

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

Οκτώβριος 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



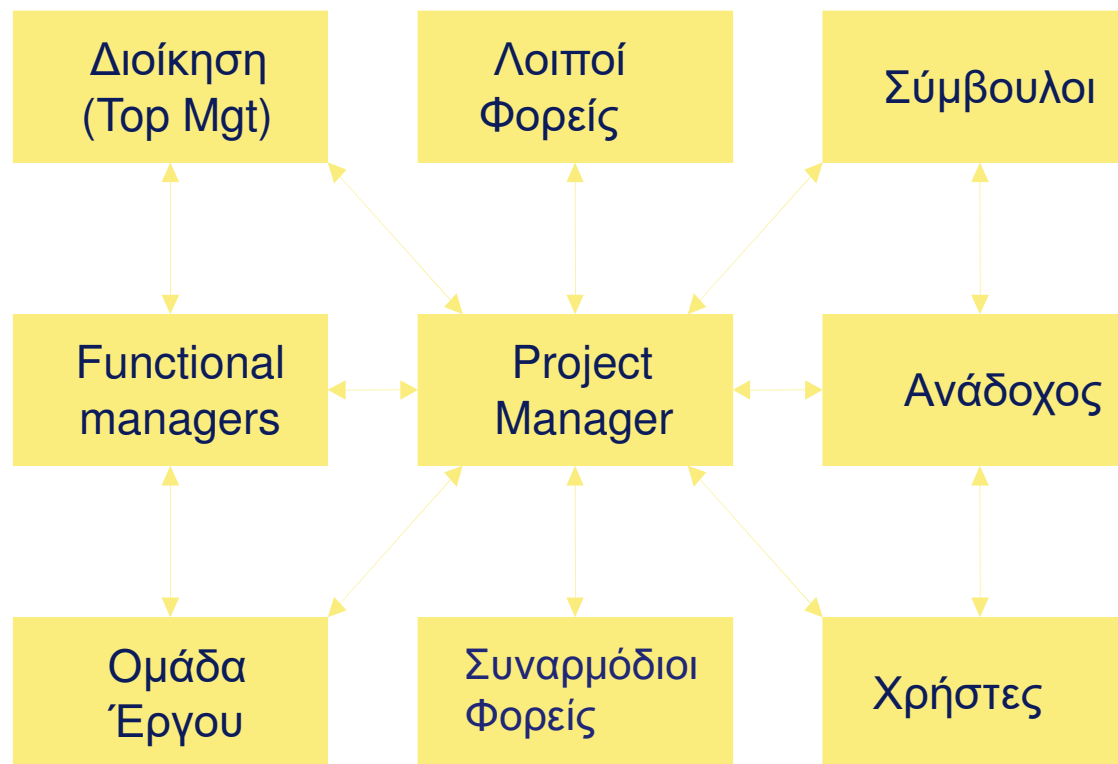
Ενδιαφερόμενα μέρη (Stakeholders)

- Άτομα (ή ομάδες ατόμων) που **μπορούν να επηρεάσουν ή να επηρεαστούν ή που πιστεύουν ότι μπορεί να επηρεαστούν** από τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου ή/και από τις εκροές, τα **παραδοτέα** και τα **αποτελέσματα του έργου**.
- Μπορεί να είναι **άμεσα εμπλεκόμενοι στο έργο, μέλη άλλων ομάδων 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**.



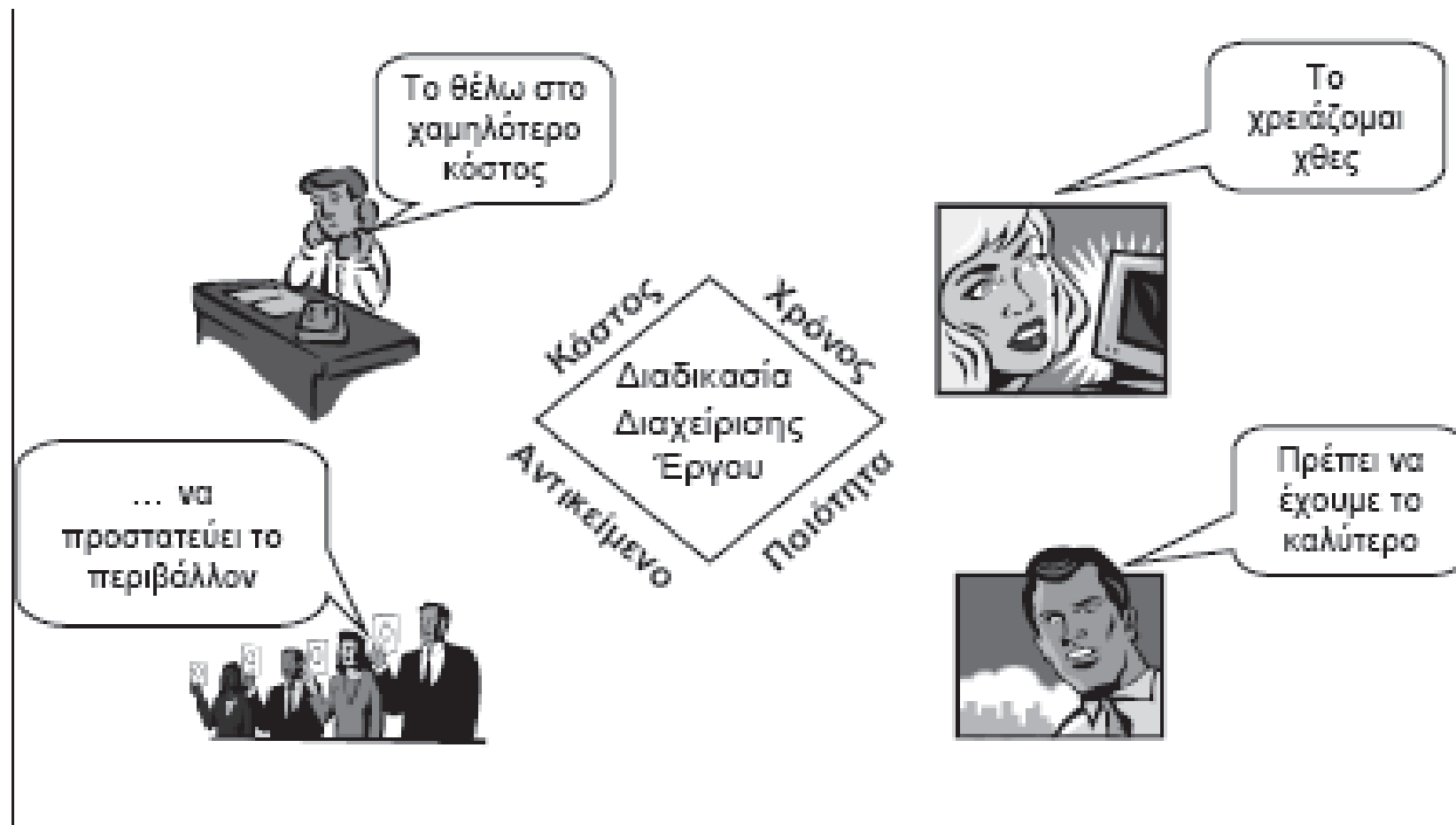


Ενδιαφερόμενα μέρη





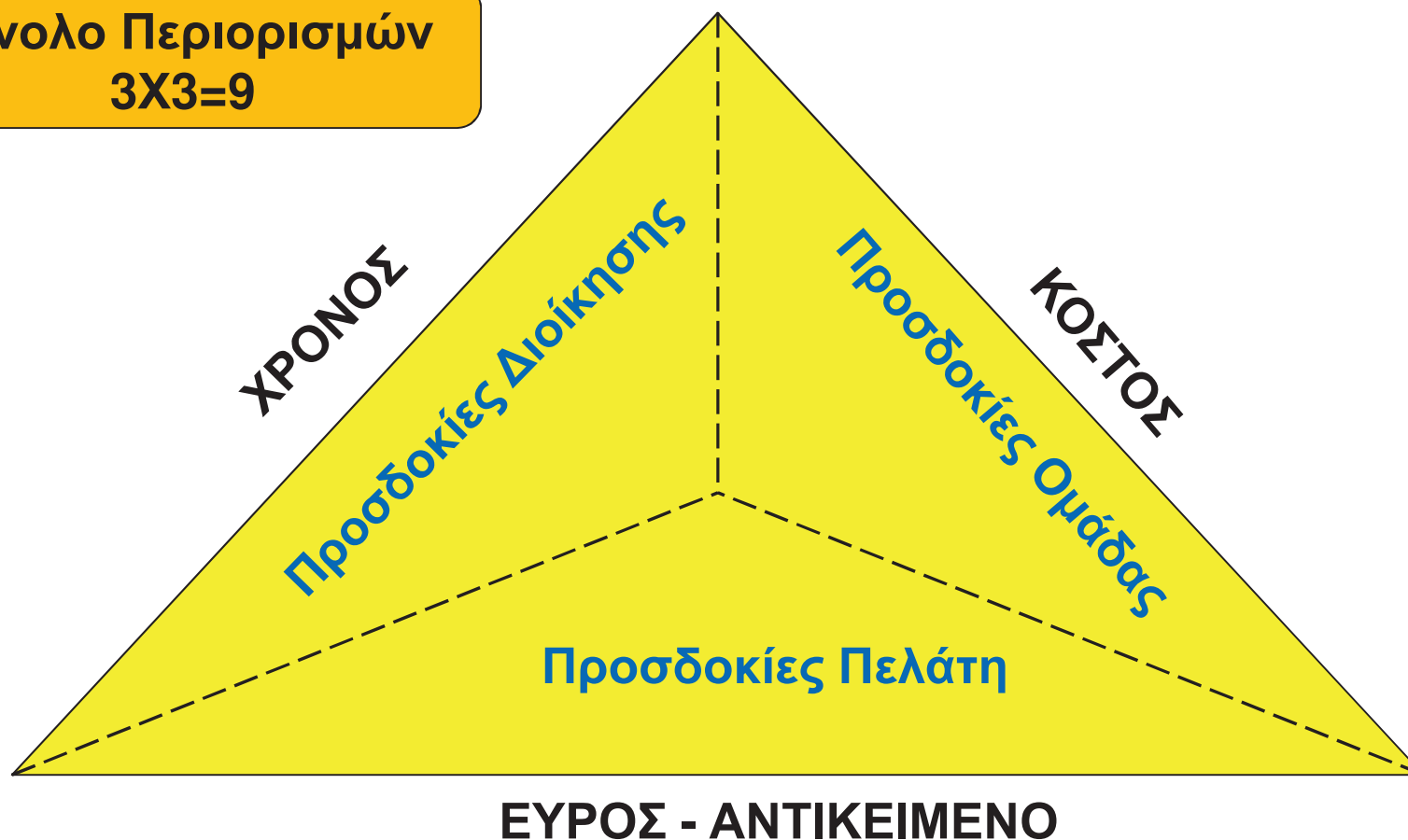
Ανταγωνιστικές πιέσεις στο έργο





Το τρίγωνο των τριπλών προσδοκιών

Σύνολο Περιορισμών
 $3 \times 3 = 9$





Διακυβέρνηση έργου (1/2)

- Η διακυβέρνηση (governance) του έργου είναι μια **λειτουργία εποπτείας** που ευθυγραμμίζεται με το μοντέλο διακυβέρνησης του οργανισμού
- **Επιτρέπει στους οργανισμούς να διαχειρίζονται με συνέπεια τα έργα**, να μεγιστοποιούν την αξία των αποτελεσμάτων των έργων και να ευθυγραμμίζουν τα σχέδια με την επιχειρηματική στρατηγική
- **Κρίσιμη για την επιτυχή διαχείριση της εμπλοκής των ενδιαφερομένων** και την επίτευξη των οργανωτικών στόχων
- Το πλαίσιο διακυβέρνησης του έργου παρέχει στον PM και την ΟΔΕ τις **δομές, διαδικασίες, μοντέλα λήψης αποφάσεων και εργαλεία διαχείρισης του έργου**, ενώ παράλληλα υποστηρίζει και παρέχει μέθοδο ελέγχου του έργου με σκοπό την επιτυχή του έκβαση

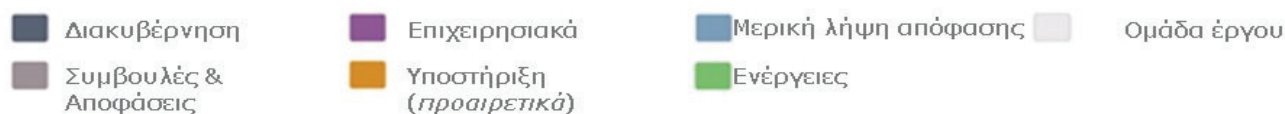


Διακυβέρνηση έργου (2/2)

- Αφορά **όλο τον κύκλο ζωής** του έργου.
- Αποτελεί **κρίσιμο στοιχείο** κάθε έργου, ειδικά σε **περίπλοκα** (complex) και **υψηλού ρίσκου** (risky) έργα.
- Η διακυβέρνηση του έργου περιλαμβάνει τα **ενδιαφερόμενα μέρη** και **τεκμηριωμένες πολιτικές, διαδικασίες και πρότυπα, ευθύνες και αρμοδιότητες**.

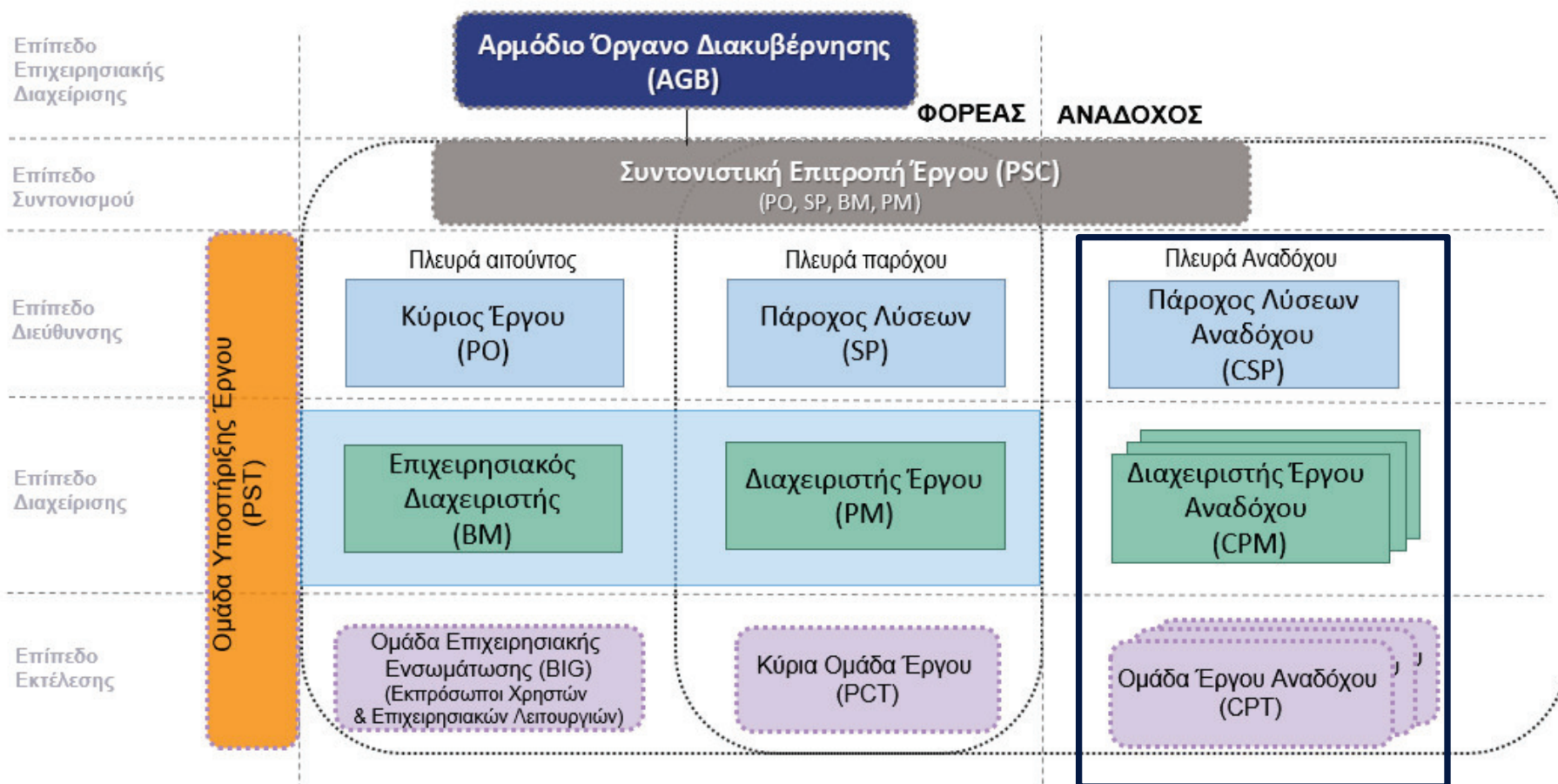


Όργανα διοίκησης του έργου – Ρόλοι κατά PM²





Όργανα διοίκησης του έργου με εξωτερική ανάθεση κατά PM²



Ο Διαχειριστής του έργου (Project Manager)



Έχει την ευθύνη να διατηρήσει την προσυμφωνηθείσα
ισορροπία μεταξύ των ανταγωνιστικών μεταβλητών του έργου

Καθήκοντα του Διαχειριστή Έργου (1/2)



- Παρακολουθεί το έργο σε καθημερινή βάση και είναι υπεύθυνος για την ποιοτική παραγωγή αποτελεσμάτων με τους επιβαλλόμενους περιορισμούς.
- Προτείνει και εκτελεί τα σχέδια του έργου (σχετικά με το Χρονοδιάγραμμα, Προϋπολογισμό, τα παραδοτέα κλπ) που έχουν εγκριθεί από την Επιτροπή Παρακολούθησης.
- Συντονίζει τις καθημερινές δραστηριότητες της Κύριας Ομάδας Έργου.
- Διασφαλίζει ότι οι αντικειμενικοί στόχοι επιτυγχάνονται εντός των στόχων ποιότητας, χρόνου και κόστους, λαμβάνοντας προληπτικά και διορθωτικά μέτρα όπου απαιτείται.
- Διαχειρίζεται τις απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών.



Καθήκοντα του Διαχειριστή Έργου (2/2)



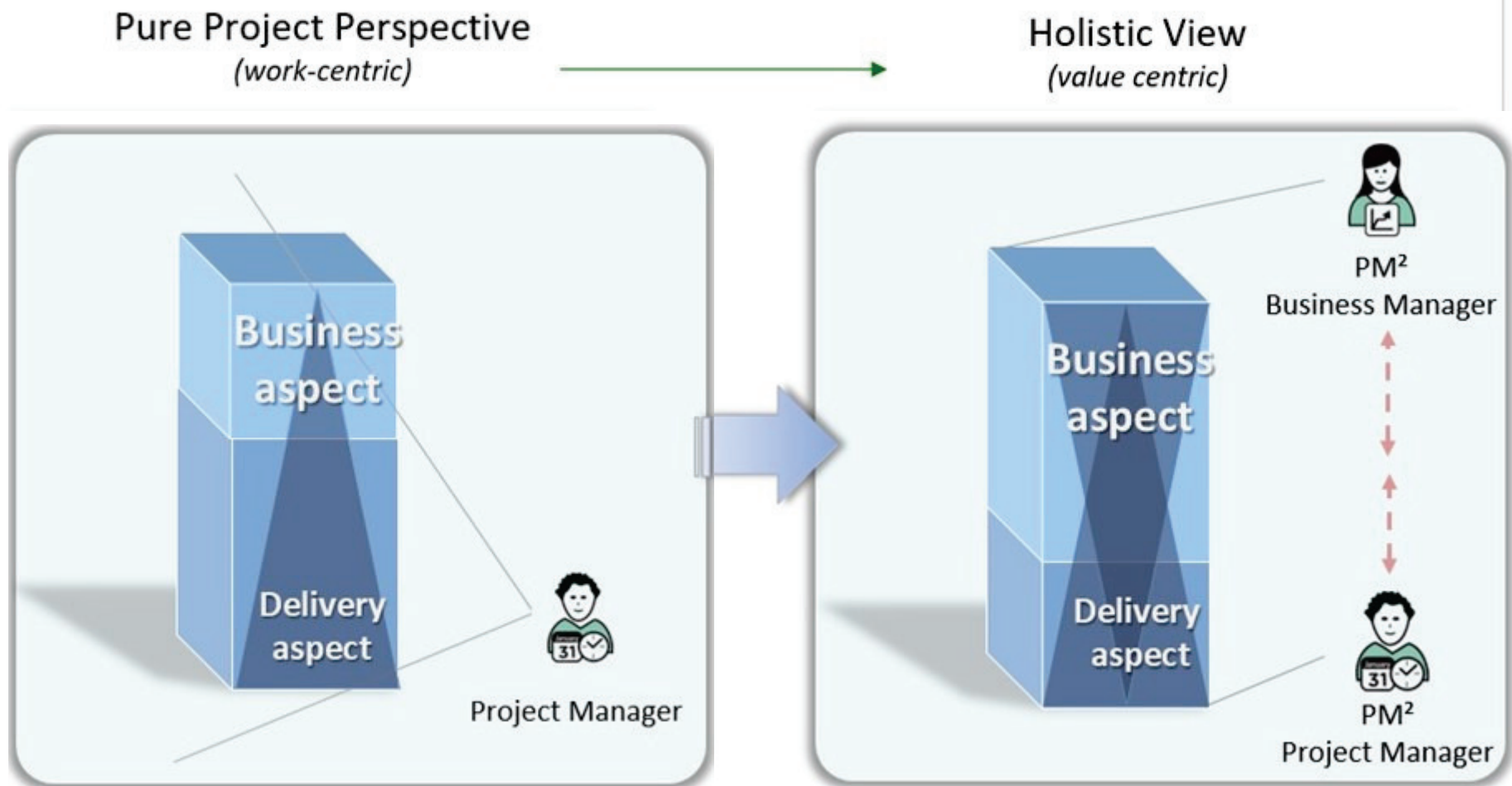
- **Διασφαλίζει την ελεγχόμενη εξέλιξη των παραγόμενων αποτελεσμάτων**, εφαρμόζοντας το Πλάνο Διαχείρισης Αλλαγών
- **Δίνει αναφορά στην Επιτροπή Παρακολούθησης** για την πρόοδο του έργου, συγκρίνοντας την τρέχουσα κατάσταση με το πλάνο.
- **Κάνει ανάλυση κινδύνου** για απειλές που σχετίζονται με το έργο.
- **Μεταφέρει** προς την Επιτροπή Παρακολούθησης **δυσεπίλυτα προβλήματα**.
- **Αποτελεί το σύνδεσμο** μεταξύ των επιπέδων Διοίκησης και Εκτέλεσης.



Αλλαγή στη προσέγγιση των έργων με την PM²



PM² Methodology Guide - Open Edition: <http://europa.eu/!UR34mB> 4.2 Project Organisation and Roles





Στελέχωση της Ομάδας Έργου

- Πρέπει να:
 - διαμορφώνεται στην αρχή του έργου.
 - παραμένει σταθερή (μέγεθος από 5 έως 10 μέλη).
 - έχουν αποσαφηνιστεί οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες.
- υπάρχει πρόβλεψη για χωροταξική εγγύτητα των θέσεων εργασίας.
- υπάρχει συμμετοχή από όλες τις λειτουργικές μονάδες του οργανισμού.





Ο.Δ.Ε.

- Η Ομάδα Διοίκησης Έργου - ΟΔΕ (**Project management team**) περιλαμβάνει τον Διαχειριστή του έργου (Project Manager – PM) και άλλα μέλη που δρουν από κοινού για την εκτέλεση του έργου για την επίτευξη των στόχων του.
- Αποτελείται από άτομα με συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση του έργου.
- Εντοπίζει **εσωτερικά και εξωτερικά θέματα**, θετικά και αρνητικά στοιχεία, συμβουλεύει τα ενδιαφερόμενα μέρη προκειμένου να καθορίσει τις απαιτήσεις του έργου και τις προσδοκίες όλων των εμπλεκόμενων μερών.



Γραφείο διαχείρισης έργων

- Το Γραφείο Διαχείρισης Έργων (**Project Management Office - PMO**) υποστηρίζει τα έργα με τρόπους που περιλαμβάνουν:
 - **Διαχείριση κοινών πόρων** σε όλα τα έργα που διαχειρίζεται το PMO
 - Προσδιορισμό και **ανάπτυξη μεθοδολογίας διαχείρισης έργων, βέλτιστων πρακτικών και προτύπων**
 - **Καθοδήγηση, εκπαίδευση και εποπτεία**
 - Ανάπτυξη, διαχείριση και **παρακολούθηση συμμόρφωσης (έλεγχοι)** με πολιτικές, πρότυπα, διαδικασίες (κοινή τεκμηρίωση)
 - **Συντονισμό της επικοινωνίας μεταξύ των έργων**

*

Project Manager vs Project Management Office



PM	PMO
Επικεντρώνεται στους καθορισμένους στόχους του έργου.	Διαχειρίζεται τις σημαντικές αλλαγές στο πεδίο εφαρμογής, που μπορεί να θεωρηθούν ως δυνητικές ευκαιρίες για την καλύτερη επίτευξη των στόχων.
Ο PM ελέγχει τους πόρους του έργου για την καλύτερη επίτευξη των στόχων του.	Βελτιστοποιεί τη χρήση των κοινών πόρων σε όλα τα έργα.
Διαχειρίζεται τους περιορισμούς (πεδίο εφαρμογής, χρονοδιάγραμμα, κόστος, ποιότητα κλπ.) του συγκεκριμένου έργου.	Διαχειρίζεται τις μεθοδολογίες, τα πρότυπα, τους γενικούς κινδύνους / ευκαιρίες, τις μετρήσεις και αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των έργων σε επίπεδο οργανισμού.

Ανάθεση Αρμοδιοτήτων



“This project is extremely important, but it has no budget, no guidelines, no support staff and it’s due tomorrow morning. At last, here’s

Ο Πίνακας Ανάθεσης Καθηκόντων (RASCI)



Αρχικό	Τίτλος	Περιγραφή
R	Responsible – Υπεύθυνος	Κάνει τη δουλειά. Μπορεί να ζητήσει βοήθεια αλλά αυτός κάνει τη δουλειά/γράφει το έγγραφο. Είναι πάντα μόνο ένας άνθρωπος.
A	Accountable – Υπόλογος	Ελέγχει εάν έγινε η δουλειά. Από αυτόν θα ζητηθούν οι ευθύνες. Αυτός θα την αναθέσει στον Υπεύθυνο αλλά θα πρέπει να παρακολουθεί τι γίνεται. Εναι πάντα μόνο ένας άνθρωπος.
S	Supports – Υποστηρικτικός	Συμμετέχει στη δουλειά και βοηθάει τον Υπεύθυνο.
C	Consulted – Σύμβουλος	Ζητείται η συμβουλή/γνώμη του και υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία.
I	Informed – Ενήμερος	Κρατείται ενήμερος για το τι συμβαίνει αλλά δεν συμμετέχει ουσιαστικά στη δουλειά.



Πίνακας RASCI - Παράδειγμα

	ΣΤΕΛΕΧΟΣ				
ΕΡΓΑΣΙΑ	Άρης	Μαρία	Λάμπρος	Κώστας	Ηρώ
Εκπόνηση μελέτης	R	C	S	I	A
Σχεδιασμός Συστήματος	R	C	A	S	I
Ανάπτυξη Εφαρμογής	C	R	I	A	S

Responsible	Υπεύθυνος για την υλοποίηση
Accountable	Υπόλογος για την υλοποίηση, αποδέχεται ή απορρίπτει το παραδοτέο.
Supports	Υποστηρικτικός στην υλοποίηση. Βοηθάει τον Υπεύθυνο.
Consulted	Συμμετέχει ως Σύμβουλος
Informed	Κρατείται Ενήμερος για το τι συμβαίνει αλλά δεν συμμετέχει στην υλοποίηση



Πίνακας RASCI

- **Βασικές αρχές**
 - Σε **κάθε εργασία** πρέπει να αντιστοιχεί **ένας** Accountable και **ένας** Responsible.
 - Εάν υπάρχουν δύο Responsible θα πρέπει η εργασία να «**σπάσει**» σε δύο άλλες υπο-εργασίες
 - Συστήνεται οι ρόλοι Responsible και Accountable **να μην εναλλάσσονται μεταξύ των ίδιων στελεχών** σε διαφορετικές εργασίες.
- **Πλεονεκτήματα**
 - Περιορίζει τα κενά, τις επικαλύψεις και τη σύγκρουση αρμοδιοτήτων.
 - Αυξάνει τη συμμετοχή, την υπευθυνότητα, την παραγωγικότητα.



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)



Project Management Life Cycle

2.2 Ο κύκλος ζωής του έργου κατά PM²



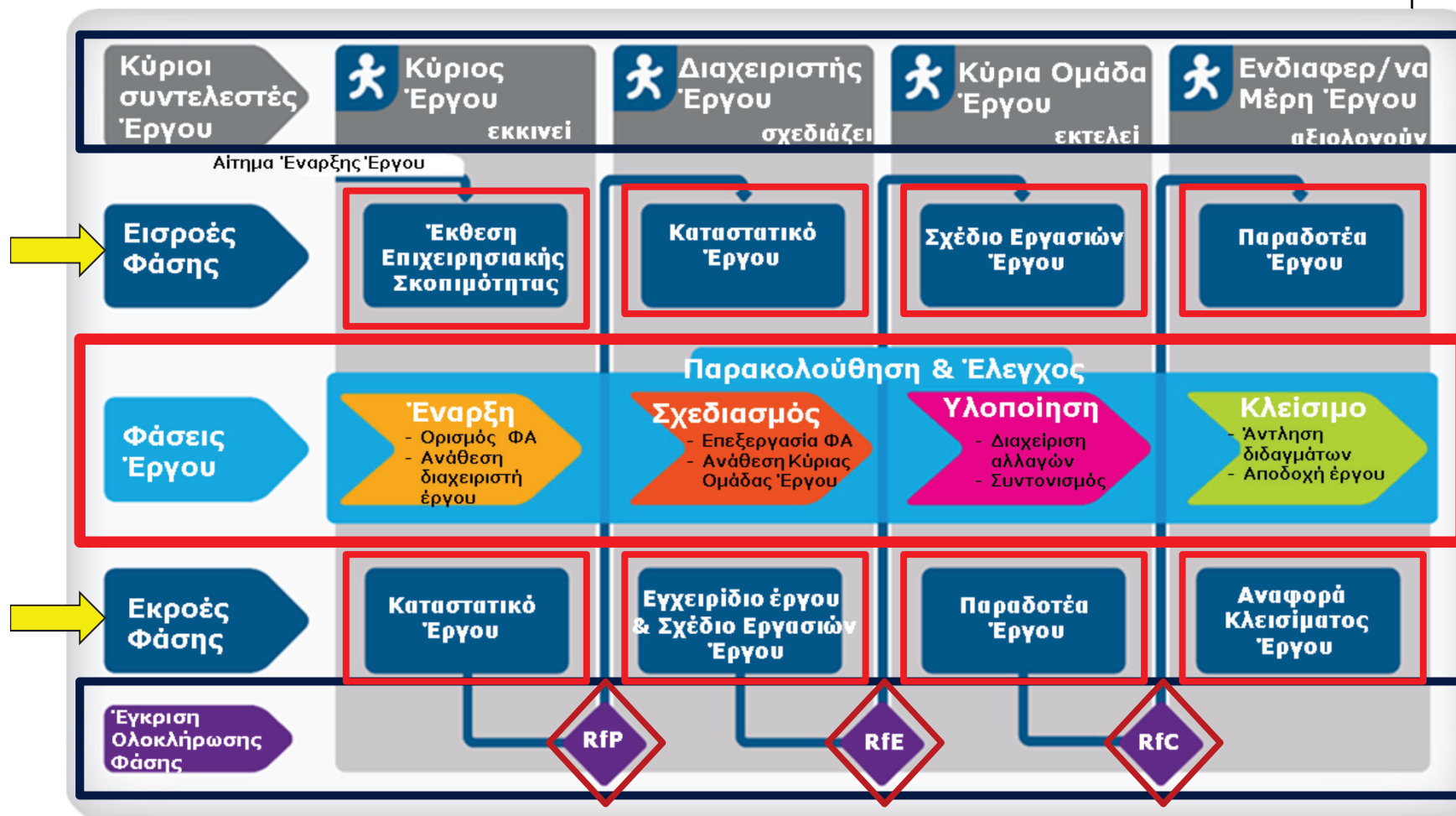


Οι φάσεις της PM² (2/2)

Φάση Έργου		Περιγραφή
1	Έναρξη	<ul style="list-style-type: none">• Προσδιορισμός των επιθυμητών αποτελεσμάτων.• Δημιουργία Έκθεσης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου.• Ορισμός φυσικού αντικειμένου (scope) του έργου.• Δυναμική εκκίνηση του έργου.
2	Σχεδιασμός	<ul style="list-style-type: none">• Συγκρότηση και Ανάθεση Κύριας Ομάδας Έργου (PCT).• Περαιτέρω επεξεργασία του φυσικού αντικειμένου (scope) του έργου.• Σχεδιασμός των απαιτούμενων εργασιών.
3	Υλοποίηση	<ul style="list-style-type: none">• Συντονισμός της υλοποίησης των σχεδίων του έργου.• Παραγωγή παραδοτέων.
4	Κλείσιμο	<ul style="list-style-type: none">• 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: Παρακολούθηση των παραμέτρων του έργου, μέτρηση προόδου, διαχείριση τροποποιήσεων, αντιμετώπιση ρίσκων και ζητημάτων, εντοπισμός διορθωτικών ενεργειών σε όλη τη διάρκεια του έργου.		

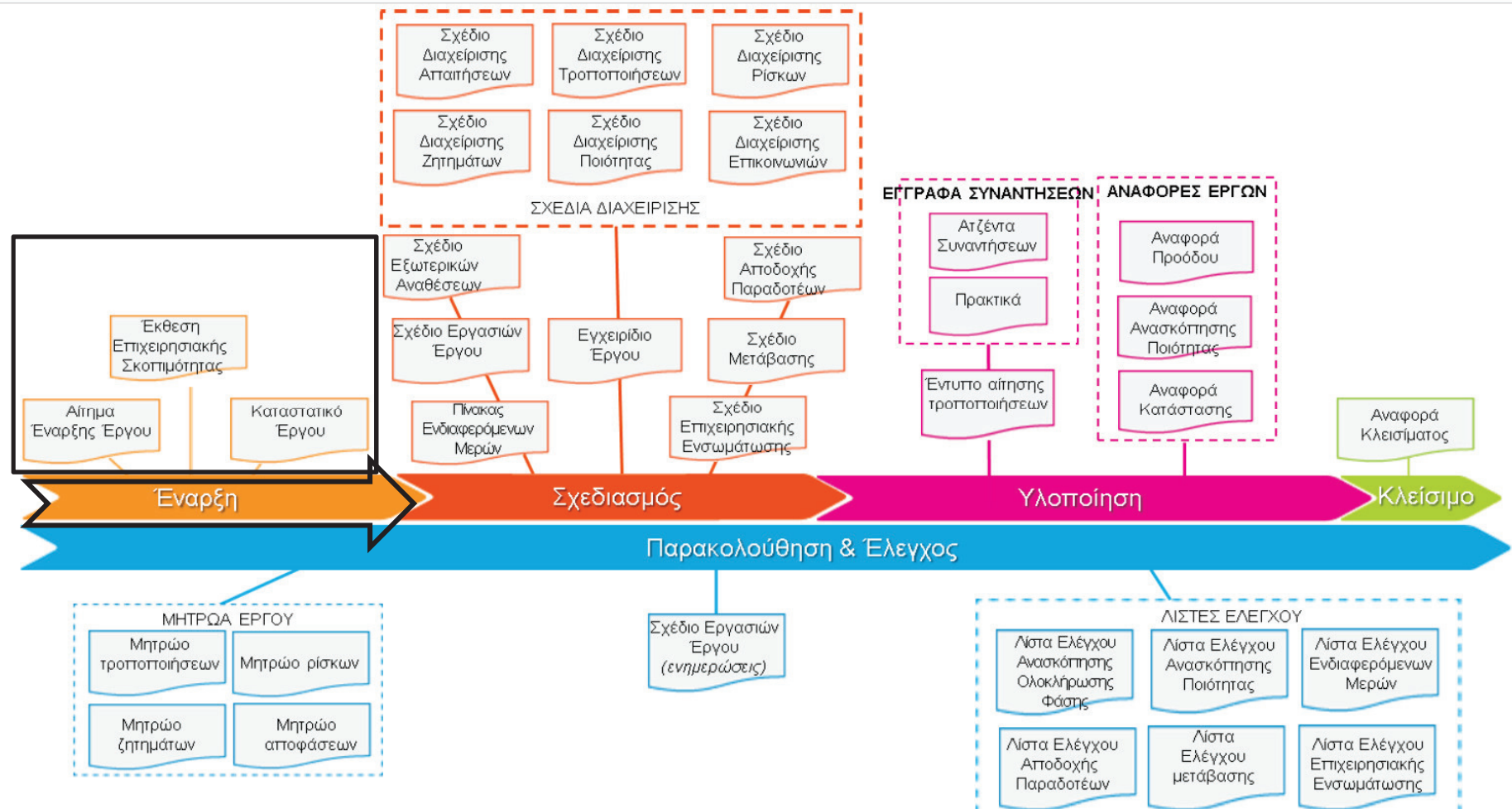


Κύριοι Συντελεστές και Βασικά Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα ανά Φάση της PM²



Φάση 1: Έναρξη

PM² Methodology Guide - Open Edition:
<http://europa.eu/!UR34mB>



Φάση 1: Έναρξη



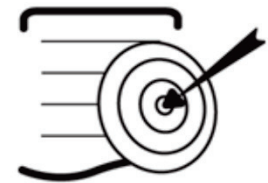
Ανάγκη πελάτη



Αίτημα Έναρξης Έργου



Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας



Καταστατικό Έργου

Αίτημα Έναρξης Έργου (Initiation Request)



- Αποτελεί το σημείο εκκίνησης για την τεκμηρίωση μιας πρότασης έργου.
- Παρέχει μακροσκοπική επισκόπηση της υφιστάμενης κατάστασης (ανάγκες, προβλήματα και ευκαιρίες), των επιθυμητών αποτελεσμάτων, της εκτιμώμενης προσπάθειας, των επιπτώσεων, των κινδύνων, των περιορισμών και των παραδοχών που σχετίζονται με το προτεινόμενο έργο.
- Επισημοποιεί τη δέσμευση του οργανισμού για περαιτέρω διερεύνηση του προβλήματος, της ανάγκης ή της ευκαιρίας.



Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου (Business Case) (1/2)



- Αποσκοπεί στο να παρέχει μία **συνεκτική μορφή των προτάσεων** προς τα **όργανα που λαμβάνουν αποφάσεις / εγκρίνουν** την υλοποίηση έργων
- είναι η **ανάλυση ενός επιχειρησιακού προβλήματος** ώστε να διαπιστώνεται αν αυτό **μπορεί και πως να επιλυθεί** αποτελεσματικά.

Η ανάλυση περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαστάσεις:

- **Λειτουργική** (θα έχει αποτέλεσμα;)
- **Οικονομική** (ποιο το κόστος και τα οφέλη;)
- **Τεχνική** (μπορεί να κατασκευαστεί;)



Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου (Business Case) (2/2)



• Περιεχόμενα

1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑΣ ΈΡΓΟΥ.....
- 2 ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....
- 3 ΠΙΘΑΝΕΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΛΥΣΕΙΣ.....
 - 4.1 Εναλλακτική Α: Να μην κάνεις τίποτα
 - 4.2 Εναλλακτική Β:
 - 4.3 Εναλλακτική Γ:
 - 4.4 Επιλεγμένη εναλλακτική λύση:.....
- 4 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΛΥΣΗΣ.....
 - 5.1 Νομικό Πλαίσιο.....
 - 5.2 Οφέλη
 - 5.3 Κριτήρια Επιτυχίας.....
 - 5.4 Φυσικό αντικείμενο
 - 5.5 Επιπτώσεις της Λύσης.....
 - 5.6 Παραδοτέα.....
 - 5.7 Παραδοχές
 - 5.8 Περιορισμοί
 - 5.9 Κίνδυνοι
 - 5.10 Κόστος, Προσπάθεια (Effort) και Πηγή Χρηματοδότησης.....
 - 5.11 Χρονοδιάγραμμα (Roadmap).....
 - 5.12 Συνέργειες και Αλληλεξαρτήσεις.....



Μοντέλα Επιλογής/ Αξιολόγησης Έργου



Αριθμητικά
Μοντέλα

Μη Αριθμητικά
Μοντέλα

Χρηματοοικονομικά Μοντέλα

Μοντέλα
Βαθμολόγησης

Συνθήκες
Αναγκαιότητας

Ιερή
Αγελάδα

Περίοδος
αποπληρωμής

Απόδοση
Επένδυσης

Καθαρή
Παρούσα
Αξία

Εσωτερικός
Συντελεστής
Απόδοσης



Μη αριθμητικά Μοντέλα

- **Συνθήκες Αναγκαιότητας**

- Έκτακτες συνθήκες
- Διατήρηση Λειτουργίας
- Ανταγωνισμός



- **Ιερή Αγελάδα** – Έργο που προτείνεται από ισχυρό στέλεχος. Είναι «ιερό» γιατί διατηρείται μέχρι την ολοκλήρωσή του ή τον τερματισμό του.

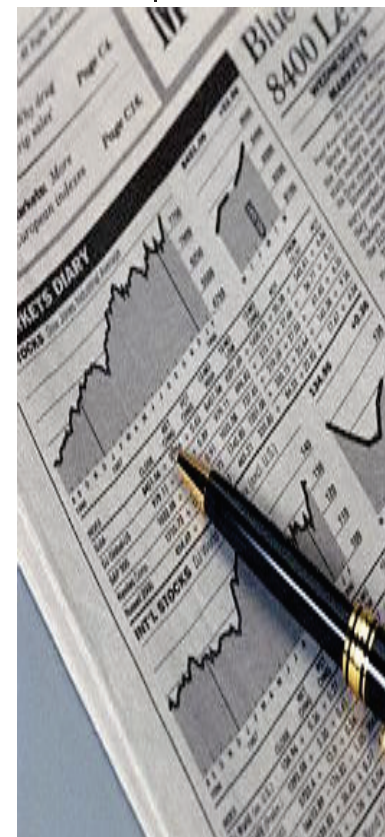


Αριθμητικά Μοντέλα

- **Χρηματοοικονομικά Μοντέλα**

- *Περίοδος αποπληρωμής επενδυμένων κεφαλαίων (Payback Period)*
- *Απόδοση επένδυσης (Return On Investment – ROI)*
- *Καθαρή Παρούσα Αξία (Net Present Value – NPV)*
- *Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης Επένδυσης (Internal Rate of Return – IRR)*

- **Μοντέλα βαθμολόγησης (Scoring Models)**





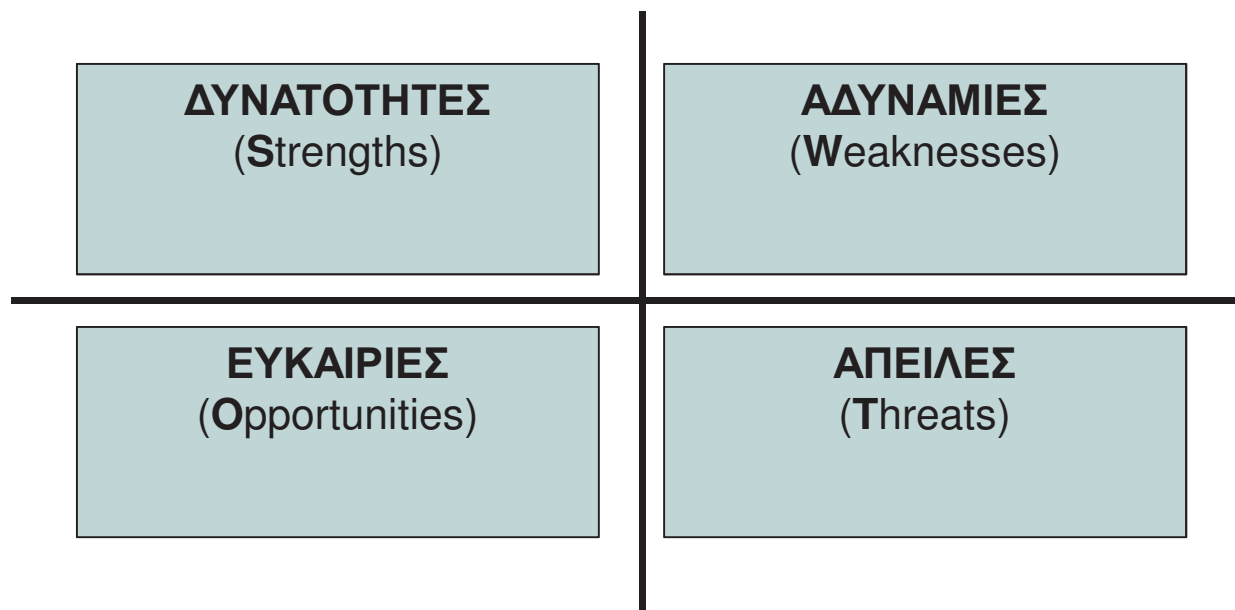
Μοντέλα βαθμολόγησης

- Σκοπός τους είναι η σύγκριση ενός αριθμού Έργων με βάση συγκεκριμένα κριτήρια τα οποία έχουν συντελεστές βαρύτητας

ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ	ΕΡΓΟ Α		ΕΡΓΟ Β	
		ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
Απαίτηση Εθνικής ή Ευρωπαϊκής Νομοθεσίας	5	10	50	7	35
Συνάδει με την Αποστολή και τους Στόχους του Φορέα	4	8	32	6	24
Ικανοποίηση κοινωνικής ανάγκης	4	6	24	8	32
Αποτελέσματα Μελέτης Κόστους / Οφέλους	5	7	35	5	25
Δυνατότητα Υλοποίησης με ίδια μέσα	3	2	6	3	9
Μεταφορά τεχνογνωσίας	3	2	6	4	12
ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ			153		137



Ανάλυση S.W.O.T.



Καταστατικό Έργου (Project Charter) (1/2)



- 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, τους κινδύνους**, τα **χρονικά ορόσημα** και τα **παραδοτέα** του έργου.
- Αποτελεί **basικό στοιχείο** της διαδικασίας **έγκρισης του έργου**
- Η σύνταξη του είναι στην ευθύνη του **Διαχειριστή Έργου**

Project Charter													
Project Name													
Project Description													
Project Manager		Date Approved											
Project Sponsor		Signature											
Business Case		Expected Goals/Deliverables											
<table border="1"><thead><tr><th colspan="2">Team Members</th></tr><tr><th>Name</th><th>Role</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></tbody></table>		Team Members		Name	Role								
		Team Members											
		Name	Role										
Risks and Constraints		Milestones											



Καταστατικό Έργου (Project Charter) (2/2)



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

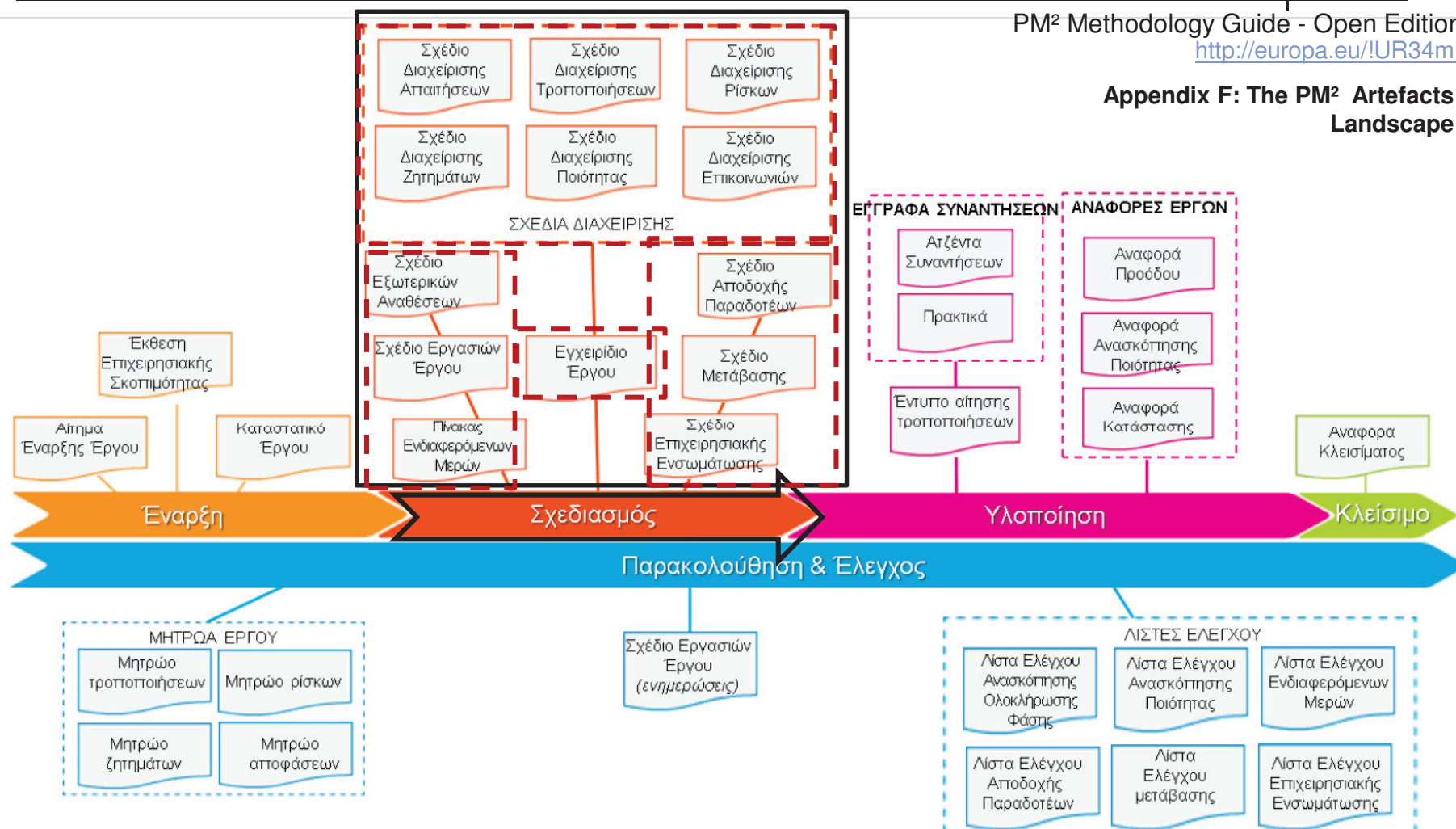
1	ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ	4
2	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΈΚΘΕΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ	4
3	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΟΥ	5
3.1	Φυσικό Αντικείμενο Έργου	5
3.1.1	Τι Περιλαμβάνεται ("ΕΝΤΟΣ" Φυσικού Αντικειμένου Έργου).....	5
3.1.2	Τι Εξαιρείται ("ΕΚΤΟΣ" Φυσικού Αντικειμένου Έργου).....	5
3.1.3	Δήλωση Φυσικού Αντικειμένου Έργου (Scope Statement)	5
3.2	Κριτήρια Επιτυχίας.....	5
3.3	Ανάγκες Ενδιαφερομένων Μερών και Χρηστών	5
3.4	Παραδοτέα.....	5
3.5	Χαρακτηριστικά – Λειτουργίες (Features)	5
3.6	Περιορισμοί	5
3.7	Παραδοχές	5
3.8	Κίνδυνοι	5
4	ΚΟΣΤΟΣ, ΧΡΟΝΟΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ	5
4.1	Κόστος.....	5
4.2	Χρονοδιάγραμμα και ορόσημα.....	5
4.3	Προγραμματισμένοι Πόροι.....	5
5	ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	5
5.1	Μεθοδολογία.....	5
5.2	Διαχείριση Τροποποιήσεων.....	5
5.2.1	Τροποποίηση Έργου.....	5
5.2.2	Διαχείριση Διαμόρφωσης	5
5.2.3	Οργανωτική Τροποποίηση.....	5
6	ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ.....	5
6.1	Δομή.....	5
6.2	Ρόλοι και Υπευθυνότητες	5
6.3	Άλλα Ενδιαφερόμενα Μέρη	5
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΗ ΕΓΓΡΑΦΑ	5



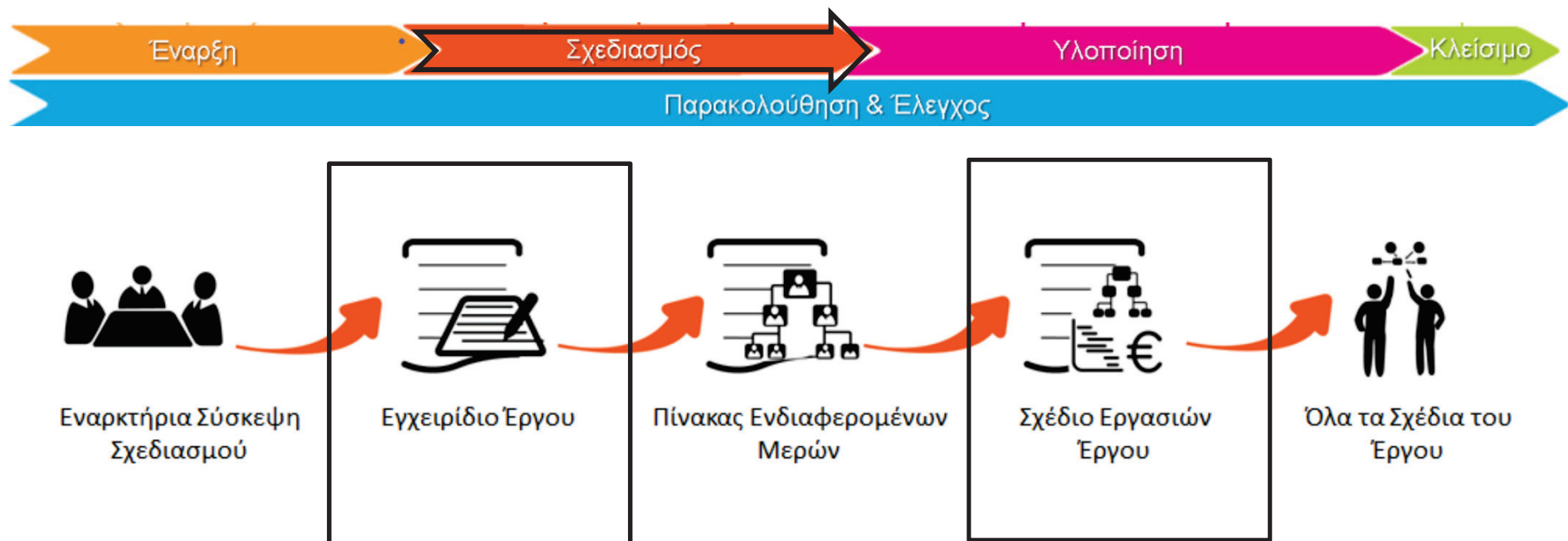
Φάση 2: Σχεδιασμός

PM² Methodology Guide - Open Edition:
<http://europa.eu/!UR34mB>

Appendix F: The PM² Artefacts Landscape



Φάση 2: Σχεδιασμός



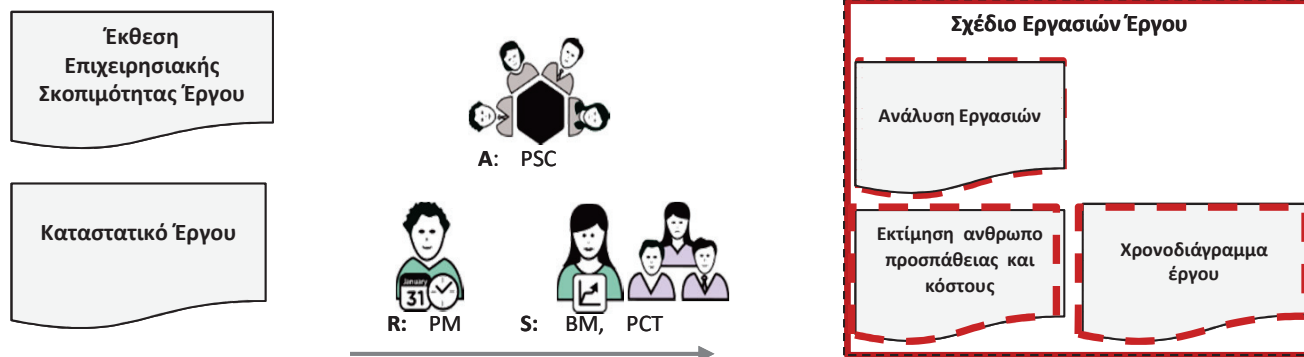
Εγχειρίδιο Έργου (Project Handbook)



ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. ΓΙΑ ΤΟ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΈΡΓΟΥ.....	4
2. ΣΥΝΟΛΙΚΗ-ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΈΡΓΟΥ.....	5
2.1. Περίληψη-Σύνοψη Έργου (Project summary)	5
2.2. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας και Στόχοι Διαχείρισης Έργου	5
2.3. Ενδιαφερόμενα Μέρη του Έργου.....	5
2.4. Εξαρτήσεις και Αλληλεξαρτήσεις Έργου	6
2.5. Περιορισμοί Έργου	6
3. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ.....	6
3.1. Ο Κύκλος Ζωής του Έργου	6
3.2. Διαμόρφωση της μεθοδολογίας PM ² – Απαιτούμενη Τεκμηρίωση Έργου	6
3.3. Άλλα Πρότυπα	
3.4. Ειδικοί Κανόνες Διαχείρισης Έργου.....	
3.5. Επίλυση Συγκρούσεων και Κλιμάκωση	
4. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΈΡΓΟΥ	17
4.1. Διαχείριση Κινδύνων	17
4.2. Διαχείριση Θεμάτων.....	18
4.3. Διαχείριση Απαιτήσεων.....	18
4.4. Διαχείριση Τροποποιήσεων	18
4.5. Διαχείριση Ποιότητας.....	18
4.6. Διαχείριση Διαμόρφωσης.....	18
4.7. Διαχείριση Επικοινωνιών	19
4.8. Διαχείριση Αποδοχής Παραδοτέων.....	19
4.9. Διαχείριση Μετάβασης	20
4.10. Διαχείριση Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης.....	20
4.11. Διαχείριση Πόρων	21
5. ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΡΟΟΔΟΥ ΈΡΓΟΥ	24
5.1. Προσέγγιση Μέτρησης Παρακολούθησης Έργου	24
5.2. Αναφορές Έργου	24
5.2.1. Αναφορές Κατάστασης και Προόδου	24
5.3. Λίστες Ελέγχου Έργου.....	25
6. ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ ΈΡΓΟΥ	29
6.1. Πίνακας Εκχώρησης Ενοποιημένων Υπευθυνότητων (RAM/RASCI)	29
6.2. Περιγραφή Ρόλων και Υπευθυνότητων Έργου	30
6.2.1. Ενδιαφερόμενα Μέρη	30
6.2.2. Συντονιστική Επιτροπή Έργου (PSC)	31
6.2.3. Ομάδα Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης (BIG).....	34
6.2.4. Κύρια Ομάδα Έργου (PCT).....	35
6.2.5. Ομάδα Υποστήριξης Έργου (PST)	37
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΗ ΈΓΓΡΑΦΑ	29

Σχέδιο Εργασιών Έργου (Project Work Plan)



RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Project Work Plan	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C

PM² Methodology Guide - Open Edition:
<http://europa.eu/!UR34mB>

6: Planning Phase

Σχέδιο Εργασιών Έργου (Project Work Plan)

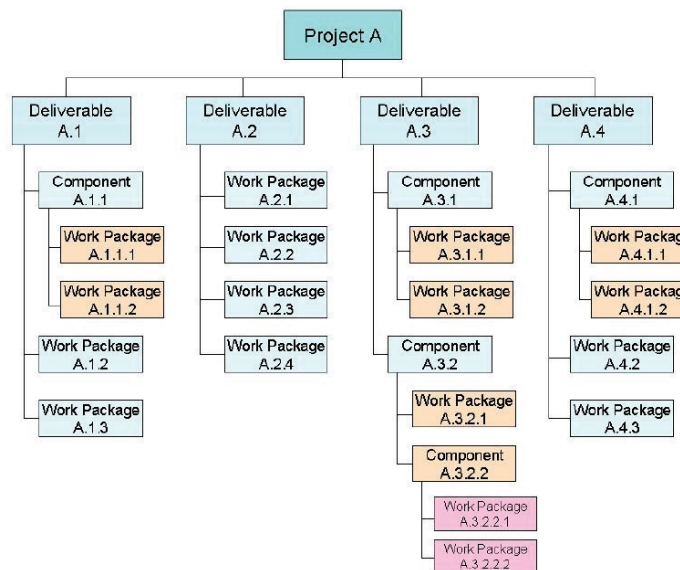


ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
1.1. Επιτελική Σύνοψη Έργου	4
2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.....	4
3. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΟΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ & ΚΟΣΤΟΥΣ.....	7
3.1. Εκτιμήσεις	8
3.2. Ανάγκες Πόρων	8
4. ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΟΥ.....	10
5. ΣΥΝΑΦΗ PM² ΣΧΕΔΙΑ	13
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ1: ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΧΕΤΙΚΑ ΈΓΓΡΑΦΑ	14



Διαχείριση Αντικειμένου





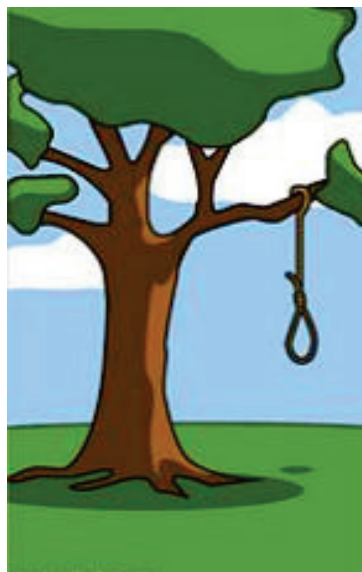
Προσδοκίες από τα παραδοτέα ενός έργου



Τι υποσχέθηκε ο
Ανάδοχος του Έργου
στη προσφορά του



Τι σχεδιάστηκε



Τι υλοποιήθηκε



Τι εγκαταστάθηκε



Αυτό που ήθελε ο
πελάτης

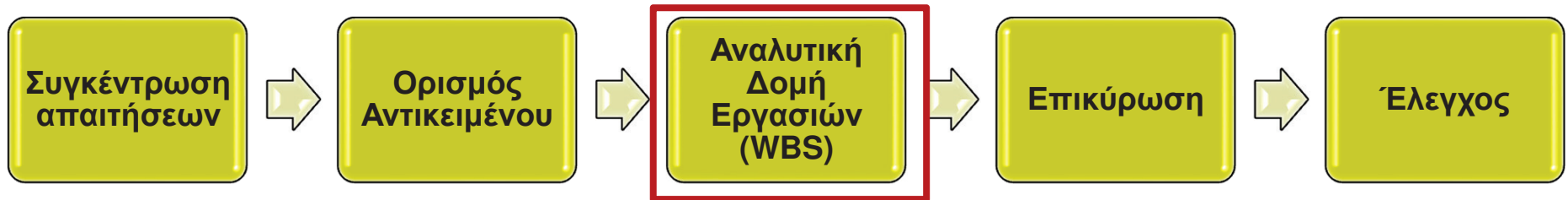


Προσδιορισμός Αντικειμένου & εύρους του έργου

- Τι Περιλαμβάνεται ("ΕΝΤΟΣ" Φυσικού Αντικειμένου Έργου)
- Τι Εξαιρείται ("ΕΚΤΟΣ" Φυσικού Αντικειμένου Έργου)
- Δήλωση Φυσικού Αντικειμένου Έργου
- Παραδοτέα
- Χαρακτηριστικά – Λειτουργίες



Διεργασία Διαχείρισης Αντικειμένου



Τεχνικές προσδιορισμού / ανάλυσης απαιτήσεων έργου



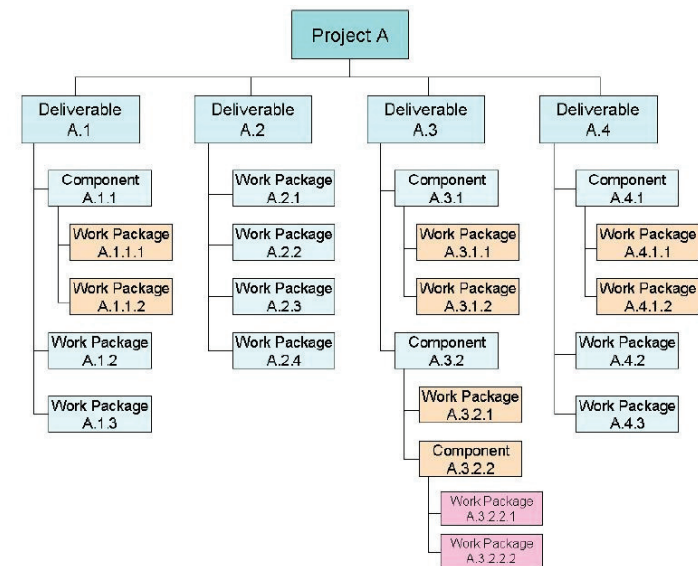
- Συνεντεύξεις
- Ερωτηματολόγια
- Ανάλυση Εντύπων
- Ομαδικές συναντήσεις





Αναλυτική Δομή Εργασιών (WBS)

- Η **Αναλυτική Δομή Εργασιών** (Work Breakdown Structure - **WBS**) είναι από τα **βασικότερες τεχνικές** της Διαχείρισης Έργου
- Σε αυτή θα **βασιστεί** όλος ο σχεδιασμός, η παρακολούθηση και ο έλεγχος του έργου.
- **Αποσυνθέτει την εργασία** που πρέπει να γίνει σε όλο και μικρότερο **διαχειρίσιμα κομμάτια**, τα οποία σχετίζονται **ιεραρχικά** μεταξύ τους.
- Το χαμηλότερο επίπεδο του WBS λέγεται **Πακέτο Εργασίας** (Work Package, **WP**).
- Όλες οι δραστηριότητες / εργασίες του έργου **εντάσσονται σε κάποιο Work Package**.



Πακέτο εργασίας (WP)

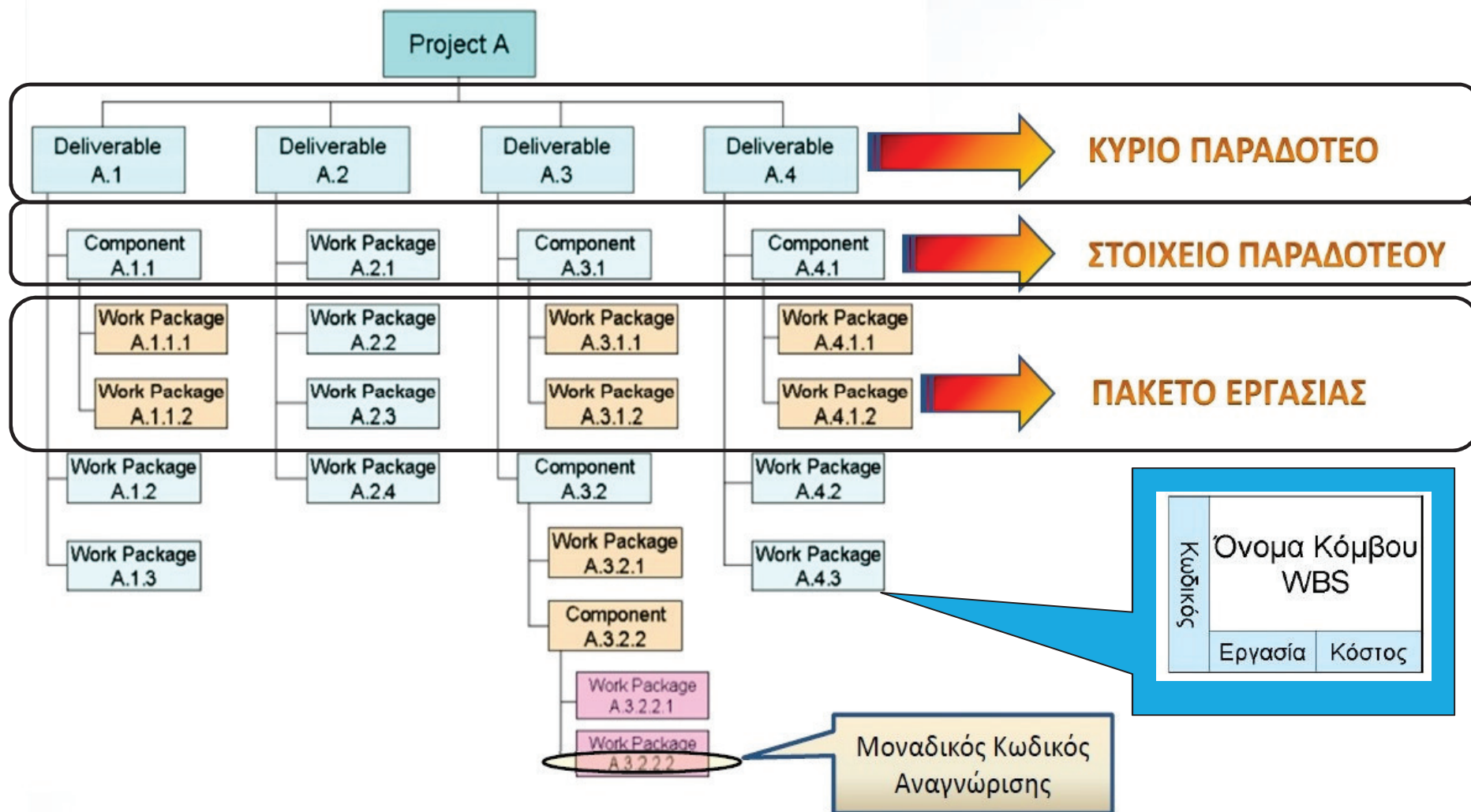


- Αποτελεί το **κατώτατο επίπεδο** του WBS
- Κριτήριο καθορισμού του αποτελεί η **δυνατότητα ανάθεσης του για επιτυχή και παρακολούθηση – έλεγχο.**
- Χαρακτηρίζεται από:
 - **έναν κωδικό**, ο οποίος επιτρέπει την εύκολη αναγνώρισή του, και ο οποίος σχετίζεται με την θέση και το επίπεδο του WBS στο οποίο βρίσκεται ο κόμβος.
 - την απαιτούμενη **εργασία σε άνθρωπο-ημέρες (ΑΗΜ)**,
 - το απαιτούμενο **κόστος** για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων του κόμβου.

Κωδικός	Όνομα Κόμβου WBS	
	Εργασία	Κόστος

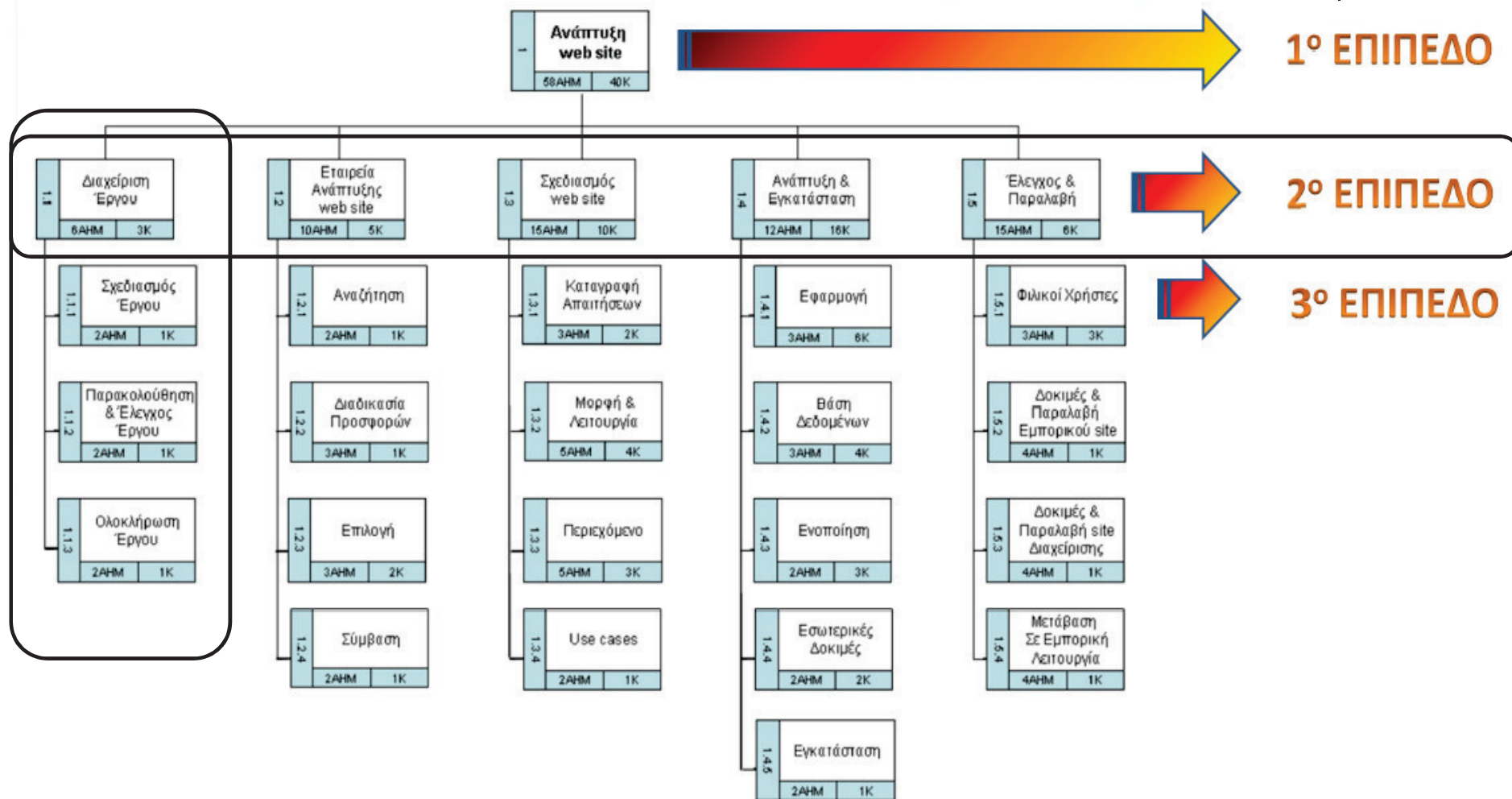


Αναλυτική Δομή Εργασιών (WBS) – Γενική Μορφή





WBS – Ανάπτυξη web site

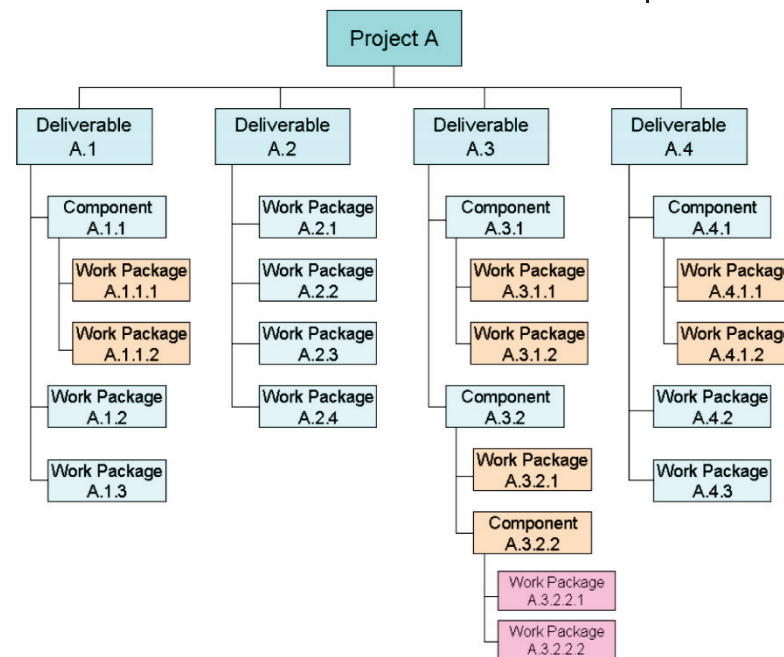




Βασικά Χαρακτηριστικά του WBS

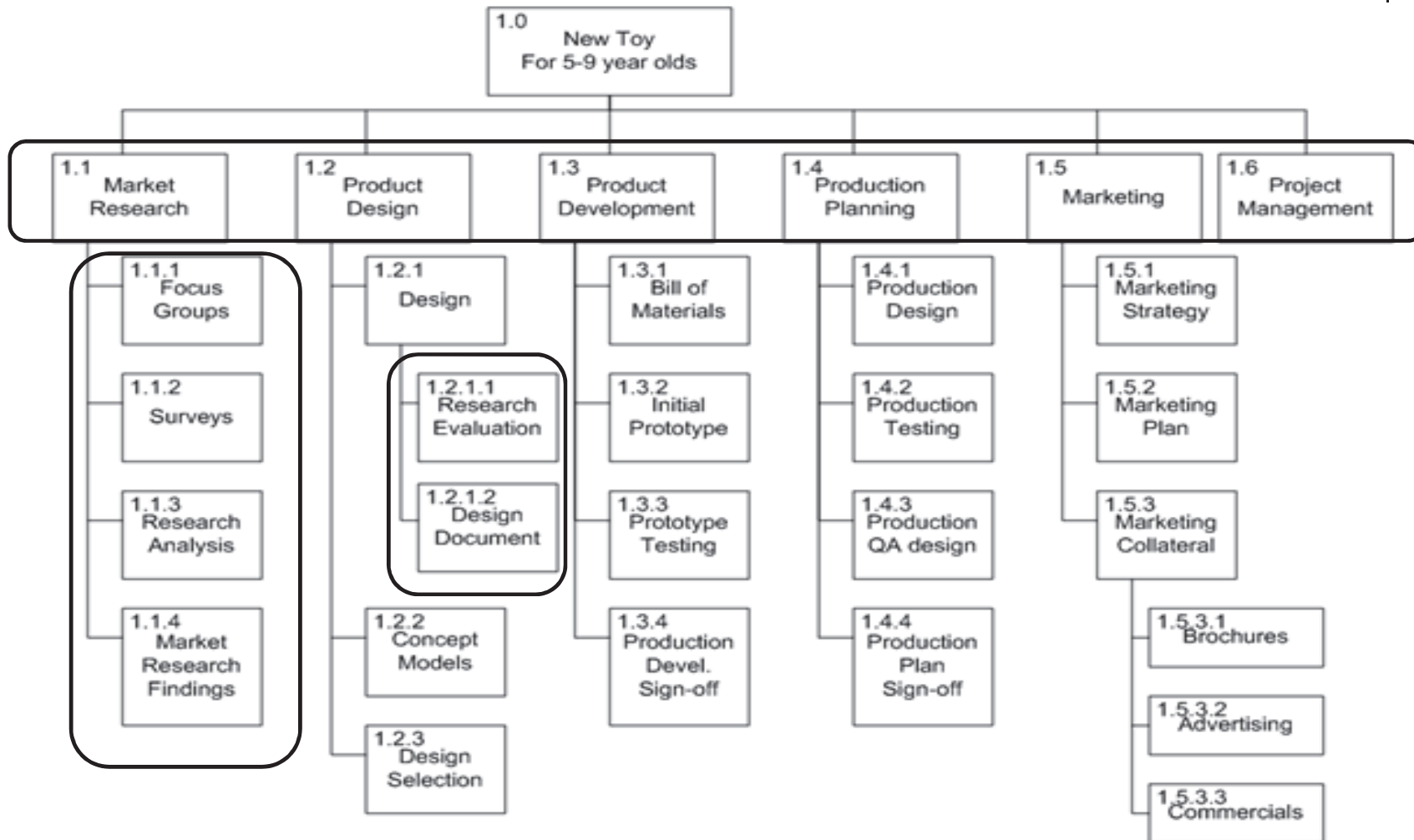
- Δεν δηλώνεται η χρονική διάσταση.
Η θέση ενός WP δεν σχετίζεται με την χρονική σειρά με την οποία υλοποιείται.

- Δεν δηλώνονται αλληλεξαρτήσεις ή λογική αλληλουχία.
Το WBS δεν δείχνει πουθενά ότι κάποιος πακέτο εργασιών δεν μπορεί π.χ. να αρχίσει εάν δεν έχουν τελειώσει κάποια άλλα.



- Η μόνη εξάρτηση που υπάρχει στο **WBS** βασίζεται στην **ιεραρχική δομή του**:
για να ολοκληρωθεί κάποιος παραδοτέος θα πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί όλα τα components ή και work packages που βρίσκονται κάτω από αυτό.

WBS – Δημιουργία νέου προϊόντος





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/>