

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ Α' ΜΕΡΟΥΣ	3
--------------------------	---

1 ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ	5
---	----------

1.1 Ορισμός έργου	5
1.1.1 Επιτυχία του έργου	6
1.1.2 Αποτυχία του έργου	6
1.2 Διαχείριση έργου	7
1.3 Διαχείριση προγράμματος	9
1.4 Διαχείριση χαρτοφυλακίου	9
1.5 Ο ρόλος του διαχειριστή έργου	9
Βιβλιογραφία	12

2 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΕΡΓΟΥ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ	15
--	-----------

2.1 Ο κύκλος ζωής των έργων	15
2.2 Οργανωτικές δομές	15
2.3 Οργανωτική δομή κατά λειτουργία	17
2.4 Οργανωτική δομή έργου	17
2.5 Οργανωτική δομή μήτρας	18
Βιβλιογραφία	21

3 ΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΚΑΙ ΟΜΑΔΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ	23
---	-----------

3.1 Γνωστικές περιοχές διαχείρισης έργου	24
3.1.1 Ολοκληρωμένη-Ενοποιημένη Διαχείριση Έργου (Project Integration Management)	24
3.1.2 Διαχείριση Φυσικού Αντικειμένου (Project Scope Management)	25
3.1.3 Διαχείριση χρονικού προγραμματισμού (Project Schedule Management)	26
3.1.4 Διαχείριση κόστους (Project Cost)	27
3.1.5 Διαχείριση ποιότητας (Project Quality)	27
3.1.6 Διαχείριση Πόρων (Project Resource Management)	28
3.1.7 Διαχείριση Επικοινωνιών (Communication Management)	29
3.1.8 Διαχείριση Επικινδυνότητας (Project Risk Management)	29
3.1.9 Διαχείριση Προμηθειών (Project Procurement Management)	30

3.1.10	Διαχείριση Εμπλεκόμενων Έργου (Project Stakeholder Management)	31
3.2	Ομάδες διεργασιών διαχείρισης έργου	31
3.2.1	Διεργασίες έναρξης έργου (initiating).	32
3.2.2	Διεργασίες προγραμματισμού/σχεδιασμού (planning)	32
3.2.3	Διεργασίες εκτέλεσης (executing).	37
3.2.4	Διεργασίες παρακολούθησης και ελέγχου (monitoring and control)	39
3.2.5	Διεργασίες ολοκλήρωσης – κλεισίματος (closing).	41
	Βιβλιογραφία	45
4	ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ	47
4.1	Ανάπτυξη καταστατικού του έργου	49
4.1.1	Μέθοδοι επιλογής έργου.	51
4.2	Ανάπτυξη διαχειριστικού σχεδίου έργου	53
4.3	Διοίκηση και διαχείριση εργασιών έργου.	57
4.4	Διαχείριση γνώσης έργου.	58
4.5	Παρακολούθηση και έλεγχος εργασιών έργου	59
4.6	Ολοκληρωμένος έλεγχος αλλαγών	61
4.7	Κλείσιμο του έργου ή της φάσης.	63
	Βιβλιογραφία	65
	Ερωτήσεις κατανόησης	66
5	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ	67
5.1	Σχεδιασμός διαχείρισης φυσικού αντικειμένου.	69
5.2	Συλλογή απαιτήσεων	69
5.2.1	Κρίση ειδικών	70
5.2.2	Τεχνικές συλλογής δεδομένων	70
5.2.3	Τεχνικές ανάλυσης δεδομένων	71
5.2.4	Τεχνικές λήψης αποφάσεων	71
5.2.5	Τεχνικές αναπαράστασης δεδομένων	72
5.2.6	Διαπροσωπικές και ομαδικές δεξιότητες	72
5.2.7	Διαγράμματα περιεχομένου	73
5.2.8	Πρωτότυπα	73
5.3	Προσδιορισμός φυσικού αντικειμένου	73
5.4	Δημιουργία Δομικής Ανάλυσης Εργασιών (ΔΑΕ)	75
5.4.1	Απεικόνιση αναλυτικής δομής εργασιών	77
5.5	Επικύρωση φυσικού αντικειμένου	78
5.6	Έλεγχος φυσικού αντικειμένου	79
	Βιβλιογραφία	81

Ερωτήσεις κατανόησης	82
6 ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΩΝ	83
6.1 Σχεδιασμός διαχείρισης χρονοπρογραμματισμού	85
6.2 Προσδιορισμός δραστηριοτήτων	86
6.3 Αλληλουχία δραστηριοτήτων	88
6.4 Εκτίμηση χρονικής διάρκειας δραστηριοτήτων	91
6.5 Ανάπτυξη χρονοδιαγράμματος	95
6.5.1 Δικτυωτή Ανάλυση Προγραμματισμού	95
6.5.2 Η μέθοδος της κρίσιμης διαδρομής	95
6.5.3 Συμπίεση χρόνου (Schedule compression)	100
6.5.4 Βελτιστοποίηση - Εξισορρόπηση πόρων (Resource Leveling)	107
6.5.5 Τεχνικές ανάλυσης δεδομένων	107
6.5.6 Η μέθοδος της κρίσιμης αλυσίδας (Critical Chain Method)	108
6.5.7 Μορφές παρουσίασης χρονικού προγραμματισμού	108
6.5.8 Σχεδιασμός ευέλικτης απελευθέρωσης	109
6.6 Έλεγχος χρονοδιαγράμματος	110
6.6.1 Τεχνικές ανάλυσης δεδομένων	110
6.6.2 Μέθοδος κρίσιμης διαδρομής	112
6.6.3 Πληροφορικά συστήματα διαχείρισης έργων	112
6.6.4 Βελτιστοποίηση πόρων	112
6.6.5 Χρόνος προπορείας και υστέρησης	112
6.6.6 Συμπίεση χρόνου	112
Βιβλιογραφία	113
Ερωτήσεις κατανόησης	113
7 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	117
7.1 Σχεδιασμός διαχείρισης κόστους	118
7.2 Εκτίμηση κόστους	119
7.3 Καθορισμός προϋπολογισμού	121
7.4 Έλεγχος κόστους	122
7.4.1 Μέθοδος της δεδουλευμένης αξίας (Earned Value)	122
7.4.2 Χρηματικές ροές του έργου (cash flows)	128
Βιβλιογραφία	135
Ερωτήσεις κατανόησης	136
8 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΩΝ	139
8.1 Σχεδιασμός διαχείρισης ποιότητας	142
8.1.2 Τεχνικές συλλογής δεδομένων	143
8.1.3 Τεχνικές ανάλυσης δεδομένων	145

8.1.4	Τεχνικές λήψης αποφάσεων	146
8.1.5	Τεχνικές αναπαράστασης δεδομένων	147
8.1.6	Σχεδιασμός δοκιμών και επιθεωρήσεων	150
8.1.7	Συναντήσεις.	150
8.2	Διαχείριση ποιότητας	150
8.2.1	Τεχνικές συλλογής δεδομένων	151
8.2.2	Τεχνικές ανάλυσης δεδομένων	154
8.2.3	Τεχνικές λήψης αποφάσεων	154
8.2.4	Τεχνικές αναπαράστασης δεδομένων	155
8.2.5	Έλεγχοι.	158
8.2.6	Σχεδιασμός για το Χ	158
8.2.7	Επίλυση προβλημάτων.	158
8.2.8	Μέθοδοι επίλυσης ποιότητας	159
8.3	Έλεγχος ποιότητας.	159
8.3.1	Τεχνικές συλλογής δεδομένων	160
8.3.2	Τεχνικές ανάλυσης δεδομένων	160
8.3.3	Επιθεωρήσεις	161
8.3.4	Δοκιμές και αξιολόγηση προϊόντος.	161
8.3.5	Τεχνικές αναπαράστασης δεδομένων	161
8.3.6	Συναντήσεις.	162
	Βιβλιογραφία.	163
	Ερωτήσεις κατανόησης	163
9	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ	165
9.1	Σχεδιασμός διαχείρισης πόρων	167
9.1.1	Κρίση ειδικών	169
9.1.2	Τεχνικές αναπαράστασης δεδομένων	169
9.1.3	Οργανωτικές θεωρίες.	172
9.2	Εκτίμηση πόρων δραστηριοτήτων.	175
9.2.1	Εργαλεία και τεχνικές της διεργασίας εκτίμησης πόρων δραστηριοτήτων.	176
9.3	Απόκτηση πόρων.	177
9.3.1	Εργαλεία και τεχνικές της διεργασίας της απόκτησης πόρων	179
9.4	Ανάπτυξη ομάδας	180
9.4.1	Εργαλεία και τεχνικές της διεργασίας της ανάπτυξης ομάδας.	182
9.5	Διαχείριση ομάδας	185
9.5.1	Εργαλεία και τεχνικές της διεργασίας της διαχείρισης ομάδας.	186

9.6 Έλεγχος πόρων	187
9.6.1 Εργαλεία και τεχνικές της διεργασίας του ελέγχου των πόρων	188
Βιβλιογραφία	190
Ερωτήσεις κατανόησης	191
10 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ	193
10.1 Σχεδιασμός διαχείρισης επικοινωνιών	196
10.1.1 Κρίσεις ειδικών	197
10.1.2 Ανάλυση απαιτήσεων επικοινωνίας	198
10.1.3 Τεχνολογία επικοινωνιών	199
10.1.4 Μοντέλα επικοινωνίας	199
10.1.5 Μέθοδοι επικοινωνίας	201
10.1.6 Διαπροσωπικές και ομαδικές δεξιότητες	202
10.1.7 Τεχνικές αναπαράστασης δεδομένων	202
10.1.8 Συναντήσεις	202
10.2 Διαχείριση επικοινωνιών	203
10.2.1 Τεχνολογία επικοινωνιών	204
10.2.2 Μέθοδοι επικοινωνίας	204
10.2.3 Δεξιότητες επικοινωνίας	204
10.2.4 Πληροφορικά συστήματα διαχείρισης έργων	205
10.2.5 Αναφορά έργου	205
10.2.6 Διαπροσωπικές και ομαδικές δεξιότητες	206
10.2.7 Συναντήσεις	207
10.3 Παρακολούθηση επικοινωνιών	207
10.3.1 Κρίσεις ειδικών	208
10.3.2 Πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης έργου	208
10.3.3 Τεχνικές αναπαράστασης δεδομένων	208
10.3.4 Διαπροσωπικές και ομαδικές δεξιότητες	208
10.3.5 Συναντήσεις	208
Βιβλιογραφία	209
Ερωτήσεις κατανόησης	210
11 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΟΥ	211
11.1 Σχεδιασμός διαχείρισης επικινδυνότητας	213
11.1.1 Σχέδιο διαχείρισης επικινδυνότητας	215
11.2 Προσδιορισμός κινδύνων	218
11.2.1 Κρίση ειδικών	219
11.2.2 Τεχνικές συλλογής δεδομένων	220
11.2.3 Τεχνικές ανάλυσης δεδομένων	220

11.2.4	Ατομικές και ομαδικές δεξιότητες	221
11.2.5	Λίστα προτροπών	221
11.2.6	Συναντήσεις	222
11.3	Ποιοτική ανάλυση κινδύνων	222
11.3.1	Τεχνικές ανάλυσης δεδομένων	224
11.3.2	Συναντήσεις	226
11.4	Ποσοτική ανάλυση κινδύνων	226
11.4.1	Αναπαραστάσεις αβεβαιότητας	227
11.4.2	Τεχνικές ανάλυσης δεδομένων	228
11.4.3	Επικαιροποιημένη έκθεση κινδύνου	232
11.5	Σχεδιασμός απόκρισης κινδύνων	233
11.5.1	Στρατηγικές απόκρισης (απειλών/ευκαιριών)	234
11.5.2	Εξαρτημένες στρατηγικές απόκρισης	237
11.5.3	Στρατηγικές συνολικού κινδύνου έργου	237
11.5.4	Τεχνικές ανάλυσης δεδομένων	237
11.5.5	Τεχνικές λήψης αποφάσεων	237
11.5.6	Επικαιροποιημένο ευρετήριο κινδύνων	238
11.6	Εφαρμογή Απόκρισης Κινδύνων	238
11.7	Παρακολούθηση κινδύνων	239
11.7.1	Τεχνικές ανάλυσης δεδομένων	240
11.7.2	Έλεγχοι	240
11.7.3	Συναντήσεις	241
	Βιβλιογραφία	242
	Ερωτήσεις κατανόησης	243
12	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	245
12.1	Σχεδιασμός διαχείρισης προμηθειών	249
12.1.1	Είδη συμβολαίων	250
12.1.2	Ανάλυση make-or-buy	252
12.1.3	Ανάλυση επιλογής πηγών	252
12.1.4	Σχέδιο διαχείρισης προμηθειών	253
12.1.5	Στρατηγική προμηθειών	254
12.1.6	Έγγραφα προσφοράς	255
12.1.7	Δήλωση εργασίας προμηθειών	256
12.1.8	Κριτήρια επιλογής πηγών	256
12.2	Σύναψη προμηθειών	257
12.2.1	Εργαλεία και τεχνικές της σύναψης προμηθειών	257
12.2.2	Βασικά εξερχόμενα της σύναψης προμηθειών	258
12.3	Έλεγχος προμηθειών	259
12.3.1	Εργαλεία και τεχνικές του ελέγχου προμηθειών	260

12.3.2	Βασικά εξερχόμενα του ελέγχου προμηθειών	261
	Βιβλιογραφία	262
	Ερωτήσεις κατανόησης	263
13	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ	265
13.1	Προσδιορισμός εμπλεκόμενων	267
13.1.1	Τεχνικές ανάλυσης δεδομένων	269
13.1.2	Τεχνικές αναπαράστασης δεδομένων	269
13.2	Σχεδιασμός συμβολής εμπλεκόμενων	272
13.2.1	Τεχνικές αναπαράστασης δεδομένων	273
13.3	Διαχείριση συμβολής εμπλεκόμενων	274
13.4	Παρακολούθηση συμβολής εμπλεκόμενων	275
13.4.1	Εργαλεία και τεχνικές παρακολούθησης συμβολής εμπλεκόμενων	276
	Βιβλιογραφία	278
	Ερωτήσεις κατανόησης	279
14	ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	281
	Βιβλιογραφία	304

ΠΡΟΛΟΓΟΣ Β' ΜΕΡΟΥΣ 307

1	ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΡΤΕΛΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΤΟΥ MS PROJECT	309
1.1	Βασικές καρτέλες	309
1.2	Βασικές επιλογές	315
2	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ	323
2.1	Δημιουργία νέου αρχείου έργου	323
2.2	Ανάπτυξη δομικής ανάλυσης εργασιών και εργασιών σύνοψης	329
2.3	Εισαγωγή αριθμών διάρθρωσης στις δραστηριότητες	334
3	ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ	337
3.1	Εισαγωγή χρονικής διάρκειας δραστηριοτήτων	337
3.2	Κρίσιμη διαδρομή	338
3.3	Χρήσιμες συμβουλές για την εισαγωγή της χρονικής διάρκειας	340
3.4	Εισαγωγή επαναλαμβανόμενης δραστηριότητας	342

3.5	Δημιουργία εξαρτήσεων μεταξύ των δραστηριοτήτων	343
3.6	Διαμόρφωση ημερολογίου	346
4	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ	351
4.1	Εισαγωγή σταθερών κόστος στον πίνακα κόστους	352
4.2	Εισαγωγή πόρων στην προβολή του φύλλου των πόρων	352
4.3	Προσαρμογή του κόστους των πόρων.	354
4.4	Ανάθεση πόρων σε εργασίες	355
4.5	Υπολογισμός απασχόλησης (φόρτου εργασίας).	357
4.6	Αλλαγή όγκου εργασίας ενός πόρου.	363
4.7	Υπολογισμός προϋπολογισμού του έργου	365
4.8	Ιστογράμματα πόρων	367
4.9	Κατανομή εργασίας των πόρων.	369
4.10	Αξιοποίηση και ανάθεση πόρων από τη Δεξαμενή πόρων	369
4.11	Προβολή οργάνωσης ομάδας	371
5	ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΧΡΟΝΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ.	373
5.1	Έλεγχος της ημερομηνίας λήξης του έργου.	373
5.2	Έλεγχος της κρίσιμης διαδρομής	374
5.3	Έλεγχος περιορισμών στο έργο	377
6	ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΠΡΟΟΔΟΥ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ	379
6.1	Αποθήκευση της γραμμής βάσης.	379
6.2	Μέθοδοι ενημέρωσης.	380
6.3	Εισαγωγή ποσοστού ολοκλήρωσης.	380
6.4	Εισαγωγή πραγματικών ημερομηνιών έναρξης και λήξης	382
6.5	Εισαγωγή διάρκειας	382
6.6	Εισαγωγή πραγματικής απασχόλησης και εξόδων	383
6.7	Εισαγωγή πραγματικών ημερομηνιών που συμπίπτουν με τις προγραμματισμένες	384
6.8	Σύγκριση της τρέχουσας διάρκειας με τη γραμμή βάσης και εμφάνιση γραμμών προόδου	385
6.9	Χρήση φίλτρων για τον έλεγχο εργασιών.	386
6.10	Έλεγχος διακυμάνσεων και αποκλίσεων.	387
6.11	Ανάλυση της Δεδουλευμένης Αξίας (Earned Value Method).	387

7	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΑΦΟΡΩΝ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ	397
7.1	Βασικές αναφορές	397
7.2	Οπτικές αναφορές	399
7.3	Αντιγραφή εικόνας	401
7.4	Αντιγραφή λωρίδας χρόνου	401
8	ΜΟΡΦΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ	403
8.1	Μορφή του διαγράμματος Gantt	403
8.2	Μορφή γραμμών πλέγματος και διάταξης συνδέσεων	404
8.3	Μορφή του διαγράμματος Gantt με τη χρήση βοηθού	405
8.4	Εφαρμογή φίλτρων	408
8.5	Δημιουργία ομάδων	409
8.6	Εισαγωγή και Μορφή πινάκων	410
	Ερωτήσεις κατανόησης	429
	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ	432