

Training for European Logistics Certification – ELA Managerial level (ESLog)

MODULE D : **CHANGE AND PROJECT MANAGEMENT**

ESlog - MODULE D :

CHANGE AND PROJECT MANAGEMENT

Περιεχόμενα :

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ (από ΕΙΛ)

6.2.04.01 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Defines and manages the scope of a project

6.2.04.02 ΔΟΜΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

Establishes project Governance Structure

6.2.04.03 ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

Understands the concept of project management life cycle

6.2.04.04 ΠΥΛΕΣ ΦΑΣΕΩΝ

Applies phase gate process to a project

6.2.04.05 ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΩΝ ΕΡΓΟΥ

Coaches projects managers

6.2.04.06 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΓΟΥ

Applies a project methodology whilst managing a project

6.2.04.07 ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΟΥ

Manages the costs of project

6.2.04.08 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΟΥ

Understands project quality Management

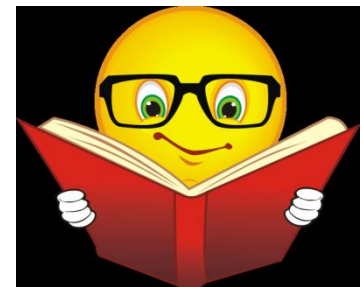
6.2.04.09 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

Implements a continuous improvement programme

ESLog - MODULE D : **CHANGE AND PROJECT MANAGEMENT**

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

(Ανατρέξτε στις διαφάνειες του EJL)



ESLog - MODULE D : **CHANGE AND PROJECT MANAGEMENT**

6.2.04.01 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Defines and manages the scope of a project



6.2.04.01 Σκοπός του Έργου

A. Ορισμός Σκοπού *(Scope Definition)*

A1. Goals and Deliverables

Στόχοι του Έργου (Goals - Objectives)

Είναι η κατεύθυνση προς την οποία θέλουμε να πάμε, πχ. Η ανάπτυξη τουρισμού της Ηπείρου.

Απαντά στο «γιατι» κάνουμε το Έργο

Παραδοτέα (Deliverables)

Είναι τα χειροπιαστά παραδοτέα που αναμένονται στο τέλος κάθε φάσης υλοποίησης ενός Έργου, πχ: Μελέτες, Σχέδια, Manuals, κλπ

Αντικείμενο (Scope)

Είναι το φυσικό αντικείμενο που προσδοκούμε να υλοποιήσουμε, πχ : 8οροφο Ξενοδοχείο 5 αστέρων, 200 δωματίων, με 3 bar, 2 εστιατόρια, πισίνα, roof garden και περιβαλλοντα χωρο 3000 μ.

6.2.04.01 Σκοπός του Έργου

A. Ορισμός Σκοπού *(Scope Definition)*

A2. Ενέργειες (Actions)

Είναι οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να ολοκληρωθεί το έργο.

Εργασίες (Tasks)

Οι Ενέργειες (Actions) αναλύονται σε Εργασίες (Tasks)

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ :

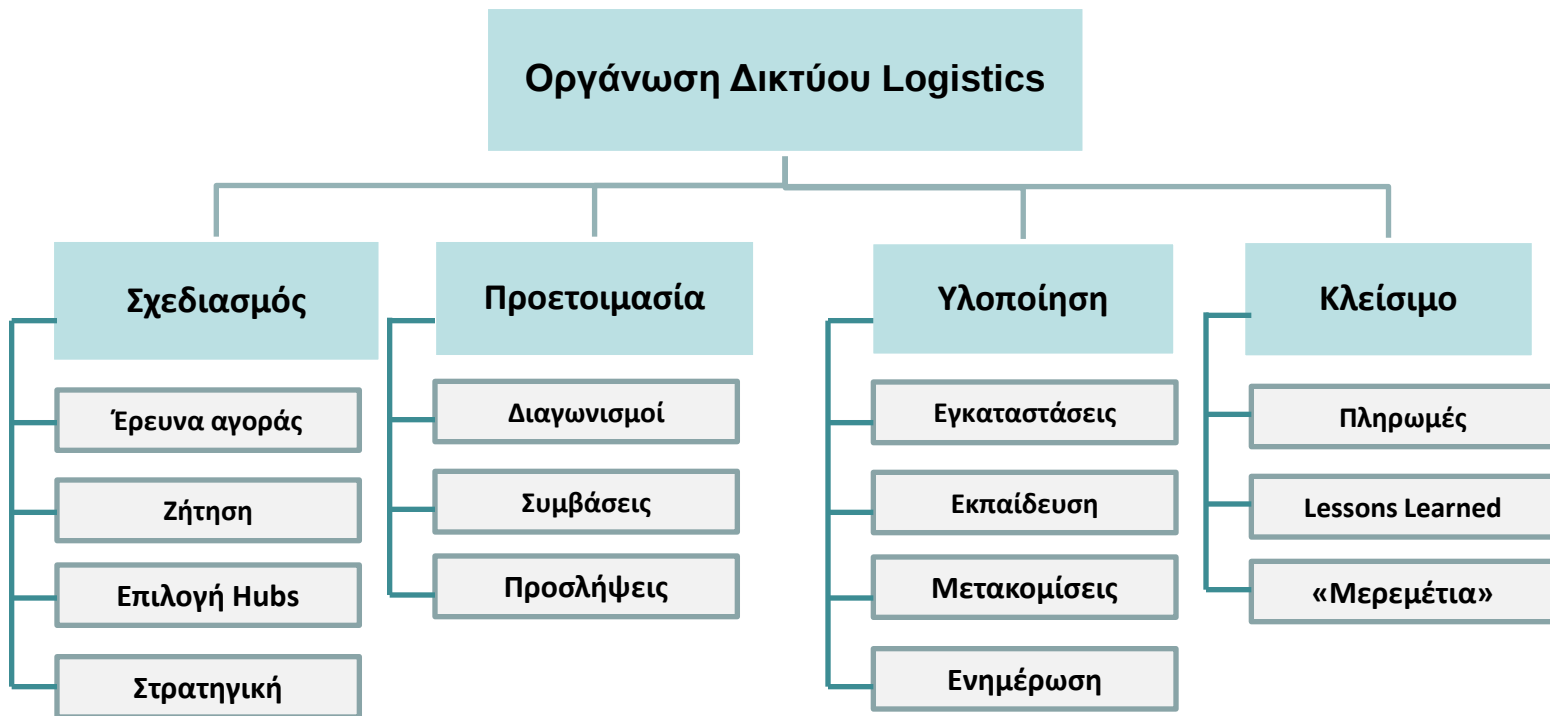
Μια από τις Ενέργειες για την Οργάνωση ενός Δικτύου Logistics είναι η κατασκευή Αποθηκών. Η Ενέργεια αυτή αναλύεται :

- *Business Plan*
- *Χρηματοδότηση*
- *Αγορά οικόπεδου*
- *Σχέδια – Άδειες*
- *Οικοδομικά*
- *Ηλεκτρομηχανολογικά - Εξοπλισμός*
- *Δοκιμαστική λειτουργία*

6.2.04.01 Σκοπός του Έργου

Α. Ορισμός Σκοπού *(Scope Definition)*

A3. Break down in tasks (work breakdown structure) – Παράδειγμα :



6.2.04.01 Σκοπός του Έργου

A. Ορισμός Σκοπού *(Scope Definition)*

A3. Break down in tasks (work breakdown structure)

Work Breakdown Structure (WBS)

Dividing complex projects to simpler and manageable **tasks** is the process identified as Work Breakdown Structure (WBS).

Usually, the project managers use this method for simplifying the project execution. In WBS, much larger tasks are broken down to manageable chunks of work. These chunks can be easily supervised and estimated.

Following are a few **reasons for creating a WBS** in a project:

- Accurate and readable project organization
- Accurate assignment of responsibilities to the project team
- Helps to estimate the cost, time and risk
- Illustrate the project scope, so the stakeholders can have a better understanding.

6.2.04.01 Σκοπός του Έργου

A. Ορισμός Σκοπού *(Scope Definition)*

A3. Break down in tasks (work breakdown structure)

Product Breakdown Structure (PBS)

Dividing complex projects to simpler and manageable **deliverables** is the process identified as Product Breakdown Structure (PBS).

Usually, the project managers use this method for simplifying the project understanding. In PBS, the project is broken down to manageable parts or deliverables. These parts can be easily understood and managed.

Following are a few **reasons for creating a PBS** in a project:

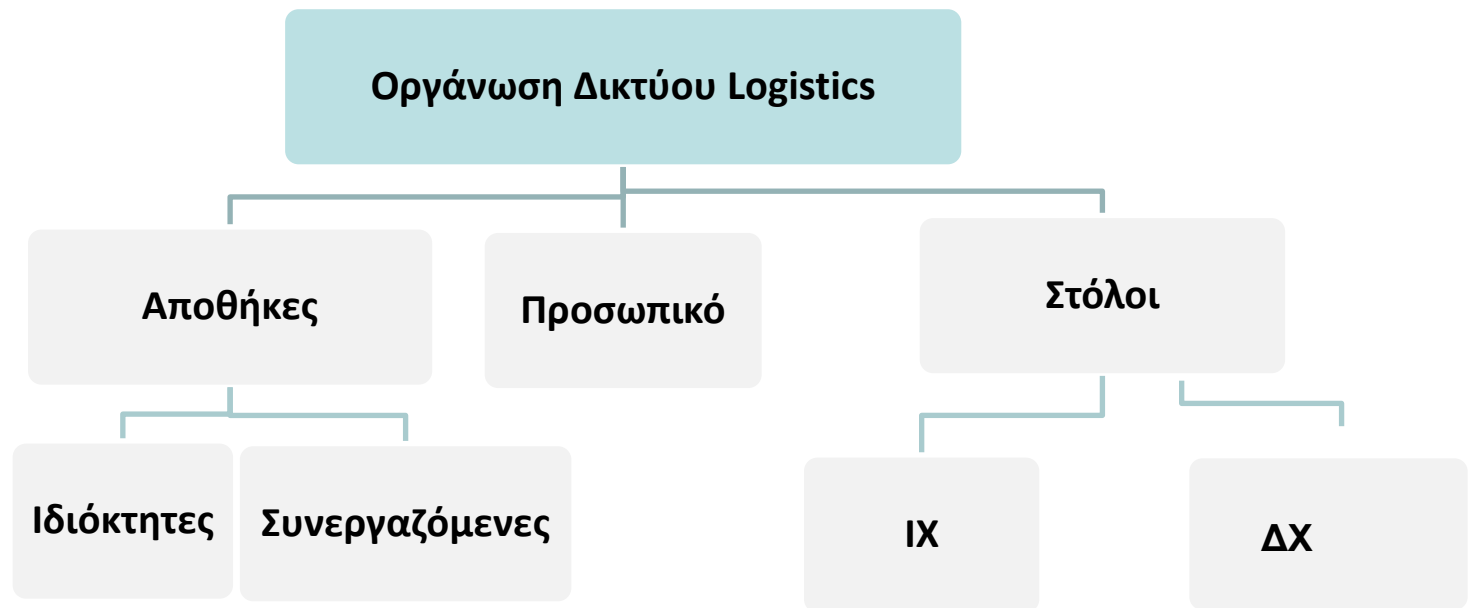
- Reflect the project to the project organization
- Easy understanding of project scope and deliverables
- Accurate assignment of responsibilities to the project team
- Illustrate the project scope, so the stakeholders can have a better understanding.

6.2.04.01 Σκοπός του Έργου

Α. Ορισμός Σκοπού *(Scope Definition)*

A3. Break down in tasks (work breakdown structure)

Product Breakdown Structure (PBS) - Παράδειγμα :

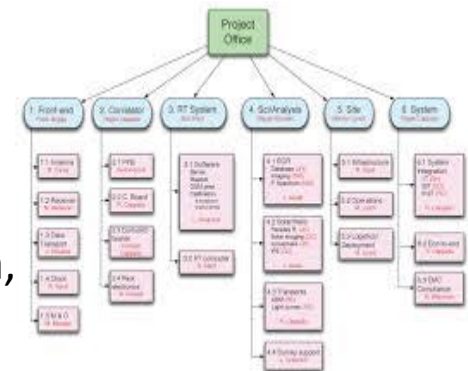


6.2.04.01 Σκοπός του Έργου

A. Ορισμός Σκοπού (Scope Definition)

A3. Break down in tasks (work breakdown structure)

α. Η ανάλυση σε Actions/Tasks/Activities μπορεί να γίνει σε όσα επίπεδα θέλουμε. Για πάνω από 1-2 επίπεδα είναι δύσκολο να το διαχειριστούμε και προσφέρονται διάφορα software (MS project, Primavera, κλπ.



β. Ο βαθμός ανάλυσης που εμβαθύνει ο καθενας εμπλεκόμενος στο Project είναι αντίστοιχος με την θέση του στην ιεραρχία της οργάνωσης.

- ο Project owner εμβαθύνει μέχρι το 1-2^ο επίπεδο,
- ο Project Mgr στο 1-2-3^ο επίπεδο σε όλου του Έργου τις Ενέργειες
- τα project team Members στο 2-3-4 επίπεδο των ενεργειών που είναι υπεύθυνοι να υλοποιήσουν

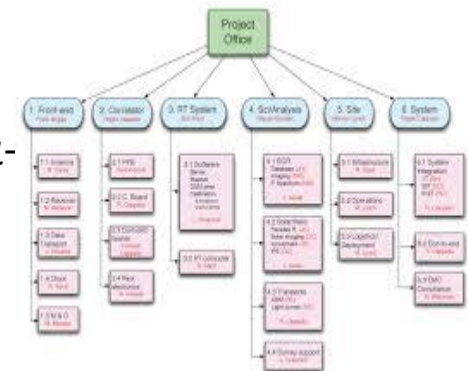
6.2.04.01 Σκοπός του Έργου

A. Ορισμός Σκοπού (Scope Definition)

A3. Break down in tasks (work breakdown structure)

γ. Σε κάθε Ενέργεια/Εργασία αντιστοιχίζονται διάφορες πληροφορίες που σχετίζονται με αυτήν. Οι πληροφορίες που διαχειρίζονται με software για την παρακολούθηση του Έργου, είναι :

- Ημερομηνίες έναρξης/Ολοκλήρωσης
- Workload
- Ειδικότητες – Μηχανήματα
- Υπεύθυνος για την ενέργεια/Εργασία
- Προυπολογισμένο κόστος
- Κωδικοί σχεδίων/προδιαγραφών
- Προμηθευτές
- κλπ



6.2.04.01 Σκοπός του Έργου

A. Ορισμός Σκοπού *(Scope Definition)*

A4. Define resources

Για κάθε Ενέργεια προσδιορίζουμε τους πόρους που θα χρειαστούμε. **Πόροι θεωρούνται :**

- Εργαζόμενοι κατά ειδικότητα
- Οχήματα/Μηχανήματα/εξοπλισμός
- Κεφάλαια
- Χρόνος

Η βέλτιστη διαχείριση των Πόρων είναι απαραίτητη διότι :

- Είναι πολλές φορές περιορισμένοι
- Όταν έχουν εξασφαλιστεί έγκαιρα είναι φτηνότεροι
- Όταν απασχολούμε λιγότερους πόρους για μεγαλύτερο διάστημα είναι οικονομικότεροι παρά αν χρησιμοποιούμε περισσότερους για συντομότερα διαστήματα.
- Οι συχνές επαναχρησιμοποιήσεις πόρων έχουν setup cost

6.2.04.01 Σκοπός του Έργου

A. Ορισμός Σκοπού *(Scope Definition)*

A5. Define responsibilities

RACI chart

Η Εκχώρηση (Delegation) εξουσιοδοτήσεων και ευθυνών είναι σημαντικό μέρος του ρόλου του project mgr. Ετσι, είναι πολύ σημαντικός ο καθορισμός ρόλων και αρμοδιοτήτων στο ξεκίνημα του Έργου. Το μοντέλο RACI είναι πολύ χρήσιμο για την εργασία αυτή διότι αποσαφηνίζει τις προσδοκίες που έχει ο Project Mgr από τα μέλη της ομάδας έργου.

Στα projects εμπλέκονται πολλοί άνθρωποι και **με το RACI επιτυγχάνουμε:**

- Να μην υπάρξει **επικάλυψη** (duplication), δηλ δυο στελέχη να ασχολούνται με το ίδιο θέμα
- Να μην υπάρξει **κενό**, δηλαδή με κάποιο θέμα να μην ασχοληθεί κανείς, πιστεύοντας ο καθένας ότι κάποιος άλλος είναι υπεύθυνος .
- Τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν για **ποια θέματα είναι υπεύθυνοι**, και τότε πρέπει να εμπλέξουν τον project mgr η τα άλλα μέλη και τότε πρέπει να τα χειριστούν με την δική τους κρίση.
- Τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν **τι περιμένουν τα άλλα μέλη** από αυτούς.

6.2.04.01 Σκοπός του Έργου

A. Ορισμός Σκοπού (Scope Definition)

A5. Define responsibilities

Project : Διαγωνισμός Εξεύρεσης 3PL

	Ολοκληρώθηκε		Ακυρώθηκε
	Σε εξέλιξη		Κινδυνεύει - Καθυστερεί

R = Responsible : Υπευθυνος για την εκτελεση της εργασιας
A = Accountable : Υπολογος να διασφαλισει την ολοκληρωση της εργασιας
C = Consulted : Πρέπει να ζητηθει η γνωμη του
I = Informed : Πρέπει να ενημερωθει πριν/κατά/μετα

No	ISSUE	ACTION	SC Director	Transport mgr	Warehouse Mgr	Procurement Mgr	Buyer	Lawyer	Date assigned	Date target	Status	COMMENTS
1		Συνταξη Τεχνικης Περιγραφης/ Συγγραφης		R	R	A	R	R/C				
2		Ερευνα Αγορας - Προεπιλογη		R	R		A/R					
3		Προσκλησεις (RFI-RFP)				A	R					
4		Προσκλησεις (RFQ)				A	R					
5		Παροχη διευκρινισεων		C/R	C/R	A	R	C				
6		Αξιολογηση προσφορων	C/R	C/R	C/R	A	R					
7		Διαπραγματευσεις (PTN)	C/R			A/R	R	C/I				
8		Συμβαση				A	R	C				
9		Transition	A	R	R	C						

6.2.04.01 Σκοπός του Έργου

A. Ορισμός Σκοπού *(Scope Definition)*

A5. Define responsibilities

Το ακρωνύμιο RACI σημαίνει :

Responsible (Υπεύθυνος) : Είναι αυτός που εκτελεί την δουλειά η παίρνει τις αποφάσεις. Μπορεί να είναι ένας αλλά και περισσότεροι.

Accountable (Υπόλογος) : Είναι αυτός που ευθύνεται η δουλειά να γίνει σωστά και έγκαιρα. Είναι υπόλογος απέναντι στην εταιρεία του η στον νόμο. Είναι απαραίτητα ένα άτομο, διότι η ευθύνη δεν μπορεί να μοιράζεται. «Πολλοί υπεύθυνοι = κανείς υπεύθυνος».

Συνήθως υπόλογος είναι ο είναι ο Κύριος του Έργου

Consulted (Συμβουλευόμενος) : Είναι τα άτομα των οποίων την γνώμη ζητούν τα μέλη της ομάδας έργου. Είναι άτομα με εμπειρία, ειδικοί, πραγματογνώμονες, επιστήμονες. Η επικοινωνία είναι αμφίδρομη.

Informed (Ενημερωνόμενος) : Είναι τα άτομα που πρέπει να ενημερώνει το μέλος της ομάδας για την εξέλιξη του έργου διότι επηρεάζονται από το αποτέλεσμα της δραστηριότητας που διεξάγει.

Η επικοινωνία είναι μιας κατεύθυνσης.

6.2.04.01 Σκοπός του Έργου

A. Ορισμός Σκοπού *(Scope Definition)*

A6. Define scope boundaries

Πρέπει να ορίζουμε και να συμφωνούμε Προμηθευτές-Πελάτες τι συμπεριλαμβάνεται και τι δεν συμπεριλαμβάνεται μέσα στο Αντικείμενο του Έργου

Συχνά συμβαίνει το φαινόμενο του Scope “Creep” («γλίστρημα»)

Τα αίτια του Scope creep :

- οι πελάτες δεν γνωρίζουν πάντα τι θέλουν ακριβώς
- οι πελάτες γράφουν αυτό που θέλουν περιληπτικά με bullets
- οι προμηθευτές δεν προλαβαίνουν πάντα να συντάξουν αναλυτικά το Αντικείμενο και τις προδιαγραφές
- οι προμηθευτές και οι πελάτες κάνουν υποθέσεις διαφορετικές ακόμη και για τα ίδια θέματα
- οι πελάτες προτιμούν να το δουν κάτι για να αποφασίσουν πως το θέλουν παρά να το σχεδιάσουν πως το θέλουν

6.2.04.01 Σκοπός του Έργου

A. Ορισμός Σκοπού *(Scope Definition)*

A6. Define scope boundaries

Οι συνέπειες του Scope creep :

- Οι Προμηθευτές εθίζονται να δίνουν μεγαλύτερες οικονομικές προσφορές fixed fee για να αντιμετωπίσουν πιθανές επιπλέον απαιτήσεις
- Οι Προμηθευτές δίνουν χαμηλές τιμές για να πάρουν ένα έργο αφήνοντας εκτός εργασίες για τις οποίες ο πελάτης θα αναγκαστεί να αποδεχτεί επιπλέον χρέωση διότι δεν θα έχει άλλη λύση (πχ 400 € για την μεταφορά, αλλά αφήνουμε αδιευκρίνιστο αν περιλαμβάνει και την εκφόρτωση)
- Το περιθώριο κέρδους εξανεμίζεται
- Διαταράσσονται οι σχέσεις μεταξύ προμηθευτών και πελατών

6.2.04.01 Σκοπός του Έργου

A. Ορισμός Σκοπού *(Scope Definition)*

A7. Περιορισμοί και Υποθέσεις *(Define constraints and assumptions)*

Περιορισμοί :

- Είναι όρια μέσα στα οποία πρέπει να κινηθεί το Project.
- Κατά το PMBoK είναι: Scope, Schedule, Budget, Quality, Resource, Risk
- Υπάρχουν σε κάθε project
- Ορίζονται στην αρχή του project
- Ο Project Mgr πρέπει να τους γνωρίζει και να τους κατανοεί
- Επηρεάζουν την Διαχείριση κινδύνων
- Είναι Business (Χρόνος, budget, πόροι) και Technical (Προδιαγραφές)

Παραδείγματα Περιορισμών :

- Το budget είναι 400000 Ε
- Υπάρχει μόνο ένας γερανός ειδικών φορτίων
- Η πίεση δοκιμής δεν πρέπει να ξεπεράσει τις 6 ατμόσφαιρες

6.2.04.01 Σκοπός του Έργου

A. Ορισμός Σκοπού *(Scope Definition)*

A7. Περιορισμοί και Υποθέσεις *(Define constraints and assumptions)*

Υποθέσεις :

Είναι μια πεποίθηση για γεγονότα και συνθήκες που περιμένουμε να βγει αληθινή.

- Υπάρχουν σε κάθε project
- Εξαρτώνται από τις διαθέσιμες πληροφορίες, γνώσεις, εμπειρία
- Ο Project Mgr πρέπει να τις γνωρίζει και να τις κατανοεί
- Επηρεάζουν την Διαχείριση κινδύνων

Παραδείγματα Υποθέσεων :

- Θα υπάρχουν εργολάβοι κατά την περίοδο των διακοπών
- Το κόστος μηχανημάτων θα είναι σταθερό στο μέλλον
- Τα ενδιαφερόμενα μέρη θα είναι υποστηρικτικά στο project

6.2.04.01 Σκοπός του Έργου

A. Ορισμός Σκοπού *(Scope Definition)*

A8. Get sign off

Το Αντικείμενο του έργου, αφού προσδιοριστεί αναλυτικά, πρέπει να καταγραφεί και να υπογραφεί από τον Project Mgr και από τους άλλους εμπλεκόμενους στο project όπως ο Project Owner, τα Project Team members.

To Project Scope Statement συνήθως περιλαμβάνει :

- Executive Summary
- Business Value
- Product Scope
- Project Scope
- Other Relevant Scope Information
- Out of Scope
- Acceptance Criteria
- Project Scope Statement Approval/Signatures

6.2.04.01 Σκοπός του Έργου

B. Διαχείριση Σκοπού *(Scope Management)*

B1. Scope change management system

Στόχος του Change Management Process

Είναι μηχανισμός που χρησιμοποιείται για να καταγράφει, εξετάζει, εγκρίνει, υλοποιεί αλλαγές στο Έργο, και συγκεκριμένα :

- Να διαχειρίζεται τα αιτήματα για αλλαγές από την στιγμή που υποβάλλονται μέχρι το κλείσιμο τους
- Να οργανώνει την υλοποίηση των αλλαγών
- Να ενημερώνει τους εμπλεκόμενους για τις επιπτώσεις των αλλαγών
- Να διευκολύνει τις μικρές αλλαγές να μπορούν να υλοποιηθούν χωρίς οικονομικές επιβαρύνσεις

6.2.04.01 Σκοπός του Έργου

B. Διαχείριση Σκοπού *(Scope Management)*

B2. Document scope change request

Το αίτημα για αλλαγή του αντικείμενου πρέπει να τεκμηριώνεται σε ειδική φόρμα η οποία μπορεί να περιλαμβάνει :

- Περιγραφή της αιτούμενης αλλαγής
- Αιτιολόγηση
- Προτεραιότητα
- Αξιολόγηση (Scope, Schedule, Cost, Quality, Risk, etc.)
- Εναλλακτικές Υλοποίησης
- Απόφαση/υπόγραφες

(βλέπε συνημμένο)

6.2.04.01 Σκοπός του Έργου

Β. Διαχείριση Σκοπού *(Scope Management)*

B3. Define impact of scope change on timeline and resourcing

Οι αλλαγές του Αντικειμένου έχουν επίπτωση στο Χρονοδιάγραμμα του έργου και στους Πόρους. Οι καθυστερήσεις και οι πρόσθετοι πόροι πρέπει να κοστολογηθούν και να τεθεί υπόψη του Project Owner αν συμφωνεί με τις αλλαγές και τις επιπτώσεις τους.

Για να εγκριθεί μια αλλαγή ο Project Owner με την συνεργασία του Project Mgr πρέπει να λύσει τα ερωτήματα :

- Υπάρχει διαθέσιμο **Budget**?
- Υπάρχει διαθέσιμος **Χρόνος**?
- Υπάρχουν διαθέσιμοι **Πόροι**?
- Είναι τα **ρίσκα** ελεγχόμενα?

6.2.04.01 Σκοπός του Έργου

B. Διαχείριση Σκοπού *(Scope Management)*

B4. Approval system

Για την έγκριση κάθε αλλαγής του Αντικειμένου θα πρέπει να προβλέπεται ειδική διαδικασία και μόνο συγκεκριμένοι πρέπει να έχουν την εξουσιοδότηση για την έγκριση.

Συνήθως, ο εγκρίνων μια αλλαγή του Αντικειμένου είναι ο ίδιος που ενέκρινε το αρχικό Αντικείμενο. Μπορεί όμως να εξουσιοδοτήσει άλλους να είναι υπεύθυνοι για τις εγκρίσεις αυτές αναλογα και με το ύψος των επιπτώσεων.

B5. Update project scope

Κάθε αλλαγή του Αντικειμένου πρέπει να ενσωματώνεται στο Project Scope ώστε να αποτελεί Ενιαίο έγγραφο και να χρησιμοποιείται από όλους η ίδια version.

ESLog - MODULE D : CHANGE AND PROJECT MANAGEMENT

6.2.04.02 ΔΟΜΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

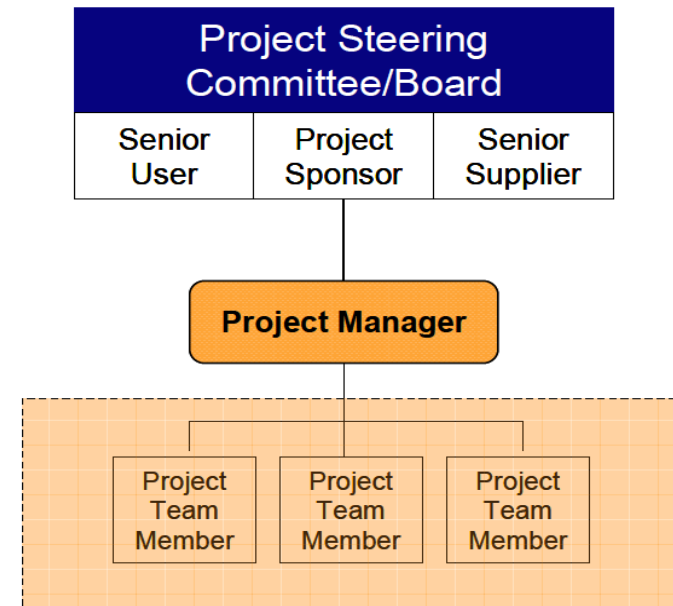
Establishes project Governance Structure



6.2.04.02 Δομή διοίκησης Έργου

Project Governance είναι το διοικητικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνονται οι Αποφάσεις. Το διοικητικό πλαίσιο ενός Έργου είναι διαφορετικό από το Οργανόγραμμα μιας «Μόνιμης Οργανωτικής Δομής». Δηλαδή, το Οργανόγραμμα της Δ/νσης Logistics μπορεί να είναι διαφορετικό από το οργανόγραμμα του Project “Outsourcing Warehouses”

Τυπική δομή governance



6.2.04.02 Δομή διοίκησης Έργου

Ένα πλήρες μοντέλο Governance παρέχει :

- Clear roles, responsibilities and accountabilities
- Clear reporting
- Clear information flows
- Clarity of stakeholders
- Clear scope
- Clear financial authorities
- Ethics
- Dispute and conflict resolution & escalation channels
- Obvious delivery model overlays
- Apparent meeting schedules

6.2.04.02 Δομή διοίκησης Έργου

A. Ευθυγράμμιση με τα Ενδιαφερόμενα μέρη *(Alignment with all stakeholders)*

Για την επιτυχή υλοποίηση ενός project πρέπει να διασφαλιστεί η ευθυγράμμιση των ενδιαφερόμενων μερών. Αυτή περιλαμβάνει τις κάτωθι καλές πρακτικές:

1. Να αντιλαμβανόμαστε τις ανάγκες των stakeholders/ decision makers
2. Να ενεργούμε έτσι ώστε οι ανάγκες αυτές να γίνονται στο μεγαλύτερο βαθμό κοινές (aligned) και όχι αντιτιθέμενες
3. Για τον προσδιορισμό των αναγκών μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε customer surveys, gap analysis, 360 surveys, benchmarking, etc.
4. Μην υποθέτετε ότι γνωρίζετε τις ανάγκες των πελατών
5. Παίρνετε γραπτές επιβεβαιώσεις, αξιολογήσεις και εγκρίσεις

6.2.04.02 Δομή διοίκησης Έργου

B. Εξουσιοδοτήσεις (*Appropriate delegation*)

Project roles and objectives

The project Owner :

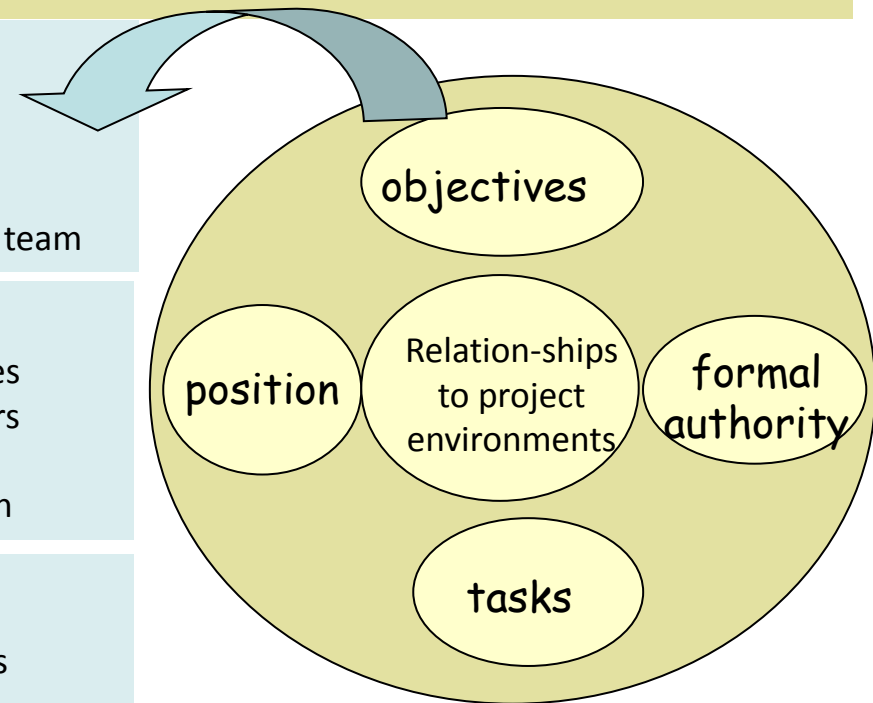
- realize company interests
- coordinate project-interests
- assign the project
- lead the PM/ support the project team

The Project Mgr :

- realize project interests/objectives
- lead project team and contributors
- represent the project externally
- develop/adapt pm documentation

The project team member :

- realize project interests/objectives
- represent the project internally
- fulfill work packages / fulfill pm task



6.2.04.02 Δομή διοίκησης Έργου

B. Εξουσιοδοτήσεις *(Appropriate delegation)*

Ισχύει η γενική αρχή : Κάθε θέση ανάλογα με τον ρόλο και τους στόχους που έχει αναλάβει να επιτύχει, **πρέπει να έχει και τις ανάλογες εξουσιοδοτήσεις**, δηλαδή την δυνατότητα λήψεων αποφάσεων και την δέσμευση της εταιρείας, ώστε να μπορεί να προχωρεί τις ενέργειες τις οποίες αναμένουμε να υλοποιήσει ο κάτοχος της θέσης..

Κάθε επίπεδο της ιεραρχίας του Project μπορεί να αναθέτει σε παρακάτω επίπεδα μέρος της δυνατότητας που έχει.

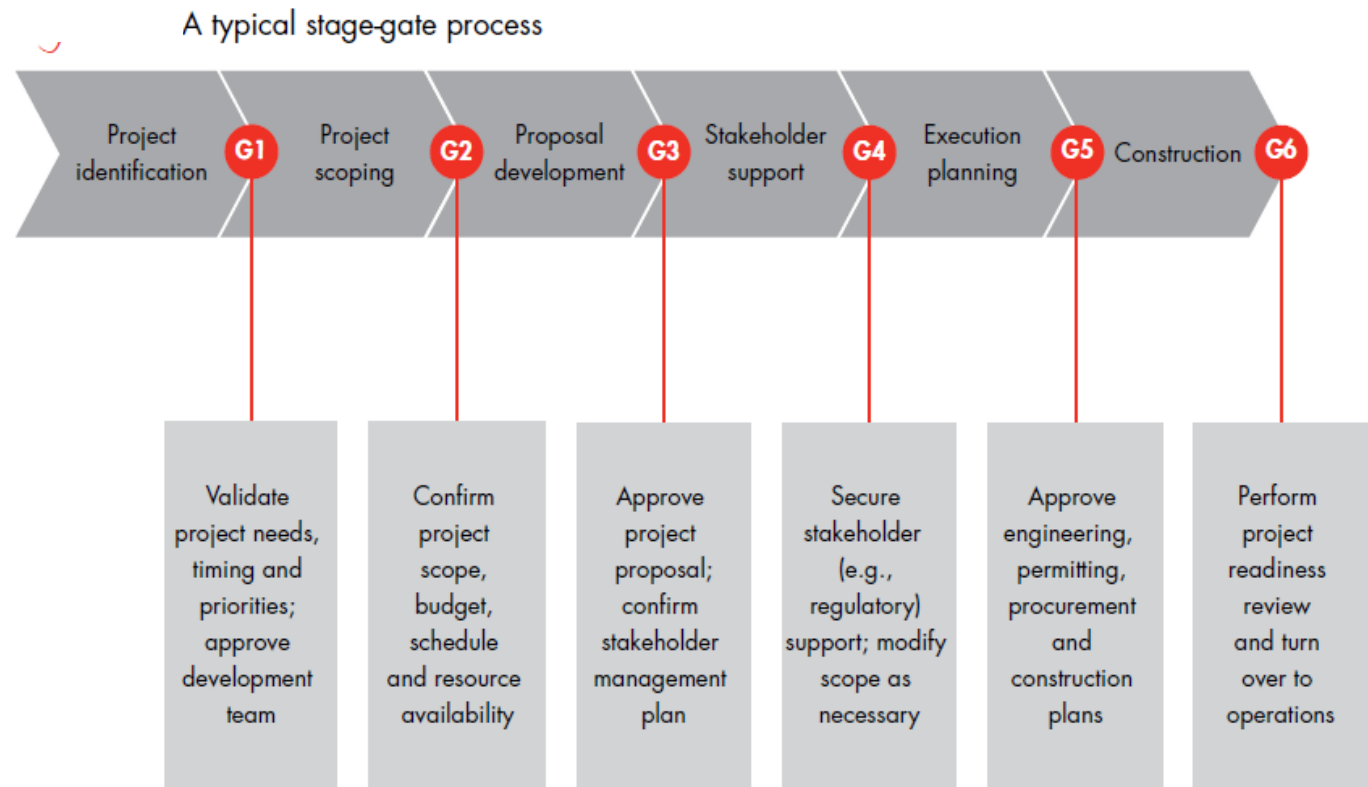
Παραδείγματα :

A. Ο Project Mgr είναι αυτός που ενημερώνει το *steering committee* για την πρόοδο του Έργου. Ειδικά για τα οικονομικά αναθέτει την ενημέρωση να την κάνει ο *cost controller*

B. Ο Project Mgr έχει εξουσιοδότηση για εντολές αγορών μέχρι 20000 Ε. Εξουσιοδοτεί τον Αποθηκάριο υλικών του Project, να μπορεί να κάνει εκείνος αγορές μέχρι 1000 Ε

6.2.04.02 Δομή διοίκησης Έργου

Γ. Πύλες αποφάσεων (Decision gates)



Source: Bain & Company

6.2.04.02 Δομή διοίκησης Έργου

Γ. Πύλες αποφάσεων *(Decision gates)*

Η μεθοδολογία των Decision Gates χρησιμοποιείται καθόλα την διάρκεια ενός project, από την αρχική φάση της σύλληψης της ιδέας (concept) μέχρι την υλοποίηση της.

Ο **ΣΤΟΧΟΣ** είναι σε κάθε ένα στάδιο να γίνεται αξιολόγηση από κάποιον (πχ PM) ή κάποια επιτροπή (πχ Steering Committee) η οποία, ανάλογα με την αξιολόγηση των Risks, Resources, Time, Profit, κλπ, αποφασίζει αν θα περάσουμε στην επόμενη φάση ή θα σταματήσει η υλοποίηση εκεί. Επίσης μπορεί να ζητήσει διευκρινίσεις ή πρόσθετες απαιτήσεις πριν αποφασίσει το πέρασμα στο επόμενο στάδιο

Συνήθως περιλαμβάνονται 5 ΦΑΣΕΙΣ :

- Scoping
- Build business case
- Development
- Testing and validation
- Launch

6.2.04.02 Δομή διοίκησης Έργου

Γ. Πύλες αποφάσεων *(Decision gates)*

Η αξιολόγηση περιλαμβάνει τα εξής ΣΗΜΕΙΑ :

- **Ποιότητα υλοποίησης** *(Quality of execution)* :

Ελέγχουμε αν η προηγούμενη φάση εκτελέστηκε με ποιοτικό τρόπο.

- **Επιχειρηματική Λογική** *(Business rationale)*

Ελέγχουμε αν το project συνεχίζει να είναι ελκυστικό οικονομικά και επιχειρηματικά

- **Action Plan**

Ελέγχουμε αν το προτεινόμενο action plan και οι αιτούμενοι πόροι είναι λογικά και επαρκή

Το Gate meeting μπορεί να οδηγήσει στις εξής ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ :

- GO
- KILL
- HOLD
- RECYCLE
- CONDITIONAL GO

6.2.04.02 Δομή διοίκησης Έργου

Γ. Πύλες αποφάσεων (*Decision gates*)

Το ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ των Πυλών

Η δομή των πυλών αποτελείται από τα εξής στοιχεία :

- **Παραδοτέα** (*Deliverables*) : Από την αρχή του έργου καθορίζονται τα παραδοτέα που η ομάδα έργου πρέπει να φέρνει σε κάθε gate meeting
- **Κριτήρια** (*Criteria*) : Ερωτήματα η δείκτες με τα όποια αξιολογείται το project ώστε να αποφασιστεί η επόμενη κίνηση ((go/kill/hold/recycle)
- **Αποτελέσματα** (*outputs*) : Είναι τα αποτελέσματα από την αξιολόγηση του gate review που περιλαμβάνουν :
 - μια από τις αποφάσεις : go/kill/hold/recycle,
 - εγκεκριμένο action plan για το επόμενο gate
 - λίστα παραδοτέων για επόμενο gate
 - ημερομηνία επόμενου gate

6.2.04.02 Δομή διοίκησης Έργου

Γ. Πύλες αποφάσεων *(Decision gates)*

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

1. **Αξιολόγηση των διαφόρων projects** : Ένα gate review process βοηθά να κόβονται projects με προβλήματα, μη ώριμα, με χαμηλό profit, διότι οι πόροι ενός Οργανισμού είναι περιορισμένοι και πρέπει να διατεθούν σε εκείνα τα projects που φέρνουν τα καλύτερα αποτελέσματα
2. **Μείωση πολυπλοκότητας**
3. **Επιβεβαίωση του business case**

6.2.04.02 Δομή διοίκησης Έργου

Γ. Πύλες αποφάσεων (*Decision gates*)

ΑΣΚΗΣΗ:

Η εταιρεία σας σκάφτεται να οργανώσει in-house fleet.

A. Οργανώστε τις φάσεις και τα αντίστοιχα GATES.

B. Τί στοιχεία (Deliverables, Criteria, Outputs) θα θέλατε να εξετάσετε στο gate πριν την Εκτέλεση του έργου και συγκεκριμένα πριν την υπογραφή σύμβασης Προμήθειας φορτηγών?

6.2.04.02 Δομή διοίκησης Έργου

Δ. Αναφορές *(Consistent and transparent reporting)*

Η Αναφορά Προόδου εκδίδεται από τον Project mgr και αναφέρεται στο Προϋπολογισμό, στο Χρονοδιάγραμμα, στο Αντικείμενο.

Διανέμεται στους Project Sponsor, Budget Holder, Senior Users, Team Members

Το report πρέπει να είναι απλό και να περιέχει μόνο τα απαραίτητα που ενδιαφέρουν αυτούς στους οποίους αποστέλλεται

Ένα report μπορεί να περιλαμβάνει :

- Report Date
- Overall Status
- Project Summary
- Key Issues
- Identified Risks
- Tasks and Next Steps
- Decisions Needed
- Key Future Dates
- Budgeted Cost
- Spend to Date



6.2.04.02 Δομή διοίκησης Έργου

Δ. Αναφορές *(Consistent and transparent reporting)*

Αναφορά Ολοκλήρωσης Έργου *(Project Closure Report)*

Το Project Closure and Post Implementation Report (PCPIR) παρουσιάζεται στη Διοίκηση στο τέλος του Έργου και παρέχει μια τελική αξιολόγηση του Έργου. Συγκεκριμένα, παρουσιάζει το επίπεδο επιτυχίας του Έργου και αν και με τι τρόπους το έργο έχει επιτύχει τα αναμενόμενα οφέλη

Το Report περιλαμβάνει λεπτομέρειες που έχουν καταγραφεί κατά την διάρκεια ενός post implementation review meeting που διοργανώνεται μετά την ολοκλήρωση του έργου

Τα κύρια θέματα που πρέπει να περιλαμβάνει ένα PCPIR είναι :

- Ένα end project report, που θα καλύπτει :
 - Την επίτευξη των στόχων του έργου,
 - Ααποτελέσματα έναντι στόχων και αποκλίσεις
 - Επιπτώσεις τυχόν αλλαγών επί του project και επί του business case
- Τις διαδικασίες που θα εφαρμοστούν στο post-project review
- Τις Ενέργειες παρακολούθησης των εργασιών κλεισίματος
- Τα Lessons learned.

6.2.04.02 Δομή διοίκησης Έργου

Ε. Ανεξάρτητος έλεγχος *(Independent review)*

Ο έλεγχος για την πορεία και τα αποτελέσματα σε μεγάλα projects ανατίθεται σε ειδικούς οι οποίοι δεν έχουν σχέση με την ομάδα έργου.

Συνήθως είναι :

- Έμπειροι πραγματογνώμονες,
- Εξειδικευμένες ελεγκτικές εταιρείες
- Ομάδες από στελέχη που συστήνει ο Owner του Έργου

Για να διασφαλίζεται ο αντικειμενικός Έλεγχος :

- Ο owner του έργου πρέπει να έχει άμεση σχέση με τον Ελεγκτικό Οργανισμό και να είναι αρμόδιος για την πληρωμή του (Σε κάποια projects για λόγους φοροτεχνικούς η συμβατικών όρων η διαθεσιμότητας budget, ο Owner αναθέτει στον Project Mgr να ορίσει ελεγκτή και να καλύψει την αμοιβή του από το budget του έργου. Αυτό οδηγεί σε εξάρτηση.
- Ο Ελεγκτής δεν πρέπει να έχει σχέσεις συγγενικές η επαγγελματικές με την οργάνωση του Project mgmt.

ESLog - MODULE D : **CHANGE AND PROJECT MANAGEMENT**

6.2.04.03 ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

Understands the concept of project management life cycle



6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

Διεργασίες Διοίκησης Έργου

Η Διοίκηση Έργου περιλαμβάνει διεργασίες (Processes) με συγκεκριμένες ενέργειες διοίκησης που πρέπει να γίνουν στην κάθε μια διεργασία :

- Εκκίνησης (Start)
- Σχεδιασμού και Προγραμματισμού (Planning)
- Εκτέλεσης (Execution)
- Παρακολούθησης και Έλεγχου (Coordination-Control)
- Κλεισίματος (Closing)

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

Διεργασίες Διοίκησης Έργου (*Project Management Processes*)

Οι βασικές διεργασίες Διοίκησης Έργου οι οποίες λειτουργούν κατά την διάρκεια των Φάσεων του Έργου είναι :

- **Phase management**
- **Planning**
- **Control**
- **Team management**
- **Communication**
- **Procurement**
- **Integration**

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

Φάσεις Διοίκησης Έργου (*Project Management Phases*)

Είναι διακριτές χρονικές περίοδοι κατά τις οποίες εκτελούνται κάποιες ενέργειες. Συνήθως τα αποτελέσματα την μιας φάσης χρησιμοποιούνται σε επόμενη φάση

- **Project strategy and business case**
- **Preparation**
- **Design**
- **Development and testing**
- **Training and business readiness**
- **Support and benefits realization**
- **Project close**

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

The 47 PMBoK Project Management Processes

The 47 PMBOK® PROJECT MANAGEMENT PROCESSES		Knowledge Areas										
		Integration	Scope	Time	Cost	Quality	Human Resources	Communication	Risk	Procurement	Stakeholder	
Phases	Groups	1									1	2
Initiation	Initiating	1	4	6	3	1	1	1	5	1	1	24
Planning	Planning	1				1	3	1		1	1	8
Execution	Executing	2	2	1	1	1		1	1	1	1	11
	Mon & Contr.	1								1		2
Close-out	Closing	6	6	7	4	3	4	3	6	4	4	47

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

A. Έναρξη Έργου (*Initiation*)

A1. Business case development

Business Case είναι μια γραπτή επιχειρηματολογία βάσει της οποίας ο Decision maker θα πείσει να εγκρίνει μια επένδυση ή μια αλλαγή. Περιλαμβάνει μεταξύ άλλων :

- The executive summary
- The problem statement
- Analysis of the situation
- Solution options
- Project description
- Cost-benefit analysis
- Recommendations

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

A. Έναρξη Έργου (*Initiation*)

A2. Feasibility

- The Feasibility Study analyses requirements and cost/benefits before the commencement of a project to implement change.
- Either refines a Business Case by examining the range of possible options, or forms a basis for its development
- The Feasibility Study should address issues that influence the success of the project
- The **purpose** of a Feasibility Study is to provide a good foundation to allow early project analysis and design activities to commence in a focused manner

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

A. Έναρξη Έργου (*Initiation*)

A2. Feasibility

- The **steps** to conduct a feasibility study are :
 1. Appoint an experienced feasibility study team
 2. Define the scope of the Study and any constraints (time, cost, quality, etc)
 3. Appoint external advisors if necessary
 4. Create a plan for the study (milestones, responsibilities, etc)
 5. Set a time table and a budget
 6. Write the Feasibility Report

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

A. Έναρξη Έργου (*Initiation*)

A3. Project scope/charter

Το σπουδαιότερο αποτέλεσμα της φάσης «Έναρξη Έργου» είναι η δημιουργία του Καταστατικού Έργου το οποίο ενεργοποιεί επίσημα να ξεκινήσει η εργασία για την υλοποίηση του project και δίνει στον Project Mgr την εξουσιοδότηση να κάνει την δουλειά του. Την εξουσιοδότηση αυτή την εκδίδει κάποιος έξω από την Ομάδα Έργου και που ανήκει σε μια ανώτερη οργάνωση.

Προσοχή :

- Ένα project δεν μπορεί να ξεκινήσει αν δεν υπάρχει Καταστατικό Έργου
- Άλλοι όροι που χρησιμοποιούνται για το Καταστατικό Έργου είναι :
 - α. Δελτίο Έναρξης Έργου (*project initiation form*)
 - β. Εξουσιοδότηση Έργου (*project authorization*)
- Ένα υπογεγραμμένο συμβόλαιο μπορεί να επέχει θέση Καταστατικού Έργου

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

A. Έναρξη Έργου (*Initiation*)

A4. Project team installation

Η Ομάδα έργου περιλαμβάνει :

- τον Project mgr.
- τα Project team members
- συνεργάτες και ειδικούς, εσωτερικούς η εξωτερικούς

Η επιλογή του Project Mgr γίνεται με κριτήρια :

- ανάλογη εμπειρία σε παρεμφερή projects
- αποδεδειγμένη ικανότητα διοίκησης έργων και ομάδων
- κατοχή πιστοποίησης PM (PMI, IPMA, PRINCE 2)

Η επιλογή των Project team members γίνεται με κριτήρια :

- Εξειδικευμένη εμπειρία (πχ costing, design, controller, etc.)
- Συμπληρωματικές εμπειρίες και γνώσεις
- Κατάλληλες προσωπικότητες με team spirit

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

A. Έναρξη Έργου (*Initiation*)

A4. Project team installation

Οι ρόλοι στο Project Management:

Ο Κύριος του έργου:

- realizes company's interests
- coordinates project's interests
- assigns the project
- leads the PM, supports project team

Ο Project Manager:

- realizes project interests/objectives
- leads project team and contributors
- represents the project externally
- develops/adapts pm documentation

Τα μέλη Ομαδής έργου:

- realize project interests/objectives
- represent the project internally
- fulfill work packages
- fulfill PM task

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

A. Έναρξη Έργου (*Initiation*)

A4. Project team installation

Η επιλογή του Project Mgr γίνεται συνήθως από :

- τον Κύριο του Έργου
- την Οργάνωση που αναλαμβάνει το Project mgmt.

Η επιλογή των Project team members γίνεται συνήθως από :

- τον Κύριο του Έργου
- την Οργάνωση που αναλαμβάνει το Project mgmt.
- τον Project Mgr
- τους Διευθυντές των «μονίμων οργανωτικών δομών» όπου εργάζονται τα μέλη αυτά

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

B. Σχεδιασμός (*Planning*)

B1. Project

Το πρώτο πράγμα που πρέπει να αποσαφηνιστεί ώστε ο Σχεδιασμός να είναι ρεαλιστικός και ακριβής, είναι το «ποιο είναι το project». Δηλαδή :

- Τι περιλαμβάνει το Business case?
- Τι στόχους (Objectives) θέλουν να εξυπηρετήσουν οι Κύριοι του Έργου, οι Χρηματοδότες, οι Χρήστες?
- Ποιο είναι το αντικείμενο (scope) του έργου?
- Ποιο είναι το χρονοδιάγραμμα (Time plan) και ο Προϋπολογισμός (budget)?
- Τι πόροι (resources) είναι διαθέσιμοι?

Αν αυτά δεν είναι διευκρινισμένα υπάρχει μεγάλος κίνδυνος να καταλήξουμε σε αποτυχημένο project η σε project που μερικώς μόνο επέτυχε τους στόχους του.

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

B. Σχεδιασμός *(Planning)*

B2. Resource

- Πόροι (Resources) είναι οι άνθρωποι, μηχανήματα, ενεργειακές πηγές, πληροφορίες, χρήματα, κλπ
- Οι πόροι είναι πεπερασμένοι, έχουν κόστος και γιατί πρέπει η χρήση τους να γίνεται με προσοχή
- Σημαντική παράμετρος της επιτυχίας του Έργου είναι η αποτελεσματική (efficient) χρησιμοποίηση των πόρων.

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

B. Σχεδιασμός (*Planning*)

B3. Financial

Κατά τον σχεδιασμό του Έργου πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οικονομικά θέματα, όπως :

- Το **ποσό** της χρηματοδότησης
- Ο **χρονισμός** (timing) της χρηματοδότησης
- Οι **προϋποθέσεις** (prerequisites) της χρηματοδότησης (όροι, ορόσημα, ποσοστά ολοκλήρωσης του έργου για την εκταμίευση της χρηματοδότησης, κλπ)
- Οι **διαδικασίες** πιστοποιήσεων, εγκρίσεων και εκταμίευσης της χρηματοδότησης
- Οι **πληρωμές** στους προμηθευτές του έργου, τα ποσά, ο χρονισμός, οι προϋποθέσεις, κλπ
- Η χρηματοδότηση και οι πληρωμές πρέπει να είναι συμβατές και σε **ισορροπία μεταξύ τους**, διαφορετικά κινδυνεύει το έργο με καθυστερήσεις, ενεργοποίηση ρητρών, ποιοτική υποβάθμιση, κλπ

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

B. Σχεδιασμός *(Planning)*

B4. Quality

Στο έργο ένα σημαντικό μέρος είναι οι προδιαγραφές και οι απαιτήσεις ποιότητας. Είναι συνδεδεμένες με :

- Το **κόστος** του έργου διότι όσο πιο αυξημένες είναι οι απαιτήσεις τόσο πιο υψηλό είναι το κόστος του έργου, είτε μέσα από αγορά ακριβότερων υλικών, είναι μέσα από την συνεργασία με εξειδικευμένους και υψηλής ποιότητας τεχνίτες που έχουν και μεγαλύτερο κόστος αμοιβών, είτε μέσα από την μίσθωση υπηρεσιών όπως σχεδιαστών, επιβλεπόντων, εμπειρογνομόνων, δοκιμών, κλπ
- Το **χρονοδιάγραμμα** του έργου, διότι συνήθως η εφαρμογή αυξημένων προδιαγραφών επηρεάζει την διάρκεια του έργου
- Την **αξία** (value) του έργου, διότι όσο πιο ποιοτικά ανώτερο είναι τόσο μεγαλύτερη η αξία του είναι προκύπτει από το κόστος είτε από τα έσοδα που φέρνει το έργο είτε από την μισθωτική του αξία.
- Την **ικανοποίηση των χρηστών** του έργου (user satisfaction)

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

B. Σχεδιασμός *(Planning)*

B5. Risk

Κατά την υλοποίηση ενός Έργου μπορεί να παρεμβληθούν γεγονότα που να λειτουργήσουν αρνητικά στην επιτυχή ολοκλήρωση του.

Τα γεγονότα αυτά μπορεί να έχουν επίπτωση στο κόστος του έργου, στο χρόνο, στην ποιότητα και στο αντικείμενο.

Ο ρόλος της ομάδας έργου είναι να εντοπίσει (risk assessment) πριν την έναρξη του έργου αυτού τους κινδύνους και να καταστρώσει σχέδιο (risk plan) για την διαχείριση τους.

Η διαχείριση των κινδύνων περιλαμβάνει :

- την **εξάλειψη** των συνθηκών οι οποίες μπορεί να παράγουν τους κινδύνους
- την **μείωση της πιθανότητας** να προκύψει ο κίνδυνος
- την **μείωση των επιπτώσεων** αν συμβεί ο κίνδυνος

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

B. Σχεδιασμός *(Planning)*

B5. Risk

Μητρώο Κινδύνων *(Risk Register template)*

Πλάνο διαχείρισης Κινδύνων

Πότε γίνεται

Με την ολοκλήρωση ενός risk management plan, πρέπει να δημιουργηθεί ένα έντυπο που είναι γνωστό σαν Μητρώο Κινδύνων. Η ανάπτυξη του γίνεται κατά την διάρκεια της Φάσης Σχεδιασμού *(Planning phase)*

Γιατί είναι απαραίτητο

Είναι κρίσιμος παράγων επιτυχίας του Έργου. Αναγνωρίζονται έγκαιρα οι κίνδυνοι, αξιολογούνται και αναπτύσσονται πλάνα για την αποφυγή τους η για τη μείωση των επιπτώσεων τους

Πως αποτυπώνεται

Με την χρήση του Μητρώου Κινδύνων

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

B. Σχεδιασμός (Planning)

B5. Risk

Μητρώο Κινδύνων Eg. Risk Register

Project:					Prepared by:			Reference:		
Key: H – High; M – Medium; L – Low								Date:		
Type of Risk	Description of Risk	Probability			Impact			Risk reduction strategy	Contingency plans	Risk owner
		H	M	L	Perf.	Cost	Time			

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

B. Σχεδιασμός *(Planning)*

B5. Risk

Μητρώο Κινδύνων - Παράμετροι που περιλαμβάνει

a. Ημερομηνίες :

Επειδή το Μητρώο είναι ζωντανό έντυπο, είναι πολύ σημαντικό να σημειώνονται οι ημερομηνίες που οι κίνδυνοι εντοπιστήκαν ή τροποποιήθηκαν. Επίσης μπορούμε να σημειώνουμε τις ημερομηνίες στόχους και τις ημερομηνίες υλοποίησης.

b. Περιγραφή Κινδύνου :

Μια φράση με την οποία προσδιορίζουμε τον κίνδυνο

c. Είδος Κινδύνου :

business, project, stage

- business risks σχετίζονται με την αδυναμία να παραδοθούν τα προβλεπόμενα οφέλη
- project risks σχετίζονται με τη Διαχείριση Έργου, όπως με το Χρονοδιάγραμμα, τους Πόρους, κλπ
- stage risks σχετίζονται με μια συγκεκριμένη φάση του έργου

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

B. Σχεδιασμός *(Planning)*

B5. Risk

d. Πιθανότητα να συμβεί *(Likelihood of Occurrence)*:

L-Low (0-30%, M-Medium (31-70%), H-High (>70%).

e. Σοβαρότητα των επιπτώσεων *(Severity of Effect)*:

Αξιολογείται το μέγεθος των επιπτώσεων αν ο κίνδυνος συμβεί

f. Μέτρα *(Countermeasures)*:

Μέτρα που πρέπει να ληφθούν για τα αποτρέψουν τον κίνδυνο, να μειώσουν η να μεταφέρουν τον κίνδυνο. Μπορούν επίσης να οργανωθούν Contingency Plans

g. Υπεύθυνος *(Owner)*:

Είναι αυτός που ορίζεται υπεύθυνος να διασφαλίσει ότι οι κίνδυνοι θα αντιμετωπίσουν με τα μέτρα που ορίστηκαν.

h. Κατάσταση *(Status)* :

Καταδεικνύει αν ένας κίνδυνος συνεχίζει να υπάρχει η έχει εκλείψει. Δείκτες που χρησιμοποιούνται : C-current or E-ended.

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

B. Σχεδιασμός *(Planning)*

B5. Acceptance

Είναι η διαδικασία παραλαβής και η αποδοχής (έγκρισης) ενός έργου πρέπει να προκαθοριστεί και να συμφωνηθεί μεταξύ των επιμέρους πλευρών (κύριος του Έργου, χρηματοδότης, Χρήστης, Project Mgr).

Το αντικείμενο των ελέγχων, η διαδικασία και οι κανόνες για την παράδοση – παραλαβή (όπως για παράδειγμα το αποδεκτό μέγιστο ποσοστό αστοχιών, η ταχύτητα λειτουργίας του εξοπλισμού, κλπ) πρέπει να είναι σαφή και γνωστά σε όλες τις πλευρές.

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

B. Σχεδιασμός (*Planning*)

B6. Communication

Τι εξετάζουμε σε ένα πλάνο επικοινωνίας :

a. Ακροατήριο

Η Ομάδα Έργου πρέπει να καθορίσει όλα τα ακροατήρια που θα λαμβάνουν ενημέρωση. Η ενημέρωση θα ποικίλει ανάλογα με το ακροατήριο.

b. Ανάγκες ενημέρωσης

Το κάθε μήνυμα πρέπει να διαμορφώνεται σε περιεχόμενο και λεξιλόγιο ανάλογα με το ακροατήριο στο οποίο θα απευθυνθεί

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

B. Σχεδιασμός *(Planning)*

B6. Communication

c. Media

Το ευκολότερο μέσο επικοινωνίας είναι το email αλλά δεν είναι το αποτελεσματικότερο για την ενημέρωση για την πρόοδο του project η για σκοπούς εκπαίδευσης. Η ομάδα έργου πρέπει να εξετάσει επίσης τη χρήση newsletters, video η webinars. Για παροχή πληροφοριών και διευκρινίσεων καταλληλότερα είναι οι παρουσιάσεις και οι δημόσιες εκδηλώσεις.

d. Timing

Η επικοινωνία σε κάθε project πρέπει να ξεκινά στη φάση Σχεδιασμού. Στην αρχή μπορεί να είναι πιο χαλαρή αλλά όσο προχωρά το εργο η επικοινωνία θα γίνεται πιο τυπική. Είναι πολύ βασική για να διασφαλιστεί η υποστήριξη του project από τα μέλη της ομάδας, τα ενδιαφερόμενα μέρη και τους χρήστες .

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

B. Σχεδιασμός *(Planning)*

B6. Communication

e. Υπευθυνότητες *(Responsibilities)*

Υπεύθυνη για την επικοινωνία είναι η Ομάδα Έργου, αλλά μπορεί να ανατεθεί και σε ειδική διεύθυνση της Εταιρείας

Σε κάθε μέλος ανατίθεται η ευθύνη για την ενημέρωση ενός ακροατηρίου

- Ο Project Mgr ενημερώνει τον Project Owner και τα πιο κρίσιμης σημασίας Ενδιαφερόμενα Μέρη *(Interested parties, stakeholders)*
- Τα μέλη της Ομάδας Έργου ενημερώνουν τα εσωτερικά τμήματα όπως Λογιστήριο, Προμήθειες, και τους υπόλοιπους stakeholders



6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

Γ. Υλοποίηση *(Execution)*

Γ1. Build deliverables

Παραδοτέα (deliverables) είναι τα συμφωνημένα αποτελέσματα που πρέπει να παραδοθούν ενδιάμεσα και στο τέλος του έργου :

Τα παραδοτέα μπορούν ενδεικτικά να έχουν την μορφή :

1. Μελέτη
2. Σχέδια
3. Άδειες
4. Υλικό σεμιναρίου
5. Operating manual
6. Maintenance manual
7. Δείγματα

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

Γ. Υλοποίηση (Execution)

Γ2. Monitor

Βασική λειτουργία και ευθύνη της Ομάδας Έργου κατά την διάρκεια της υλοποίησης του είναι ο συντονισμός των επιμέρους εργασιών και δραστηριοτήτων ώστε όλα να εκτελούνται σύμφωνα με τον σχεδιασμό.

Όταν εντοπίζονται αποκλίσεις (κόστους, χρόνου, ποιότητας και αντικειμένου), από τον αρχικό σχεδιασμό τότε λαμβάνονται αποφάσεις και μέτρα ώστε να το project να επανέλθει στις αρχικές προβλέψεις.

Η λειτουργία του monitoring είναι συνεχής καθόλα την διάρκεια του έργου

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

Γ. Υλοποίηση (Execution)

Γ3. Control

Η λειτουργία του Ελέγχου είναι επίσης μια βασική λειτουργία του project management. Ο έλεγχος γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα που ποικίλουν ανάλογα με το μέγεθος του έργου, την κρισιμότητα του, την εμπειρία και ωριμότητα του project mgr και των μελών της ομάδας έργου.

Κατά το meeting Ελέγχου, τα μέλη της ομάδας αναφέρουν την πρόοδο του έργου και τις τυχόν αποκλίσεις ως προς το κόστος, χρονοδιάγραμμα, ποιότητα, κλπ

Στόχος του Ελέγχου είναι να εντοπιστούν οι αποκλίσεις ώστε να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για την αποκατάσταση τους.

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

Δ. Υλοποίηση (*Execution*)

Δ1. Project closure

Το project closure ναι η φάση που ακολουθεί την φάση υλοποίησης (execution, implementation). Στην πραγματικότητα η φάση αυτή ξεκινά λίγο πριν ολοκληρωθεί το έργο και περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως :

- ολοκλήρωση εκκρεμοτήτων, τακτοποίηση «μερεμετιών», κλπ
- εξόφληση προμηθευτών
- τελική αναφορά έργου
- συγκέντρωση και καταγραφή lessons learned
- οργάνωση meeting παραλαβής – παράδοσης
- δημιουργία operating manual, maintenance manual, σχεδίων as build, τελικό κοστολόγιο
- οργάνωση εγκαινίων
- κλπ

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

Δ. Υλοποίηση (Execution)

Δ1. Project closure

Αναφορά Ολοκλήρωσης Έργου (Project Closure Report)

Το Project Closure and Post Implementation Report (PCPIR) παρουσιάζεται στη Διοίκηση στο τέλος του Έργου και παρέχει μια τελική αξιολόγηση του Έργου. Συγκεκριμένα, παρουσιάζει το επίπεδο επιτυχίας του Έργου και αν και με τι τρόπους το έργο έχει επιτύχει τα αναμενόμενα οφέλη

Το Report περιλαμβάνει λεπτομέρειες που έχουν καταγραφεί κατά την διάρκεια ενός post implementation review meeting που διοργανώνεται μετά την ολοκλήρωση του έργου

Τα κύρια θέματα που πρέπει να περιλαμβάνει ένα PCPIR είναι :

- Ένα end project report, που θα καλύπτει :
 - την επίτευξη των στόχων του έργου ,
 - Αποτελέσματα έναντι στόχων και αποκλίσεις
 - Επιπτώσεις τυχόν αλλαγών επί του project και επί του business case
- Ένα περίγραμμα των διαδικασιών που θα εφαρμοστούν στο post-project review
- Ενέργειες παρακολούθησης των εργασιών κλεισίματος
- Lessons learned.

6.2.04.03 Διάρκεια ζωής της Διαχείρισης Έργου

Δ. Υλοποίηση (Execution)

Δ2. Review project

Αναφορά προόδου (Progress Report)

Η Αναφορά Προόδου εκδίδεται από τον Project mgr και αναφέρεται στο Προϋπολογισμό, στο Χρονοδιάγραμμα, στο Αντικείμενο.

Διανέμεται στους Project Sponsor, Budget Holder, Senior Users, Team Members

Το report πρέπει να είναι απλό και να περιέχει μόνο τα απαραίτητα που ενδιαφέρουν αυτούς στους οποίους αποστέλλεται

Ένα report μπορεί να περιλαμβάνει :

- Report Date
- Overall Status, Project Summary
- Key Issues
- Identified Risks
- Tasks and Next Steps
- Decisions Needed
- Key Future Dates
- Budgeted Cost, Spend to Date



ESLog - MODULE D :

CHANGE AND PROJECT MANAGEMENT

6.2.04.04 ΠΥΛΕΣ ΦΑΣΕΩΝ

Applies phase gate process to a project



6.2.04.04 Πύλες Φάσεων

A. Κύριες λειτουργίες (*Main processes*)

A1. Definition

A2. Initiation

A3. Planning

A4. Execution and closure

A5. Monitoring and controlling all throughout the project

(Βλέπε παράγραφο 6.2.04.02.Γ)

6.2.04.04 Πύλες Φάσεων

B. Ανάλυση λειτουργιών σε Φάσεις με Παραδοτέα

(Each process is broken down into phases with related deliverables)

(Βλέπε παράγραφο 6.2.04.02.Γ)

ESLog - MODULE D : **CHANGE AND PROJECT MANAGEMENT**

6.2.04.05 ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΩΝ ΕΡΓΟΥ

Coaches projects managers



6.2.04.05 Καθοδήγηση Διαχειριστών Έργου

A. GROW MODEL

The **GROW model** (or process) is a simple method for [goal setting](#) and [problem solving](#). It was developed in the United Kingdom and was used extensively in corporate [coaching](#) in the late 1980s and 1990s.

G	Goal	The Goal is the end point, where the client wants to be. The goal has to be defined in such a way that it is very clear to the client when they have achieved it.
R	Reality	The Current Reality is where the client is now. What are the issues, the challenges, how far are they away from their goal?
O	Obstacles	There will be Obstacles stopping the client getting from where they are now to where they want to go. If there were no Obstacles the client would already have reached their goal.
	Options	Once Obstacles have been identified, the client needs to find ways of dealing with them if they are to make progress. These are the Options.
W	Way Forward	The Options then need to be converted into action steps which will take the client to their goal. These are the Way Forward

6.2.04.05 Καθοδήγηση Διαχειριστών Έργου

A. GROW MODEL

A1. Goal

a. SMART

(Specific, Measurable, Actionable, Realistic, Time-bound)

b. PURE

(Positively stated, Understood, Relevant, Ethical)

c. CLEAR

(Challenging, Legal, Environmentally sound, Appropriate, Recorded).

6.2.04.05 Καθοδήγηση Διαχειριστών Έργου

A. GROW MODEL

A2. Current Reality

A3. Options

A4. Will or Way forward

Το μοντέλο GROW προβλέπει :

1. την κατανόηση των **Στόχων** του Έργου (TO BE)
2. την αποτύπωση της **Σημερινής Κατάστασης** (AS IS)
3. την καταγραφή των **Εναλλακτικών** με τις οποίες θα πάμε από το AS IS στο TO BE και την επιλογή της βέλτιστης
4. τις **Ενέργειες** που θα αναληφθούν για την υλοποίηση της μετάβασης από το AS IS στο TO BE

6.2.04.05 Καθοδήγηση Διαχειριστών Έργου

B. GO MAD MODEL



Application Levels for Solution Focused Thinking™



6.2.04.05 Καθοδήγηση Διαχειριστών Έργου

B. GO MAD MODEL (Go Make A Difference)

The Go MAD specialise in developing people's ability to **achieve results**. Go MAD offer a unique, research based, solution focused, **thinking system** that equips people with the **mindset and skills** to make significant personal and business improvements.

Typically a business improvement program will involve putting in place interventions to:

- Build senior management commitment and role modelling
- Develop a critical mass of skilled enablers in the form of coaches
- Empower groups (or everyone) to make a difference
- Provide on-going support and sustainability.

6.2.04.05 Μεθοδολογία Έργου

C. FUEL MODEL

- C1. Frame the conversation
- C2. Understand the current state
- C3. Explore the desired state
- C4. Lay out a success plan

Μέθοδος παρόμοια με το GROW MODEL.

“ Βαλε το πλαίσιο της συζήτησης, κατανόησε την υφισταμένη κατάσταση, εξέτασε ποια είναι η επιθυμητή κατάσταση, οργάνωσε ένα πλάνο επιτυχούς υλοποίησης»

ESLog - MODULE D : **CHANGE AND PROJECT MANAGEMENT**

6.2.04.06 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΓΟΥ

Applies a project methodology whilst managing a project



6.2.04.06 Μεθοδολογία Έργου

Η μεθοδολογία διαχείρισης Έργου περιλαμβάνει :

A. METHODS

B. PROCESSES

C . PRACTICES

6.2.04.06 Μεθοδολογία Έργου

D. EXAMPLES

Οι κυριότερες μεθοδολογίες Project management είναι :

D1. PRINCE (Βρετανικής προέλευσης)

D2. PMI (PMBOK) (Αμερικανικής προέλευσης)

D3. IPMA (Ευρωπαϊκής προέλευσης)

Slog - MODULE D : **CHANGE AND PROJECT MANAGEMENT**

6.2.04.07 ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΟΥ

Manages the costs of project



6.2.04.07 Κόστος Έργου

A. PROJECT COSTS

A1. Resource costs of completing project

Είναι τα κόστη που σχετίζονται με την υλοποίηση του Έργου. Συμπεριλαμβάνονται και τα κόστη λειτουργίας της ομάδας Έργου. Το project mgnt cost κυμαίνεται από 3-5% για μεγάλα έργα κυρίως κατασκευαστικά μέχρι και μεγαλύτερα ποσοστά για έργα μικρότερου προϋπολογισμού

A2. Costs of using, maintaining and supporting the product

Είναι τα κόστη που σχετίζονται με την λειτουργία του Έργου και περιλαμβάνουν την συντήρηση, υποστήριξη, ενεργεία, κλπ

Ο σχεδιασμός του έργου δεν πρέπει να επιδιώκει το μειωμένο αρχικό κόστος υλοποίησης του έργου αλλά το συνολικό κόστος ζωής (**life cycle cost**) του έργου.

6.2.04.07 Κόστος Έργου

B. PROJECT COST MANAGEMENT

Οι βασικές λειτουργίες της Διαχείρισης του Κόστους Έργου είναι :

B1. Estimate Costs

Πριν την έγκριση/ανάθεση ενός έργου πρέπει να αναλυθεί και προϋπολογιστεί το κόστος του έργου ώστε να εξασφαλιστεί αφενός η κερδοφορία του (ROI) αφετέρου η χρηματοδότηση του.

B2. Determine budget

Το επόμενο βήμα είναι να καθοριστεί το απαιτούμενο budget και οι πηγές χρηματοδότησης

B3. Control Costs

Κατά την διάρκεια της εκτέλεσης του Έργου, το βασικό μέλημα της ομάδας έργου είναι να διασφαλίσει ότι το πραγματικό κόστος (actual cost) δεν θα αποκλίνει από το προϋπολογισθέν (planned cost)

ESLog - MODULE D : CHANGE AND PROJECT MANAGEMENT

6.2.04.08 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΟΥ

Understands project quality Management



6.2.04.08 Διαχείριση Ποιότητας Έργου

Η Διαχείριση ποιότητας Έργου περιλαμβάνει τις εξής λειτουργίες :

A. Σχεδίαση Ποιότητας (*plan quality*)

Κατά την σχεδίαση ενός έργου μια βασική λειτουργία είναι η σχεδίαση της Ποιότητας, που περιλαμβάνει τα υλικά, τις προδιαγραφές, τα επίπεδα αξιοπιστίας, κλπ του Έργου.

Αυτά **επηρεάζουν αρνητικά** τόσο το κόστος κατασκευής του έργου όσο και τον χρόνο υλοποίησης του.

Παράλληλα **επηρεάζουν θετικά** το κόστος λειτουργίας του έργου και την αξία του έργου.

Επειδή αυτές οι επιπτώσεις αφορούν τον Κύριο του Έργου θα πρέπει να υποβάλλονται στον Κύριο του έργου διάφορα εναλλακτικά σενάρια με τις επιπτώσεις τους και **να συμφωνείται μαζί του** το σενάριο που θα υλοποιηθεί.

6.2.04.08 Διαχείριση Ποιότητας Έργου

B. Διασφάλιση Ποιότητας (*Perform Quality Assurance*)

The planned and systematic activities implemented in a quality system so that quality requirements for a product or service will be fulfilled

Κατά την σχεδίαση αλλά και κατά την υλοποίηση του Έργου πρέπει να λαμβάνονται μέτρα και προβλέψεις ώστε να διασφαλιστεί η ποιότητα του έργου. Ενδεικτικά αυτά μπορεί να είναι η επιλογή των προμηθευτών, η πρόσληψη πιστοποιημένων επαγγελματιών, οι διαδικασίες προμηθειών, η επίβλεψη του έργου, κλπ

Η Διασφάλιση Ποιότητας είναι διαφορετική λειτουργία από τον Έλεγχο Ποιότητας

The difference is that :

- QA is *process* oriented and
- QC is *product* oriented.

Quality Assurance makes sure you are doing the right things, the right way.



6.2.04.08 Διαχείριση Ποιότητας Έργου

Γ. Έλεγχος Ποιότητας (*Perform Quality Control*)

The observation techniques and activities used to fulfill requirements for quality

Ο έλεγχος μπορεί να είναι :

- **ΟΠΤΙΚΟΣ**
- **δειγματοληπτικός** (Το ποσοστό ορίζεται με βάση παραμέτρους όπως ιστορικά στοιχεία, επίπεδα απαιτήσεων αξιοπιστίας, κλπ)
- **Καταστροφικός** (όταν το προϊόν για να ελεγχθεί αν πληρεί τις προδιαγραφές πρέπει αναγκαστικά να καταστραφεί)

Quality **Control** makes sure the results of what you've done are what you expected.

6.2.04.08 Διαχείριση Ποιότητας Έργου

Γ. Έλεγχος Ποιότητας (*Perform Quality Control*)

Terminology	first use	Description
Statistical quality control (SQC)	1930s	The application of statistical methods (specifically control charts and acceptance sampling) to quality control. ^{[5]:556}
Total quality control (TQC)	1956	Popularized by Armand V. Feigenbaum in a Harvard Business Review article ^[6] and book of the same name. ^[7] Stresses involvement of departments in addition to production (e.g., accounting, design, finance, human resources, marketing, purchasing, sales).
Statistical process control (SPC)	1960s	The use of control charts to monitor an individual industrial process and feed back performance to the operators responsible for that process. Inspired by control systems .
Company-wide quality control (CWQC)	1968	Japanese-style total quality control ^[7]
Total Quality Management (TQM)	1985	Quality movement originating in the United States Department of Defense that uses (in part) the techniques of statistical quality control to drive continuous organizational improvement. ^[8]
Six Sigma (6σ)	1986	Statistical quality control applied to business strategy. ^[9] Originated by Motorola

ESLog - MODULE D : **CHANGE AND PROJECT MANAGEMENT**

6.2.04.09 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

Implements a continuous improvement programme



6.2.04.09 Πρόγραμμα συνεχούς βελτίωσης

A. Επιλογή συνολικής προσέγγισης

a **continuous improvement process** (abbreviated as **CIP** or **CI**), is an *ongoing effort* to improve products, services, or processes. These efforts can seek "incremental" improvement over time or "breakthrough" improvement all at once.

Delivery (customer valued) processes are constantly evaluated and improved in the light of their *efficiency, effectiveness and flexibility*.

It is not limited to quality initiatives. Improvement in business strategy, business results, customer, employee and supplier relationships can be subject to continual improvement

6.2.04.09 Πρόγραμμα συνεχούς βελτίωσης

A. Επιλογή συνολικής προσέγγισης

KAIZEN Approach

(the translation of kai (“change”) zen (“good”) is “improvement”).

- **Feedback:**

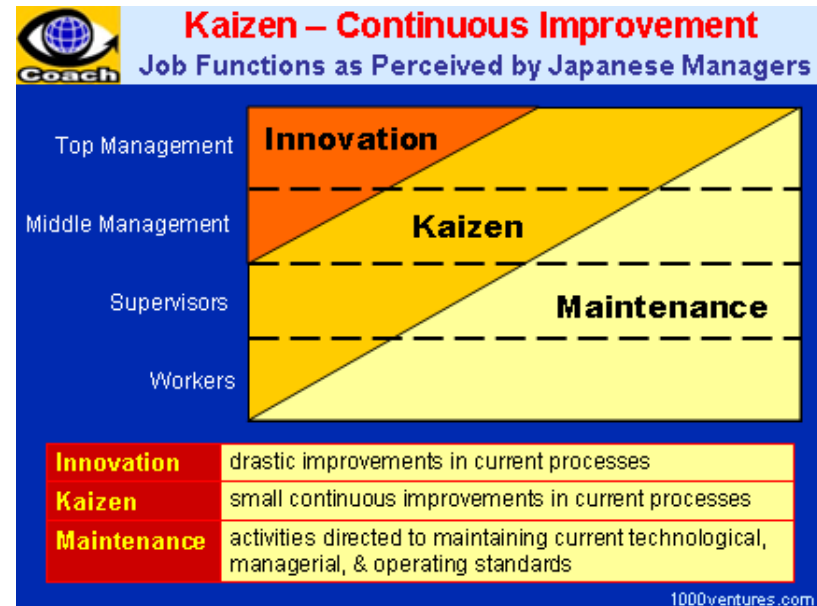
The core principle of CIP is the (self) reflection of processes.

- **Efficiency:**

The purpose of CIP is the identification, reduction, and elimination of suboptimal processes.

- **Evolution:**

The emphasis of CIP is on incremental, continual steps rather than giant leaps.



6.2.04.09 Πρόγραμμα συνεχούς βελτίωσης

A. Επιλογή συνολικής προσέγγισης

KAIZEN Approach

Key features of kaizen include:

- Improvements are based on **many small changes** rather than the radical changes that might arise from Research and Development
- As the ideas come from the workers themselves, they are less likely to be radically different, and therefore **easier to implement**
- Small improvements require **low capital investment**
- The ideas come from the **talents** of the existing workforce
- All employees **improve their own performance**
- Workers take **ownership** for their work and help reinforce team working

The elements above are the more tactical elements of CIP.

The more strategic elements include deciding how to increase the value of the delivery process output to the customer (**effectiveness**) and how much **flexibility** is valuable in the process to meet changing needs.

6.2.04.09 Πρόγραμμα συνεχούς βελτίωσης

A. Επιλογή συνολικής προσέγγισης

Key factors for a successful Continuous Improvement Program

1. Leadership that walks the talk
2. Focus on "fire prevention" rather than "fire fighting"
3. Constancy of purpose to retain changes
4. Shift to long term mind-set

6.2.04.09 Πρόγραμμα συνεχούς βελτίωσης

B. Εφαρμογή συστηματικής διοίκησης σε σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους

B1. Επιλογή κατάλληλων εργαλείων

B2. Προϋπολογισμός και Χρονοδιάγραμμα

B3. Διαχείριση προσδοκιών

6.2.04.09 Πρόγραμμα συνεχούς βελτίωσης

Γ. Εφαρμογή ρόλων και αρμοδιοτήτων

Γ1. Διοικητική Δομή και Διοίκηση (*Management Structure and Governance*)

Γ2. Επιτροπή διεύθυνσης (*Steering Committee*)

Γ3. Γενικός Συντονιστής (*Overall Champion*)

Γ4. Ομαδάρχες (*Texam leaders*)

Γ5. Υπεύθυνοι Λειτουργιών (*Process Owners*)

Γ6. Συντονιστές (*Facilitators*)

6.2.04.09 Πρόγραμμα συνεχούς βελτίωσης

Δ. Εφαρμογή εργαλείου συνεχούς βελτίωσης

Δ1. Οπτικές παρουσιάσεις (*Visual displays*)

Δ2. Τυποποιημένη εργασία (*Standard Work*)

Δ3. Διατηρησιμότητα (*Tracking for Sustainability*)

Δ4. Διάχυση εφαρμογών (*Sharing best practices, community of practice*)

6.2.04.09 CHANGE MANAGEMENT (Διαχείριση αλλαγών)

*(Ανατρέξτε στις διαφάνειες του κεφαλαίου
Change Management του EJL)*

Καλή επιτυχία !