

ΑΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΠΡΕΒΕΖΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΘΕΜΑ: ΤΟ MICROSOFT PROJECT ΚΑΙ ΟΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ
ΤΟΥ ΓΙΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ
ΤΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΑΝΑΛΥΤΗ



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ
ΘΕΜΑΤΟΣ

ΜΟΥΜΟΥΡΗΣ
ΣΠΥΡΙΔΩΝ
Α.Ε.Μ 4193

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΓΚΟΓΚΟΣ
ΧΡΗΣΤΟΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	ΣΕΛΙΔΑ
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 ΣΤΟΧΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ	1
1.2 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	2
1.2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΡΓΟ	2
1.2.2 ΠΟΤΕ ΕΧΟΥΜΕ ΕΡΓΟ(PROJECT)	2
1.2.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ (PROJECT MANAGEMENT)	2
1.2.4 ΠΩΣ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΤΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ	2
1.2.5 ΤΙ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ	3
1.2.6 ΠΟΤΕ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΘΗΚΕ Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	3
1.2.7 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ PROJECT MANAGEMENT	3
1.3 ΠΟΙΑ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ PROJECT MANAGEMENT ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	4
1.3.1 ΠΟΙΑ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΧΕΙ ΜΙΑ ΜΕΘΟΔΟΣ PROJECT MANAGEMENT	4
1.3.2 ΠΟΙΑ ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΟΥ PROJECT MANAGEMENT	5
1.3.3 ΠΟΙΟΙ ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ ΣΤΟ PROJECT MANAGEMENT	5
1.3.4 ΠΟΙΟΣ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΜΕΛΟΥΣ ΣΤΟ PROJECT MANAGEMENT	6
1.3.5 ΠΟΙΕΣ ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΕΝΟΣ PROJECT ΚΑΙ ΤΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΤΕΛΕΙΤΑΙ ΣΕ ΚΑΘΕΜΙΑ ΑΠΟ ΑΥΤΕΣ	7
1.3.6 ΠΟΤΕ ΕΝΑ PROJECT ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟ	10
1.3.7 ΠΟΙΑ ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΕΡΑΣΕΙ Η ΟΜΑΔΑ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗΣ ΤΟΥ PROJECT ΕΤΣΙ ΩΣΤΕ ΝΑ ΑΠΟΔΟΣΕΙ ΤΑ ΜΕΓΙΣΤΑ ΔΥΝΑΤΑ	11
1.3.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΕΝΑΡΞΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ	13
2.1 ΠΩΣ ΞΕΚΙΝΑΜΕ ΤΟ ΕΡΓΟ	13
2.1.2 ΠΟΙΟΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΚΛΗΘΟΥΝ ΣΤΗΝ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ ΕΝΑΡΞΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ	14
2.1.3 ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ Η ΑΤΖΕΝΤΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ	14
2.1.4 ΠΟΙΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΙΖΟΥΝ ΡΟΛΟ ΣΤΟΝ ΧΡΟΝΟ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΓΙΑ ΝΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΘΕΙ ΤΟ ΕΡΓΟ	15
2.1.5 ΠΩΣ ΣΧΕΔΙΑΖΟΥΜΕ ΤΟΝ ΣΤΟΧΟ	15
2.1.6 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	16
2.1.7 ΠΟΙΕΣ ΟΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΠΩΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΤΟΥΝ	16
2.1.7.1 ΠΟΙΟΣ Ο ΛΟΓΟΣ ΝΑ ΒΡΟΥΜΕ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ	17
2.1.7.2 ΠΟΙΟΣ Ο ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΑΝ ΔΕΝ ΚΑΤΑΛΑΒΟΥΜΕ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ	17
2.1.7.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΔΟΧΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ (Customer Acceptance Criteria)	18
2.1.8 ΠΩΣ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΜΕ ΤΑ ΟΡΙΑ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΜΑΣ	19
2.1.9 ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΟΙ ΑΜΕΣΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΟΙ(STAKEHOLDERS)	21
2.1.10 ΠΩΣ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΚΑΝΟΥΜΕ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΜΑΣ	22
2.1.11 ΤΙ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΟΥΜΕ ΜΕ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ	22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	
3.1 ΤΙ ΟΝΟΜΑΖΟΥΜΕ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	23
3.1.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΡΙΣΚΟ ΚΑΙ ΠΟΙΟΣ Ο ΣΤΟΧΟΣ ΣΤΟΝ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	23
3.1.3 ΠΟΙΟΣ Ο ΛΟΓΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	23
3.2 ΠΟΙΑ ΕΙΔΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΥΠΑΡΧΟΥΝ	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ	
4.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΙ ΠΟΙΑ Η ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ	25
4.1.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ DELIVERABLE SCHEDULE	25
4.1.2.1 ΤΙ ΜΑΣ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΤΟ DELIVERABLE SCHEDULE	25
4.1.2.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ MILESTONE SCHEDULE	26
4.1.2.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	26
4.1.3 ΠΩΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΖΟΥΜΕ ΕΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	26
4.1.3.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΑ STAGE GATES	26
4.1.3.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ STAFF EFFORT	27
4.2 ΠΟΙΑ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΕΝΑΝΤΙ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΜΕΣΩ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΗ	27
4.2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ GANTT ΚΑΙ ΠΟΙΑ Η ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΣΤΟ PROJECT MANAGEMENT	28
4.2.1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η WBS	28
4.2.1.2 ΠΩΣ ΚΑΤΑΛΛΑΒΑΙΝΟΥΜΕ ΤΟΥΣ ΚΩΔΙΚΕΣ ΤΗΣ WORK BREAKDOWN STRUCTURE	28
4.2.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΚΡΙΣΙΜΟ ΜΟΝΟΠΑΤΙ ΚΑΙ ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΚΡΙΣΙΜΟΥ ΜΟΝΟΠΑΤΙΟΥ	29
4.2.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η PERT (PROGRAM EVALUATION AND REVIEW TECHNIQUE – ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ)	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ	
5.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ	30
5.1.2 ΠΟΙΑ ΕΙΔΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΥΠΑΡΧΟΥΝ	30
5.1.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΧΡΟΝΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (PROJECT MANAGEMENT STAFF EFFORT) ΚΑΙ ΠΩΣ ΤΟΝ ΒΡΙΣΚΟΥΜΕ	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ	
6.1 MICROSOFT PROJECT	32
6.1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ MICROSOFT PROJECT	32
6.1.2 ΤΙ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΚΑΝΟΥΜΕ ΜΕ ΤΟ MICROSOFT PROJECT	32
6.1.3 ΠΟΙΑ ΤΑ ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ MICROSOFT PROJECT	33
6.2 ΠΟΤΕ ΕΜΦΑΝΙΣΤΗΚΕ ΓΙΑ ΠΡΩΤΗ ΦΟΡΑ ΤΟ MICROSOFT PROJECT	34
6.2.1 ΤΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ Η ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ MICROSOFT PROJECT 2003	34
6.2.2 ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΔΕΚΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΟΙ ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΟΥΜΕ ΤΟ MICROSOFT PROJECT ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ	35
6.2.3 ΠΟΙΑ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΜΑΣ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ Η ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ PROJECT	36
6.2.4 ΠΟΙΑ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ PROFESSIONAL ΕΚΔΟΣΗΣ ΤΟΥ MICROSOFT PROJECT	37
6.2.4.1 ΠΟΙΑ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΜΑΣ ΠΑΡΕΧΕΙ Η EPM	38
6.2.4.2 ΤΙ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΚΑΝΟΥΜΕ ΜΕ ΤΟ MICROSOFT PROJECT ΠΟΥ ΔΕΝ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΚΑΝΟΥΜΕ ΜΕ ΤΑ ΑΛΛΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	39

6.3 ΤΙ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΕΚΤΕΛΕΣΟΥΜΕ ΜΕ ΤΟ PROJECT ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΩΝ ΤΕΣΣΑΡΩΝ ΦΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ (ΕΝΑΡΞΗ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΕΚΤΕΛΕΣΗ, ΚΛΕΙΣΙΜΟ)	39
6.3.1 ΔΟΥΛΕΥΟΝΤΑΣ ΜΕ ΤΟ MICROSOFT PROJECT	40
6.3.2 ΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΕΝΑ ΝΕΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΡΓΟΥ ΜΕ ΤΟ PROJECT	42
6.3.3 ΦΤΙΑΧΝΟΝΤΑΣ ΤΟ ΗΜΕΡΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΟΥ ΜΕ ΤΟ PROJECT	43
6.3.4 ΠΩΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΜΕ ΕΝΑ ΝΕΟ ΗΜΕΡΟΛΟΓΙΟ ΒΑΣΗΣ ΣΤΟ PROJECT	44
6.3.5 ΠΟΙΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΓΙΑ ΝΑ ΕΙΣΑΓΟΥΜΕ ΤΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΜΑΣ ΣΤΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ GANTT ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΟ PROJECT	45
6.3.6 ΦΤΙΑΧΝΟΝΤΑΣ ΤΗΝ WORK BREAKDOWN STRUCTURE (WBS)	47
6.3.6.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η WBS	47
6.3.6.2 ΠΩΣ ΚΑΤΑΛΑΒΑΙΝΟΥΜΕ ΤΟΥΣ ΚΩΔΙΚΕΣ ΤΗΣ WORK BREAKDOWN STRUCTURE	47
6.4 ΠΩΣ ΠΡΟΣΘΕΤΟΥΜΕ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΡΓΟΥ ΜΑΣ	47
6.4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΑΠΟ ΦΥΛΛΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ EXCEL	48
6.4.2 ΒΛΕΠΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ PROJECT	49
6.5 ΠΩΣ ΦΤΙΑΧΝΟΥΜΕ ΕΝΑ ΑΚΡΙΒΕΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΟΥ ΜΕ ΤΟ PROJECT	49
6.5.1 ΠΩΣ ΕΙΣΑΓΟΥΜΕ ΤΙΣ ΔΙΑΡΚΕΙΕΣ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟ PROJECT	51
6.5.2 ΠΩΣ ΕΙΣΑΓΟΥΜΕ ΤΙΣ ΕΞΑΡΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟ PROJECT	51
6.5.3 ΠΩΣ ΦΤΙΑΧΝΟΥΜΕ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ PERT ΜΕ ΤΟ PROJECT	53
6.5.4 ΠΩΣ ΕΙΣΑΓΟΥΜΕ ΜΙΑ ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ(DEADLINE) ΜΕ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ PROJECT	55
6.5.5 ΠΩΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΜΕ ΣΗΜΕΙΑ ΟΡΟΣΗΜΑ(MILESTONES) ΜΕ ΤΟ PROJECT	55
6.5.6 ΠΩΣ ΒΛΕΠΟΥΜΕ ΠΟΣΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΧΡΟΝΟΥ (SLACK) ΕΧΟΥΜΕ ΣΕ ΚΑΘΕ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	56
6.5.7 ΠΩΣ ΒΛΕΠΟΥΜΕ ΤΟ ΚΡΙΣΙΜΟ ΜΟΝΟΠΑΤΙ	56
6.5.8 ΤΙ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΚΑΝΟΥΜΕ ΕΑΝ ΕΧΟΥΜΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΧΡΟΝΟ ΑΠΟ ΟΣΟ ΧΡΕΙΑΖΟΜΑΣΤΕ	57
6.6 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΟ	58
6.6.1 ΠΟΣΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ ΧΡΕΙΑΖΟΜΑΣΤΕ	58
6.6.2 ΤΙ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΚΑΝΟΥΜΕ ΠΡΟΣΘΕΤΟΝΤΑΣ ΠΟΡΟΥΣ ΣΤΟ ΕΡΓΟ ΜΑΣ	58
6.6.3 ΠΟΙΑ ΕΙΔΗ ΠΟΡΩΝ ΥΠΑΡΧΟΥΝ	59
6.6.4 ΜΕ ΠΟΙΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΠΡΟΣΘΕΣΟΥΜΕ ΠΟΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΕΡΓΟ ΜΑΣ	59
6.6.4.1 ΜΕ ΠΟΙΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΠΡΟΣΘΕΣΟΥΜΕ ΤΟΥΣ ΥΛΙΚΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ	60
6.7 ΑΝΑΛΥΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ	61
6.7.1 ΑΝΑΛΥΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΠΡΟΟΔΟ ΚΑΙ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΜΕΘΟΔΟ ΤΗΣ ΔΕΔΟΥΛΕΥΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ (EARNED VALUE)	61
6.7.1.1 ΠΩΣ ΕΜΦΑΝΙΖΟΥΜΕ ΤΗΝ ΔΕΔΟΥΛΕΥΜΕΝΗ ΑΞΙΑ ΜΕΣΩ ΤΟΥ MICROSOFT PROJECT	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΙΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ PROJECT	
7.1 ΓΝΩΡΙΜΙΑ ΜΕ ΤΙΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΟΥ PROJECT	64
7.1.2 ΚΑΤΑΛΑΒΑΙΝΟΝΤΑΣ ΤΟΝ PROJECT SERVER ΚΑΙ ΤΟ PROJECT WEB ACCESS	65
7.1.3 ΠΟΙΑ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ E-MAIL	66
7.2 ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΩΝ	68
7.2.1 ΓΙΑΤΙ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΟΥΜΕ ΤΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	68
7.2.2 ΔΟΥΛΕΥΟΝΤΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΕΞΑΜΕΝΗ ΠΟΡΩΝ	69
7.2.3 ΑΝΑΛΥΟΝΤΑΣ ΠΟΛΛΑΠΛΑ ΕΡΓΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΟ PROJECT PORTFOLIO	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (CASE STUDY)	70
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	80
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ –ΠΗΓΕΣ	82

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. 1 ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ

Στόχος της πτυχιακής αυτής είναι να μας εισάγει στον κόσμο της διαχείρισης έργων (project management) και της μεγάλης χρησιμότητας που έχει η διαχείριση έργων στην λειτουργία των επιχειρήσεων. Η πτυχιακή αυτή περιλαμβάνει μια ιστορική αναδρομή εστιάζοντας στο πότε ξεκίνησε να εφαρμόζεται το project management και από ποιους. Επίσης θα δούμε την σημαντικότητα των μελών της ομάδας στην διεκπεραίωση του έργου και τον ρόλο του καθενός. Ακόμα θα επεκταθούμε στις διάφορες μεθόδους όπως η δομική ανάλυση έργου (Work Breakdown Structure), η μέθοδος του κρίσιμου μονοπατιού (critical path method), η PERT και άλλες, σε συστήματα και διαγράμματα (όπως το διάγραμμα Gantt) που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για την παρακολούθηση και διεκπεραίωση των έργων. Επιπλέον θα δώσουμε μεγάλη βαρύτητα στην διαχείριση έργων μέσω του προγράμματος της Microsoft το Project, και θα αναλύσουμε, από χρηματοοικονομικής απόψεως, τα ρίσκα που παίρνει και τα οφέλη που θα αποκομίσει η επιχείρηση από την χρήση του Microsoft Project. Τέλος θα πραγματοποιήσουμε μια μελέτη περίπτωσης χρήσης του Microsoft Project για την καλύτερη κατανόηση των δυνατοτήτων του συγκεκριμένου προγράμματος.

1.2 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

1.2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΕΡΓΟ

Έργο είναι μια προσωρινή προσπάθεια που εκτελείται προκειμένου να δημιουργηθεί ένα μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία. Προσωρινό σημαίνει ότι κάθε έργο έχει αρχή και τέλος. Η μοναδικότητα είναι σημαντικό χαρακτηριστικό των παραδοτέων ενός έργου τα οποία μπορεί να είναι προϊόντα, υπηρεσίες ή αποτελέσματα.(1)

1.2.2 ΠΟΤΕ ΕΧΟΥΜΕ ΕΡΓΟ (PROJECT)

Η έννοια του έργου(project) αναφέρεται σε κάθε δραστηριότητα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και έχει ως στόχο την παραγωγή, την ολοκλήρωση ή την βελτίωση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σε συγκεκριμένη χρονική διάρκεια. Σημαντική προϋπόθεση είναι το τελικό προϊόν ή η υπηρεσία που θα προκύψει να είναι μοναδικό ειδήλλως δεν έχουμε project αλλά βιομηχανική παραγωγή.(2)

1.2.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ (PROJECT MANAGEMENT)

Η οργάνωση και διαχείριση έργου (project management) είναι ένα σύνολο από εργαλεία, τεχνικές, γνώσεις και ικανότητες τα οποία όταν εφαρμοστούν σε όλες τις φάσεις ενός project μας βοηθάνε να παράγουμε καλύτερα αποτελέσματα για το έργο (project) που έχουμε αναλάβει να φέρουμε εις πέρας ,πετυχαίνοντας έτσι την εκπλήρωση των προκαθορισμένων στόχων και απαιτήσεων αλλά και ικανοποιώντας ή ακόμα καλύτερα και ξεπερνώντας τις αναμενόμενες προσδοκίες του πελάτη μας.(3)

1.2.4 ΠΩΣ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΤΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ

Η οργάνωση και διαχείριση έργων επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης και της ολοκλήρωσης συγκεκριμένων διεργασιών διοίκησης έργων (project management process) για την έναρξη, τον προγραμματισμό, την εκτέλεση, την παρακολούθηση, τον έλεγχο και την

ολοκλήρωση του έργου. Για την επίτευξη των στόχων του έργου υπεύθυνος είναι ο διευθυντής του έργου (project manager).(2)

1.2.5 ΤΙ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ

Η διοίκηση ενός έργου περιλαμβάνει :

1. Προσδιορισμό των απαιτήσεων
2. Καθορισμό σαφών και επιτεύξιμων στόχων
3. Εξισορρόπηση των ανταγωνιστικών αιτημάτων για ποιότητα, φυσικό αντικείμενο, χρόνο, κόστος
4. Προσαρμογή των προδιαγραφών, σχεδίων και προσεγγίσεων στις διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες των διαφόρων συμμετεχόντων.(2)

1.2.6 ΠΟΤΕ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΘΗΚΕ Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ

Η ανάγκη της οργάνωσης και διαχείρισης έργων (project management) δημιουργήθηκε όταν διαπιστώθηκε ,στον τομέα των επιχειρήσεων, ότι ο πρόχειρος σχεδιασμός και η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των μελών και η έλλειψη συντονισμού των έργων προκαλούσαν πολύ συχνά ανεπίτρεπτες καθυστερήσεις στην εκπλήρωση των έργων με άμεση συνέπεια την τεράστια αύξηση του κόστους και πολλές φορές οδηγούσαν και σε αποτυχημένα έργα που έπρεπε να επανασχεδιαστούν.(1)

1.2.7 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ PROJECT MANAGEMENT

Το project management χρησιμοποιούνταν σαν μια γενική ιδέα πριν την κρίση του Σπούτνικ κατά την διάρκεια του Ψυχρού Πολέμου. Μετά την κρίση, το υπουργείο Εθνικής Αμύνης των ΗΠΑ χρειάστηκε να επιταχύνει την διαδικασία εξοπλισμού. Πολλά νέα εργαλεία (μοντέλα) εφευρέθηκαν για επιτύχουν αυτό τον σκοπό. Το 1958 εφευρέθηκε το πρόγραμμα Program Evaluation and Review Technique (PERT) σαν μέρος του εξοπλιστικού προγράμματος Polaris που εξόπλιζε τα υποβρύχια του αμερικάνικου στρατού με πυραύλους. Την ίδια περίοδο η γαλλική εταιρεία χημικών DuPont εφεύρισκε ένα παρόμοιο μοντέλο που ονομάζονταν CPM (Critical Path Method).Η PERT πρόσφατα επέκτεινε τις λειτουργίες της με την WBS (Work

breakdown structure) η οποία είναι μια θεμελιώδης τεχνική του project management και χρησιμοποιείται για να μπορούμε να σπάσουμε μια μεγάλη σε μέγεθος και όγκο εργασία σε μικρότερα κομμάτια έτσι ώστε να γίνει ευκολότερα από την ομάδα η πραγματοποίησή της. Θα αναφερθούμε στην WBS σε επόμενο κεφάλαιο. Αργότερα αυτά τα μοντέλα που αρχικά είχαν χρησιμοποιηθεί για πολεμικούς σκοπούς διέρρευσαν και στις ιδιωτικές, κατά κύριο λόγο, επιχειρήσεις και έτσι ξεκίνησε η εξάπλωση του project management και συνεχίζεται έως και σήμερα αποτελώντας ένα πολύ σημαντικό κλάδο στην λειτουργία και αποδοτικότητα των επιχειρήσεων.(4)

1.3 ΠΟΙΑ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ PROJECT MANAGEMENT ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η σημασία του project management για τις επιχειρήσεις είναι ότι το σχέδιο μάχης για τον στρατό, είναι δηλαδή ο κεντρικός άξονας στον οποίο κινείται η επιχείρηση για την πραγματοποίηση του εκάστοτε έργου. Το project management μας παρέχει μια διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσουμε βήμα προς βήμα και με μια μέθοδο η οποία μας βοηθάει να κρατάμε το έργο(project) σε σειρά και να μπορούμε να αντιμετωπίζουμε τα προβλήματα που τυχόν θα παρουσιαστούν κατά την περίοδο εκτέλεσής του.(2)

1.3.1 ΠΟΙΑ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΧΕΙ ΜΙΑ ΜΕΘΟΔΟΣ PROJECT MANAGEMENT

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει μια μέθοδος οργάνωσης και διαχείρισης έργου είναι τα εξής :

1. Προσαρμόσιμη
2. Ανοικτής αρχιτεκτονικής ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί με οποιαδήποτε μέθοδο
3. Προσανατολισμένη στα αποτελέσματα
4. Εύκολη στην χρήση (5)

1.3.2 ΠΟΙΑ ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΟΥ PROJECT MANAGEMENT

Τα είδη του project management είναι 2: Το απευθείας project management που αντιπροσωπεύει την παλιά γενιά διαχείρισης έργων και το διαμοιρασμένο project management που αντιπροσωπεύει την νέα γενιά και μας δίνει ορισμένα πλεονεκτήματα σε σχέση με το παραδοσιακό project management τα οποία είναι τα εξής :

- 1) Κάθε μέλος καταλαβαίνει την συνεισφορά του στην ομάδα.
- 2) Γεννιούνται περισσότερες ιδέες από τα μέλη της ομάδας.
- 3) Παίρνονται καλύτερες αποφάσεις όταν συμμετέχουν όλοι.
- 4) Δημιουργείται ένα αίσθημα ιδιοκτησίας που ενδυναμώνει τον τρόπο που υπολογίζεται το άτομο στην ομάδα.
- 5) Το ηθικό της ομάδας αυξάνεται.
- 6) Υπάρχει λιγότερη επανάληψη κινήσεων.
- 7) Η ατομική και η ομαδική απόδοση αυξάνεται.(5)

1.3.3 ΠΟΙΟΙ ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ ΣΤΟ PROJECT MANAGEMENT

Οι βασικοί ρόλοι στο project management είναι 6 :

- 1.Ο project manager,
- 2.Τα μέλη της ομάδας του project που παράγουν την συνολική απόδοση της ομάδας
- 3.Ο σπόνσορας
- 4.Ο πελάτης του project και
- 5.Οι οικονομικοί διαχειριστές του έργου
- 6.Ο διαχειριστής των λειτουργιών του έργου(5)

1.3.4 ΠΟΙΟΣ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΜΕΛΟΥΣ ΣΤΟ PROJECT MANAGEMENT

Ο βασικός ρόλος του αρχηγού του project είναι να καθοδηγήσει την ομάδα του και να επιβλέπει τις διαδικασίες που κάνει κάθε μέλος της ομάδας καθ'όλη την διάρκεια του project με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε το έργο να διεκπεραιωθεί επιτυχώς.

Ο ρόλος του μέλους της ομάδας διεκπεραίωσης του project είναι και αυτός σημαντικός επειδή παρέχει στη υπόλοιπη ομάδα τεχνική υποστήριξη και επίσης βοηθά στην σχεδίαση και επίβλεψη του έργου. Είναι ουσιαστικά ο βοηθός του project manager.

Ο ρόλος του χορηγού είναι να επιβλέπει την συνολική πορεία του project και να εξασφαλίζει ότι το project ικανοποιεί και την πλευρά του πελάτη και την πλευρά της επιχείρησης. Είναι πολύ παρακινδυνευμένο να ξεκινήσει το project χωρίς χορηγό.

Ο πελάτης του project είναι το άτομο ή επιχείρηση που έχει ζητήσει το συγκεκριμένο έργο και είναι ο τελικός αποδέκτης του έργου. Ο πελάτης μπορεί να είναι εσωτερικός ή εξωτερικός δηλαδή είτε κάποιο άλλο τμήμα της ίδιας επιχείρησης είτε ένας πελάτης εκτός επιχείρησης π.χ ένας ιδιώτης. Ο πελάτης μπορεί να διαφέρει από τον τελικό χρήστη γιατί πελάτης θεωρείται το άτομο ή η ομάδα που παραλαμβάνει το τελικό προϊόν ενώ ο χρήστης είναι το άτομο ή η ομάδα που τελικά θα χρησιμοποιήσει το προϊόν. Βεβαίως μπορεί να είναι και το ίδιο πρόσωπο ή ομάδα.

Προκειμένου η επιχείρηση που έχει αναλάβει την διεκπεραίωση του συγκεκριμένου έργου να το φέρει εις πέρας και να ικανοποιήσει τον πελάτη της ,πρέπει ο πελάτης να δώσει ακριβή στοιχεία για τις ανάγκες και τις απαιτήσεις που θέλει να έχει το συγκεκριμένο project.

Ο λειτουργικός διαχειριστής είναι ο επόπτης όλων των επιμέρους λειτουργιών που επιτελούνται κατά την διάρκεια διεκπεραίωσης του έργου και έχει σαν βασικές λειτουργίες του την παροχή οδηγιών προς τα άτομα της ομάδας έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η καλύτερη απόδοση της ομάδας , να βρίσκει άτομα με το κατάλληλο μορφωτικό επίπεδο ικανά να αναλάβουν την δουλειά και να προσπαθεί να αφαιρέσει τον «πάγο» που τυχόν θα υπάρχει μεταξύ των ατόμων της ομάδας.

Εάν όλοι επιτελούν τον ρόλο που τους δόθηκε με ευσυνειδησία τότε το συγκεκριμένο project θα «ρέει» ομαλά και χωρίς προβλήματα.(2)

1.3.5 ΠΟΙΕΣ ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΕΝΟΣ PROJECT ΚΑΙ ΤΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΤΕΛΕΙΤΑΙ ΣΕ ΚΑΘΕΜΙΑ ΑΠΟ ΑΥΤΕΣ ?

Όπως και οι εργασίες των ατόμων που ασχολούνται με το project πρέπει να εκτελεστούν με απόλυτη σειρά για να μην υπάρξει πρόβλημα στην διεκπεραίωση του έργου έτσι και η σειρά με την οποία πρέπει να εκτελεστούν οι φάσεις ενός project είναι καθορισμένες και πρέπει να τηρηθούν κατά γράμμα οι οδηγίες και να τελειώσει η μια φάση για να ξεκινήσει η άλλη , ανεξάρτητα αν το project είναι μικρό ή μεγάλο ,απλό ή πολύπλοκο.

Έτσι λοιπόν έχουμε τέσσερις φάσεις που πρέπει να γίνουν από την αρχή έως το τέλος του έργου και είναι οι εξής :

1. **Η φάση της έναρξης:** Στην συγκεκριμένη φάση έχει επιλεχθεί το project που θα πραγματοποιηθεί από την ομάδα και δίνονται οδηγίες στην ομάδα για το τι εμπόδια υπάρχουν και πως θα επιτύχουν τον σκοπό τους . Για αυτή την ενημέρωση της ομάδας καλείται συνέλευση της ομάδας και μοιράζεται στα μέλη της ένα έντυπο, ο λεγόμενος χάρτης έργου που περιλαμβάνει όλες τις πληροφορίες(δηλαδή στόχους και περιορισμούς) σχετικά με το έργο και το οποίο υπάγεται στα καθήκοντα του σπόνσορα. Βέβαια είναι πολύ συνηθισμένο φαινόμενο οι σπόνσορες να μην γνωρίζουν πώς να συντάξουν το συγκεκριμένο έγγραφο ή ισχυρίζονται ότι δεν έχουν τον απαιτούμενο χρόνο με άμεση συνέπεια κάποιο άλλο μέλος της ομάδας να αναλαμβάνει την ευθύνη αυτή. Παρακάτω βλέπουμε τι μορφή πρέπει να έχει ένας χάρτης έργου και τι πληροφορίες πρέπει να περιλαμβάνει αυτός ούτως ώστε να γίνεται κατανοητός από τα μέλη της ομάδας διεκπεραίωσης του έργου , τα στελέχη της εταιρείας και τον πελάτη.(5)

Πρόταση Έργου

Project Proposal

Λεπτομέρειες Έργου Project Details

Τίτλος Έργου Project Name	
Υπεύθυνος Project Manager	
Ημερομηνία Date	
Έναρξη Start Date	
Ολοκλήρωση Completion	

Περιγραφή Έργου Project Description

--

Στόχοι Έργου Project Objectives

--

Κόστος Έργου Project Cost

Προσωπικό	
Υλικά	
Εξ. Συνεργάτες	
Σύνολο	

Αναμενόμενα Κέρδη Projected Return

Μείωση Εξόδων	
Αυξημένα Έσοδα	
Σύνολο	

Οφέλη Benefits

--

(1)

Διευκρινήσεις

Special Clarification

Τίτλος Έργου Project Name	
Υπεύθυνος Project Manager	

Κρίσιμα Σημεία Questions/Issue

(Detail the issue that needs clarification. Refer to project specifications if possible.)

--

Εκτίμηση - Αξιολόγηση Έργου Project Manager's Resolution

(Document the resolution that will be executed if no response is received and when that resolution will be undertaken.)

--

Αποψη – Εκτίμηση Πελάτη Response

(The project sponsor/client provides the response if different from the project manager's resolution.)

--

Υποβλήθηκε από τον

Υπεύθυνος Έργου Project Manager

Ημερομηνία Date

(1)

2. **Η φάση του σχεδιασμού :** Στην φάση του σχεδιασμού η ομάδα καταρτίζει ένα σχέδιο με το οποίο βλέπει πώς και με πότε θα ολοκληρωθεί το έργο. Η φάση του σχεδιασμού είναι πολύ σημαντική για το project επειδή σε αυτή παίρνονται αποφάσεις που θα επηρεάσουν την πορεία του έργου. Αν σε αυτή την φάση παραλειφθεί κάτι τότε θα υπάρξει πρόβλημα στην ολοκλήρωση του έργου και σημαντική αύξηση του κόστους λόγω της επανάληψης ορισμένων βημάτων που πρέπει να ξαναγίνουν για να καλυφθεί το κενό που παρουσιάστηκε στην φάση του σχεδιασμού(5)

3. **Η φάση της εκτέλεσης :** Αφού γίνει ο σχεδιασμός τότε ακολουθεί η εκτέλεση του έργου κατά την οποία γίνεται η παραγωγή των τελικών παραδοτέων προϊόντων ή υπηρεσιών που θέλει ο πελάτης .(5)
4. **Η φάση του κλεισίματος :** Στην φάση αυτή, μετά αφού γίνει η παράδοση του τελικού προϊόντος στον πελάτη και αυτός εκφράσει την ικανοποίηση του από το αποτέλεσμα , η ομάδα συζητά τι έμαθε από την παραγωγή αυτού του project, ποια ήταν τα λάθη τους ,αν έχουν γίνει , με στόχο να γίνουν καλύτεροι στην επόμενη φορά που θα κληθούν να φτιάξουν ένα άλλο project. Τέλος συντάσσεται μια έκθεση, η λεγόμενη έκθεση κλεισίματος η οποία αποστέλλεται σε ορισμένα υψηλά ιστάμενα στελέχη της ομάδας του project και στον πελάτη.(5)

1.3.6 ΠΟΤΕ ΕΝΑ PROJECT ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟ

Ένα project θεωρείται επιτυχημένο όταν με την ολοκλήρωση του έχει καταφέρει να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις και τις ανάγκες και των δύο πλευρών δηλαδή της ομάδας που έχει αναλάβει την διεκπεραίωση του project και του πελάτη.(5)

Ο πελάτης ικανοποιείται όταν το τελικό αποτέλεσμα ξεπερνά τις προσδοκίες του. Αυτό γίνεται μέσω του γνωστού τρόπου να υποσχόμαστε λιγότερα στον πελάτη από αυτά που μπορούμε να κάνουμε, εκπλήσσοντας τον έτσι όταν δει το τελικό αποτέλεσμα. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή υποσχεθούμε περισσότερα από αυτά που μπορούμε , τότε ο πελάτης θα δυσαρεστηθεί και δεδομένου του κανόνα ότι ένας δυσαρεστημένος πελάτης ισούται με 8 νέους πελάτες τους οποίους πρέπει να φέρει η επιχείρηση για να ισοφαρίσει την ζημιά, τότε το πιο πιθανό να υπάρξει πρόβλημα φήμης και οικονομικών πόρων στην επιχείρηση .

Επιπλέον , για να θεωρηθεί το project επιτυχημένο πρέπει να μπορεί να δώσει στην επιχείρηση ένα πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού και τα άτομα της ομάδας να μάθουν από την δουλειά που έγινε και να γίνουν καλύτεροι έτσι ώστε να αποδίδουν καλύτερα.(5)

1.3.7 ΠΟΙΑ ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΕΡΑΣΕΙ Η ΟΜΑΔΑ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗΣ ΤΟΥ PROJECT ΕΤΣΙ ΩΣΤΕ ΝΑ ΑΠΟΔΟΣΕΙ ΤΑ ΜΕΓΙΣΤΑ ΔΥΝΑΤΑ

Τα στάδια που περνάει η ομάδα διεκπεραίωσης του project έτσι ώστε να αποδόσει τα μέγιστα δυνατά στην παραγωγή του συγκεκριμένου έργου είναι τα εξής πέντε:

1. **Το στάδιο της προσαρμογής (forming stage)** κατά το οποίο τα μέλη της ομάδας γνωρίζονται μεταξύ τους από θέμα συμπεριφοράς , χαρακτήρα κλπ και μαθαίνουν πληροφορίες σχετικά με το project που έχουν αναλάβει να φέρουν εις πέρας .
2. **Το στάδιο της «καταιγίδας» (storming stage)** είναι το στάδιο κατά το οποίο έχει σπάσει ο πάγος μεταξύ των μελών της ομάδας και έχουν καταλάβει την πρόκληση του συγκεκριμένου έργου. Σε αυτό το στάδιο εγείρονται διαφωνίες από τα μέλη της ομάδας σχετικά με το πώς πρέπει να γίνει το συγκεκριμένο project. Πάντως με την σωστή διαχείριση των ατόμων τα προβλήματα λύνονται σχετικά εύκολα και μπορούμε να δημιουργήσουμε κατανόηση μεταξύ των μελών της ομάδας και να χαράξουμε μια κοινή πορεία σχετικά με την πρόοδο του project.
3. **Το στάδιο της ομαλοποίησης (norming stage)** είναι το στάδιο κατά το οποίο η ομάδα έχει λύσει τα προβλήματα της και όλα τα σχετικά με το εκτελούμενο έργο θέματα έχουν καθοριστεί (δηλαδή οι ρόλοι των μελών, οι στόχοι , οι περιορισμοί κλπ) και έχουν γίνει αποδεκτοί από την ομάδα. Στο συγκεκριμένο στάδιο καθένας ασχολείται πλέον με την δουλειά του. Σε αυτό το στάδιο χρειάζεται να υπάρχουν συχνές συναντήσεις της ομάδας έτσι ώστε να επιβλέπεται η πρόοδος της ομάδας και να λύνονται τυχόν διαφορές που θα προκύψουν μεταξύ των μελών της ομάδας.
4. **Το στάδιο της συναδελφικότητας (performing stage)** είναι το στάδιο εκείνο κατά το οποίο η ομάδα , ενωμένη πλέον, αλληλοϋποστηρίζεται και είναι αυτοί οι οποίοι ουσιαστικά διοικούν την πρόοδο του συγκεκριμένου έργου και κάνουν διάφορες παραχωρήσεις έτσι ώστε να κρατιέται το έργο σε μια σταθερή πορεία. Σε αυτήν την φάση ο αρχηγός δεν έχει και μεγάλο ρόλο, εφόσον όλα πάνε καλά, αλλά και πάλι χρειάζεται και μια συνεχής επίβλεψη των μελών της ομάδας έτσι ώστε να μην παρεκτραπούν από την προκαθορισμένη πορεία που πρέπει να τηρηθεί για το συγκεκριμένο έργο και προκληθούν άλλα προβλήματα στο έργο και την εκτέλεση του.
5. **Το στάδιο του «πένθους» (mourning stage)** που είναι το στάδιο που περιλαμβάνει τον πανηγυρισμό για την επιτυχία του έργου και την λύπη επειδή χωρίζουν τα μέλη της ομάδας που μέσα από αυτήν πέρασαν τόσες πολλές συγκινήσεις και διαφορετικά

συναισθήματα κάθε φορά, τόσο έντονα , που είναι δύσκολο να τα ξαναζήσουν. Όμως εξ'ορισμού τα έργα είναι βραχυπρόθεσμα και κάποια στιγμή καταλήγουν στο τέλος αναγκάζοντας την ομάδα να αποχαιρετιστεί, κρατώντας όμως ζωντανές τις αναμνήσεις που απόκτησαν κατά την διάρκεια διεκπεραίωσης του συγκεκριμένου έργου.(5)

1.3.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από όσα διατυπώθηκαν προηγουμένως διαπιστώνουμε ότι μια απευθείας προσέγγιση της διοίκησης έργου (δηλαδή όλες οι λειτουργίες να ελέγχονται απευθείας από τον αρχηγό του έργου χωρίς να υπάρχει δυνατότητα καταμερισμού των ειδικοτήτων που απαιτούνται για την πραγματοποίηση του έργου) τότε το συγκεκριμένο σύστημα δεν βοηθάει την ομάδα να συσπειρωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνει μια ομάδα υψηλής απόδοσης. Συνήθως τα έργα που διαχειρίζονται με αυτού το στυλ διοίκησης κολλάνε τις περισσότερες φορές στο στάδιο του σχεδιασμού και σε κάποιες περιπτώσεις , αν ο αρχηγός είναι δεκτικός στην σύγκρουση των ιδεών, τότε μπορεί η ομάδα να φτάσει μέχρι ένα υποτυπώδες στάδιο της ομαλοποίησης αλλά μέχρι εκεί. Άτομα τέτοιας ομάδας δεν πρόκειται να λυπηθούν όταν θα τελειώσει το έργο αλλά αντίθετα θα χαρούν.

Στην αντίθετη πλευρά, αν δημιουργηθεί μια ομάδα υψηλής απόδοσης για την πραγματοποίηση του συγκεκριμένου έργου, τότε τα αποτελέσματα θα είναι θεαματικά γιατί η συγκεκριμένη ομάδα και θα αποδόσει μεγαλύτερα επίπεδα παραγωγής και θα υπάρχει περισσότερη καλή διάθεση στα άτομα που θα δουλεύουν σε αυτήν την ομάδα. Βέβαια το να έχεις μια τέτοια ομάδα πρέπει να υπάρχει δέσμευση από την πλευρά του αρχηγού ότι θα μπορέσει να καθοδηγήσει επιτυχώς και τη ομάδα και τις διαδικασίες του έργου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΕΝΑΡΞΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

2.1 ΠΩΣ ΞΕΚΙΝΑΜΕ ΤΟ ΕΡΓΟ

Το έργο ξεκινάει με την συνάντηση έναρξης που είναι η πρώτη επαφή της ομάδας με το έργο και η επίσημη έναρξη της φάσης του σχεδιασμού και του σταδίου της προσαρμογής της ομάδας στο θέμα του project.

Είναι σημαντικό η συνάντηση να σχεδιαστεί προσεκτικά έτσι ώστε να γίνουν όσο το δυνατόν πιο παραγωγικά ο σχεδιασμός και η προσαρμογή.

Για να γίνει αυτό πρέπει να υπάρχει μια συγκεκριμένη διαρρύθμιση στο δωμάτιο συνάντησης προκειμένου να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των μελών και να μπορούν να συμμετέχουν όλοι. Η διαρρύθμιση αυτή έχει ως εξής:

Το δωμάτιο της συνάντησης να είναι μεγάλο χωρίς πολλά παράθυρα για να υπάρχει χώρος στους τοίχους να εκτεθούν τα σχέδια του project που θα γίνει, να υπάρχουν αρκετά τραπέζια και καρέκλες, ανάλογα πάντα με τον αριθμό των ατόμων της ομάδας, έτσι ώστε να έχουν όλοι άνεση. Τα τραπέζια και οι καρέκλες δεν πρέπει να είναι τοποθετημένα σε στυλ σχολικής τάξης, διότι αυτό παραπέμπει σε διδασκαλία και μειώνει τις αντιδράσεις των μελών της ομάδας, πράγμα το οποίο δεν είναι αρεστό διότι παρακωλύει την ομαλή συνέχεια του έργου. Επίσης πρέπει να υπάρχουν ένας πίνακας με χαρτί διπλής όψεως, πολλοί μαρκαδόροι, αυτοκόλλητα χαρτάκια σε διάφορα χρώματα και μεγέθη, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για την καταγραφή των ιδεών που πιθανόν έχουν τα μέλη της ομάδας ή για θέματα που προκύπτουν κατά την συζήτηση σχετικά με το project, και ταινία διπλής όψεως για να κολληθεί στον τοίχο το σχέδιο του project (χάρτης έργου) και να συζητηθεί. Επιπλέον πρέπει να υπάρχει ειδικός χώρος για απορίες, ιδέες και σημειώσεις που μπορεί να έχουν τα μέλη κατά την διάρκεια της συνάντησης και τα οποία δεν μπορούν να απαντηθούν αμέσως ή μπορεί να είναι θέματα που να μην έχουν σχέση με το θέμα του project. Αυτός ο χώρος είναι ο λεγόμενος «χώρος παρκαρίσματος» (parking lot στα αγγλικά). Οτιδήποτε υπάρχει σε αυτό τον χώρο συζητιέται με τον αρχηγό στο τέλος της συνάντησης. Με αυτόν τον τρόπο δεν υποτιμούμε κανενός ατόμου τις ιδέες και δημιουργούμε ένα αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης στα μέλη της ομάδας μας (γιατί πάντα είναι καλό να ξέρεις ότι έχεις κάποιο άτομο που μπορείς να πεις τις ιδέες σου, τους προβληματισμούς σου κλπ χωρίς να φοβάσαι την αποδοκιμασία) και ταυτόχρονα δεν ξεφεύγουμε από το θέμα του

project. Αυτά τα συγκεκριμένα στοιχεία πρέπει να υπάρχουν σε κάθε συνάντηση και όχι μόνο στην αρχή. (5)

2.1.2 ΠΟΙΟΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΚΛΗΘΟΥΝ ΣΤΗΝ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ ΕΝΑΡΞΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Στην συνάντηση έναρξης πρέπει να προσκληθούν η αρχική ομάδα και ο χορηγός λόγω του ότι εκτός των άλλων θα γίνει και μια αναθεώρηση του χάρτη έργου του project και για αυτό είναι χρήσιμο να είναι ο χορηγός εκεί προκειμένου να απαντηθούν οποιεσδήποτε απορίες ή θέματα που θα έχουν τα μέλη της ομάδας. Επίσης μπορεί να προσκληθούν και άτομα από άλλες ομάδες π.χ της διοίκησης, που η υποστήριξη τους μπορεί να είναι σημαντική για την επιτυχία του project. Αν γίνει αυτό τότε το meeting πρέπει να χωριστεί σε δύο μέρη: το πρώτο μέρος, το γενικό μέρος, θα περιλαμβάνει μόνο τα άτομα της διοίκησης και το δεύτερο μέρος, το μέρος της δουλειάς, θα περιλαμβάνει την ομάδα του project και τον χορηγό. (5)

2.1.3 ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ Η ΑΤΖΕΝΤΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ

Η ατζέντα της συνάντησης σε πρώτη φάση πρέπει να περιλαμβάνει τις συστάσεις μεταξύ των μελών και την επανάληψη των βασικών μερών του χάρτη του project. Στη δεύτερη φάση, τη φάση της δουλειάς, όπου συμπεριλαμβάνεται ο χορηγός, δίνονται απαντήσεις στα θέματα που έχουν τα μέλη, ερωτώνται τα μέλη της ομάδας αν θέλουν περισσότερες πληροφορίες για το θέμα και μεγαλύτερη ανάλυση. Επίσης ανάμεσα στα μέλη της ομάδας υπάρχει και ένας κοινός γνωστός όλων, ο icebreaker κατά την αγγλική ορολογία, ο οποίος είναι υπεύθυνος για να σπάει ο πάγος και να αισθάνονται τα μέλη της ομάδας πιο άνετα και να γίνει μια εις βάθος αναθεώρηση του χάρτη έργου (charter) γιατί μπορεί να υπάρχουν απορίες που τα μέλη να φοβούνται να εκφράσουν και που πρέπει να λυθούν. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ένα «συμβόλαιο» μεταξύ των μελών δηλαδή όλα τα μέλη ανεξαιρέτως, δεδομένου του ότι αισθάνονται ενωμένοι στο να επιτύχουν τον συγκεκριμένο στόχο, αποδέχονται ορισμένους όρους και κανόνες που είναι απαραίτητοι για να προχωρήσει το έργο καλά, προσδιορίζονται όποια προβλήματα χρήζουν άμεσης λύσης και κανονίζονται οι επόμενες συναντήσεις. (5)

2.1.4 ΠΟΙΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΙΖΟΥΝ ΡΟΛΟ ΣΤΟΝ ΧΡΟΝΟ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΓΙΑ ΝΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΘΕΙ ΤΟ ΕΡΓΟ

Πριν ξεκινήσει ο σχεδιασμός, πρέπει να έχουμε καταστρώσει ένα πρόγραμμα μελλοντικών συναντήσεων, έτσι ώστε ο καθένας να γνωρίζει ακριβώς πόσος χρόνος απαιτείται για την ολοκλήρωση του project. Ο χρόνος που θα χρειαστεί η ομάδα για να ολοκληρώσει τον σχεδιασμό του έργου εξαρτάται από τους εξής παράγοντες :

1. Τον αριθμό των μελών. Όσο περισσότερα τα μέλη τόσοι περισσότεροι χρόνος χρειάζεται.
2. Η πολυπλοκότητα της τεχνολογίας : Όσο πιο περίπλοκα από τεχνολογικής απόψεως τα τελικά προϊόντα, τόσοι περισσότεροι χρόνος απαιτείται για τον σχεδιασμό.
3. Η σπουδαιότητα του έργου.
4. Η εμπειρία της ομάδας.
5. Η ποσότητα των πληροφοριών από παρεμφερή project στις οποίες μπορούμε να ανατρέξουμε για να δούμε πως σχεδιάστηκαν και τι αποτελέσματα έφερε αυτός ο σχεδιασμός .

Όταν ολοκληρωθούν όλα τα στάδια που απαιτεί η έναρξη τότε είμαστε έτοιμοι να προχωρήσουμε στο στάδιο του σχεδιασμού όπου κατά την διάρκεια του σταδίου αυτού εγείρονται οι περισσότερες διαφωνίες μεταξύ των μελών. Ο ρόλος του project manager σε αυτή την φάση είναι σημαντικός γιατί κρατάει τις ισορροπίες και ταυτόχρονα ωθεί τα μέλη της ομάδας προς το στάδιο της «καταιγίδας » το οποίο μπορεί να γίνει πιο παραγωγικό αν τα μέλη έχουν πλήρη συμμετοχή στον σχεδιασμό του project. (5)

2.1.5 ΠΩΣ ΣΧΕΔΙΑΖΟΥΜΕ ΤΟΝ ΣΤΟΧΟ

Στο τέλος της φάσης έναρξης , ο σπόνσορας επιδεικνύει τον καταστατικό χάρτη του έργου ο οποίος αποδεικνύει τις απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιήσει το έργο και τι πόροι υπάρχουν.

Ο χάρτης έργου δείχνει τις προσδοκίες και κάποιες φορές και τα όνειρα του σπόνσορα και του πελάτη για το τελικό αποτέλεσμα. Επίσης μας δείχνει τι πράγματα μπορούν να πραγματοποιηθούν και ποια όχι όπως επίσης μας δείχνει πόσο θα κρατήσουν , ποιος θα

τα πραγματοποιήσει και το κυριότερο πόσο θα κοστίσουν. Στην πραγματικότητα όμως , συμβαίνει πολλές φορές οι προσδοκίες που αναφέρονται στον χάρτη έργου να είναι εντελώς διαφορετικές από αυτές που πραγματοποιούνται με βάση τους διαθέσιμους πόρους μας. Το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνουμε κατά την φάση του σχεδιασμού είναι να προσδιορίσουμε ακριβώς τον στόχο μας που είναι τι θέλουμε να παράγουμε για τον πελάτη, γιατί αυτός ο προσδιορισμός οδηγεί την όλη προσπάθεια της ομάδας.(5)

2.1.6 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

Υπάρχουν δύο ειδών πελάτες που πρέπει απαραίτητα να ληφθούν υπόψη κατά την διάρκεια του project. Είναι ο τελικός πελάτης (end customer) και ο πελάτης του έργου (project customer), δηλαδή το άτομο ή η επιχείρηση που δίνει την παραγγελία για την πραγματοποίηση του συγκεκριμένου έργου και που παραλαμβάνει το τελικό προϊόν. Υπάρχει η πιθανότητα ο project customer να είναι και ο τελικός χρήστης του έργου αλλά μπορεί και όχι.

Στην περίπτωση που διαφέρει ο τελικός χρήστης από τον πελάτη του έργου πρέπει να λάβουμε παρά πολύ σοβαρά υπόψη μας τις απαιτήσεις που έχει ο τελικός πελάτης από το προϊόν, που συνήθως είναι υψηλότερες από αυτές που έχει θέσει ο project customer στον χάρτη έργου, προκειμένου να διεκπεραιώσει την δουλειά του επιτυχώς . Οι απαιτήσεις αυτές καλό είναι να τίθενται στην διάθεση της ομάδας πραγματοποίησης του έργου αρκετά νωρίς για να αποφευχθούν τυχόν καθυστερήσεις και αύξηση στο κόστος πραγματοποίησης του έργου.(5)

2.1.7 ΠΟΙΕΣ ΟΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΠΩΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΤΟΥΝ

Το πρώτο πράγμα που πρέπει να εξασφαλίσουμε είναι οι ανάγκες του πελάτη, που είναι ουσιαστικά το πρόβλημα που προσπαθεί να λύσει ο πελάτης του έργου. Αν και οι ανάγκες πρέπει να έχουν καθοριστεί στον καταστατικό χάρτη του έργου, παρ'όλα αυτά πρέπει να είμαστε σίγουροι ότι έχουμε καταλάβει ξεκάθαρα τον στόχο που θέτει ο πελάτης. Ο καλύτερος τρόπος για να το επιτύχουμε είναι να επισκεφτούμε τον πελάτη και να συζητήσουμε το θέμα εκτενώς μαζί του. (5)

2.1.7.1 ΠΟΙΟΣ Ο ΛΟΓΟΣ ΝΑ ΒΡΟΥΜΕ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Ο λόγος για να βρούμε τις ανάγκες του πελάτη είναι να βρούμε την ρίζα που οδήγησε τον πελάτη στην επιλογή αυτής της λύσης που είναι η αντίληψη του πελάτη για το θέμα. Συνήθως ο πελάτης έρχεται με μια προκαθορισμένη γνώμη που θέλει να την ικανοποιήσουμε. Εναλλακτικά μπορούμε να του προσφέρουμε μια άλλη λύση που να ταιριάζει καλύτερα στο πρόβλημα του. (5)

2.1.7.2 ΠΟΙΟΣ Ο ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΑΝ ΔΕΝ ΚΑΤΑΛΑΒΟΥΜΕ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Ο κίνδυνος που υπάρχει από την μη κατανόηση των αναγκών του πελάτη είναι να γίνουν έτσι τα πράγματα ώστε να χρειαστεί επαναπρογραμματισμός του έργου με άμεση συνέπεια την αύξηση του κόστους και την δυσαρέστηση του πελάτη .

Όταν έχουμε πλέον βρει τις ανάγκες του πελάτη μας ,τότε είμαστε πλέον σε θέση να προσδιορίσουμε πως θα είναι το τελικό προϊόν μας. Σε αυτήν την φάση πρέπει να αναρωτηθούμε αν το τελικό προϊόν μας είναι η καλύτερη λύση ή όχι. Αν δεν είναι η καλύτερη λύση τότε πρέπει να ξαναβρούμε τον σπόνσορα και τον πελάτη και να συζητήσουμε εναλλακτικές λύσεις. Να σημειώσουμε εδώ ότι το τελικό προϊόν δεν είναι ένα «μαγικό χαρτί» που λύνει όλα τα προβλήματα του πελάτη αλλά μια λύση σε ένα μέρος του προβλήματος που αντιμετωπίζει ο πελάτης .

Αν και πρέπει να βρούμε το πρόβλημα του πελάτη εντούτοις δεν είμαστε υπεύθυνοι για την επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος αλλά είμαστε υποχρεωμένοι να παραδώσουμε ένα τελικό προϊόν που θα ικανοποιήσει τον πελάτη. Για να ικανοποιηθεί ο πελάτης πρέπει το τελικό αποτέλεσμα του project να ικανοποιεί τα κριτήρια αποδοχής του πελάτη. (5)

2.1.7.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΔΟΧΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ (Customer Acceptance Criteria)

Τα κριτήρια αποδοχής του πελάτη είναι τα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιεί ο πελάτης για να τεκμηριώσει την άποψη του σχετικά με το τι θα τον ικανοποιήσει στο τελικό προϊόν που θα του παράγουμε. Για να το επιτύχουμε αυτό πρέπει να γνωρίζουμε επακριβώς τα κριτήρια που έχει θέσει ο πελάτης και ο καλύτερος τρόπος επίτευξης αυτού είναι να κανονίσουμε μια συνάντηση με τον πελάτη μόνο για να μας πει ακριβώς τι θέλει και να καταφέρουμε έτσι να ικανοποιήσουμε τον πελάτη μας πράγμα το οποίο είναι ο πρωταρχικός στόχος μας .

Μετά αφού προσδιορίσουμε τα κριτήρια του πελάτη και τι θα τον ικανοποιήσει , είναι ώρα να προσδιορίσουμε τις απαιτήσεις του πελάτη σχετικά με τα χαρακτηριστικά που θα έχει και τις λειτουργίες που θα επιτελεί το τελικό προϊόν που θα του παραδώσουμε. Οι απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να εμφανίζονται στον καταστατικό χάρτη του έργου (charter).

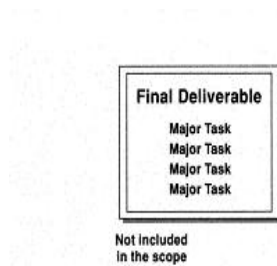
Όταν ζητήσουμε από τον πελάτη να μας περιγράψει όλα τα χαρακτηριστικά και τις λειτουργίες που τον ενδιαφέρει να έχει το τελικό προϊόν καλό είναι να έχουμε ένα χαρτί στο οποίο θα καταγράψουμε όλα τα χαρακτηριστικά και τις λειτουργίες που απαιτεί ο πελάτης από το τελικό προϊόν χωρίζοντας τα σε τρεις κατηγορίες: 1)αυτά που πρέπει οπωσδήποτε να έχει το τελικό προϊόν, 2) πολύ επιθυμητά και 3)αυτά που θα ήταν καλό αν υπήρχαν. Τα χαρακτηριστικά πρέπει να αντιστοιχούν με τα κριτήρια αποδοχής του πελάτη που μας είχε δώσει στην αρχή.

Κατόπιν αυτού του βήματος πρέπει να ελέγξουμε κατά πόσο μπορούμε να εισάγουμε στο τελικό προϊόν μας κάποιο από τα πολύ επιθυμητά χαρακτηριστικά, ανάλογα βέβαια και με τους διαθέσιμους χρηματικούς πόρους που διαθέτουμε. Τα χαρακτηριστικά αυτά και οι λειτουργίες ,όπως μας τις ζήτησε ο πελάτης, θα τις μετατρέψουμε αργότερα σε τεχνικά χαρακτηριστικά του έργου αλλά προς το παρόν πρέπει να συντάξουμε την περιγραφή του τελικού προϊόντος ή αλλιώς περιγραφή του σκοπού (scope description)στο οποίο θα περιγράφουμε ακριβώς τι θα έχει το προϊόν που θα φτιάξουμε έτσι ώστε ο πελάτης να έχει μια ολοκληρωμένη εικόνα του προϊόντος που τελικά θα παραλάβει και να μπορεί να μας πει αν είναι αυτό που θέλει ή αν παραλείψαμε κάτι . Στην περιγραφή του σκοπού, η οποία πρέπει να είναι γραμμένη σε λίγες παραγράφους , μπορούμε να επισυνάψουμε λίστα με τα χαρακτηριστικά , τις λειτουργίες που θα περιέχει το προϊόν και γενικά οτιδήποτε άλλο

θέλουμε αρκεί να είναι χρήσιμο στον πελάτη για την κατανόηση των τελικών χαρακτηριστικών του έργου που μας παράγγειλε. Αμέσως μετά πρέπει να ξεκαθαρίσουμε τα όρια του σκοπού μας ,δηλαδή τι θα περιλαμβάνει και τι όχι το έργο μας. Ξεκαθαρίζοντας τα όρια του σκοπού μας αποφεύγουμε συγχύσεις στην ομάδα μας σχετικά με το τι θα εισάγουμε και τι θα αποκλείσουμε από το project και επιπλέον θα μπορούμε να κάνουμε μια καλή πορεία προς τον στόχο μας , ο οποίος είναι η ικανοποίηση του πελάτη. (5)

2.1.8 ΠΩΣ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΜΕ ΤΑ ΟΡΙΑ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΜΑΣ

Για να καθορίσουμε τα όρια του έργου μας καλό είναι να έχουμε σε ένα χαρτί ένα τετράγωνο μεγάλο όπου εκεί μέσα θα εσωκλείουμε αυτά που πρέπει να μουν οπωσδήποτε και απέξω θα έχουμε αυτά που δεν έχουν σχέση με το έργο. Αυτό το καταλαβαίνουμε καλύτερα στο παρακάτω σχήμα , το οποίο βρίσκεται στο βιβλίο Getting started in project management ,Wiley, p.102.



Μετά αφού κάνουμε το παραπάνω σχήμα τότε πρέπει να βρούμε αν το συγκεκριμένο project επηρεάζει μερικώς κάποιο άλλο project ή αν έχουν κάποια κοινά σημεία μεταξύ τους. Το σχήμα που θα δούμε παρακάτω αναφέρεται στο βιβλίο Getting started in project management ,Wiley, p.103.



Τέλος για να έχουμε ολοκληρωμένα τα όρια του στόχου μας πρέπει να ξέρουμε ακριβώς τον χρόνο λήξης του.

Όταν έχουμε ξεκαθαρίσει ποιος είναι ο σκοπός του έργου μας πρέπει να βρούμε τρόπο να τον πραγματοποιήσουμε. Αυτό απαιτεί να οργανώσουμε το έργο μας κατάλληλα ακολουθώντας κάποια βήματα. Το πρώτο βήμα είναι να χωρίσουμε το τελικό προϊόν που θέλουμε να παράγουμε σε μικρότερες ενότητες εργασίας έτσι ώστε να είναι ευκολότερο να πραγματοποιηθεί από ένα ή δυο άτομα. Όταν κάποια ενότητα, γνωστή και ως πρόοδος εργασίας, ολοκληρωθεί τότε έχουμε ένα αποτέλεσμα. Αυτό το αποτέλεσμα στην ορολογία του έργου ονομάζεται προσωρινό προϊόν (interim deliverable) το οποίο χρησιμεύει σε κάποια άλλη ενότητα του έργου ως πρώτη ύλη και αυτό η αλυσίδα συνεχίζεται μέχρι να φτάσουμε στην οριστική μορφή του τελικού προϊόντος μας. Δεύτερο βήμα είναι να ορίσουμε τον αριθμό των προσωρινών προϊόντων. Αυτό γίνεται μέσω της μεθόδου brainstorming στην οποία ζητάμε από τα μέλη της ομάδας μας να γράψουν τις ιδέες τους ελεύθερα σχετικά με τα προσωρινά προϊόντα που θα παραχθούν. Σε όσο πιο μικρά κομμάτια σπάσει μια ενότητα τόσο πιο εύκολο είναι να πραγματοποιηθεί αλλά εδώ χρειάζεται προσοχή μην τυχόν σπάσουμε τις ενότητες σε τόσο μικρά κομμάτια ώστε να έχουμε φορτώσει το έργο μας με πάρα πολλές λεπτομέρειες. Τρίτο βήμα της οργάνωσης του έργου μας είναι, αφού έχουμε ξεκαθαρίσει ποια θα είναι τα προσωρινά κομμάτια που θα παραχθούν, να τα εντάξουμε σε μια μεγάλη υποενότητα του έργου και κατόπιν αυτού να βρούμε το κατάλληλο άτομο να επιβλέπει την πρόοδο της συγκεκριμένης υποενότητας. Τέταρτο βήμα είναι να κατατάξουμε τα προσωρινά προϊόντα, σε οριζόντια πάντα ταξινόμηση γιατί έτσι γίνεται ευκολότερη η δημιουργία του δέντρου υποενοτήτων, σύμφωνα με το που ταιριάζουν καλύτερα τα προσωρινά προϊόντα, δηλαδή σε ποιον τομέα ή σε ποια περιοχή πόρων του οργανισμού. Κάθε σύνολο των προσωρινών προϊόντων που ανήκουν στην ίδια ομάδα δημιουργούν μια κεντρική υποενότητα. Πέμπτο βήμα είναι να ονομάσουμε κάθε σύνολο ή υποενότητα με σύντομο αλλά περιεκτικό τρόπο έτσι ώστε να συνοψίζει τον τύπο της δουλειάς που θα γίνει σε αυτήν την υποενότητα. Μετά κάνουμε ένα έλεγχο για να δούμε αν τα προσωρινά προϊόντα μας ταιριάζουν στο project μας ή αν έχουμε παραλείψει κάτι ή αν το έχουμε βάλει δύο φορές. Όταν ολοκληρωθεί ο έλεγχος, τότε βάζουμε σε κάθε προσωρινό προϊόν ένα μοναδικό αριθμό αναγνώρισης σε αύξουσα σειρά. Έκτο και τελευταίο βήμα είναι να βρούμε τα κατάλληλα άτομα από την ομάδα μας που έχουν τις ικανότητες να φέρουν εις πέρας την δουλειά που απαιτείται από κάθε υποενότητα. Αυτό μπορούμε να το κάνουμε αντιπαραθέτοντας τις απαιτήσεις του έργου

με τις ικανότητες των μελών της ομάδας μας και ανάλογα τα αποτελέσματα αποφασίζουμε αν θα χρειαστούμε εξωτερική βοήθεια ή όχι . Επιπλέον για να είμαστε σίγουροι ότι η ομάδα μας έχει τα προσόντα για να πραγματοποιήσει το έργο , πρέπει να είμαστε σίγουροι ότι οι ενδιαφερόμενοι – κλειδιά (stakeholders) έχουν αντιπροσωπευτική παρουσία στην σύνθεση της ομάδας. Οι ενδιαφερόμενοι – κλειδιά , όπως έχουμε αναφέρει σε προηγούμενες ενότητες , είναι τα άτομα ή οι ομάδες που επηρεάζονται σημαντικά από το εκτελούμενο έργο. Σε αυτούς συμπεριλαμβάνονται ο πελάτης του έργου (project customer) , οι προμηθευτές (suppliers), οι μανάτζερ των πόρων του έργου (resource area managers), οι αρχηγοί του έργου (project leaders) και φυσικά οποιοσδήποτε άτομο ή ομάδα που επηρεάζεται σημαντικά από το project. Μετά πρέπει να ξεκαθαρίσουμε τι είδους αντιπροσώπευση θα έχει η κάθε ομάδα ενδιαφερομένων. Υπάρχουν 3 κατηγορίες :

1. Τακτικά μέλη (key stakeholders)
2. Έκτακτα μέλη (ad hoc team)
3. Μέλη χωρίς συμμετοχή (no membership team). Σε αυτό το είδος της ομάδας πρέπει να ορίσουμε ένα εκπρόσωπο για να ενημερώνει το σύνολο των ατόμων ή ομάδων που δεν εντάσσονται στις δυο πρώτες κατηγορίες σχετικά με το project. Επίσης είναι καλή ιδέα να προσκληθεί ο πελάτης ως τακτικό μέλος επειδή η συμμετοχή του εξασφαλίζει την εμπιστοσύνη του στις αποφάσεις της ομάδας και μπορεί να καταλάβει από πρώτο χέρι τις αποφάσεις που θα παρθούν κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων. (5)

2.1.9 ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΟΙ ΑΜΕΣΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΟΙ (STAKEHOLDERS)

Οι άμεσα ενδιαφερόμενοι είναι σημαντικοί επειδή με τον τρόπο τους μπορούν να δημιουργήσουν ή να χαλάσουν ένα έργο, ειδικά αν το έργο έχει εφαρμογή ή σχεδιασμό κάποιου τύπου. Οι άμεσα ενδιαφερόμενοι είναι αυτοί που ουσιαστικά θα τρέξουν τις διάφορες λειτουργίες ή υπηρεσίες που έχουμε εγκαταστήσει στο έργο. Εάν οι άμεσα ενδιαφερόμενοι αντισταθούν στην εκπλήρωση του έργου τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να επέλθει η καταστροφή όλου του έργου της ομάδας που γίνονταν για τόσο καιρό και επιπλέον να έχουμε επανάληψη των διαδικασιών με άμεση συνέπεια την αύξηση του κόστους .

2.1.10 ΠΩΣ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΚΑΝΟΥΜΕ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΜΑΣ

Εάν έχουμε φτιάξει μια λίστα με όλα τα τακτικά και έκτακτα μέλη, μπορούμε να την συγκρίνουμε με την αρχική μας και αν διαφέρει από την αρχική μας λίστα, τότε μπορούμε να κάνουμε κάποιες αλλαγές στην ομάδα, σε συνεννόηση πάντα με τον σπόνσορα και τις άλλες επηρεαζόμενες πηγές. Αν έχουμε ακολουθήσει πιστά τις οδηγίες του αρχηγού για το πώς θα οργανώσουμε το έργο μας, τότε ουσιαστικά έχουμε ολοκληρώσει τον χάρτη οργάνωσης για το έργο τον οποίο ονομάζουμε διάγραμμα των υποενοτήτων.

2.1.11 ΤΙ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΟΥΜΕ ΜΕ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Οργανώνοντας το έργο και αναθέτοντας ευθύνες για κάθε υποενοότητα και κάθε προϊόν που θα παραχθεί, δυναμώνουμε την συνοχή της ομάδας, αυξάνουμε την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας μας και επιπλέον αποφεύγουμε την έννοια της επίβλεψης του δυναμικού μας και το έργο μας παράγεται πολύ πιο εύκολα, δεδομένου ότι είναι χωρισμένο σε υποενοότητες. Τελειώνοντας είμαστε έτοιμοι να προσθέσουμε στο σχέδιο έργου(project plan) όλες τις απαραίτητες πληροφορίες οργάνωσης που χρειάζεται κάποιος για να δει με μια ματιά πως είναι οργανωμένο το έργο, ποιοι οι υπεύθυνοι και άλλες πληροφορίες (π.χ διάγραμμα υποενοτήτων, πίνακα των άμεσα ενδιαφερομένων κλπ. Φτάνοντας στο τέλος αυτής της φάσης, δηλαδή την ολοκλήρωση του σκοπού και την οργάνωση των μερών του έργου, είμαστε πλέον έτοιμοι να πάμε στο επόμενο στάδιο, αυτό του προσδιορισμού των κινδύνων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

3.1 ΤΙ ΟΝΟΜΑΖΟΥΜΕ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Προσδιορισμό των κινδύνων (risk assessment) ονομάζουμε την δραστηριότητα εκείνη στην φάση του σχεδιασμού που μας βοηθάει να αποφύγουμε διάφορους κινδύνους οι οποίοι πιθανόν να προκύψουν κατά την πραγματοποίηση του έργου.

3.1.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΡΙΣΚΟ ΚΑΙ ΠΟΙΟΣ Ο ΣΤΟΧΟΣ ΣΤΟΝ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Ρίσκο είναι ένα πρόβλημα που μπορεί να συμβεί. Ο στόχος που έχουμε στον προσδιορισμό των στόχων είναι να αποτρέψουμε τα πιθανά προβλήματα που θα παρουσιαστούν από το να γίνουν πραγματικά προβλήματα .(5)

3.1.3 ΠΟΙΟΣ Ο ΛΟΓΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Ο λόγος προσδιορισμού των κινδύνων είναι ότι μας βοηθάει να εκτελέσουμε το έργο μας με όσο το δυνατόν λιγότερα προβλήματα όπως π.χ καθυστερήσεις, επανάληψη εργασιών, πρόσθετο κόστος και άλλα.(5)

3.2 ΠΟΙΑ ΕΙΔΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΥΠΑΡΧΟΥΝ

Υπάρχουν τρία είδη κινδύνων που μπορούν να συμβούν κατά την διάρκεια του έργου. Αυτά είναι τα εξής :

1. Ο κίνδυνος μη εκπλήρωσης του σκοπού (scope risk). Αυτό γίνεται όταν οποιοδήποτε πιθανό πρόβλημα μας εμποδίζει να παραδώσουμε στον πελάτη ένα ποιοτικό τελικό προϊόν που να ικανοποιεί τα κριτήρια αποδοχής του πελάτη.
2. Ο κίνδυνος μη παράδοσης του προϊόντος στην προκαθορισμένη χρονική στιγμή
3. Ο κίνδυνος να ξεπεραστεί ο προϋπολογισμός του έργου

Υπάρχουν τρία στάδια στην βασική διαδικασία προσδιορισμού των κινδύνων:

1. Προσδιορισμός των κινδύνων
2. Ανάλυση των κινδύνων
3. Ανάπτυξη τρόπων αντιμετώπισης τους

Στην συνάντηση προσδιορισμού των ρίσκων είναι σημαντικό να έχουμε τα κατάλληλα άτομα που μπορούν να βοηθήσουν ώστε να βρούμε όλα τα πιθανά προβλήματα. Άτομα

που μπορούν να βοηθήσουν στον προσδιορισμό αυτόν είναι η ομάδα του project με τους αρχηγούς της ομάδας , ο σπόνσορας , ο πελάτης , άλλοι ενδιαφερόμενοι κλειδιά, κάποια άτομα που είναι αρνητικά απέναντι στο έργο μας, οι τεχνικοί και άτομα με κάποια παρόμοια εμπειρία.

Αφού βρούμε τα ρίσκα που μπορεί να υπάρξουν, με την μέθοδο του brainstorming, σε συνεργασία πάντα με τα μέλη της ομάδας μας, περνάμε στο δεύτερο στάδιο του προσδιορισμού των ρίσκων που είναι ο προσδιορισμός του πόσο πιθανά είναι τα διάφορα προβλήματα, βαθμολογώντας τα ως μηδενικά, χαμηλά, μεσαία και υψηλά, και να δούμε ποια θα είναι η επίδραση τους στο έργο. Μετά αφού τα κατατάξουμε, καλό είναι να τα οργανώσουμε έτσι ώστε να μπορούμε να δούμε ποια από αυτά τα προβλήματα είναι τα χειρότερα. Αφού το κάνουμε αυτό πρέπει να ρωτήσουμε την ομάδα μας πόσο επικίνδυνο θεωρεί το project σύμφωνα με τα στοιχεία. Επιδιώκουμε πάντα τον μικρότερο κίνδυνο. Μετά βρίσκουμε τρόπους αποφυγής ή μείωσης των κινδύνων που βρίσκονται στην ζώνη της μεσαίας και υψηλής επικινδυνότητας. Κάνουμε μια αναθεώρηση των κινδύνων του έργου και αν το έργο παραμένει σε μεσαία ή υψηλή ζώνη τότε καλό είναι να συζητήσουμε το θέμα με τον σπόνσορα για να δούμε τι πρέπει να γίνει για να το αντιμετωπίσουμε. Δηλαδή αν θα το αφήσουμε ως έχει ή θα ξοδέψουμε παραπάνω πόρους με σκοπό την μείωση των κινδύνων ή στην χειρότερη περίπτωση να εγκαταλείψουμε ολοκληρωτικά αυτόν τον στόχο και ξεκινήσουμε κάποιο άλλο .

Το τελευταίο απαιτεί και την συμμετοχή του πελάτη. Τελικό βήμα είναι η καταγραφή των πληροφοριών που έχουμε μαζέψει και ολοκληρώνουμε έτσι τον προσδιορισμό των κινδύνων του έργου και μπαίνουμε στην φάση του προγραμματισμού.(5)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

4.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΙ ΠΟΙΑ Η ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ

Ένα πρόγραμμα μας λέει πότε θα κάνουμε κάποια ενέργεια. Τα περισσότερα έργα χρειάζονται δύο ειδών προγράμματα: Το πρόγραμμα των πιο σημαντικών στοιχείων του έργου (milestone schedule) και το πρόγραμμα των παραδοτέων κομματιών του έργου (deliverables schedule). Το milestone schedule μας δείχνει τα δέκα ή δώδεκα πιο σημαντικά στοιχεία του έργου και τις ημερομηνίες που θα πραγματοποιηθούν. Το deliverable schedule μας δείχνει κάθε παραδοτέο κομμάτι του έργου και τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των παραδοτέων του έργου.(6)

4.1.2ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ DELIVERABLE SCHEDULE

Το deliverable schedule είναι ένα διάγραμμα ροής διαδικασιών που μας δείχνει ποτέ κάθε παραδοτέο κομμάτι παράγεται και ποιος θα το χρησιμοποιήσει, στον επόμενο κρίκο της αλυσίδας παραγωγής ,ως πρώτη ύλη έτσι ώστε να παρασκευαστεί το τελικό προϊόν. Το deliverable schedule είναι από τα πιο σημαντικά στοιχεία του έργου μας γιατί απεικονίζει την ροή της εργασίας με τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των στοιχείων του έργου.(5)

4.1.2.1ΤΙ ΜΑΣ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΤΟ DELIVERABLE SCHEDULE

- 1) Μας δείχνει την ημερομηνία παράδοσης για κάθε παραδοτέο κομμάτι και ποια υποενότητα θα παραχθεί από τα παραδοτέα κομμάτια.
- 2) Μας δείχνει τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των παραδοτέων
- 3) Μας δείχνει τα πιο σημαντικά σημεία
- 4) Μας προσφέρει μια μορφή ελέγχου της προόδου των παραδοτέων που θα έχουμε κατά την διάρκεια της φάσης εκτέλεσης του έργου.
- 5) Μας δείχνει το διάγραμμα τεχνικών διαδικασιών από το πρώτο μέχρι το τελευταίο παραδοτέο κομμάτι.(5)

4.1.2.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ MILESTONE SCHEDULE

Το milestone schedule είναι το πρόγραμμα που μας δείχνει τις ημερομηνίες ορόσημα κατά τις οποίες θα έχουν πραγματοποιηθεί ορισμένες δραστηριότητες μεγάλης σημασίας για την μετέπειτα πορεία του έργου. (5)

4.1.2.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Το διάγραμμα τεχνικών διαδικασιών είναι ένα σύνολο από παραδοτέα κομμάτια που απαιτούνται για να παραχθεί το τελικό προϊόν.(5)

4.1.3 ΠΩΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΖΟΥΜΕ ΕΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Το πρώτο βήμα είναι να βρούμε τα σημαντικά γεγονότα. Τα πρώτα τρία σημαντικά στοιχεία είναι οι πύλες – φάσεις(stage gates) : ολοκλήρωση του σχεδίου έργου (σηματοδοτεί την λήξη της φάσης του σχεδιασμού), παράδοση του τελικού προϊόντος στον πελάτη (σηματοδοτεί την λήξη της φάσης της εκτέλεσης) και ολοκλήρωση της έκθεσης απολογισμού (λήξη της φάσης του «πένθους» ή απολογισμού). Επιπλέον πρέπει να εντάξουμε έξι έως δέκα σημαντικές ημερομηνίες κατά την διάρκεια εκτέλεσης του έργου.(5)

4.1.3.1ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΑ STAGE GATES

Τα stage gates είναι σημαντικά σημεία επιτευγμάτων στην τεχνική πρόοδο. Συνήθως ορίζονται από τον οργανισμό σαν σημεία λήψης αποφάσεων. Σε διαφορετική περίπτωση επιλέγουμε 6 – 10 σημαντικά τελικά προϊόντα που το καθένα να αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό κομμάτι της δουλειάς. Προσπαθούμε να επιλέξουμε σημαντικά σημεία που να καλύπτουν χρονικά το έργο. Αν το έργο μας είναι στριμωγμένο χρονικά στην αρχή ή στο τέλος της εκτέλεσης , τότε η ομάδα μας δεν θα μπορεί να ξέρει αν θα είμαστε εντάξει χρονικά ή όχι και με αυτόν τον τρόπο θα προκληθεί αναστάτωση στα μέλη της ομάδας. Για να πραγματοποιήσουμε τα παραδοτέα που θα δημιουργήσουν με την σειρά τους το τελικό προϊόν χρειάζεται κάποιος χρόνος που είναι γνωστός ως χρόνος δουλειάς του προσωπικού(staff effort).

4.1.3.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ STAFF EFFORT

Το staff effort είναι ο πραγματικός χρόνος εργασίας, σε ώρες ή εβδομάδες, που απαιτείται για να παραχθεί ένα τελικό προϊόν.

Όταν οργανώνουμε χρονοδιάγραμμα πρέπει να υπολογίσουμε μέσα στον απαιτούμενο χρόνο πραγματοποίησης του έργου και τον λεγόμενο νόμο του Μέρφυ που αναφέρει ότι σε κάθε περίπτωση θα υπάρξει κάποιος απροσδόκητος παράγοντας, που θα εμφανιστεί στην πιο ακατάλληλη στιγμή και θα προκαλέσει κάποιας μορφής καθυστέρηση στο έργο. Για να αποφύγουμε τις δυσάρεστες συνέπειες του συγκεκριμένου νόμου, πρέπει να έχουμε αφήσει ένα περιθώριο χρόνου, υπολογισμένο συνολικά στο έργο και όχι κατά τομείς. Μετά σχεδιάζουμε το πρόγραμμα. Καθορίζουμε τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των παραδοτέων προϊόντων έτσι ώστε να μπορούμε να καθορίσουμε τις ημερομηνίες παράδοσης. Όταν ολοκληρώσουμε τον προγραμματισμό όλων των τελικών προϊόντων κάνουμε μια επανάληψη στο πρόγραμμα για να δούμε αν υπάρχουν προϊόντα που δεν ανταποκρίνονται σε κάποια άλλα τελικά προϊόντα, αν συμβαίνει αυτό τότε ή δεν το χρειαζόμαστε ή το έχουμε ξεχάσει.(5)

4.2.ΠΟΙΑ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΡΓΩΝ ΕΝΑΝΤΙ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΜΕΣΩ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΗ

Τα πλεονεκτήματα της παραδοσιακής μεθόδου προγραμματισμού είναι ότι όλοι στην ομάδα συμμετέχουν στην κατάρτιση του προγράμματος, τυχόν διαφορές μεταξύ των απόψεων των μελών σχετικά με το πρόγραμμα λύνονται αμέσως, ο καθένας καταλαβαίνει τις αλληλεξαρτήσεις και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των προϊόντων και των μελών της ομάδας. Η παραδοσιακή μέθοδος έχει όμως και ένα μεγάλο μειονέκτημα το οποίο είναι ότι σε περίπτωσης αλλαγών δεν ενημερώνεται άμεσα ενώ μέσω υπολογιστή οποιαδήποτε αλλαγή ενημερώνει άμεσα όλα τα μέρη που έχουν σχέση με το έργο σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα. Στον σχεδιασμό του χρονοδιαγράμματος, είτε με την μια είτε με την άλλη μέθοδο, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τα γνωστά σε όλο σχεδόν τον κόσμο διαγράμματα Gantt.(5)

4.2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ GANTT ΚΑΙ ΠΟΙΑ Η ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΣΤΟ PROJECT MANAGEMENT

Ένα διάγραμμα Gantt είναι ένα ραβδόγραμμα που μας δείχνει τον συντονισμό των δραστηριοτήτων κατά χρόνο. Η χρήση του στο project management είναι για να μας δείχνει πότε τα τελικά προϊόντα ξεκινάνε και πότε τελειώνουνε. Από την αρχή που δημιουργηθήκαν τα διαγράμματα Gantt αποτέλεσαν και αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο στην οργάνωση και διαχείριση έργου και μας βοηθάνε να δείξουμε τις φάσεις τις ενότητες και τις δραστηριότητες που έχουν προγραμματιστεί σαν μέρος μιας αναλυτικής μορφής επίδειξης των διεργασιών του έργου (work breakdown structure). (7)

4.2.1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η WBS

Η WBS είναι μια ιεραρχική απεικόνιση των παραδοτέων προϊόντων του έργου στο οποίο κάθε επίπεδο που κατεβαίνουμε αντιπροσωπεύει μια αύξουσα λεπτομερή περιγραφή των παραδοτέων προϊόντων του έργου. Το κάθε επίπεδο έχει το δικό του σετ κωδικών π.χ 2.1.1.a . Τα επίπεδα στην ιεραρχία αντιπροσωπεύουν τις κύριες ενότητες, υποενότητες, πακέτα εργασίας (σύνολα από παραδοτέα προϊόντα) και παραδοτέα προϊόντα. Με την WBS μπορούμε να προσδιορίσουμε τον σκοπό του έργου και να φτιάξουμε την λίστα των δραστηριοτήτων μας. (8)

4.2.1.2 ΠΩΣ ΚΑΤΑΛΑΒΑΙΝΟΥΜΕ ΤΟΥΣ ΚΩΔΙΚΕΣ ΤΗΣ WORK BREAKDOWN STRUCTURE

Κάθε πράγμα και κάθε επίπεδο στην δομική ανάλυση έργου περιγράφεται από ένα μοναδικό κώδικα. Κάθε ψηφίο στον κώδικα αντιπροσωπεύει ένα επίπεδο στην ιεραρχία της κατασκευής. Για παράδειγμα ο υποτιθέμενος κώδικας 1.2.3 αντιπροσωπεύει το τρίτο παραδοτέο προϊόν της δεύτερης δραστηριότητας της πρώτης φάσης του έργου.

Όταν φτιάχνουμε το διάγραμμα Gantt παρατηρούμε ότι κάποια ζευγάρια από παραδοτέα προϊόντα δεν έχουν περιθώρια μεταξύ τους ενώ κάποια αλλά έχουν. Το περιθώριο αυτό ονομάζεται περιθώριο χρόνου (slack time) και είναι ο επιπλέον χρόνος μεταξύ της παράδοσης του ενός προϊόντος και της έναρξης του άλλου. Αν έχουμε περιθώριο τότε ακόμα και αν καθυστερήσει μέχρι και λίγο πριν την έναρξη του άλλου προϊόντος τότε το έργο θα είναι ακόμα στην ώρα του. Αντίθετα αν δεν έχουμε περιθώριο οποιαδήποτε καθυστέρηση επιφέρει καθυστέρηση σε όλο το έργο. Το σύνολο των προϊόντων που δεν έχουν περιθώριο συνιστούν το κρίσιμο μονοπάτι (critical path). (10)

4.2.2ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΚΡΙΣΙΜΟ ΜΟΝΟΠΑΤΙ ΚΑΙ ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΚΡΙΣΙΜΟΥ ΜΟΝΟΠΑΤΙΟΥ

Το κρίσιμο μονοπάτι αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος του προγράμματος και είναι αυτό που καθορίζει την ημερομηνία παράδοσης του τελικού προϊόντος. Αν οποιαδήποτε ενέργεια που βρίσκεται μέσα στο κρίσιμο μονοπάτι καθυστερήσει καθυστερεί αυτόματα όλη την ομαλή ροή του έργου. Η μέθοδος του κρίσιμου μονοπατιού (critical path method) είναι μια μέθοδος βασισμένη σε μαθηματικό αλγόριθμο με την οποία υπολογίζουμε και προγραμματίζουμε τις δραστηριότητες ενός έργου. Είναι ένα σημαντικό εργαλείο στην οργάνωση και διαχείριση έργου και έχει εφαρμογή σε όλων των ειδών τα έργα. Με αυτήν την μέθοδο μπορούμε να υπολογίσουμε την έναρξη των δραστηριοτήτων, το τέλος τους και ποιες δραστηριότητες βρίσκονται στο κρίσιμο μονοπάτι. Επειδή όμως η μέθοδος του κρίσιμου μονοπατιού δεν μπορεί να προβλέψει τις απροσδόκητες περιπτώσεις έχει αναπτυχθεί ένα άλλο μοντέλο, που συνεργάζεται με την CPM , η PERT.(9)

4.2.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η PERT (PROGRAM EVALUATION AND REVIEW TECHNIQUE- ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ)

Η PERT ανήκει στα διαγράμματα δικτύου και χρησιμοποιείται σε μοναδικά περίπλοκα έργα μεγάλης κλίμακας με σκοπό να αναλύσει τις δραστηριότητες ενός έργου και να προσδιορίσει τον χρόνο που χρειάζεται κάθε υποενότητα του έργου για να πραγματοποιηθεί και τον ελάχιστο χρόνο που χρειάζεται το έργο για να ολοκληρωθεί. Η μέθοδος PERT χρησιμοποιείται συνήθως για την παρακολούθηση προγραμμάτων στα οποία ο προσδιορισμός του χρόνου είναι αρκετά δύσκολος. Η PERT χρησιμοποιεί τρεις χρόνους εκτίμησης του προγράμματος και είναι ο νωρίτερος χρόνος (earlier time), ο αργότερος χρόνος (later time) και ο αναμενόμενος χρόνος (expected time). (11)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ (*12)

5.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Εφόσον έχουμε ολοκληρώσει τις προηγούμενες διαδικασίες σχεδιασμού του έργου , είναι πλέον ώρα να καταρτίσουμε τον προϋπολογισμό που απαιτεί το έργο. Για να καταρτίσουμε τον προϋπολογισμό του έργου, πρέπει να ξέρουμε τα κόστη που απαιτούνται. Τα κόστη είναι τα εσωτερικά, όπως για παράδειγμα το κόστος της λεγόμενης ανθρωποώρας , και τα εξωτερικά , όπως είναι ο εξοπλισμός για την πραγματοποίηση του έργου. Όλα τα έργα καταναλώνουν χρηματικούς πόρους ανεξάρτητα από το αν καταναλώνονται πόροι σε εξωτερικές πηγές.

5.1.2 ΠΟΙΑ ΕΙΔΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΥΠΑΡΧΟΥΝ

Η προσπάθεια που καταναλώνεται στην πραγματοποίηση του έργου, που ονομάζεται προσπάθεια του προσωπικού, κοστίζει στην εταιρεία χρήματα σε μισθούς , επιδόματα και διάφορα άλλα γενικά έξοδα. Το κόστος της προσπάθειας του προσωπικού είναι το πρωτεύον κόστος της πραγματοποίησης του έργου. Για να υπολογίσουμε το συγκεκριμένο κόστος πρέπει να γνωρίζουμε τον εκτιμώμενο χρόνο που κάθε άτομο από την ομάδα θα σπαταλήσει για να φτιάξει το παραδοτέο κομμάτι που έχει αναλάβει να φέρει εις πέρας. Εκτός όμως του χρόνου που απαιτεί κάθε άτομο για να φτιάξει το παραδοτέο κομμάτι που έχει αναλάβει, χρειάζεται και άλλος χρόνος που καταναλώνεται σε εργασίες όπως οι συναντήσεις των μελών (meetings), η σύνταξη εκθέσεων και άλλα. Αυτός ο χρόνος ονομάζεται χρόνος εργασίας του προσωπικού στην οργάνωση και διαχείριση έργου (project management staff effort).

5.1.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΧΡΟΝΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (PROJECT MANAGEMENT STAFF EFFORT) ΚΑΙ ΠΩΣ ΤΟΝ ΒΡΙΣΚΟΥΜΕ

Ο χρόνος εργασίας του προσωπικού στην οργάνωση και διαχείριση έργου, όπως προαναφέρθηκε, είναι ο χρόνος που απαιτείται για τον σχεδιασμό και την διοίκηση του έργου. Ο συγκεκριμένος χρόνος βρίσκεται αν ρωτήσουμε κάθε μέλος της ομάδας μας να εκτιμήσει τον χρόνο που θα σπαταλήσει στις δραστηριότητες του σχεδιασμού και διοίκηση του έργου για να μπορέσουμε έτσι να έχουμε μια συνολική εκτίμηση του χρόνου που απαιτείται στον σχεδιασμό και την οργάνωση του έργου από κάθε μέλος σε κάθε υποενότητα του έργου. Μετά πρέπει να βρούμε τον ρυθμό με τον οποίο δουλεύει

κάθε άτομο της ομάδας μας για να έχουμε μια γενική εκτίμηση στον χρόνο οργάνωσης και σχεδιασμού. Κατόπιν αυτού μπορούμε πλέον να έχουμε το κόστος της συνολικής προσπάθειας του προσωπικού που ασχολείται με το έργο.

Για να έχουμε όμως μια ολοκληρωμένη εικόνα του κόστους που χρειαζόμαστε, δεν αρκεί μόνο να έχουμε το κόστος της εργασίας των μελών της ομάδας μας αλλά πρέπει να συνυπολογίσουμε και τα επιπλέον κόστη που προέρχονται από άλλα τμήματα της εταιρείας, άλλα γενικά έξοδα και οπωσδήποτε τα εξωτερικά έξοδα που απαιτούνται για την πραγματοποίηση του έργου π.χ εξοπλισμός. Κατόπιν αυτού υπολογίζουμε τα εσωτερικά έξοδα και τα εξωτερικά και έχουμε έτσι το συνολικό κόστος του έργου και μπορούμε πλέον να καταρτίσουμε τον προϋπολογισμό μας.

Όμως όλα τα προαναφερθέντα πράγματα που γίνονται κατά την διάρκεια ολοκλήρωσης ενός έργου μπορούν να γίνουν ευκολότερα με την χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και ένα πρόγραμμα οργάνωσης και διαχείρισης έργων. Το πιο γνωστό πρόγραμμα που είναι κατάλληλο για αυτήν του είδους την χρήση είναι το Project της εταιρείας Microsoft του οποίου τις δυνατότητες και τις διάφορες μορφές, ανάλογα με το ποιος το χρησιμοποιεί, θα αναλύσουμε στα αμέσως επόμενα κεφάλαια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

6.1 MICROSOFT PROJECT

6.1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ MICROSOFT PROJECT

Το Microsoft project είναι ένα ευέλικτο πρόγραμμα που σχεδιάστηκε για να βοηθάει τους διαχειριστές έργων στην ανάπτυξη σχεδίων, την εκτίμηση των διαθέσιμων πόρων , την σωστή οργάνωση και διαχείριση αυτών των πόρων έτσι ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός του έργου, την σωστή διαχείριση του προϋπολογισμού του έργου και την ανάλυση του φόρτου εργασίας για κάθε δραστηριότητα του έργου. Μας παρέχει γραφική ανάλυση του έργου μέσω των διαγραμμάτων Gantt , υπολογίζει το συνολικό κόστος του έργου και μπορούμε να καταρτίσουμε προϋπολογισμούς.

6.1.2 ΤΙ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΚΑΝΟΥΜΕ ΜΕ ΤΟ MICROSOFT PROJECT

Με το Microsoft Project μπορούμε να εισάγουμε και να επεξεργαστούμε πληροφορίες και δεδομένα που σχετίζονται με το πραγματοποιούμενο έργο που έχουμε αναλάβει όπως τις ενότητες του έργου ,την διάρκεια τους ,τους πόρους ,τα κόστη, τα ορόσημα του έργου κλπ. Επίσης μπορούμε να παρουσιάσουμε τις πληροφορίες αυτές με πάρα πολλούς διαφορετικούς τρόπους και σε συνεργασία και με άλλα προγράμματα του Office έτσι ώστε να έχουμε πολλές επιλογές απεικόνισης και να μπορούμε να εξάγουμε διαφορετικά συμπεράσματα ή να στείλουμε τις πληροφορίες μέσω e-mail στους συνεργάτες μας και στους άλλους συσχετιζόμενους με το έργο.

Το Microsoft Project περιέχει όλα τα απαραίτητα χαρακτηριστικά υποστήριξης του μάνατζμεντ οργάνωσης και διαχείρισης έργων που πραγματοποιούνται σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο. Αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν εκτός των άλλων και τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων, παρακολούθηση αυτών των δραστηριοτήτων, διαχείριση των πόρων ,δημιουργία αναφορών, προσαρμοστικότητα των μορφών αναφοράς ,ανάπτυξη της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας και άλλα. Με αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούμε να ξεκινήσουμε τις φάσεις του έργου on the box, δηλαδή αμέσως μετά την εγκατάσταση.

6.1.3 ΠΟΙΑ ΤΑ ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ MICROSOFT PROJECT

Τα γενικά χαρακτηριστικά του Microsoft Project είναι τα εξής :

1. Χρησιμοποιεί κομβικά δίκτυα στο χρονοπρογραμματισμό υπολογίζοντας αυτόματα τις κρίσιμες δραστηριότητες και τα χρονικά τους στοιχεία.
2. Για την παρουσίαση των χρονοδιαγραμμάτων χρησιμοποιεί τα διαγράμματα Gantt με ορόσημα
3. Επιτρέπει τον προγραμματισμό του έργου σε τακτές ημερομηνίες
4. Παρέχει την δυνατότητα χρήσης πολλών ημερολογίων
5. Δίνει την δυνατότητα ανάθεσης των πόρων με περιορισμούς και επιτρέπει την εξισορρόπηση τους
6. Παρέχει την δυνατότητα ανεξάρτητης εισαγωγής των πληροφοριών που αφορούν χρόνο και πόρους με διαφορετικούς τρόπους.
7. Στο σχεδιασμό οι ενότητες του έργου μπορούν να εμφανίζονται κατά φάσεις, υποφάσεις και δραστηριότητες ταυτόχρονα.
8. Επιτρέπει την εύκολη μεταβολή του διαγράμματος του δικτύου με την αναμόρφωση των ενοτήτων
9. Προϋπολογίζει το κόστος κάθε ενότητας και του έργου συνολικά με βάση το κόστος κάθε πόρου και την απασχόληση του.
10. Δίνει την δυνατότητα για ευρεία ενημέρωση των άμεσα ενδιαφερομένων παρέχοντας μεγάλο αριθμό αναφορών, διαγραμμάτων, πινάκων και καταστάσεων που δίνουν πληροφορίες οι οποίες σχετίζονται άμεσα με το έργο. Επίσης παρέχει την δυνατότητα, για την απεικόνιση των πληροφοριών του έργου, να χρησιμοποιήσουμε κάποια από τις τυποποιημένες μορφές που περιέχονται στο πρόγραμμα ή να δημιουργήσουμε δικές μας μορφές απεικόνισης.
11. Η παρακολούθηση – έλεγχος του έργου γίνεται με την εισαγωγή των πραγματικών στοιχείων και την σύγκριση τους με τις αρχικές εκτιμήσεις .
12. Παρέχει την δυνατότητα διαχείρισης πολλών έργων ταυτόχρονα.

13. Αξιοποιεί τις δυνατότητες που μας προσφέρει το Internet (13)

6.2. ΠΟΤΕ ΕΜΦΑΝΙΣΤΗΚΕ ΓΙΑ ΠΡΩΤΗ ΦΟΡΑ ΤΟ PROJECT

Το Project εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1995 και ήταν σχεδιασμένο για τα Windows 95. Από αυτό το σημείο και μετά υπήρξαν και άλλες μεταγενέστερες εκδόσεις του αλλά η πιο ευρέως διαδεδομένη έκδοση του Project είναι αυτή του 2003 και κυκλοφορεί σε δύο μορφές, την Standard που χρησιμοποιείται κυρίως από ιδιώτες και την Professional που ενσωματώνει όλα τα χαρακτηριστικά της Standard και κάποια χαρακτηριστικά επιπλέον και χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις. (14)

6.2.1 ΤΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ Η ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ MICROSOFT PROJECT 2003

Η οικογένεια προϊόντων του Microsoft Office Project 2003 περιέχει το Project standard 2003, το Project Professional 2003, τον Project Server 2003 και το Project Web access. Με το Project Standard 2003 μπορούμε να προγραμματίζουμε, να διαχειριζόμαστε έργα και να μεταδίδουμε πληροφορίες έργων ανεξάρτητα από την επιφάνεια εργασίας. Με το Project professional, το οποίο ενσωματώνει όλες τις δυνατότητες που περιέχονται στο Project Standard, έχουμε επιπλέον και την δυνατότητα χρήσης του Project Server και του Project Web Access που είναι ειδικά σχεδιασμένα εργαλεία έτσι ώστε οι επιχειρήσεις που εκτελούν κάποιο έργο να μπορούν να πάρουν πληροφορίες από άλλα παρεμφερή projects που είναι αποθηκευμένα σε κάποιον server ή ακόμα και να μεταδώσουν πληροφορίες μέσω της χρήσης του Project Server, όπως επίσης μπορούν να πάρουν ή δώσουν πληροφορίες σε μία διαδικτυακή βάση δεδομένων, μέσω του Project Web Access όπου οι πληροφορίες που περιέχονται στην συγκεκριμένη βάση δεδομένων να είναι χρήσιμες λόγω του ότι βοηθάνε στην διευκόλυνση της έναρξης των εργασιών διεκπεραίωσης των έργων. Τα τρία προαναφερθέντα προϊόντα συνιστούν την λύση στο πρόβλημα των επιχειρήσεων για σωστή διαχείριση των έργων που είναι η γνωστή EPM (Enterprise Project Management). Επίσης διαμέσου αυτών των εργαλείων του Project οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιστοποιήσουν τους πόρους τους και να ιεραρχήσουν τις εργασίες κατά τέτοιο τρόπο ώστε να συμπίπτουν με τους γενικούς στόχους της εταιρείας.(15)

6.2.2 ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΔΕΚΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΟΙ ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΟΥΜΕ ΤΟ MICROSOFT PROJECT ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ

Οι δέκα σημαντικότεροι λόγοι για να χρησιμοποιήσουμε το Microsoft project είναι οι εξής :

1. **Ρεαλιστική εκτίμηση και προγραμματισμός.** Τα έργα εξαρτώνται από το πόσο καλά εκτιμάμε κάθε φορά τα χρονοδιαγράμματα, τους πόρους και τον προϋπολογισμό του έργου. Το Project μας βοηθάει να φτιάξουμε τα χρονοδιαγράμματα μας και την εκτίμηση του κόστους με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούμε να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο κάποιες αλλαγές ή καθυστερήσεις θα επηρεάσουν το έργο μας .
2. **Καθοδήγηση προγραμματισμού και διαχείρισης.** Αυτό γίνεται με την βοήθεια του οδηγού έργου που μας βοηθάει να μάθουμε, από το μηδέν , να φτιάχνουμε και να διαχειριζόμαστε έργα σε σύντομο διάστημα έτσι ώστε να είμαστε άμεσα παραγωγικοί.
3. **Έγκαιρη δημιουργία αναφορών και παρακολούθηση έργων.** Βελτιώνουμε έτσι την ακρίβεια και μειώνουμε τον απαιτούμενο χρόνο που χρειαζόμαστε για την σύνταξη των αναφορών έργου επιλέγοντας κάποιο έτοιμο πρότυπο από την λίστα του Project που όμως επιδέχονται προσαρμογή. Μέσω αυτών των αναφορών μπορούμε να ενημερώνουμε καλύτερα την ομάδα και την διοίκηση για την κατάσταση του έργου ενώ ταυτόχρονα παρακολουθούμε την απόδοση του έργου μέσω υπολογισμών της τιμής, της κρίσιμης διαδρομής και άλλων τιμών σημαντικών για το έργο
4. **Καλύτερη ανάθεση πόρων.** Μπορούμε να αναθέτουμε πόρους σε εργασίες και να ρυθμίζουμε τον τρόπο ανάθεσης τους , λύνοντας ταυτόχρονα και τυχόν διενέξεις μεταξύ των μελών και υπεραναθέσεις πόρων σε ομάδες. Με αυτόν τον τρόπο αποκτάμε μεγαλύτερο έλεγχο και ευελιξία στη διαχείριση των πόρων, των χρονοδιαγραμμάτων των έργων και του κόστους .
5. **Αποτελεσματική παρουσίαση των πληροφοριών των έργων.** Λόγω του ότι το Project ανήκει στην οικογένεια του Office μπορεί να συνεργαστεί με τα άλλα προγράμματα του Office και να παρουσιάσει τις πληροφορίες του έργου σε

διάφορες μορφές ,εκτός της μορφής του Project, όπως είναι το Word, το Excel και άλλα.

6. **Ομαλή ενσωμάτωση δεδομένων.** Λόγω του ότι το Project ανήκει στην οικογένεια του Office συνεργάζεται πολύ καλά με τα υπόλοιπα προγράμματα του Office και μας δίνει την δυνατότητα να εισάγουμε πληροφορίες στο έργο μας από άλλα προγράμματα με το πάτημα μερικών κουμπιών.
7. **Βελτιωμένη ευκολία χρήσης.** Δεδομένου του γραφικού περιβάλλοντος που έχει το Project δίνει την δυνατότητα, ακόμα και στο πιο αρχάριο άτομο, να μάθει μέσα σε λίγο χρονικό διάστημα την χρήση του.
8. **Άμεση βοήθεια.** Το Project παρέχει μεγάλη βοήθεια στους χρήστες του, αρχάριους ή έμπειρους, με διάφορους τρόπους όπως οδηγούς βοήθειας, διάφορες ετικέτες και ακόμα και με την χρήση του Internet.
9. **Απλή προσαρμογή.** Το Project μας δίνει την δυνατότητα προσαρμογής διαφόρων στοιχείων του έτσι ώστε να μπορούμε να το προσαρμόζουμε σύμφωνα με τις ανάγκες του έργου μας .
10. **Ευρύ φάσμα χρηστών και υπηρεσιών παροχής λύσεων.** Μέσω του Project μπορούμε να εντάξουμε πάρα πολλούς χρήστες σε αυτό και επιπλέον να έχουμε πρόσβαση σε υπηρεσίες υψηλής ποιότητας που ειδικεύονται σε παροχή συμβουλών, εκπαίδευση των μελών και άλλα. (15)

6.2.3 ΠΟΙΑ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΜΑΣ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ Η ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ PROJECT

Τα πλεονεκτήματα που μας προσφέρουν όλες οι μορφές του Project (Standard, Professional) είναι τα εξής :

1. **Οργανωμένη εργασία.** Μέσω του Project μπορούμε να οργανώσουμε και να διαχειριστούμε όλες τις εργασίες και τα μέλη της ομάδας μας με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλίσουμε το γεγονός ότι το έργο μας θα παραδοθεί έγκαιρα και δεν θα έχει ξεφύγει από τον προϋπολογισμό.
2. **Συναρπαστική επικοινωνία.** Εκτός του ότι μπορούμε να μεταδώσουμε και να παρουσιάσουμε τις πληροφορίες του Project και σε άλλες μορφές , μπορούμε επίσης

να κάνουμε κοινή χρήση πληροφοριών με τα μέλη της ομάδας μας με μεγαλύτερη σαφήνεια των πληροφοριών σχετικά με το έργο.

3. **Ευκολία χρήσης.** Το Project, όπως και τα άλλα προγράμματα του Office, μαθαίνονται με μικρή εξάσκηση σε ελάχιστο χρόνο επιτρέποντας μας έτσι να μπούμε στην διαδικασία παραγωγής του έργου σε μικρό χρονικό διάστημα. (15)

6.2.4 ΠΟΙΑ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ PROFESSIONAL ΕΚΔΟΣΗΣ ΤΟΥ MICROSOFT PROJECT

Η λύση στη διαχείριση έργων για επιχειρήσεις (EPM) της Microsoft είναι ιδανική για εταιρίες που χρειάζονται ισχυρό συντονισμό και τυποποίηση μεταξύ έργων και διαχειριστών έργων , κεντρική διαχείριση πόρων ή υψηλού επιπέδου αναφορές για έργα και πόρους. Η λύση στη διαχείριση έργων για επιχειρήσεις (EPM) επιτρέπει σε ολόκληρες εταιρίες , τμήματα ή ομάδες να συνεργάζονται μεταξύ τους για την αποτελεσματική διαχείριση έργων και διαδικασιών. Αυτή η λύση αποτελείται από τις εξής τεχνολογίες του Microsoft Office Project 2003:

1. Microsoft Office Project Professional 2003: Το project professional 2003 είναι ένα πρόγραμμα διαχείρισης έργων για επιχειρήσεις το οποίο χρησιμοποιείται σε συνεργασία με το Project web access και τον Project server, παρέχοντας μας έτσι όλες τις δυνατότητες του Project Standard καθώς επίσης και μεγάλες δυνατότητες διαχείρισης χαρτοφυλακίου και πόρων όταν συνδέεται στον Project Server. Το Project Professional χρησιμοποιείται κυρίως από μεγάλους διαχειριστές έργων οι οποίοι πρέπει να προγραμματίσουν τα έργα, να αντιστοιχίσουν τα άτομα σε διάφορες εργασίες των έργων και να αποθηκεύουν τις πληροφορίες τους στον Project server έτσι ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από άλλα άτομα.
2. Microsoft Office Project Web Access: Είναι η πύλη στο web που επιτρέπει στα άτομα να συνδέονται με τις πληροφορίες που υπάρχουν στον Project Server. Το συγκεκριμένο χρησιμοποιείται από τα άτομα που χρειάζονται πρόσβαση στις πληροφορίες για να προβάλλουν και να ενημερώνουν τις πληροφορίες αλλά δεν χρειάζονται τις δυνατότητες των χρονοδιαγραμμάτων του Project. Για να έχουν πρόσβαση στην Project Web Access χρειάζονται τρεις διαφορετικές άδειες.
3. Microsoft Office Project Server : Ο Project Server είναι η πλατφόρμα που υποστηρίζει τις δυνατότητες διαχείρισης και συνεργασίας έργων και πόρων στη

λύση EPM. Οι χρήστες συνδέονται στον Server μέσω του Project Professional και του Project Web Access για να αποθηκεύουν, να ανακτήσουν και να αλληλεπιδράσουν με δεδομένα από τον Project Server. (15)

6.2.4.1 ΠΟΙΑ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΜΑΣ ΠΑΡΕΧΕΙ Η EPM

Η EPM μας προσφέρει πλεονεκτήματα στην διαχείριση των έργων στις επιχειρήσεις, ορισμένα από τα οποία είναι τα εξής :

1. Βαθύτερη γνώση της επιχείρησης. Έχουμε αυτό το πλεονέκτημα δεδομένου ότι με την χρήση της EPM μπορούμε να παρακολουθούμε τους επιχειρηματικούς υπολογισμούς της προόδου των έργων που έχουμε στο χαρτοφυλάκιο μας και να εμβαθύνουμε σε λεπτομέρειες αν χρειαστεί, να αξιολογούμε και να διαμορφώνουμε χρονοδιαγράμματα ,πόρους και δεδομένα κόστους σε συνάρτηση με τον χρόνο έτσι ώστε να μπορούμε να εντοπίσουμε τις τάσεις των δεδομένων και να αντιμετωπίσουμε τυχόν προβληματικές περιοχές.
2. Διαχείριση εργασίας. Με την EPM μπορούμε να διαχειριστούμε καλύτερα την εργασία μας, να δημιουργήσουμε επαναλαμβανόμενες διαδικασίες και να βελτιστοποιήσουμε τους πόρους στην εταιρία μας έτσι ώστε να καταφέρουμε να μειώσουμε το κόστος , να βελτιώσουμε την ποιότητα και να μειώσουμε τον απαιτούμενο χρόνο διάθεσης του τελικού προϊόντος μας στην αγορά.
3. Συνεργασία. Μέσω της EPM μπορούμε να βελτιώσουμε την κοινή χρήση και τον συντονισμό πληροφοριών έτσι ώστε να μπορούμε να παρέχουμε στα μέλη της ομάδας μας τη δυνατότητα να συμμετάσχουν και να συνεργαστούν σε διάφορα έργα. Επίσης μπορούμε να μειώσουμε τον φόρτο των εργασιών διαχείρισης κρατώντας ταυτόχρονα ενημερωμένες τις πληροφορίες που σχετίζονται με τα χρονοδιαγράμματα και τους προϋπολογισμούς των έργων , να βελτιώσουμε τον συντονισμό των ομάδων έτσι ώστε να έχουμε πιο αποδοτικό και ενημερωμένο ανθρώπινο δυναμικό και τέλος μπορούμε να αποθηκεύουμε και να κάνουμε κοινή χρήση πληροφοριών που έχουν σχέση με τον σχεδιασμό έργων όπως επίσης μπορούμε να κρατάμε και ιστορικό έργων για μελλοντική χρήση.
4. Επεκτάσιμη πλατφόρμα. Ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό που μας προσφέρει το Project στην επαγγελματική έκδοση του είναι η ευελιξία και η

εμπλουτισμένη τεχνολογία ασφάλειας έτσι ώστε να υπάρχει δυνατότητα να προσαρμοστεί το πρόγραμμα σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης.(15)

6.2.4.2 ΤΙ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΚΑΝΟΥΜΕ ΜΕ ΤΟ MICROSOFT PROJECT ΠΟΥ ΔΕΝ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΚΑΝΟΥΜΕ ΜΕ ΤΑ ΑΛΛΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Με το Project μπορούμε να υπολογίσουμε τις ημερομηνίες έναρξης και λήξης των ενετήτων του έργου και του έργου συνολικά, να δούμε ποιοι πόροι έχουν χρησιμοποιηθεί πολύ ή αν υπάρχουν πόροι που δεν έχουν χρησιμοποιηθεί καθόλου, να δούμε ποιοι πόροι από αυτούς που έχουμε εισάγει στην διαδικασία του σχεδιασμού υπάρχουν πραγματικά, έχουμε δυνατότητα να λαμβάνουμε προειδοποιήσεις αν σε σύντομο διάστημα υπάρχει μια τελική ημερομηνία λήξης (deadline), να υπολογίσουμε πόσο από το συνολικό μέρος του προϋπολογισμού έχουμε καταναλώσει και να έχουμε οπτική επαφή με το έργο μέσω των διαγραμμάτων Gantt ή διαγραμμάτων δικτύου. (*16)

6.3 ΤΙ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΕΚΤΕΛΕΣΟΥΜΕ ΜΕ ΤΟ PROJECT ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΩΝ ΤΕΣΣΑΡΩΝ ΦΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ(ΕΝΑΡΞΗ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΕΚΤΕΛΕΣΗ, ΚΛΕΙΣΙΜΟ)

Κατά την εκτέλεση των φάσεων του έργου, έχουμε την δυνατότητα να εκτελούμε πολλές λειτουργίες σε κάθε φάση με την βοήθεια του Project. Πιο αναλυτικά:

Κατά την διάρκεια της φάσης έναρξης : Κατά την διάρκεια της έναρξης δεν μπορούμε να κάνουμε και πολλά εξαιτίας του ότι συλλέγουμε δεδομένα τα οποία θα χρησιμεύσουν στις επόμενες φάσεις. Το μόνο που μπορούμε να κάνουμε είναι να σχεδιάσουμε ένα μοντέλο του έργου που θα πραγματοποιήσουμε έτσι ώστε να μπορούμε να κινηθούμε με ευκολία μετά.

Κατά την διάρκεια της φάσης σχεδιασμού: Κατά την διάρκεια του σχεδιασμού του έργου, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το Project για να δημιουργήσουμε τις ενότητες ή υποενότητες του έργου, να εισάγουμε τα σημεία ορόσημα του έργου και την λίστα με τις απαιτούμενες δραστηριότητες που πρέπει να πραγματοποιηθούν, να εκτιμήσουμε την χρονική διάρκεια κάθε δραστηριότητας , να ενώσουμε τις δραστηριότητες με την κατάλληλη σχέση εξάρτησης (αυτές τις σχέσεις τις βλέπουμε καλύτερα στο διάγραμμα Gantt). Μπορούμε επίσης να

εισάγουμε τις καταληκτικές ημερομηνίες και τους περιορισμούς που θα έχουμε, να βρούμε τους διαθέσιμους πόρους μας και να τους αντιστοιχίσουμε σε δραστηριότητες του έργου, να εκτιμήσουμε τα διάφορα είδη κόστους που θα υπάρχουν στο έργο και τέλος μπορούμε να προσαρμόσουμε το σχέδιο μας έτσι ώστε να επιτύχουμε να τελειώσουμε το έργο σε μια συγκεκριμένη ημερομηνία ή σε ένα συγκεκριμένο ποσό χρημάτων.

Κατά την διάρκεια της φάσης εκτέλεσης : Κατά την φάση της εκτέλεσης του έργου μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το Project για να εισάγουμε πραγματικά δεδομένα σχετικά με την πρόοδο της δουλειάς (όταν εισάγουμε πραγματικά δεδομένα, τότε το πρόγραμμα αυτόματα επανυπολογίζεται σύμφωνα με τα νέα στοιχεία), να συγκρίνουμε τυχόν διαφορές μεταξύ των προγραμματισμένων και των πραγματοποιηθέντων δραστηριοτήτων, να κάνουμε αναθεώρηση του συνόλου του κόστους του έργου, να προσαρμόσουμε το σχέδιο έτσι ώστε να ανταποκρίνεται σε τυχόν αλλαγές που θα έχουν συμβεί στο αντικείμενο του έργου, στον προϋπολογισμό και σε άλλα και τέλος να μπορούμε να δημιουργούμε αναφορές σε διάφορους τομείς του έργου όπως η πρόοδος , το κόστος , οι πόροι και άλλα.

Κατά την διάρκεια της φάσης κλεισίματος : Σε αυτήν την φάση μπορούμε να συγκεντρώσουμε στοιχεία που μπορούν πιθανόν να μας βοηθήσουν και σε άλλα παρεμφερή έργα. Παραδείγματα αυτών είναι η διάρκεια που χρειάζεται μια συγκεκριμένη δραστηριότητα του έργου, με ποια σειρά οι δραστηριότητες θα βοηθήσουν το έργο ώστε να τελειώσει επιτυχώς και τελευταίο είναι η δυνατότητα αποθήκευσης του συγκεκριμένου έργου έτσι ώστε να μπορούμε να το χρησιμοποιήσουμε ως πρότυπο σε κάποιο άλλο παρεμφερές έργο που θα αναλάβουμε στο μέλλον. (*16)

6.3.1ΔΟΥΛΕΥΟΝΤΑΣ ΜΕ ΤΟ MICROSOFT PROJECT

Μετά την εισαγωγή στο Microsoft Project των απαραίτητων στοιχείων που χρειαζόμαστε για τον σχεδιασμό και την εκτέλεση του έργου(όπως είναι οι ημερομηνίες ,οι περιορισμοί , οι δραστηριότητες και άλλα) είναι πλέον ώρα να εισάγουμε στο πρόγραμμα μας τα άμεσα ενδιαφερόμενα από την εξέλιξη του έργου άτομα ή ομάδες ανάλογα την κατηγορία που εντάσσονται έχουν και διαφορετική αντιμετώπιση από το Microsoft Project. Υπάρχουν αρκετές

κατηγορίες άμεσα ενδιαφερομένων(ομάδων ή ατόμων) που είναι οι εξής παρακάτω:

- 1) Ο διευθυντής του έργου. Το Microsoft Project δίνει την δυνατότητα στον project manager να έχει πλήρη έλεγχο των εκτελούμενων ενεργειών του έργου.
- 2) Τα μέλη της ομάδας. Η συγκεκριμένη ομάδα συνήθως ενημερώνεται για το τι συμβαίνει στην πρόοδο του έργου από το συμπληρωματικό πρόγραμμα του Microsoft Project , το Project Web Access το οποίο είναι μια διαδικτυακή βάση δεδομένων που παίρνει τις πληροφορίες του από τον Project Server και μέσω του Project Web Access τα μέλη της ομάδας μπορούν να δουν πληροφορίες σχετικές με τις δραστηριότητες που έχουν ανατεθεί σε διάφορα άτομα, τις αναφορές κατάστασης του έργου και το σημαντικότερο να δουν το έργο συνολικά πως προχωράει.
- 3) Οι αρχηγοί των ομάδων. Οι αρχηγοί των ομάδων έχουν την δυνατότητα μέσω του Project Web Access να εξουσιοδοτήσουν κάποια άτομα να πραγματοποιήσουν κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα και επιπλέον έχουν την εξουσιοδότηση από τον project manager να διαχειρίζονται τις δραστηριότητες του τομέα τους.
- 4) Ο διευθυντής διαχείρισης πόρων. Ο διευθυντής διαχείρισης πόρων είναι πιθανό να δουλεύει σε συνεργασία με τον project manager έτσι ώστε να διασφαλίζεται η έγκαιρη και απαραίτητη τροφοδοσία του έργου με τους απαραίτητους πόρους. Μέσω του Project Web Access ο διευθυντής των πόρων του έργου μπορεί να πάρει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων.
- 5) Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης και οι χρηματοδότες του έργου. Τα στελέχη αυτά έχουν το δικαίωμα πρόσβασης σε υψηλού επιπέδου πληροφορίες για την πρόοδο του έργου, πληροφορίες δηλαδή που κατά κύριο λόγο τα υπόλοιπα μέλη δεν έχουν πρόσβαση. Επιπλέον τα στελέχη αυτά μπορούν να επηρεάσουν την διαδικασία σχεδιασμού και να βοηθήσουν στον προσδιορισμό των προσδοκιών και των προϋποθέσεων του έργου. Επίσης έχουν το δικαίωμα να κάνουν αλλαγές να σημαντικούς

τομείς του έργου όπως την ημερομηνία παράδοσης του προϊόντος, τον προϋπολογισμό, το αντικείμενο του έργου και άλλα.

- 6) Οι πελάτες ή οι τελικοί χρήστες του έργου. Για αυτή την ομάδα το Microsoft Project δεν υποστηρίζει κάποια μορφή ενημερώσεων αλλά μπορούμε να τους παρέχουμε κάποια εξουσιοδότηση έτσι ώστε να έχουν πρόσβαση στον Project Web Access και να ενημερώνονται με αυτόν τον τρόπο για την πορεία του έργου που μας έχουν αναθέσει να πραγματοποιήσουμε ή εναλλακτικά μπορούμε να δημοσιεύουμε κάποιες αναφορές και σχεδιαγράμματα σχετικά με το έργο σε μια ιστοσελίδα ειδικά διαμορφωμένη για αυτή την χρήση.

6.3.2 ΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΕΝΑ ΝΕΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΡΓΟΥ ΜΕ ΤΟ PROJECT

Είμαστε στο σημείο όπου μπορούμε να ξεκινήσουμε να φτιάχνουμε το σχέδιο του έργου μας με το Microsoft Project. Όταν δημιουργούμε ένα αρχείο, πρέπει να αποφασίσουμε πως θα προγραμματίσουμε το έργο μας (από την αρχή ή από το τέλος). Ο χώρος εργασίας του Project ονομάζεται απεικόνιση και η πρώτη οθόνη που βλέπουμε όταν ανοίγουμε το Project είναι το διάγραμμα Gantt. Το διάγραμμα Gantt είναι μια συνδυαστική απεικόνιση γραφήματος και φόρμας. Μπορούμε επίσης να ξεκινήσουμε ένα νέο έργο από ένα πρότυπο (template). Το πρότυπο (template) είναι ένας τύπος αρχείου που μας βοηθάει να ξεκινήσουμε το έργο πιο γρήγορα. Συνήθως περιέχει μια λίστα από δραστηριότητες ταξινομημένες και οργανωμένες. Η λίστα μπορεί να είναι πιο λεπτομερής περιλαμβάνοντας φάσεις ορόσημα, παραδοτέα προϊόντα, διάρκειες των δραστηριοτήτων, εξαρτήσεις που υπάρχουν μεταξύ των δραστηριοτήτων. Ένα template συνήθως αποθηκεύεται με την επέκταση .mprt ενώ το Project αποθηκεύεται με την επέκταση .mpp. Τα πρότυπα προέρχονται από τις παρακάτω πηγές:

- 1) Το σετ των προτύπων του Microsoft Project που περιλαμβάνει μια μεγάλη ποικιλία προτύπων όπως είναι εμπορικές κατασκευές, μηχανικές κατασκευές, μετακόμιση σπιτιού, ανάπτυξη υποδομών, νέα επιχείρηση, νέο προϊόν, μετακόμιση γραφείου, ανάπτυξη λογισμικού, κατασκευή κατοικιών και άλλα.

- 2) Προηγούμενα αποθηκευμένα έργα που είχαν δημιουργηθεί με το Microsoft Project
- 3) Πρότυπα που έχουν δημιουργηθεί από διεθνείς επιχειρήσεις (διαθέσιμο μόνο με το Microsoft Project Professional μέσω του Project Server και του Project Web Access)
- 4) Πρότυπα που έχουν δημιουργηθεί από διάφορες βιομηχανίες , οργανισμούς (διαθέσιμο μόνο με το Microsoft Project Professional μέσω του Project Server και του Project Web Access)

Μπορούμε επίσης να ξεκινήσουμε ένα νέο έργο χρησιμοποιώντας ένα παλιότερο αποθηκευμένο έργο και τροποποιώντας το κατάλληλα έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του νέου έργου που έχουμε αναλάβει.

Όταν σχεδιάζουμε ένα έργο το πρώτο πράγμα που πρέπει να σκεφτούμε, γιατί θα επηρεάσει το έργο στο σύνολο του, είναι ο προγραμματισμός του έργου από την αρχή ή από το τέλος. Συνήθως χρησιμοποιείται ο προγραμματισμός από την αρχή προς το τέλος γιατί δίνει πιο αξιόπιστα αποτελέσματα. Το Project από μόνο του προγραμματίζει τις δραστηριότητες ξεκινώντας με την πρώτη δραστηριότητα στην ημερομηνία έναρξης του έργου χρησιμοποιώντας τις διάρκειες των δραστηριοτήτων, τις συνδέσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων και τις απαιτήσεις σε ημέρες που χρειάζεται κάθε δραστηριότητα και ως τελευταία ορίζει την τελευταία δραστηριότητα του έργου στην τελευταία ημερομηνία που έχει οριστεί στο έργο. Βέβαια υπάρχει και η περίπτωση να μην ξέρουμε την ημερομηνία έναρξης ή η μεθοδολογία που χρησιμοποιούμε να απαιτεί προγραμματισμό από το τέλος οπότε επιλέγουμε τον προγραμματισμό από το τέλος με ότι αλλαγές αυτό συνεπάγεται. (*16)

6.3.3 ΦΤΙΑΧΝΟΝΤΑΣ ΤΟ ΗΜΕΡΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΟΥ ΜΕ ΤΟ PROJECT

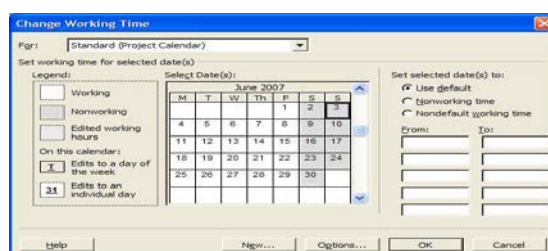
Το ημερολόγιο έργου φτιάχνει τις εργάσιμες μέρες για το έργο με όλες τις δραστηριότητες και τους πόρους που θα απασχοληθούν ή καταναλωθούν για το συγκεκριμένο έργο. Ουσιαστικά μας δείχνει το πότε η επιχείρησή μας δουλεύει και πότε όχι και είναι ένα από τα θεμελιώδη συστήματα προγραμματισμού των δραστηριοτήτων του έργου. Το Microsoft Project είναι εξοπλισμένο με τρία ημερολόγια βάσης (base calendars) που είναι τα εξής :

- 1) Βασικό ημερολόγιο(standard). Το βασικό ημερολόγιο είναι αυτό που χρησιμοποιείται ως προεπιλογή για τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων και των πόρων του έργου. Έχει χρόνο λειτουργίας από Δευτέρα έως Παρασκευή από τις 8 το πρωί έως τις 5 το απόγευμα προβλέποντας όμως και μια ώρα κενό για κολατσιό μεταξύ 12 το μεσημέρι και 1 μμ. Χρησιμοποιείται στα περισσότερα είδη έργων.
- 2) Νυχτερινό (Night Shift). Το συγκεκριμένο ημερολόγιο έχει χρόνο λειτουργίας από Δευτέρα έως Παρασκευή από τις 11 το βράδυ έως τις 8 το πρωί με κενό για κολατσιό από τις 3 έως τις 4 τα ξημερώματα. Χρησιμοποιείται συνήθως από έργα που μπορούν να διεκπεραιωθούν μόνο κατά την διάρκεια της νυχτερινής βάρδιας.
- 3) Εικοσιτετράωρο(24 hours). Έχει χρόνο λειτουργίας 24ωρου βάσεως για όλη την εβδομάδα χωρίς διακοπή. Χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο από κατασκευαστικές εταιρίες που βάζουν τρεις βάρδιες την ημέρα. (*16)

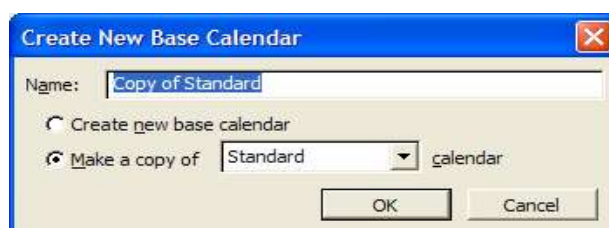
6.3.4 ΠΩΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΜΕ ΕΝΑ ΝΕΟ ΗΜΕΡΟΛΟΓΙΟ ΒΑΣΗΣ ΣΤΟ PROJECT

Για να δημιουργήσουμε ένα νέο ημερολόγιο βάσης με την χρήση του Microsoft Project ακολουθούμε τα εξής βήματα:

- 1) Κάνουμε απλό κλικ στην καρτέλα Tools και επιλέγουμε Change Working Time.



- 2) Κάνουμε κλικ στην επιλογή New... Εμφανίζεται το πλαίσιο διαλόγου Create New Base Calendar



- 3) Στο κουτί Name πληκτρολογούμε το όνομα που θέλουμε να έχει το ημερολόγιο μας
- 4) Επιλέγουμε την επιλογή Create New Base Calendar αν θέλουμε να προσαρμόσουμε το ημερολόγιο μας από το Standard base calendar ή την επιλογή Make A Copy Of εάν θέλουμε να προσαρμόσουμε το νέο μας ημερολόγιο από ένα διαφορετικό ημερολόγιο βάσης και όχι από το Standard. Πατάμε OK
- 5) Κάνουμε τις αλλαγές που θέλουμε στις ημέρες εργασίας και τις ημέρες αργίας, ανάλογα πάντα με το πρόγραμμα που έχουμε
- 6) Πατάμε OK και το νέο ημερολόγιο μας είναι έτοιμο.

Όταν χρησιμοποιούμε το Standard ημερολόγιο για την οργάνωση του έργου μας , τότε δεν έχουμε και πολλά να κάνουμε σε αυτή την φάση. Το μόνο που πρέπει να επεμβούμε εμείς είναι να αλλάξουμε τον χρόνο εργασίας κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αντανakλά τις ημέρες εργασίας αλλά και τις αργίες που είναι κοινές για όλα τα μέλη της ομάδας.

Το Project χρησιμοποιεί τρεις τύπους ημερολογίων για να προγραμματίσει με ακρίβεια το έργο. Τα ημερολόγια αυτά είναι τα εξής :

1. Το ημερολόγιο έργου. Μας δείχνει το έργο συνολικά , δηλαδή πότε θα ξεκινήσουν να λειτουργούν οι προγραμματισμένες δραστηριότητες σε συνεργασία με τους υπάρχοντες πόρους (υλικούς και μη)
2. Το ημερολόγιο πόρων
3. Το ημερολόγιο δραστηριοτήτων (*16)

6.3.5 ΠΟΙΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΓΙΑ ΝΑ ΕΙΣΑΓΟΥΜΕ ΤΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΜΑΣ ΣΤΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ GANTT ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΟ PROJECT

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορούμε να εισάγουμε στο διάγραμμα Gantt τις πληροφορίες που μας χρειάζονται. Ορισμένοι από αυτούς είναι οι εξής:

- 1) Το brainstorming. Εισάγουμε τις δραστηριότητες με την σειρά που μας έρχονται στο μυαλό και να τις ταξινομήσουμε αργότερα .
- 2) Σειριακή εισαγωγή των πληροφοριών. Εισάγουμε τις δραστηριότητες με την σειρά που πρέπει να γίνουν από την αρχή μέχρι το τέλος.

- 3) Με τις γενικές φάσεις του έργου. Εισάγουμε τις γενικές φάσεις του έργου και μετά, αφού τις βάλουμε σε σειρά, μπορούμε να εισάγουμε τις ενότητες και υποενότητες των δραστηριοτήτων από τις οποίες αποτελείται κάθε φάση.
- 4) Με τα ορόσημα και τα παραδοτέα προϊόντα. Αποφασίζουμε τι θα παραχθεί από το έργο σε όρους ορόσημων (milestones) και τελικών προϊόντων (deliverables). Τα εισάγουμε ως δραστηριότητες και μετά προσθέτουμε τις ενότητες και υποενότητες που ανήκουν.
- 5) Με την ομαδική συνεργασία. Ζητάμε από τους συνεργάτες μας να κάνουν μια λίστα με τις δραστηριότητες που πιστεύουν ότι είναι απαραίτητες να γίνουν, στον τομέα για τον οποίο ευθύνεται ο καθένας. Αυτή η ενέργεια μπορεί να γίνει ανεπίσημα μέσω e-mail. Τα μέλη της ομάδας επισυνάπτουν σε ένα φύλλο εργασίας του Excel τις διαδικασίες και τον απαιτούμενο χρόνο που πιστεύουν ότι θα χρειαστεί για την πραγματοποίησή τους από το οποίο μπορούμε να εισάγουμε αργότερα τις πληροφορίες στο Project. Εναλλακτικά, εάν χρησιμοποιούμε τον Project Server και το Project Web Access, τα μέλη της ομάδας μπορούν να μας στείλουν τις πληροφορίες αυτές μέσω του Project Web Access και να τις εντάξουμε άμεσα στο σχέδιο έργου που έχουμε.
- 6) Με την συμβολή των ειδικών. Σε αυτόν τον τρόπο ζητάμε την συμβουλή κάποιων εξειδικευμένων ατόμων να μας πουν ποιες δραστηριότητες χρειάζονται να γίνουν. Αυτό τον τρόπο τον επιλέγουμε εάν δεν έχουμε προηγούμενη εμπειρία ή αν δεν είμαστε γνώστες των λεπτομερειών του τομέα που έχουμε αναλάβει.

Το στάδιο της οργάνωσης και διαχείρισης των έργων στο οποίο εισάγουμε τις δραστηριότητες συχνά αναφέρεται ως προσδιορισμός δραστηριοτήτων. Είναι το σημείο στην φάση του σχεδιασμού στο οποίο η ομάδα προσδιορίζει τις δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν για να παραχθούν τα τελικά προϊόντα έτσι ώστε να επιτευχθεί ο στόχος του έργου. Ο προσδιορισμός των δραστηριοτήτων γίνεται έχοντας ως οδηγό τον σκοπό του έργου και την Δομική Ανάλυση Έργου (Work Breakdown Structure) στην οποία διαχωρίζουμε τις δραστηριότητες έτσι ώστε να υπάρχει ο καταμερισμός των εργασιών και η καλύτερη διοίκηση τους. Σε ορισμένες επιχειρήσεις πρώτα γίνεται η Work Breakdown Structure και μετά η λίστα των δραστηριοτήτων του έργου. (*16)

6.3.6 ΦΤΙΑΧΝΟΝΤΑΣ ΤΗΝ WORK BREAKDOWN STRUCTURE (WBS)

6.3.6.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η WBS

Η WBS είναι μια ιεραρχική απεικόνιση των παραδοτέων προϊόντων του έργου στο οποίο κάθε επίπεδο που κατεβαίνουμε αντιπροσωπεύει μια αύξουσα λεπτομερή περιγραφή των παραδοτέων προϊόντων του έργου. Το κάθε επίπεδο έχει το δικό του σετ κωδικών π.χ 2.1.1.a . Τα επίπεδα στην ιεραρχία αντιπροσωπεύουν τις κύριες ενότητες, υποενότητες, πακέτα εργασίας (σύνολα από παραδοτέα προϊόντα) και παραδοτέα προϊόντα. Με την WBS μπορούμε να προσδιορίσουμε τον σκοπό του έργου και να φτιάξουμε την λίστα των δραστηριοτήτων μας. (8)

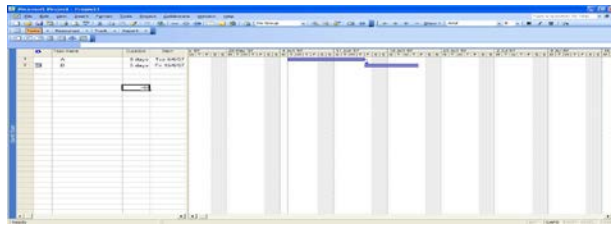
6.3.6.2 ΠΩΣ ΚΑΤΑΛΑΒΑΙΝΟΥΜΕ ΤΟΥΣ ΚΩΔΙΚΕΣ ΤΗΣ WORK BREAKDOWN STRUCTURE

Κάθε πράγμα και κάθε επίπεδο στην δομική ανάλυση έργου περιγράφεται από ένα μοναδικό κώδικα. Κάθε ψηφίο στον κώδικα αντιπροσωπεύει ένα επίπεδο στην ιεραρχία της κατασκευής. Για παράδειγμα ο υποτιθέμενος κώδικας 1.2.3 αντιπροσωπεύει το τρίτο παραδοτέο προϊόν της δεύτερης δραστηριότητας της πρώτης φάσης του έργου. Στο Project από προεπιλογή δεν μπορούμε να αλλάξουμε τον κώδικα που παίρνει κάθε δραστηριότητα αλλά αν αυτό είναι όντως απαραίτητο μπορούμε να κάνουμε αλλαγή στην κωδικοποίηση ακολουθώντας μια συγκεκριμένη διαδικασία που την βρίσκουμε εάν όταν έχουμε ανοιχτό το Project πατήσουμε την καρτέλα Project και επιλέξουμε WBS και ακολουθήσουμε την διαδικασία που μας «λέει» ο υπολογιστής. (17)

6.4 ΠΩΣ ΠΡΟΣΘΕΤΟΥΜΕ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΡΓΟΥ ΜΑΣ

Για να εισάγουμε δραστηριότητες απευθείας στο σχέδιο έργου μας ακολουθούμε τα παρακάτω βήματα:

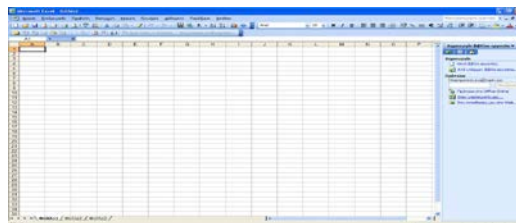
- 1) Σιγουρευόμαστε ότι δουλεύουμε στο διάγραμμα Gantt. Εάν δεν είμαστε, πατάμε View, Gantt Chart
- 2) Πληκτρολογούμε το όνομα της δραστηριότητας στο πεδίο Task Name
- 3) Πατάμε Enter ή το ↓ για να πάμε στην επόμενη σειρά. (*16)



6.4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΑΠΟ ΦΥΛΛΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ EXCEL

Όπως προαναφέρθηκε, έχουμε την δυνατότητα εισαγωγής των δραστηριοτήτων του έργου στο Project από φύλλο εργασίας του Excel. Το Excel υποστηρίζει αυτή την διαδικασία εισαγωγής των πληροφοριών αντιστοιχίζοντας τις στήλες του με αυτές του Project διασφαλίζοντας έτσι την σωστή τοποθέτηση των πληροφοριών στο διάγραμμα Gantt. Και το Project αντίστοιχα έχει ένα ειδικό πρότυπο (template) που ονομάζεται Excel Task List και είναι προσαρμοσμένο ειδικά για αυτό τον σκοπό. Για να χρησιμοποιήσουμε το Excel και το Excel Task List στον ίδιο υπολογιστή όπου θα είναι εγκατεστημένο και το Project ακολουθούμε τα παρακάτω βήματα:

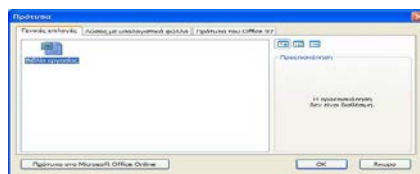
1. Ξεκινάμε το Excel



2. Πατάμε File, New

3. Στην καρτέλα New Workbook που εμφανίζεται

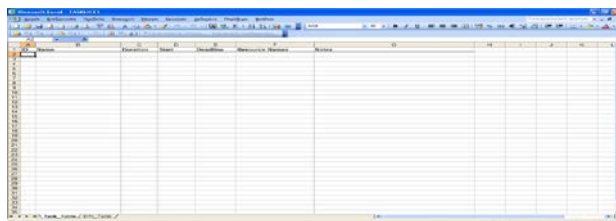
κάνουμε κλικ στο πεδίο Στον υπολογιστή μου και μετά στην καρτέλα Πρότυπα



που εμφανίζεται κάνουμε κλικ στο Λύσεις με υπολογιστικά φύλλα και διπλό κλικ στο πρότυπο Microsoft Project Task Import Template



και το Excel δημιουργεί ένα αρχείο που οι στήλες του αντιστοιχούν στις στήλες του διαγράμματος Gantt.



4. Εισάγουμε τις δραστηριότητες μας και σώζουμε το αρχείο. (*26)

6.4.2 ΒΛΕΠΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ PROJECT

Κατά την διάρκεια των τεσσάρων φάσεων του έργου , εισάγουμε πάρα πολλές πληροφορίες που σχετίζονται με τις δραστηριότητες , τους πόρους , τις διάρκειες και άλλα τις οποίες πληροφορίες το Project μετατρέπει σε ακόμα πιο χρήσιμες πληροφορίες όπως το κόστος, οι ημερομηνίες έναρξης –λήξης και άλλα πολλά. Όμως δεδομένου του όγκου των πληροφοριών δεν έχουμε την δυνατότητα να τις δούμε όλες για αυτό και το Project τις οργανώνει και τις αποθηκεύει σε μια βάση δεδομένων με βασικότερες κατηγορίες τις πληροφορίες για τις δραστηριότητες, τις πληροφορίες για τους πόρους του έργου και τις πληροφορίες για τις αναθέσεις συγκεκριμένων εργασιών. Εμείς δεν έχουμε παρά να επιλέξουμε συγκεκριμένο τρόπο εμφάνισης από την πληθώρα επιλογών εμφάνισης που διαθέτει το Project (*16)

6.5 ΠΩΣ ΦΤΙΑΧΝΟΥΜΕ ΕΝΑ ΑΚΡΙΒΕΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΟΥ ΜΕ ΤΟ PROJECT

Για να αναπτύξουμε ένα ακριβές και λειτουργικό πρόγραμμα που θα αντανακλά στην πραγματικότητα πως θα λειτουργήσει το έργο χρειαζόμαστε να εισάγουμε τις δραστηριότητες , να προσδιορίσουμε τις σχέσεις ή τις εξαρτήσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων και να προγραμματίσουμε τις δραστηριότητες με κατάλληλο τρόπο ώστε να επιτευχθούν σε συγκεκριμένες ημερομηνίες. Όταν έχουμε κάνει αυτά τα τρία πράγματα, ξεκινάμε να βλέπουμε την βασική μορφή ενός πραγματικού προγράμματος έργου. Σε αυτό το σημείο μπορούμε να δούμε πόσο χρόνο θα χρειαστούν οι δραστηριότητες και πόσο χρόνο θα χρειαστεί το έργο συνολικά.

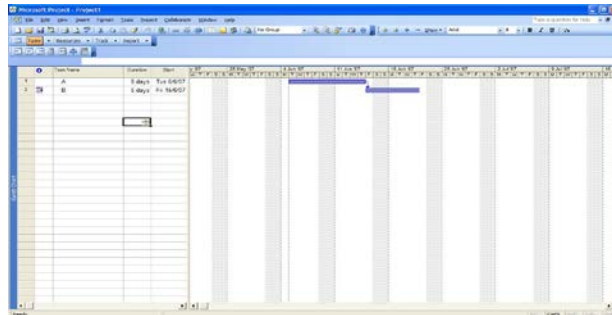
Υπάρχουν πολλές υποδείξεις που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε έτσι ώστε να μην ξεφύγουμε από τα καθορισμένα χρονικά περιθώρια που έχουμε σε όλη την διάρκεια του έργου. Μπορούμε να δημιουργήσουμε υπενθυμίσεις όταν πλησιάζουν οι τελικές ημερομηνίες (deadlines), να βάλουμε σημεία ορόσημα (milestones) ως ενδείξεις για την συνολική πορεία του έργου και άλλα. Οι διάρκειες των δραστηριοτήτων είναι πολύ σημαντικές γιατί μέσω αυτών το Project υπολογίζει τις ημερομηνίες έναρξης – λήξης των δραστηριοτήτων και του συνόλου του έργου.

Αφού εισάγουμε μια γενική εκτιμώμενη διάρκεια ,σύμφωνα πάντα με την εμπειρία μας , μπορούμε να επεξεργαστούμε την διάρκεια του έργου με το να ζητήσουμε από τα άτομα της ομάδας μας να μας κάνουν μια αναφορά της χρονικής διάρκειας των δραστηριοτήτων τους. Η αξιοπιστία των αναφορών αυτών βασίζεται σε ορισμένους παράγοντες οι οποίοι είναι οι εξής :

1. Η γνώση της ομάδας. Όσο πιο έμπειρα τα άτομα της ομάδας τόσο πιο αξιόπιστη η αναφορά τους σχετικά με την χρονική διάρκεια των δραστηριοτήτων που έχουν αναλάβει
2. Η κρίση του ειδικού. Τον συγκεκριμένο παράγοντα τον χρειαζόμαστε όταν δεν έχουμε άτομα με αρκετή εμπειρία στην ομάδα μας και δεν γνωρίζουν πώς να μας ενημερώσουν σχετικά τις διάρκειες των δραστηριοτήτων ή αν θέλουμε να πάρουμε μια έγκυρη και αντικειμενική άποψη σχετικά με το έργο και την διάρκεια του.
3. Αρχεία προηγούμενων συναφών έργων. Προηγούμενα αρχεία έργων, παρόμοιων με το έργο που έχουμε αναλάβει, μπορούν να μας δώσουν μια πολύ καλή πληροφόρηση σχετικά με τις διάρκειες των δραστηριοτήτων και τις τυχόν αποκλίσεις που μπορεί να έχουν από την αρχική προγραμματισμένη διάρκεια.
4. Τα πρότυπα εταιρικής διαχείρισης. Αρκετές φορές ιστορικά στοιχεία σχετικά με τις διάρκειες των έργων είναι διαθέσιμα από τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με πολλαπλά έργα κάθε φορά τα οποία μπορούμε να πάρουμε με διάφορους τρόπους και να τα προσαρμόσουμε κατάλληλα ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του έργου μας. (*16)

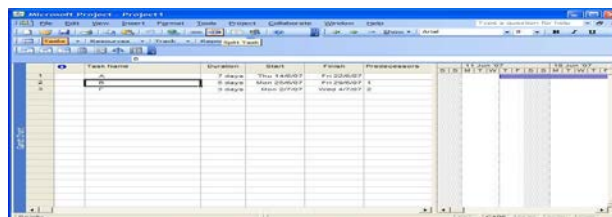
6.5.1 ΠΩΣ ΕΙΣΑΓΟΥΜΕ ΤΙΣ ΔΙΑΡΚΕΙΕΣ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟ PROJECT

1. Εμφανίζουμε το διάγραμμα Gantt
2. Στο πεδίο Duration πληκτρολογούμε την διάρκεια. Εάν μια διάρκεια δεν είναι σίγουρη τότε πληκτρολογούμε ένα ερωτηματικό μετά την διάρκεια.
3. Πατάμε Enter (*16)

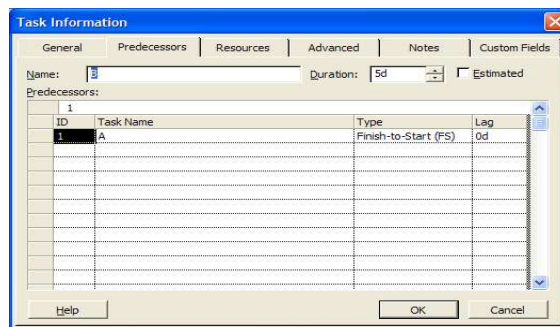


6.5.2 ΠΩΣ ΕΙΣΑΓΟΥΜΕ ΤΙΣ ΕΞΑΡΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟ PROJECT

- 1) Εμφανίζουμε το διάγραμμα Gantt
- 2) Επιλέγουμε την δραστηριότητα που θα είναι η επόμενη



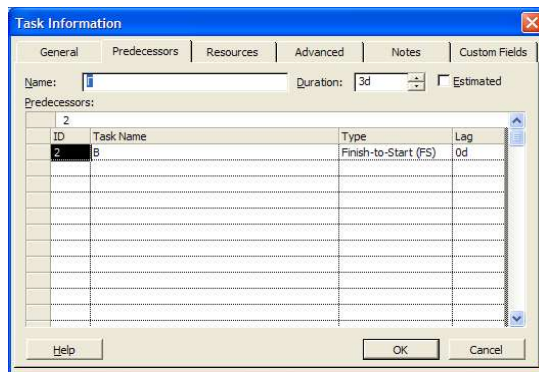
- 3) Στην βασική γραμμή εργαλείων πατάμε Task information
- 4) Κάνουμε κλικ στην καρτέλα Predecessors
- 5) Κάνουμε κλικ στην πρώτη κενή γραμμή του πεδίου Task Name και μετά πατάμε το ↓. Εμφανίζεται η λίστα με τις δραστηριότητες.
- 6) Κάνουμε κλικ στην δραστηριότητα που θα είναι η προηγούμενη.
- 7) Κάνουμε κλικ στο πεδίο Type και επιλέγουμε τον τύπο εξάρτησης



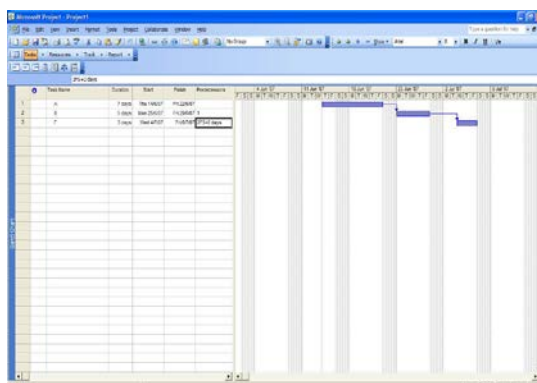
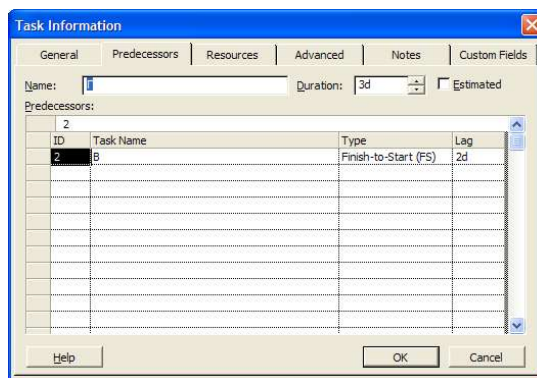
Πολλές φορές χρειάζεται να βάλουμε μεταξύ δύο δραστηριοτήτων ένα περιθώριο χρόνου (lag) χωρίς να υπάρχει κάποια άλλη δραστηριότητα.

Για να εισάγουμε περιθώριο χρόνου σε συνδεδεμένες δραστηριότητες ακολουθούμε τα εξής βήματα:

- 1) Εμφανίζουμε το διάγραμμα Gantt
- 2) Επιλέγουμε την επόμενη δραστηριότητα (successor) που θα έχει το περιθώριο



- 3) Στην βασική γραμμή εργαλείων πατάμε Task information
- 4) Κάνουμε κλικ στην καρτέλα Predecessors
- 5) Στο πεδίο (lag) της συγκεκριμένης Predecessor δραστηριότητας πληκτρολογούμε το περιθώριο χρόνου που θέλουμε για την successor ως ποσοστό επί της εκατό ποσότητας χρόνου



Εναλλακτικά μπορούμε να εισάγουμε το περιθώριο χρόνου απευθείας στο διάγραμμα Gantt πληκτρολογώντας στο αντίστοιχο πεδίο το Task ID, τον κώδικα που αντιπροσωπεύει το είδος εξάρτησης μεταξύ των δραστηριοτήτων και το ποσό του περιθωρίου χρόνου που θέλουμε. Το αποτέλεσμα που θα εμφανιστεί θα έχει π.χ την μορφή 2FS+5d.

Όταν προγραμματίζουμε όμως υπάρχουν και κάποιοι περιορισμοί (constraints) σχετικά με την ημερομηνία έναρξης – λήξης της δραστηριότητας οι οποίοι χωρίζονται σε ευέλικτους, μέτρια ευέλικτους και μη ευέλικτους. Ο παρακάτω πίνακας θα μας δείξει ποιοι είναι οι περιορισμοί και το είδος τους.

As Soon As Possible (ASAP- Όσο το δυνατόν συντομότερα). Ανήκει στην κατηγορία των ευέλικτων περιορισμών.

Start No Earlier Than (SNET – Έναρξη όχι νωρίτερα από). Ανήκει στην κατηγορία των μέτρια ευέλικτων περιορισμών.

Finish No Earlier Than (FNET – Λήξη όχι νωρίτερα από). Ανήκει στην κατηγορία των μέτρια ευέλικτων περιορισμών.

Start No Later Than (SNLT- Έναρξη όχι αργότερα από). Ανήκει στην κατηγορία των μέτρια ευέλικτων περιορισμών.

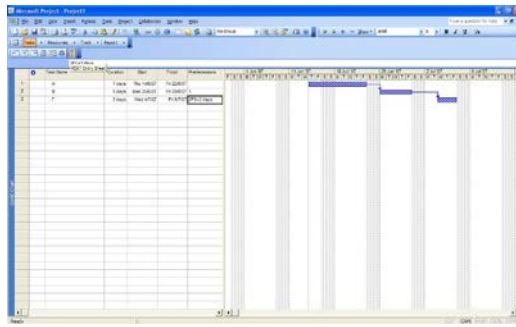
Finish No Later Than (FNLT - Λήξη όχι αργότερα από). Ανήκει στην κατηγορία των μέτρια ευέλικτων περιορισμών.

Must Start On (MSO – Πρέπει να ξεκινήσει την ...). Ανήκει στην κατηγορία των μη ευέλικτων περιορισμών.

Must Finish On (MFO - Πρέπει να τελειώσει την...). Ανήκει στην κατηγορία των μη ευέλικτων περιορισμών. (*16)

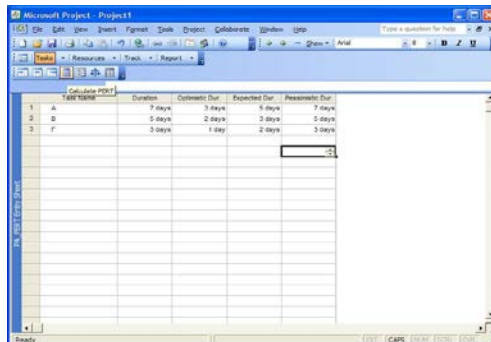
6.5.3 ΠΩΣ ΦΤΙΑΧΝΟΥΜΕ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ PERT ΜΕ ΤΟ PROJECT

- 1) Πατάμε View, Toolbars, PERT Analysis
- 2) Στα εργαλεία της PERT Analysis πατάμε την επιλογή PERT Entry Sheet



3) Εισάγουμε για κάθε δραστηριότητα την νωρίτερη, την αργότερη και την αναμενόμενη διάρκεια στα κατάλληλα πεδία.

4) Στα εργαλεία της PERT Analysis πατάμε Calculate PERT



Μια καλή χρήση της PERT είναι να κάνουμε ένα γρήγορο έλεγχο για το πώς προχωράει το έργο μας και αν έχουμε ξεφύγει από τα χρονικά περιθώρια τόσο που να οδεύουμε προς την έλευση του αργότερου εκτιμώμενου χρόνου. Αν συμβαίνει κάτι τέτοιο είναι ώρα να επαναπρογραμματίσουμε το έργο μας.

Το επόμενο βήμα στην διαχείριση έργων είναι να συνδέσουμε τις δραστηριότητες που εξαρτώνται η μια από την άλλη (predecessor η προηγούμενη, successor η επόμενη). Το Project με την εισαγωγή των εξαρτήσεων μεταξύ δύο δραστηριοτήτων υπολογίζει την ημερομηνία έναρξης και λήξης της επόμενης η οποία βασίζεται στην έναρξη και την λήξη της προηγούμενης, τον τύπο εξάρτησης, την διάρκεια της επόμενης και οποιοδήποτε σχετιζόμενο με τις δραστηριότητες πόρο. Η πιο συνηθισμένη μορφή εξάρτησης είναι η μορφή Finish to Start (FS), δηλαδή να τελειώσει πρώτα η προηγούμενη για να ξεκινήσει η επόμενη. Παρά το γεγονός ότι η Finish to Start (FS) είναι η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μορφή εντούτοις υπάρχουν 4 μορφές εξάρτησης οι οποίες είναι οι εξής :

- 1) Finish to Start (FS). Τελειώνει η προηγούμενη και αρχίζει η επόμενη.
- 2) Finish to Finish (FF). Όταν τελειώνει η προηγούμενη, πρέπει να τελειώνει και η επόμενη.
- 3) Start to Start (SS). Όταν ξεκινάει η προηγούμενη ξεκινάει και η επόμενη.

- 4) Start to Finish (SF). Αυτή η μορφή εξάρτησης είναι η πιο σπάνια, γιατί όταν ξεκινάει η προηγούμενη πρέπει να έχει τελειώσει η επόμενη. (*16)

6.5.4 ΠΩΣ ΕΙΣΑΓΟΥΜΕ ΜΙΑ ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ (DEADLINE) ΜΕ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ PROJECT

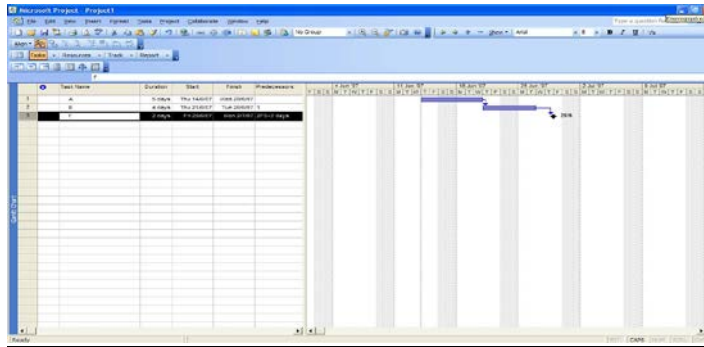
- 1) Επιλέγουμε την δραστηριότητα στην οποία θέλουμε να εισάγουμε την deadline
- 2) Στην βασική γραμμή εργαλείων πατάμε Task information
- 3) Πατάμε advanced
- 4) Στο κουτί deadline πληκτρολογούμε ή επιλέγουμε την καταληκτική ημερομηνία (*16)

The screenshot shows the 'Task Information' dialog box with the 'Advanced' tab selected. The 'Name' field contains 'B'. The 'Duration' is set to '4d'. The 'Constrain task' section shows 'Deadline' as 'Tue 26/6/07'. The 'Constraint type' is 'As Soon As Possible' and 'Constraint date' is 'NA'. The 'Task type' is 'Fixed Units', 'Effort driven' is checked, 'Calendar' is 'None', 'WBS code' is '2', and 'Earned value method' is '% Complete'. The 'Mark task as milestone' checkbox is unchecked.

6.5.5 ΠΩΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΜΕ ΣΗΜΕΙΑ ΟΡΟΣΗΜΑ (MILESTONES) ΜΕ ΤΟ PROJECT

- 1) Επιλέγουμε την δραστηριότητα την οποία θέλουμε να κάνουμε ως ορόσημο
- 2) Στην βασική γραμμή εργαλείων πατάμε Task information
- 3) Πατάμε advanced
- 4) Τσεκάρουμε το κουτί Mark Task As Milestone (*16)

The screenshot shows the 'Task Information' dialog box with the 'Advanced' tab selected. The 'Name' field contains 'Γ'. The 'Duration' is set to '2d'. The 'Constrain task' section shows 'Deadline' as 'NA'. The 'Constraint type' is 'As Soon As Possible' and 'Constraint date' is 'NA'. The 'Task type' is 'Fixed Units', 'Effort driven' is checked, 'Calendar' is 'None', 'WBS code' is '3', and 'Earned value method' is '% Complete'. The 'Mark task as milestone' checkbox is checked.

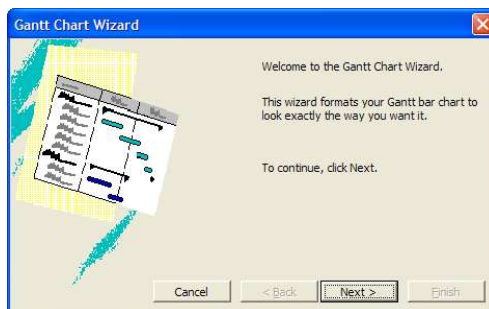


6.5.6 ΠΩΣ ΒΛΕΠΟΥΜΕ ΠΟΣΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΧΡΟΝΟΥ (SLACK) ΕΧΟΥΜΕ ΣΕ ΚΑΘΕ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

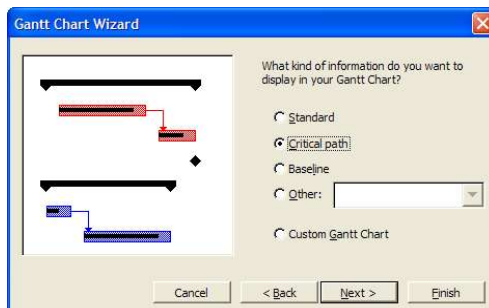
- 1) Πατάμε View, Gantt Chart
- 2) Πατάμε View, Table, Schedule (*16)

6.5.7 ΠΩΣ ΒΛΕΠΟΥΜΕ ΤΟ ΚΡΙΣΙΜΟ ΜΟΝΟΠΑΤΙ

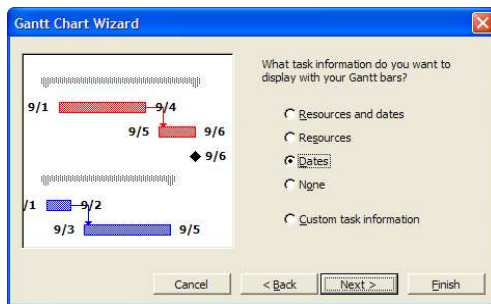
- 1) Πατάμε View, Gantt Chart
- 2) Στην γραμμή διαμόρφωσης, πατάμε Gantt Chart Wizard



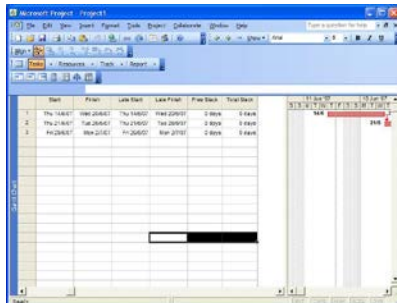
- 3) Στην πρώτη σελίδα του Gantt Chart Wizard πατάμε Next
- 4) Στην δεύτερη σελίδα, επιλέγουμε την επιλογή Critical Path και πατάμε Next



- 5) Στην τρίτη σελίδα, επιλέγουμε την επιλογή που θέλουμε και πατάμε Next



- 6) Στην τέταρτη σελίδα, επιλέγουμε που θέλουμε να εμφανιστούν οι γραμμές σύνδεσης και πατάμε Next
- 7) Στην τελευταία σελίδα πατάμε Format It
- 8) Πατάμε Exit Wizard για να δούμε το διάγραμμα Gantt που δημιουργήσαμε και βλέπουμε το κρίσιμο μονοπάτι ως κόκκινες ράβδους. (*16)



6.5.8 ΤΙ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΚΑΝΟΥΜΕ ΕΑΝ ΕΧΟΥΜΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΧΡΟΝΟ ΑΠΟ ΟΣΟ ΧΡΕΙΑΖΟΜΑΣΤΕ

Εάν αποδειχτεί ότι έχουμε περισσότερο χρόνο από ότι χρειαζόμαστε για την πραγματοποίηση του έργου, μπορούμε να κάνουμε διάφορα πράγματα με αυτό το πλεόνασμα χρόνου όπως να χρησιμοποιήσουμε τον χρόνο αυτό για αντιμετώπιση κάποιων έκτακτων κινδύνων που μπορεί να προκύψουν κατά την διάρκεια του έργου, να τον χρησιμοποιήσουμε για να βάλουμε μέσα στο έργο επιπλέον δραστηριότητες που πιθανόν να είχαμε απορρίψει στην αρχή, να τον χρησιμοποιήσουμε για να γλιτώσουμε χρήματα ή να μην τον χρησιμοποιήσουμε καθόλου και απλά να ενημερώσουμε όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους του έργου ότι θα μπορέσουμε να τελειώσουμε το έργο νωρίτερα από τον προβλεπόμενο χρόνο.

Κατά την φάση της εκτέλεσης του έργου ενώ τα άτομα της ομάδας μας δουλεύουν πάνω στις δραστηριότητες που τους έχουν ανατεθεί, εμείς πρέπει να επιβλέπουμε την πρόοδο τους εισάγοντας την πραγματική τους απόδοση στο σχέδιο του έργου. Αυτές οι πραγματικές αποδόσεις συγκρινόμενες με τις αρχικές πληροφορίες μας δίνουν την δυνατότητα να κάνουμε κάποιες αλλαγές, αν είναι απαραίτητο. Ανάλογα με το που

πέφτει το μεγαλύτερο βάρος του έργου (στον χρόνο ή στο κόστος) πρέπει να προσέξουμε διαφορετικού είδους πληροφορίες.

Σε ένα έργο που δίνει μεγάλη βάση στον χρόνο πραγματοποίησης του πρέπει να προσέξουμε την ημερομηνία λήξης του έργου, το κρίσιμο μονοπάτι, την έναρξη και λήξη των κρίσιμων μονοπατιών και τις τωρινές προόδους των κρίσιμων μονοπατιών. Αντίθετα σε ένα έργο που βασίζεται στην μείωση του κόστους πρέπει να προσέξουμε το κόστος των πόρων του έργου, το κόστος των δραστηριοτήτων και το εκτιμώμενο κόστος για να μπορούμε να είμαστε εντός των ορίων του προϋπολογισμού μας.

Χρησιμοποιούμε τις παρακάτω τεχνικές για την επίβλεψη και προσαρμογή του κόστους :

- 1) Συνεχής επίβλεψη του κόστους
- 2) Προσαρμογή του προγράμματος για την μείωση του κόστους
- 3) Προσαρμογή των εργασιών (*16)

6.6 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΟ

6.6.1 ΠΟΣΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ ΧΡΕΙΑΖΟΜΑΣΤΕ

Για να βρούμε πόσους πόρους χρειαζόμαστε ακολουθούμε την εξής διαδικασία : Βρίσκουμε τις δραστηριότητες που πρέπει να πραγματοποιηθούν, προσδιορίζουμε τι είδους πόροι απαιτούνται για την πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων, εντάσσουμε τους κατάλληλους πόρους σε κάθε δραστηριότητα. Σε αυτό το σημείο, αφού εντάξουμε τους πόρους στις δραστηριότητες, μπορούμε να κάνουμε εκτίμηση της διάρκειας του έργου και του κόστους που θα απαιτηθεί για την πραγματοποίηση του έργου. (*16)

6.6.2 ΤΙ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΚΑΝΟΥΜΕ ΠΡΟΣΘΕΤΟΝΤΑΣ ΠΟΡΟΥΣ ΣΤΟ ΕΡΓΟ ΜΑΣ

Προσθέτοντας πόρους στο έργο μας μπορούμε να

- 1) Αυξήσουμε την ακρίβεια του προγράμματος μας μέσω του Project το οποίο υπολογίζει την διάρκεια εργασίας των πόρων μας και την διαθεσιμότητα τους.
- 2) Ξέρουμε αν ένας πόρος του έργου μας είναι υπερχρησιμοποιημένος ή υποχρησιμοποιημένος και να κάνουμε με αυτόν τον τρόπο αλλαγές στο πρόγραμμα μας έτσι ώστε να χρησιμοποιηθούν όλοι οι διαθέσιμοι πόροι.
- 3) Γνωρίζουμε την εξέλιξη του έργου σύμφωνα με την απόδοση των πόρων μας

- 4) Γνωρίζουμε την χρήση, την κατανάλωση και το κόστος των υλικών πόρων του έργου μας
- 5) Βλέπουμε την απόδοση του προϋπολογισμού μας
- 6) Ανταλλάζουμε πληροφορίες με τους συνεργάτες μας μέσω e-mail ή του Project Server και του Project Web Access.
- 7) Είμαστε σίγουροι ανά πάσα στιγμή ότι όλες οι δραστηριότητες έχουν ανατεθεί σε αξιόπιστα άτομα έτσι ώστε να μην βρεθούμε προ εκπλήξεως. (*16)

6.6.3 ΠΟΙΑ ΕΙΔΗ ΠΟΡΩΝ ΥΠΑΡΧΟΥΝ

Υπάρχουν 3 είδη πόρων τους οποίους το Project αναγνωρίζει ως 2 ειδών. Είναι οι ανθρώπινοι πόροι, ο εξοπλισμός και οι υλικοί πόροι. Οι ανθρώπινοι πόροι και ο εξοπλισμός εντάσσονται από το Project στην κατηγορία των πόρων εργασίας(work resources) ενώ οι υλικοί πόροι(material resources) αποτελούν από μόνοι τους ξεχωριστή κατηγορία. (*16)

6.6.4 ΜΕ ΠΟΙΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΠΡΟΣΘΕΣΟΥΜΕ ΠΟΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΕΡΓΟ ΜΑΣ

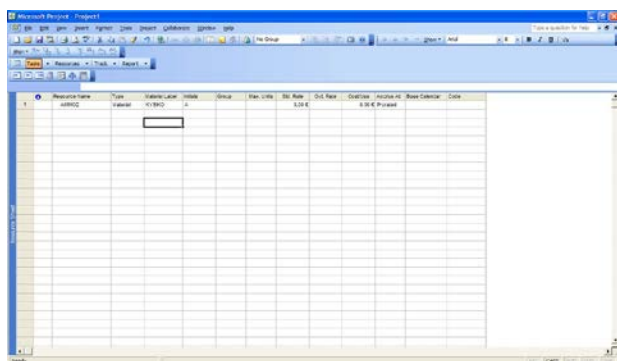
Μπορούμε να εισάγουμε πόρους στο έργο με αρκετούς τρόπους ορισμένοι από τους οποίους είναι οι εξής ;

- 1) Αν είμαστε συνδεδεμένοι στον Project Server και το Project Web Access. Ακολουθούμε την εξής διαδικασία : Πατάμε Insert, New Resource from... , Microsoft Project Server.
- 2) Μέσω e-mail με την εξής διαδικασία : Πατάμε Insert, New Resource From..., Address Book, επιλέγουμε τους πόρους που θέλουμε και πατάμε Add.
- 3) Από το Excel με την χρήση του προτύπου Project Plan Import Export Template με την εξής διαδικασία : Ανοίγουμε το βιβλίο εργασίας του Excel που περιέχει την λίστα των πόρων, επιλέγουμε τα ονόματα των πόρων και πατάμε Copy, ανοίγουμε το σχέδιο του έργου και αν είναι απαραίτητο πατάμε View, Resource Sheet, κάνουμε κλικ στο κελί της στήλης Resource Name που θέλουμε να εισάγουμε τα στοιχεία μας και πατάμε Paste. (*16)

6.6.4.1 ΜΕ ΠΟΙΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΠΡΟΣΘΕΣΟΥΜΕ ΤΟΥΣ ΥΛΙΚΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ

Μπορούμε να εισάγουμε τους υλικούς πόρους ακολουθώντας την εξής διαδικασία

- 1) Εμφανίζουμε το φύλλο των πόρων
- 2) Στο πρώτο διαθέσιμο πεδίο της στήλης Resource Name πληκτρολογούμε το όνομα του πόρου και πατάμε Enter,
- 3) Στο πεδίο Type επιλέγουμε Material
- 4) Στο πεδίο Material Label, επιλέγουμε την μονάδα μέτρησης του υλικού μας.



Όταν έχουμε αντιστοιχίσει τους πόρους μας, υλικούς και μη, στις δραστηριότητες μας τότε το Project μπορεί να φτιάξει ένα πρόγραμμα το οποίο θα αντανακλά όλες τις πληροφορίες σχετικά με το έργο (διάρκεια δραστηριοτήτων, εξαρτήσεις, περιορισμούς, ημερολόγια έργου, ημερολόγια πόρων, διαθεσιμότητα πόρων και άλλα..)

Για να επιλέξουμε κάποιο άτομο ως πόρο για το έργο μας πρέπει να πληρεί ορισμένες προϋποθέσεις όπως είναι για παράδειγμα οι γραμματικές γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες, η εμπειρία, ο ενθουσιασμός στην πραγματοποίηση της δουλειάς, η επίδειξη δυναμικότητας μέσα στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, η ταχύτητα στην εκτέλεση των εργασιών, το κόστος απόκτησης του να συμφέρει την επιχείρηση και η ποιότητα του.

Δεδομένου ότι για το κρίσιμο μονοπάτι και την μεγάλη σημασία του στην ολοκλήρωση του έργου έχουν διατυπωθεί αρκετά πράγματα σε προηγούμενο κεφάλαιο, θα αναφερθούμε μόνο στον τρόπο με τον οποίο μπορούμε να δούμε, μέσω του Microsoft Project, τις πληροφορίες που σχετίζονται με το κρίσιμο μονοπάτι του έργου. (*16)

6.7 ΑΝΑΛΥΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Ως αποτέλεσμα των προσπαθειών μας στην δρομολόγηση και έλεγχο των δραστηριοτήτων μας θα χρειαστεί να κάνουμε ανάλυση ορισμένων πηγών για την απόδοση του έργου. Η ανάλυση του έργου μας δίνει μια πιο κοντινή άποψη της συνολικής εκτέλεσης του έργου. Την πρώτη φορά που θα κάνουμε ανάλυση εμείς και οι άμεσα ενδιαφερόμενοι θα κοιτάζουμε τους δείκτες αποδοτικότητας και να κάνουμε εκτιμήσεις για το υπόλοιπο του έργου. Αυτοί οι δείκτες μας βοηθάνε να προσδιορίσουμε την αποτελεσματικότητα του έργου και να δούμε αν τυχόν χρειάζονται κάποιες διορθωτικές ενέργειες έτσι ώστε η πραγματική απόδοση του έργου να είναι ίδια με την αρχική εκτιμώμενη απόδοση. Τρεις παράγοντες εξετάζονται στην ανάλυση της απόδοσης και είναι η απαιτούμενη εργασία για την πραγματοποίηση μιας δραστηριότητας, το απαιτούμενο κόστος πραγματοποίησης της δραστηριότητας και να μην ξεφεύγουμε από το πρόγραμμα. Όλα αυτά αναλύονται από το Project. Υπάρχουν βέβαια και άλλες τεχνικές ανάλυσης πληροφοριών τις οποίες μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε με το Project, όπως είναι η εξαγωγή των δεδομένων με την χρήση του Excel (*18)

6.7.1 ΑΝΑΛΥΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΠΡΟΟΔΟ ΚΑΙ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΜΕΘΟΔΟ ΤΗΣ ΔΕΔΟΥΛΕΥΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ (EARNED VALUE)

Οι περισσότερες αναλύσεις των πληροφοριών του έργου γίνονται συγκρίνοντας τις πραγματικές τιμές με τις αρχικές. Η διαδικασία της σύγκρισης θα δείξει είτε μια αλληλουχία μεταξύ της πραγματικής δουλειάς και της αρχικής εκτιμώμενης είτε μια απόκλιση από την αρχική τιμή. Η ανάλυση της απόκλισης είναι ένα αποτελεσματικό μέσο μέτρησης της απόδοσης του έργου. Ορισμένοι μέθοδοι ανάλυσης της απόκλισης που είναι διαθέσιμοι στο Microsoft Project είναι οι παρακάτω :

- 1) Υπολογισμός της δεδουλευμένης αξίας(Earned Value Calculation) : Είναι μια εξελιγμένη μορφή ανάλυσης της εκτέλεσης του έργου , η οποία δίνει μεγάλη προσοχή στην απόδοση του χρονοδιαγράμματος και του προϋπολογισμού σε σύγκριση με τα αρχικά προγράμματα.
- 2) Δείκτης απόδοσης κόστους (Cost Performance Index): Είναι ο δείκτης που προκύπτει από την διαίρεση του προϋπολογισμένου και του πραγματικού κόστους
- 3) Δείκτης απόδοσης χρονοδιαγράμματος (Schedule Performance Index) : Είναι ο δείκτης που προκύπτει από την διαίρεση της εκτελεσθείσας προς την προγραμματισμένη εργασία.

- 4) Εκτίμηση κατά την ολοκλήρωση (Estimate At Completion): Είναι το προβλεπόμενο κόστος για την ολοκλήρωση μιας εργασίας με βάση την εκτέλεση της μέχρι την ημερομηνία που βγαίνει η κατάσταση και προκύπτει από τον τύπο *Εκτίμηση κατά την ολοκλήρωση* = *προϋπολογισμένο κόστος της εκτελεσθείσας απασχόλησης* + (*προϋπολογισμός κατά την ολοκλήρωση* - *προϋπολογισμένο κόστος της εκτελεσθείσας απασχόλησης*) / *δείκτη απόδοσης κόστους*
- 5) Απόκλιση κατά την ολοκλήρωση (Variance At Completion) : Είναι η προβλεπόμενη απόκλιση του κόστους κατά την ολοκλήρωση μιας εργασίας με βάση την εκτέλεση μέχρι την ημερομηνία κατάστασης και προκύπτει από τον τύπο *Απόκλιση κατά την ολοκλήρωση* = *προϋπολογισμός κατά την ολοκλήρωση* – *εκτίμηση κατά την ολοκλήρωση*

Η μέτρηση της δεδουλευμένης αξίας μας βοηθάει να δούμε την συμφωνία ή την απόκλιση από την αρχική τιμή σε όρους κόστους και χρόνου. Η ανάλυση της δεδουλευμένης αξίας χρησιμοποιεί συγκρίσεις μεταξύ των παρακάτω συντελεστών ορισμένοι από τους οποίους αναλύθηκαν πιο πάνω αλλά για να έχουμε μια συνολική εικόνα των παραγόντων κόστους και χρόνου που χρησιμοποιεί η συγκεκριμένη ανάλυση θα τους αναφέρουμε πάλι. Οι παράγοντες είναι οι εξής :

- 1) Προϋπολογισμένο κόστος της προγραμματισμένης απασχόλησης (Budgeted Cost of Work Scheduled) : Αντιπροσωπεύει το τμήμα του προϋπολογισμού που έχει προγραμματιστεί να ξοδευτεί μέχρι την ημερομηνία κατάστασης .
- 2) Προϋπολογισμένο κόστος της εκτελεσθείσας εργασίας (Budgeted Cost of Work Performed) : Αντιπροσωπεύει το προϋπολογισμένο κόστος των εργασιών που έχουν ολοκληρωθεί μέχρι την ημερομηνία κατάστασης.
- 3) Πραγματικό κόστος της εκτελεσθείσας εργασίας (Actual Cost of Work Performed): Αντιπροσωπεύει το πραγματικό κόστος των εργασιών που έχουν ολοκληρωθεί μέχρι την ημερομηνία κατάστασης.
- 4) Απόκλιση κόστους (Cost Variance) : Αντιπροσωπεύει τη διαφορά μεταξύ προϋπολογισμένου και πραγματικού κόστους
- 5) Απόκλιση χρονοδιαγράμματος (Schedule Variance) : Αντιπροσωπεύει τη διαφορά της τρέχουσας προόδου από το αρχικό σχέδιο
- 6) Εκτίμηση κατά την ολοκλήρωση (Estimate At Completion): Είναι το προβλεπόμενο κόστος για την ολοκλήρωση μιας εργασίας με βάση την εκτέλεση της μέχρι την ημερομηνία που βγαίνει η κατάσταση και προκύπτει από τον τύπο *Εκτίμηση κατά την ολοκλήρωση* = *προϋπολογισμένο κόστος της εκτελεσθείσας απασχόλησης*

$+(\text{προϋπολογισμός κατά την ολοκλήρωση} - \text{προϋπολογισμένο κόστος της εκτελεσθείσας απασχόλησης}) / \text{δείκτη απόδοσης κόστους}$

- 7) Προϋπολογισμός κατά την ολοκλήρωση (Budget At Completion) : Είναι το ίδιο με το αρχικό κόστος
- 8) Δείκτης απόδοσης κόστους (Cost Performance Index): Είναι ο δείκτης που προκύπτει από την διαίρεση του προϋπολογισμένου και του πραγματικού κόστους
- 9) Δείκτης απόδοσης χρονοδιαγράμματος (Schedule Performance Index) : Είναι ο δείκτης που προκύπτει από την διαίρεση της εκτελεσθείσας προς την προγραμματισμένη εργασία.
- 10) Απόκλιση κόστους επί τοις % (Cost Variance Percent) : Είναι ο λόγος της απόκλισης του κόστους προς το προϋπολογισμένο κόστος της προγραμματισμένης εργασίας και προκύπτει από τον τύπο $\text{Απόκλιση επί τοις \%} = [(\text{προϋπολογισμένο κόστος της εκτελεσθείσας απασχόλησης} - \text{πραγματικό κόστος της εκτελεσθείσας απασχόλησης}) / \text{προϋπολογισμένο κόστος της εκτελεσθείσας απασχόλησης}] * 100$
- 11) Απόκλιση χρονοδιαγράμματος επί τοις % (Schedule Variance Percent): Είναι ο λόγος της απόκλισης του χρονοδιαγράμματος και του προϋπολογισμένου κόστους της προγραμματισμένης απασχόλησης ως ποσοστό και προκύπτει από τον τύπο $\text{Απόκλιση χρονοδιαγράμματος επί τοις \%} = \text{Απόκλιση χρονοδιαγράμματος} / \text{προϋπολογισμένο κόστος της προγραμματισμένης απασχόλησης} * 100$

Δείκτης απόδοσης μέχρι την ολοκλήρωση (To Complete Performance Index) : Αντιπροσωπεύει τον λόγο το λόγο της εναπομείνουσας απασχόλησης προς το υπολειπόμενο τμήμα του προϋπολογισμού με βάση την ημερομηνία κατάστασης και προκύπτει από τον τύπο $\text{Δείκτης απόδοσης μέχρι την ολοκλήρωση} = [\text{Προϋπολογισμός κατά την ολοκλήρωση} - \text{Προϋπολογισμένο κόστος της εκτελεσθείσας εργασίας}] / [\text{Προϋπολογισμός κατά την ολοκλήρωση} - \text{Πραγματικό κόστος της εκτελεσθείσας εργασίας}] (*18)$

6.7.1.1 ΠΩΣ ΕΜΦΑΝΙΖΟΥΜΕ ΤΗΝ ΔΕΔΟΥΛΕΥΜΕΝΗ ΑΞΙΑ ΜΕΣΩ ΤΟΥ MICROSOFT PROJECT

Για να εμφανίσουμε την δεδουλευμένη αξία μέσω του Project κάνουμε την εξής διαδικασία :

- 1) Πατάμε View, More Views. Κάνουμε κλικ στο Task Sheet και πατάμε Apply.
- 2) Πατάμε View, Table, More Tables.

Στην λίστα που εμφανίζεται κάνουμε κλικ στο Earned Value και πατάμε Apply (*18)

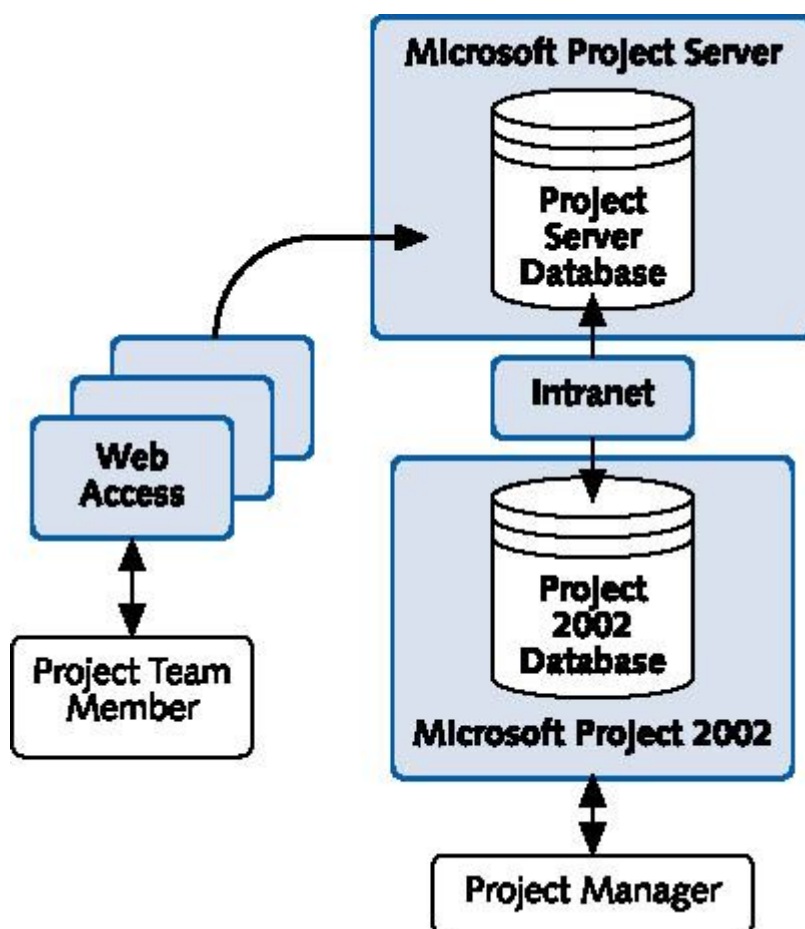
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΙΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ PROJECT ^(*19)

7.1 ΓΝΩΡΙΜΙΑ ΜΕ ΤΙΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΟΥ PROJECT

Χρησιμοποιώντας το Microsoft Project, σε οποιαδήποτε από τις δύο εκδόσεις του (standard ή professional), εκτός των δυνατοτήτων του στην οργάνωση και διαχείριση των έργων μας παρέχεται και η δυνατότητα να έχουμε άμεση επικοινωνία με τους συνεργάτες έτσι ώστε να μπορούμε να ανταλλάξουμε πληροφορίες και δεδομένα που σχετίζονται με το έργο που έχουμε αναλάβει να φέρουμε εις πέρας. Τα πιο συνηθισμένα μέσα είναι το Project Server και το Project Web Access τα οποία μας παρέχουν άμεση ανταλλαγή πληροφοριών και επιπλέον έχουν την δυνατότητα να συνεργάζονται απευθείας με το πλάνο του έργου μας. Ο Project Server είναι ουσιαστικά θα λέγαμε η «αποθήκη» των πληροφοριών του έργου και το Project Web Access είναι το μέσο εκείνο με το οποίο η ομάδα και όλοι οι υπόλοιποι ενδιαφερόμενοι βλέπουν ή ανταλλάσσουν πληροφορίες για το έργο. Ο Project Server και το Project Web Access παρέχουν μια τρομερά γρήγορη διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των μελών της ομάδας που σχετίζονται με τις αναθέσεις των εργασιών και την ανανέωση των πληροφοριών του έργου. Κάθε αλλαγή που γίνεται ή πληροφορία που στέλνεται αποθηκεύεται άμεσα στον Project Server και μέσω αυτού τα άτομα της ομάδας μας μπορούν να ανταποκριθούν άμεσα στέλνοντας μας διάφορες σχετιζόμενες πληροφορίες. Ο σκοπός της συνεργασίας του Project Server και του Project Web Access με το και του Project είναι να κάνουν την διαδικασία ολοκλήρωσης του έργου όσο το δυνατόν πιο ξεκάθαρη και πιο εύκολη έτσι ώστε εμείς και η ομάδα μας να αποδώσουμε τα μέγιστα δυνατά στην εκπλήρωση του σκοπού μας που είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη μας και η ικανοποίηση του από το αποτέλεσμα του έργου μας.

7.1.2 ΚΑΤΑΛΑΒΑΙΝΟΝΤΑΣ ΤΟΝ PROJECT SERVER ΚΑΙ ΤΟ PROJECT WEB ACCESS

Η σχέση μεταξύ του Microsoft Project, του Project Server και του Project Web Access είναι πολύ αποτελεσματική. Το κλειδί είναι η βάση δεδομένων του Microsoft Project που περιέχει δεδομένα από τις πληροφορίες που εμείς εισάγουμε στο σχέδιο έργου μας. Όταν ξεκινάμε τον Project Server και το Project Web Access τότε ο Project Server εξάγει ορισμένα δεδομένα από την βάση δεδομένων του Project, τα μετατρέπει και τα επανεισάγει χρησιμοποιώντας την γλώσσα προγραμματισμού XML ενώ το Project Web Access χρησιμοποιεί την γλώσσα HTML για να εμφανίσει τις πληροφορίες αυτές μέσω ιστοσελίδας. Μπορούμε να καταλάβουμε καλύτερα την σχέση μεταξύ των Microsoft Project, Microsoft Project Server, Microsoft Project Web Access και των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα πραγματοποίησης του έργου βλέποντας το σχήμα που ακολουθεί παρακάτω



Άλλος συνήθης τρόπος επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας και των διευθυντικών στελεχών είναι το e-mail. Το e-mail μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην περίπτωση που ενώ έχουμε φτιάξει όλες τις σχετικές με το έργο πληροφορίες και τις έχουμε εισάγει στο Project Server για να είναι διαθέσιμες μέσω του Web Access σε όλα τα μέλη της ομάδας μας εντούτοις να υπάρχουν άτομα στην ομάδα μας που να μην ξέρουν να χειριστούν το Web Access και να μην μπορούν να δουν τις πληροφορίες που είναι διαθέσιμο σε αυτό. Δεδομένου ότι στην εκτέλεση του έργου χρειαζόμαστε όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες από τους συνεργάτες μας , η μη γνώση χειρισμού από κάποια άτομα της ομάδας μας μπορεί να θεωρηθεί ως πρόβλημα επικοινωνίας. Η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας είναι σημαντικό πρόβλημα γιατί σε ένα έργο χρειαζόμαστε άμεση και έγκυρη πληροφόρηση σχετικά με τις λεπτομέρειες του έργου. Για να λύσουμε αυτό το πρόβλημα επικοινωνίας μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το e-mail δεδομένου ότι η χρήση του e-mail περιλαμβάνει ορισμένα χαρακτηριστικά που μας βοηθάνε να λύσουμε αυτό το πρόβλημα και επιπλέον το e-mail είναι ένα μέσο πληροφόρησης και επικοινωνίας που κατά κύριο λόγο ξέρουν να χρησιμοποιούν όλοι ανεξαιρέτως .

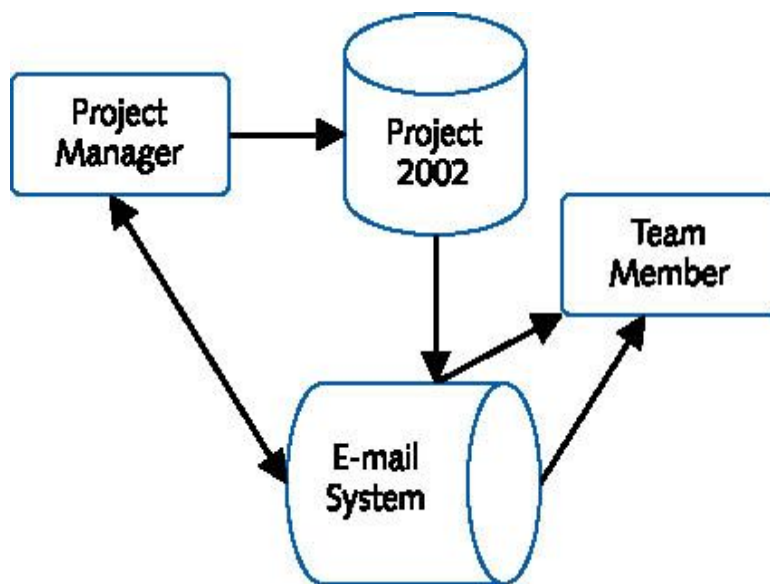
7.1.3 ΠΟΙΑ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ E-MAIL

Τα χαρακτηριστικά της χρήσης του e-mail είναι τα παρακάτω:

- 1) **Καθολικότητα.** Συνήθως είναι εγκατεστημένο και έτοιμο για χρήση και όλα τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν τον χειρισμό του e-mail.
- 2) **Οικειότητα.** Όλα τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν τον χειρισμό του e-mail είτε λόγω χρήσης του δικού τους e-mail που πιθανόν να έχουν είτε λόγω χρήσης του εταιρικού e-mail.
- 3) **Ταχύτητα.** Ένα μήνυμα e-mail παραδίδεται άμεσα αφού αποσταλεί στον παραλήπτη του. Το μόνο πρόβλημα που προκύπτει από την χρήση του e-mail είναι ότι δεν διαβάζεται πάντοτε αμέσως. Αυτό το πρόβλημα μπορούμε να το αντιμετωπίσουμε ανοίγοντας τα e-mail μας δύο φορές την ημέρα περίπου έτσι ώστε να είμαστε σίγουροι ότι έχουμε δει και διαβάσει όλα τα e-mail των συνεργατών μας και οι συνεργάτες μας έχουν διαβάσει τα δικά μας.

- 4) **Ευελιξία.** Το e-mail μπορεί μέσω της επιλογής των συνημμένων να μεταφέρει πολλών ειδών πληροφορίες όπως ιστοσελίδες, κείμενα , λογιστικά φύλλα και άλλα
- 5) **Προσβασιμότητα.** Μπορούμε να στείλουμε και να λάβουμε e-mail από πολλές περιοχές όπως καταστήματα παροχής υπηρεσιών Internet (Internet καφέ) και άλλα.
- 6) **Ανιχνευσιμότητα.** Μπορούμε να ξαναβρούμε κάποιες πληροφορίες που θέλουμε λόγω του ότι συνήθως, εκτός αν έχει απενεργοποιηθεί η επιλογή, με κάθε e-mail που στέλνουμε αυτόματα δημιουργείται και ένα αντίγραφο ασφαλείας του μηνύματος που στέλνεται έτσι ώστε να μπορούμε να το ανακτήσουμε άμεσα αν τυχόν προκύψει κάποιο πρόβλημα.
- 7) **Ενοποίηση με το Microsoft Project.** Το Microsoft Project ενσωματώνει πολλά χαρακτηριστικά που μας δίνουν την δυνατότητα να έχουμε μια πολύ καλή επικοινωνία με τους συνεργάτες μας .

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά και το πώς το e-mail μας βοηθάει στην επικοινωνία με τους συνεργάτες μας μπορούμε να το δούμε και σε σχηματική μορφή με το παρακάτω σχήμα



7.2 ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΩΝ

Τα εταιρικά χαρακτηριστικά του Project και ειδικότερα της Professional έκδοσης επεκτείνει την δύναμη του Project από το απλό έργο στα μεγάλου επιπέδου πολλαπλά έργα. Το εταιρικό πρότυπο είναι διαθέσιμο με το Microsoft Project Professional και κάνοντας χρήση του εταιρικού προτύπου μπορούμε να έχουμε πρόσβαση σε χιλιάδες πληροφορίες που αφορούν πολλά έργα που πραγματοποιούνται ταυτόχρονα μέσα στην επιχείρηση και επιπλέον για πολλούς πόρους που έχουν σχέση με τα εκτελούμενα έργα που έχει αναλάβει η επιχείρηση. Το εταιρικό πρότυπο είναι ενσωματωμένο στο Project Professional που περιέχει και τον Project Server και το Project Web Access.

7.2.1 ΓΙΑΤΙ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΟΥΜΕ ΤΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ

Για κάθε επιχείρηση που δουλεύει με πολλαπλά έργα τα οφέλη από την χρήση του εταιρικού προτύπου είναι τεράστια. Το εταιρικό πρότυπο διαχείρισης έργων δίνει τη δυνατότητα στα υψηλά ιστάμενα στελέχη της επιχείρησης να δουν και να αναλύσουν τις πληροφορίες που προέρχονται από όλα τα εκτελούμενα έργα της εταιρίας. Ένα βασικό κλειδί αποτελεσματικών συστημάτων διοίκησης και ελέγχου είναι η πιστοποίηση (standardization). Ο σκοπός της πιστοποίησης είναι να σιγουρέψει ότι όλα τα έργα «τρέχουν» με τους ίδιους βασικούς κανόνες. Το βασικό πλεονέκτημα της ύπαρξης πιστοποιημένων έργων είναι ότι όλα τα έργα μπορούν να μετρηθούν με τους ίδιους όρους και κανόνες μέτρησης. Η μέτρηση της απόδοσης σε συγκεκριμένους τομείς μιας επιχείρησης είναι γνωστή σαν εφαρμοσμένες μετρήσεις. Εκεί που η απόδοση ορίζεται χρησιμοποιώντας μετρήσεις μανάτζμεντ είναι το κόστος, το πρόγραμμα και η χρησιμοποίηση των ατόμων στην εκτέλεση των έργων. Το εταιρικό πρότυπο διαχείρισης έργων του Microsoft Project παρέχει ένα καθιερωμένο μοντέλο σχεδιασμού έργων. Ο διαχειριστής, που αναλύει τις πληροφορίες χρησιμοποιώντας το εταιρικό πρότυπο του Project Professional με εργαλεία όπως το Portfolio Modeler και Portfolio Analyzer, μπορεί να είναι σίγουρος ότι η δομή και τα στοιχεία όλων των έργων είναι τα ίδια. Οι τεχνικές και τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται στο Project για να υπολογίζουν την πρόοδο, όπως είναι το διεθνές εταιρικό πρότυπο, είναι σταθερές και μας δίνουν την δυνατότητα να κάνουμε διάφορες και ξεκάθαρες προβλέψεις. Ελέγχοντας το σύνολο των έργων με το Project Professional μπορούμε να έχουμε με μια ματιά ολόκληρο το σύνολο των έργων μας, την πρόοδο τους και να τα συγκρίνουμε με άλλα έργα. Οι χρήστες

αυτών των εταιρικών προτύπων μπορούν να αλλάξουν τον τρόπο εμφάνισης των έργων ανάλογα με τις πληροφορίες που χρειάζονται. Δουλεύοντας με το εταιρικό πρότυπο διαχείρισης έργων μπορούμε να μετατρέψουμε ένα υπάρχον έργο σε εταιρικό εισάγοντας το στον Project Server ή να το ξεκινήσουμε από την αρχή. Με οποιονδήποτε από τους δύο τρόπους και αν το κάνουμε, τα εταιρικά έργα βασίζονται στο διεθνές εταιρικό πρότυπο (enterprise global template) το οποίο είναι το δομικό και λειτουργικό πρόγραμμα που παίρνει τα δεδομένα από το σχέδιο έργου μας και τα αποθηκεύει στον Project Server. Το εταιρικό πρότυπο είναι σχεδόν ίδιο με το διεθνές πρότυπο στην εμφάνιση, το περιεχόμενο και την χρήση.

Όταν ανοίγουμε και συνδεόμαστε στον Project Server, το διεθνές πρότυπο διαχείρισης έργων στέλνεται αυτόματα και φορτώνεται στον υπολογιστή μας. Όταν ανοίγουμε το εταιρικό πρότυπο διαχείρισης έργων ελέγχουμε παράλληλα και το διεθνές πρότυπο διαχείρισης έργων ανεξάρτητα από το γεγονός ότι δεν μπορούμε να κάνουμε αλλαγές σε αυτό.

Για να δούμε το διεθνές εταιρικό πρότυπο διαχείρισης έργου πατάμε Tools, Enterprise Options, Open Enterprise Global.

7.2.2 ΔΟΥΛΕΥΟΝΤΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΕΞΑΜΕΝΗ ΠΟΡΩΝ

Με τα εταιρικά χαρακτηριστικά του Project, μπορούμε να διαχειριστούμε αποτελεσματικά τους πόρους των έργων μας μέσω της εταιρικής δεξαμενής πόρων που περιλαμβάνει όλους τους πόρους από όλα τα έργα της επιχείρησης. Με την δεξαμενή πόρων έχουμε μια υψηλού επιπέδου οπτική επαφή με τους διαθέσιμους πόρους, τα χαρακτηριστικά τους και την χρήση τους. Μπορούμε να δούμε αν χρειαζόμαστε επιπλέον πόρους ή αν έχουμε πόρους υποχρησιμοποιημένους.

7.2.3 ΑΝΑΛΥΟΝΤΑΣ ΠΟΛΛΑΠΛΑ ΕΡΓΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΟ PROJECT PORTFOLIO

Οι επιχειρήσεις, λόγω του ότι έχουν πολλά έργα τα οποία τρέχουν ταυτόχρονα(portfolio) και τα οποία περιέχουν πληθώρα πληροφοριών, δεν μπορούν να τα ελέγξουν το καθένα ξεχωριστά ενώ χρησιμοποιώντας το Project Portfolio μπορούν να έχουν μια υψηλού επιπέδου γενική εικόνα για όλα τα μείζονα θέματα των έργων που έχουν αναληφθεί από την επιχείρηση όπως είναι το κόστος, η τήρηση του χρονοδιαγράμματος, η διαθεσιμότητα των πόρων, η κατανάλωση των πόρων και άλλα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Η εταιρία «Εργοληπτική» αναλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός έργου κατασκευής ενός δημοτικού δρόμου 5 χιλιομέτρων, το οποίο ονομάζεται «Έργο 1» του οποίου ο project manager είναι ο μηχανικός Κρίτων Δηλαβέρης. Το έργο μπορεί να αρχίσει μετά την 1/1/2002 και δεν θα πρέπει να παραδοθεί αργότερα από τις 15/4/2002 λόγω ύπαρξης ποινικής ρήτρας. Ο project manager μετά από μελέτη αποφασίζει για τη δομική ανάλυση του έργου (Work Breakdown Structure) και τις διάρκειες των βασικών εργασιών και φτιάχνει τον παρακάτω πίνακα:

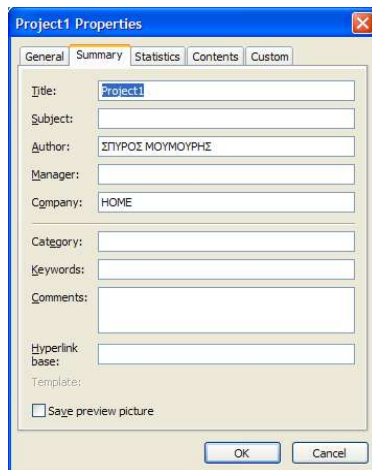
Δομική Ανάλυση Έργου «Έργο 1»			
Κωδικός εργασίας	Είδος εργασίας	Σχέση	Διάρκεια
100	Χωματουργικές εργασίες	Αρχή του έργου	20 ημέρες
200	Δημιουργία κρασπέδων	Έναρξη 3 ημέρες μετά την αρχή της 100	35 ημέρες
300	Κατασκευή υποστρώματος	Έναρξη 2 ημέρες μετά το τέλος της 200	10 ημέρες
400	Κατασκευή ασφαλτοτάπητα	Το τέλος της 2 ημέρες μετά το τέλος της 300	5 ημέρες
500	Καθαρισμός	Έναρξη 1 ημέρα μετά την έναρξη της 400	10 ημέρες
600	Δημιουργία διαγραμμίσεων	Το τέλος της 11 ημέρες μετά την αρχή της 500	5 ημέρες

Εκτός των βασικών εργασιών προβλέπονται και ορισμένες περιοδικές εργασίες όπως :

- Κάθε ημέρα , αμέσως μετά το τέλος της εργασίας, ο project manager με τον βοηθό του ελέγχουν επί δίδωρο το παραγόμενο ημερήσιο αποτέλεσμα.
- Κάθε εργάσιμη Παρασκευή μετά το τέλος της εργασίας γίνεται συνάντηση-σύσκεψη των βασικών συντελεστών του έργου (Βοηθός και Εργοταξιάρχης) με τον project manager, για να εξεταστεί η πορεία της εργασίας και αυτό διαρκεί 3 ώρες κάθε φορά.

Μετά από αυτά εισάγουμε τα δεδομένα που αποτελούν την «ταυτότητα» του έργου ακολουθώντας την εξής διαδικασία:

- Πατάμε File, Properties, Summary.
- Εισάγουμε τα στοιχεία
- Πατάμε OK



Το επόμενο βήμα είναι να δημιουργήσουμε τα ημερολόγια των εργασιών τα οποία θα βασίζονται στις εξής εκδοχές :

- Το έργο θα ξεκινήσει στις 1/1/2002
- Το ημερήσιο ωράριο των βασικών εργασιών θα είναι από 7:00 πμ – 3:00 μμ το οποίο και θα αποτελεί το βασικό ημερολόγιο του έργου.
- Οι περιοδικές εργασίες (εποπτεία , συσκέψεις προσωπικού) θα πρέπει να έχουν δικά τους ημερολόγια δεδομένου ότι δεν ακολουθούν το ωράριο των βασικών εργασιών και θα είναι 3:00 μμ – 5:00 μμ καθημερινά για την πρώτη και 5:00 μμ – 8:00 μμ κάθε εργάσιμη Παρασκευή για την δεύτερη.

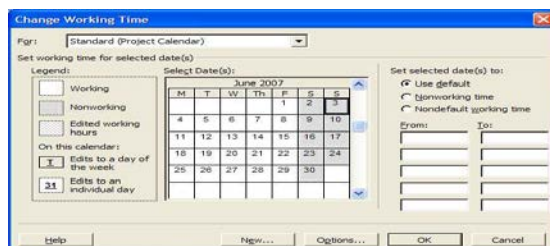
Συνεπώς χρειαζόμαστε τρία ημερολόγια τα οποία είναι το βασικό ημερολόγιο του έργου , το ημερολόγιο καθημερινής εποπτείας και το ημερολόγιο συσκέψεων.

Δεδομένου ότι το τυποποιημένο (Standard) του Project δεν μας βολεύει πρέπει να φτιάξουμε καινούργια και θα ακολουθήσουμε την εξής διαδικασία:

a. Για το βασικό ημερολόγιο

Για να ονομάσουμε το ημερολόγιο

- 1) Tools, Change Working Time
- 2) New
- 3) Name : Βασικό ημερολόγιο έργου
- 4) Create new base calendar
- 5) OK



Για το ημερήσιο ωράριο εργασίας

- 1) Επιλογή των εργάσιμων ημερών
- 2) From: «7:00 πμ»
- 3) To : «3:00 μμ»
- 4) Ακυρώνονται τα άλλα πεδία με Del
- 5) OK

Για τον καθορισμό των αργιών

- 1) Με τις ράβδους κύλισης εμφανίζεται ο Ιανουάριος 2002
- 2) Επιλογή του τετραγώνου με τον αριθμό 1
- 3) Επιλογή του Nonworking time

Ακολουθούμε την ίδια διαδικασία και για τους άλλους μήνες και όλες τις προαναφερθέντες ενέργειες για την δημιουργία και των άλλων ημερολογίων.

b. Για το ημερολόγιο καθημερινής εποπτείας

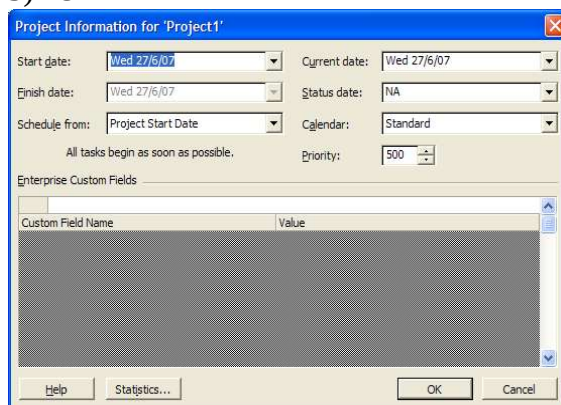
- 1) Tools, Change Working Time
- 2) New
- 3) Name : «Ημερολόγιο καθημερινής εποπτείας»
- 4) Create new base calendar
- 5) OK
- 6) Επισημαίνονται οι αργίες
- 7) Επιλογή των στηλών από Δευτέρα – Παρασκευή
- 8) From : «3:00 μμ»
- 9) To: «5:00 μμ»
- 10) Ακυρώνονται τα άλλα πεδία με Del
- 11) OK

c. Για το ημερολόγιο συσκέψεων

- 1) Tools , Change Working Time
- 2) New
- 3) Name: «Ημερολόγιο συσκέψεων»
- 4) Create new base calendar
- 5) OK
- 6) Επιλογή των στηλών από Δευτέρα – Πέμπτη
- 7) Επιλογή Nonworking time
- 8) Επιλογή της στήλης της Παρασκευής
- 9) From : «5:00 μμ»
- 10) To : « 8:00 μμ»
- 11) Ακυρώνονται τα άλλα πεδία με Del
- 12) OK

Συνδέουμε το ημερολόγιο με το έργο κάνοντας την εξής διαδικασία:

- 1) Project, Project Information
- 2) Στο Start Date επιλέγουμε την 1/1/2002
- 3) Schedule from: Project Start Date
- 4) Στο Calendar επιλέγουμε «Βασικό ημερολόγιο έργου»
- 5) OK



Με το άνοιγμα του αρχείου του έργου μας εμφανίζεται η οθόνη του διαγράμματος Gantt η οποία περιλαμβάνει κελιά που είναι διατεταγμένα σε στήλες και έχουν τις ακόλουθες ιδιότητες :

- Στην πρώτη σκούρα στήλη εμφανίζεται ο αριθμός ID. Δεν εισάγουμε τίποτα σε αυτήν
- Task Name. Εισάγεται ή εμφανίζεται το όνομα κάθε δραστηριότητας
- Duration. Εισάγεται ή εμφανίζεται η διάρκεια της αντίστοιχης διάρκειας η οποία αν δεν οριστεί διαφορετικά, ορίζεται από το πρόγραμμα σε 1 ημέρα.
- Start. Εισάγεται ή εμφανίζεται η ημερομηνία έναρξης κάθε δραστηριότητας
- Finish. Εισάγεται ή εμφανίζεται η ημερομηνία λήξης κάθε δραστηριότητας.

- Predecessor. Εισάγεται ή εμφανίζεται η σχέση της δραστηριότητας με προηγούμενες δραστηριότητες .
- Resource Name.Εισάγονται ή εμφανίζονται τα ονόματα των πόρων που ανατίθενται στην αντίστοιχη δραστηριότητα.

Για να εμφανίσουμε το διάγραμμα δικτύου (PERT) ακολουθούμε την εξής διαδικασία:

- Πατάμε Network Diagram από την εργαλειοθήκη του Project ή εναλλακτικά View, Network Diagram.
- Αν το διάγραμμα υπερβαίνει την επιφάνεια εργασίας μπορούμε να κάνουμε Zoom Out.
- Ρυθμίζουμε την θέση του διαγράμματος στην οθόνη

Αν το ποντίκι τοποθετηθεί σε κάποιο κόμβο του δικτύου χωρίς να πατηθεί, μας εμφανίζει τα επιλεγμένα δεδομένα της μορφοποίησης.

Για να προγραμματίσουμε την χρήση των πόρων

Το πρώτο βήμα για την χρήση των πόρων είναι η καταγραφή τους η οποία μπορεί να γίνει για κάθε πόρο ξεχωριστά ή για ομοειδείς ομάδες και θα περιλαμβάνει την ταυτοποίηση τους (στοιχεία ταυτότητας , e-mail κλπ), τον ρόλο τους στην εκτέλεση του έργου, το κόστος τους εκφραζόμενο είτε σε ωρομίσθιο είτε σε ημερομίσθιο είτε σε μηνιαίο μισθό είτε κατά αποκοπή καθώς και τις τυχόν υπερωρίες τους , το χρόνο πληρωμής τους , την χρονική διαθεσιμότητα σε σχέση με το έργο. Ας υποθέσουμε ότι ο Project Manager Κρίτων Δηλαβέρης χρειάζεται τους πόρους που θα παρουσιαστούν στους παρακάτω πίνακες

Πόροι εργασίας(1)							
Όνομα	Τύπος	ΚΩΔ	Ομάδα	Αμοιβή	Αμοιβή υπερωρία	Τρόπος πληρωμής	Ημερολόγιο αναφοράς
Γιάννης Αργυρίου	Εργασία	BO1	Βοηθός Project Manager	2500 €/μήνα	25€/ώρα	Στο τέλος του μήνα	Γιάννη Αργυρίου
Δημήτρης Λιάπας	Εργασία	EP1	Εργοτ/χης	2200€/μήνα	22€/ώρα	Στο τέλος του μήνα	Δημήτρη Λιάπα
Βασίλης Παππάς	Εργασία	EP1	Εργάτες	50€/ημέρα	10€/ώρα	Με την πρόοδο του έργου	Βασικό ημερολόγιο πόρων
Γιώργος Κύρκος	Εργασία	EP2	Εργάτες	50€/ημέρα	10€/ώρα	Με την πρόοδο του έργου	Βασικό Ημερολόγιο πόρων
Αντώνης Δημητρίου	Εργασία	EP3	Εργάτες	50€/ημέρα	10€/ώρα	Με την πρόοδο του έργου	Βασικό ημερολόγιο πόρων
Θανάσης Κούτρας	Εργασία	EP4	Εργάτες	50€/ημέρα	10€/ώρα	Με την πρόοδο του έργου	Βασικό ημερολόγιο πόρων
Δημήτρης Τάσιος	Εργασία	EP5	Εργάτες	50€/ημέρα	10€/ώρα	Με την πρόοδο του έργου	Βασικό ημερολόγιο πόρων
Γιάννης Τάτσης	Εργασία	EP6	Εργάτες	50€/ημέρα	10€/ώρα	Με την πρόοδο του έργου	Βασικό ημερολόγιο πόρων

Περικλής Φύτρας	Εργασία	ΟΔ1	Οδηγοί	3000€ κατ' αποκοπή		Προκατ/κα	Βασικό ημερολόγιο πόρων
Διονύσης Μαγκλής	Εργασία	ΟΔ2	Οδηγοί	3000€ κατ' αποκοπή		Προκατ/κα	Βασικό ημερολόγιο πόρων
Γιώργος Μαργαρίτης	Εργασία	ΟΔ3	Οδηγοί	3000€ κατ' αποκοπή		Προκατ/κα	Βασικό ημερολόγιο πόρων
Βαγγέλης Αποστόλου	Εργασία	ΟΔ4	Οδηγοί	3000€ κατ' αποκοπή		Προκατ/κα	Βασικό ημερολόγιο πόρων
Νίκος Ιωάννου	Εργασία	XP1	Χειριστές	20€/ώρα	30€/ώρα	Στο τέλος	Βασικό ημερολόγιο πόρων
Ηλίας Μέξης	Εργασία	XP2	Χειριστές	20€/ώρα	30€/ώρα	Στο τέλος	Βασικό ημερολόγιο πόρων
Χρήστος Δήμου	Εργασία	XP3	Χειριστές	20€/ώρα	30€/ώρα	Στο τέλος	Βασικό ημερολόγιο πόρων
Πέτρος Κοΐλιας	Εργασία	XP4	Χειριστές	20€/ώρα	30€/ώρα	Στο τέλος	Βασικό ημερολόγιο πόρων
Οδοστρωτήρας 1	Εργασία	MH1	Μηχάνημα	2000€/μήνα	30€/ώρα	Στο τέλος	Βασικό ημερολόγιο πόρων
Οδοστρωτήρας 2	Εργασία	MH2	Μηχάνημα	2000€/μήνα	30€/ώρα	Στο τέλος	Βασικό ημερολόγιο πόρων
Εκσκαφέας 1	Εργασία	MH3	Μηχάνημα	2000€/μήνα	30€/ώρα	Στο τέλος	Βασικό ημερολόγιο πόρων
Εκσκαφέας 2	Εργασία	MH4	Μηχάνημα	2000€/μήνα	30€/ώρα	Στο τέλος	Βασικό ημερολόγιο πόρων
Μπετονιέρα 1	Εργασία	MH5	Μηχάνημα	1900€/μήνα	30€/ώρα	Στο τέλος	Βασικό ημερολόγιο πόρων
Μπετονιέρα 2	Εργασία	MH6	Μηχάνημα	1900€/μήνα	30€/ώρα	Στο τέλος	Βασικό ημερολόγιο πόρων
Φορτηγό 1	Εργασία	OX1	Όχημα	1800€/μήνα	20€/ώρα	Στο τέλος	Βασικό ημερολόγιο πόρων
Φορτηγό 2	Εργασία	OX2	Όχημα	1800€/μήνα	20€/ώρα	Στο τέλος	Βασικό ημερολόγιο πόρων
Βυτιοφόρο 1	Εργασία	OX3	Όχημα	1800€/μήνα	20€/ώρα	Στο τέλος	Βασικό ημερολόγιο πόρων
Βυτιοφόρο 2	Εργασία	OX4	Όχημα	1800€/μήνα	20€/ώρα	Στο τέλος	Βασικό ημερολόγιο πόρων

Υλικοί πόροι (2)						
Όνομα	Τύπος	ΚΩΔ	Κατηγορία	Μονάδα μέτρησης	Κόστος μέτρησης	Τρόπος πληρωμής
Χαλίκι	Υλικό	ΧΑ	Στερεό	Κυβικό μέτρο	23€	Με την πρόοδο του έργου
Άμμος	Υλικό	ΑΜ	Στερεό	Κυβικό μέτρο	15€	Με την πρόοδο του έργου
Τσιμέντο	Υλικό	ΤΣ	Στερεό	Κυβικό μέτρο	100€	Με την πρόοδο του έργου
Ασφάλτος	Υλικό	ΑΣ	Υγρό	Κυβικό μέτρο	28€	Με την πρόοδο του έργου
Χρώμα	Υλικό	ΧΡ	Υγρό	Κυβικό μέτρο	80€	Με την πρόοδο του έργου
Νερό	Υλικό	ΥΔ	Υγρό	Κυβικό μέτρο	1€	Με την πρόοδο του έργου
Πίσσα	Υλικό	ΠΙ	Υγρό	Κυβικό μέτρο	50€	Με την πρόοδο του έργου

(Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο Project Manager Κρίτων Δηλαβέρης είναι περιστασιακός συνεργάτης της εταιρείας και η αμοιβή του έχει οριστεί σε 10000 € κατ'αποκοπή η οποία θα καταβάλλεται αναλογικά με την πρόοδο του έργου και έχει ελεύθερο ωράριο εργασίας.)

Μετά την καταγραφή των πόρων και την ανάθεση τους σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, οι οποίες δεν θα αναφερθούν για να μην κουραστεί ο αναγνώστης, θα περάσουμε κατευθείαν στον υπολογισμό του κόστους του έργου, των πόρων και των λοιπών δαπανών μέσω του Microsoft Project.

Το συνολικό κόστος του έργου αποτελεί το άθροισμα του κόστους των πόρων και του κόστους των υπηρεσιών. Το συνολικό κόστος μπορεί ακόμα να διακρίνεται σε άμεσο κόστος και έμμεσο κόστος. Το άμεσο κόστος εργασίας το αποτελεί το κόστος των χρησιμοποιούμενων στο έργο πόρων που σχετίζονται άμεσα και αποκλειστικά με το έργο και υπολογίζεται αυτόματα εφόσον έχουν εισαχθεί οι τιμές των πόρων. Το έμμεσο κόστος αποτελεί δαπάνη η οποία δεν αφορά αποκλειστικά το έργο, αλλά αφορά γενικότερες δαπάνες του εργολήπτη και επιμερίζεται σε κάθε έργο και δραστηριότητα.

Για να δούμε το κόστος των πόρων μέσω του Project, πατάμε View, Table Cost και μας εμφανίζεται ο πίνακας κόστους των πόρων κατά δραστηριότητα το οποίο στο παράδειγμα μας θα έχει την παρακάτω μορφή:

	Όνομα δραστηριότητας	Σταθερό κόστος	Πραγματικό Σταθερό κόστος	Συνολικό Κόστος	Αρχική πρόβλεψη	Απόκλιση	Πραγματικό	Υπόλοιπο
1	Έργο	0,00 €		161298,57€	0,00 €	161298,57€	0,00 €	161298,57€
2	Βασικές εργασίες	0,00 €		157448,57€	0,00 €	157448,57€	0,00 €	157448,57€
3	Χωματουργικές εργασίες	0,00 €		18680,00€	0,00 €	18680,00€	0,00 €	18680,00€
4	Δημιουργία κρασπέδων	0,00 €		48600,00€	0,00 €	48600,00€	0,00 €	48600,00€
5	Κατασκευή υποστρώματος	0,00 €		28780,00€	0,00 €	28780,00€	0,00 €	28780,00€
6	Ολοκλήρωση υποστρώματος	0,00 €		0,00€	0,00 €	0,00€	0,00 €	0,00€
7	Κατασκευή ασφαλοτάπητα	0,00 €		34160,00€	0,00 €	34160,00€	0,00 €	34160,00€
8	Καθαρισμός	0,00 €		8928,57€	0,00 €	8928,57€	0,00 €	8928,57€
9	Δημιουργία διαγραμμίσεων	0,00 €		10925,00€	0,00 €	10925,00€	0,00 €	10925,00€
10	Καθημερινή εποπτεία	0,00 €		2950,00€	0,00 €	2950,00€	0,00 €	2950,00€
70	Εβδομαδιαία σύσκεψη	0,00 €		900,00€	0,00 €	900,00€	0,00 €	900,00€

Αν συνεχίζοντας πατήσουμε View, Resource Sheet θα μας εμφανιστεί η κατανομή του κόστους κατά πόρο και θα έχει την εξής μορφή :

	Όνομα πόρου	Κόστος	Αρχικό κόστος	Απόκλιση	Πραγματικό κόστος	Υπόλοιπο
1	Γιάννης Αργυρίου	11225,00 €	0,00 €	11225,00 €	0,00 €	11225,00 €
2	Δημήτρης Λιάπας	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
3	Βασίλης Παππάς	1800,00 €	0,00 €	1800,00 €	0,00 €	1800,00 €
4	Γιώργος Κύρκος	1800,00€	0,00 €	1800,00€	0,00 €	1800,00€
5	Αντώνης Δημητρίου	1950,00€	0,00 €	1950,00€	0,00 €	1950,00€
6	Θανάσης Κούτρας	2350,00€	0,00 €	2350,00€	0,00 €	2350,00€
7	Δημήτρης Τάσιος	2350,00€	0,00 €	2350,00€	0,00 €	2350,00€
8	Γιάννης Τάσης	2150,00€	0,00 €	2150,00€	0,00 €	2150,00€
9	Περικλής Φύτρας	4500,00€	0,00 €	4500,00€	0,00 €	4500,00€
10	Διονύσης Μαγκλής	3000,00€	0,00 €	3000,00€	0,00 €	3000,00€
11	Γιώργος Μαργαρίτης	12428,57€	0,00 €	12428,57€	0,00 €	12428,57€
12	Βαγγέλης Αποστόλου	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
13	Νίκος Ιωάννου	5040,00€	0,00 €	5040,00€	0,00 €	5040,00€
14	Ηλίας Μέξης	4800,00€	0,00 €	4800,00€	0,00 €	4800,00€
15	Χρήστος Δήμου	7520,00€	0,00 €	7520,00€	0,00 €	7520,00€
16	Πέτρος Κοΐλιας	6720,00€	0,00 €	6720,00€	0,00 €	6720,00€
17	Οδοστρωτήρας 1	500,00€	0,00 €	500,00€	0,00 €	500,00€
18	Οδοστρωτήρας 2	1200,00€	0,00 €	1200,00€	0,00 €	1200,00€
19	Εκσκαφέας 1	3240,00€	0,00 €	3240,00€	0,00 €	3240,00€

Ας υποθέσουμε τώρα ότι στο συγκεκριμένο έργο υπάρχουν οι παρακάτω επιπλέον δαπάνες :

- Το έμμεσο κόστος για την Εργοληπτική υπολογίζεται σε 20000 €
- Η αμοιβή του Project Manager 10000 € καταβαλλόμενη κατ'αποκοπή αναλογικά με την πρόοδο του έργου.
- Τα ποσά αυτά (20000 €+10000 € = 30000 €) αποτελούν το σταθερό κόστος του έργου , το οποίο δεν υπολογίζεται από το Project αυτόματα αλλά πρέπει να υπολογιστεί και να εισαχθεί ξεχωριστά.

Η εισαγωγή αυτών των στοιχείων γίνεται με την επιλογή View, Table Cost.

- Στο πεδίο Fixed Cost, αντίστοιχα της δραστηριότητας Έργο πληκτρολογείται 30000€ διότι αυτές οι δαπάνες αφορούν το σύνολο του έργου
- Στο πεδίο Fixed Cost Accrual επιλέγεται Prorated

Ο πίνακας που θα εμφανιστεί θα πρέπει να είναι ως εξής :

	Όνομα δραστηριότητας	Σταθερό κόστος		Συνολικό κόστος	Αρχική πρόβλεψη	Απόκλιση	Πραγματικό	Υπόλοιπο
1	Έργο	30000,00€		191298,57	0,00	191298,57	0,00	191298,57
2	Βασικές εργασίες	0,00 €		157448,57	0,00	157448,57	0,00	157448,57
	Γιάννης Αργυρίου			7375,00	0,00	7375,00	0,00	7375,00
	Δημήτρης Λιάπας			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Χωματουργικές εργασίες			18680,00	0,00	18680,00	0,00	18680,00
	Βασίλης Παππάς			1000,00	0,00	1000,00	0,00	1000,00
	Γιώργος Κύρκος			1000,00	0,00	1000,00	0,00	1000,00
	Αντώνης Δημητρίου			800,00	0,00	800,00	0,00	800,00
	Περικλής Φύτρας			1500,00	0,00	1500,00	0,00	1500,00
	Διονύσης Μαγκλής			1500,00	0,00	1500,00	0,00	1500,00
	Νίκος Ιωάννου			3440,00	0,00	3440,00	0,00	3440,00
	Ηλίας Μέξης			3200,00	0,00	3200,00	0,00	3200,00
	Εκσκαφέας 1			2240,00	0,00	2240,00	0,00	2240,00
	Εκσκαφέας 2			2000,00	0,00	2000,00	0,00	2000,00
	Φορτηγό 1			900,00	0,00	900,00	0,00	900,00
	Βυτιοφόρο 1			900,00	0,00	900,00	0,00	900,00
	Νερό			200,00	0,00	200,00	0,00	200,00
4	Δημιουργία κρασπέδων	0,00		48600,00	0,00	48600,00	0,00	48600,00

Από αυτήν την εικόνα διαπιστώνεται ότι

- Το συνολικό κόστος του έργου προβλέπεται να είναι 191298,17 €
- Το κόστος από την χρήση των πόρων προβλέπεται να είναι 161298,17€ (191298,17-30000)

Πηγή μελέτη περίπτωσης : Δουλεύοντας με το MS Project 2003, Αντώνης Δημητριάδης , Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, ISBN 960-8105-78-1, 2005

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΒΙΟΓΡΑΦΙΑ HENRY LAURENCE GANTT

Ο Henry L. Gantt(1861 – 1919) γεννήθηκε το 1861 στο Calvert County του Μεριλαντ των ΗΠΑ. Αποφοίτησε από το McDonogh School το 1878 και το Johns Hopkins College. Δούλεψε ως δάσκαλος και σχεδιαστής προτού γίνει μηχανικός. Το 1887 συνάντησε τον Frederick W. Taylor στον τομέα του επιστημονικού μανάτζμεντ του Midvale Steel και του Bethlehem Steel και δούλεψε μαζί του ως σύμβουλος επιχειρήσεων μέχρι το 1893. Το 1910 βρήκε το ομώνυμο ραβδόγραμμα που τον έκανε διάσημο, το διάγραμμα Gantt. Στην τελευταία περίοδο της καριέρας του ως σύμβουλος επιχειρήσεων, παράλληλα με το διάγραμμα Gantt, σχεδίασε και το σύστημα πληρωμών μισθών ‘task and bonus’ και ανέπτυξε διάφορες μεθόδους μέτρησης της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας των εργατών. Πέθανε στις 23 Νοεμβρίου 1919.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ GANTT

Η αρχική μορφή του διαγράμματος Gantt αναπτύχθηκε από τον Henry L. Gantt (1861- 1919) το 1910 και το οποίο συμπεριλαμβάνεται στο βιβλίο του Henry L. Gantt «Work, Wages and Profit» που εκδόθηκε το 1910 στην Νέα Υόρκη από το περιοδικό The Engineering Magazine. Βέβαια υπάρχουν αναφορές ότι το διάγραμμα το είχε αναπτύξει σε πολύ πρώιμη μορφή ο Karol Adamiecki(θα υπάρξουν ιστορικά στοιχεία παρακάτω). Αν και στην σημερινή εποχή θεωρείται ως μια δεδομένη μέθοδος για τον υπολογισμό του χρόνου που χρειάζεται κάθε δραστηριότητα για να ολοκληρωθεί το έργο, εντούτοις όταν παρουσιάστηκε για πρώτη φορά από τον Henry Gantt θεωρήθηκε ως μια αρκετά επαναστατική μέθοδος για την εποχή εκείνη.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ PERT

Το διάγραμμα PERT (PROGRAM EVALUATION AND REVIEW TECHNIQUE-ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ) είναι ένα μοντέλο που χρησιμοποιείται στην οργάνωση και διαχείριση έργων. Εφευρέθηκε το 1958 από την εταιρεία Booz Allen Hamilton Inc ύστερα από συνεννόηση με το υπουργείο Εθνικής Αμύνης των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής ως μέρος του εξοπλιστικού προγράμματος Polaris που εξόπλιζε τα υποβρύχια με πυραύλους. Το πρόγραμμα Polaris ήταν μια απάντηση στην κρίση του Σπούτνικ. Η μέθοδος PERT χρησιμοποιήθηκε αρχικά στον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό από μεγάλα και πολύπλοκα έργα. Είχε την δυνατότητα να ενσωματώσει διάφορες αβεβαιότητες του έργου δίνοντας έτσι την δυνατότητα να σχεδιαστεί ένα έργο στο οποίο δεν γνωρίζουμε ακριβώς τις λεπτομέρειες και την διάρκεια των δραστηριοτήτων. Αν και σήμερα κάθε επιχείρηση έχει το δικό της μοντέλο έργου εντούτοις έχουν σε μεγάλη εκτίμηση την αρχική μορφή της PERT.

ΒΙΟΓΡΑΦΙΑ KAROL ADAMIECKI

Ο Karol Adamiecki γεννήθηκε στις 18 Μαρτίου 1866 στο Dąbrowa Górnicza της Πολωνίας . Ήταν οικονομολόγος, μηχανικός και ερευνητής στον τομέα του μάνατζμεντ. Ήταν ένας από τους πιο διάσημους ερευνητές μάνατζμεντ της εποχής του στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη. Το 1896, ο Adamiecki ανακάλυψε μια πρωτότυπη μέθοδο απεικόνισης των αλληλοσυνδέσεων των διαδικασιών του έργου με σκοπό να αυξήσει την παρακολούθηση των προγραμμάτων παραγωγής. Λίγο πριν το 1931 έκδωσε έναν αριθμό άρθρων στα οποία περιέγραφε το συγκεκριμένο διάγραμμα , το οποίο ονόμαζε ως Αρμονόγραμμα αλλά λόγω του ότι δεν είχε κάνει επίσημη έκδοση του διαγράμματος αυτού, το διάσημο αυτό διάγραμμα βαφτίστηκε ως διάγραμμα Gantt από τον Henry Gantt. Ο Karol Adamiecki πέθανε στις 16 Μαΐου 1933 στην Βαρσοβία της Πολωνίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ

ΒΙΒΛΙΑ

1. Δουλεύοντας με το MS Project 2003, Αντώνης Δημητριάδης , Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών , 2005
2. Βήμα Βήμα Microsoft Office Project 2003, Carl Chatfield, Timothy Johnson, Εκδόσεις Κλειδάριθμος , 2006
3. Διαχείριση έργου , Dennis Lock, Εκδόσεις Gower,
4. The art of Project Management, Scott Berkun, Εκδόσεις O'REILLY
5. Project Management- The managerial Process, Clifford F. Gray/ Erik W. Larson, Εκδόσεις McGraw Hill International Editions

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΒΙΒΛΙΑ

1. Getting started in project management, Paula Martin and Karen Tate, John Wiley and Sons Inc, 2001
2. Microsoft Project 2002 INSIDE OUT, Teresa S. Stover, Microsoft Press, 2003
3. Microsoft Office Project 2003 Bible, Elaine Marmel, John Wiley and Sons Inc, 2004
4. A GUIDE TO THE PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE, William. R Duncan

ΠΗΓΕΣ INTERNET

- 1) <http://office.microsoft.com>
- 2) <http://www.eeei.gr/interbiz>
- 3) <http://www.tanea.gr>
- 4) www.Microsoft.com/hellas/office/project
- 5) <http://www.kepa.gov.cy>
- 6) <http://w3c.org>
- 7) <http://en.wikipedia.org>
- 8) <http://techrepublic.com>
- 9) <http://www.projectincentives.com>
- 10) http://hyperthot.com/pm_wbs.html

ΠΗΓΕΣ

1. Αρχεία του Οδυσσέα Σπυρόγλου, Πολιτικού Μηχανικού και διδάκτορα στο ΑΠΘ, που έχουν εκδοθεί στο Internet
2. Project Management The Managerial Process κεφάλαιο 1
3. Αρχεία του Οδυσσέα Σπυρόγλου με προσθήκη δικών μου σχολίων
4. http://wikipedia.org/wiki/Project_Management#History_Of_Project_Management
5. Getting Started In Project Management, Paula Martin and Karen Tate, John Wiley and Sons Inc, 2001
6. Βήμα Βήμα Microsoft Office Project 2003, Carl Chatfield, Timothy Johnson, Εκδόσεις Κλειδάριθμος , 2006 κεφάλαιο 1
7. [http:// wikipedia.org/ wiki/ Gantt](http://wikipedia.org/wiki/Gantt)
8. [http:// wikipedia.org/ wiki/ Work_Breakdown_Structure](http://wikipedia.org/wiki/Work_Breakdown_Structure)
9. [http://wikipedia.org/ wiki/ CPM](http://wikipedia.org/wiki/CPM)
10. [www.hyperthot.com/ pm_wbs.html](http://www.hyperthot.com/pm_wbs.html)
11. [http:// wikipedia.org.wiki/ PERT](http://wikipedia.org/wiki/PERT)
- *12 Περίληψη από το κεφάλαιο 9 του ηλεκτρονικού βιβλίου Getting Started In Project Management, Paula Martin and Karen Tate, John Wiley and Sons Inc, 2001
13. Δουλεύοντας με το Ms Project 2003, Αντώνης Δημητριάδης, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, 2005 ,κεφάλαιο 2
14. http://wikipedia.org/wiki/Microsoft_Project
15. www.microsoft.com
- *16. Τα κεφάλαια και υποκεφάλαια που θα αναφερθούν παρακάτω βασίζονται στο βιβλίο Δουλεύοντας με το Ms Project 2003, Αντώνης Δημητριάδης, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, 2005 και είναι τα εξής : (6.2.4.2, 6.3 έως 6.3.5, 6.4 έως 6.6.4.1)
17. http://wikipedia.org/wiki/Work_Breakdown_structure#WBS_Coding_Scheme
- *18. Τα κεφάλαια και υποκεφάλαια από το 6.7 έως 6.7.1.1 βασίζονται στο βιβλίο Βήμα Βήμα Microsoft Office Project 2003, Carl Chatfield, Timothy Johnson, Εκδόσεις Κλειδάριθμος , 2006
- *19. Συνδυασμός του ηλεκτρονικού βιβλίου Microsoft Project Version 2002 Inside Out eBook και αρχείων της Microsoft από την διεύθυνση www.microsoft.com