

# 1

## Εισαγωγή στις τεχνικές διαχείρισης έργου

### Μαθησιακά αποτελέσματα

Αφού ολοκληρώσετε αυτό το κεφάλαιο, θα είστε σε θέση να:

- Ορίζετε τι είναι έργο
- Ορίζετε τι είναι διαχείριση έργου
- Ορίζετε τον ρόλο του υπεύθυνου έργου
- Ορίζετε τι είναι η ευέλικτη διαχείριση έργου
- Ορίζετε τι είναι η βιώσιμη διαχείριση έργου
- Προσδιορίζετε τις αρχές της επιτυχίας ενός έργου

Το βιβλίο έχει ενημερωθεί, ώστε να δίνει τη δυνατότητα στον υπεύθυνο έργου να χρησιμοποιεί τις τελευταίες τεχνικές σχεδιασμού και ελέγχου, τις διεργασίες και τις μεθοδολογίες που συμβάλλουν στην επιτυχή ολοκλήρωση των έργων. Η επιτυχία ενός έργου εκφράζεται συνήθως ως η έγκαιρη, εντός προϋπολογισμού και σύμφωνα με τις ποιοτικές προδιαγραφές ολοκλήρωση των παραδοτέων του έργου, όπως αυτά τα στοιχεία ορίζονται στον καταστατικό χάρτη του έργου. Είναι επομένως απαραίτητο για τον υπεύθυνο έργου να κατανοεί τις ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά των τεχνικών διαχείρισης έργου.

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται βασικοί ορισμοί που υποστηρίζουν τη διαχείριση έργου και τα θέματα που θα αναλυθούν σε αυτό το βιβλίο.

Καθώς η διαχείριση έργου εξελίσσεται σε επάγγελμα, η πρόκληση του υπεύθυνου έργου είναι να κατανοήσει σε βάθος τις τελευταίες προσεγγίσεις στα συστήματα διαχείρισης έργου και να αναπτύξει έναν κατάλληλο τρόπο ηγεσίας ώστε να καθοδηγεί την ομάδα του έργου και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

## 1. Τα 4P των τεχνικών διαχείρισης έργου

Ένας πρακτικός τρόπος για να θυμόμαστε όλες τις τεχνικές διαχείρισης έργου είναι να τις χωρίσουμε στα 4P των τεχνικών διαχείρισης έργου, τα οποία είναι:

- Φάσεις (Phases)
- Πλάνα (Plans)
- Διεργασίες (Processes)
- Άνθρωποι (People).

**Φάσεις:** Ο κύκλος ζωής έργου εξηγεί πώς το χρονοδιάγραμμα του έργου μπορεί να χωριστεί σε φάσεις με διαφορετικά παραδοτέα και πώς το επίπεδο της προσπάθειας, το επίπεδο της επίδρασης και το κόστος διαφέρουν στον κύκλο ζωής του έργου.

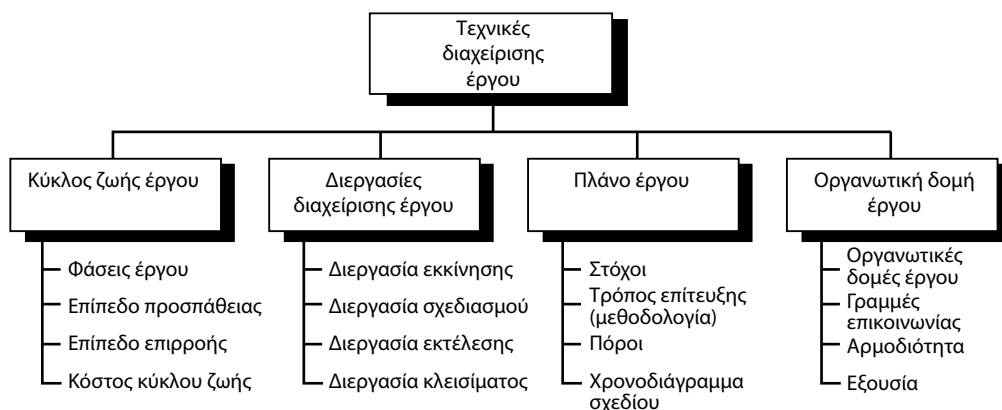
**Διεργασίες:** Η διεργασία διαχείρισης έργου εξηγεί πώς οι φάσεις έργου μπορούν να χωριστούν σε μια σειρά από ομάδες διεργασιών διαχείρισης για καλύτερη εκκίνηση, σχεδιασμό, εκτέλεση και ολοκλήρωση της φάσης.

**Πλάνα:** Το πλάνο έργου εξηγεί πώς οι διεργασίες διαχείρισης έργου μπορούν να χωριστούν σε επιμέρους πλάνα που συνδυάζονται προκειμένου να διαμορφωθεί το βασικό σχέδιο αναφοράς, το οποίο χρησιμοποιείται για τον σχεδιασμό και τον έλεγχο της απόδοσης του έργου.

**Άνθρωποι:** Η οργανωτική δομή έργου εξηγεί πώς η ηγεσία και το προσωπικό διαχείρισης του έργου και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να χωριστούν στην οργανωτική δομή έργου, τις γραμμές επικοινωνίας, τις αρμοδιότητες και τις εξουσίες.

Η δομή του βιβλίου ευθυγραμμίζεται με έναν χαλαρό τρόπο με τα 4P των τεχνικών διαχείρισης έργου και συγκεκριμένα:

**Μέρος 1:** Εξηγεί τις βασικές τεχνικές που διαμορφώνουν τις δομικές ενότητες της προσέγγισης συστημάτων στη μεθοδολογία έργων.



**ΣΧΗΜΑ 1.1**

**Τα 4P της διαχείρισης έργου** – μια ανάλυση των 4P των τεχνικών διαχείρισης έργου

**Μέρος 2:** Περιγράφει το περιεχόμενο και τις βασικές διεργασίες σε κάθε φάση του κύκλου ζωής του έργου.

**Μέρος 3:** Περιγράφει το περιεχόμενο, τον σχεδιασμό και τις τεχνικές ελέγχου σε κάθε γνωστική περιοχή.

**Μέρος 4:** Περιγράφει τις βασικές οργανωτικές δομές του έργου, τους τρόπους ηγεσίας και θέματα που αφορούν τις ομάδες έργου.

## 2. Τι είναι έργο;

Η αφετηρία των περισσότερων μαθημάτων για τη διαχείριση έργου είναι ο ορισμός ενός έργου, έτσι ώστε οι τεχνικές διαχείρισης έργου να μπορούν να εστιάσουν στο πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι του έργου. Δείτε τους παρακάτω ορισμούς:

Ο PMBOK ορίζει ένα **έργο** ως ένα προσωρινό εγχείρημα το οποίο υλοποιείται με σκοπό τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος, υπηρεσίας ή αποτελέσματος. Αναφέρεται ως **προσωρινό** επειδή κάθε έργο έχει πεπερασμένη διάρκεια και καθορισμένο τέλος. Αναφέρεται ως **μοναδικό** επειδή το έργο ή η υπηρεσία διαφέρουν χαρακτηριστικά από όλα τα παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες.

Ο APM BoK ορίζει ένα **έργο** ως ένα μοναδικό, μεταβατικό εγχείρημα, το οποίο υλοποιείται με σκοπό την επίτευξη ενός επιθυμητού αποτελέσματος, το οποίο θα μπορούσε να είναι μια έξοδος, μια έκβαση ή ένα όφελος.

Τα διακεκριμένα χαρακτηριστικά και ιδιότητες ενός έργου μπορούν να συνοψιστούν στον παρακάτω πίνακα ως εξής:

<b>Πελάτης και επισπεύδων έργου</b>	Ένα έργο έχει έναν επισπεύδοντα έργου ή υπεύθυνο προγράμματος (ή πελάτη) που έχει εκπονήσει μια έκθεση επιχειρηματικής σκοπιμότητας έργου, η οποία επιχειρεί να δώσει λύση σε ορισμένες εταιρικές απαιτήσεις και στρατηγικές (οράματα και αξίες). Ο επισπεύδων έργου είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη των στρατηγικών στόχων και την εξασφάλιση ότι το έργο παράγει απτά οφέλη για τον οργανισμό.
<b>Ενδιαφερό- μενα μέρη</b>	Ένα έργο έχει μια σειρά από ενδιαφερόμενα μέρη που έχουν συγκεκριμένες ανάγκες και προσδοκίες, οι οποίες πρέπει να προσδιοριστούν και να αναλυθούν. Αρμοδιότητα του υπεύθυνου έργου είναι να παρακινεί την ενεργή συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών στην επίλυση των προβλημάτων και στη λήψη αποφάσεων. Ανατρέξτε στο κεφάλαιο <i>Διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών έργου</i> .

<b>Κύκλος ζωής έργου</b>	Ένα έργο έχει έναν κύκλο ζωής, ο οποίος παρουσιάζεται ως μια σειρά φάσεων κατά μήκος του χρονοδιαγράμματος του έργου. Οι φάσεις ομαδοποιούν παρόμοιες εργασίες ως τον πιο αποδοτικό τρόπο για την παραγωγή διακριτών παραδοτέων. Ανατρέξτε στο κεφάλαιο <i>Κύκλος ζωής έργου</i> .
<b>Καταστατικός χάρτης έργου</b>	Ένα έργο έχει έναν καταστατικό χάρτη, ο οποίος περιγράφει τι πρέπει να επιτύχει το έργο (εύρος του έργου), καθώς και πώς θα επιτύχει τους δηλωμένους στόχους (μέθοδος υλοποίησης). Επίσης δίνει στον υπεύθυνο έργου την εξουσία να χρησιμοποιεί τους πόρους του οργανισμού. Ανατρέξτε στο κεφάλαιο <i>Φάση μελέτης σκοπιμότητας έργου</i> .
<b>Υπεύθυνος έργου</b>	Ένα έργο έχει έναν υπεύθυνο, ο οποίος προσδιορίζεται ως το <b>μοναδικό σημείο ευθύνης</b> . Αυτό σημαίνει ότι ο υπεύθυνος έργου είναι αρμόδιος και υπόλογος για την παράδοση των παραδοτέων του έργου και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.
<b>Ομάδα έργου</b>	Ένα έργο έχει μια ομάδα η οποία εργάζεται στο γραφείο διαχείρισης έργου (PMO, project management office). Ο υπεύθυνος έργου ηγείται και διευθύνει την ομάδα έργου, τους προμηθευτές, τους εργολάβους και τους συμβούλους. Ανατρέξτε στο κεφάλαιο <i>Ομάδες έργου</i> .
<b>Εύρος του έργου (SOW, Scope of Work)</b>	Ένα έργο έχει ένα μοναδικό εύρος, όπου ορίζεται τι περιλαμβάνεται και τι όχι στο έργο. Μια δομή ανάλυσης προϊόντος (PBS, product breakdown structure) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον χωρισμό του έργου σε μια σειρά από παραδοτέα που σχετίζονται άμεσα με τη λειτουργική διαμόρφωση. Η <b>δομή ανάλυσης εργασιών</b> (WBS, work breakdown structure) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον χωρισμό των εργασιών ώστε τα παραδοτέα να γίνουν <b>πακέτα εργασιών</b> . Ανατρέξτε στο κεφάλαιο <i>Διαχείριση πεδίου εφαρμογής έργου</i> .
<b>Χρονοδιάγραμμα έργου</b>	Ένα έργο έχει ένα χρονοδιάγραμμα, το οποίο χρησιμοποιεί τη μέθοδο κρίσιμης διαδρομής ( <b>CPM, critical path method</b> ) για να υπολογίσει τη λογική σχέση μεταξύ των δραστηριοτήτων, την έναρξη και τη λήξη όλων των δραστηριοτήτων μαζί με τη λίστα κρίσιμων δραστηριοτήτων που καθορίζουν τη διάρκεια του έργου. Το <b>διάγραμμα Gantt</b> είναι ένα από τα πιο σημαντικά έγγραφα για την περιγραφή πληροφοριών χρονοδιαγράμματος. Ανατρέξτε στο κεφάλαιο <i>Διαχείριση χρονοδιαγράμματος έργου</i> .
<b>Προϋπολογισμός</b>	Για ένα έργο ορίζεται ένας προϋπολογισμός έως την ολοκλήρωση του έργου, τον οποίο το WBS χωρίζει σε έναν προϋπολογισμό ανά πακέτο εργασιών. Η έκθεση ταμειακής ροής του έργου βοηθά τον υπεύθυνο έργου να υπολογίζει το ισοζύγιο εισροών και εκροών. Ανατρέξτε στο κεφάλαιο <i>Διαχείριση κόστους έργου</i> .

<b>Πόροι</b>	Ένα έργο χρησιμοποιεί πόρους (εξοπλισμό και ανθρώπινο δυναμικό) για να ολοκληρωθεί. Το ιστόγραμμα των πόρων βοηθά τον υπεύθυνο έργου να εξισορροπεί τις απαιτήσεις για πόρους και τη διαθεσιμότητα των πόρων. Ανατρέξτε στο κεφάλαιο <i>Διαχείριση πόρων έργου</i> .
<b>Προμήθειες</b>	Ένα έργο προμηθεύεται υλικά και εξαρτήματα από μια εφοδιαστική αλυσίδα προμηθευτών και αναθέτει εργασίες σε εξωτερικούς συνεργάτες και εταιρείες. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της διεργασίας προμηθειών και του αντίστοιχου χρονοδιαγράμματος. Ανατρέξτε στο κεφάλαιο <i>Διαχείριση προμηθειών έργου</i> .
<b>Ποιότητα</b>	Ένα έργο πρέπει να ανταποκριθεί σε προκαθορισμένες απαιτήσεις ποιότητας. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω του <b>σχεδίου διασφάλισης ποιότητας</b> και ελέγχεται μέσω του <b>σχεδίου ποιοτικού ελέγχου</b> . Ανατρέξτε στο κεφάλαιο <i>Διαχείριση ποιότητας έργου</i> .
<b>Κίνδυνοι</b>	Ένα έργο αντιμετωπίζει κινδύνους που το απειλούν και θα μπορούσαν να το εκτρέψουν από την πορεία επίτευξης των δηλωμένων στόχων του. Αυτοί οι κίνδυνοι αντιμετωπίζονται με το <b>σχέδιο διαχείρισης κινδύνου</b> . Ανατρέξτε στο κεφάλαιο <i>Διαχείριση κινδύνου έργου</i> .
<b>Επικοινωνία</b>	Ένα έργο έχει ένα <b>σχέδιο επικοινωνίας</b> , που σημαίνει ότι οι απαιτήσεις επικοινωνίας πρέπει να καθορίζονται, προγραμματίζονται και ελέγχονται. Ανατρέξτε στο κεφάλαιο <i>Διαχείριση επικοινωνίας έργου</i> .
<b>Οργανωτική δομή έργου με τη μορφή μήτρας</b>	Η διαχείριση ενός έργου γίνεται μέσω μιας οργανωτικής δομής που μπορεί να αναπτυχθεί συγκεκριμένα για τη διαχείριση του έργου. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για την οργανωτική δομή της <b>μήτρας</b> που χρησιμοποιείται για τη διαχείριση έργου πολλαπλών πεδίων. Ανατρέξτε στο κεφάλαιο <i>Οργανωτική δομή έργου</i> .
<b>Γραφείο έργου</b>	Ένα έργο έχει συνήθως ως βάση ένα κεντρικό γραφείο, στο οποίο η ομάδα έργου μπορεί να διευθύνει και να συντονίζει τις ομάδες έργου που απαρτίζονται από τεχνικούς και εμπειρογνώμονες. Ανατρέξτε στην ενότητα «Project Office» του βιβλίου <i>Fundamentals of Project Management</i> του Rory Burke.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1****Χαρακτηριστικά ενός έργου**

Σε αυτό το βιβλίο μπορούμε να ορίσουμε ένα έργο ως μια ωφέλιμη αλλαγή που χρησιμοποιεί ειδικές τεχνικές διαχείρισης έργου για τον σχεδιασμό και τον έλεγχο του εύρους του έργου προκειμένου να παραδοθεί ένα έργο που ανταποκρίνεται στην έκθεση επιχειρηματικής σκοπιμότητας έργου του πελάτη και στις ανάγκες και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών.