 0h 0h 0h
	Οριστική παραλαβή του Έρ	160 hours Επίπεδος	Εργα...	
3	Αναλυτής - Σχεδιαστής Συστ	960 hours	Εργα...	16h 16h 16h 16h 0h 0h 16h 16h 16h
	Ανάλυση Απαιτήσεων	640 hours Επίπεδος	Εργα...	16h 16h 16h 16h 0h 0h 16h 16h 16h
	Σχεδιασμός Συστήματος	320 hours Επίπεδος	Εργα...	
4	Μηχανικός Η/Υ	1.760 hours	Εργα...	0h 0h 0h 0h 0h 0h 0h 0h 0h 0h
	Παραγωγική Λειτουργία	320 hours Επίπεδος	Εργα...	
	Εγκατάσταση Κεντρικού εξ	640 hours Επίπεδος	Εργα...	
	Διαμόρφωση Δικτυακής Υπ	320 hours Επίπεδος	Εργα...	
	Εκπαίδευση Διαχειριστών	160 hours Επίπεδος	Εργα...	
	Δοκιμαστική Λειτουργία - Ε	320 hours Επίπεδος	Εργα...	
5	Προγραμματιστής Η/Υ	4.320 hours	Εργα...	0h 0h 0h 0h 0h 0h 0h 0h 0h 0h
	Ανάπτυξη Εφαρμογής Διακ	960 hours Επίπεδος	Εργα...	
	Εκπαίδευση Τελικών Χρησ	320 hours Επίπεδος	Εργα...	
	Ανάπτυξη Εφαρμογής Διακ	960 hours Επίπεδος	Εργα...	
	Ανάπτυξη Εφαρμογής Διακ	1.440 hours Επίπεδος	Εργα...	
	Δοκιμαστική Λειτουργία - Ε	320 hours Επίπεδος	Εργα...	
	Παραγωγική Λειτουργία	320 hours Επίπεδος	Εργα...	

- Ούτε και οι υπεραπασχολήσεις είναι πάντα πρόβλημα, ανάλογα με το εύρος της υπεραπασχόλησης.

Ισοστάθμιση Πόρων (1/2)

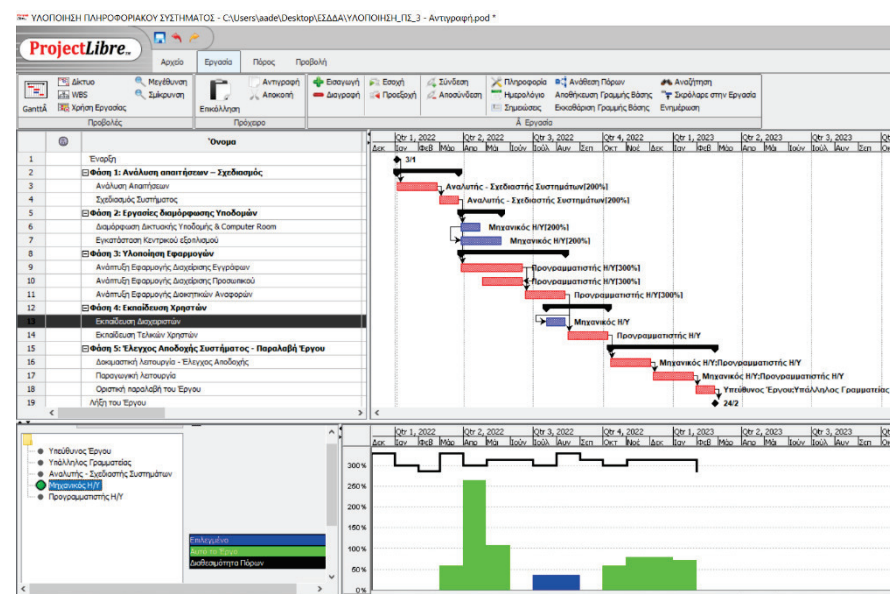


- **Ισοστάθμιση πόρων (resource leveling):**

- Είναι η διαδικασία καθυστέρησης της απασχόλησης ενός πόρου ώστε να αντιμετωπιστεί η υπεραπασχόληση.

- Ισχυρό εργαλείο που βασίζεται σε ένα αρκετά περίπλοκο σύνολο κανόνων και **εφαρμόζει συγκεκριμένες τεχνικές:**

- Καθυστέρηση εργασιών
- Διαίρεση εργασιών
- Ρύθμιση / καθυστέρηση εκχωρήσεων πόρων σε εργασίες.

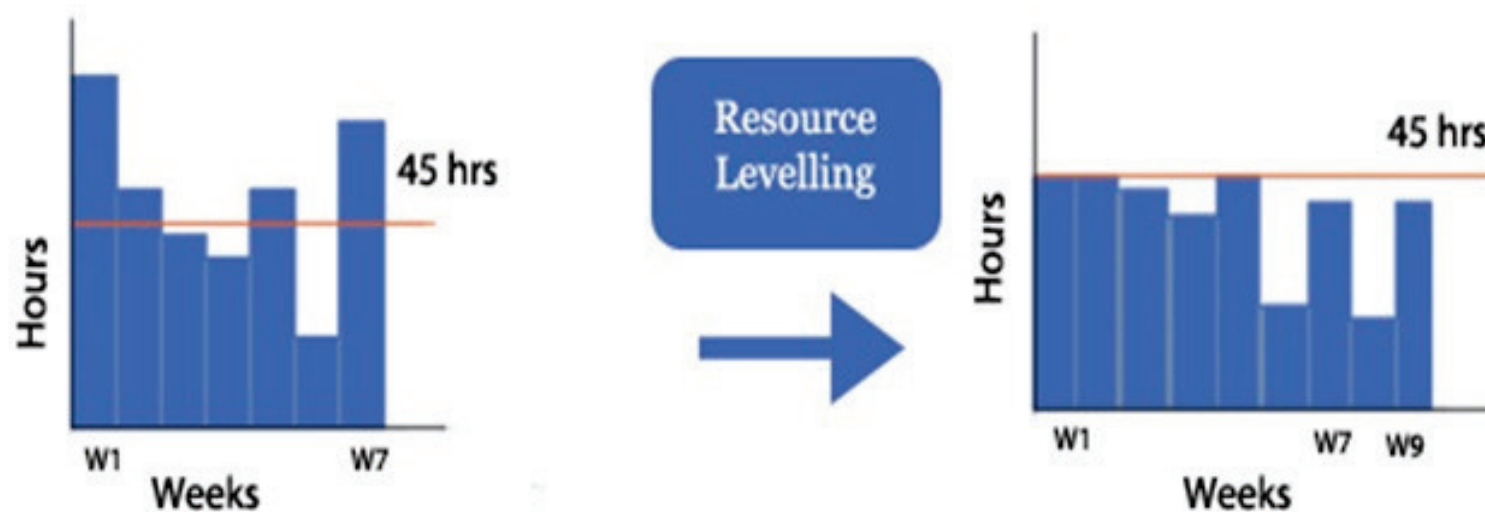


- **Δεν μπορεί να αντικαταστήσει την ορθή κρίση του Διαχειριστή του Έργου για:**

- τη διαθεσιμότητα.
- τις σχέσεις και τους περιορισμούς των πόρων



Ισοστάθμιση Πόρων (2/2)





Οικονομικός Προγραμματισμός Έργου



Οικονομικός Προγραμματισμός Έργου (1/2)



- **Κόστος κάθε δραστηριότητας** είναι το σύνολο της χρηματικής αξίας των πόρων που χρησιμοποιούνται στην εκτέλεση της. πχ
 - η εργασία του προσωπικού και των μηχανημάτων,
 - τα υλικά,
 - το κεφάλαιο επένδυσης,
 - των υπηρεσιών και των λοιπών επιβαρύνσεων
- **Κόστος του έργου** είναι το σύνολο του κόστους των δραστηριοτήτων που το αποτελούν.
- Ο σωστός υπολογισμός του, αποτελεί βάση του Οικονομικού Σχεδιασμού του έργου.



Οικονομικός Προγραμματισμός Έργου (2/2)



- **Άμεσο Κόστος (Direct Cost)** περιλαμβάνει τις δαπάνες, που γίνονται αποκλειστικά για το έργο,
- Το **Έμμεσο Κόστος (Indirect Cost)** δεν καταγράφεται άμεσα σε κάποια εργασία του έργου, επιβαρύνει όμως το έργο και υπολογίζεται με διάφορους γενικούς τρόπους. επιμερίζονται σε κάθε έργο, που ο οργανισμός αναλαμβάνει.

Πχ

- τα λειτουργικά έξοδα (ενοίκια, δαπάνες ΔΕΚΟ κλπ)
 - μισθοί διοικητικού προσωπικού, κλπ)
- Η διάκριση του έμμεσου με το άμεσο κόστος είναι ιδιαίτερα λεπτή. Συνήθως το έμμεσο κόστος παρουσιάζεται στους προϋπολογισμούς σαν **Γενικά Έξοδα (Overheads)**.





Κατηγορίες Άμεσου Κόστους



Μεταβλητό Κόστος Πόρων



- **ανά χρέωση πόρου** (std rate, overtime rate): είναι το κόστος το οποίο υπολογίζεται με βάση τη χρέωση/εις που καθορίζεται/ονται για έναν πόρο.
- **ανά χρήση πόρου** (cost/use): είναι το κόστος που προκύπτει κάθε φορά που χρησιμοποιείται ένας πόρος.





Σταθερό Κόστος

- Είναι η δήλωση ενός σταθερού χρηματικού ποσού που θα χρειαστεί μια εργασία για την ολοκλήρωση της και δεν εξαρτάται από το χρόνο ή την προσπάθεια που καταβάλλουν οι πόροι της. Πχ:
 - Έξοδα ταξιδιού στελεχών (επιπλέον της αμοιβής τους)
 - Δαπάνες εγκατάστασης ενός μηχανήματος (επιπλέον ενοικίου του).
- **Προγραμματισμός κόστους:** Στην αρχή, στο τέλος, επιμεριστικά



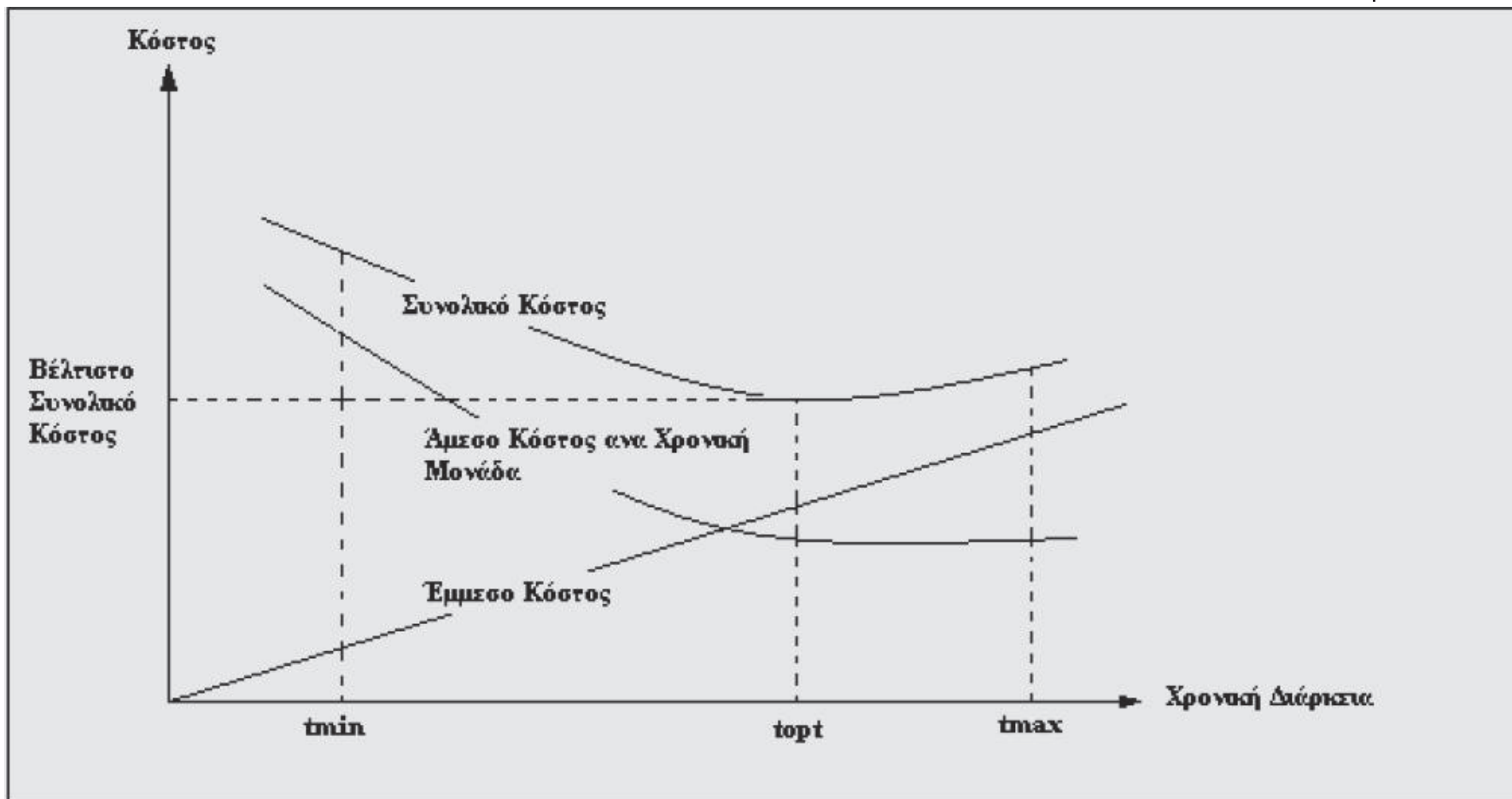
Χρονική Εξέλιξη του Συνολικού Κόστους (1/2)



- Το **έμμεσο κόστος** εξελίσσεται γραμμικά ως **αύξουσα συνάρτηση του χρόνου**, δηλ. στην αρχή της κάθε δραστηριότητας (χρονική στιγμή μηδέν) είναι μηδενικό και αυξάνεται ανάλογα με την εξέλιξή της (διπλάσιος χρόνος, διπλάσιο έμμεσο κόστος και αντίστροφα).
- Αντίθετα, το **άμεσο κόστος** εξελίσσεται γραμμικά ως **φθίνουσα συνάρτηση του χρόνου**, δηλ. όσο μειώνεται η διάρκεια της δραστηριότητας (εφόσον είναι αυτό δυνατό), τόσο αυτό αυξάνεται κατά μονάδα χρόνου.



Χρονική Εξέλιξη του Συνολικού Κόστους (2/2)



Κατηγορίες Άμεσου Κόστους (1/2)



- Συνολικό Άμεσο Κόστος =
Κόστος Πόρων + Σταθερό Κόστος
- Κόστος Πόρων
 - ανά χρέωση πόρου (std rate, overtime rate):
είναι το κόστος το οποίο υπολογίζεται με βάση τη χρέωση/εις που καθορίζεται/ονται για έναν πόρο.
 - ανά χρήση πόρου (cost/use) είναι το κόστος που προκύπτει κάθε φορά που χρησιμοποιείται ένας πόρος.



Κατηγορίες Άμεσου Κόστους (2/2)



- **Σταθερό κόστος (Fixed cost):**
 - Είναι η δήλωση ενός σταθερού χρηματικού ποσού που θα χρειαστεί μια εργασία για την ολοκλήρωση της και δεν εξαρτάται από το χρόνο ή την προσπάθεια που καταβάλλουν οι πόροι της. Πχ:
 - Έξοδα ταξιδιού στελεχών (επιπλέον της αμοιβής τους)
 - Δαπάνες εγκατάστασης ενός μηχανήματος (επιπλέον ενοικίου του).
 - Έλεγχος του κόστους του έργου ακόμα και αν δεν τηρούνται πληροφορίες για το κόστος πόρων
 - Προγραμματισμός του σταθερού κόστους: Στην αρχή, στο τέλος, επιμεριστικά





Παρακολούθηση Έργου





Εγκαθίδρυση γραμμής βάσης (1/2)

- **Γραμμή βάσης (base line):** Ένα «στιγμιότυπο» της εικόνας του έργου η οποία λαμβάνεται μια συγκεκριμένη στιγμή.
- Δημιουργείται **μετά το τέλος του σχεδιασμού του έργου και πριν αυτό ξεκινήσει.**
- **Συγκρίνεται με τις μελλοντικές εκδόσεις** του χρονοδιαγράμματος, ώστε να διαπιστώνονται οι αλλαγές που έχουν συμβεί.



Εγκαθίδρυση γραμμής βάσης (2/2)

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ - C:\Users\ade\Desktop\ΕΣΔΑ\ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ_ΠΣ_3 - Αντιγραφή.pod

ProjectLibre

Αρχείο Εργασία Πόρος Προβολή

Δίκτυο WBS Μεγέθυνση Σμίκρυνση Αντιγραφή Αποκοπή Εισαγωγή Εσοχή Σύνδεση Πληροφορίες Ημερολόγιο Σημειώσεις Ανασύνθεση Αναζήτηση

Διαγραφή Προεξοχή Αποσύνδεση Αποθήκευση Γραμμής Βάσης Σκρόλαρε στην Εργασία Ημέρωση

Προβολές Πρόχειρο Εργασία

	Όνομα	Διάρκεια	Έναρξη	Λήξη	Προκάτοχοι	Ονόματα Πόρων
1	Έναρξη	0 days	3/1/2022 8:00 πμ	3/1/2022 8:00 πμ		
2	Φάση 1: Ανάλυση απαιτήσεων – Σχεδιασμός	60 days	3/1/2022 8:00 πμ	25/3/2022 4:00 μμ		
3	Ανάλυση Απαιτήσεων	40 days	3/1/2022 8:00 πμ	25/2/2022 4:00 μμ	1	Αναλυτής - Σχεδιαστής Συστημάτων[200%]
4	Σχεδιασμός Συστήματος	20 days	28/2/2022 8:00 πμ	25/3/2022 4:00 μμ	3	Αναλυτής - Σχεδιαστής Συστημάτων[200%]
5	Φάση 2: Εργασίες διαμόρφωσης Υποδομών	40 days	28/3/2022 8:00 πμ	20/5/2022 4:00 μμ		
6	Διαμόρφωση Δικτυακής Υποδομής & Computer Room	20 days	28/3/2022 8:00 πμ	22/4/2022 4:00 μμ	4	Μηχανικός Η/Υ[200%]
7	Εγκατάσταση Κεντρικού εξοπλισμού	40 days	28/3/2022 8:00 πμ			Μηχανικός Η/Υ[200%]
8	Φάση 3: Υλοποίηση Εφαρμογών	100 days	28/3/2022 8:00 πμ			
9	Ανάπτυξη Εφαρμογής Διαχείρισης Εγγράφων	60 days	28/3/2022 8:00 πμ			Προγραμματιστής Η/Υ[300%]
10	Ανάπτυξη Εφαρμογής Διαχείρισης Προσωπικού	40 days	25/4/2022 8:00 πμ			Προγραμματιστής Η/Υ[300%]
11	Ανάπτυξη Εφαρμογής Διοικητικών Αναφορών	40 days	20/6/2022 8:00 πμ			Προγραμματιστής Η/Υ[300%]
12	Φάση 4: Εκπαίδευση Χρηστών	60 days	18/7/2022 8:00 πμ			
13	Εκπαίδευση Διαχειριστών	20 days	18/7/2022 8:00 πμ			Μηχανικός Η/Υ
14	Εκπαίδευση Τελικών Χρηστών	40 days	15/8/2022 8:00 πμ			Προγραμματιστής Η/Υ
15	Φάση 5: Έλεγχος Αποδοχής Συστήματος - Παραλαβή Έργου	100 days	10/10/2022 8:00 πμ			
16	Δοκιμαστική λειτουργία - Έλεγχος Αποδοχής	40 days	10/10/2022 8:00 πμ			Μηχανικός Η/Υ; Προγραμματιστής Η/Υ
17	Παραγωγική λειτουργία	40 days	5/12/2022 8:00 πμ	27/1/2023 4:00 μμ	16	Μηχανικός Η/Υ; Προγραμματιστής Η/Υ
18	Οριστική παραλαβή του Έργου	20 days	30/1/2023 8:00 πμ	24/2/2023 4:00 μμ	17	Υπεύθυνος Έργου; Υπάλληλος Γραμματείας
19	Λήξη του Έργου	0 days	24/2/2023 4:00 μμ	24/2/2023 4:00 μμ	18	

Αποθήκευση Γραμμής Βάσης

Γραμμή βάσης: Γραμμή Βάσης

Για: ☒ Συνολικό Έργο ☐ Επιλεγμένες Εργασίες

εντάξει Ακύρω

Γραμμή Βάσης 1
Γραμμή Βάσης 2
Γραμμή Βάσης 3
Γραμμή Βάσης 4
Γραμμή Βάσης 5
Γραμμή Βάσης 6
Γραμμή Βάσης 7

Εργασία με βάση αρχικό προγραμματισμό και νέα γραμμή βάσης



Microsoft Dynamics Πληροφορία Εργασίας - 4

Γενικά Προκάτοχοι Διάδοχοι Πόροι Προχωρημένος Σημειώσεις

Όνομα: Σχεδιασμός Συστήματος

Διάρκεια: 20 days ☐ Εκτιμώμενο

Ποσοστό Ολοκλήρωσης: 100% Προτεραιότητα: 500

Κόστος: 8000,00 € Εργασία: 320 hours

Ημερομηνίες

Εναρξη:	2/3/2022 10:00 πμ	Λήξη:	30/3/2022 10:00 πμ
Εναρξη Γραμμής Βάσης:	28/2/2022 8:00 πμ	Λήξη Γραμμής Βάσης:	25/3/2022 4:00 μμ

Κλείσιμο Βοήθεια

Παρακολούθηση της προόδου του έργου (1/2)



- **Παρακολούθηση:** είναι η συγκέντρωση των πραγματικών πληροφοριών και καταχώρησή τους στο χρονοδιάγραμμα.
Για κάθε εργασία υπάρχουν καταχωρημένοι **τρεις (3) τύποι ημερομηνιών:**



- **Προγραμματισμένες (current):** Αναφέρονται σε εργασίες που δεν έχουν ξεκινήσει ακόμα ή βρίσκονται σε εξέλιξη. Αυτές μπορεί να αλλάξουν καθώς προχωρά το έργο.
- **Πραγματικές (actual):** Αναφέρονται σε εργασίες που βρίσκονται σε εξέλιξη ή έχουν ολοκληρωθεί. Αυτές δεν αλλάζουν
- **Γραμμής Βάσης (base line):** Αναφέρονται στις αρχικά σχεδιασμένες ημερομηνίες. Χρησιμοποιούνται για τη σύγκριση του αρχικού σχεδίου με τις πραγματικές ημερομηνίες. Αυτές δεν αλλάζουν.

Παρακολούθηση της προόδου του έργου (2/2)



- **Στο στάδιο του σχεδιασμού:** οι μόνες τιμές που υπάρχουν είναι οι προγραμματισμένες.
- **Όταν ορισθεί μια γραμμή βάσης:** οι προγραμματισμένες τιμές γίνονται και τιμές της γραμμής βάσης.
- **Κατά το στάδιο εκτέλεσης / εξέλιξης του έργου:** Ενημερώνονται οι πραγματικές και μπορεί και οι προγραμματισμένες τιμές
- **Με την ολοκλήρωση των εργασιών / έργου:** Οι προγραμματισμένες και οι πραγματικές τιμές ταυτίζονται.

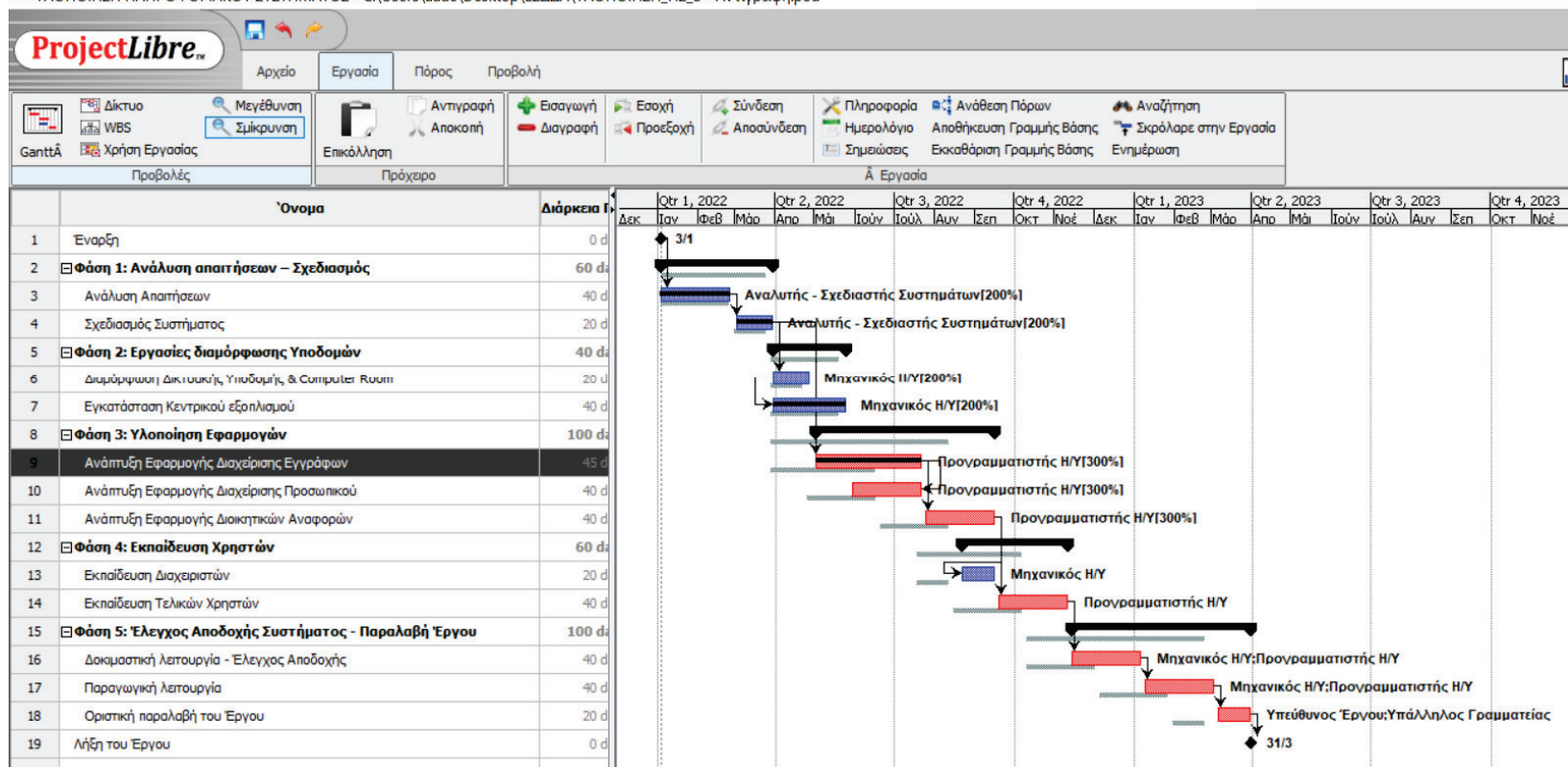


Παρακολούθηση του έργου

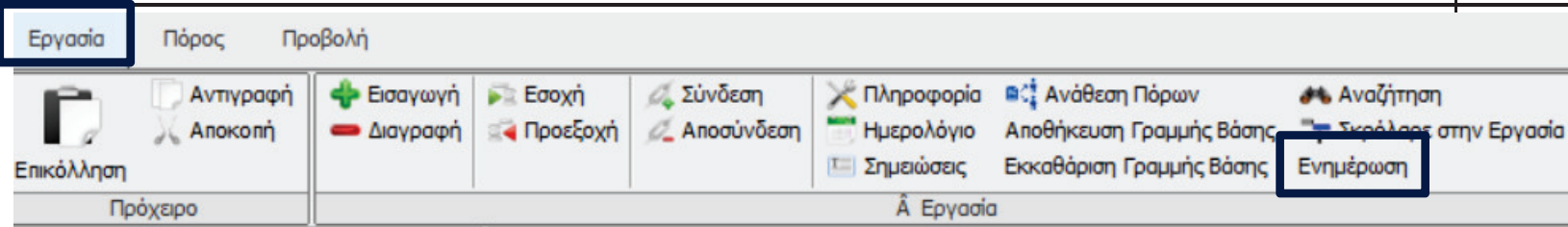


- Διάγραμμα Παρακολούθησης Gantt (Tracking Gantt)
 - Η **ΚΑΤΩ** ράβδος (ΓΚΡΙ) → κατάσταση **ΠΡΙΝ** την εγκαθίδρυση γραμμής βάσης
 - Η **ΕΠΑΝΩ** ράβδος → κατάσταση **ΜΕΤΑ** εγκαθίδρυση γραμμής βάσης

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ - C:\Users\aaed\Desktop\ΕΣΔΔΑ\ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ_ΠΣ_3 - Αντιγραφή.pod *



Καταχώρηση πραγματικών τιμών (1/3)



- Ένας τρόπος για να διατηρείτε ενημερωμένο το χρονοδιάγραμμά σας είναι να **καταγράφετε τι πραγματικά συμβαίνει** για κάθε εργασία του έργου σας.
- Για κάθε εργασία μπορείτε να καταγράψετε τις τιμές:
 - πραγματικής αρχής
 - πραγματικής τέλους και
 - πραγματικής διάρκειας

Ενημέρωση Εργασιών

Εργασίες: 4

Όνομα: Σχεδιασμός Συστήματος

Ποσοστό Ολοκλήρωσης: 0% Διάρκεια: 20 days

Εναρξη: 2/3/2022 10:00 πμ Λήξη: 30/3/2022 10:00 πμ

Πραγματική Διάρκεια: 22 days Υπολειπόμενη Διάρκεια: 20 days

Πραγματική Έναρξη: 2/3/2022 10:00 πμ Πραγματική Λήξη:

Τύπος: Σταθερές Μονάδες

Κλείσιμο Βοήθεια

Καταχώρηση πραγματικών τιμών (2/3)



- Το Project Libre χρησιμοποιεί τους ακόλουθους **κανόνες**:
 - Όταν καταχωρείτε την **πραγματική ημερομηνία αρχής** μιας εργασίας
 - προγραμματισμένη ημερομηνία αρχής = πραγματική ημερομηνία αρχής
 - Όταν καταχωρείτε την **πραγματική ημερομηνία τέλους** μιας εργασίας:
 - προγραμματισμένη ημερομηνία τέλους = πραγματική ημερομηνία τέλους
 - εργασία ολοκληρωμένη κατά 100% .

Καταχώρηση πραγματικών τιμών (3/3)



- Όταν καταχωρείτε την **πραγματική διάρκεια** μιας εργασίας:
 - *< προγραμματισμένη διάρκεια*
 - Εναπομένουσα διάρκεια = προγραμματισμένη – πραγματική
 - *> = προγραμματισμένη διάρκεια*
 - Προγραμματισμένη = Πραγματική και
 - εργασία ολοκληρωμένη κατά 100% .

Εφαρμογή καμπυλών απασχόλησης στις αντιστοιχίσεις



ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ - C:\Users\aaed\Desktop\ΕΣΔΔΑ\ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ_ΠΣ_3 - Αντιγραφή.pod *

ProjectLibre™

Αρχείο

Εργασία

Πόρος

Προβολή

Δίκτυο

WBS

Gantt

Χρήση Εργασίας

Μεγέθυνση

Σμίκρυνση

Επικόλληση

Αντιγραφή

Αποκοπή

Εισαγωγή

Διαγραφή

Εσοχή

Προεσοχή

Σύνδεση

Αποσύνδεση

Πληροφορία

Ημερολόγιο

Σημειώσεις

Ανάθεση Πόρων

Αποθήκευση Γραμμής Βάσης

Εκκαθάριση Γραμμής Βάσης

Αναζήτηση

Σκρόλαρε στην Εργασία

Ενημέρωση

Προβολές

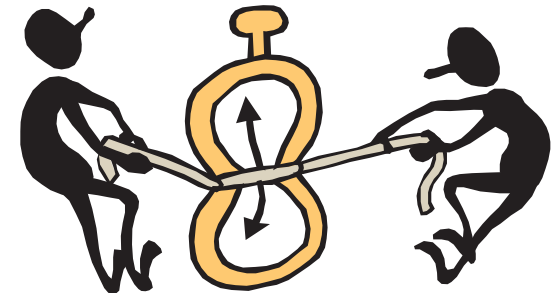
Πρόχρο

Εργασία

	Όνομα	Εργασία	Διάρκεια	Έναρξη	Λήξη	Περιγραφή Εργασίας	Κ		Qtr 1, 2022	Qtr 2, 2022				
								Δεκ	Ιαν	Φεβ	Μάρ	Απρ	Μα	
1	Έναρξη	0 hours	0 days	3/1/2022 8:00 πμ	3/1/2022 8:00 πμ			Εργα...		0h				
2	Φάση 1: Ανάλυση απαιτή	960 hours	62,25 days	3/1/2022 8:00 πμ	30/3/2022 10:00 πμ			Εργα...		336h	304h	320h		
3	Ανάλυση Απαιτήσεων	640 hours	40 days	3/1/2022 8:00 πμ	25/2/2022 4:00 μμ			Εργα...		336h	304h			
	Αναλυτής - Σχεδιαστής Σ	640 hours	40 days	3/1/2022 8:00 πμ	25/2/2022 4:00 μμ	Επίπεδος		Εργα...		336h	304h			
4	Σχεδιασμός Συστήματος	320 hours	20 days	2/3/2022 10:00 πμ	30/3/2022 10:00 πμ			Εργα...				320h		
	Αναλυτής - Σχεδιαστής Σ	320 hours	20 days	2/3/2022 10:00 πμ	30/3/2022 10:00 πμ	Επίπεδος		Εργα...				320h		
5	Φάση 2: Εργασίες διαμόρ	960 hours	40 days	30/3/2022 10:00 πμ	25/5/2022 10:00 πμ	Φόρτωση Πίσω		Εργα...				56h	628h	276h
6	Διαμόρφωση Δικτυακής Υπ	320 hours	20 days	30/3/2022 10:00 πμ	27/4/2022 10:00 πμ	Διπλή Κορυφή		Εργα...				28h	292h	
	Μηχανικός Η/Υ	320 hours	20 days	30/3/2022 10:00 πμ	27/4/2022 10:00 πμ	Πρώιμη Κορυφή		Εργα...				28h	292h	
7	Εγκατάσταση Κεντρικού εξ	640 hours	40 days	30/3/2022 10:00 πμ	25/5/2022 10:00 πμ	Αργοπορημένη Κορυφή		Εργα...				28h	336h	276h
	Μηχανικός Η/Υ	640 hours	40 days	30/3/2022 10:00 πμ	25/5/2022 10:00 πμ	Κουδούνι		Εργα...				28h	336h	276h
8	Φάση 3: Υλοποίηση Εφαρ	3.360 hours	100 days	2/5/2022 8:00 πμ	16/9/2022 4:00 μμ	Οροπέδιο		Εργα...						576h
9	Ανάπτυξη Εφαρμογής Διαχ	1.440 hours	60 days	2/5/2022 8:00 πμ	22/7/2022 4:00 μμ			Εργα...						528h
	Προγραμματιστής Η/Υ	1.440 hours	60 days	2/5/2022 8:00 πμ	22/7/2022 4:00 μμ	Επίπεδος		Εργα...						528h
10	Ανάπτυξη Εφαρμογής Διαχ	960 hours	40 days	30/5/2022 8:00 πμ	22/7/2022 4:00 μμ			Εργα...						48h
	Προγραμματιστής Η/Υ	960 hours	40 days	30/5/2022 8:00 πμ	22/7/2022 4:00 μμ	Επίπεδος		Εργα...						48h
11	Ανάπτυξη Εφαρμογής Διοικ	960 hours	40 days	25/7/2022 8:00 πμ	16/9/2022 4:00 μμ			Εργα...						
	Προγραμματιστής Η/Υ	960 hours	40 days	25/7/2022 8:00 πμ	16/9/2022 4:00 μμ	Επίπεδος		Εργα...						
12	Φάση 4: Εκπαίδευση Χρησ	480 hours	60 days	22/8/2022 8:00 πμ	11/11/2022 4:00 μμ			Εργα...						
13	Εκπαίδευση Διαχειριστών	160 hours	20 days	22/8/2022 8:00 πμ	16/9/2022 4:00 μμ			Εργα...						
	Μηχανικός Η/Υ	160 hours	20 days	22/8/2022 8:00 πμ	16/9/2022 4:00 μμ	Επίπεδος		Εργα...						



Τεχνικές Συμπίεσης Κόστους / Διάρκειας Έργου



Τεχνικές Συμπίεσης του Κόστους του έργου



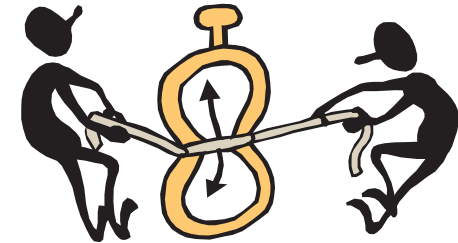
- Μείωση χρεώσεων και αμοιβών για πόρους.
- Μείωση του κόστους για υλικά.
- Αφαίρεση προαιρετικών εργασιών.
- Αναθεώρηση / Μείωση της προσπάθειας (Work) για εργασίες.



Τεχνικές Συμπίεσης της Διάρκειας του έργου (1/2)



- **Crashing**
 - Ανάθεση πρόσθετων πόρων στις εργασίες κρίσιμης διαδρομής.
 - Προγραμματισμός υπερωριών.
- **Fast Tracking:**
 - Μετατροπή σχέσης από FS σε SS στην κρίσιμη διαδρομή
 - Ανάλυση/σπάσιμο μιας κρίσιμης εργασίας σε μικρότερες εργασίες με συσχέτιση SS
 - Προσθήκη χρόνου προ πορείας (Lead Time) σε μία σχέση FS ή μείωση της υπάρχουσας καθυστέρησης (Lag Time)
- **Αναθεώρηση / Μείωση της διάρκειας ή της προσπάθειας (Work) σε κάποια εργασία της κρίσιμης διαδρομής.**

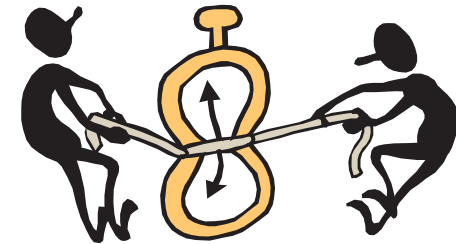


Τεχνικές Συμπίεσης της Διάρκειας του έργου (2/2)



Μειονεκτήματα

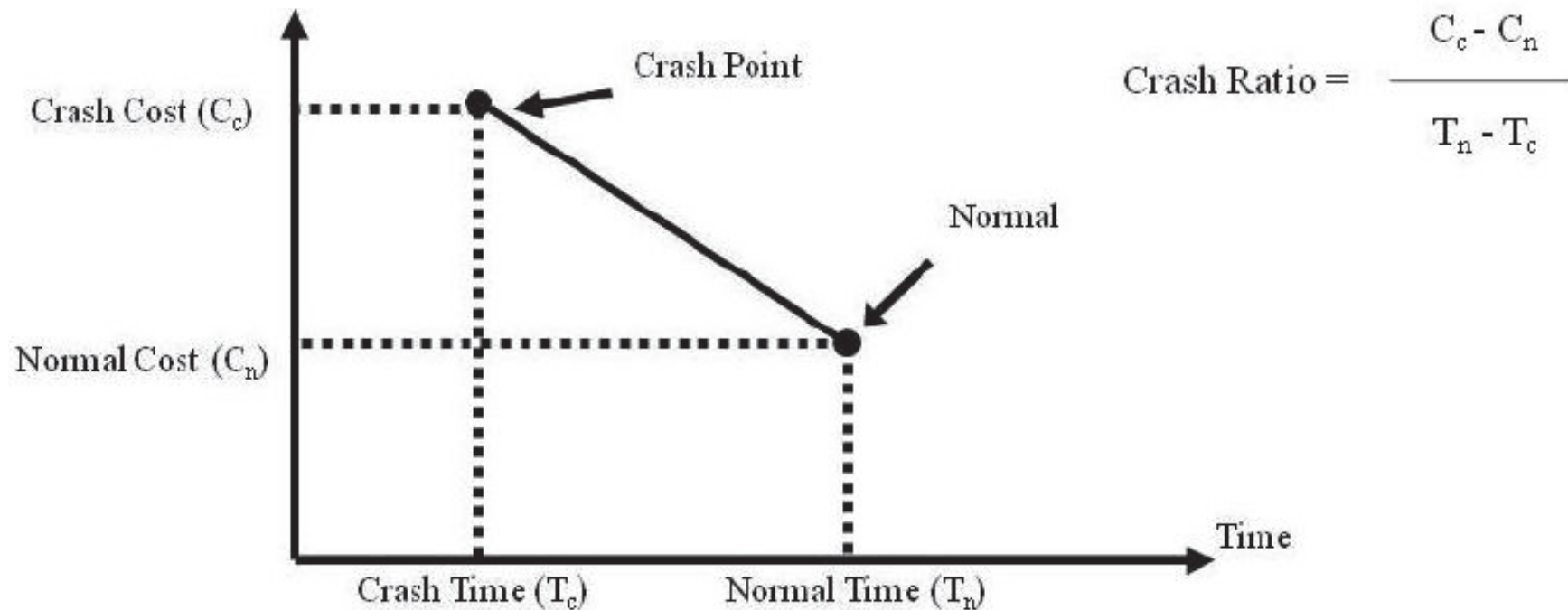
- Crashing → Αύξηση του Κόστους
- Fast Tracking → Αύξηση του ρίσκου
→ Διπλή δουλειά





Σχέση Διάρκειας / Κόστους

- Το κόστος (άμεσο) είναι **φθίνουσα γραμμική συνάρτηση** της διάρκειας μέχρι ένα ελάχιστο όριο.
- **Normal point:** Η αρχική/προγραμματισμένη εκτίμηση.
- **Crash point:** Το ελάχιστο όριο μέχρι το οποίο μπορεί να μειωθεί η διάρκεια της εργασίας.



Επιλογή δραστηριότητας για συμπίεση της διάρκειας



Πρόσθετο
Κόστος ανά
Μονάδα
Χρόνου

Εργασία	Normal				Κλίση (Slope) $(C_c - C_n) / (D_n - D_c)$
	Διάρκεια (D_n)	Κόστος (C_n)	Διάρκεια (D_c)	Κόστος (C_c)	
A	3	3.000	2	3.500	500
B	4	10.000	2	12.000	1.000
C	10	20.000	6	25.000	1.250
D	4	12.000	3	15.000	3.000
E	2	2000	1	2.800	800

Η δραστηριότητα με τη μικρότερη Κλίση προηγείται στην επιλογή για την συμπίεση της Διάρκειας

Διδακτικές Ενότητες του Μαθήματος



1 ^η	Βασικές έννοιες, Χαρτοφυλάκια και Προγράμματα έργων, Πρότυπα και Μεθοδολογίες στη Διαχείριση έργων.
2 ^η	Ενδιαφερόμενα μέρη και Διακυβέρνηση, Φάσεις και Κύκλος Ζωής έργου (I)
3 ^η	Φάσεις και Κύκλος Ζωής έργου (II), Διαχείριση πεδίου εφαρμογής, Εργαλεία και Πληροφοριακά συστήματα
4 ^η	Παρουσίαση του εργαλείου και Μελέτη περίπτωσης (I)
5 ^η	Παρουσίαση του εργαλείου και Μελέτη περίπτωσης (II)
6 ^η	Αναφορές - Αποτίμηση Έργου - Συμπεράσματα



Βασικοί δείκτες απόδοσης

- Παραδείγματα PKIs:
 - **Αριθμός σφαλμάτων** που εντοπίζονται στους ελέγχους αποδοχής από χρήστες (User Acceptable Tests – UATs)
 - **Αριθμός αιτημάτων χρηστών για αλλαγές** στις λειτουργικές προδιαγραφές του έργου
 - **Αριθμός υλοποιημένων σεναρίων** ως προς τα αρχικά υποβληθέντα
 - Πόσο το τελικό προϊόν είναι σύμφωνο ως προς αυτό που αρχικά προδιαγράφηκε
 - Το **ποσοστό ολοκλήρωσης του έργου**, ως προς την αρχική εκτίμηση
 - Ο όγκος των εργασιών που ολοκληρώθηκαν σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα
 - Πόσο συμφωνεί το τελικό **κόστος** κάποιων εργασιών με το αρχικά εκτιμώμενο
 - **Η απόδοση επένδυσης (Return on Investment - ROI)** ή ένα μέτρο των οφελών του έργου έναντι του κόστους. Θετικό ROI δείχνει ότι τα οφέλη είναι περισσότερα από το κόστος

Χαρτοφυλάκιο έργων



Εμβολιασμός Covid-19 - C:\Users\ansta\Documents\EΚΔΔΑ 2021.pod *

ProjectLibre™

Αρχείο Εργασία Πόρος Προβολή

Δίκτυο WBS Gantt RBS Χρήση Πόρου Χρήση Εργασίας Προβολές εργασίας Προβολές Πόρου Άλλες προβ... Ιστογράμματα Διαγράμματα Χρήση Εργασίας Υπο-προβολές Χωρίς Φίλτρο Χωρίς Ταξινόμηση Καμία Ομάδα Φίλτρα

Όνομα	Έναρξη	Λήξη	Διαχειριστής	Ημερομηνία Κατάστασης	Κόστος	Εργασία
Εμβολιασμός Covid-19	23/9/2020 8:00 πμ	22/12/2021 5:00 μμ	Αντώνης Στασής	26/3/2021 5:00 μμ	11916,18 €	6.868,138 h.

Αναφορές



The screenshots demonstrate the reporting capabilities of ProjectLibre. The top-left screenshot shows the 'Task Information' report, which lists tasks with their names, durations, and dates. The top-right screenshot shows the 'Resource Information' report, which lists resources with their names, roles, and types. The bottom-left screenshot shows a summary view with dates and durations.

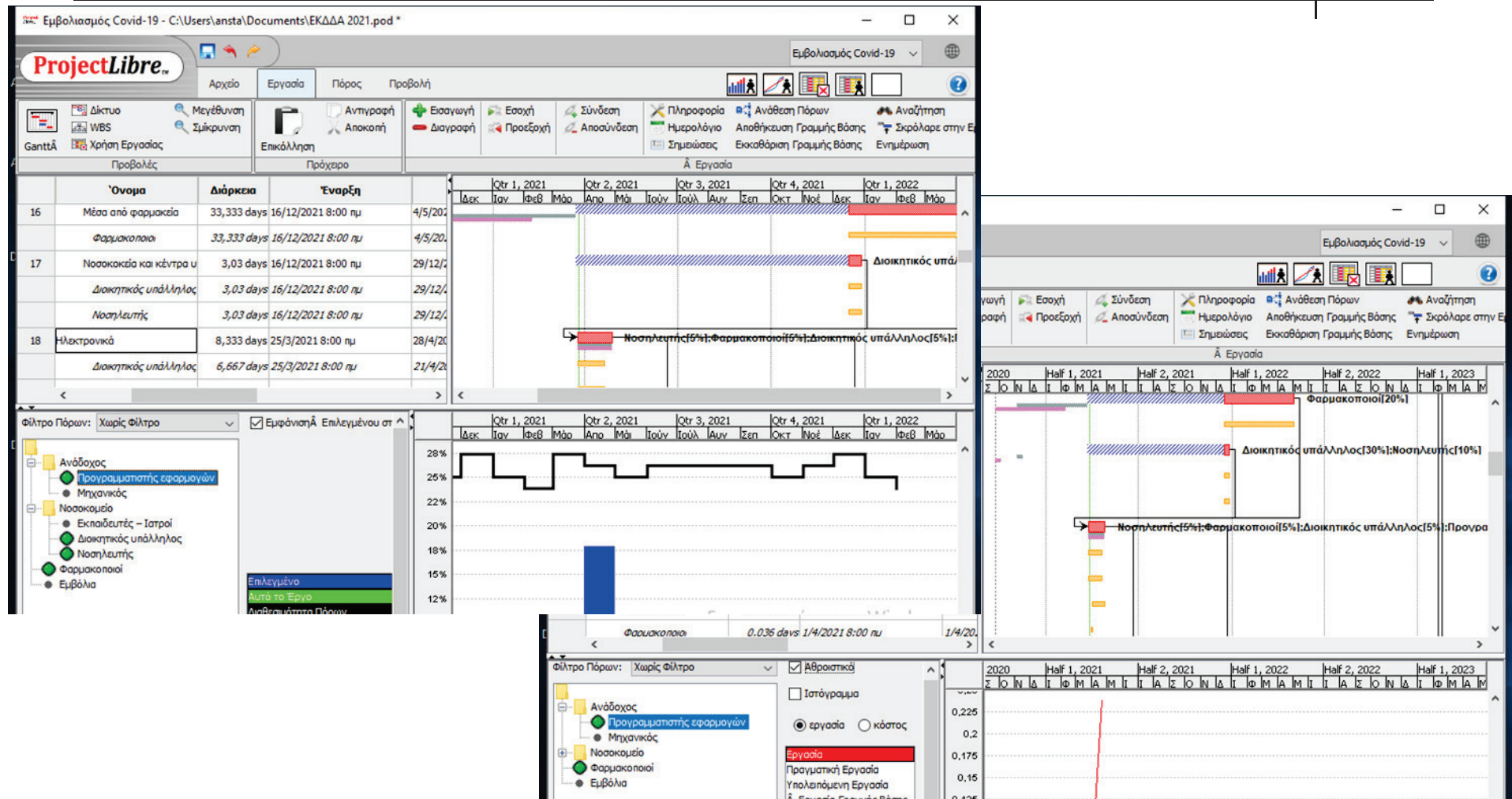
Task Information Report Data:

Ταυτότητα	Όνομα	Διάρκεια	Έναρξη	Λήξη	Ονόματα Πόρων
1	Αρχή Έργου	0 days	19/3/2021 8:00 πμ	19/3/2021 8:00 πμ	
2	Μελέτη έργου	37 days	29/6/2021 8:00 πμ	18/8/2021 5:00 μμ	1 Μελετητής
3	Σχεδιασμός του συστήματος	15 days	29/6/2021 8:00 πμ	19/7/2021 5:00 μμ	3 Μελετητής
4	Καθορισμός προδιαγραφών	3 days	20/7/2021 8:00 πμ	22/7/2021 5:00 μμ	
5	Σχεδιασμός των κεραιών	10 days	23/7/2021 8:00 πμ	5/8/2021 5:00 μμ	
6	Σχεδιασμός των	5 days	6/8/2021 8:00 πμ	12/8/2021 5:00 μμ	
7	Επιλογή μεθόδου δειγματοληψίας	2 days	13/8/2021 8:00 πμ	16/8/2021 5:00 μμ	
8	Επιλογή τρόπου συλλογής των	2 days	17/8/2021 8:00 πμ	18/8/2021 5:00 μμ	
9	Αγορά και εγκατάσταση	33 days	23/7/2021 8:00 πμ	7/9/2021 5:00 μμ	
10	Διαγωνισμός για αγορά	20 days	23/7/2021 8:00 πμ	19/8/2021 5:00 μμ	
11	Παραλαβή εξοπλισμού	10 days	20/8/2021 8:00 πμ	2/9/2021 5:00 μμ	
12	Εγκατάσταση εξοπλισμού	3 days	3/9/2021 8:00 πμ	7/9/2021 5:00 μμ	
13	Διακοσμητική περίοδος διενέργειας	70 days	19/8/2021 8:00 πμ	24/11/2021 5:00 μμ	
14	Συλλογή ερωτηματολογίων	15 days	19/8/2021 8:00 πμ	15/9/2021 5:00 μμ	
15	Τυχόν συνεντεύξεις με πελάτες	20 days	16/9/2021 8:00 πμ	13/10/2021 5:00 μμ	
16	Συλλογή στοιχείων από το τρίμηνο	20 days	14/10/2021 8:00 πμ	10/11/2021 5:00 μμ	
17	Ανάλυση στοιχείων	10 days	11/11/2021 8:00 πμ	24/11/2021 5:00 μμ	
18	Ποσοτικός έλεγχος διενέργειας	50 days	14/10/2021 8:00 πμ	22/12/2021 5:00 μμ	
19	Έλεγχος συμμόρφωσης συλλογής	20 days	25/11/2021 8:00 πμ	22/12/2021 5:00 μμ	
20	Έλεγχος συνεντεύξεων και	20 days	14/10/2021 8:00 πμ	10/11/2021 5:00 μμ	

Resource Information Report Data:

Ταυτότητα	Όνομα	RBS	Τύπος Διεύθυνση Ηλεκτρο
1	Υπεύθυνος μελέτης		Εργασία
2	Μελετητής		Εργασία
3	Υπάλληλος γραφείου Ποιότητας		Εργασία
4	Ελεγκτής		Εργασία
5	Τεχνικός εγκατάστασης		Εργασία
6	Αναλυτής		Εργασία
7	Η/Υ		Εργασία
8	Λογισμικό		Εργασία
9	Λοιπός εξοπλισμός		Εργασία
10	Έξοδα διενέργειας διαγωνισμού		Εργασία

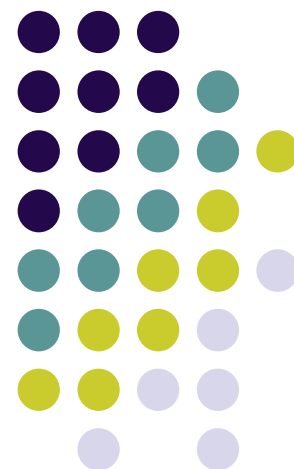
Διαγράμματα - Ιστόγραμμα







3. Σύνοψη – Συμπεράσματα





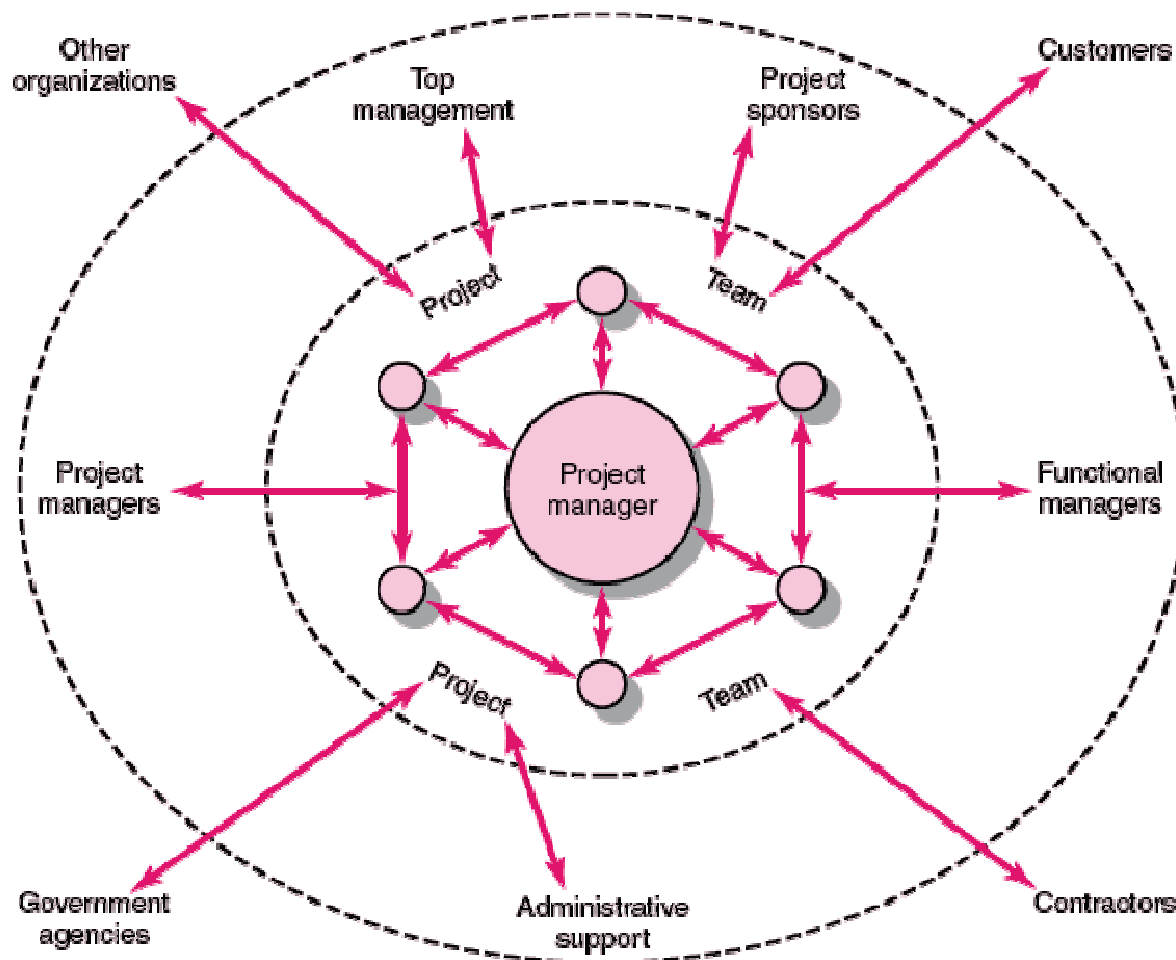
Το Τρίγωνο της Διοίκησης Έργου

Μπορώ να πετύχω το τρίπτυχο γρήγορο, καλό και φθηνό;

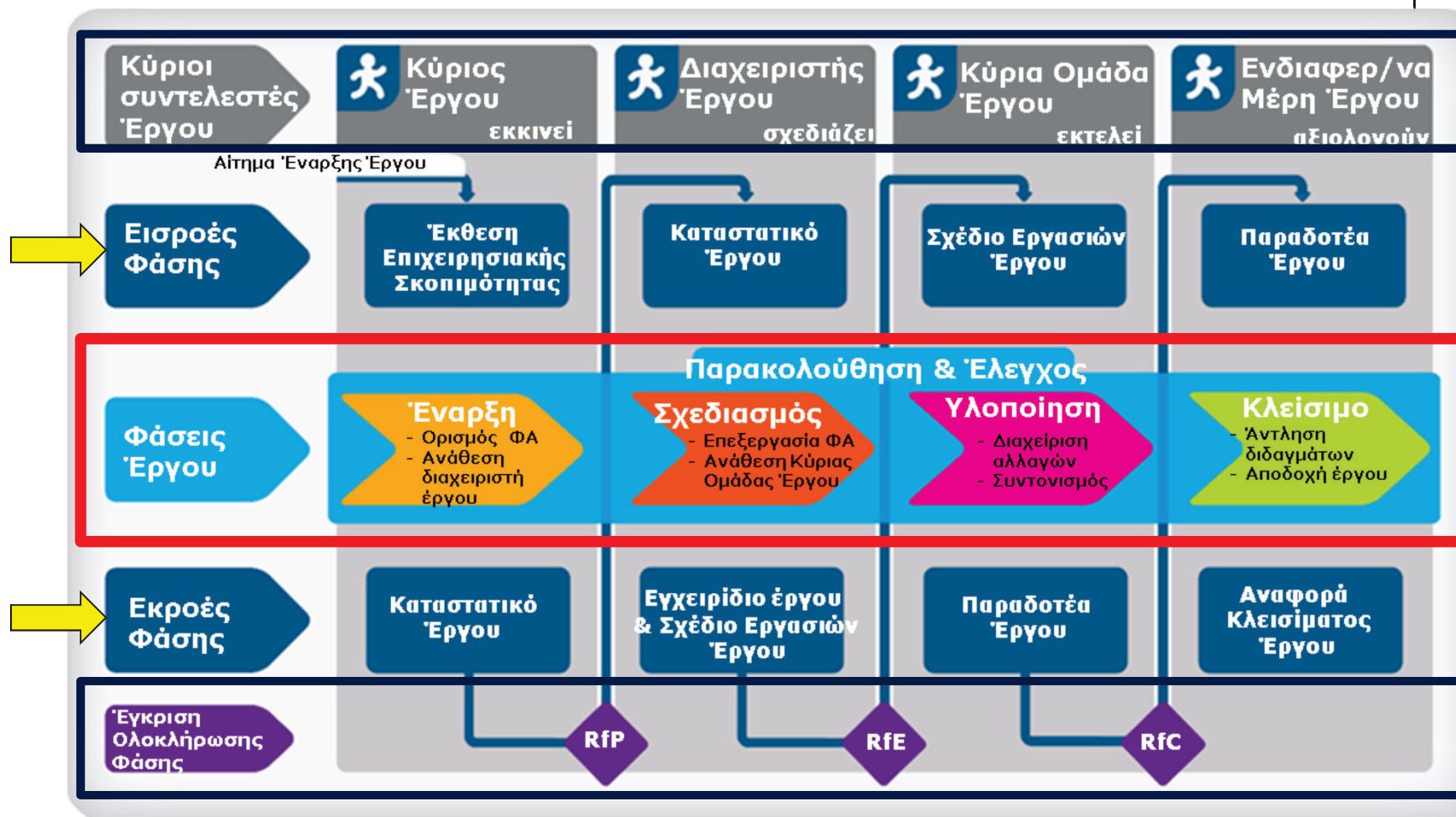




Το δίκτυο των ενδιαφερομένων μερών



Ο κύκλος ζωής του έργου κατά PM² - Φάσεις και Κύριοι Συντελεστές



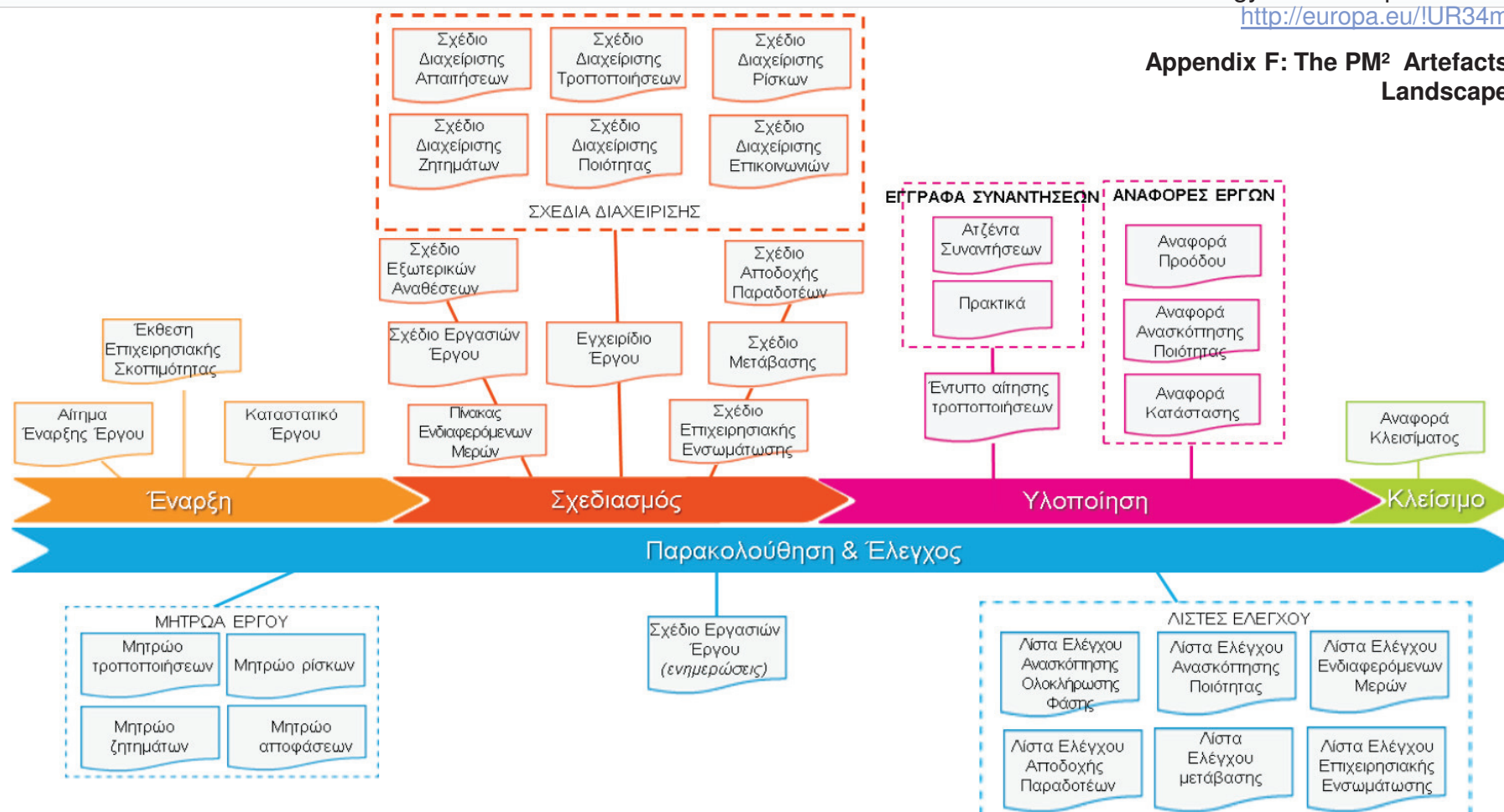
Οι Φάσεις του έργου και τα Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα κατά την PM²



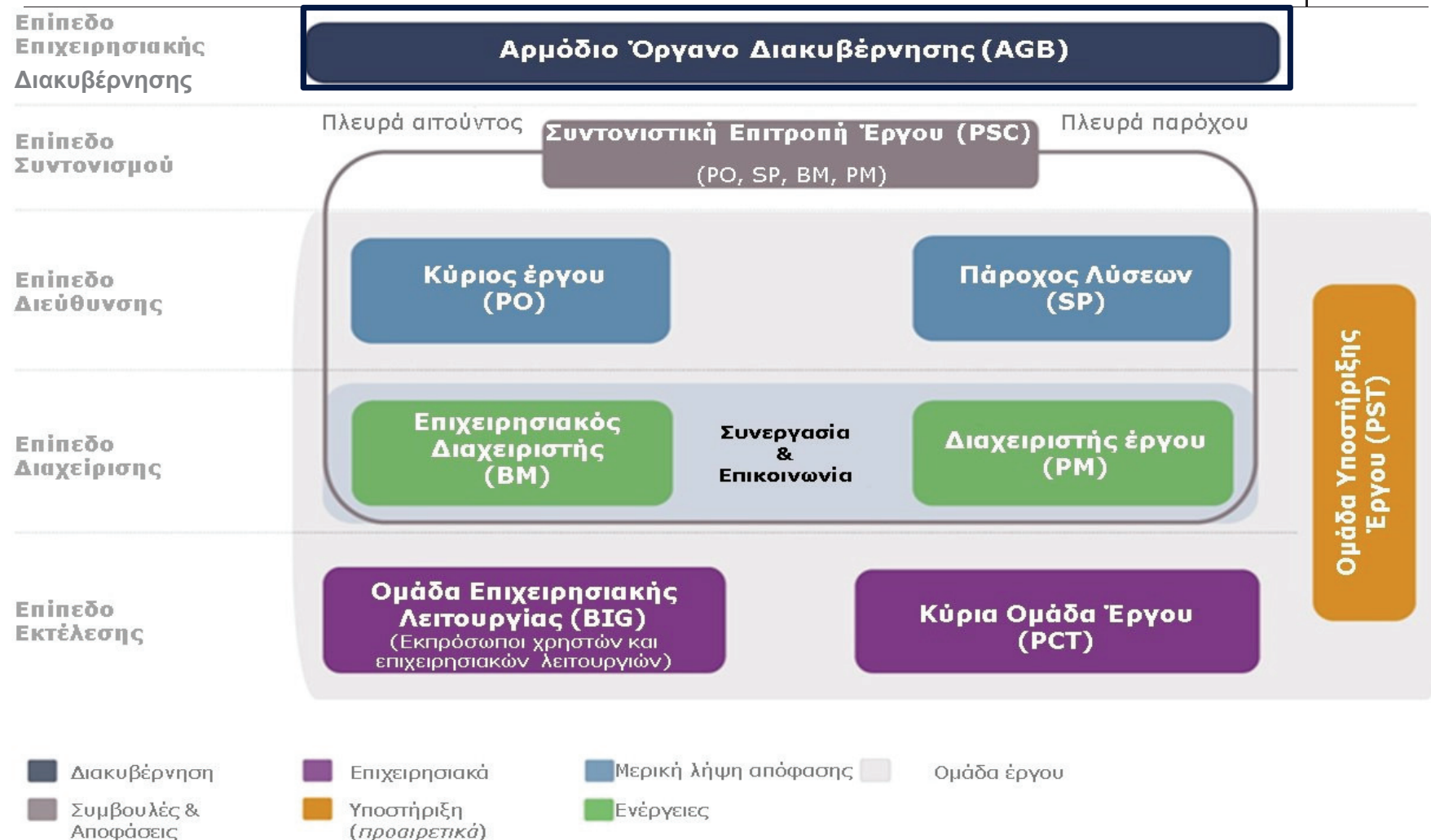
PM² Methodology Guide - Open Edition:

<http://europa.eu/!UR34mB>

Appendix F: The PM² Artefacts Landscape



Όργανα διοίκησης του έργου – Ρόλοι κατά PM²





Ο Πίνακας Αναθέσεων RASCI κατά τη 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

AGB (Αρμόδιο Όργανο Διακυβέρνησης)

PSC (Συντονιστική Επιτροπή Έργου)

PO (Κύριος του Έργου)

BM (Επιχειρησιακός Διαχειριστής)

BIG (Ομάδα Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης)

SP (Πάροχος Λύσεων)

PM (Διαχειριστής Έργου)

PCT (Κύρια Ομάδα Έργου)



Ενας εργοκεντρικός κόσμος



Διοίκηση μέσω έργων (Management by Project)



- Αφορά την **εργοκεντρική αντίληψη της διοίκησης** η οποία βασίζεται στην **υποκατάσταση λειτουργιών ενός οργανισμού από έργα**. Πχ:
 - Η **μηνιαία έκδοση ενός περιοδικού** αποτελεί και έργο και επομένως η συνεχής εκδοτική λειτουργία μπορεί να υποκατασταθεί από διοίκηση κατά έργο (**μηνιαία προσπάθεια για κάθε τεύχος ξεχωριστά**).
 - Ο **φόρος εισοδήματος** φυσικών & νομικών προσώπων για το **οικονομικό έτος 2021**.





Βιβλιογραφία

- Εκπαιδευτικό υλικό ΕΚΔΔΑ από το μάθημα της ΕΣΔΔΑ, "Διαχείριση Έργων", 26η εκπαιδευτική σειρά, 2020.
- Οδηγός της μεθοδολογίας PM² – Open Edition: <http://europa.eu/!UR34mB>
Ευρωπαϊκή Επιτροπή Κέντρο Αριστείας για τη Διαχείριση Έργων (CoEPM²)
- Ν.Κουρουνάκης (2019), Εκπαιδευτικό Υλικό «Η μεθοδολογία PM² στην Διαχείριση Έργων»
- P.M.I. Standards Committee (2016): A Guide to the Project Management Body of Knowledge
- R. Burke (2013), Project Management
- Εκπαιδευτικό υλικό ΕΚΔΔΑ από πρόγραμμα του ΙΝΕΠ «Οργάνωση και χρονοπρογραμματισμός Έργων » (2019)
- P. Drucker (2019), Drucker's Management by Objectives
- Δικτυακοί τόποι
 - Wiki της Open PM²: [https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM²/](https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/)
 - Project Management Institute: <http://www.pmi.org/>
 - International Project Management Association: <http://www.ipma.ch/>