



Project 
Management
Skills for Life[®]



**Educational
Foundation**
Project
Management
Institute.

Terms of Use

PMI Educational Foundation

14 Campus Boulevard
Newtown Square, PA 19073-3299 USA
Tel: +1 610 356 4600
Fax: +1 610 356 0357
Email: pmief@pmi.org
Internet: pmief.org

© 2018 PMI Educational Foundation. All rights reserved.

NOTICE OF DISCLAIMER AND TERMS OF USE: This publication is provided for informational and educational purposes only. The Project Management Institute Educational Foundation (PMIEF) makes no warranty, express or implied, as to the accuracy, completeness or usefulness of the information contained in this document. PMIEF further makes no warranty that the information in this document will fulfill any particular purposes or need and does not represent that use of the information will not infringe privately held rights. PMIEF disclaims liability for any damage, loss, injury or poor performance of any kind resulting directly or indirectly from the distribution, use, application or reliance on this document. Persons using the content of this document must rely upon their own or an appropriate professional's judgment as to the proper application of the information contained herein.

The material in this publication is for noncommercial use only. The content of this publication may not be used for any purpose without the express written permission of the PMIEF. Other usage may be granted by contacting PMIEF at PMIEF.org. PMIEF, 14 Campus Blvd., Newtown Square, PA 19073-3299 USA, Tel: +1-610-356-4600. Fax: +1-610-356-0357, E-mail: pmief@pmi.org. The Project Management Institute Educational Foundation logo, CAPM, PMP, PgMP, PMBOK and Project Management Skills for Life are marks of Project Management Institute, Inc. All other trademarks, service marks, trade names, trade dress, product names and logos appearing herein are the property of their respective owners. Any rights not expressly granted herein are reserved.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	5
Σκοπός	5
Πώς χρησιμοποιείται το Έγγραφο	5
Καλύπτονται στο Έγγραφο:.....	5
Τι είναι ένα Έργο;	6
Άσκηση 1	7
Τι είναι η Διαχείριση Έργου;	7
Τι είναι ο Διαχειριστής Έργου;.....	8
Τι είναι ο Εμπλεκόμενος;	8
Τι είναι ο Εντολέας/Χορηγός/Χρηματοδότης του Έργου;	9
Τι είναι ένα Μέλος της Ομάδας;	10
Ομάδες Διεργασιών Διαχείρισης Έργου	10
Συνεχιζόμενες Λειτουργίες Έργου	12
1. Διαδικασία Έναρξης	14
Άσκηση 2	16
Ο Καταστατικός Χάρτης του Έργου	17
Άσκηση 3	17
2. Διαδικασία Σχεδιασμού	18
Δήλωση Αντικειμένου Έργου.....	18
Άσκηση 4	19
Σχέδιο Εργασίας - Αναλυτική Δομή Εργασιών (ΑΔΕ).....	20
Χρονοδιάγραμμα Έργου και Πόροι.....	21
Η Κρίσιμη Διαδρομή.....	24
Ποιότητα Έργου	25
Επικοινωνία Έργου.....	25
Κίνδυνοι του Έργου	26
Συμβάσεις Έργου	26
3. Διαδικασία Εκτέλεσης	28
4. Διαδικασία Παρακολούθησης & Ελέγχου.	31
Άσκηση 5	32
5. Διαδικασία Κλεισίματος.....	34
Απορρέοντα διδάγματα	34
Τελική εργασία	35
Γιορτάζουμε! Γιορτάζουμε! Γιορτάζουμε!	36
Συνοπτική Επισκόπηση.....	37
Παράρτημα	39
BINGO για μεγάλους	40

BINGO για μικρούς	41
Πρότυπος Κατάλογος Ομάδας.....	42
Καταστατικός Χάρτης του Έργου/Πρότυπο Δήλωσης Αντικειμένου του Έργου.....	43
Καταστατικός Χάρτης του Έργου/Πρότυπο Δήλωσης Αντικειμένου του Έργου (Σελίδα 2)	44
Αναλυτικό Πρότυπο Δομής Προγράμματος	45
Λίστα Ελέγχου/Πρότυπο Σχέδιο Έργου.....	46
Πρότυπη Αναφορά Κατάστασης του Έργου.....	47
Πρότυπο Αλλαγής Έργου/ Αίτημα Ζητήματος.....	48
Πρότυπο Απορρεόντων Διδαγμάτων	49
Έντυπο Αξιολόγησης Κατάρτισης	50

Πρόλογος

Σκοπός

Ο στόχος αυτού του εγγράφου είναι να παρέχει στον αναγνώστη βασικές γνώσεις σχετικά με την Διαχείριση Έργου καθώς και τα εργαλεία, τεχνικές και πρότυπα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εργαστεί αποτελεσματικά σε ένα έργο και με επιτυχία. Σε αυτό το έγγραφο επισημαίνονται τα βήματα τα οποία επιτρέπουν στον Διαχειριστή του έργου και την ομάδα του να σχεδιάσει και να διαχειριστεί ένα έργο, από την σύλληψη μέχρι την ολοκλήρωση· με αυτή τη διαδικασία ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις όλων. Το έγγραφο ξεκινά προσφέροντας βασική κατανόηση των εννοιών της Διαχείρισης Έργου και εν συνεχεία με απλές καθημερινές λέξεις εξηγεί πως ο Διαχειριστής Έργου και η ομάδα του μπορούν επιτυχώς να: Καθορίσουν το Έργο, οργανώσουν τις εργασίες, δημιουργήσουν ένα πλάνο και να δουλέψουν το πλάνο έως μια επιτυχημένη ολοκλήρωση. Ως Διαχειριστής έργου, ο αναγνώστης θα αρχίσει να αναπτύσσει τις δεξιότητες που απαιτούνται για να οδηγήσει και να διαχειριστεί επιτυχώς τις πρωτοβουλίες.

Πώς χρησιμοποιείται το Έγγραφο

Αυτό το έγγραφο μπορεί να χρησιμοποιηθεί: σαν ένα έγγραφο παραπομπών, ένας οδηγός αυτοδιδασκαλίας, ένα εργαλείο εκπαίδευσης ή σαν μια εισαγωγή σε ένα κύκλο μαθημάτων για την Διαχείριση Έργου που γίνεται από έναν εκπαιδευτή και χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με το αρχείο παρουσίασης διαχείριση έργου-επιδεξιότητες με εφαρμογή στις καθημερινές μας υποχρεώσεις. Αν το έγγραφο χρησιμοποιείται σαν εκπαιδευτικό εργαλείο, ο αναγνώστης θα βρει ασκήσεις που μπορούν να ολοκληρωθούν μέσω του εγγράφου και μιας φόρμας αξιολόγησης που βρίσκεται στο Παράρτημα.

Καλύπτονται στο Έγγραφο:

- Ορισμοί των Έργων και της Διαχείρισης Έργου
- Εξηγήσεις των πέντε Ομάδων Διεργασιών
- Περιγραφή των ρόλων και των υποχρεώσεων της ομάδας του Έργου
- Συγγραφή δήλωσης καταστατικού και έκθεσης αντικειμένου του Έργου
- Ανάπτυξη δομικής ανάλυσης του Έργου
- Καθορισμός του προγράμματος και των πόρων
- Σχεδιασμός Κρίσιμης Διαδρομής
- Ενσωμάτωση της Ποιότητας μέσα στο Έργο
- Επικοινωνία από την έναρξη μέχρι την ολοκλήρωση του Έργου
- Κατανόηση πιθανών κινδύνων του Έργου
- Προμήθεια προϊόντων και υπηρεσιών
- Παρακολούθηση, εντοπισμός και αναφορά στην πρόοδο του Έργου
- Κλείσιμο του Έργου

Τι είναι ένα Έργο;

Όλοι «κάνουμε» Έργα κατά την διάρκεια της ζωής μας. Πολλές φορές δεν αντιλαμβανόμαστε καν ότι εργαζόμαστε σε ένα έργο. Ο σχεδιασμός και οι εργασίες που πραγματοποιούνται για την ολοκλήρωση ενός Έργου μας είναι γνωστές, αλλά ο όρος Έργο μπορεί να είναι καινούριος. Ένα Έργο:

- Είναι μια προσωρινή ενασχόληση με καθορισμένη αρχή και τέλος, **και**
- Δημιουργεί ή παράγει ένα μοναδικό προϊόν, υπηρεσία ή αποτέλεσμα.

Το διάγραμμα, στα αριστερά, απεικονίζει την σχέση και την αλληλεξάρτηση ανάμεσα περιορισμούς του σκοπού του έργου, τον χρόνο, το κόστος και την ποιότητα αυτού.



Ο Σκοπός είναι η εργασία η οποία θα γίνει ή δεν θα γίνει ώστε να δημιουργηθεί το μοναδικό προϊόν, υπηρεσία ή αποτέλεσμα. Τα περισσότερα έργα έχουν περιορισμούς σε ένα ή σε όλες τις παραπάνω παραμέτρους που μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία του Έργου. Όταν ξεκινάει ένα νέο Έργο ο Διαχειριστής Έργου πρέπει να μάθει εάν έχει αυστηρό χρονική προθεσμία, εάν έχει περιορισμένους πόρους ή εάν η ποιότητα του αποτελέσματος είναι κρίσιμη. Ένας περιορισμός ή μια αλλαγή σε μία από τις παραμέτρους μπορεί να επηρεάσει μια άλλη παράμετρο. Ο Διαχειριστής Έργου πρέπει να έχει κατά νου την σχέση και την αλληλεξάρτηση ανάμεσα στις παραμέτρους όσο σχεδιάζει και εκτελεί το Έργο ώστε να πληροί ή να ξεπερνά τις προσδοκίες του δικού του έργου ή άλλων, με αποτέλεσμα ένα επιτυχημένο Έργο.

Ακολουθούν μερικά παραδείγματα Έργων που μπορεί κανείς να έχει ολοκληρώσει κατά το παρελθόν:

- Ανακαίνιση μιας κουζίνας
- Οργάνωση μιας Εταιρικής Εκδήλωσης
- Επιδιόρθωση βαφής ενός επίπλου
- Σχεδιασμός Διακοπών
- Ανάπτυξη επιχειρηματικού πλάνου
- Σχεδιασμός ενός εράνου πώλησης μπισκότων

Για ποιο λόγο είναι καθένα από αυτά ένα Έργο;

Ένα έργο είναι προσωρινό και μοναδικό.

(Απάντ. Κάθε παράδειγμα έχει μια καθορισμένη ημερομηνία αρχής και τέλους που παράγουν μια έκβαση Έργου, ένα μοναδικό προϊόν, μια υπηρεσία, ή ένα αποτέλεσμα.)

Σημείωση: Η έκβαση του Έργου συχνά αναφέρεται ως τα Παραδοτέα του Έργου ή τα Τελικά Παραδοτέα. Ένα Έργο μπορεί να απαιτεί πολλά ενδιάμεσα Παραδοτέα ώστε το Παραδοτέο του Έργου ή το Τελικό Παραδοτέο να δημιουργηθεί ή να παραχθεί.

Άσκηση 1

(Χρόνος Ολοκλήρωσης: 10 λεπτά)

Παράθεσε κάποια Έργα που έχεις ολοκληρώσει. Μπορεί να έχεις αναλάβει αυτά τα Έργα στην προσωπική σου ζωή, στην εργασία σου, στο σχολείο σου, στην κοινότητα σου ή κατά την διάρκεια εθελοντικής δράσης. Κάνε στον εαυτό σου τις παρακάτω ερωτήσεις: ήταν μια προσωρινή ενασχόληση με ξεκάθαρη αρχή και τέλος, δημιούργησε ή παρήγαγε κάτι, υπήρχε Παραδοτέο? Εάν έχεις ακόμα αμφιβολίες, παράθεσέ το όπως και να έχει, ώστε να συζητήσεις εάν πληροί τις βασικές απαιτήσεις χαρακτηρισμού του ως Έργο.

ΑΡΙΘΜΟΣ	ΕΡΓΟ	ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ/Α
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

Τι είναι η Διαχείριση Έργου;

Η Διαχείριση Έργου είναι μια προσέγγιση, που ακολουθείται, για να διασφαλίσει ότι όλες οι απαιτούμενες εργασίες που απαιτούνται για την δημιουργία ενός προϊόντος, υπηρεσίας ή αποτελέσματος έχουν σχεδιαστεί και ολοκληρωθεί μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, πρόγραμμα, κόστος και καθορισμένη ποιότητα.

Αυτό περιλαμβάνει:

- Καθορισμός στρατηγικών ώστε να πληρούνται οι προσδοκίες όλων και ότι οι απαιτούμενοι ανθρώπινοι καθώς και λοιποί πόροι, όπως προμήθειες, εξοπλισμός και εγκαταστάσεις έχουν αναγνωρισθεί, σχεδιαστεί και αποκτηθεί
- Καθορισμός υψηλής ποιότητας προδιαγραφών Έργου
- Αναγνώριση πιθανών κινδύνων και καθορισμός αποτελεσματικών τρόπων διαχείρισης αυτών
- Προμήθεια προϊόντων και υπηρεσιών σύμφωνα με τις διαδικασίες του οργανισμού
- Ενημέρωση για την πρόοδο του Έργου σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (ανθρώπους και οργανισμούς) σε τακτική βάση

Τώρα που έχει γίνει κατανοητό τι είναι η Διαχείριση Έργου, ας ξεκινήσουμε να βλέπουμε τους ρόλους και τις υποχρεώσεις διαφορετικών ανθρώπων που μπορεί να εμπλέκονται με το Έργο. Ξεκινάμε με τον Διαχειριστή Έργου.

Τι είναι ο Διαχειριστής Έργου;

Ο Διαχειριστής Έργου είναι το πρόσωπο υπεύθυνο να διασφαλίζει τους σκοπούς και τους στόχους του Έργου. Η θέση αυτή συνήθως ορίζεται από κάποιον, εντός του οργανισμού. Αυτός ο κάποιος μπορεί να είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος, ο χρηματοδότης του Έργου ή μια ομάδα συναδέλφων διαχειριστών έργων. Ανάλογα με το Έργο η ομάδα του Έργου μπορεί να διαλέξει η ίδια τον Διαχειριστή του Έργου.



Ένας διαχειριστής έργου διευθύνει το έργο.

Οι επαγγελματίες Διαχειριστές Έργου καθορίζουν, οργανώνουν και εκτελούν μια ευρεία γκάμα από έργα διαφορετικής πολυπλοκότητας και εργάζονται πρακτικά σε κάθε είδους βιομηχανία. Κάποια έργα που μπορεί να διαχειρίζονται είναι:

- Κατασκευή ενός κτηρίου ή μιας γέφυρας
- Κατασκευή ενός διαστημικού σταθμού
- Εγκατάσταση ενός νέου υπολογιστικού συστήματος σε ένα μικρό γραφειακό χώρο
- Σύνδεση εκατοντάδων εταιρικών γραφείων, που βρίσκονται ανά τον κόσμο, σε ένα δίκτυο
- Ανάπτυξη ενός διεθνούς εκπαιδευτικού προγράμματος
- Σχεδιασμός ενός εράνου

Παρότι το μέγεθος και η πολυπλοκότητα των Έργων σας μπορεί να είναι μικρότερα από αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω, πιθανώς έχετε ή θα διατελέσετε τον ρόλο του Διαχειριστή Έργου, τουλάχιστον μια φορά στην ζωή σας. Όπως και οι επαγγελματίες Διαχειριστές Έργου, κατά πάσα πιθανότητα ακολουθήσατε μια λίστα με τα πράγματα που πρέπει να κάνετε ώστε να ολοκληρωθεί το Έργο.

Η επιτυχία ενός Διαχειριστή Έργου εξαρτάται από την ικανότητά του να αναγνωρίζει τις απαιτήσεις, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τις προσδοκίες και να επικοινωνεί αποτελεσματικά. Η ικανότητά του να οργανώνει και να δουλεύει, μέσα στο πλαίσιο των περιορισμών του έργου είναι επίσης κρίσιμη. Αξιοποιώντας αξιόπιστα εργαλεία του project management, τεχνικές και πρότυπα μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητα του Διαχειριστή Έργου να καθορίσει, οργανώσει, να διαχειριστεί και να ολοκληρώσει Έργα επιτυχώς. Αυτό το έγγραφο θα συστήσει τον αναγνώστη σε κάποια από αυτά τα εργαλεία, τεχνικές και πρότυπα.

Τι είναι ο Εμπλεκόμενος;

Οι Εμπλεκόμενοι στο Έργο είναι οι άνθρωποι ή οργανισμοί που εμπλέκονται ή ενδιαφέρονται, είτε θετικά είτε αρνητικά, για το Έργο και την έκβαση αυτού. Οι Εμπλεκόμενοι μπορεί να περιλαμβάνουν πελάτες, προμήθειες, πωλητές και συνεισφέροντες σε ενεργή και καθημερινή συμμετοχή.



Οι Εμπλεκόμενοι συμμετέχουν σε κάποιο βαθμό στον καθορισμό του σκοπού του Έργου και πρέπει όλοι να είναι ενημερωμένοι για την πρόοδο του Έργου. Κάποιοι Εμπλεκόμενοι του Έργου είναι γνωστοί και ως Βασικοί Εμπλεκόμενοι Έργου διότι μπορεί να έχουν μεγαλύτερη συμμετοχή και επιρροή στην έκβαση του Έργου. Ανεξαρτήτως του πόση συμμετοχή μπορεί να έχει ένας Εμπλεκόμενος, πρέπει να γίνεται εμπλοκή με όλους τους Εμπλεκόμενους του Έργου απαρχής του Έργου για αν διασφαλιστούν οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις τους.

Τι είναι ο Εντολέας/Χορηγός/Χρηματοδότης του Έργου;

Ο Χορηγός είναι το άτομο που παρέχει οικονομικούς και λοιπούς απαιτούμενους πόρους για το Έργο. Είναι επίσης υπεύθυνος για την εποπτεία της Διαχείρισης. Είναι διαθέσιμος για να υποστηρίξει τον Διαχειριστή του Έργου και είναι υπεύθυνος για υπογραφή της έκβασης του Έργου (Εγγύηση Παραδοτέου Αποτελέσματος). Ο Χορηγός είναι ένας Εμπλεκόμενος που μπορεί να ανήκει ή όχι στον Οργανισμό. Παραδείγματα ενός Χορηγού είναι:

- Μέλος μια ομάδας Διαχείρισης
- Ένας Υπουργός ή ένας πρεσβύτερος μιας Θρησκευτικής Οργάνωσης
- Μέλος Διοικητικού Συμβουλίου ή Εταιρικό Μέλος
- Γονέας ή συγγενής
- Πελάτης



Το άτομο αυτό μπορεί να παρέχει πόρους όπως χρηματοδότηση και εξοπλισμό, αλλά έχουν περιορισμένη ή μη-καθημερινή ενασχόληση με το Έργο. Σε άλλες περιπτώσεις ο Χορηγός μπορεί να έχει ενεργό ρόλο, προσφερόμενος να: βοηθήσει να αναπτύξει έναν προϋπολογισμό (χρήματα που έχει αποταμιεύσει για την ολοκλήρωση του Έργου), να βρει μέλη της ομάδας και άλλους πόρους ή να βοηθήσει με την θέσπιση του Πλάνου του Έργου. Ανεξαρτήτως του πόσο ενεργός ή όχι είναι ο Χορηγός σε καθημερινή βάση, οι Χορηγοί θέλουν να είναι σίγουροι ότι υπάρχει αρχική χρηματοδότηση καθώς και ότι οι σωστοί πόροι είναι διαθέσιμοι για την διασφάλιση της επιτυχίας του Έργου. Αν μη τι άλλο η επιτυχία του Έργου είναι δική του επιτυχία.



Τι είναι ένα Μέλος της Ομάδας;

Τα μέλη της ομάδας του Έργου είναι όσοι εργάζονται στο έργο και συνεισφέρουν για την επιτυχία του. Ο Διαχειριστής του Έργου και ο Χορηγός του Έργου καθορίζουν τους ρόλους και τις υποχρεώσεις των μελών της ομάδας. Μπορεί να απασχολούνται από τον Οργανισμό που είναι υπεύθυνος για το Έργο ή μπορεί να είναι εμπειρογνώμονες από τρίτα μέλη, πωλητές, προμηθευτές, εργολάβοι ή εθελοντές.

Ο Διαχειριστής του Έργου και ο Χορηγός του Έργου βρίσκουν χρήσιμο και εξυπηρετικό εάν τα Μέλη της Ομάδας μιλούν για τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους. Αυτό τους επιτρέπει να καθορίσουν και να επιλέξουν τους καταλληλότερους για την κάθε δραστηριότητα και να πληρούν τις απαιτήσεις του Έργου. Γενικά, σε ένα Μέλος της Ομάδας ανατίθεται μία δραστηριότητα, αλλά δραστηριότητες που είναι πιο σύνθετες μπορεί να απαιτεί να απασχολήσει περισσότερα Μέλη της Ομάδας καθώς και επιπλέον πόρους. Όταν ο Διαχειριστής του Έργου αναθέτει τις δραστηριότητες, συζητάει διεξοδικά την ανάθεση της εργασίας με το μέλος της ομάδας που την έχει αναθέσει, ώστε να διασφαλίσει ότι το μέλος έχει ξεκάθαρα κατανοήσει την εργασία που έχει να κάνει με σκοπό κάθε ματαίωση ή επανάληψη της προσπάθειας να εξαλείφεται. Το Μέλος μπορεί να χρειαστεί καθοδήγηση ή και εκπαίδευση. Επίσης, το Μέλος της Ομάδας πρέπει να νιώθει άνετα όταν ζητάει βοήθεια όταν αυτό απαιτείται.

Όλα τα Μέλη της Ομάδας είναι υπεύθυνα για να αναφέρουν την πρόοδο της Ομάδας και του Έργου καθώς και την κατάσταση των, ανατεθειμένων σε αυτούς, Δραστηριοτήτων στον Διαχειριστή του Έργου. Κάποια Μέλη της Ομάδας τα χρειαστεί να παρευρεθούν σε όλες τις προγραμματισμένες συναντήσεις, για να συζητήσουν την κατάσταση του Έργου. Άλλα Μέλη της Ομάδας όπως εμπειρογνώμονες από τρίτα μέλη, πωλητές, προμηθευτές, εργολάβοι ή εθελοντές, μπορεί να παρευρίσκονται σε συναντήσεις περιστασιακά, όταν τους προσκαλέσει ο Διαχειριστής του Έργου.

Ο πρότυπος κατάλογος της Ομάδας βοηθάει στο να οργανώσει σημαντικές πληροφορίες για το κάθε Μέλος της Ομάδας του Έργου, όπως στοιχεία επικοινωνίας και ανατεθειμένες αρμοδιότητες. Ο κατάλογος πρέπει να μοιράζεται σε όλα τα Μέλη της Ομάδας και στους Εμπλεκόμενους του Έργου.

Ανατρέξτε στον Πρότυπο Κατάλογο Ομάδας στο Παράρτημα της σελίδας 39.

Ομάδες Διεργασιών Διαχείρισης Έργου

Όλα τα Έργα ανεξαρτήτως του πόσο μικρά ή μεγάλα είναι έχουν στάδια, φάσεις ή βήματα. Το βιβλίο «Οδηγός για το Σώμα της Γνώσης Διαχείρισης Έργου Πέμπτη Έκδοση» αποκαλεί αυτά τα στάδια, «φάσεις», «βήματα Διεργασιών», ή «Ομάδες

Διεργασιών». Αυτές οι Ομάδες Διεργασιών βοηθούν τον Διαχειριστή Έργου και τα Μέλη της Ομάδας να καθορίσουν, οργανώσουν και να παρακολουθούν όλες τις εργασίες που πρέπει να ολοκληρωθούν, για ένα επιτυχές Έργο.



Οι ομάδες διεργασιών είναι:

Εκκίνηση είναι το ξεκίνημα ενός Έργου. Ο Διαχειριστής Έργου συνήθως ορίζεται από την διοίκηση και οι Εμπλεκόμενοι στο Έργο καθορίζονται. Ο Διαχειριστής Έργου, ο Χορηγός του Έργου και εάν υπάρχουν, τα Μέλη της Ομάδας και οι λοιποί Εμπλεκόμενοι πρέπει να αρχίσουν να σκέφτονται την ιδέα του Έργου. Η ιδέα ερευνάται, αξιολογείται, καθορίζεται και δικαιολογείται. Οι απαιτήσεις και προσδοκίες του Χορηγού του Έργου και των Εμπλεκόμενων καθώς και η εμπλοκή αυτών με το Έργο ξεκαθαρίζονται. Το Έργο: οι στόχοι και ο σκοπός του καθορίζονται, οι περιορισμοί συζητούνται και αξιολογούνται και οι εκβάσεις καθορίζονται. Το Έργο στην συνέχεια εξουσιοδοτείται από την Διοίκηση.

Σχεδιασμός είναι ο καθορισμός της πορείας δράσης για το Έργο. Ο Διαχειριστής του Έργου και τα Μέλη της Ομάδας καθορίζουν τις Δραστηριότητες που πρέπει να ολοκληρωθούν. Επίσης καθορίζουν το προσωπικό και τους λοιπούς πόρους που απαιτούνται, τα χρονοδιαγράμματα, την καταληκτική ημερομηνία του Έργου και τον διαθέσιμο προϋπολογισμό. Ανεξάρτητα σχέδια μπορεί να δημιουργηθούν που να απευθύνονται στους κινδύνους του Έργου, την ποιότητα, την επικοινωνία και την προμήθεια. Χωρίς προσεκτικό σχεδιασμό, ο Διαχειριστής του Έργου και η Ομάδα του Έργου μπορεί να βρει από δύσκολο έως ακατόρθωτο το να ολοκληρώσουν το Έργο επιτυχώς. Ακόμα και με τον καλύτερο σχεδιασμό, κάποιος επανασχεδιασμός του σχεδίου του Έργου μπορεί να απαιτείται, όσο το Έργο εξελίσσεται. Μια νέα απαίτηση μπορεί να αναγνωριστεί ή ένα πρόβλημα μπορεί να προκύψει το οποίο πιθανώς να έχει αντίκτυπο στις εργασίες που είναι να πραγματοποιηθούν καθώς και στο συνολικό χρονοδιάγραμμα του Έργου.

Εκτέλεση είναι το να «δουλέψεις» το σχέδιο. Αυτή η διαδικασία συνίσταται από το να δουλέψεις επί ή να πραγματοποιήσεις τις δραστηριότητες που έχουν οριστεί κατά την σχεδιαστική διαδικασία.

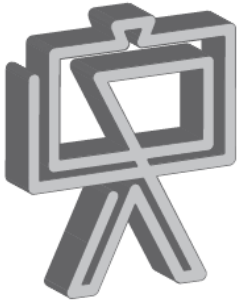
Επίβλεψη και Έλεγχος είναι η παρακολούθηση του της προόδου του Έργου, η διαχείριση των θεμάτων και οι διαχειριστικές αλλαγές από το αρχικό σχέδιο του Έργου. Όσο το Έργο επιβλέπεται και ελέγχεται, οι αλλαγές στους περιορισμούς του Έργου μπορεί να απαιτούν το αρχικό σχέδιο του Έργου να αξιολογείται και εν συνεχεία να τροποποιείται ώστε να διασφαλιστούν οι στόχοι και οι αναμενόμενες εκβάσεις του Έργου.

Κλείσιμο είναι το τέλος του Έργου. Είναι η παραλαβή του Έργου από τους κατάλληλους ανθρώπους και η υπογραφή από τον Χορηγό για αποδέσμευση του Έργου. Επίσης περιλαμβάνει αξιολόγηση και σύλληψη των εμπειριών που αποκτήθηκαν, πραγματοποίηση των τελικών διοικητικών εργασιών και το Έργο τελειώνει με τον εορτασμό της επιτυχής ολοκλήρωσης του.

Συνεχιζόμενες Λειτουργίες Έργου

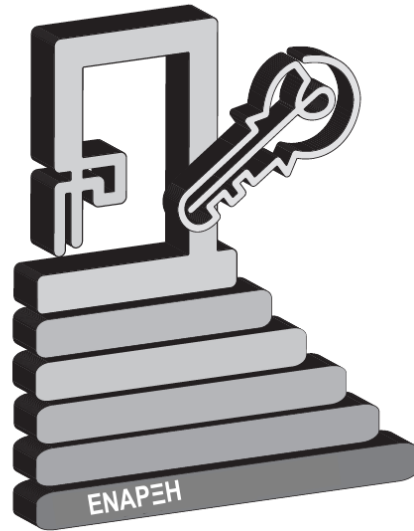
Υπάρχουν και άλλες διοικητικές λειτουργίες που ο διαχειριστής Έργου και η Ομάδα του πραγματοποιούν κατά την διάρκεια του Έργου. Αυτές οι λειτουργίες διοίκησης είναι:

- *Διαχείριση Ενσωμάτωσης* – συντονισμός της ενσωμάτωσης των διεργασιών ώστε όλα τα μέρη ή τμήματα του Έργου να ολοκληρωθούν με την σωστή σειρά και με στον σωστό χρόνο.
- *Διαχείριση Σκοπού* – Εξασφαλίζει ότι τα Μέλη της Ομάδας ολοκληρώνουν όλες τις απαραίτητες διεργασίες για την επίτευξη των στόχων του Έργου και να παραχθεί ένα ποιοτικό αποτέλεσμα.
- *Διαχείριση Χρόνου* – Εξασφαλίζει ότι η Ομάδα θα ολοκληρώσει το Έργο σύμφωνα με το πρόγραμμα.
- *Διαχείριση Κόστους* – Εξασφαλίζει ότι το Έργο ολοκληρώνεται εντός του εγκεκριμένου προϋπολογισμού του.
- *Διαχείριση Ποιότητας* – Εξασφαλίζει ότι η έκβαση του Έργου, το προϊόν, η υπηρεσία ή το αποτέλεσμα, ικανοποιεί τους Εμπλεκόμενους και πληροί τις απαιτήσεις τους.
- *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού* – η επιτυχής αξιοποίηση των Μελών της Ομάδας του Έργου προς την ολοκλήρωση του Έργου.
- *Διαχείριση Επικοινωνίας* – Εξασφαλίζει ότι η σωστή πληροφορία φτάνει στον Χορηγό, τον Διαχειριστή, τα Μέλη της Ομάδας και τους Εμπλεκόμενους.
- *Διαχείριση Κινδύνου* – Η αναγνώριση, ανάλυση και ανταπόκριση σε αναπάντεχες καταστάσεις που μπορεί να εμφανιστούν.



- *Διαχείριση Προμηθειών* – Ο καθορισμός και η απόκτηση πόρων όπως προμηθειών και προμηθευτών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του Έργου.

Στα επόμενα κεφάλαια θα εξηγηθούν οι πέντε Ομάδες Διεργασιών καθώς και οι Λειτουργίες του Έργου με περισσότερες λεπτομέρειες.



Project Management Skills for Life®

1. Διαδικασία Έναρξης

Η πρώτη δράση που γίνεται κατά την έναρξη ενός έργου, είναι να καθοριστεί ο στόχος του έργου και οι λόγοι ύπαρξης του έργου. Ορισμένοι οργανισμοί, αναφέρονται σε αυτό ως το *σκεπτικό του έργου* ή το *επιχειρησιακό σχέδιο*.

Ο διαχειριστής του έργου, συνήθως αποδίδεται από κάποιον από τον οργανισμό. Ο διαχειριστής του έργου, ο χορηγός, και, κατά περίπτωση, τα μέλη της ομάδας και οι εμπλεκόμενοι του έργου, ερευνούν, αναλύουν και συνεργάζονται για να διευκρινιστούν οι λόγοι για το έργο.

Η ομάδα συμφωνεί σχετικά με τους λόγους και την ανάγκη για δουλειά, και δημιουργεί μια σαφή δήλωση του σκοπού, με τα αναμενόμενα παραδοτέα. Η διοίκηση εγκρίνει το έργο. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας και η επικοινωνία μπορεί να συμβεί μέσω e-mails, τηλεφωνικών κλήσεων και συναντήσεων.

Υπάρχουν ορισμένα βασικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν κατά την έναρξη κάθε έργου. Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα βοηθούν στην καθοδήγηση του έργου από την αρχή μέχρι την ολοκλήρωση. Αυτά είναι:

- **Γιατί** το έργο ξεκινάει; (Οι εμπλεκόμενοι πρέπει να συζητήσουν και να συμφωνήσουν στην απάντηση για αυτή την ερώτηση).
- **Ποιος** είναι αυτός για τον οποίο γίνεται η δουλειά; Ποιοι είναι οι χορηγοί του έργου και οι βασικοί ενδιαφερόμενοι που θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν το τελικό προϊόν, υπηρεσία ή αποτελέσματα;
- **Τι** θα παραδώσουμε; Ποια δουλειά πρέπει να ολοκληρώσουμε; Τι πόρους και κεφάλαια χρειάζονται για την παραγωγή αυτών των παραδοτέων;

- **Πότε** θα παραχθούν αυτά τα παραδοτέα; Πότε οι εμπλεκόμενοι θα τα επανεξετάσουν; Πότε θα εγκρίνει ο χορηγός του έργου και θα αποδεχθεί την τελική έκβαση του έργου;
- **Πού** θα χρησιμοποιηθούν τα παραδοτέα;
- **Πως** θα μπορούσαμε να πετύχουμε τους στόχους του έργου; Πώς θα μετρηθεί η επιτυχία;

Τώρα, ας ρίξουμε μια ματιά σε δύο διαφορετικά πιθανά έργα.

Έργο 1: είναι ο σχεδιασμός ενός ετήσιου πικνίκ από την εταιρεία, που θα πραγματοποιηθεί κατά τη διάρκεια του Ιουνίου, για όλους τους υπαλλήλους της επιχείρησης και των οικογενειών τους.

Γιατί:	Για να ευχαριστήσει τους υπαλλήλους για τη σκληρή δουλειά που εκτελούν κατά τη διάρκεια του περασμένου χρόνου.
Ποιος:	Οι υπάλληλοι της εταιρίας και οι οικογένειές τους. Ο χορηγός του έργου είναι ο επικεφαλής των λειτουργιών της εταιρίας.
Τί:	Ένα εταιρικό πικνίκ.
Πότε:	Τον Ιούνιο.
Που:	Στο τοπικό πάρκο.
Πως:	Συντονισμός των δραστηριοτήτων της οικογένειας και των τροφίμων για να φιλοξενηθούν οι επισκέπτες. Η επιτυχία θα μετρηθεί και θα θεωρηθεί επιτυχία, αν το 75% των εργαζομένων και των οικογενειών τους, παρευρεθούν και διασκεδάσουν.

Έργο 2: είναι η συλλογή κονσερβών και μη-φθαρτών αγαθών τροφίμων, που πραγματοποιήθηκε από τις αθλητικές ομάδες, σε ένα τοπικό Γυμνάσιο και Λύκειο.

Γιατί:	Η τοπική τράπεζα τροφίμων έχει έλλειψη τροφίμων για τους τελευταίους τρεις μήνες, και δεν είναι σε θέση να παρέχει τροφή σε όσους έχουν ανάγκη. Οι νέοι θέλουν να βοηθήσουν την τράπεζα τροφίμων να αναπληρώσει την παροχή τροφής.
Ποιος:	Η τοπική τράπεζα τροφίμων. Ο διευθυντής των νέων του αθλητικού προγράμματος για τα σχολεία, είναι ο χορηγός του έργου.
Τί:	Κονσέρβες και άλλα μη-φθαρτά αγαθά τρόφιμα θα συλλεχθούν.
Πότε:	Η μονάδα θα διεξαχθεί κατά τη διάρκεια της τελευταίας εβδομάδας του Οκτωβρίου και των δύο πρώτων εβδομάδων του Νοεμβρίου. Ο προγραμματισμός του έργου, θα ξεκινήσει στις αρχές του Οκτωβρίου.
Που:	Θα τοποθετηθούν κουτιά έξω από τα τοπικά καταστήματα και στα Γυμνάσια και στα Λύκεια.
Πως:	Δυνατότητα μέτρησης της επιτυχίας – Συλλογή 10.000 κονσερβών και άλλων μη-φθαρτών αγαθών τροφίμων.

Άσκηση 2

(Χρόνος ολοκλήρωσης: 10 λεπτά).

Ολοκληρώστε αυτή την άσκηση, είτε ως ομάδα ή ξεχωριστά. Σκεφθείτε ένα έργο στο οποίο πρόκειται να εργαστείτε ή να έχει ολοκληρωθεί στο παρελθόν. Πως θα ανταποκρινόσασταν στα ερωτήματα *Γιατί, ποιος, τι, πότε, πού και πώς;*

Γιατί:	
Ποιος:	
Τί:	
Πότε:	
Που:	
Πως:	

Ο Καταστατικός Χάρτης του Έργου

Οι απαντήσεις σε κάθε ένα από αυτά τα ερωτήματα παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες για τη δημιουργία ενός χάρτη του έργου, ο οποίος είναι ένα έγγραφο που έχει δημιουργηθεί για να «επιτρέψει» την έναρξη του έργου και να χρησιμοποιηθεί ως σημείο εκκίνησης για την περαιτέρω αποσαφήνιση και βελτίωση του έργου. Ένας καταστατικός χάρτης του έργου, καταγράφει τους λόγους ή τις ανάγκες του έργου και παρέχει υψηλού επιπέδου απαντήσεις στα ερωτήματα *Γιατί, ποιος, τι, πότε, πού και πώς;*

Ανατρέξτε στον Χάρτη του Έργου/Πρότυπο Δήλωσης Αντικειμένου του Έργου στο Παράρτημα στις σελίδες 40-41.

Άσκηση 3

(Χρόνος ολοκλήρωσης: 15 λεπτά. Συνιστάται να ολοκληρωθεί ως ομάδα).

Αναφερόμενοι στην εταιρία πικνίκ ή τη μονάδα τροφίμων που προαναφέρθηκαν, ας εξασκηθούμε με τη σύνταξη ενός χάρτη του έργου. Θυμηθείτε ότι ο καταστατικός χάρτης του έργου κατέχει υψηλού επιπέδου απαντήσεις στα ερωτήματα *Γιατί, ποιος, τι, πότε, πού και πώς;*

Με ένα ολοκληρωμένο χάρτη του έργου, υπάρχουν τώρα αρκετές πληροφορίες για να ξεκινήσει η **Διαδικασία Σχεδιασμού** του έργου.



Project Management Skills for Life®

2. Διαδικασία Σχεδιασμού

Αφού έχει δοθεί και πάλι το πράσινο φως στο έργο να προχωρήσει, είναι καιρός να δημιουργηθεί μια δήλωση για το αντικείμενο του έργου, καθώς και να αναπτυχθεί ένας σχεδιασμός του έργου. Μια δήλωση για το αντικείμενο του έργου, βασίζεται και αποσαφηνίζει, τις πληροφορίες στον καταστατικό χάρτη του έργου. Ο σχεδιασμός του έργου, απαριθμεί όλες τις εργασίες που πρέπει να ολοκληρωθούν, το πρόγραμμα ή το χρονοδιάγραμμα για την ολοκλήρωση των εργασιών, τους αναγκαίους πόρους και τον προϋπολογισμό. Η γραφή της δήλωσης για το αντικείμενο του έργου, είναι η πρώτη δράση που πρέπει να ληφθεί κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού. Με ένα σαφές πεδίο εφαρμογής, ο διαχειριστής και η ομάδα του έργου, σχεδιάζουν περαιτέρω το έργο με:

- Τον καθορισμό των καθηκόντων, την αλληλουχία των καθηκόντων αυτών (απαρίθμηση των καθηκόντων με τη σειρά που οφείλουν να πραγματοποιηθούν και να ολοκληρωθούν) και τη δημιουργία μιας αναλυτικής δομής εργασιών.
- Τη ρύθμιση του προγράμματος, το οποίο περιλαμβάνει το χρόνο έναρξης και ολοκλήρωσης της κάθε εργασίας, καθώς και την ημερομηνία ολοκλήρωσης του συνολικού έργου.
- Τον εντοπισμό και την ανάθεση πόρων, όπως τα μέλη της ομάδας, ο εξοπλισμός και οι εγκαταστάσεις.
- Τη δημιουργία του προϋπολογισμού.

Δήλωση Αντικειμένου Έργου

Ο καταστατικός χάρτης του έργου, ορίζει το έργο, αλλά η δήλωση του αντικειμένου του έργου, είναι αυτή που αποσαφηνίζει και επεκτείνει την περιγραφή του χάρτη του έργου, το λόγο ή τη δικαιολογία για το έργο, καθώς και τις απαιτήσεις του. Προσθέτει επίσης επιπλέον πληροφορίες, όπως τους περιορισμούς του έργου, τις

παραδοχές, τα όρια (τι περιλαμβάνεται και τι όχι στο έργο) και τα κριτήρια αποδοχής των χρηστών.

Η δημιουργία της δήλωσης του αντικειμένου του έργου, είναι μια κοινή προσπάθεια, μεταξύ των ενδιαφερόμενων φορέων του έργου και της ομάδας του έργου. Αρχίζουν με την αναθεώρηση και την ενημέρωση πληροφοριών στο χάρτη του έργου. Επιπλέον, βεβαιώνουν το τελικό προϊόν, τις υπηρεσίες και το αποτέλεσμα. Ένα κανάλι ανοιχτής επικοινωνίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων του έργου και της ομάδας του έργου, είναι απαραίτητο. Κατά τη διάρκεια αυτών των συζητήσεων, μπορεί να προκύψουν διαφορετικές προσδοκίες, καθιστώντας απαραίτητο τον επαναπροσδιορισμό των παραδοτέων του έργου και μερικές φορές, το χρονοδιάγραμμα και τον προϋπολογισμό.

Η δήλωση αντικειμένου του έργου, είναι ένα σημαντικό έγγραφο για το έργο, για πολλούς λόγους, όπως ότι ορίζει τις παραμέτρους του έργου και ορίζει τη βασική γραμμή για τη μέτρηση της επιτυχίας. Είναι επίσης η βάση για κάθε μελλοντική απόφαση που θα παρθεί στο έργο και αναφέρεται όταν απαιτούνται αλλαγές στο σχέδιο. Είναι το έγγραφο που το τελικό παραδοτέο, ή το αποτέλεσμα του έργου, συγκρίνεται, για να λάβει την αποδοχή. Βοηθά στη δημιουργία μίας κοινής αντίληψης των προσδοκιών του έργου, μεταξύ των ενδιαφερόμενων του έργου. Για να είναι ένα έργο επιτυχημένο, πρέπει να πληροί ή να υπερβαίνει τις προσδοκίες που περιγράφονται στη δήλωση αντικειμένου του έργου. Η δήλωση αντικειμένου του έργου, χρησιμοποιείται ως σημείο εκκίνησης, όταν προγραμματίζονται οι εργασίες που πρέπει να ολοκληρωθούν, συμπεριλαμβάνοντας τη δημιουργία του χρονοδιαγράμματος, αποφασίζοντας τα άτομα και τους πόρους που θα χρειαστούν, καθώς και την εκτίμηση του προϋπολογισμού.

Ανατρέξτε στον Χάρτη του Έργου/Πρότυπο Δήλωσης Αντικειμένου του Έργου στο Παράρτημα στις σελίδες 40-41.

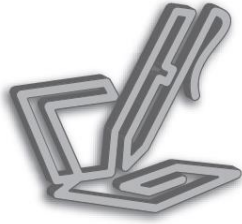
Άσκηση 4

(Χρόνος Ολοκλήρωσης: 15 λεπτά. Προτείνεται, η άσκηση να ολοκληρωθεί ως μια ομάδα)

Τώρα, ας χρησιμοποιήσουμε τον καταστατικό χάρτη του έργου που μόλις δημιουργήσαμε, για να ξεκινήσουμε. Ας επεκταθούμε στην περιγραφή του έργου και να προσθέσουμε τα επιπλέον παραδοτέα. Οφείλουν να συμπεριληφθούν στο έγγραφο, τα ακόλουθα κριτήρια της δήλωσης αντικειμένου του έργου:

- Περιορισμοί.
- Παραδοχές.
- Όρια (τι θα συμπεριληφθεί και τι όχι)
- Κίνδυνοι.
- Κριτήρια αποδοχής χρηστών.

Τώρα έχετε μια δήλωση αντικειμένου το έργου - ένα έγγραφο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ξεκινήσει να ορίζεται το έργο.



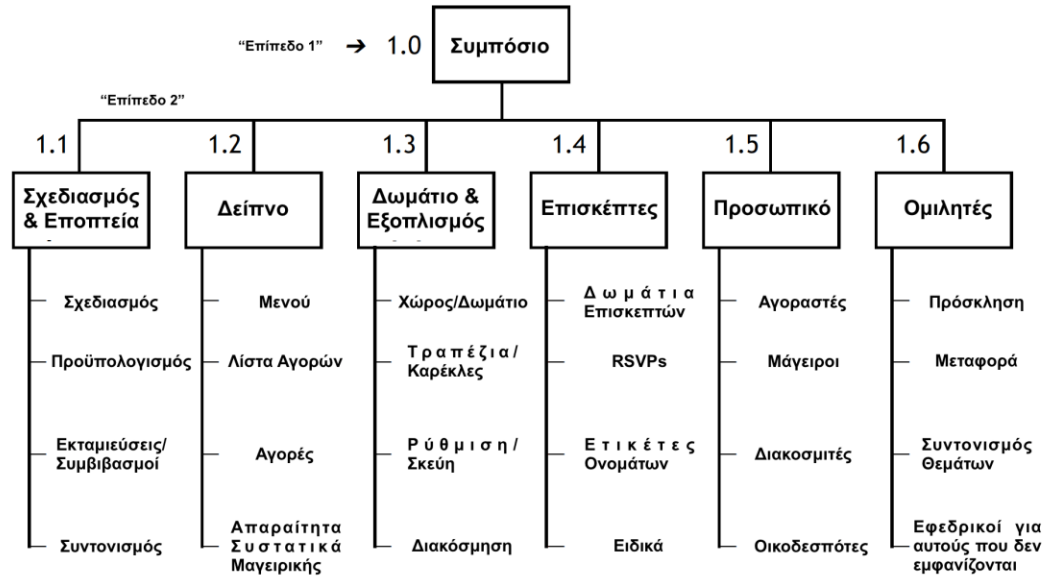
Σχέδιο Εργασίας – Αναλυτική Δομή Εργασιών (ΑΔΕ)

Όταν μια ολοκληρωμένη δήλωση αντικειμένου του έργου έχει συμφωνηθεί από το διαχειριστή και την ομάδα του έργου, ξεκινούν να καθορίζονται οι απαραίτητες εργασίες. Αυτό, γίνεται με τη δημιουργία μίας Αναλυτικής Δομής Εργασιών (ΑΔΕ). Μια ΑΔΕ είναι μια ιεραρχική κατανομή όλων των εργασιών που πρέπει να εμφανιστούν για να δημιουργηθεί το προϊόν, η υπηρεσία, ή το αποτέλεσμα. Χρησιμοποιείται για την οργάνωση, τον καθορισμό και την παρακολούθηση της προόδου των εργασιών του έργου. Σκεφθείτε το σαν μια λίστα ελέγχου, είτε σαν ένα έγγραφο είτε σαν ένα ηλεκτρονικό εργαλείο, της δουλειάς που πρέπει να ολοκληρωθεί.

Για να δημιουργηθεί μια ΑΔΕ, ο διαχειριστής και η ομάδα του έργου, εντοπίζουν και καταγράφουν όλα τα παραδοτέα και τα καθήκοντα που πρέπει να ολοκληρωθούν. Όταν η ομάδα του έργου εξοικειωθεί με τον κατάλογο των παραδοτέων και των εργασιών, ταξινομούν ή βάζουν στη σειρά τον κατάλογο, βάσει των εργασιών που πρέπει να εκτελεστούν. Κάποιες εργασίες θα πρέπει να εμφανίζονται πριν από την έναρξη ή την ολοκλήρωση άλλων εργασιών, ενώ άλλες μπορούν να ξεκινήσουν ανεξάρτητα. Ο πιο εύκολος τρόπος για να καθοριστεί ολόκληρη η δουλειά, είναι να προσδιοριστούν τα παραδοτέα του έργου και για κάθε ένα να ρωτηθεί:

- Ποιες εργασίες πρέπει να ολοκληρωθούν;
- Με ποια σειρά πρέπει αυτές οι εργασίες να γίνουν;

Παράδειγμα ΑΔΕ – Συμπόσιο



Ανατρέξτε στο Αναλυτικό Πρότυπο Δομής Προγράμματος στο Παράρτημα στη σελίδα 42.

Χρονοδιάγραμμα Έργου και Πόροι

Αφού έχουν οριστεί όλες οι εργασίες, ο διαχειριστής και τα μέλη της ομάδας του έργου, καθορίζουν το χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωση κάθε εργασίας, αναθέτοντας ημερομηνίες έναρξης και λήξης, για κάθε εργασία. Αυτό είναι γνωστό ως το χρονοδιάγραμμα του έργου. Σκεφθείτε το πρόγραμμα, ως το χρονοδιάγραμμα του έργου. Καθώς το πρόγραμμα καθορίζεται, ανατίθενται και οι πόροι ή τα μέλη της ομάδας του έργου που είναι υπεύθυνα για να εκτελέσουν τη δουλειά.

Οι διαχειριστές του έργου και τα μέλη της ομάδας, πρέπει να διαχειριστούν το χρόνο τους προσεκτικά, για να διασφαλίσουν ότι οι εργασίες του έργου θα ολοκληρωθούν στην ώρα τους, αλλά είναι εύκολο να υποτιμήσουν τον απαιτούμενο χρόνο κάθε εργασίας του έργου. Η υποτίμηση του χρονικού διαστήματος που απαιτείται για την ολοκλήρωση του συνολικού έργου ή κάθε εργασίας, είναι ένα συνηθισμένο λάθος κατά το σχεδιασμό και την εκτέλεση σε ένα έργο. Συγκεντρώνοντας ρεαλιστικές εκτιμήσεις από τα μέλη της ομάδας ή άλλων που έχουν ανατεθεί για την ολοκλήρωση των εργασιών, μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία ακριβέστερων εκτιμήσεων για την ολοκλήρωση των εργασιών. Ο ευκολότερος τρόπος για να καθοριστεί το χρονοδιάγραμμα, είναι να ρωτηθούν τα εξής:

- Πότε πρέπει να ολοκληρωθεί κάθε εργασία και παραδοτέο;
- Ποιος είναι υπεύθυνος για κάθε παραδοτέο και για κάθε εργασία;

- Είναι ρεαλιστικό να ολοκληρωθεί το έργο στο προβλεπόμενο χρονικό πλαίσιο;

Σκεφθείτε το συνδυασμό των εργασιών, του χρονοδιαγράμματος και της απόδοσης πόρων, ως το σχέδιο του έργου. Επαγγελματίες διαχειριστές έργων, μπορεί να χρησιμοποιήσουν ένα λογισμικό πρόγραμμα διαχείρισης έργου, ως εργαλείο, ή ένα εργαλείο παραγωγικότητας, όπως το Microsoft Office Excel® για να δημιουργήσουν ένα σχέδιο έργου που καθορίζει τις απαραίτητες εργασίες, το χρονοδιάγραμμα και τους πόρους. Είναι επίσης πιθανή η χρήση ενός απλού πίνακα, όπως είναι το **Πρότυπο Σχέδιο Έργου στη σελίδα 43 του Παραρτήματος**.



Παραδείγματα Σχεδίου του Έργου

Τίτλος Έργου: Ένα παραδοτέο με τις συνδεδεμένες εργασίες της Εταιρίας Picnic.

ΑΔΕ #	Όνομα Παραδοτέας Εργασίας	Διάρκεια	Ημ/νια Έναρξης	Ημ/νια Λήξης	Πόροι	Σχόλια
1.0	Τοποθεσία των εγκαταστάσεων	5 ημέρες	4/1	4/5	Suzy Que	
1.1	Κλήση στα τοπικά πάρκα	3 ημέρες	4/1	4/3	Johnny Oho	
1.2	Καθορισμός προϋπολογισμού για ενοικίαση του χώρου	1 ημέρα	4/3	4/3	Larry Dean	
1.3	Σχεδιασμός χάρτη	1 ημέρα	4/3	4/3	Michael Smith	
1.4	Εκτύπωση λίστας δραστηριοτήτων	5 ημέρες	4/4	4/4	Michael Smith	
1.5	Λήψη έγκρισης και υπογραφής	5 ημέρες	4/4	4/4	Mr. Finely	
1.6	Υπογραφή συμβολαίου με τις εγκαταστάσεις	Διάρκεια	4/5	4/5	Purchasing	

Τίτλος Έργου: Ένα παραδοτέο με τις συνδεδεμένες εργασίες για «Φαγητό στο δρόμο».

ΑΔΕ #	Όνομα Παραδοτέας Εργασίας	Διάρκεια	Ημ/νια Έναρξης	Ημ/νια Λήξης	Πόροι	Σχόλια
1.0	Κουτιά	Διάρκεια	10/1	11/15	Suzy Dean	
1.1	Καθορισμός μεγέθους κουτιών	1 ημέρα	10/1	10/2	John Snow	
1.2	Καθορισμός τοποθεσίας απόκτησης κουτιών	4 ημέρες	10/2	10/8	Mary Joe	
1.3	Απόκτηση κουτιών	5 ημέρες	10/10	10/10	Jack Gate	
1.4	Εντοπισμός τοποθεσίας καταστημάτων για κουτιά	1 ημέρα	10/8	10/8	Jim Dean	
1.5	Κλήση στα καταστήματα για να αποκτηθεί άδεια να αφαιθούν τα κουτιά	5 ημέρες	10/8	10/13	Michael Best	
1.6	Δημιουργία χρονοδιαγράμματος για να δωθούν κουτιά και να συλλεχθούν αντικείμενα	5 ημέρες	10/13	10/13	Mary Joe, Youth Member Volunteers	
1.7	Απόκτηση των κουτιών στο τέλος του food drive	1 ημέρα	11/15	11/15	Michael Best, Youth Member Volunteers	

Κατά την εκπόνηση του σχεδίου του έργου, πρέπει να συμπεριληφθούν, τα ακόλουθα:

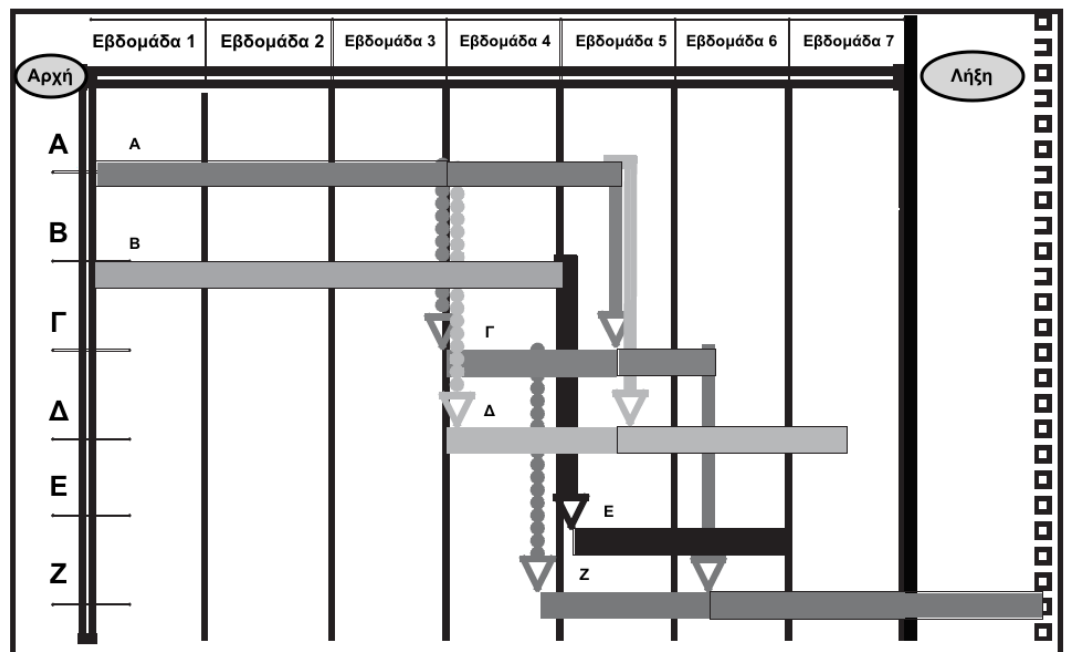
- Κάθε παραδοτέο και οι συναφείς εργασίες.
- Εργασίες βάσει απόδοσης.
- Όνομα παραδοτέου/εργασίας.
- Διάρκεια για κάθε εργασία (χρονικό διάστημα που προβλέπεται να ολοκληρωθεί η εργασία· οι πληροφορίες αυτές πρέπει να δίνονται σε ώρες, ημέρες ή εβδομάδες, ανάλογα με το έργο).
- Αναμενόμενη ημερομηνία έναρξης και λήξης για κάθε εργασία.
- Ημερομηνία ολοκλήρωσης του έργου.
- Ατομικοί υπεύθυνοι για το παραδοτέο/εργασία (μπορεί να είναι απαραίτητο να εκτελούνται πολλές εργασίες παράλληλα από το ίδιο άτομο).
- Οποιαδήποτε σχόλια ή σημειώσεις που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν από την ομάδα.

Πριν την ολοκλήρωση του σχεδίου του έργου, ο διαχειριστής και η ομάδα του έργου, πρέπει να καθορίσουν την κρίσιμη διαδρομή, επειδή η κρίσιμη διαδρομή είναι η νωρίτερη ημερομηνία που μπορεί να ολοκληρωθεί το έργο. Μόλις γίνει γνωστή η κρίσιμη διαδρομή, οι εκτιμήσεις της διάρκειας για κάθε εργασία και οι προβλεπόμενες ημερομηνίες έναρξης και λήξης, για κάθε εργασία, μπορεί να χρειαστεί να τροποποιηθούν. Αυτό θα οδηγήσει σε ένα ενημερωμένο και νέο σχέδιο του έργου.

Η Κρίσιμη Διαδρομή

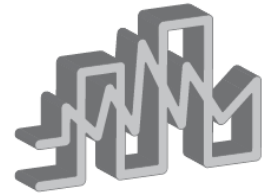
Η Μεθοδολογία της Κρίσιμης Διαδρομής (ΜΚΔ), παρέχει στο διαχειριστή του έργου πληροφορίες, σχετικά με τη διάρκεια και το χρονικό διάστημα που είναι απαραίτητο για να ολοκληρωθεί η κάθε εργασία. Η κρίσιμη διαδρομή είναι η σειρά των εργασιών που απαιτούν τη μεγαλύτερη διάρκεια για να ολοκληρωθούν, χωρίς επιπλέον διαθέσιμο χρόνο είναι γνωστός ως περιθώριο (χρόνου). Είναι το ελάχιστο χρονικό διάστημα που απαιτείται για την ολοκλήρωση του έργου. Οι εργασίες αυτές δεν συμπίπτουν και εκτελούνται διαδοχικά, με την μια εργασία να ολοκληρώνεται πριν την έναρξη της επόμενης.

Το παρακάτω διάγραμμα, δείχνει πως η εργασία Α διήρκησε περισσότερο από ότι ήταν αναμενόμενο, το οποίο επηρέασε το ξεκίνημα των εργασιών Γ & Ζ. Το γεγονός αυτό πρόσθεσε 1.5 εβδομάδες στο αρχικό χρονοδιάγραμμα.



Ποιότητα Έργου

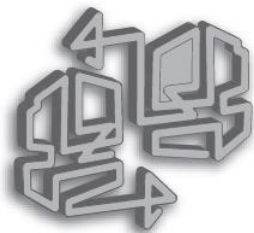
Είναι ζωτικής σημασίας να εξεταστεί η ποιότητα του έργου που εκτελείται και η ποιότητα του τελικού παραδοτέου, επειδή πρέπει να εξασφαλισθεί ότι το τελικό παραδοτέο ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και τα πρότυπα των εμπλεκόμενων στο έργο. Για να διασφαλιστεί ότι οι προσδοκίες των ενδιαφερόμενων του έργου τηρούνται, είναι σημαντικό να καθοριστούν οι διαδικασίες και να χτιστούν στο σχέδιο του έργου. Τέτοιες πρέπει να είναι εργασίες, οι οποίες επιβεβαιώνουν και ελέγχουν ότι τα κύρια παραδοτέα του έργου, ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων του έργου. Σε τακτική βάση, πρέπει να εκτελούνται αξιολογήσεις της ποιότητας του έργου, καθ' όλη της διάρκειά του. Είναι επίσης σημαντικό, οι εμπλεκόμενοι του έργου, να συμφωνήσουν στα κριτήρια μέτρησης της επιτυχίας του έργου. Ο καθορισμός και η συμφωνία των κριτηρίων, έπρεπε να συμβεί, όταν γράφτηκε η δήλωση αντικειμένου του έργου. Αν και υπάρχουν πολλά εργαλεία για να βοηθήσουν στη μέτρηση της ποιότητας, ένα απλό αλλά αποτελεσματικό εργαλείο είναι μια λίστα ελέγχου, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εξακρίβωση ότι το έργο που εκτελείται πληροί τις προδιαγραφές.



Επικοινωνία Έργου

Η επικοινωνία, σε ολόκληρο το παρόν κείμενο, έχει χαρακτηριστεί ως ζωτικής σημασίας για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου. Είναι σημαντικό για το διαχειριστή, την ομάδα και τους εμπλεκόμενους του έργου, να κατανοήσουν, γιατί και πώς η επικοινωνία θα προκύψει κατά τη διάρκεια του έργου. Ένα καλό σχέδιο επικοινωνίας απαντά σε ερωτήσεις όπως, τι, πότε, ποιος, πού και πώς. Για παράδειγμα:

- Τι πρέπει να συζητηθεί; (π.χ. αναφορά κατάστασης, σχέδιο έργου).
- Πότε πρέπει οι πληροφορίες να διανεμηθούν; (π.χ. συχνότητα).
 - Ποιος πρέπει να λαμβάνει τις πληροφορίες; (π.χ. όλοι οι εμπλεκόμενοι, τα μέλη της ομάδας).
 - Που μπορεί να κατανέμονται και να αποθηκεύονται οι πληροφορίες; (π.χ. αρχειοθήκες, υπολογιστές, ιστότοποι).
 - Πως και με ποια μορφή θα πρέπει να παρουσιάζονται οι πληροφορίες; (π.χ. σημειώσεις, e-mail, τηλεφωνικό μήνυμα, συναντήσεις, fax, μηνύματα κειμένου, αναφορές).





Κίνδυνοι του Έργου

Είναι σημαντικό να εντοπισθούν και να κατανοηθούν τυχών απρόσμενα γεγονότα ή συνθήκες, που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου. Ο εντοπισμός αυτών των πιθανών κινδύνων, μπορεί να επισημάνει την ανάγκη να προγραμματιστούν δράσεις, για να αποφευχθεί μια πιθανή αρνητική έκβαση του έργου, ή ακόμα και η αποτυχία. Τα μέλη της ομάδας και οι εμπλεκόμενοι στο έργο, οφείλουν να σκέφτονται και να επικοινωνούν συνεχώς, να εντοπίζουν και να καταγράφουν τους πιθανούς κινδύνους και πως αυτά θα αντιμετωπισθούν. Πρέπει να συνεργαστούν για να μειώσουν ή να εξαλείψουν την αρνητική επίδραση της εμφάνισης ενός κινδύνου στο έργο. Μια λίστα ελέγχου είναι ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει στο σχεδιασμό κινδύνων.

Συμβάσεις Έργου

Πολλοί οργανισμοί έχουν μια καθορισμένη διαδικασία για τη προμήθεια προϊόντων και υπηρεσιών. Πρέπει να δοθεί χρόνος για να κατανοηθεί η διαδικασία του οργανισμού και τότε να ακολουθηθεί. Αν δεν υπάρχει διαδικασία ή δεν έχει καταγραφεί, μπορεί να είναι απαραίτητο να αναπτυχθεί μια επίσημη διαδικασία και να συμπεριληφθεί στο σχεδιασμό του έργου. Εάν πρέπει να αναπτυχθεί μια διαδικασία, οι παρακάτω συστάσεις πρέπει να συμπεριληφθούν:

- Η κατανόηση των λόγων και των απαιτήσεων για τη προμήθεια προϊόντων ή/και υπηρεσιών.
- Περιλαμβάνεται, αν χρειαστεί, μια διαδικασία για την προσέλκυση προσφορών (η διαδικασία του οργανισμού σας, μπορεί να απαιτεί μια προσφορά, μόνο αν το ποσό που αναμένεται να δαπανηθεί, υπερβαίνει ορισμένα όρια).
- Η διαπραγμάτευση των όρων του συμβολαίου με τον πωλητή ή τον προμηθευτή.
- Πρέπει να υπάρχει ένας νομικός εμπειρογνώμονας για να εξετάσει τη σύμβαση και να εγκρίνει τις συμβατικές συμφωνίες.
- Η διασφάλιση μιας μεθόδου χρέωσης και πληρωμής και η κατάλληλη κοινοποίηση στα ενδιαφερόμενα μέλη.
- Η εξασφάλιση ότι όλες οι απαιτήσεις του χρονοδιαγράμματος και της ποιότητας που εφαρμόζεται στην υπηρεσία ή το προϊόν, έχουν προμηθευτεί, περιγράφονται με σαφήνεια και έχουν γίνει κατανοητές και αποδεκτές από τον προμηθευτή.



Με ένα σύμφωνο πεδίο εφαρμογής, ένα σαφώς καθορισμένο χρονοδιάγραμμα και άλλες δραστηριότητες σχεδιασμού να έχουν ολοκληρωθεί, το σχέδιο του έργου είναι έτοιμο να εκτελεσθεί. Αν σε οποιαδήποτε στιγμή κατά τη διάρκεια της διαδικασίας εκτέλεσης του έργου, διαπιστωθεί ότι απαιτούνται επιπλέον παραδοτέα ή εργασίες ή ότι ο χρόνος που έχει διατεθεί για την ολοκλήρωση των εργασιών έχει υποτιμηθεί, το σχέδιο του έργου θα πρέπει να αναθεωρηθεί και να

τροποποιηθεί. Η αναθεώρηση και η τροποποίηση του σχεδίου του έργου είναι συχνό φαινόμενο. Τώρα, είστε έτοιμοι να ξεκινήσετε τη διαδικασία εκτέλεσης.



Project Management Skills for Life®

3. Διαδικασία Εκτέλεσης

Η διαδικασία εκτέλεσης είναι η «δουλειά» του σχεδίου του έργου. Ο διαχειριστής του έργου διευθύνει, διαχειρίζεται και εντοπίζει τις εργασίες, βάσει του σχεδίου του έργου. Αυτός ή αυτή, συντονίζει τους ανθρώπους και τους υπόλοιπους πόρους, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι οι εργασίες θα ολοκληρωθούν στην ώρα τους. Καθιστά επίσης βέβαιο, ότι η ομάδα των μελών του έργου, κατανοούν τι αναμένεται από αυτούς να παραδώσουν, όπως ποια καθήκοντα είναι υπεύθυνοι να ολοκληρώσουν (παράδειγμα: όταν πρέπει να δημιουργήσουν μια γραπτή αναφορά κατάστασης).

Καθώς το σχέδιο του έργου ξεκινάει να εκτελείται, ίσως γίνει αντιληπτό ότι υπάρχει η ανάγκη να γίνουν κάποιες αλλαγές στο σχέδιο του έργου. Αυτό, μπορεί να συμβεί επειδή:

- Κάποιες εργασίες παραλείφθηκαν.
- Κάποιες εργασίες δεν είχαν συμπεριληφθεί από την αρχή, να γίνουν.
- Ο χρόνος ολοκλήρωσης μιας εργασίας είχε υποτιμηθεί.
- Ένα μέλος(οι) της ομάδας δεν είναι πλέον σε θέση να εργαστούν για το έργο.

Το σχέδιο του έργου (οι εργασίες που πρέπει να ολοκληρωθούν, το χρονοδιάγραμμα, και οι πόροι που έχουν ανατεθεί) είναι ένα σημαντικό εργαλείο, που χρησιμοποιείται διαρκώς και χρειάζεται να ενημερώνεται καθ' όλη τη διάρκεια του έργου. Καθώς το σχέδιο του έργου εκτελείται και γίνονται οι αλλαγές, δεν πρέπει να παραληφθεί η ενημέρωση των μελών της ομάδας του έργου, για τυχόν αλλαγές στα καθήκοντά τους και τις επιπτώσεις των αλλαγών αυτών, στο συνολικό έργο.

Εάν ο χρόνος που διατίθεται για να ολοκληρωθεί ένα παραδοτέο δεν επαρκεί, ο διαχειριστής και η ομάδα του έργου, πρέπει να συναντηθούν και να συνεργαστούν με το χορηγό του έργου και κάθε άλλο κατάλληλο εμπλεκόμενο του έργου, για να καθοριστεί μια πορεία δράσης. Εάν απαιτούνται αλλαγές, για να αλλάξει το παραδοτέο που απαιτεί το έργο ή το χρονοδιάγραμμα, τότε το σχέδιο του έργου, τροποποιείται αναλόγως.

Οποιαδήποτε τέτοια αλλαγή, μπορεί επίσης να απαιτεί αλλαγές στον καταστατικό χάρτη του έργου και στη δήλωση αντικειμένου του έργου, λόγω του ότι αυτά τα έγγραφα είναι η επίσημη έγκριση του έργου και περιλαμβάνουν τα κριτήρια περιγραφής και αποδοχής του έργου. Είναι σημαντικό να πραγματοποιούνται τακτικές συναντήσεις για τη κατάσταση του έργου, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι το έργο προχωρά όπως αναμενόταν, να κρατούνται τα μέλη της ομάδας ενήμερα για την κατάσταση του έργου και να εντοπίζονται και να επιλύονται οποιαδήποτε ζητήματα προκύπτουν στο έργο. Είναι επίσης αναγκαίο να κατανοηθεί η διαδικασία για την παροχή γραπτών αναφορών κατάσταση του έργου, επειδή οι αναφορές αυτές, βοηθούν να κρατηθεί το έργο, και όλοι οι εργαζόμενοι στο έργο, στη σωστή τροχιά. Μερικές συμβουλές για τη διεξαγωγή επιτυχημένων συναντήσεων είναι οι εξής:

- Καθορισμός σημείου συνάντησης και ώρα συνάντησης.
- Διεξαγωγή της συνεδρίασης με μια ατζέντα.
- Ζήτηση από όλα τα μέλη της ομάδας να αναφέρουν την κατάσταση τους σχετικά με τα καθήκοντα που έχουν αναλάβει.
- Προσδιορισμός των τυχόν νέων κινδύνων ή θεμάτων.
- Συζήτηση για λύσεις στα θέματα αυτά.
- Ερώτηση στα μέλη της ομάδας, εάν βρίσκονται εντός του χρονοδιαγράμματος και εάν θα ολοκληρωθούν οι εργασίες στο χρονικό διάστημα που έχουν οριστεί.
- Ολοκλήρωση κάθε συνάντησης στην ώρα που έχει καθοριστεί και ανακοίνωση για τη διεξαγωγή της επόμενης συνάντησης.
- Αποστολή χρονικού διαστήματος της συνάντησης.



Ανατρέξτε στην Πρότυπη Αναφορά Κατάστασης του Έργου στο Παράρτημα στη σελίδα 44.

Κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης του έργου, ο διαχειριστής του έργου, εξασφαλίζει ότι οι εργασίες ολοκληρώνονται σωστά από τα μέλη της ομάδας.

Η επικοινωνία συνεχίζει να είναι σημαντική, καθ' όλη τη διάρκεια του έργου. Ως μέλος της ομάδας, φροντίστε να διατηρείτε το χορηγό και τους εμπλεκόμενους του έργου, ενήμερους για την κατάσταση του έργου. Είναι ευθύνη του διαχειριστή του έργου να παρουσιάσει την κατάσταση του έργου στο χορηγό και στα λοιπά ενδιαφερόμενα μέλη του έργου. Να είστε βέβαιος ότι οι πληροφορίες που θα παρουσιαστούν, θα είναι σε μορφή που είναι ενδεικτική για το κοινό που παρακολουθεί.

Συχνά, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της εκτέλεσης του έργου, ένας οργανισμός προμηθεύεται τα προϊόντα και τις υπηρεσίες από τρίτους πωλητές, προμηθευτές, ή/και συμβούλους. Είναι σημαντικό να κατανοηθεί και να συμμορφωθεί με οποιαδήποτε σύμβαση ή διαδικασίες παρακίνησης που επικρατούν στον οργανισμό.

Θυμηθείτε – τα πράγματα μπορούν να πάνε στραβά σε κάθε έργο. Τα θέματα που προκύπτουν πρέπει να αναφερθούν ταχέως. Παραμείνετε ευέλικτοι και πρόθυμοι να προσαρμοστείτε στις αλλαγές, ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν. Τέλος, να έχετε μια αίσθηση του χιούμορ.

Ας κοιτάξουμε μερικές καλές πρακτικές για να ακολουθήσει κανείς κατά της διάρκεια της διαδικασίας **Παρακολούθησης & Ελέγχου**.



Project Management Skills for Life®

4. Διδικασία Παρακολούθησης & Ελέγχου

Η Παρακολούθηση και ο έλεγχος ξεκινούν το συντομότερο, αφού ο διαχειριστής και ο χορηγός του έργου, ξεκινήσουν να ορίζουν το έργο· εκτελείται ταυτόχρονα και συνεχώς καθ' όλη τη διάρκεια του έργου. Είναι ευθύνη του διαχειριστή του έργου να παρακολουθεί, να εντοπίζει και να ελέγχει τη δουλειά, καθώς το σχέδιο του έργου ξεκινά να εκτελείται. Ενώ ο διαχειριστής του έργου έχει την απόλυτη ευθύνη για την ολοκλήρωση του έργου και την παράδοση του αναμενόμενου προϊόντος και υπηρεσίας εντός των ορίων του πεδίου εφαρμογής, του χρόνου, του κόστους και της ποιότητας, είναι επίσης κοινή ευθύνη και όλων στην ομάδα. Κάθε μέλος της ομάδας πρέπει να βεβαιώνεται ότι ξεκινά και ολοκληρώνει τα καθήκοντά του, εντός του χρόνου και να ενημερώνει το διαχειριστή του έργου για τυχόν ζητήματα που αντιμετωπίστηκαν ή για αιτήσεις αλλαγής που έλαβε.

Η Παρακολούθηση των αλλαγών στο έργο είναι κρίσιμη για να διασφαλιστεί ότι το έργο θα ολοκληρωθεί στην ώρα του.

Τέτοια ζητήματα είναι οποιοσδήποτε ερωτήσεις ή σημεία ανησυχίας, που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το σχέδιο του έργου. *Αιτήματα Αλλαγής* είναι αιτήσεις για την επέκταση ή τη μείωση του έργου. Αυτές οι αιτήσεις πρέπει να εγκριθούν από τον χορηγό του έργου, πριν συμφωνηθούν. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι αιτήσεις αυτές κανονικά επηρεάζουν τους περιορισμούς το έργου – πεδίο εφαρμογής, χρόνος, κόστος και ποιότητα. Είναι αναγκαίο το πεδίο εφαρμογής του έργου να παρακολουθείται συνεχώς και να διασφαλίζεται ότι είναι στη σωστή πορεία. Αυτό που παραδίδεται θα πρέπει επίσης να είναι συμβατό με τα προβλεπόμενα παραδοτέα. Για να πληρούνται οι προσδοκίες του έργου, απαιτείται συνεχής αναθεώρηση της ποιότητας των εργασιών. Μπορεί επίσης να είναι απαραίτητο, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επανεξέτασης, να γίνει μια αλλαγή στο πεδίο εφαρμογής της εργασίας, είτε λόγω ενός ζητήματος στο έργο, ή ενός αιτήματος αλλαγής. Αν και αυτό δεν είναι επιθυμητό, υπάρχει περίπτωση να συμβεί.

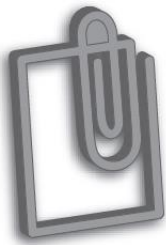
Θυμηθείτε να ενημερώσετε το σχέδιο του έργου, και αν κρίνεται απαραίτητο, τη δήλωση του πεδίου εφαρμογής, έτσι ώστε να συμπεριληφθούν αυτές οι αλλαγές. Είναι επίσης χρήσιμο να κρατούνται έγγραφα για ζητήματα που προέκυψαν στο έργο και για τα αιτήματα αλλαγής. Αυτά τα έγγραφα, βοηθούν στην απάντηση ερωτήσεων που αφορούν το έργο, για το πως ένα θέμα επιλύθηκε, ή γιατί συνέβη, μια αλλαγή στο σχέδιο. Παρέχει επίσης ιστορικές πληροφορίες, για μελλοντικά παρόμοια έργα.

Ανατρέξτε στο Πρότυπο Αλλαγής Έργου/ Αίτημα Ζητήματος στο Παράρτημα στη σελίδα 45.

Άσκηση 5

(Χρόνος Ολοκλήρωσης: 10 λεπτά. Ολοκληρώστε αυτή την άσκηση μέσα από μια συζήτηση στην ομάδα σας).

Αυτή η άσκηση θα σας βοηθήσει να κατανοήσετε καλύτερα πώς μια απρόσμενη αλλαγή, μπορεί να επηρεάσει ένα έργο. Κατ' αρχάς, επιλέξτε ένα παλιό έργο, το οποίο είχε αλλάξει κατά τη διάρκεια εκτέλεσής του.



- Πώς οι αλλαγές επηρέασαν το πεδίο εφαρμογής ή/και το χρονοδιάγραμμα του έργου;
- Τι θα μπορούσε να συμβεί στο έργο, για να προκαλέσει αλλαγές στο χρονοδιάγραμμα του έργου ή να υποστεί πεδίο ερπυσμού; (πεδίο ερπυσμού είναι οι εργασίες/ πόροι που προστίθενται, χωρίς κατάλληλες διορθώσεις στο χρονοδιάγραμμα και χωρίς να ληφθεί έγκριση από τον χορηγό).

Όταν η δουλειά έχει ολοκληρωθεί, ο διαχειριστής του έργου και τα μέλη της ομάδας συνεργάζονται, για να εξασφαλίσουν ότι οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες του έργου, έχουν επιτευχθεί με επιτυχία και ότι το τελικό παραδοτέο – το προϊόν, η

υπηρεσία το αποτέλεσμα – συμμορφώνεται με τα κριτήρια αποδοχής στη δήλωση του αντικειμένου του έργου. Ο διαχειριστής του έργου και τα μέλη της ομάδας, στη συνέχεια, συναντούν το χορηγό του έργου και τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέλη του έργου, έτσι ώστε να «παραδώσουν» το ολοκληρωμένο έργο.

Αυτό ξεκινά τη διαδικασία **Κλεισίματος**. Η διαδικασία αυτή είναι πολύ σημαντική για την ολοκλήρωση, επειδή αν ένα έργο δεν έχει κλείσει, τότε δεν μπορεί ποτέ να θεωρείται τελειωμένο.



Project Management Skills for Life®

5. Διαδικασία Κλεισίματος

Η διαδικασία κλεισίματος πραγματοποιείται στο τέλος του έργου και αποτελείται από τη δημιουργία ενός εγγράφου με τα Απορρέοντα Διδάγματα, αποδίδοντας ένα διοικητικό τέλος (το οποίο είναι η τελική εργασία του έργου), και τον εορτασμό της ολοκλήρωσης του έργου.

Απορρέοντα διδάγματα

Στο τέλος του έργου, ιδιαίτερα ωφέλιμη είναι μία τελευταία συνάντηση της ομάδας στην οποία θα επανεξεταστεί και θα συζητηθεί το έργο όπως επίσης θα αναγνωριστούν και θα τεκμηριωθούν τα απορρέοντα διδάγματα. Αυτό το είδος συνάντησης αναφέρεται συνήθως ως μια *συνάντηση 'κλεισίματος'* ή σαν μια *συνάντηση διδαγμάτων*. Η συνάντηση αυτή αποτελεί μια μεγάλη ευκαιρία για τα μέλη της ομάδας για να μοιραστούν τις σκέψεις τους σχετικά με: το τι πήγε καλά, τι θα άλλαζαν ή θα βελτίωναν, και τι θα πρέπει να αποφευχθεί στο μέλλον. Αυτές οι σκέψεις ή τα "απορρέοντα διδάγματα" είναι τόσο θετικά όσο και εποικοδομητικά. Γράψτε τα και οργανώστε τα σε ένα έγγραφο. Φυλάξτε αυτό το έγγραφο, με άλλα έγγραφα του έργου, γιατί είναι ένα εργαλείο αναφοράς για ένα μελλοντικό έργο, ιδιαίτερα εάν το μελλοντικό έργο είναι παρόμοιας φύσης.



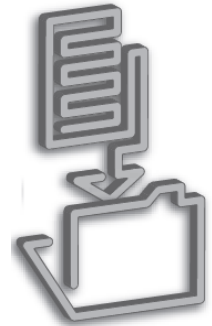
Μερικές πιθανές ερωτήσεις είναι:

- Ο χορηγός του έργου παρέιχε το σωστό επίπεδο στήριξης στην ομάδα; Αν όχι, γιατί;
- Κατάλαβαν όλα τα μέλη της ομάδας τον λόγο του έργου; Αν όχι, γιατί;
- Η ομάδα αναγνώρισε τις σωστές απαιτήσεις του έργου; Τι θα μπορούσε να είχε βελτιωθεί;

- Εάν είχαν χαθεί εργασίες, υπάρχει κάτι που θα μπορούσε να είχε γίνει διαφορετικά ώστε να μην χαθεί ή παραληφθεί απαραίτητη δουλειά;
- Πόσο ακριβές ήταν το χρονοδιάγραμμα; Τι θα μπορούσε να είχε γίνει για να εκτιμηθεί καλύτερα ο απαιτούμενος χρόνος για το κάθε κομμάτι.
- Οι κίνδυνοι αναγνωρίστηκαν νωρίς στο έργο; Συζητήθηκαν καθ' όλη τη διάρκεια του έργου;
- Οι πωλητές και οι προμηθευτές μας πληροφόρησαν για τη πρόοδο τους;
- Θα μπορούσαμε να είχαμε βελτιώσει τη διαδικασία επικοινωνίας; Είχαν όλοι πρόσβαση στις πληροφορίες και στα έγγραφα που χρειάζονταν; Τι θα μπορούσε να είχε γίνει διαφορετικά;
- Τα προβλήματα εντοπίστηκαν και αντιμετωπίστηκαν γρήγορα; Αν όχι, γιατί;
- Ο χορηγός ήταν ικανοποιημένος με τα τελικά αποτελέσματα; Αν όχι, γιατί;

Κατά τη διάρκεια της συζήτησης, καθώς κάθε ερώτηση τίθεται, επιζητήστε λόγους ή αιτίες για προβλήματα. Τεκμηριώστε τα πράγματα που πήγαν καλά και τα πράγματα που θα μπορούσαν να είχαν αλλάξει και να είχαν βελτιωθεί. Επίσης επισημάνετε τι δεν πρέπει να κάνει ξανά η ομάδα.

Ανατρέξτε στο Πρότυπο με τα Απορρέοντα Διδάγματα στο Παράρτημα της σελίδας 46.



Τελική εργασία

Υπάρχει κάποια τελική εργασία -διοικητική εργασία- που πρέπει να συμβεί προτού ο διαχειριστής του έργου και τα μέλη της ομάδας προχωρήσουν σε άλλα έργα. Η τελική εργασία περιλαμβάνει:

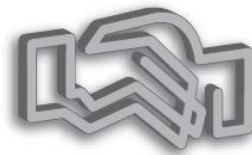
- Την εξασφάλιση ότι οι συμβάσεις από τρίτους έχουν ολοκληρωθεί και έχουν κλείσει. Την βεβαιότητα ότι κάθε συμβατική συμφωνία που χρησιμοποιήθηκε κατά τη διάρκεια του έργου έχει κλείσει και ότι όλα τα κατάλληλα τιμολόγια υποβάλλονται σε επεξεργασία για τις τελικές πληρωμές.
- Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να υπογράψουν ότι έχουν ολοκληρώσει τις εργασίες που τους είχαν ανατεθεί. Αν όλες οι εργασίες είναι πλήρης, πρέπει να συλλεχθούν και να αποθηκευτούν οποιαδήποτε έγγραφα και αρχεία σχετίζονται με το έργο, όπως το σχέδιο του έργου, το χρονοδιάγραμμα, ο προϋπολογισμός, ο χρόνος και τα απορρέοντα διδάγματα. Τα πράγματα πρέπει να αποθηκευτούν σε ένα αρχείο, ημερολόγιο, υπολογιστή ή στο δίκτυο της εταιρίας ή σε κάποιο άλλο κατάλληλο αποθηκευτικό χώρο. Τα αποθηκευμένα έγγραφα γίνονται υλικό αναφοράς για μελλοντικές ομάδες και μπορούν πιθανώς να εξοικονομήσουν σημαντικό χρόνο κατά την έναρξη του επόμενου έργου.

- Ο χορηγός του έργου αποδέχεται την παράδοση των αποτελεσμάτων του έργου και υπογράφει το έργο εκ μέρους των εμπλεκομένων του έργου. Το άτομο που υπογράφει για το έργο θα πρέπει να έχει προσδιοριστεί κατά τη διάρκεια των διαδικασιών έναρξης και προγραμματισμού.
- Εάν αυτή τη στιγμή εντοπίζονται πρόσθετες απαιτήσεις, θα ήταν σκόπιμο να προσεγγιστούν σε ένα άλλο έργο. Ένα νέο έργο θα ξεκινήσει με μια νέα διαδικασία εκκίνησης.

Γιορτάζουμε! Γιορτάζουμε! Γιορτάζουμε!

Εκτός από τα απορρέοντα διδάγματα και την αποθήκευση όλων των εγγράφων, ήρθε η ώρα για την ομάδα να γιορτάσει! Ανεξάρτητα από το πόσο καλά πήγε το έργο, γιορτάζοντας το τέλος του έργου είναι ένας σημαντικός τρόπος για να ολοκληρωθεί.

Ο εορτασμός μπορεί να είναι οτιδήποτε το ιδιαίτερο πιστεύετε ότι είναι κατάλληλο. Θα μπορούσε να είναι τόσο απλό όσο ένα λεκτικό ευχαριστώ, την παρουσίαση ενός πιστοποιητικού ή κορδέλας σε κάθε μέλος της ομάδας, ή μια πιο διακριτική αναγνώριση όπως ένα χειρόγραφο ευχαριστήριο σημείωμα. Ο εορτασμός θα μπορούσε να είναι μια εκδήλωση, ένα δείπνο, ή κάτι τόσο απλό και ανέξοδο όπως το να δώσεις στην ομάδα σου γλυκά. Σκοπός του εορτασμού είναι να ευχαριστήσεις τα μέλη της ομάδας και να τους δείξεις ότι η δουλειά τους εκτιμήθηκε.





Project Management Skills for Life®

Συνοπτική Επισκόπηση

Το έγγραφο αυτό βοήθησε να μάθετε μερικές έννοιες της διαχείρισης του έργου συμπεριλαμβανομένου της σημασίας ορισμού του έργου, τον καθορισμό του χρονοδιαγράμματος καθώς και το πώς να φτιάξετε ένα έργο το οποίο να είναι τόσο απλό ή πολύπλοκο όσο το θέλετε να είναι. Επισημάνθηκε επίσης, πόσο εξαιρετικά σημαντική είναι η επικοινωνία με όλα τα μέλη της ομάδας, συμπεριλαμβανομένου και του χορηγού του έργου, τον διαχειριστή του έργου, τα μέλη της ομάδας και τα εμπλεκόμενα μέλη του έργου. Είναι επίσης εξίσου σημαντικό να τεκμηριώνονται και να μοιράζονται πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση του έργου. Χωρίς καλή επικοινωνία, τα έργα δεν είναι επιτυχή.

Αυτό το έγγραφο καλύπτει:

- Τον ορισμό και την ανάλυση της διαχείρισης του έργου
- Τον ορισμό ενός έργου
- Την περιγραφή των ρόλων και των ευθυνών της ομάδας του έργου
- Την γραφή του καταστατικού του έργου και το πεδίο εφαρμογής
- Την δημιουργία ενός έργου, που συμπεριλαμβάνει την αναλυτική δομή των εργασιών, το χρονοδιάγραμμα, τις πηγές και την κρίσιμη διαδρομή.
- Την ποιότητα κατασκευής στο έργο
- Την επικοινωνία από την έναρξη του έργου έως την ολοκλήρωση
- Την κατανόηση των πιθανών κινδύνων του έργου
- Την προμήθεια προϊόντων και υπηρεσιών
- Την παρακολούθηση, τον εντοπισμό και την υποβολή εκθέσεων σχετικά με την πρόοδο του έργου
- Το κλείσιμο ενός έργου

Βασικά σημεία:

Ένα έργο:

- Είναι μια προσωρινή προσπάθεια με σαφή αρχή και τέλος, και
- Δημιουργεί ή παράγει ένα μοναδικό προϊόν, υπηρεσία ή αποτέλεσμα

Οι ρόλοι της ομάδας του έργου περιλαμβάνουν:

- Εντολέα/Χορηγό/Χρηματοδότη
- Διαχειριστή/Υπεύθυνο έργου
- Μέλη ομάδας
- Εμπλεκόμενους



Τα πέντε βήματα για την διαδικασία της διαχείρισης του έργου.

- Εκκίνηση
- Σχεδιασμός
- Εκτέλεση
- Παρακολούθηση και Έλεγχος
- Κλείσιμο

Τα ακόλουθα βασικά ερωτήματα πρέπει να απαντώνται κατά την έναρξη κάθε έργου:



- **Γιατί** να ξεκινήσει το έργο; (Οι εμπλεκόμενοι στο έργο πρέπει να συζητήσουν και να συμφωνήσουν σχετικά με την απάντηση σε αυτό το ερώτημα.)
- **Για ποιον** επιτελείται το έργο; Ποιος ή ποιοι είναι οι χορηγοί και οι βασικοί εμπλεκόμενοι του έργου που θα χρησιμοποιήσουν το τελικό προϊόν, υπηρεσία ή αποτέλεσμα;
- **Τι** θα παραδώσουμε; Τι εργασίες χρειάζεται να ολοκληρωθούν; Τι πόροι και τι κεφάλαια χρειάζονται για την παραγωγή των παραδοτέων;
- **Πότε** θα παραχθούν τα παραδοτέα; Πότε θα τα ελέγξουν οι εμπλεκόμενοι του έργου; Πότε θα εγκριθεί και θα αποδεχτεί το τελικό αποτέλεσμα από τον χορηγό του έργου;
- **Που** θα χρησιμοποιηθούν τα παραδοτέα;
- **Πως** θα επιτύχουν οι στόχοι και οι σκοποί του έργου; Πως θα μετρηθεί η επιτυχία;

Ακολουθήστε βήμα-βήμα τις οδηγίες σε αυτό το έγγραφο για να διαχειρίζεστε με επιτυχία όλα τα έργα σας, μικρά ή μεγάλα.



Project Management Skills for Life®

Παράρτημα

Φύλλα Ασκήσεων

Αυτά τα φύλλα ασκήσεων μπορούν να αντιγραφούν και να χρησιμοποιηθούν για οποιοδήποτε έργο.

Project Management Skills for Life®

BINGO για μεγάλους

Εδώ είναι η ευκαιρία σου να μάθεις περισσότερα για τους συμμαθητές σου. Όταν ολοκληρώσεις ένα τετράγωνο, βάλε τον συμμαθητή σου να υπογράψει το κουτί. Μόλις συμπληρώσεις 5 κουτιά στην σειρά (διαγώνια, οριζόντια ή κάθετα) φώναξε “BINGO”!

B	I	N	Γ	Ο
Βρες κάποιον που του αρέσει η μαγειρική	Βρες κάποιον που έχει διαχειριστεί ένα έργο	Βρες κάποιον που πηγαίνει στο σχολείο	Βρες κάποιον που μπορεί να σφυρίξει ένα τραγούδι και σφύριξε μαζί του	Βρες κάποιον που δεν τον γνωρίζεις και συστήσου
Βρες κάποιον που του αρέσει η κατάδυση	Βρες κάποιον που του αρέσει να κατασκηνώνει	Βρες κάποιον που είναι αριστερόχειρας	Βρες κάποιον που είναι εθελοντής στην κοινότητά του	Βρες κάποιον που μετακόμισε πρόσφατα από άλλη περιοχή ή χώρα
Βρες κάποιον που έχει ένα κατοικίδιο και μάθε το όνομά του και για ποιο λόγο επέλεξε αυτό το όνομα	Βρες κάποιον που κάνει πάνω από μία δουλειά	ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΧΩΡΟΣ	Βρες κάποιον που του αρέσει το θέατρο και ρώτησε τον ποια ήταν η τελευταία παράσταση που είδε	Βρες κάποιον που ήξερε τι ήθελε να γίνει από μικρός και τελικά το ακολούθησε
Βρες κάποιον που έχει παραμείνει στην ίδια εταιρία για 10 χρόνια	Βρες κάποιον που μόλις ξεκίνησε μία νέα δουλειά	Βρες κάποιον που του αρέσει η σοκολάτα	Βρες κάποιον που τα παιδιά του πηγαίνουν στο σχολείο	Βρες κάποιον που έχει γενέθλια τον ίδιο μήνα με εσένα
Βρες κάποιον που του αρέσει να διαβάζει και ρώτησε τον ποιο ήταν το τελευταίο βιβλίο που διάβασε	Βρες κάποιον που ξέρει τι είναι ο Οδηγός Διαχείρισης Έργων (PMBOK® Guide)	Βρες κάποιον που ετοιμάζεται να πάει διακοπές και ρώτησε τον που πηγαίνει	Βρες κάποιον που αγαπάει την δουλειά του	Βρες κάποιον που του αρέσει να φωτογραφίζει και ρώτησε τον ποιο είναι το αγαπημένο του θέμα για φωτογράφιση

Project Management Skills for Life®

BINGO για μικρούς

Εδώ είναι η ευκαιρία σου να μάθεις περισσότερα για τους συμμαθητές σου. Όταν ολοκληρώσεις ένα τετράγωνο, βάλε τον συμμαθητή σου να υπογράψει το κουτί. Μόλις συμπληρώσεις 5 κουτιά στην σειρά (διαγώνια, οριζόντια ή κάθετα) φώναξε “BINGO”!

B	I	N	Γ	Ο
Βρες κάποιον που μπορεί να κάνει ρόδα γυμναστική	Βρες κάποιον που ήταν πρόσκοπος	Βρες κάποιον που μπορεί να σφυρίξει ένα τραγούδι και σφύριξε μαζί του	Βρες κάποιον που έχει ταξιδέψει σε μία ξένη χώρα	Βρες κάποιον που δεν τον γνωρίζεις και συστήσου
Βρες κάποιον που έχει γενέθλια τον ίδιο μήνα με εσένα	Βρες κάποιον που του αρέσει να κατασκηνώνει	Βρες κάποιον που είναι σε μια μαθητική λέσχη και μάθε τι κάνει αυτή η λέσχη	Βρες κάποιον που είναι αριστερόχειρας	Βρες κάποιον που έχει ένα κατοικίδιο και μάθε το όνομά του και για ποιο λόγο επέλεξε αυτό το όνομα
Βρες κάποιον που παίζει ποδόσφαιρο σε μία ομάδα και μάθε σε ποια θέση παίζει	Βρες κάποιον που του αρέσει η κατάδυση ρώτησε τον ποιον ήταν το τελευταίο μέρος που έκανε κατάδυση	ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΧΩΡΟΣ	Βρες κάποιον που έχει ένα μικρότερο αδερφό ή αδερφή και ρώτησε τον το όνομα και την ηλικία του	Βρες κάποιον που θα πάει διακοπές με την οικογένειά του και ρώτησε τον που θα πάει
Βρες κάποιον που είναι στο δεκαπενταμελές και ρώτησε τον σε ποια θέση είναι	Βρες κάποιον που έχει πάει σε μία συναυλία και ρώτησε τον ποιο συγκρότημα είδε	Βρες κάποιον που μπορεί να πει γεια σε 4 διαφορετικές γλώσσες	Βρες κάποιον που υποστηρίζει την αγαπημένη σου ομάδα και ρώτησε τον ποιος είναι ο αγαπημένος του παίχτης	Βρες κάποιον που παίζει ηλεκτρονικά παιχνίδια και ρώτησε τον ποιο είναι το αγαπημένο του παιχνίδι
Βρες κάποιον που είναι ήδη θεός ή θεία και ρώτησε τον το όνομα του ανιψιού	Βρες κάποιον που παίζει στην σχολική μπάντα και ρώτησε τον τι όργανο παίζει	Βρες κάποιον που ξέρει να κάνει ταχυδακτυλουργικά κόλπα και ζήτησε του να σου δείξει κάποια στιγμή ένα κόλπο	Βρες κάποιον ο οποίος μιλάει μία ξένη γλώσσα και προσπάθησε να κάνεις μία κουβέντα μαζί του	Βρες κάποιον που παρακολουθεί και άλλη μία τάξη με εσένα (εκτός από την παρούσα)

Καταστατικός Χάρτης του Έργου/Πρότυπο Δήλωσης Αντικειμένου του Έργου

Χρησιμοποιήστε τον πρότυπο καταστατικό χάρτη του έργου ως σημείο εκκίνησης για τη δήλωση αντικειμένου του έργου. Καθώς το έργο έχει διευκρινιστεί και οι πρόσθετες πληροφορίες είναι γνωστές, εκπονήστε το καταστατικό χάρτη του έργου και δημιουργήστε μια δήλωση αντικειμένου του έργου. Τα στοιχεία που συνήθως συναντώνται μόνο σε μια δήλωση αντικειμένου του έργου σημειώνονται με αστερίσκο *.

Τίτλος Έργου: _____

Διαχειριστής Έργου: _____

Χορηγός Έργου:

Περιγραφή Έργου:

Λόγος Έργου/Δικαιολογία:

Στόχοι Έργου:

Κριτήρια Επιτυχίας Έργου:

Παραδοτέα Έργου:

Καταστατικός Χάρτης του Έργου/Πρότυπο Δήλωσης Αντικειμένου του Έργου
(Σελίδα 2)

Ημερομηνία Έναρξης & Λήξης Έργου:

Συνολικός Προϋπολογισμός:

Όρια Έργου*:

Περιορισμοί Έργου*:

Υποθέσεις Έργου*:

Κριτήρια Αποδοχής Χρηστών*:

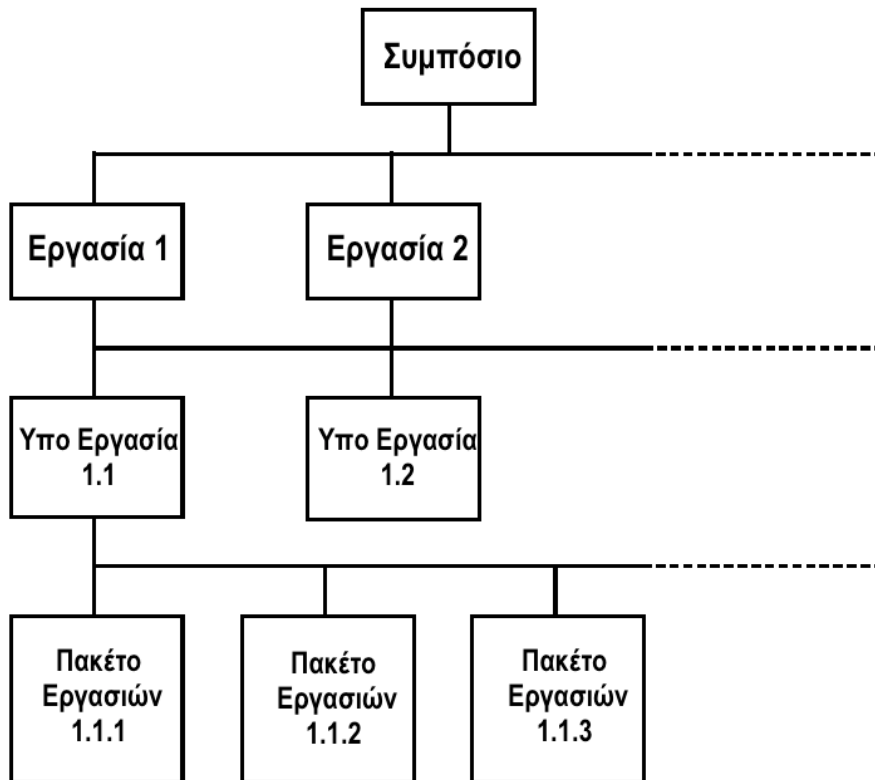
Γράφτηκε από: _____ Ημερομηνία: _____

Εγκρίθηκε από: _____ Ημερομηνία: _____

Αναλυτικό Πρότυπο Δομής Προγράμματος

Τίτλος Έργου: _____

Διαχειριστής Έργου: _____



Πρότυπη Αναφορά Κατάστασης του Έργου

Τίτλος Έργου: _____

Διαχειριστής Έργου: _____

Ημερομηνία Αναφοράς: _____

Τωρινή Κατάσταση: _____

Δραστηριότητες που ολοκληρώθηκαν κατά την περίοδο αυτή:

-
-
-
-

Δραστηριότητες που σχεδιάστηκαν μέχρι την επόμενη συνάντηση:

-
-
-
-

Αναγνώριση ζητημάτων και επιλύσεις:

Αναγνώριση αλλαγών στο στόχο του έργου:

Καταγραφή προβλημάτων, ζητημάτων ή προτάσεων:

Πρότυπο Αλλαγής Έργου/ Αίτημα Ζητήματος

Τίτλος Έργου: _____

Διαχειριστής Έργου: _____

Ημερολόγιο Αιτημάτων Αλλαγής

	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΛΛΑΓΗΣ	ΑΙΤΗΘΗΚΕ ΑΠΟ	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΙΤΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΓΚΡΙΣΗΣ/ ΑΠΟΡΡΙΨΗΣ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

Ημερολόγιο Ζητημάτων

	ΖΗΤΗΜΑ	ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΝΑΡΞΗΣ	ΗΜ/ΝΙΑ ΛΗΞΗΣ	ΑΝΑΛΗΣΗ
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

Πρότυπο Απορρεόντων Διδαγμάτων

Τι κάναμε σωστά. (π.χ., Οι βασικοί εμπλεκόμενοι, υποστήριξαν το έργο και εμπλέκονταν στη λήψη των αποφάσεων; Ήταν ολόκληρη η ομάδα δεσμευμένη στο έργο και λειτουργούσαν καλά μαζί;)

Τι θα μπορούσαμε να βελτιώσουμε. (π.χ., Αν είχαμε να κάνουμε και πάλι αυτό το έργο, ποιο είναι το μόνο πράγμα που θα αλλάζατε; Ποια ήταν τα κύρια σημεία συμφόρησης, ή τα εμπόδια, για το έργο που θα μπορούσαν να αλλάξουν και να βελτιωθούν;)

Τι πρέπει να συνεχίσουμε να κάνουμε. (π.χ., Συνεχίζουμε να χρησιμοποιούμε την εφαρμογή νέφους που μας επιτρέπει να επικοινωνούμε με την ομάδα και να αποθηκεύουμε έγγραφα. Η πρώτη συνάντηση της ομάδας μας βοήθησε να βεβαιωθούμε ότι ο καθένας έχει κατανοήσει τους λόγους και τα παραδοτέα του έργου.)

Λοιπά Σχόλια:

Έντυπο Αξιολόγησης Κατάρτισης

Όνομα Μαθητή: _____

Ημερομηνία: _____

Όνομα Καθοδηγητή: _____

Παρακαλώ αξιολογήστε βάσει της παρακάτω κλίμακας:

5 = Συμφωνώ Απόλυτα, 1= Διαφωνώ Απόλυτα, ΔΕ= Δεν Εφαρμόζεται

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|----|
| 1. Η παρουσίαση ήταν πολύ καλά οργανωμένη, ξεκάθαρη, σε λογική σειρά. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | ΔΕ |
| 2. Ο καθοδηγητής εξήγησε τα πράγματα καθαρά. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | ΔΕ |
| 3. Ο καθοδηγητής έκανε ενδιαφέρον τα συνέδρια. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | ΔΕ |
| 4. Υπήρχε επαρκής χρόνος για την ολοκλήρωση των στόχων. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | ΔΕ |
| 5. Τα υλικά των συνεδρίων βοήθησαν στη διαδικασία εκμάθησης. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | ΔΕ |
| 6. Βρήκα την τάξη πρακτική και χρήσιμη. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | ΔΕ |
| 7. Θα συνιστούσα την τάξη αυτή και σε άλλους. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | ΔΕ |

Σε ποια τμήματα της τάξης θα πρέπει να δοθεί περισσότερη έμφαση;

Σε ποια τμήματα της τάξης θα πρέπει να δοθεί λιγότερη έμφαση;

Πως ήταν ευεργετική η τάξη;

Τι σας άρεσε περισσότερο στην τάξη; Γιατί;

Τι σας άρεσε λιγότερο στην τάξη; Γιατί;

Άλλοι οργανισμοί που πιστεύετε ότι θα ενδιαφέρονταν για την τάξη;

Λοιπά Σχόλια:

PM SKILLS FOR LIFE MANUAL

Executive Sponsor: Michael Branch

Co-Authors:

(Instrumental in the development, framework and the content of the manual. These volunteers spent over 400 hours editing and writing the manual.)

Marsha Gilbert
Renee Robinson
Donna Swaim

Contributors:

(Reviewed the manual for grammar, clarity, style and wrote some content. These volunteers spent between 10 and 50 hours.)

Shirley Edwards
Diane Fromm
Murray Grooms
Angela Grett
Don Hardin
Bill Happock
Chester Hood
Melissa Rucker
Faye Smith
Ty Tabernik

Content Reviewers:

(Reviewed the manual for content, clarity, grammar, graphics, standards, and style.)

PMI Standards Committee
PMI Marketing Staff
PMI Educational Foundation Oversight Committee
PMI Educational Foundation Board of Directors

Η μετάφραση του εγχειριδίου στα ελληνικά ήταν μία ιδέα του Στέργιου Κόκκορη, MSc, PMP. Την ομάδα εργασίας αποτέλεσαν μία ομάδα τελειόφοιτων της σχολής Πολιτικών Μηχανικών του Mediterranean College με την ευγενική συναίνεση του επικεφαλής του τμήματος κ.Στέλιου Πανούτσου.

Αναλυτικά:



Συντονιστές ομάδων εργασίας:

Καραδήμας Σπυρίδων
Σωτηρόπουλος Δημήτριος

Μεταφραστική Ομάδα:

Σωτηρόπουλος Δημήτριος
Χριστοδουλόπουλος Ιωάννης
Ζούπα Μαρία
Ασημομύτης Νικόλαος
Κοτρώνης Παναγιώτης
Δρούγκας Αθανάσιος

Υπεύθυνοι Layout:

Παλούκα Ειρήνη-Θεοδώρα
Κατακουζηνός Παναγιώτης
Σωτηρόπουλος Δημήτριος

Διορθωτές:

Κόκκορης Στέργιος
Καραδήμας Σπυρίδων

Project 
Management
Skills for Life[®]

PMIEF.org