

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
Τμήμα Διδακτικής της Τεχνολογίας και Ψηφιακών Συστημάτων

**ΠΛΑΤΦΟΡΜΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ
ΑΠΟ ΑΠΟΣΤΑΣΗ**

Τζιόλα Ειρήνη
ΜΕ 10045

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Επιβλέπων Καθηγητής: Συμεών Ρετάλης

Ιανουάριος 2015

Αφιερώνεται στη μητέρα μου

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως αντικείμενο μελέτης της πλατφόρμες διαχείρισης έργου από απόσταση. Για την κατανόηση του αντικειμένου μελέτης της παρούσας εργασίας κρίθηκε απαραίτητο αρχικά να οριστούν οι έννοιες του έργου και της διαχείρισης έργου. Για κάθε έργο που εκτελείται στα πλαίσια ενός οργανισμού καθορίζονται συγκεκριμένες φάσεις από την αρχή του μέχρι την ολοκλήρωση του και οι φάσεις αυτές έχουν οριστεί ως κύκλος ζωής του έργου. Η διαχείριση ενός ή περισσότερων έργων είναι μια διαδικασία που σκοπό έχει την επίτευξη ενός ή περισσότερων στόχων. Για να μπορούμε όμως να κάνουμε λόγο για διαχείριση έργου σε έναν οργανισμό δεν αρκεί να οριστεί ένα στόχος, η διαχείριση προϋποθέτει σαφή προσδιορισμό των γενικών διεργασιών έναρξης, σχεδιασμού, εκτέλεσης, παρακολούθησης και ολοκλήρωσης, των πόρων που διατίθενται καθώς και τον ορισμό ενός διαχειριστή του έργου και των μελών της ομάδας του. Οι πλατφόρμες διαχείρισης έργου αποτελούν σημαντικά εργαλεία τόσο για τους διαχειριστές όσο και για τα μέλη των ομάδων έργου. Οι πλατφόρμες διαχείρισης έργου μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην κατανομή καθηκόντων και επιμερισμού εργασιών, στον εντοπισμό εξαρτήσεων μεταξύ των εργασιών, στην σωστή κατανομή των πόρων, στην σωστή εκτίμηση του χρόνου και του προϋπολογισμού, και στην παρακολούθηση της προόδου του έργου. Στη παρούσα εργασία μελετήθηκε και αξιολογήθηκε ένα σύνολο πλατφορμών ως προς την κάλυψη που προσφέρουν σε συγκεκριμένα κριτήρια και τα οποία αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχή διαχείριση ενός έργου.

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο πρόγραμμα «Ηλεκτρονική Μάθηση» του Τμήματος Ψηφιακών Συστημάτων του Πανεπιστημίου Πειραιά και είναι αποτέλεσμα εκτενούς αναζήτησης και έρευνας.

Θα ήθελα να απευθύνω θερμές ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Συμεών Ρετάλη για την καθοδήγησή και την βοήθεια του κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να απευθύνω στους συμφοιτητές και φίλους, από τις προπτυχιακές μου σπουδές, Γουρνάκη Κωνσταντίνο, Θεοδοσοπούλου Ειρήνη και Μπονάτσο Κωνσταντίνο για την τη στήριξη και τις επιστημονικές συμβουλές που μου παρείχαν καθόλη τη διάρκεια υλοποίησης της παρούσας εργασίας. Οφείλω να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου συνολικά για την κατανόηση που έδειξαν καθόλη τη διάρκεια των σπουδών μου αλλά και για το ενδιαφέρον και την παροχή γνώσεων κατά την συγγραφή της εργασίας. Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στην συμφοιτήτριά μου Βαζούρα Κωνσταντίνα για την συνεργασία μας κατά τη διάρκεια των σπουδών μας αλλά και για τη στήριξη που μου παρείχε κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

Θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στη μητέρα μου Νινέττα και στην αδερφή μου Νατάσσα που στάθηκαν δίπλα μου από την αρχή των σπουδών μου μέχρι και την ολοκλήρωσή τους με υπομονή και υποστήριξη.

Τέλος οφείλω να ευχαριστήσω τον σύντροφο μου Παύλο που μαζί του μοιράστηκα τις ανησυχίες και τους προβληματισμούς μου από τις εισαγωγικές εξετάσεις για τις Προπτυχιακές μου σπουδές μέχρι και τώρα στην ολοκλήρωση των Μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Περιεχόμενα

Περίληψη	i
Ευχαριστίες	ii
Περιεχόμενα	iii
Κατάλογος πινάκων	v
Κατάλογος σχημάτων	vi
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1. Αντικείμενο μελέτης	1
2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	3
2.1. Το έργο	3
2.2. Κύκλος ζωής έργου	4
2.3. Χαρακτηριστικά	5
3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ	7
3.1 Ορισμός	7
3.2 Ομάδες διεργασιών	8
3.3 Έργο – Πρόγραμμα – Χαρτοφυλάκιο	10
3.4 Βασικές υπηρεσίες	15
3.4.1 Υπηρεσία διαχείρισης έργου	15
3.4.2 Διαχείριση λειτουργιών	17
3.5 Διαχειριστής έργου	19
3.6 Διεργασίες και διαδικασίες	20
4. ΠΛΑΤΦΟΡΜΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ	25
4.1 Περιγραφή.....	25
4.2. Στόχοι και λειτουργίες	28
4.3. Οργάνωση και προγραμματισμός έργου	32
4.4.Μελέτη Πλατφορμών διαχείρισης έργου.....	36
4.5.Αξιολόγηση πλατφορμών	47
4.4.Αξιολόγηση χαρακτηριστικών.....	52
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	62
5.1 Η χρησιμότητα των πλατφορμών διαχείρισης έργου	62
5.2 Μελλοντικές επεκτάσεις	64

Βιβλιογραφικές αναφορές.....	65
Παράρτημα Α	68
Παράρτημα Β	76

Κατάλογος Πινάκων

3.1. Σύγκριση έργου-προγράμματος-χαρτοφυλακίου	11
4.1. Αξιολόγηση πλατφορμών	50
4.2. Αξιολόγηση χαρακτηριστικών	54

Κατάλογος Σχημάτων

2.1. Φάσεις του κύκλου ζωής	6
4.1. Εξαρτήσεις έργου-προγράμματος-χαρτοφυλακίου.....	11

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή

1.1. Αντικείμενο μελέτης

Η διαχείριση έργου υπήρχε ανέκαθεν ως ανάγκη των δραστηριοτήτων, όταν οι τελευταίες ήταν πολλές σε αριθμό. Συνεπώς, ως όρος δεν είναι κάτι καινούργιο, αλλά κάτι που προϋπήρχε από τότε που πρωτοέγινε λόγος για παραγωγή έργου. Ως τομέας, ωστόσο, στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς εμφανίστηκε για πρώτη φορά σε μεγάλα αμυντικά προγράμματα στις αρχές της δεκαετίας του '50 (Peters, 1981). Ταυτόχρονα, όμως, αυτή η ιδέα άνοιξε τον δρόμο και για μικρότερα έργα, προκειμένου να αποφευχθούν προβλήματα, να δημιουργήσουν πρόσφορο έδαφος, να διαχειριστούν μια ομάδα ανθρώπων και να προσπαθήσουν να πετύχουν πολύ ξεκάθαρους στόχους γρήγορα και αποτελεσματικά (Reiss, 1995).

Έτσι, λοιπόν, η διαχείριση έργου εμφανίστηκε λόγω της αυξανόμενης ζήτησης για πολύπλοκα, σύνθετα, εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς και την εκθετική ανάπτυξη της ανθρώπινης γνώσης. Στην αρχική της μορφή εξαρτάται από την ολοκλήρωση του σχεδιασμού των προϊόντων με την παραγωγή/διανομή και στη σημερινή της μορφή αφορά σε μια σειρά επιστημονικών κλάδων που συμβάλλουν στην ανάπτυξη των προϊόντων και υπηρεσιών. Οπότε, ένας πρώτος ορισμός που μπορεί να δοθεί για τη διαχείριση έργου είναι ότι αποτελεί μια σειρά αρχών, μεθόδων και τεχνικών για αποτελεσματικό σχεδιασμό της προσανατολισμένης στον στόχο εργασίας, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο μια υγιή βάση για τον αποτελεσματικότερο προγραμματισμό, τον έλεγχο και τον εκ νέου σχεδιασμό στη διαχείριση των προγραμμάτων και των έργων (Bakouros & Kelessidis, 2000).

Διαφορετικά, ως διαχείριση έργου θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η εφαρμογή των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των εργαλείων και των τεχνικών για τις δραστηριότητες του έργου και την κάλυψη των απαιτήσεων του έργου (PMI, 2008). Ως εκ τούτου, βάσει αυτής της συλλογιστικής, η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης του έργου είναι ζωτικής σημασίας για την εξασφάλιση της επιτυχίας κάθε συστατικής δραστηριότητας, καθώς η διαχείριση έργου είναι μία σημαντική όψη που επιδρά στα αποτελέσματα του έργου. Συνοπτικά, ο τομέας αυτός περιλαμβάνει τέσσερις ακόμα δραστηριότητες: τον προγραμματισμό, την παρακολούθηση, τον συντονισμό και την επανεξέταση (Nguyen, 2006).

Η διαχείριση έργων έχει περιγραφεί ως «ο τρόπος για να υπάρξουν αποτελέσματα μέσω των ανθρώπων». Αλλάζοντας τον ορισμό αυτό σε «η επίτευξη των σκοπών του έργου με τους διαθέσιμους πόρους» έχουμε ένα περιληπτικό ορισμό της διαχείρισης έργου με πόρους τον χρόνο, τον χώρο, τα χρήματα, τα υλικά, τον εξοπλισμό, τις πληροφορίες και τους ανθρώπους. Η διαχείριση και αξιολόγηση έργων είναι η εφαρμογή επιστημονικών τεχνικών στον σχεδιασμό και την ανάλυση των έργων, καθώς και στον έλεγχο της πορείας τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Βασικές έννοιες

2.1. Το έργο

Ένα έργο είναι μια προσωρινή ανάληψη έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα μοναδικό προϊόν, υπηρεσία ή αποτέλεσμα. Η προσωρινή φύση των έργων αναφέρετε στην σαφή αρχή και πέρασ αυτών. Το τέλος επιτυγχάνεται όταν οι στόχοι του έργου έχουν επιτευχθεί ή όταν το έργο καταγγελθεί λόγω του ότι οι στόχοι του δεν μπορούν να επιτευχθούν ή όταν η ανάγκη για το έργο παύσει να υπάρχει. Προσωρινά δεν σημαίνει κατ'ανάγκη σε σύντομο χρονικό διάστημα, δεν ισχύει γενικά για το προϊόν, την υπηρεσία ή το αποτέλεσμα που δημιουργεί το έργο. Τα περισσότερα έργα αναλαμβάνονται για να δημιουργήσουν ένα μόνιμο αποτέλεσμα. Για παράδειγμα ένα έργο για τη δημιουργία ενός εθνικού μνημείου θα δημιουργήσει ένα αποτέλεσμα που αναμένεται να διαρκέσει για πολλούς αιώνες. Τα έργα επίσης μπορούν να έχουν κοινωνικές, οικονομικές ή περιβαλλοντικές επιπτώσεις που μπορεί να ξεπεράσουν το ίδιο το έργο.

Κάθε έργο δημιουργεί ένα μοναδικό προϊόν, υπηρεσία ή αποτέλεσμα. Παρόλα αυτά μπορεί να υπάρξουν στοιχεία που επαναλαμβάνονται σε ορισμένα παραδοτέα του έργου, αυτή η επανάληψη δεν αλλάζει τη θεμελιώδη μοναδικότητα των εργασιών του έργου. Για παράδειγμα τα κτίρια γραφείων έχουν κατασκευαστεί με τα ίδια ή παρόμοια υλικά ή από την ίδια ομάδα, αλλά κάθε θέση είναι μοναδική, με διαφορετικό σχεδιασμό, διαφορετικές συνθήκες, διαφορετικούς αναδόχους έργου.

Κάθε καθιερωμένη εργασία είναι γενικά μια επαναληπτική διαδικασία επειδή ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα στα πλαίσια ενός οργανισμού. Αντίθετα λόγω της μοναδικής φύσης τους σε κάθε έργο μπορεί να υπάρχουν αβεβαιότητες ως προς τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τα αποτελέσματα που θα δημιουργηθούν. Οι εργασίες ενός

έργου μπορεί να είναι νέες για τα μέλη της ομάδας έργου, γι' αυτό απαιτείται πιο εξειδικευμένος σχεδιασμός σε σχέση με τις εργασίες ρουτίνας. Επιπλέον σε ένα έργο μπορεί να εμπλέκονται όλα τα οργανωτικά επίπεδα ενός οργανισμού. Ένα έργο μπορεί να περιλαμβάνει ένα μόνο πρόσωπο, μια ενιαία οργανωτική μονάδα, ή πολλαπλές οργανωτικές μονάδες.

Ένα έργο μπορεί να δημιουργήσει

- Ένα προϊόν που μπορεί να είναι είτε συστατικό ενός άλλου έργου ή ένα στοιχείο αυτόνομο.
- Την ικανότητα να εκτελεστεί μία υπηρεσία (π.χ. μία επιχειρηματική λειτουργία που υποστηρίζει την παραγωγή ή την διανομή)
- Ένα αποτέλεσμα, όπως ένα συμπέρασμα ή ένα έγγραφο (π.χ. ένα ερευνητικό πρόγραμμα που αναπτύσσει γνώση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να καθοριστεί αν η παρούσα τάση ή μια νέα διαδικασία θα ωφελήσει την κοινωνία).

Έργο είναι οποιαδήποτε προσχεδιασμένη εργασία που περιλαμβάνει ένα αριθμό ανθρώπων και δραστηριοτήτων. Μπορεί να ορισθεί σαν ένα σύνολο δραστηριοτήτων το οποίο:

- ✓ Πρέπει να ικανοποιήσει ένα συγκεκριμένο στόχο με το πέρας του.
- ✓ Έχει προκαθορισμένες ημερομηνίες έναρξης και πέρατος.
- ✓ Έχει πιθανόν περιορισμένη χρηματοδότηση.
- ✓ Καταναλώνει πόρους (χρήματα, ανθρωποχρόνο, εξοπλισμό) κατά τη διάρκεια της εκτέλεσής του.

2.2. Κύκλος ζωής έργου

Ο κύκλος ζωής ενός έργου είναι μία συλλογή από διαδοχικές και κάποιες φορές επικαλυπτόμενες φάσεις του έργου των οποίων το όνομα και το πλήθος καθορίζονται από τις ανάγκες διαχείρισης και ελέγχου του οργανισμού ή των οργανισμών που συμμετέχουν, την φύση του έργου και την περιοχή εφαρμογής του. Ο κύκλος ζωής μπορεί να τεκμηριωθεί με μία μεθοδολογία. Ο κύκλος ζωής ενός έργου μπορεί να καθοριστεί ή να σχηματιστεί από τις μοναδικές πτυχές κάθε οργανισμού και την τεχνολογία που χρησιμοποιείται. Κατά τη διάρκεια κάθε έργου υπάρχει μία καθορισμένη αρχή και ένα καθορισμένο τέλος, συγκεκριμένα παραδοτέα και δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα τα οποία ποικίλουν ανάλογα με το εύρος του έργου. Ο κύκλος ζωής παρέχει το βασικό πλαίσιο για τη διαχείριση του έργου, ανεξάρτητα από συγκεκριμένες εργασίες που εμπλέκονται στο έργο.

2.3. Χαρακτηριστικά

Τα έργα ποικίλουν σε μέγεθος και πολυπλοκότητα. Ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλα ή μικρά, απλά ή περίπλοκα, όλα τα έργα μπορούν αν αποτυπωθούν στην παρακάτω δομή με βασικές φάσεις

- Την αρχή του έργου
- Την οργάνωση και την προετοιμασία
- Την υλοποίηση του έργου
- Το κλείσιμο του έργου



Σχήμα 2.1. Φάσεις του κύκλου ζωής

Αυτή η γενική δομή αναφέρεται συχνά κατά την επικοινωνία με την ανώτερη διοίκηση ή άλλες οντότητες λιγότερο εξοικειωμένες με τις λεπτομέρειες του έργου. Αυτή η γενική αποτύπωση μπορεί να προσφέρει ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς για την σύγκριση έργων ακόμη και αν είναι ανόμοια ως προς τη φύση τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Διαχείριση έργου

3.1. Ορισμός

Η διαχείριση έργων μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους. Αρκετά συχνά, συγχέεται η έννοια και εσφαλμένα θεωρείται ότι υπάρχει διαχείριση έργου σε έναν οργανισμό/επιχείρηση. Σε αυτή την περίπτωση ο κατάλληλος ορισμός είναι ότι η διαχείριση έργου είναι η τέχνη του να δημιουργείται η ψευδαίσθηση ότι κάθε εξαγόμενο είναι αποτέλεσμα μιας σειράς προκαθορισμένων, εκ προθέσεως πράξεων, όταν στην πραγματικότητα είναι απλά τύχη. Αν και αυτός θα μπορούσε να είναι ο τρόπος που ορισμένοι οργανισμοί/εταιρίες εκτελούν τα έργα τους, αυτό δεν είναι διαχείριση έργου. Η διαχείριση έργου έχει σχεδιαστεί για να γίνεται καλύτερη χρήση των υφιστάμενων πόρων, να μπορεί το έργο να προχωράει τόσο οριζόντια όσο και κάθετα στο εσωτερικό μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού. Αυτή η προσέγγιση δεν αναιρεί στην πραγματικότητα την κάθετη ροή της εργασίας αλλά απλώς απαιτεί οι ομάδες να επικοινωνούν οριζόντια έτσι ώστε το έργο να ολοκληρωθεί ομαλά. Η κάθετη ροή εργασιών εξακολουθεί να είναι ευθύνη των προϊσταμένων. Η οριζόντια ροή εργασίας είναι ευθύνη των διαχειριστών του έργου, η πρωταρχική τους ευθύνη είναι η επικοινωνία και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων σε οριζόντιο επίπεδο.

Η διαχείριση έργου είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διοίκηση και ο έλεγχος των πόρων για την επίτευξη σχετικά βραχυπρόθεσμων στόχων που έχει συσταθεί για την εκπλήρωση συγκεκριμένου σκοπού. Επιπλέον η διαχείριση έργου χρησιμοποιεί συστημική προσέγγιση ως προς την λειτουργικότητα του προσωπικού (κάθετη ιεραρχία) στο οποίο έχει ανατεθεί συγκεκριμένο έργο(οριζόντια ιεραρχία). Η επιτυχής

διαχείριση έργου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την καλή εργασιακή σχέση του διαχειριστή με τους επιμέρους υπευθύνους οι οποίοι διαχειρίζονται κυρίως πόρους του έργου καθώς και οι ικανότητες των εμπλεκόμενων ατόμων να αναφέρονται ταυτόχρονα στους υπευθύνους σε κάθετο επίπεδο όσο και στον/ους διαχειριστή/ές ενός έργου σε οριζόντιο επίπεδο.

3.2. Ομάδες διεργασιών

Η διαχείριση έργου περιλαμβάνει 5 ομάδες διεργασιών.

ΕΝΑΡΞΗ ΕΡΓΟΥ

- Επιλογή του καλύτερου έργου δεδομένων των πόρων
- Αναγνώριση των οφελών του έργου
- Προετοιμασία των εγγράφων για την επιβολή κυρώσεων στο έργο
- Ανάθεση στον υπεύθυνο του έργου(διαχειριστής)

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

- Καθορισμός των απαιτήσεων
- Ορισμός της ποιότητας και του αριθμού των εργασιών
- Καθορισμός των απαιτούμενων πόρων
- Αξιολόγηση των ρίσκων

ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΕΡΓΟΥ

- Διαπραγμάτευση των μελών της ομάδας έργου
- Διαχείριση του έργου
- Συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας, ανάδειξη σημείων βελτίωσης

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

- Παρακολούθηση της προόδου
- Σύγκριση αναμενόμενων αποτελεσμάτων και πραγματικών
- Ανάλυση διακυμάνσεων και επιπτώσεων

-Εκτέλεση προσαρμογών

ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΡΓΟΥ

-Επαλήθευση ότι όλες οι εργασίες έχουν ολοκληρωθεί με επιτυχία

-Ολοκλήρωση γραφειοκρατικής αποτύπωσης του έργου.

Η επιτυχής διαχείριση ενός έργου μπορεί να οριστεί όταν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι:

- ✓ Εμπρόθεσμα
- ✓ Με το κόστος που έχει προβλεφθεί
- ✓ Με την επιθυμητή απόδοση/τεχνολογικό επίπεδο
- ✓ Με τη χρήση των πόρων που είχαν ανατεθεί, αποτελεσματικά και αποδοτικά
- ✓ Με την αποδοχή από τον πελάτη

Τα αναμενόμενα οφέλη από τη διαχείριση έργου είναι:

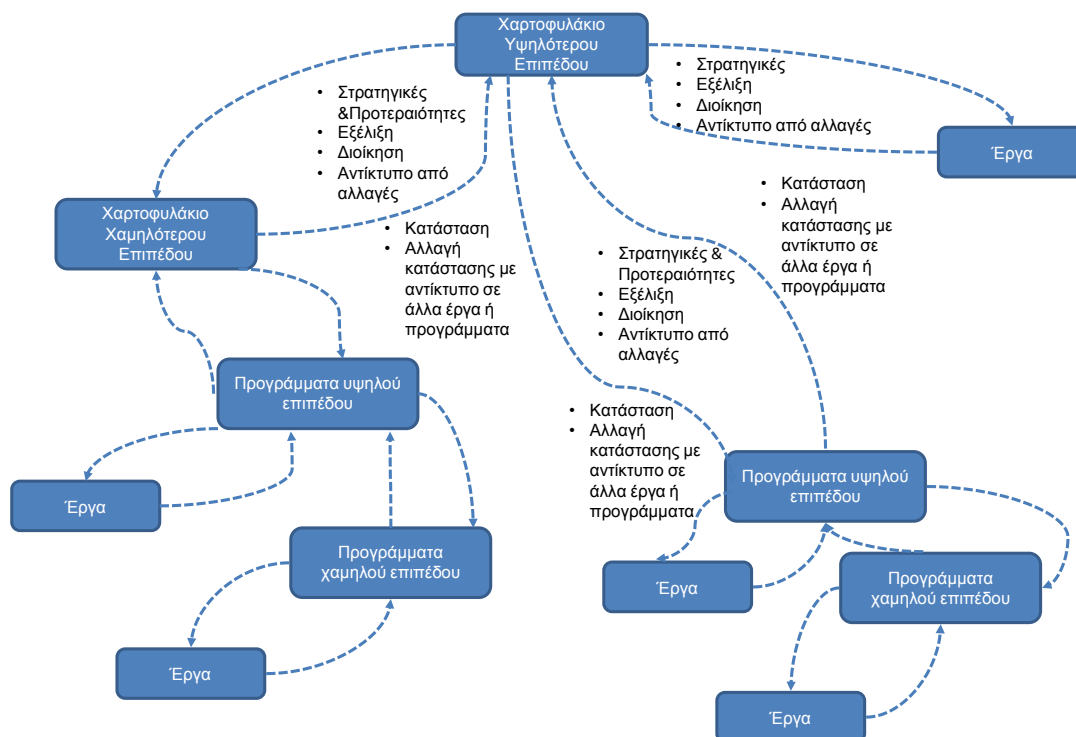
- Προσδιορισμός των λειτουργικών ευθυνών έτσι ώστε όλες οι δραστηριότητες να συμβάλουν στο έργο, ανεξάρτητα από τους επιμέρους κύκλους εργασιών
- Ελαχιστοποίηση της ανάγκης για συνεχή ανατροφοδότηση
- Προσδιορισμός των προθεσμιών κατά τον προγραμματισμό
- Αναγνώριση της μεθοδολογίας για την ανάλυση των συναλλαγών
- Έγκαιρος εντοπισμός προβλημάτων, και εκτέλεση διορθωτικών ενεργειών
- Βελτίωση της εκτιμώμενης ικανότητας για μελλοντικό σχεδιασμό έργων
- Πρόβλεψη της πιθανότητας μη επίτευξης των στόχων ή υπέρβασης αυτών

Δυστυχώς τα οφέλη δεν μπορούν να επιτευχθούν χωρίς να ξεπεραστούν εμπόδια όπως :

- η πολυπλοκότητα του έργου
- οι ειδικές απαιτήσεις του «πελάτη» και το πεδίο εφαρμογής αλλαγών
- η οργανωτική αναδιάρθρωση
- οι κίνδυνοι του έργου
- οι συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές
- η προώθηση στο σχεδιασμό και το κόστος

3.3. Έργο – Πρόγραμμα – Χαρτοφυλάκιο

Σε μεγάλους οργανισμούς, η διαχείριση έργου υπάρχει σε ένα ευρύτερο πλαίσιο που διέπεται από τη διαχείριση μέσω προγραμμάτων και τη διαχείριση χαρτοφυλακίου. Όπως απεικονίζεται και στην εικόνα που ακολουθεί, οι στρατηγικές που ακολουθούνται και οι προτεραιότητες που τίθενται στα πλαίσια ενός οργανισμού συνδέονται μεταξύ τους και έχουν άμεση σχέση με τα χαρτοφυλάκια, τα προγράμματα και τα επιμέρους έργα. Ο οργανωτικός σχεδιασμός επηρεάζει την ιεράρχηση των έργων μέσω της ιεράρχησης με βάση τον κίνδυνο, τη χρηματοδότηση και το στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού. Ο οργανωτικός σχεδιασμός μπορεί να κατευθύνει τη χρηματοδότηση και να υποστηρίξει τις συνιστώσες των έργων βάσει των κατηγοριών κινδύνου, των ειδικών γραμμών των επιχειρήσεων ή βάσει γενικού τύπου έργων, όπως οι υποδομές και η εσωτερική βελτίωση της διαδικασίας.



Σχήμα 3.1. Εξαρτήσεις έργου-προγράμματος-χαρτοφυλακίου

Τα έργα, τα προγράμματα και τα χαρτοφυλάκια έχουν διαφορετικές προσεγγίσεις. Το παραπάνω σχήμα απεικονίζει τη σύγκριση μεταξύ του έργου, του προγράμματος και του χαρτοφυλακίου που αντανακλάται σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένης της αλλαγής, της ηγεσίας, της διαχείρισης και άλλων.

Συνοπτικά οι σύγκριση των παραπάνω αποδίδεται στο σχήμα που ακολουθεί.

Πίνακας 3.1. Σύγκριση έργου-προγράμματος-χαρτοφυλακίου

	ΕΡΓΟ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟ
Σκοπός	Τα έργα έχουν συγκεκριμένους στόχους. Ο σκοπός είναι προοδευτικά υλοποιήσιμος σε όλη	Τα προγράμματα έχουν μεγαλύτερο πεδίο εφαρμογής και παρέχουν πιο σημαντικά οφέλη.	Τα χαρτοφυλάκια έχουν επιχειρηματικό σκοπό που αλλάζει σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους

	τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου.		της επιχείρησης.
Αλλαγή	Οι διαχειριστές έργων αναμένουν αλλαγές και εφαρμόζουν διαδικασίες έτσι ώστε να διαχειριστούν και να ελέγξουν αυτές τις αλλαγές.	Οι διαχειριστές προγραμμάτων θα πρέπει να αναμένουν αλλαγές τόσο εντός όσο και εκτός των προγραμμάτων και να είναι προετοιμασμένοι να τις διαχειριστούν.	Οι διαχειριστές χαρτοφυλακίου παρακολουθούν συνεχώς τις αλλαγές στο ευρύτερο περιβάλλον.
Σχεδιασμός	Οι διαχειριστές έργων επεξεργάζονται σταδιακά υψηλού επιπέδου πληροφορίες μέσα από λεπτομερή σχέδια καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου.	Οι διαχειριστές προγραμμάτων αναπτύσσουν το σχέδιο του προγράμματος στο σύνολο του και δημιουργούν υψηλού επιπέδου σχέδια ως οδηγούς για λεπτομερή σχεδιασμό σε επίπεδο συνιστωσών	Οι διαχειριστές χαρτοφυλακίου δημιουργούν και διατηρούν τις απαραίτητες διαδικασίες και την επικοινωνία στο σύνολο του χαρτοφυλακίου
Διαχείριση	Οι διαχειριστές έργων διευθύνουν την ομάδα έργου έτσι ώστε επιτύχει τον στόχο του έργου.	Οι διαχειριστές προγραμμάτων διευθύνουν τους εμπλεκόμενους προγραμμάτων και τους διαχειριστές έργων, παρέχουν όραμα και συνολική ηγεσία.	Οι διαχειριστές χαρτοφυλακίου ενδέχεται να διευθύνουν ή να συντονίζουν τους εμπλεκόμενους στη διαχείριση του χαρτοφυλακίου.
Επιτυχία	Η επιτυχία μετριέται από την ποιότητα των προϊόντων και του έργου, την τήρηση του χρονοδιαγράμματος και του προϋπολογισμού, και του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη.	Η επιτυχία μετριέται από τον βαθμό στον οποίο το πρόγραμμα ικανοποιεί τις ανάγκες και τα οφέλη για τα οποία έγινε αρχικά η ανάληψη του.	Η επιτυχία μετριέται από την συνολική απόδοση των συνιστωσών του χαρτοφυλακίου.
Παρακολούθηση	Οι διαχειριστές έργων	Οι διαχειριστές	Οι διαχειριστές

	παρακολουθούν και ελέγχουν την εργασία παραγωγής προϊόντων, υπηρεσιών ή αποτελεσμάτων τα οποία ανέλαβε να εξάγει το έργο.	προγραμμάτων παρακολουθούν την πορεία των στοιχείων του προγράμματος για να εξασφαλίσουν τον γενικό στόχο, τα χρονοδιαγράμματα, τον προϋπολογισμό, και τα οφέλη που θα προκύψουν από το πρόγραμμα.	χαρτοφυλακίων παρακολουθούν την συνολική απόδοση και τις μετρήσεις των δεικτών.
--	---	--	---

Ένα πρόγραμμα μπορεί να οριστεί ως μια ομάδα από συναφή έργα που διαχειρίζονται με συντονισμένο τρόπο για να επιτευχθούν τα οφέλη και ο έλεγχος και δεν είναι διαθέσιμα να διαχειριστούν ανεξάρτητα.

Η διαχείριση προγραμμάτων ορίζεται ως η κεντρική και συντονισμένη διαχείριση ενός προγράμματος για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και οφελών του προγράμματος. Τα έργα στα πλαίσια ενός προγράμματος συνδέονται μέσα από το κοινό αποτέλεσμα που επιδιώκουν και την συλλογική ικανότητα για την επίτευξη του. Αν η σχέση μεταξύ των έργων ενυπάρχει μόνο λόγο ενός κοινού πελάτη, ή κοινών πόρων, ή κοινής τεχνολογίας, η προσπάθεια θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως χαρτοφυλάκιο έργων και όχι ως πρόγραμμα.

Η διαχείριση προγράμματος επικεντρώνεται στις αλληλεξαρτήσεις και βοηθά να καθοριστεί προαιρετική προσέγγιση διαχείρισης αυτών. Ενέργειες που σχετίζονται με αυτές τις αλληλεξαρτήσεις μπορεί να θεωρηθούν:

- Η επίλυση των περιορισμών ή/και συγκρούσεων που επηρεάζουν πολλά έργα στο πλαίσιο του προγράμματος.
- Ευθυγράμμιση των οργανωτικών-στρατηγικών κατευθύνσεων που επηρεάζει τους σκοπούς και τους στόχους του έργου και του προγράμματος.

- Η επίλυση ζητημάτων και η αλλαγή διαχείρισης μέσα από κοινή δομή διακυβέρνησης.

Παράδειγμα ενός προγράμματος μπορεί να είναι ένα νέο σύστημα δορυφορικής επικοινωνίας με έργα την σχεδίαση του δορυφόρου και τους σταθμούς εδάφους, την κατασκευή τους, την ολοκλήρωση του συστήματος καθώς και την εκτόξευση του δορυφόρου.

Τα έργα είναι συχνά το μέσο για την επίτευξη στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού. Τα έργα τυπικά έχουν οριστεί ως το αποτέλεσμα ενός ή περισσότερων από τις παρακάτω στρατηγικές:

- Ζήτηση της αγοράς (π.χ. μία αυτοκινητοβιομηχανία ορίζει ένα έργο για τη δημιουργία πιο αποδοτικών αυτοκινήτων ως απάντηση στην έλλειψη βενζίνης)
- Στρατηγικές ευκαιρίες/επιχειρησιακές ανάγκες(π.χ. μια εταιρία εκπαίδευσης ορίζει ένα νέο έργο για τη δημιουργία ενός νέου μαθήματος με σκοπό την αύξηση των εσόδων της)
- Ζήτηση του πελάτη(π.χ. ένα ηλεκτρικό εργαλείο το οποίο ορίζει ένα έργο για τη δημιουργία ενός υποσταθμού για την εξυπηρέτηση ενός βιομηχανικού πάρκου)
- Τεχνολογική πρόοδο(π.χ. μία εταιρία ηλεκτρονικών ορίζει ένα νέο έργο για την ανάπτυξη ενός πιο γρήγορου, οικονομικότερου και μικρότερου φορητού υπολογιστή με πρόοδο στην μνήμη του υπολογιστή και την ηλεκτρονική τεχνολογία)
- Νομικές απαιτήσεις(π.χ. μία χημική βιομηχανία ορίζει ένα νέο έργο για να θεσπίσει κατευθυντήριες γραμμές κατά την παράδοση ενός νέου τοξικού υλικού)

Τα έργα, στα πλαίσια ενός προγράμματος ή ενός χαρτοφυλακίου, είναι ένα μέσο για την επίτευξη των στρατηγικών σκοπών και στόχων, συχνά στα πλαίσια ενός στρατηγικού σχεδίου. Παρ' ότι ένα σύνολο από έργα στα πλαίσια ενός προγράμματος μπορούν να έχουν διακριτά οφέλη μπορούν να συμβάλουν στα οφέλη του προγράμματος, στους στόχους του χαρτοφυλακίου, και στο στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού.

Οι οργανισμοί διαχειρίζονται τα χαρτοφυλάκια βασισμένοι στο στρατηγικό τους σχεδιασμό, το οποίο μπορεί να υπαγορεύει την ιεραρχία στο χαρτοφυλάκιο, στο πρόγραμμα, ή και στα έργα που συμμετέχουν. Ένας από τους στόχους της διαχείρισης χαρτοφυλακίου είναι η μεγιστοποίηση της αξίας του μέσω της λεπτομερούς εξέτασης των στοιχείων του, των επιμέρους προγραμμάτων, έργων και άλλων συναφών εργασιών. Τα συστατικά που συμβάλουν λιγότερο στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του χαρτοφυλακίου μπορούν να αποκλειστούν. Με αυτό τον τρόπο το στρατηγικό σχέδιο ενός οργανισμού γίνεται ο πρωταρχικός συντελεστής που καθοδηγεί τις επενδύσεις σε ένα έργο. Την ίδια στιγμή, τα έργα παρέχουν ανατροφοδότηση στα προγράμματα και στα χαρτοφυλάκια μέσω των εκθέσεων κατάστασης και των αιτημάτων αλλαγών που μπορεί να επηρεάσουν άλλα έργα, προγράμματα ή χαρτοφυλάκια. Οι ανάγκες ενός έργου συμπεριλαμβάνουν τις ανάγκες για πόρους, συγκεντρώνονται και επικοινωνούνται σε επίπεδο χαρτοφυλακίου, το οποίο με τη σειρά του καθορίζει την κατεύθυνση του οργανωτικού σχεδιασμού.

3.4. Βασικές υπηρεσίες

3.4.1. Υπηρεσία διαχείρισης έργου

Η υπηρεσία διαχείρισης έργου είναι ένας οργανωτικός φορέας ή οντότητα στον οποίο αναθέτονται διάφορες αρμοδιότητες σχετικά με την κεντρική και συντονισμένη

διαχείριση των έργων στο πεδίο δράσης του. Οι αρμοδιότητες της υπηρεσίας διαχείρισης έργου μπορεί να κυμαίνονται από την παροχή υποστηρικτικών λειτουργιών σε ένα έργο μέχρι την έμμεση ευθύνη και διαχείριση ενός έργου.

Τα έργα που υποστηρίζονται ή επιβλέπονται από μία υπηρεσία δεν μπορεί να σχετίζονται, εκτός και αν διαχειρίζονται μαζί. Η μορφή, η λειτουργία και η δομή της υπηρεσίας διαχείρισης έργου εξαρτάται από τις ανάγκες του οργανισμού τον οποίο υποστηρίζει.

Σε μία υπηρεσία διαχείρισης έργου μπορεί να ανατεθεί η δικαιοδοσία να ενεργεί ως αναπόσπαστο τμήμα του έργου και βασικός λήπτης αποφάσεων κατά την έναρξή του, να κάνει συστάσεις, ή να ακυρώσει έργα ή να προβεί σε ενέργειες που απαιτούνται έτσι ώστε να διατηρηθούν σταθεροί οι επιχειρησιακοί στόχοι. Επιπλέον μπορεί να συμμετέχει στη επιλογή, τη διαχείριση και την ανάπτυξη των διαμοιραζόμενων ή ανεξάρτητων πόρων του έργου.

Βασική λειτουργία μιας υπηρεσίας διαχείρισης έργου είναι να υποστηρίζει τους διαχειριστές με διάφορους τρόπους, που δεν μπορούν να περιοριστούν αλλά μπορεί να είναι:

- Διαχείριση των κοινών πόρων που χρησιμοποιούνται από τα έργα που επιβλέπει.
- Ο εντοπισμός και η ανάπτυξη μεθοδολογίας διαχείρισης έργων, βέλτιστων πρακτικών και προτύπων.
- Καθοδήγηση, εκπαίδευση, κατάρτιση και εποπτεία.
- Παρακολούθηση της συμμόρφωσης με τα πρότυπα διαχείρισης έργου, των πολιτικών, των διαδικασιών και των προτύπων μέσω έργων ελέγχου.
- Η ανάπτυξη και διαχείριση πολιτικών σχετικά με το έργο, διαδικασιών, προτύπων και αλλά κοινής χρήσης εγγράφων(στοιχεία οργανωτικής δομής)

- Συντονισμός της επικοινωνίας μεταξύ των έργων που λαμβάνουν χώρα.

Οι διαχειριστές έργου και οι υπηρεσίες διαχείρισης έργου επιδιώκουν διαφορετικούς στόχους , και ως εκ τούτου, οδηγούνται από διαφορετικές απαιτήσεις. Όλες αυτές οι προσπάθειες ωστόσο είναι ευθυγραμμισμένες με τις στρατηγικές ανάγκες του οργανισμού. Οι διαφορές μεταξύ των ρόλων των διαχειριστών έργου και των υπηρεσιών διαχείρισης έργου μπορούν να συνοψιστούν στις παρακάτω :

- Ο διαχειριστής ενός έργου επικεντρώνεται στους καθορισμένους στόχους του έργου, ενώ η υπηρεσία διαχείρισης έργου διαχειρίζεται σημαντικές αλλαγές στο πεδίο εφαρμογής του προγράμματος οι οποίες μπορεί να είναι πιθανές ευκαιρίες για την καλύτερη επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.
- Ο διαχειριστής ενός έργου ελέγχει τους πόρους του έργου με στόχο την καλύτερη αξιοποίηση για την επίτευξη των στόχων ενώ η υπηρεσία διαχείρισης έργου βελτιστοποιεί τη χρήση των διαμοιραζόμενων πόρων του οργανισμού μεταξύ όλων των έργων.

Ο διαχειριστής έργου διαχειρίζεται τους περιορισμούς (σκοπός, χρονοδιάγραμμα, κόστος και ποιότητα κλπ.) από τα επιμέρους έργα ενώ η υπηρεσία διαχείρισης έργου διαχειρίζεται τις μεθοδολογίες, τα πρότυπα, το συνολικό κίνδυνο ή ευκαιρία, και τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των έργων σε επίπεδο επιχείρησης-οργανισμού.

3.4.2. Διαχείριση λειτουργιών

Λειτουργίες είναι οι διαδικασίες ενός οργανισμού που εκτελούνται κατά την διάρκεια της εκτέλεσης δραστηριοτήτων που παράγουν το ίδιο προϊόν ή παρέχουν μια επαναλαμβανόμενη υπηρεσία. Παραδείγματα λειτουργιών είναι : οι εργασίες

παραγωγής, διαδικασίες κατασκευής και οι λογιστικές πράξεις. Δεδομένου της προσωρινής φύσης, τα έργα μπορούν να συμβάλουν στη επίτευξη των στόχων του οργανισμού όταν ευθυγραμμίζονται με την στρατηγική του. Οι οργανισμοί συχνά αλλάζουν τις λειτουργίες τους, τα προϊόντα ή τα συστήματα τους δημιουργώντας στρατηγικές επιχειρηματικών πρωτοβουλιών. Τα έργα απαιτούν την διαχείριση ενώ οι λειτουργίες απαιτούν την διαχείριση επιχειρηματικών διαδικασιών. Τα έργα μπορεί να τέμνονται σε διάφορα σημεία με τις λειτουργίες κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του προϊόντος, όπως :

- ❖ Στη φάση της ολοκλήρωσης
- ❖ Στη φάση της ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος, της αναβάθμισης ενός προϊόντος, ή της αύξησης της παραγωγής.
- ❖ Βελτιστοποίησης των λειτουργιών ή της διαδικασίας ανάπτυξης του προϊόντος.
- ❖ Κατά την απόσπαση των λειτουργιών στο τέλος του κύκλου ζωής του προϊόντος.

Σε κάθε περίπτωση, τα παραδοτέα και οι γνώσεις μεταφέρονται μεταξύ του έργου και των λειτουργιών για την υλοποίηση του παραγόμενου. Αυτό συμβαίνει μέσω της μεταφοράς πόρων του έργου στις λειτουργίες προς το τέλος του έργου, ή μέσω της μεταφοράς των πόρων των λειτουργιών στο έργο κατά την έναρξή του.

Οι λειτουργίες είναι μόνιμες προσπάθειες που παράγουν επαναλαμβανόμενα προϊόντα, με πόρους που έχουν ανατεθεί να κάνουν ουσιαστικά το ίδιο σύνολο εργασιών σύμφωνα με τα θεσμοθετημένα πρότυπα του κύκλου ζωής του προϊόντος. Σε αντίθεση με τη διαρκή φύση των λειτουργιών, τα έργα είναι προσωρινές προσπάθειες.

3.5. Διαχειριστής έργου

Ο διαχειριστής έργου είναι το πρόσωπο που έχει ορισθεί από τη διοίκηση του οργανισμού να επιτύχει τους στόχους του έργου. Ο ρόλος του διαχειριστή είναι διαφορετικός από αυτόν του διευθυντή λειτουργιών ή του διευθυντή επιχειρήσεων. Τυπικά ο διευθυντής λειτουργιών εστιάζεται στην παροχή διαχειριστικής εποπτείας σε συγκεκριμένα διοικητικά τμήματα, ο διευθυντής επιχειρήσεων είναι υπεύθυνος για μία πτυχή του επιχειρηματικού πυρήνα.

Ανάλογα με την οργανωτική δομή, ο διαχειριστής έργου μπορεί να αναφέρεται στον διαχειριστή λειτουργιών. Σε άλλες περιπτώσεις ο διαχειριστής έργου μπορεί να είναι ένας από τους διαχειριστές έργων που αναφέρονται σε ένα διαχειριστή χαρτοφυλακίου ή προγράμματος, που είναι τελικά υπεύθυνοι για το σύνολο των έργων μιας επιχείρησης. Σε αυτό το είδος της δομής, ο διαχειριστής έργου συνεργάζεται στενά με το διαχειριστή χαρτοφυλακίου ή προγράμματος για την επίτευξη των στόχων του έργου και για να διασφαλιστεί η ευθυγράμμιση του σχεδίου του έργου με το γενικό σχέδιο του προγράμματος.

Πολλές από τις τεχνικές και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι συγκεκριμένα για την διαχείριση έργων. Παρόλα αυτά η κατανόηση και η εφαρμογή της γνώσης, των εργαλείων και των τεχνικών που είναι ευρέως αναγνωρισμένα ως καλές πρακτικές δεν επαρκούν για την αποτελεσματική διαχείριση έργων. Επιπλέον σε κάθε περίπτωση ειδικές και επαρκείς γνώσεις απαιτούνται σε κάθε έργο, η αποτελεσματική διαχείριση έργου προϋποθέτει ότι ο διαχειριστής του έργου έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Γνώση. Αναφέρεται στις γνώσεις του διαχειριστή για την διαδικασία διαχείρισης ενός έργου.

- Απόδοση. Αναφέρεται στο τι ο διαχειριστής είναι ικανός να εκπληρώσει εφαρμόζοντας τις γνώσεις του στη διαχείριση ενός έργου.
- Προσωπικότητα. Αναφέρεται στη συμπεριφορά του διαχειριστή κατά την εκτέλεση του έργου ή σχετικών δραστηριοτήτων. Η προσωπική αποτελεσματικότητα περιλαμβάνει στάσεις, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και του ηγετικού χαρακτήρα, η ικανότητα να ηγείται της ομάδας έργου κατά την επίτευξη των στόχων του έργου και κατά την εξισορρόπηση των περιορισμών του έργου.

3.6. Διεργασίες και διαδικασίες

Διαχείριση έργου είναι η εφαρμογή των γνώσεων, των ικανοτήτων, των εργαλείων και των τεχνικών έτσι ώστε οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα σε ένα έργο να εκπληρώσουν τις απαιτήσεις του έργου. Αυτή η εφαρμογή της γνώσης απαιτεί την αποτελεσματική διαχείριση όλων των διεργασιών.

Διεργασία είναι ένα σύνολο αλληλένδετων δράσεων και δραστηριοτήτων που εκτελείται για να επιτευχθεί ένα προκαθορισμένο προϊόν, αποτέλεσμα ή υπηρεσία. Κάθε διεργασία χαρακτηρίζεται από δεδομένα εισόδου, τα εργαλεία και τις τεχνικές που μπορούν να εφαρμοστούν, και από τα αποτελέσματα που προκύπτουν. Ο διαχειριστής έργου θα πρέπει να εξετάζει τα δεδομένα κάθε διαδικασίας και τους επιχειρησιακούς παράγοντες. Αυτά θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε κάθε διεργασία, έστω και αν δεν αναφέρονται ρητά ως δεδομένα εισόδου μια διεργασίας. Τα οργανωτικά στοιχεία μιας διεργασίας παρέχουν οδηγίες και κριτήρια για την προσαρμογή του οργανισμού στις συγκεκριμένες ανάγκες ενός έργου. Επιχειρησιακοί παράγοντες μπορεί να περιορίσουν τις επιλογές στη διαχείριση ενός έργου.

Για να είναι επιτυχημένο ένα έργο θα πρέπει η ομάδα έργου

- να επιλέξει κατάλληλες διεργασίες για να επιτύχουν τους στόχους του έργου,
- να χρησιμοποιήσει μία καθορισμένη προσέγγιση που θα μπορεί να υιοθετηθεί για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις,
- να συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις για να καλύψει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών,
- να εξισορροπεί σε σχέση με ανταγωνιστικές απαιτήσεις στο πεδίο εφαρμογής τον χρόνο, το κόστος, την ποιότητα, τους πόρους και τον κίνδυνο, για την παραγωγή συγκεκριμένου προϊόντος, υπηρεσίας ή αποτελέσματος.

Οι διεργασίες έργου υλοποιούνται από τις ομάδες έργου και γενικά διαχωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

- Διεργασίες διαχείρισης έργου που εξασφαλίζουν την αποτελεσματική ροή του έργου καθ'όλη την ύπαρξη του. Οι διαδικασίες αυτές περιλαμβάνουν τα εργαλεία και τις τεχνικές που σχετίζονται με την εφαρμογή δεξιοτήτων και ικανοτήτων.
- Διεργασίες προσανατολισμένες στο έργο, καθορίζουν και δημιουργούν το προϊόν του έργου. Οι διαδικασίες αυτές ορίζονται συνήθως από τον κύκλο ζωής του έργου και διαφέρουν ανάλογα με την περιοχή εφαρμογής. Το πεδίο εφαρμογής ενός έργου δεν μπορεί να οριστεί χωρίς κάποια βασική κατανόηση του πως δημιουργείτε το προϊόν που θα προκύψει από αυτό. Για παράδειγμα, διάφορες τεχνικές κατασκευής και εργαλεία λαμβάνονται υπόψη κατά τον προσδιορισμό της συνολικής πολυπλοκότητας κατασκευής ενός σπιτιού.

Οι διεργασίες διαχείρισης έργου και οι διεργασίες που εστιάζονται στο προϊόν αλληλεπικαλύπτονται και αλληλεπιδρούν καθ'όλη τη διάρκεια ζωής του έργου.

Οι διεργασίες διαχείρισης έργου μπορούν να εφαρμοστούν σε όλες τις ομάδες στα πλαίσια ενός οργανισμού. Καλή πρακτική σημαίνει ότι με γενική αποδοχή και αποδεδειγμένα η εφαρμογή των διεργασιών ενισχύει τις πιθανότητες επιτυχίας σε ένα ευρύ φάσμα έργων. Αυτό δεν σημαίνει ότι η γνώση, οι ικανότητες και οι διεργασίες που προαναφέρθηκαν θα πρέπει να εφαρμόζονται ομοιόμορφα σε όλα τα έργα. Για κάθε έργο που αναλαμβάνεται, ο διαχειριστής του έργου, σε συνεργασία με την ομάδα του, είναι υπεύθυνος να καθορίσει ποιες διεργασίες είναι κατάλληλες και τον βαθμό στον οποίο αυτές θα πρέπει να εφαρμοστούν.

Οι διαχειριστές και οι ομάδες τους θα πρέπει προσεκτικά να διευθύνουν κάθε διεργασία και τα συστατικά δεδομένα εισόδου και εξόδου. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει οι διεργασίες να εξετάζονται και να προσαρμόζονται κατά τη διαχείριση του έργου.

Η διαχείριση ενός έργου είναι μια ολοκληρωμένη επιχείρηση που απαιτεί κάθε διαδικασία και κάθε επιμέρους έργο να ευθυγραμμίζονται και να συνδέονται κατάλληλα μεταξύ τους για να επιτευχθεί συντονισμός. Δράσεις που υλοποιούνται κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας επηρεάζουν συνήθως τόσο την ίδια τη διαδικασία αλλά και άλλες σχετιζόμενες με αυτή. Για παράδειγμα μια αλλαγή στον σκοπό του έργου συνήθως επηρεάζει και το κόστος, μπορεί όμως να μην επηρεάσει το επικοινωνιακό κομμάτι καθώς και την ποιότητα του προϊόντος. Αυτές οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαδικασιών απαιτούν συμβιβασμούς μεταξύ των απαιτήσεων και των στόχων του έργου, οι συμβιβασμοί κατά την εκτέλεση μπορεί να διαφέρουν από έργο σε έργο και από οργανισμό σε οργανισμό. Η πετυχημένη διαχείριση ενός έργου περιλαμβάνει την ενεργή διαχείριση αυτών των αλληλεπιδράσεων έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των χορηγών, των πελατών και όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Σε ορισμένες περιπτώσεις μία

διαδικασία ή ένα σύνολο διαδικασιών θα πρέπει να επαναπροσδιοριστεί αρκετές φορές έτσι ώστε να επιτευχθεί το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Τα έργα υφίστανται στα πλαίσια ενός οργανισμού και δεν μπορούν να διαχειρίζονται ως κλειστά συστήματα. Απαιτούν εισαγωγικά δεδομένα από τον οργανισμό και αντίστροφα δυνατότητα παράδοσης πίσω στον οργανισμό. Μία διαδικασία έργου μπορεί να δημιουργήσει πολύτιμη πληροφορία για βελτίωση της διαχείρισης σε μελλοντικά έργα.

Το πρότυπο αυτό περιγράφει τη φύση των διαδικασιών διαχείρισης έργου από την άποψη της ολοκλήρωσης των διαδικασιών, τις αλληλεπιδράσεις τους και τους σκοπούς που εξυπηρετούν. Οι διαδικασίες διαχείρισης έργου ομαδοποιούνται σε πέντε κατηγορίες γνωστές ως ομάδες διαχείρισης έργου (ή ομάδες διεργασιών) :

Ομάδα διαδικασιών έναρξης. Είναι οι διαδικασίες που εκτελούνται για να ορίσουν ένα νέο σχέδιο ή μια νέα φάση του υφιστάμενου έργου, ξεκινούν από την απόκτηση άδειας για την έναρξη του έργου ή της φάσης.

Ομάδα διαδικασιών σχεδιασμού. Είναι οι διαδικασίες που απαιτούνται για να καθοριστεί το πεδίο εφαρμογής του έργου, η βελτίωση των στόχων, και να οριστεί η πορεία δράσης που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων που το έργο υποχρεούται να επιτύχει.

Ομάδα διαδικασιών εκτέλεσης. Είναι οι διαδικασίες που εκτελούνται για την ολοκλήρωση του έργου που έχει οριστεί στο σχέδιο διαχείρισης και εξασφαλίζουν ότι ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές που έχουν τεθεί.

Ομάδα διαδικασιών παρακολούθησης και ελέγχου. Είναι οι διαδικασίες που απαιτούνται για την παρακολούθηση, αναθεώρηση και ρύθμιση της προόδου και της εκτέλεσης του έργου, προσδιορίζουν τους τομείς στους οποίους απαιτούνται μεταβολές στο πρόγραμμα και ξεκινούν τις απαραίτητες αλλαγές.

Ομάδα διαδικασιών τερματισμού. Είναι οι διαδικασίες που εκτελούνται για να τερματίσουν όλες τις δραστηριότητες σε όλες τις ομάδες διαδικασιών, και επίσημα να τερματίσουν το έργο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Πλατφόρμες διαχείρισης έργου

4.1. Περιγραφή

Η διαχείριση του έργου είναι μία δύσκολη και σύνθετη διαδικασία με πολλές ευθύνες. Ωστόσο, το θετικό είναι ότι υπάρχουν αρκετά διαθέσιμα εργαλεία για να βοηθήσουν την εκπλήρωση των καθηκόντων και την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων. Γι' αυτόν τον λόγο, ο διαχειριστής του αντίστοιχου έργου πρέπει να επιλέξει ένα εργαλείο που ταιριάζει καλύτερα στο στιλ διαχείρισης. Τα εργαλεία είναι διαφορετικά για το κάθε έργο, δεν υπάρχει κάποιο που να μπορεί να χρησιμοποιηθεί ή να εκπληρώσει όλες τις ανάγκες της διαχείρισης αυτού (Maserang, 2002).

Έτσι, λοιπόν, η διαχείριση έργου σχετίζεται κατά κύριο λόγο με τον προγραμματισμό και τη διαχείριση της αλλαγής σε έναν οργανισμό, αλλά ένα έργο μπορεί να αφορά και σε κάτι που δεν έχει καμία απολύτως σχέση με την επιχειρηματική δραστηριότητα, όπως, για παράδειγμα, μια μετακόμιση ή το σχεδιασμό ενός ταξιδιού. Επομένως, οι μέθοδοι και τα εργαλεία της διαχείρισης έργου μπορούν να φανούν χρήσιμα σε πολύ περισσότερα πράγματα από αυτά που μπορεί να υποθέσει κανείς. Γενικά, τα εργαλεία αυτά θα μπορούσαν να δώσουν διαφορετικά αποτελέσματα όπου υπάρχουν κίνδυνοι και αποτυχίες και, ως εκ τούτου, απαιτούν τον σχεδιασμό και την αξιολόγηση των επιλογών και την οργάνωση των δραστηριοτήτων και των πόρων που θα δώσουν ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα. Τα τέσσερα πιο κοινά χρησιμοποιούμενα εργαλεία της διαχείρισης έργου είναι τα:

brainstorming, fishbone diagrams, critical path analysis flow diagrams και τα gantt charts¹ (βλ. Παράρτημα Β).

Οι λόγοι ύπαρξής τους είναι οι εξής (Bakouros & Kelessidis, 2000):

- Η κατανομή του έργου σε καθήκοντα και επιμέρους εργασίες.
- Η εύρεση των εξαρτήσεων μεταξύ των καθηκόντων.
- Η κατανομή των πόρων (ανθρώπινοι και υλικοί) και η εξομάλυνσή τους.
- Η εκτίμηση της συνολικής διάρκειας του έργου και του προϋπολογισμού του.
- Η πιο αποτελεσματική παρακολούθηση της προόδου του έργου.

Τα εργαλεία αυτά είναι αρκετά εξελιγμένα, ωστόσο, εμφανίζονται και κάποιες ελλείψεις αυτών, που είναι (ESA, 1995):

- Ο προγραμματισμός με σταθερό ρυθμό, ώστε τα πακέτα εργασίας να διαχωρίζονται, όταν κάποιος κάνει διάλειμμα.
- Η αδυναμία να χειριστούν την κλασματική κατανομή των πόρων (π.χ. οι συγκρούσεις που γίνονται μεταξύ του προσωπικού, όταν καλούνται να μοιράσουν τον χρόνο τους σε ταυτόχρονα πακέτα εργασίας).
- Τα αναγνωριστικά που αλλάζουν κάθε φορά που εισάγεται ένα νέο πακέτο εργασίας.

Σε γενικές γραμμές, όμως, τα εργαλεία διαχείρισης έργου έχουν εξελιχτεί, και από απλά υπολογιστικά φύλλα, που ήταν αρχικά, έχουμε φτάσει στις πύλες πληροφοριών που στηρίζονται στο διαδίκτυο. Η εμφανής τάση στο λογισμικό διαχείρισης του έργου, όπως συμβαίνει με όλα τα πράγματα στον τομέα της τεχνολογίας πληροφοριών, είναι μία κίνηση προς τα συστήματα που στηρίζονται στο διαδίκτυο.

¹ Πηγή : www.businessballs.com/project.htm#project-management-tools

Τα περισσότερα εργαλεία μπορεί να έχουν πρόσβαση μέσω browser και όσων άλλων τεχνολογικών μέσων διαθέτουν αυτή τη δυνατότητα (Kloppenborg & Opfer, 2002). Το προϊόν δρα ως ένα εργαλείο ανάπτυξης της πύλης, επιτρέποντας στους οργανισμούς να δουν τις πληροφορίες από τα προϊόντα. Αυτές οι πύλες διαχείρισης έργου χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο, καθώς οι δυνατότητες συνεργασίας των εργαλείων διαχείρισης έργου βελτιώνεται (Trepper, 2002).

Τα εργαλεία διαχείρισης εξακολουθούν να εξελίσσονται ως προς τις δυνατότητές τους και τη διεπαφή του χρήστη. Η γενική κατεύθυνση είναι προς την κατεύθυνση περισσότερο ολοκληρωμένης διαδικασίας και της διαχείρισης της γνώσης, καθώς και τις διεπαφές του χρήστη με μια «web» οπτική (Kloppenborg & Opfer, 2002). Τα εργαλεία διαχείρισης έργου γίνονται σταδιακά όλο και πιο ολοκληρωμένες διαδικτυακές πύλες ενημέρωσης του έργου, με δυνατότητες πολύ πέρα από την απλή παρακολούθηση του έργου και την υποβολή των αναφορών (Trepper, 2002).

Παρ' όλα αυτά, ένα σημαντικό μειονέκτημα που δημιουργείται, είναι ότι ταυτόχρονα με την επιτήδευση αυτών των προϊόντων που αυξάνεται συνεχώς, αυξάνεται και η πολυπλοκότητά τους. Είναι σημαντικό για τους διαχειριστές έργου, λοιπόν, να κρατήσουν τα πράγματα απλά και εύκολα στη χρήση τους. Τα εργαλεία δεν θα πρέπει να γίνουν κέντρο εστίασης του έργου, αλλά να κερδίσουν χρόνο από τις δραστηριότητες του έργου. Αν ένας διαχειριστής πρέπει να ξοδεύει πάρα πολύ χρόνο για να μάθει τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, η δυνατότητα αυτού του εργαλείου μειώνεται (Trepper, 2002).

Εν ολίγοις, οι πλατφόρμες διαχείρισης έργου αποτελούνται από τρία βασικά στοιχεία: μια βάση δεδομένων, που περιέχει όλες τις πληροφορίες σχετικά με το έργο, ένα υπολογιστικό φύλλο, που υπολογίζει το κόστος και τους πόρους που απαιτούνται

για κάθε εργασία που θα γίνει για την ολοκλήρωση του έργου, και μια εφαρμογή προγραμματισμού. που αναπαριστά γραφικώς τα διαγράμματα του έργου σε Gantt ή PERT. Επίσης, συνήθειες λειτουργίες είναι η υποβολή αναφορών και η υποστήριξη πολλαπλών έργων. Μερικά από αυτά έχουν ενσωματωμένα χειροκίνητα εργαλεία διαχείρισης, όπως, για παράδειγμα, τα «στιγμιότυπα» (snapshots) του σχεδίου, τα οποία χρησιμοποιούνται για σύγκριση, και τη δυνατότητα μοντελοποίησης «τι θα γινόταν αν» (what if), η οποία επιτρέπει τη διερεύνηση των επιπτώσεων για τα έξοδα και τις προθεσμίες που δημιουργούνται στην καλύτερη και τη χειρότερη περίπτωση, καθώς και τη μέση εκτίμηση της διάρκειας του κάθε έργου. Ακόμα, αξίζει να αναφερθεί ότι μερικά από αυτά τα εργαλεία διαθέτουν και τη δυνατότητα επικοινωνίας της ομάδας, ενώ μπορούν να δημοσιεύονται στις ιστοσελίδες δεδομένα και αποτελέσματα. Ωστόσο, παρόλο που στη βιβλιογραφία εμφανίζονται και πολλοί μαθηματικοί αλγόριθμοι, κάτι τέτοιο δεν έχει ενσωματωθεί σε κάποιο εμπορικό λογισμικό (Yan et al, 2000).

4.2. Στόχοι και λειτουργίες

Η αναφορά στη διαχείριση έργου παραπέμπει σε δύο κύρια συστατικά: (1) την τέχνη της διαχείρισης έργου και (2) τη διαδικασία του (Levine, 2000). Η τέχνη παρουσιάστηκε και αναλύθηκε στην ενότητα της έννοιας και του ορισμού της διαχείρισης έργου. Σε αυτή την ενότητα θα αναφερθούμε στη διαδικασία αυτής. Συγκεκριμένα, λοιπόν, η διαχείριση έργου έχει αναγνωριστεί τα τελευταία 30 χρόνια ως ένα αποτελεσματικό εργαλείο τόσο για την καινοτομία όσο και για διάφορες σύνθετες δραστηριότητες. Η διαδικασία που θα φέρει στην αγορά νέα έργα θα επιβάλει και την εύρεση νέων τεχνικών διαχείρισης διαφορετικών από τις καθιερωμένες. Έτσι, οι επιχειρήσεις που δρουν με έναν μοναδικό και πρωτότυπο τρόπο μπορούν να εφαρμόσουν επιτυχημένες τεχνικές διαχείρισης έργου. Αυτό έχει

ως αποτέλεσμα αντίστοιχα την επιτυχή έκβαση του έργου της. Οπότε, η επιτυχία του σχεδίου διαχείρισης συνδέεται με την τελική έκβαση του έργου (Munns & Bjeirmi, 1996).

Η καινοτομία είναι απαραίτητη για την επιβίωση των οργανισμών (Schumpeter, 1950). Αυτό σημαίνει ότι το μεγαλύτερο μέρος της στρατηγικής τους επικεντρώνεται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, νέων υπηρεσιών ή νέων διαδικασιών (Leonard-Barton, 1992), και έτσι τα έργα γίνονται όλο και πιο σημαντικά για την αναζήτηση και την επίτευξη φιλόδοξων στρατηγικών στόχων (Jamieson & Morris, 2004). Οργανωμένες δομές που έχουν σχεδιαστεί για κανονικούς χειρισμούς δεν παραδίδουν ποτέ έργο σε μη ισορροπημένο πλαίσιο (Turner, 2001. Hagstrom & Hendlund, 1999).

Η διαδικασία για την επιλογή και την εφαρμογή του λογισμικού διαχείρισης του έργου έχει αλλάξει κατά τη διάρκεια των τελευταίων τεσσάρων δεκαετιών. Όπως σχεδόν όλα όσα συμβαίνουν στην παρούσα τεχνολογική κοινωνία, οι αλλαγές κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών είναι πιο γρήγορες και μεγαλύτερες σε έκταση από ότι ποτέ πριν. Βλέπουμε αλλαγές στο ποιος χρησιμοποιεί τέτοιο λογισμικό, το πώς το λογισμικό έχει σχεδιαστεί, καθώς και στο περιβάλλον στο οποίο χρησιμοποιείται.

Αν και οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν τον τρόπο που θα γίνει η επιλογή των κατάλληλων εργαλείων για την υποστήριξη της διαχείρισης του έργου, θα συνεχίσουν να επηρεάζουν τη διαδικασία για το πώς θα πρέπει να εφαρμόσουν καλύτερα έναν υπολογιστή που βασίζεται στην ικανότητα της διαχείρισης έργου στο εσωτερικό της επιχείρησης. Αυτή η διαδικασία δεν έχει αλλάξει πολύ. Ενώ πολλοί νεοεισερχόμενοι στον κόσμο της διαχείρισης του έργου προσπαθούν να ακολουθήσουν τις συντομεύσεις, έχει βρεθεί ότι οι προσπάθειες αυτές έχουν αποτύχει, εκτός αν υπάρχουν γερά θεμέλια κατά τη διαδικασία της διαχείρισης του έργου.

Οι προδιαγραφές, η αξιολόγηση και η επιλογή της πλατφόρμας διαχείρισης έργου αποτελεί βασικό συστατικό της διαδικασίας της εφαρμογής ενός υπολογιστή που βασίζεται ικανότητα διαχείρισης έργων. Η αγορά είναι γεμάτη με προϊόντα που βοηθούν στη διαχείριση του έργου, και η εξέλιξή τους είναι τόσο γρήγορη που οι πωλητές έχουν πάψει να τάσσονται σθεναρά υπέρ των ηλεκτρονικών μέσων.

Άλλωστε, αυτή η διαδικασία εξειδίκευσης, η αξιολόγηση και η επιλογή λογισμικού έργων διαχείρισης είναι μόνο ένα μέρος της ευρύτερης διαδικασίας της εφαρμογής της βασισμένης σε υπολογιστή και της ικανότητας διαχείρισης έργων. Για να είναι επιτυχής αυτή η διαδικασία, θα πρέπει να ισχύουν τέσσερα επιπλέον βήματα.

Έτσι, οι πέντε συνιστώσες της διαδικασίας αυτής διαμορφώνονται ως εξής:

1. Μέθοδοι.
2. Εργαλεία (Επιλογή λογισμικού).
3. Εκπαίδευση.
4. Σχέδιο Εφαρμογής.
5. Διαδικασία Ελέγχου (Levine, 2002).

Η διαχείριση του σχεδίου έχει επιτύχει σχεδόν καθολική αναγνώριση ως ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να εξασφαλιστεί η επιτυχία των μεγάλων, πολύπλοκων, διεπιστημονικών εργασιών. Η επιτυχία της διαχείρισης του έργου βασίζεται στην απλή έννοια ότι η αρχή για τον προγραμματισμό, την κατανομή των πόρων, καθώς και τη διεύθυνση και τον έλεγχο ενός ενιαίου χρόνου και προϋπολογισμού περιορισμένης επιχείρησης ανήκει σε ένα μόνο άτομο. Αυτή η αρχή και η ευθύνη αποτελεί τη μεγαλύτερη δύναμη της διαχείρισης του έργου, αλλά αποτελεί, επίσης, και τη μεγαλύτερη αδυναμία της. Οι πιέσεις για την ολοκλήρωση ενός συχνά σχεδόν ακατόρθωτου έργου πρέπει κατ' ανάγκην να επικεντρωθεί στο πόσο αποτελεσματικά ο διαχειριστής του έργου εκτελεί τη δουλειά του.

Ο προσδιορισμός του πραγματικού ή βασική αιτία ή τις αιτίες της αποτυχίας ενός έργου μπορεί να είναι μία απογοητευτική εμπειρία. Μπορεί να είναι πολύ δύσκολο να γίνουν αντιληπτά τα βασικά προβλήματα, επειδή είναι σπάνια ή δεν είναι ξεκάθαρα. Έτσι, τα προβλήματα θα είναι πολυάριθμα, εξαιρετικά πολύπλοκα, αλληλένδετα και συχνά καλά κρυμμένα. Είναι πολύ εύκολο, ο διαχειριστής του έργου να βρει ένα θύμα για να επιρρίψει τις ευθύνες, αν και –βεβαίως– μπορεί όντως τα προβλήματα που θα δημιουργηθούν να μην είναι δική του ευθύνη, τις περισσότερες φορές προκύπτουν από δικά του λάθη. Η έλλειψη προσοχής ή εμπειρίας μπορεί να αποτελέσει τον λόγο της αποτυχίας.

Από την άλλη μεριά, βέβαια, η διαχείριση του έργου μπορεί να συνιστά μια άλλη δουλειά, όταν υπάρχει ένας έμπειρος και ευσυνείδητος διαχειριστής. Σίγουρα η δουλειά του διαχειριστή του έργου ταιριάζει σε αυτόν τον ρόλο πολύ καλά. Επιπλέον, όλοι οι διαχειριστές, συμπεριλαμβανομένων των διαχειριστών του έργου, είναι υπεύθυνοι για τις καθολικά αποδεκτές διευθυντικές λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της καθοδήγησης και του ελέγχου. Στη συνέχεια, μπορεί να ζητηθεί εάν η διαχείριση του έργου είναι πραγματικά σημαντικά διαφορετική από τη διαχείριση εν γένει.

Συμπερασματικά, ο βασικός σκοπός για την έναρξη ενός έργου είναι η επίτευξη κάποιων στόχων. Ο λόγος για την οργάνωση της εργασίας του έργου είναι η εστίαση στην ευθύνη και η αρμοδιότητα για την επίτευξη των στόχων τόσο σε ατομικό επίπεδο (project manager) όσο και σε επίπεδο μικρής ομάδας (project team).

Κατά συνέπεια, η διαχείριση έργου είναι ένα μέσο που χωράει πολλά σύνθετα κομμάτια του παζλ του έργου μαζί, τόσο σε ανθρώπινο όσο και σε τεχνικό επίπεδο με τη χρήση:

- Προγραμμάτων

- Προϋπολογισμών, συμπεριλαμβανομένης της κατανομής των πόρων.
- Πεδίου εφαρμογής του προϊόντος.

Έτσι, ως αποτέλεσμα, η διαχείριση έργου εκπληρώνει δύο σκοπούς:

- Τεχνικό: τεκμηριωμένες τεχνικές για επικοινωνία: (α) το «σχέδιο» και (β) της κατάσταση που συγκρίνει την «προγραμματισμένη» έναντι των «πραγματικών» επιδόσεων.

- Ανθρώπινο: οι διαχειριστικές ικανότητες για έναν καλύτερο «manager» των ανθρώπων και του έργου (Bakouros & Kelessidis, 2000).

4.3. Οργάνωση και προγραμματισμός έργου

Σύμφωνα με έναν από τους ορισμούς που αφορούν στην εξεταζόμενη έννοια, διαχείριση έργου είναι η εφαρμογή των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των εργαλείων και των τεχνικών στις δραστηριότητες του έργου, προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του έργου (PMI, 2008). Κατά συνέπεια, ο γενικός ρόλος της διαχείρισης του έργου είναι η εναρμόνιση των λειτουργιών του σχεδιασμού, της επικοινωνίας, της παρακολούθησης και του ελέγχου για την ανταπόκριση στους γενικούς στόχους του έργου, όπως αυτοί ορίζονται από τον σκοπό, τον χρόνο, το κόστος, την ποιότητα και την ικανοποίηση του πελάτη (RIBA, 2000).

Από τη στιγμή, λοιπόν, που η διαχείριση του έργου ασχολείται με τη διαδικασία παραγωγής και υλοποίησης του έργου, θα περιλαμβάνει και αυτή όλα τα στάδια που ακολουθούν αυτή τη διαδικασία. Αυτά είναι: η έναρξη, ο σχεδιασμός, η εκτέλεση και το κλείσιμο του έργου. Το κάθε στάδιο από αυτά αποτελείται από μια σειρά ενεργειών, λιγότερων ή περισσότερων ανάλογα με το στάδιο. Οι ενέργειες αυτές είναι οι εξής:

Στάδιο 1: Αρχικό στάδιο

1. Η δημιουργία της ομάδας, δηλαδή η σύσταση ή η συγκρότηση της ομάδας εκτέλεσης των δραστηριοτήτων της έναρξης του έργου με την αναζήτηση των κατάλληλων μελών γι' αυτή.

2. Η δημιουργία μιας σχέσης με τον πελάτη, δηλαδή, η κατανόηση της οργάνωσης του πελάτη, η οποία θα βοηθήσει στην προώθηση μιας ισχυρότερης σχέσης μεταξύ των δύο μερών.

3. Η εδραίωση ενός σχεδίου έναρξης του έργου, δηλαδή, ο καθορισμός των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την οργάνωση της ομάδας όσο αυτή εργάζεται, με σκοπό την επίτευξη των στόχων.

4. Ο προσδιορισμός των διαδικασιών διαχείρισης, δηλαδή, ο προβληματισμός για τον τρόπο ανάπτυξης επικοινωνίας της ομάδας, καθώς και των διαδικασιών, των αναθέσεων εργασίας, των ρόλων, τη δυνατότητα εναλλακτικών λύσεων και τον τρόπο χρηματοδότησης και χρέωσης.

5. Ο καθορισμός του περιβάλλοντος διαχείρισης έργου και του βιβλίου εργασίας, δηλαδή η συλλογή και οργάνωση των εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν κατά τη διαδικασία της διαχείρισης του έργου (Haffer, 2002).

Στάδιο 2 – Ο σχεδιασμός του έργου

1. Η περιγραφή του πεδίου εφαρμογής του έργου, των εναλλακτικών λύσεων και της σκοποθεσίας. Η κατανόηση του περιεχομένου και της πολυπλοκότητας του έργου (προβλήματα/ευκαιρίες, αποτελέσματα, τρόπος επίτευξης).

2. Κατανομή του έργου και διάσπαση της δομής για την ευκολότερη εξέλιξη μεταξύ των εργασιών.

3. Η αξιολόγηση των πόρων και η δημιουργία ενός σχεδίου πόρων για την αποτελεσματικότερη συγκέντρωση και οργάνωσή τους.

4. Η ανάπτυξη προκαταρκτικού προγράμματος για την εκτίμηση του χρόνου που απαιτεί η κάθε δραστηριότητα.

5. Η ανάπτυξη ενός σχεδίου επικοινωνίας για τη σκιαγράφηση του τρόπου επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, μεταξύ της διοίκησης με τους πελάτες, μεταξύ της διοίκησης με τα υπόλοιπα εμπλεκόμενα με τον οργανισμό μέλη, μεταξύ των εργαζομένων, μεταξύ των εργαζομένων και των υπόλοιπων εμπλεκόμενων μερών .

6. Ο καθορισμός προτύπων και διαδικασιών του έργου για το πώς τα διάφορα προϊόντα παράγονται και ελέγχονται από την ομάδα του έργου.

7. Ο εντοπισμός και η εκτίμηση του κινδύνου για τον εντοπισμό πιθανών πηγών εσόδων και εξόδων που σχετίζονται με το έργο.

8. Η δημιουργία προσχεδίου προϋπολογισμού για την παρουσίαση του έργου που πρέπει να εκτελεστεί και τα προσδοκώμενα από αυτό αποτελέσματα.

9. Η ανάπτυξη μια δήλωσης εργασίας για την παρουσίαση του έργου που πρέπει να εκτελεστεί και τα προσδοκώμενα από αυτό αποτελέσματα.

10. Η ρύθμιση μιας βασικής γραμμής του έργου για την αποτίμηση των εργασιών και των απαιτούμενων για το έργο πόρων (Haffer, 2002).

Στάδιο 3 – Η εκτέλεση του έργου

1. Η υλοποίηση και εφαρμογή των βασικών γραμμών του έργου. Η δουλειά του διαχειριστή έργου είναι ο προσανατολισμός και η εκπαίδευση των νέων μελών της ομάδα, η διατήρηση του έργου εντός των χρονικών ορίων που σχεδιάστηκαν και η διασφάλιση της ποιότητας του παραδοτέου έργου.

2. Η παρακολούθηση της προόδου του έργου σε σχέση με το σχέδιο και τις βασικές γραμμές αυτού. Ο διαχειριστής, με τη βοήθεια των διαγραμμάτων PERT και Gantt εξετάζει την πρόοδο του έργου.

3. Η διαχείριση των αλλαγών στο σχέδιο της βασικής γραμμής του έργου.

4. Η διατήρηση του βιβλίου εργασίας του έργου για την πλήρη και λεπτομερή πληροφόρηση και παραγωγή των σχεδίων του έργου.

5. Η επικοινωνία με την κατάσταση του έργου, δηλαδή η κοινοποίηση της πορείας του έργου στα ενδιαφερόμενα μέρη για την εις βάθος κατανόηση της εξέλιξης του έργου από τον καθένα (Haffer, 2002).

Στάδιο 4 – Το κλείσιμο του έργου

1. Το κλείσιμο του έργου, δηλαδή η ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μερών για την ολοκλήρωση του έργου και η συγκέντρωση όλων των εγγράφων και των αρχείων του έργου που θα βοηθήσουν στην τελική αξιολόγηση του έργου.

2. Η αναφορά σχολίων μετά το έργο, για τον προσδιορισμό των δυνατών και αδύναμων στοιχείων του έργου, οι διαδικασίες που ακολουθούνται για τη δημιουργία και διαχείριση του έργου.

3. Το κλείσιμο της συμφωνίας, δηλαδή η τελική δραστηριότητα και ενέργεια για την εκπλήρωση των όρων σύμβασης του προγράμματος (Haffer, 2002).

Συμπερασματικά, η διαχείριση έργου είναι ίσως ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για τη διασφάλιση της επίτευξης μεγάλων, περίπλοκων και διεπιστημονικών καθηκόντων, καθώς στηρίζεται στην απλή ιδέα του προγραμματισμού, της κατανομής των πόρων, της διοίκησης, του ελέγχου εντός ενός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου, προϋπολογισμού και πόρων. Σημείο-κλειδί είναι η υπευθυνότητα, η οποία μπορεί να αποτελέσει τόσο το δυνατό όσο και το αδύνατο σημείο της διαχείρισης έργου,

αφενός, με την εστίαση ενός αποτελεσματικού τρόπου διαχείρισης έργου, αφετέρου, με τις πιέσεις για την ταχύτερη ολοκλήρωση του έργου που μπορεί να οδηγήσει σε λάθη και παραλείψεις (Stuckenbruck, 1978).

Παρ' όλα αυτά, η διαχείριση έργου δεν είναι πανάκεια και δυστυχώς δεν λειτουργεί πάντα. Η εφαρμογή του δεν εξασφαλίζει πάντα επιτυχία μιας εργασίας και τη σωστή εκτέλεσή του πρέπει να τη συνοδεύουν μια σειρά άλλων παραγόντων, όπως η αφοσίωση και η υπερβάλλουσα προσπάθεια του διαχειριστή και της ομάδας του έργου, σε συνδυασμό με τα ταλέντα και τις ικανότητές τους (Stuckenbruck, 1985).

4.4. Μελέτη πλατφορμών διαχείρισης έργου

Όσον αφορά το τεχνικό κομμάτι στα πλαίσια της παρούσας εργασίας ερευνήθηκαν πλατφόρμες που υποστηρίζουν τη διαδικασία διαχείρισης έργου από απόσταση. Παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά αυτών των συστημάτων ως προς το περιβάλλον εργασίας και τις δυνατότητες που παρέχουν στους χρήστες.

Sciforma

(http://www.sciforma.com/product/project_portfolio_management_features)

Το Sciforma είναι ένα ευέλικτο και εύκολο στη χρήση εργαλείο διαχείρισης έργων και διαχείρισης χαρτοφυλακίων. Ενδείκνυται για επιχείρησης και οργανισμούς που διαχειρίζονται πολλά και διαφορετικά έργα και είναι σημαντική για αυτούς η σωστή ιεράρχηση των προτεραιοτήτων. Παρέχει τη δυνατότητα στους διαχειριστές των έργων και στα στελέχη τους να αναλύσουν και να σχεδιάσουν τις επενδύσεις, να διαχειριστούν τους κινδύνους και να ελέγχουν τα έξοδα καλύτερα. Οι χρήστες έχουν την δυνατότητα να υποβάλουν της ιδέες τους για τη διαχείριση ενός έργου και να περιγράψουν τους στόχους, την ευθυγράμμιση με τους οργανωτικούς στόχους του

οργανισμού, τους κινδύνους και τα οφέλη. Η διαχείριση γίνεται σε πραγματικό χρόνο δίνοντας τη δυνατότητα άμεσης εφαρμογής νέων ιδεών σε εκτελούμενα έργα παρακολουθώντας παράλληλα τη χρονική διαθεσιμότητα, τους πόρους και τον προϋπολογισμό. Σημαντική είναι και η ανατροφοδότηση που παρέχετε από τη σύγκριση των στόχων με τα πραγματικά αποτελέσματα με την εξαγωγή διαγραμμάτων και πινάκων.

Zoho Projects (<https://www.zoho.com/projects/>)

Το Zoho παρέχει ένα φιλικό περιβάλλον εργασίας για τα μέλη μιας ομάδας που εργάζονται για την ολοκλήρωση κάποιου έργου. Διαθέτει εργαλεία για τον σχεδιασμό ,που βοηθούν στην ανάθεση εργασιών στα μέλη της ομάδας και την διαπίστωση εξαρτήσεων μεταξύ αυτών, για την δημιουργία χρονικών περιορισμών, παρακολούθησης της πορείας του έργου. Δίνει την δυνατότητα στους διαχειριστές να ορίζουν συντονιστές ανά ομάδα παρέχοντας με αυτόν τον τρόπο εξασφάλιση της αποτελεσματικής ροής των εργασιών. Διαχείριση και αποθήκευση όλων των σχετικών εγγράφων σε μία κοινή περιοχή διευκολύνει την πρόσβαση από όλα τα μέλη. Μέσω διαδικτυακών τόπων επικοινωνίας (chat, forum) εξασφαλίζει την επικοινωνία και την συνεργασία. Μέσω διαγραμμάτων Gantt προσφέρει μια ολοκληρωμένη εικόνα για την πρόοδο του έργου. Μέσω διαμοιραζόμενου ημερολογίου κρατά την ομάδα έργου ενήμερη για τα γεγονότα που σχετίζονται με το έργο όπως συναντήσεις, ημερομηνίες παραδοτέων κτλ. Οι χρήστες μπορούν να καταγράφουν τις ώρες εργασιών τους και να εξάγουν εκθέσεις-αναφορές έτσι ώστε τόσο οι ίδιοι όσο και οι διαχειριστές των έργων να έχουν μια πλήρη εικόνα για την πορεία των εργασιών.

Teamwork (https://www.teamwork.com/?ref=i_pmcom)

Το Teamwork παρέχει δίνει τη δυνατότητα στους διαχειριστές να έχουν μια γρήγορη εικόνα για την πορεία των έργων τους που βρίσκονται σε εξέλιξη. Προσφέρει μία σύντομη επισκόπηση των πρόσφατων δραστηριοτήτων , εύκολη πρόσβαση σε όλα τα έργα, καρτέλες πληροφοριών για κάθε έργο. Όλες οι δραστηριότητες καταγράφονται σε λίστες εργασιών παρέχοντας ενημέρωση για ημερομηνίες ορόσημα, νέα σχόλια και μηνύματα από τα μέλη της ομάδας. Μέσω διαγραμμάτων Gantt οι διαχειριστές μπορούν γρήγορα και εύκολα να διαπιστώσουν αν το έργο προχωράει σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό. Σε περίπτωση που διαπιστωθούν αποκλίσεις μπορούν εύκολα να γίνουν αναδιαρθρώσεις και αυτόματα να γίνει αναδιάταξη των στόχων, των καθηκόντων, των εξαρτήσεων και των χρονικών περιορισμών. Η επικοινωνία μεταξύ των μελών εξασφαλίζεται μέσω μηνυμάτων στα οποία μπορούν να επισυναφθούν κείμενα και εικόνες σχετικά με το έργο. Τα μηνύματα μπορούν να σταλούν σε όλα τα μέλη της ομάδας αλλά και σε συγκεκριμένους παραλήπτες εφόσον χρειάζεται. Διαθέτει ειδική ενότητα όπου μπορεί να γίνεται η ανάρτηση αρχείων σχετικών με ένα έργο, παρέχει ειδοποίηση στους χρήστες για την ανάρτηση νέων αρχείων, οργανώνει τα αρχεία ανά κατηγορία και παρέχει ειδική σήμανση για νέες εκδόσεις του ίδιου αρχείου καταγράφοντας παράλληλα το μέλος της ομάδας που έκανε την αλλαγή αλλά και των χρόνων. Παρέχεται η δυνατότητα στο διαχειριστή να εξάγει αναφορές σχετικά με τον χρόνο που δαπάνησαν τα μέλη της ομάδας του για την ολοκλήρωση του έργου ή έργων που υλοποιούνται παράλληλα. Κάθε χρήστης μπορεί να διαμορφώσει το προφίλ του σύμφωνα με τα γεωγραφικά και προσωπικά του δεδομένα, επιλογή γλώσσας, ώρας, εβδομαδιαίο ωράριο. Ο διαχειριστής έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει τα

δικαιώματα των χρηστών ανάλογα με τους ρόλους τους. Μέσω του ημερολογίου που παρέχεται μπορεί εύκολα να οριστούν ημερομηνίες αρχής και τέλους διεργασιών που υλοποιούνται στα πλαίσια ενός έργου, να οριστούν ημερομηνίες νέων γεγονότων, υπενθυμίσεις. Οι χρήστες αυτόματα ενημερώνονται για όποια αλλαγή ή εισαγωγή στο ημερολόγιο.

Asana (<https://asana.com/>)

Το Asana προσφέρει ένα τόπο όπου τα μέλη των ομάδων μπορούν να έχουν πρόσβαση σε συζητήσεις και αναφορές σχετικές με τα έργα που υλοποιούνται. Μέσω του Asana μπορούν να ανατίθενται εργασίες που πρέπει να γίνουν , οι εργασίες μπορούν να οργανώνονται σε διαμοιραζόμενα έργα. Κάθε χρήστης μπορεί καταγράφει χρονοδιάγραμμα εργασιών ενώ ο διαχειριστής κάθε έργου μπορεί να θέτει προτεραιότητες στα μέλη της ομάδας του. Οι διαχειριστές έχουν επίσης την δυνατότητα μέσω του ημερολογίου να οριοθετούν χρονικά τους στόχους της ομάδας και να επισημαίνουν ημερομηνίες ορόσημα για τα παραδοτέα. Η διασύνδεση του Asana με ένα μεγάλο αριθμό προγραμμάτων μπορεί να συμβάλει στη διαχείριση ενός έργου μέσω της δυνατότητας διαμοιρασμού αρχείων (Dropobox, Google drive) , προγραμματισμού (Instagantt), επικοινωνίας (Slack, HipChat), εξαγωγής αναφορών (Sprint boards, Flowbs) .

GanttProject (<http://www.ganttproject.biz/>)

Το GanttProject δίνει τη δυνατότητα να οριστούν σαφώς τα καθήκοντα και τα ορόσημα κατά την έναρξη ενός έργου. Σε κάθε έργο εκτός από της ημερομηνίες ορόσημο, έναρξης και λήξης, μέσω του Gantt Project μπορούν να τεθούν προτεραιότητες. Προσφέρεται για την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου

δυναμικού που συμμετέχει σε ένα έργο με βάση τον ρόλο κάθε μέλους. Διευκολύνει την διαχείριση των πόρων και την ανάθεση τους. Προσφέρει συνεχή παρακολούθηση των εργασιών έτσι ώστε να γίνεται συνεχώς αξιολόγηση και να γίνεται επαναπροσδιορισμός καθηκόντων εφόσον χρειάζεται. Δυνατότητα εξαγωγής εκθέσεων σε μορφή pdf. Παρέχεται επίσης δυνατότητα κοινόχρηστης χρήσης αρχείων που βρίσκονται αποθηκευμένα σε server προσβάσιμο από όλα τα μέλη.

Smartsheet (<http://www.smartsheet.com/s/coordinate-anything-5>)

Το shartsheet είναι ένα εργαλείο που υποστηρίζει την διαχείριση έργων και το γραφικό περιβάλλον του περιβάλλον μοιάζει με ένα υπολογιστικό φύλλο. Επιπλέον παρέχει δυνατότητες cloud για διαμοιρασμό και επισυνάψεις αρχείων. Συνδυάζει δυνατότητες που υπάρχουν των Excel, Access, Project και Sharepoint σε μία εφαρμογή. Μέσω των φύλλων του shartsheet τα μέλη μπορούν να συγκεντρώνουν όλο το υλικό της εργασίας τους, να διαμοιράζονται αρχεία, να παρακολουθούν την ροή εργασιών σε μία κεντρική τοποθεσία. Τα μέλη μιας ομάδας έργου μπορούν εύκολα να επισυνάψουν αρχεία σε κάθε γραμμή του φύλλου smartsheet έτσι ώστε να είναι εύκολα διακριτή η συσχέτιση του περιεχομένου με τον στόχο που αυτό επιτυγχάνει. Δίνει την δυνατότητα να στέλνονται ειδοποιήσεις για υπενθύμιση προθεσμιών αλλά και αλλαγών που υλοποιούνται σε έγγραφα που σχετίζονται με το έργο. Χρησιμοποιώντας διαγράμματα Gantt δίνει τη δυνατότητα να οπτικοποιηθεί η πορεία του έργου, να διαχωριστούν τα καθήκοντα των μελών μιας ομάδας ή να υποδεικνύονται τα επίπεδα κατάστασης με διαφορετικά χρώματα. Δυνατότητα απεικόνισης των διεργασιών του έργου στην οικία μορφή ενός ημερολογίου πλέγματος. Σημαντική είναι και η διασύνδεση που παρέχετε μεταξύ διαφορετικών έργων, τα επιμέρους φύλλα κάθε έργου μπορούν να συγκεντρωθούν και όλες οι

πληροφορίες των επιμέρους έργων να αποτυπωθούν σε ένα φύλλο. Σε κάθε αλλαγή ενός έργου ανανεώνεται αυτόματα το συγκεντρωτικό φύλλο ενώ μπορούν επίσης να δημιουργηθούν αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των έργων. Εξαγωγή αναφορών που παρέχουν πληροφορίες σχετικά με το χρονοδιάγραμμα και την ανάθεση καθηκόντων. Το smartsheet παρέχει επίσης γρήγορη ενημέρωση στους διαχειριστές για το φόρτο εργασίας των μελών κάθε έργου δίνοντας έτσι τη δυνατότητα να προβλέψουν καθυστερήσεις ή κινδύνους στην εξέλιξη των έργων και να προβούν σε διορθωτικές κινήσεις.

Aceproject (<http://www.aceproject.com/>)

Το Aceproject προσφέρει στους χρήστες βασικές δυνατότητες διαχείρισης ενός έργου, όπως καθορισμό ημερομηνιών έναρξης και λήξης, καθορισμό προτεραιοτήτων, την εκτίμηση των εξόδων και τον καθορισμό των ομάδων. Με δεδομένο ότι πολλά έργα χρησιμοποιούν παρόμοιες ροές εργασιών και χρονοδιαγραμμάτων το Aceproject δίνει τη δυνατότητα χρήσης κάποιων έργων ως πρότυπα. Κάθε μέλος μπορεί να δει τις εργασίες των έργων αποτυπωμένες σε ένα διάγραμμα κατάστασης ενώ σε ένα συγκεντρωτικό πίνακα αποτυπώνονται οι εργασίες και πληροφορίες που σχετίζονται με αυτό όπως το έργο στο οποίο ανήκουν, την ομάδα, την κατάσταση, τον τύπο, το βαθμό προτεραιότητας, τις εκτιμώμενες ώρες για την ολοκλήρωσή τους, τις ημερομηνίες έναρξης και λήξης, το μέλος στο οποίο έχει ανατεθεί η εκτέλεση. Παρέχετε δυνατότητα ανάρτησης εγγράφων και σύνδεσης ανά έργο.

Wrike (<https://www.wrike.com/tour/#getstarted>)

Το Wrike δίνει τη δυνατότητα διαμοιρασμού καθηκόντων στα μέλη μιας ομάδας έργου, ο κεντρικός στόχος μπορεί έτσι να κατακερματιστεί σε επιμέρους. Είναι σημαντικό εργαλείο και για τον διαχειριστή του έργου που μπορεί εύκολα να διαχειρίζεται τα επιμέρους κομμάτια, να παρακολουθεί τη συνολική και ατομική πορεία με σκοπό τελικά να επιτευχθεί ο στόχος του έργου. Κάθε χρήστης μπορεί να έχει συγκεντρωμένα όλα τα στοιχεία που χρειάζεται σε μία οθόνη, παρέχει γραφικές παραστάσεις για την πορεία του έργου ή των έργων και ενημερώσεις για αλλαγές ή ανανεώσεις σε πραγματικό χρόνο εξοικονομώντας έτσι χρόνο. Επίσης ο διαχειριστής του έργου μπορεί εύκολα , μέσω γραφικών παραστάσεων να ελέγξει την πορεία της ομάδας του όσον αφορά την εξέλιξη των παραδοτέων και να κάνει διορθωτικές κινήσεις όπου κρίνεται σκόπιμο. Παρέχει δυνατότητα ελέγχου πρόσβασης ,δημιουργώντας ομάδες χρηστών διασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο ότι οι πληροφορίες διαμοιράζονται έγκαιρα αλλά και στους σωστούς ανθρώπους .

ProofHub (<https://www.proofhub.com/?ref=GBnan>)

Το Proofhub παρέχει ένα κοινό τόπο εργασίας για της ομάδες που καλούνται να σχεδιάσουν, να οργανώσουν και να υλοποιήσουν ένα έργο. Διαθέτει όλα εκείνα τα εργαλεία που απαιτούνται για την διαχείριση ενός έργου από ολιγομελής αλλά πολυπληθής ομάδες. Το μέλος κάθε ομάδας έργου μπορεί να δημιουργήσει την δική λίστα με τις εργασίες που πρέπει να κάνει, να θέσει προτεραιότητες και να ορίσει ημερομηνίες έναρξης και λήξης. Διαθέτει ημερολόγιο όπου μπορούν να οριστούν οι εργασίες που πρέπει να γίνουν σε ημερήσια, μηνιαία και ετήσια βάση και σχετίζονται με ένα έργο ενώ παράλληλα υπάρχει δυνατότητα συγχρονισμού του με το ημερολόγιο άλλων εφαρμογών (π.χ. Outlook calendar). Μέσω διαγραμμάτων Gantt όλα τα μέλη της ομάδας ενημερώνονται για το τι πρέπει να επιτευχθεί και τι μπορεί να υστερεί,

παράλληλα παρέχετε μια καθαρή εικόνα για την πορεία των έργων σε όλους του εμπλεκόμενους, διαχειριστές, διοίκηση, πελάτες κ.λ.π. Μέσω γραφικών παραστάσεων που ποικίλουν ανάλογα με το σκοπό που εξυπηρετούν μπορούν να αναπαρασταθούν η συνολική εικόνα του έργου, ποιες εργασίες έχουν ολοκληρωθεί, ποιες ελλείψεις και ποιες αποκλίνουν από τον αρχικό σχεδιασμό. Ο διαχειριστής μπορεί να ορίσει δικαιώματα σε τμήματα του ίδιου έργου αλλά και μεταξύ διαφορετικών έργων. Μία σημαντική παράμετρος του prooffhub είναι η δυνατότητα διαμοιρασμού εγγράφων τόσο μεταξύ των μελών της ίδιας ομάδας όσο και εκτός αυτής, η παροχή ανατροφοδότησης με την προσθήκη σχολίων στα έγγραφα καθώς και επισημάνσεων απευθείας σε αυτά. Διαθέτει λίστα όπου κάθε μέλος μπορεί να καταχωρεί ανά ημέρα το χρόνο που διέθεσε ανά έργο. Έχει ενσωματωμένο chat εξασφαλίζοντας επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο και δίνει την ευχέρεια σε κάθε χρήστη να διαμορφώσει το περιβάλλον του προγράμματος με βάση τις δικές του προτιμήσεις στον τρόπο εργασίας, χρώματα, καρτέλες σε πρώτο πλάνο ή απόκρυψη. Σημαντική είναι και η δυνατότητα επιλογής γλώσσας αλλά και τοπικής ώρας ιδιαίτερα για ομάδες που τα μέλη τους μπορεί να είναι ή και να εργάζονται από διαφορετικές χώρες.

Microsoft Project (<http://office.microsoft.com/el-gr/project/FX103802304.aspx>)

Το Microsoft Project αποτελεί τμήμα του πακέτου Office της Microsoft και δημιουργήθηκε για υποστηρίξει την διαχείριση έργων και χαρτοφυλακίων στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Απαιτείται η εγκατάσταση του από τα μέλη μιας ομάδας και για την on line επικοινωνία απαιτεί εγκατάσταση πρόσθετων πακέτων όπως το Microsoft Office Project Server και του Microsoft Project Web Access. Παρέχει πρότυπα διαχείρισης έργου, διαγράμματα Gantt για τον

προσδιορισμό της διαδοχής των εργασιών, αναφορές μέσω των οποίων μπορούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη να ενημερωθούν για την πρόοδο ενός έργου. Όσον αφορά την διαχείριση χαρτοφυλακίων δίνει τη δυνατότητα να συγκεντρώνονται όλα τα έργα που είναι σε εξέλιξη και να γίνεται μία ενοποιημένη διαχείριση των πόρων, να αναθέτονται καθήκοντα αξιολογώντας της στρατηγικές του οργανισμού. Με την ενσωμάτωση του Lync Online επιτυγχάνεται η επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο μεταξύ της ομάδας.

Basecamp (<https://basecamp.com/>)

Το Basecamp είναι μία πλατφόρμα διαχείρισης έργων που απευθύνεται σε ομάδες που απαρτίζονται από άτομα με διαφορετικούς ρόλους και καθήκοντα. Βασικές δυνατότητες της πλατφόρμας είναι ότι μπορούν τα μέλη μιας ομάδας έργου να συγκεντρώνουν σε ένα σημείο τη λίστα των καθηκόντων και παραδοτέων τους, να συζητούν, να διαμοιράζονται αρχεία σχετικά με το έργο. Ο χρήστης μπορεί να βλέπει συγκεντρωμένα σε μορφή λίστας τα project στα όποια συμμετέχει και να θέτει προτεραιότητες σε αυτά. Μία πρωτοποριακή παράμετρος της πλατφόρμας είναι η δυνατότητα διαχωρισμού των χρηστών σε μέλη της ομάδας και σε ενδιαφερόμενους για το έργο. Ενδιαφερόμενοι μπορεί να είναι πελάτες ή προϊστάμενοι που ουσιαστικά ενδιαφέρονται για τα τελικά παραδοτέα και όχι για την πορεία του έργου. Το Basecamp διαχωρίζει τα παραδοτέα δίνοντας τη δυνατότητα διαμοιρασμού με τους ενδιαφερόμενους μόνο των τελικών. Διατηρεί ιστορικό εργασιών χρήσιμο κυρίως για τον διαχειριστή ενός έργου και επιπλέον έχει δυνατότητα καθημερινής αυτόματης ενημέρωσης, μέσω email, για αλλαγές που έγιναν στα έργα που εμπλέκεται ένας χρήστης. Το Basecamp ενδείκνυται για έργα που απαιτούν επεξεργασία και διαχείριση πολλών αρχείων. Οι χρήστες μπορούν επισημαίνουν με ετικέτες τα αρχεία

τους επιτυγχάνοντας ομαδοποίηση των αρχείων τους και εύκολη και γρήγορη πρόσβαση σε αυτά.

ActiveCollab (<https://www.activecollab.com/index.php>)

Το ActiveCollab είναι μία πλατφόρμα όπου μπορούν όλες οι εφαρμογές που σχετίζονται με τη διαχείριση ενός ή περισσότερων έργων να συγκεντρωθούν σε μία οθόνη και ο χρήστης γρήγορα να πλοηγηθεί μεταξύ των διάφορων ενοτήτων. Τα μέλη κάθε ομάδας έργου μπορούν να ενημερώνονται για αλλαγές, ανανεώσεις αρχείων και να επικοινωνούν μεταξύ τους μέσα από την ίδια οθόνη. Παρέχει δυνατότητα ανάθεσης ρόλων και δικαιωμάτων ανάλογα με αυτούς, διαχειριστής, μέλη ομάδας, πελάτες-ενδιαφερόμενοι. Μέσω γραφικών αναπαραστάσεων μπορούν οι διαχειριστές να παρακολουθούν την πορεία των έργων, να κατανέμουν τον προϋπολογισμό στα έργα που τρέχουν και να παρακολουθούν την πορεία των μελών των ομάδων τους.

Emdesk (<http://www.emdesk.com/en/>)

Το Emdesk είναι μία διαδικτυακή πλατφόρμα για την συνεργασία και διαχείριση έργων που αναπτύχθηκε για ευρωπαϊκά ερευνητικά έργα. Υποστηρίζει το σύνολο των διαδικασιών του κύκλου ζωής του έργου επικεντρώνοντας σε 3 βασικούς τομείς, την προετοιμασία υλοποίησης του έργου, την υλοποίηση και την συνεργασία. Διαθέτει εργαλεία που επιτρέπουν τον άμεσο και σωστό υπολογισμό του προϋπολογισμού και της χρηματοδότησης του έργου. Διαθέτει έτοιμα πρότυπα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ανάλογα με το μέγεθος του κάθε έργου ενώ παραμετροποιούνται εύκολα για να αποτυπώσουν τις ιδιαιτερότητες κάποιων έργων. Οποιαδήποτε αλλαγή σε στοιχεία που έχουν ήδη υποβληθεί θα ανανεώσουν όλα τα σχετικά στοιχεία διατηρώντας τον υπολογισμό του προϋπολογισμού σωστό και συνεπή. Μέσω

διαγραμμάτων Gantt δίνει τη δυνατότητα να αναπτυχθεί ένα σχέδιο εργασίας, να δημιουργηθούν υποέργα, να οριστούν καθήκοντα στα μέλη των ομάδων, χρονοδιαγράμματα και ορόσημα του έργου. Οι αλλαγές που μπορεί να γίνουν στις εργασίες κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου θα επαναπροσδιοριστούν αυτόματα και οι μεταβλητές που μπορεί να επηρεάζονται όπως το κόστος και οι πόροι. Στο Emdesk μπορούν να οριστούν εκτός από τα μέλη της ομάδας έργου και εταίροι οι οποίοι θα συμβάλουν μέσω κοινοπραξίας στην ολοκλήρωση κάποιου έργου. Παρέχει γραφική απεικόνιση μέσω πινάκων όλων των πόρων που απαιτούνται και την κατανομή τους. Οι διαχειριστές και οι εταίροι μπορούν να κάνουν αλλαγές όταν απαιτείται, οι αλλαγές αντικατοπτρίζονται άμεσα σε όλους τους σχετικούς πίνακες και επισημαίνονται διασφαλίζοντας έτσι τη διαφάνεια. Παρέχει διαχείριση των δαπανών και σύγκρισή τους με το αρχικό κόστος. Σε ειδική ενότητα της πλατφόρμας μπορούν οι χρήστες να επεξεργάζονται το ίδιο αρχείο και να αποφεύγεται έτσι η συνεχής ανταλλαγή ηλεκτρονικών μηνυμάτων. Οι αλλαγές σε κάποιο έγγραφο επισημαίνονται διασφαλίζοντας έτσι τη σωστή χρήση της δυνατότητας αυτής, ενώ ο διαχειριστής μπορεί να δώσει δικαιώματα επεξεργασίας συγκεκριμένων τμημάτων κειμένου ανά χρήστη ενώ οι χρήστες δουλεύουν πάντα στη τελευταία επικερωμένη έκδοση του αρχείου. Όλα τα έγγραφα και οι πίνακες δεδομένων μπορούν να εξαχθούν από το εργαλείο. Ανάλογα με το καθεστώς χρηματοδότησης το Emdesk παρέχει πρότυπα διαχείρισης ανάλογης δομής. Συγχρόνως μπορούν να εξαχθούν έγγραφα προσαρμοσμένα στις επίσημες οδηγίες και έτοιμα να υποβοηθούν. Στο Emdesk μπορούν να διατηρούνται αντίγραφα ασφαλείας και να ανακτούνται όταν χρειάζεται. Έκτος από τη ασφάλεια που παρέχει αυτή δυνατότητα παράλληλα μπορεί να φανεί χρήσιμη σε περιπτώσεις που επιθυμούμε να δημιουργήσουμε διάφορες εκδόσεις του ίδιου έργου για να μελετήσουμε διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τη

χρηματοδότηση ή τον προϋπολογισμό. Σε ειδική οθόνη παρέχεται επισκόπηση της πορείας του έργου με σαφή προσδιορισμό των αποκλίσεων και των ανοιχτών ζητημάτων.

4.5. Αξιολόγηση πλατφορμών

Η επιλογή ενός εργαλείου για τη διαχείριση ενός ή περισσότερων έργων στα πλαίσια ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης είναι μία διαδικασία που υλοποιείται αξιολογώντας όλα τα συστατικά στοιχεία του έργου. Εκτός από την αξιολόγηση των συστατικών στοιχείων όμως είναι απαραίτητο να αξιολογηθεί και το ίδιο το λογισμικό ως το πόσο μπορεί να υποστηρίξει διαδικασίες του έργου, τι στοιχεία μπορεί να παρέχει στα μέλη της ομάδας, στους διαχειριστές ή και στα ανώτερα κλιμάκια ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, πόσο μπορεί να ενισχύσει την συνεργασία μεταξύ των μελών, πόσο μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη στόχων και τελικά στην επιτυχή ολοκλήρωση του-ων έργου-ων. Η αξιολόγηση των συστημάτων που παρουσιάστηκαν θα αξιολογηθούν ως προς τα παρακάτω χαρακτηριστικά.

- ❖ Web-based: Δυνατότητα χρήσης της πλατφόρμας μέσω ενός web-browser χωρίς να απαιτούν εγκατάσταση λογισμικού τοπικά στον υπολογιστή του χρήστη.
- ❖ Συνεργασία : Κατά πόσο το λογισμικό μπορεί να καλύψει τις ανάγκες μιας ομάδας έργου η υλοποίηση του οποίου απαιτεί συνεχή ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ τους, αλληλεπίδραση, επίτευξη ενός κοινού στόχου, επικοινωνία . Κατά πόσο διευκολύνει το διαχειριστή του έργου στην ανάθεση εργασιών και

στην κατανομή του χρόνου και στην τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων από όλα τα μέλη για την ολοκλήρωση των παραδοτέων.

- ❖ Σύστημα εντοπισμού ζητημάτων : Ζήτημα μπορεί να θεωρηθεί κάθε παράμετρος που μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τον τελικό στόχο του έργου. Ζήτημα μπορεί να είναι η καθυστέρηση σε σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό, η χρονική απόκλιση στα παραδοτέα, η απόκλιση από τον αρχικό προϋπολογισμό, η ανισομερής κατανομή των εργασιών στα μέλη της ομάδας.
- ❖ Προγραμματισμός : Είναι η διαδικασία της προετοιμασίας του έργου, του ελέγχου της πορείας του έργου, της βελτιστοποίησης της χρήσης των πόρων, υλικών και ανθρώπινων, της ανάθεσης καθηκόντων και ρόλων, της αποτύπωσης χρονοδιαγραμμάτων.
- ❖ Διαχείριση χαρτοφυλακίου : Η δυνατότητα να συγκεντρώνονται όλα τα έργα που εκτελούνται ή πρόκειται να εκτελεστούν σε μία κεντρική βάση από όπου γίνεται κεντρική διαχείριση των διαδικασιών και των διαμοιραζόμενων πόρων.
- ❖ Διαχείριση πόρων : Αφορά μελέτες που μπορούν να εξαχθούν και να αποτυπώσουν το κατά πόσο είναι αποτελεσματική, αποδοτική και αξιοκρατική η αξιοποίηση των πόρων.
- ❖ Διαχείριση εγγράφων : Σχετίζεται με το κατά πόσο οι χρήστες μπορούν να διατηρήσουν μια κοινή μεταξύ τους βάση με τα έγγραφα που σχετίζονται με ένα έργο, να τα επεξεργαστούν διατηρώντας πάντα την τελευταία έκδοση και να παρακολουθούν αλλαγές που γίνονται από την ομάδα έργου.
- ❖ Σύστημα ροής εργασιών : Είναι η δυνατότητα παρακολούθησης και της επίδοσης των καθηκόντων που έχουν ανατεθεί στα πλαίσια ενός έργου. Στα πλαίσια ενός έργου μπορεί να υπάρχουν ροές εργασιών που φαινομενικά

τρέχουν ως ανεξάρτητες διαδικασίες όμως συχνά υπάρχουν εξαρτήσεις από τα παραδοτέα της μιας στα δεδομένα εισόδου μιας άλλης. Τέτοιου είδους εξαρτήσεις απαιτούν συνεχή παρακολούθηση για να διαπιστωθούν έγκαιρα αποκλίσεις.

- ❖ Υποβολή εκθέσεων και αναλύσεων : Οι εκθέσεις και οι αναλύσεις αναφέρονται στη δυνατότητα εξαγωγής εγγράφων-αναφορών όπου μπορούν να αποτυπωθούν τα κύρια σημεία ενός έργου, καθώς και το αποτέλεσμα αυτού. Οι εκθέσεις και οι αναλύσεις είναι συνήθως απαραίτητες όταν θα πρέπει να γίνει παρουσίαση ενός έργου σε ανώτερα κλιμάκια ή πελάτες.

Πίνακας 4.1. Αξιολόγηση πλατφορμών

Πλατφόρμα	Web-based	Συνεργασία	Σύστημα εντοπισμού ζητημάτων	Προγραμματισμός	Διαχείριση χαρτοφυλακίου	Διαχείριση Πόρων	Διαχείριση εγγράφων	Σύστημα ροής εργασιών	Υποβολή εκθέσεων και ανάλυσης
Sciforma	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI
Zoho Projects	NAI	NAI	NAI	NAI	OXI	NAI	NAI	NAI	NAI
Teamwork	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI	OXI
Asana	NAI	NAI	OXI	NAI	OXI	OXI	NAI	NAI	OXI
GanttProject	OXI	OXI	OXI	NAI	OXI	NAI	OXI	OXI	OXI
Smartsheet	NAI	NAI	NAI	OXI	OXI	NAI	NAI	OXI	NAI
Aceproject	NAI	OXI	NAI	NAI	OXI	OXI	NAI	NAI	OXI
Wrike	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI
ProofHub	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI	OXI	NAI	NAI	OXI
Microsoft Project	NAI	OXI	OXI	NAI	NAI	NAI	OXI	OXI	NAI
Basecamp	NAI	NAI	OXI	OXI	OXI	NAI	NAI	OXI	OXI

ActiveCollab	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI
Emdesk	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI

4.5. Αξιολόγηση χαρακτηριστικών

Από τον παραπάνω πίνακα αλλά και από την ανάλυση των χαρακτηριστικών κάθε πλατφόρμας είναι φανερό πως για την χρήση ενός εργαλείου δεν είναι εύκολο να επιλεγεί ένα το οποίο θα εξυπηρετήσει όλες τις ανάγκες διαχείρισης κάποιου έργου ή έργων. Έστω και αν κάποιες από τις πλατφόρμες που αναφέρθηκαν φαίνεται ότι διαθέτουν όλα ή τα περισσότερα χαρακτηριστικά παρόλα αυτά υπάρχουν σημαντικές διαφορές στον τρόπο που αυτά εξυπηρετούνται σε κάθε πλατφόρμα.

Πριν αναλυθούν τα χαρακτηριστικά που υπερτερεί κάθε πλατφόρμα είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η επιλογή για τη χρήση κάποιας πλατφόρμας της περισσότερες φορές γίνεται σε συνδυασμό και με άλλους παράγοντες που μπορεί να έχουμε ως δεδομένο. Τις περισσότερες φορές η χρήση ή και η υλοποίηση μιας πλατφόρμας πραγματοποιούνται στα πλαίσια συγκεκριμένου οργανισμού με σκοπό να διαχειριστούν έργα που υλοποιούνται σε αυτόν. Με αυτό ως δεδομένο θα πρέπει να εξεταστούν μεταβλητές όπως ο μέγιστος και ο ελάχιστος αριθμός μελών μιας ομάδας έργου, η γενικότερη κουλτούρα του οργανισμού και η δομή του. Επιπλέον είναι σημαντικό να ερευνηθεί το επίπεδο εξοικειώσεως των μελών των ομάδων με τη χρήση νέων συστημάτων, δεν είναι πάντα δεδομένο ότι τα μέλη των ομάδων θα είναι σε θέση να αξιοποιήσουν όλες τις δυνατότητες και προς τη σωστή κατεύθυνση. Η χρήση μιας πλατφόρμας δεν θα πρέπει να είναι αυτοσκοπός αλλά θα πρέπει να εξυπηρετεί τη διαδικασία επίτευξης των στόχων των έργων.

Έχοντας ως δεδομένο τα παραπάνω γενικά στοιχεία η αξιολόγηση των χαρακτηριστικών αναφέρεται στο βαθμό που μια πλατφόρμα διαχείρισης έργου μπορεί να τα υπηρετήσει.

Στον πίνακα που ακολουθεί γίνεται μία συνολική αξιολόγηση των πλατφορμών ως προς το βαθμό που μπορούν να καλύψουν τα χαρακτηριστικά που αναλύθηκαν.

Πίνακας 4.2. Αξιολόγηση χαρακτηριστικών

Πλατφόρμα	Web-based	Συνεργασία	Σύστημα εντοπισμού ζητημάτων	Προγραμματισμός	Διαχείριση χαρτοφυλακίου	Διαχείριση Πόρων	Διαχείριση εγγράφων	Σύστημα ροής εργασιών	Υποβολή εκθέσεων και ανάλυσης
Sciforma	●	◐	◐	◑	◑	●	◑	◐	◑
Zoho Projects	●	●	◐	◐	○	◑	◑	◐	◐
Teamwork	●	◐	◐	●	◑	◑	◐	◐	○
Asana	●	◐	○	◑	○	○	◑	◑	○
GanttProject	○	○	○	◐	○	◑	○	○	○
Smartsheet	●	◐	◑	○	○	◐	◑	○	◑
Aceproject	●	○	◐	◑	○	○	◑	◑	◑
Wrike	●	◐	◑	◐	◑	◑	●	●	◑
ProofHub	●	◐	●	◐	●	○	◐	◑	○
Microsoft	◐	○	○	○	◐	◑	○	○	◑

Project									
Basecamp	●	◐	○	○	○	◑	●	○	○
ActiveCollab	●	◑	◐	◒	◑	◐	◐	◑	◐
Emdesk	●	◑	●	◐	◑	◐	◐	◑	●

Διαβαθμισμένα κριτήρια: ○ Δεν καλύπτει ● Καλύπτει πλήρως

Η συνεργασία επιτυγχάνεται μέσω της επικοινωνίας μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Η επικοινωνία στη διαχείριση ενός έργου αποτελεί βασική παράμετρο έτσι ώστε τα μέλη των ομάδων να μπορούν να επικοινωνούν άμεσα και να διαμοιράζονται πληροφορίες για τα έργα σε πραγματικό χρόνο. Το Zoho Project διαθέτει ένα σύνολο εργαλείων προς την κατεύθυνση αυτή. Παρέχει τη δυνατότητα δημιουργίας καταλόγου αρχείων, επιτυγχάνοντας με αυτών τον τρόπο άμεσο και γρήγορο διαμοιρασμό όλων των πόρων προς όλα τα μέλη. Παρέχει διαδικτυακούς τόπους συζητήσεων αλλά και άμεσων μηνυμάτων ενισχύοντας την επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο. Σημαντική είναι η δυνατότητα δημιουργίας σελίδων wiki, με αυτό τον τρόπο οι ομάδες μπορούν να δημιουργούν περιεχόμενο και να το επεξεργάζονται σε μία κεντρική σελίδα προσβάσιμη από όλους. Όλες αυτές οι δυνατότητες μπορούν να ενισχύσουν σημαντικά τη συνεργασία μεταξύ των μελών έτσι ώστε να εργασθούν ως ομάδα για την επίτευξη των στόχων του έργου.

Στην διάρκεια εκτέλεσης ενός έργου μπορεί να προκύψουν ζητήματα που απαιτούν άμεση και αποτελεσματική λύση έτσι ώστε να μην τεθεί σε κίνδυνο ο τελικός στόχος. Είναι σημαντικό ζητήματα όπως καθυστερήσεις, αποκλεισμοί από τον προϋπολογισμό και ανισότητες μεταξύ των ρόλων των μελών να μπορούν να προβλεφτούν ή έστω να εντοπιστούν έγκαιρα. Τα περισσότερα από τα συστήματα που αναλύθηκαν διαθέτουν τη δυνατότητα εξαγωγής αναφορών για την χρονική παρακολούθηση της πορείας των έργων. Όσον αφορά τον εντοπισμό ζητημάτων που αφορούν χρονικές αποκλίσεις το Proof Hub παρέχει ένα σύνολο από αναφορές για την παρακολούθηση της πορείας των εργασιών κάθε ομάδας αλλά και της απόδοσης κάθε μέλους μιας ομάδας. Μπορούν να καταγραφούν τα χρονικά όρια που τίθενται για την ολοκλήρωση των έργων και να αποτυπωθούν γραφικά καθυστερήσεις σε σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό. Με τη καταγραφή της απόδοσης των μελών

μπορούν εύκολα να εντοπιστούν καθυστερήσεις και να γίνει ανακατανομή καθηκόντων στα μέλη. Μέσω διαγραμμάτων road map μπορούν οι διαχειριστές να έχουν μία συγκριτική εικόνα μεταξύ των οροσήμων των έργων και της τρέχουσας εικόνας του έργου.

Σχετικά με τα ζητήματα που προκύπτουν κατά τη εκτέλεση των έργων και αφορούν αποκλίσεις σε σχέση με τον προϋπολογισμό αυτού το Emdesk παρέχει τη δυνατότητα ανάλυσης σε διάφορες διαστάσεις όπως ο προϋπολογισμός σε σχέση με την χρηματοδότηση ανά έργο, ανά τύπο δραστηριότητας ή κατηγορίας κόστους. Αν και το Emdesk ,όπως έχει αναφερθεί ήδη, δημιουργήθηκε για τη διαχείριση ευρωπαϊκών ερευνητικών έργων ο μηχανισμός εντοπισμού ζητημάτων στη σχέση προϋπολογισμού-χρηματοδότησης που διαθέτει μπορεί να θεωρηθεί από τους πιο ευέλικτους και αποτελεσματικούς. Κάθε μεταβολή σε ποσά που αφορούν έξοδα ή έσοδα του έργου ενημερώνουν αυτόματα τον αρχικό προϋπολογισμό.

Ο προγραμματισμός στη διαχείριση ενός έργου αφορά όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής του και είναι σημαντικό να υποστηρίζεται επαρκώς από μία πλατφόρμα που θα χρησιμοποιηθεί για τον σκοπό αυτό. Αφορά εργαλεία και δυνατότητες που παρέχονται στους διαχειριστές και τις ομάδες έργου για την προετοιμασία και την παρακολούθηση της πορείας του έργου. Μεταξύ των συστημάτων που αναλύθηκαν το Team Work παρέχει ένα επαρκή και αποτελεσματικό σύνολο εργαλείων για το σκοπό αυτό. Δίνει τη δυνατότητα κάθε έργο διαχωριστεί σε εργασίες οι οποίες ανατίθενται στα μέλη των ομάδων , είναι σημαντικό ότι η ανάθεση μπορεί να γίνει σε περισσότερα του ενός μέλους. Ο διαχειριστής μέσω της πλατφόρμας μπορεί να προσδιορίσει το χρονοδιάγραμμα κάθε εργασίας που ανατίθεται στα μέλη , ημερομηνία αρχής και τέλους, να ορίσει βαθμό προτεραιότητας σε κάθε εργασία, να παρέχει τους απαραίτητους πόρους, αρχεία και διευκρινήσεις, να προσθέτει

αυτόματες υπενθυμίσεις . Για τα μέλη των ομάδων έργου η πλατφόρμα παρέχει σε μία ενότητα όλα τα έργα ή τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί και μέσω αυτής μπορούν γρήγορα να προσδιοριστούν οι προτεραιότητες που έχουν ανατεθεί από τους διαχειριστές και καταναείμουν αποτελεσματικά το χρόνο τους μεταξύ αυτών. Μέσω του Team Work μπορούμε να εξάγουμε αναφορές έργων χρησιμοποιώντας κριτήρια ανάλογα με τα δεδομένα που θέλουμε να εξάγουμε, τα μέλη των ομάδων, συγκεκριμένο έργο, καταληκτικές ημερομηνίες. Από την καρτέλα οροσήμων μπορούν να εύκολα να εντοπιστούν τα έργα με βάση την καταληκτική τους ημερομηνία, ολοκληρωμένα, έργα με σύντομή καταληκτική ημερομηνία σε σχέση με την τρέχουσα, και μακροπρόθεσμα. Μέσω του ημερολογίου ο διαχειριστής μπορεί να ορίζει καταληκτικές ημερομηνίες παραδοτέων στα όλα μέλη της ομάδας του ή ανά μέλος.

Στη διαχείριση χαρτοφυλακίου εκτός από τη διατήρηση όλων των έργων σε μία συγκεντρωτική τοποθεσία μέσα σε ένα εργαλείο σημαντική παράμετρος είναι η δυνατότητα που παρέχει αυτό για την ενοποίηση όλων συστατικών τους στοιχείων. Η πλατφόρμα Proof Hub παρέχει τη δυνατότητα να παρουσιαστούν σε μία κοινή δομή τα γεγονότα που εκτελούνται σε κάθε έργο, ενοποίηση ημερολογίου γεγονότων. Έτσι ο διαχειριστής μπορεί να εντοπίσει επικαλύψεις μεταξύ των διαδικασιών που τρέχουν στα έργα, να εντοπίσει ανισότητες στην ανάθεση καθηκόντων μεταξύ των μελών και να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες. Μέσω διαγραμμάτων προόδου τόσο οι διαχειριστές όσο και τα μέλη των ομάδων έργου έχουν μια σαφή εικόνα για τι έχει γίνει, τι είναι σε εξέλιξη και τι αναμένεται να επιτευχθεί στο επόμενο διάστημα. Τα μέλη των ομάδων μπορούν να έχουν προεπισκόπηση για τα καθήκοντα που έχουν ανατεθεί και ποια από αυτά σχετίζονται με την πορεία εργασιών άλλων μελών.

Η έννοια της διαχείρισης των πόρων αναφέρεται κυρίως στην δυνατότητα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού που αποτελεί μέρος μιας ομάδας έργου. Η πλατφόρμα Sciforma μέσω ειδικής καρτέλας για το σκοπό αυτό παρέχει στον διαχειριστή ενός έργου τη δυνατότητα να κατανέμει τους πόρους στα έργα με βάση της δεξιότητές τους, τις ικανότητες και το γνωστικό τους αντικείμενο, να προβλέψει ανάγκες σε πόρους που μπορεί να προκύψουν στην πορεία ενός έργου και να διαχειριστεί τους πόρους με βάση τα δικαιώματα των ρόλων τους. Είναι ιδιαίτερα σημαντική η παράμετρος του εργαλείου αφού ο διαχειριστής μπορεί να έχει συγκεκριμένα κριτήρια για την κατανομή των πόρων μεταξύ των έργων. Για κάθε πόρο το εργαλείο παρέχει γραφικές αναπαραστάσεις για την συμβολή τους ανά έργο, για τη διαθεσιμότητα τους σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο και συγκεντρωτική παρουσίαση των ημερολογίων τους.

Για τη διαχείριση εγγράφων μεταξύ των πλατφορμών που μελετήθηκαν σημαντική είναι η δυνατότητα που παρέχει το Wrike ως προς την αποθήκευση και επεξεργασία κειμένων από τους χρήστες άμεσα στο εργαλείο. Κάθε χρήστης μπορεί να δημιουργεί το δικό του κείμενο, στον κειμενογράφο που διαθέτει η πλατφόρμα, ενώ τα μέλη της ομάδας έχουν τη δυνατότητα να επεξεργαστούν το κείμενο σε πραγματικό χρόνο και αυτόματα να επισημανθούν οι αλλαγές που έκανε κάθε μέλος. Παρόλα αυτά η πλατφόρμα Basecamp συνδυάζει το παραπάνω χαρακτηριστικό με τη δυνατότητα επισύναψης εγγράφων. Για κάθε έγγραφο που δημιουργείτε στον κειμενογράφο του Basecamp η πλατφόρμα διατηρεί ιστορικό των αλλαγών. Η επισύναψη εγγράφων μπορεί να γίνει από κάθε μέλος και να είναι διαθέσιμα στα υπόλοιπα μέλη της ίδιας ομάδας ή σε μέλη που μπορεί να προστεθούν στο μέλλον. Η παρουσίαση των εγγράφων που έχουν επισυναφτεί γίνεται κάτω από κάθε έργο που αυτά αφορούν αλλά και στον λογαριασμό κάθε χρήστη εμφανίζονται όσα έχει επισυνάψει. Σε κάθε

έγγραφο δίνεται η δυνατότητα προσθήκης σχολίων. Η πλατφόρμα Active Collab διαθέτει επίσης κειμενογράφο με μια σημαντική δυνατότητα για τους χρήστες. Στον κειμενογράφο του Active Collab μπορεί να γίνει παραλληλισμός και σύγκριση δύο εγγράφων με σκοπό να εντοπιστούν αλλαγές μεταξύ των δύο κειμένων σε περιπτώσεις που έχουμε δύο διαφορετικές έκδοσης αυτού.

Ανάλογα με τη δομή του κάθε οργανισμού χρησιμοποιεί διαφορετικές προσεγγίσεις στον τρόπο που οργανώνει την ροή των εργασιών του. Είναι σημαντικό στην επιλογή για τη χρήση μιας πλατφόρμας διαχείρισης έργου το κατά πόσο αυτή μπορεί να προσαρμοστεί σε συγκεκριμένα δεδομένα με βάση το σύστημα ροής εργασιών του οργανισμού. Μέσω της πλατφόρμας Wrike οι διαχειριστές των έργων διαθέτουν εργαλεία που τους δίνουν τη δυνατότητα να διαμορφώσουν τις ροές των εργασιών τους που ταιριάζουν καλύτερα στο προφίλ των ομάδων τους. Μέσω διαγραμμάτων κρίσιμων περιοχών οι διαχειριστές μπορούν να εντοπίσουν αποκλίσεις και να αναπροσδιορίσουν ρόλους και ιεραρχίες εργασιών. Η πλατφόρμα διαθέτει φίλτρα μέσω των οποίων οι διαχειριστές μπορούν να έχουν μια γρήγορη λίστα εργασιών με βάση τα κριτήρια που θέτουν. Το μέλος κάθε των ομάδας μέσα από στην καρτέλα dashboard μπορεί να έχει μία συγκεντρωτική εικόνα για τις εργασίες που του έχουν ανατεθεί και τα χρονοδιαγράμματα αυτών, να εντοπίζει γρήγορα καθυστερήσεις (conflicts monitor) και αναπροσαρμόζει το πλάνο εργασιών του.

Στην υποβολή εκθέσεων και αναλύσεων σημαντικά πλεονεκτήματα παρουσιάζει το Emdesk. Είναι σημαντικό ότι μέσω της πλατφόρμας μπορούν να εξαχθούν εκθέσεις και αναλύσεις με βάση διαφορετικά κριτήρια και σκοπιά. Εκθέσεις που αποτυπώνουν τη συνεισφορά των μελών στην διεξαγωγή του έργου. Οι εκθέσεις είναι δυναμικές, αλλαγή στα στοιχεία του χρόνου που αφιερώνει κάθε μέλος στο έργο θα αποτυπωθούν αυτόματα. Εκθέσεις που αφορούν το κόστος ανά έργο, τα μέλη

μπορούν εξαρχής να εισάγουν στοιχεία για τις δαπάνες ή να ενημερώνουν την πλατφόρμα στην πορεία εκτέλεσης του έργου. Μέσω των εκθέσεων παρέχετε μια συνολική εικόνα σύγκρισης δαπανών-χρηματοδότησης. Εκθέσεις που αφορούν την πρόοδο των εργασιών, ο διαχειριστής μπορεί να παρακολουθεί την πορεία των έργων και διατηρώντας ιστορικό εκθέσεων να έχει μια πλήρη αναφορά για την εξέλιξη αυτών στο πέρας τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Συμπεράσματα

5.1. Η χρησιμότητα των πλατφορμών διαχείρισης έργου

Το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από δύο παράγοντες: την αλλαγή και την πολυπλοκότητα. Γι' αυτόν τον λόγο, η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός καλείται να είναι ανταγωνιστική, παραγωγική, εστιασμένη στον πελάτη και κερδοφόρα. Οπότε, θα πρέπει αντίστοιχα να δώσει έμφαση στις στρατηγικές μάρκετινγκ, τις στρατηγικές παραγωγής και εξυπηρέτησης που θα εξασφαλίσουν ανταγωνιστικότητα, παραγωγικότητα, εξυπηρέτηση και κερδοφορία που είναι τα ζητούμενα για την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, όμως, το επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, εξαιτίας των παραγόντων που εμπλέκονται σε αυτό, της παγκόσμιας εμβέλειας των αγορών και του μεγέθους των προσπαθειών που γίνονται για την εξασφάλιση της επιτυχίας (PMI, 2008). Γι' αυτόν τον λόγο, θα πρέπει να κάνει έναν πολύ προσεκτικό και όσο το δυνατόν πιο ακριβή προγραμματισμό γίνεται, ώστε να προσδιορίσει με σαφήνεια τον σκοπό του και να οριοθετήσει τους στόχους του.

Η επιτυχία ενός έργου που επιθυμεί να υλοποιήσει ένας οργανισμός πρέπει να καθορίζεται από το πόσο καλά μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι του από την αρχή μέχρι το τέλος με τη μικρότερη δυνατή παρέκκλιση από αυτούς. Και επειδή οι αστάθμητοι παράγοντες που δημιουργούνται εξαιτίας της αβεβαιότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι πολλοί, θα πρέπει ανά πάσα στιγμή να υπάρχει έτοιμο και ένα δεύτερο σχέδιο που θα επαναπροσδιορίζει τους ενδιάμεσους για τον σκοπό στόχους.

Από την άλλη, η πολυπλοκότητα των οργανισμών απαιτεί δύο πολύ βασικά πράγματα: εξειδίκευση και συντονισμό (PM4DEV, 2007), ώστε να επιλέγονται εκείνα τα μέλη και εκείνα τα μέσα που διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες, ικανότητες, επάρκεια και εξέλιξη αντίστοιχα, που θα εξασφαλίζουν καλή οργάνωση και προγραμματισμό (Adams, 1997). Γιατί ο οργανισμός είναι μία δομή που διευκολύνει τη συνεργασία, τον συντονισμό και την υλοποίηση των δραστηριοτήτων του έργου. Κύριος σκοπός του είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενισχύει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της ομάδας με ένα ελάχιστο ποσό διαταραχών, επικαλύψεων και συγκρούσεων. Μία από τις σημαντικότερες αποφάσεις του έργου είναι η μορφή της οργανωτικής δομής που θα χρησιμοποιηθεί για το έργο.

Πιο συγκεκριμένα, όμως, η εξειδίκευση επηρεάζει τόσο τη δομή του έργου όσο και τον βαθμό καταλληλότητας (τεχνική και γνωστική) του ανθρώπινου δυναμικού και των εργαλείων που χρησιμοποιούνται στον οργανισμό, και αφορά τόσο στη συγκρότηση όσο και στην εκπαίδευση του έργου και των μελών αντίστοιχα. Αυτό σημαίνει ότι η εξειδίκευση στη συγκρότηση που σχετίζεται με τη συγκεκριμενοποίηση των στόχων του προσδιορισμού της ιεραρχικής δομής και του καθορισμού του χρονικού ορίζοντα για την επίτευξη των στόχων, επιτρέπει τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και την επίτευξη των ενδιάμεσων στόχων, ενώ η εξειδίκευση στην εκπαίδευση συμβάλλει στη διεύρυνση των δομικών συστατικών του οργανισμού, η οποία προκύπτει μέσα από την καινοτομία και τη δημιουργικότητα (PM4DEV, 2007).

Ο συντονισμός οδηγεί στην ενότητα των διάφορων μερών του έργου. Το έργο αποτελεί μία αναλυτική δομή που χωρίζει του γενικούς στόχους σε συγκεκριμένες δραστηριότητες ή καθήκοντα για κάθε τομέα του έργου, ο διαχειριστής καλείται να σχεδιάσει μια οργανωτική δομή που θα εξασφαλίσει ότι οι διάφορες συνιστώσες θα

συνεργαστούν με αυτόν τον τρόπο και θα οδηγήσει στην επίτευξη του γενικού και τελικού στόχου. Γι' αυτόν τον λόγο, θα πρέπει οι ενέργειές του να επιτυγχάνουν ομαλή συνεργασία, αμοιβαία κατανόηση και αρμονία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, καθώς σε αυτή στηρίζεται η ομαλή λειτουργία του οργανισμού (PM4DEV, 2007).

5.2. Μελλοντικές επεκτάσεις

Με βάση την περιγραφή που προηγήθηκε σχετικά με το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσα στο οποίο καλείται να αναπτύξει τις δράσεις του ένας οργανισμός είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι μέσα σε αυτό το περιβάλλον και σύμφωνα με τους κανόνες του θα πρέπει να δρα και ένας εκπαιδευτικός οργανισμός. Θα ήταν ενδιαφέρουσα η προσέγγιση της διαχείρισης έργου με τη χρήση μιας πλατφόρμας από αυτές που μελετήθηκαν στα πλαίσια μιας εκπαιδευτικής κοινότητας. Με δεδομένο ότι η μέθοδος της ανάθεσης ενός έργου στην εκπαίδευση ξεφεύγει από τα πλαίσια των διακριτών μαθημάτων, θα μπορούσαν να εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα από τη μελέτη μιας τέτοιας περίπτωσης για την ικανότητα των εκπαιδευόμενων να κατανοήσουν και εργαστούν στα πλαίσια των κανόνων που θέτονται για τη διαχείριση ενός έργου.

Μια περαιτέρω προσέγγιση της έρευνας αποτελεί η χρήση των βέλτιστων πρακτικών που χρησιμοποιεί κάθε μία από τις πλατφόρμες που μελετήθηκαν στην παρούσα εργασία με το σκοπό την σχεδίαση και υλοποίηση μιας πλατφόρμας που θα μπορεί καλύπτει όλες τις λειτουργίες και κατά τρόπο βέλτιστο.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Adams, J.R. (1997). Principles of project management. PMI.

Bakouros, Y. & Kelessidis, V. (2000). Project management (online). Available at: http://www.adi.pt/docs/innoregio_pmanagement.pdf (Retrieved 20/09/14).

ESA (1995). Guide to software project management, 1(1). Paris: ESA.

Hagstrom, P. & Hedlund, G. (1999). A three-dimensional model of changing internal structure in the firm. In: A.D., Chandle, P. Hagstrom & O. Solvell (eds). The dynamic firm: The role of technology, strategy, organization and regions (p.p. 166-191). New York: Oxford University Press.

Hoffer, J.A, George, J.F & Valacich, J.S. (2002). Modern systems analysis & design. New York: Pearson Education, Inc & Prentice Hall.

IEEE (1987). IEEE standard for software project manage-currently available models and introduces a different plans. New York: IEEE.

Jamieson, A & Morris, P.W.G. (2004). Moving from corporate strategy to project strategy. In: P.W.G., Morris & J.K., Pinto (eds). The Wiley guide to managing projects (p.p. 177-205). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Kloppenborg, T. & Opfer, W. (2002). The current state of project management research: trends, interpretation and predictions. Project Manage J, 33(2): 5–18.

Levine, A. (2001). The remaking of the American university. Innov Higher Educ, 25: 253–267.

- Munns, A.K. & Bjeirmi, B.F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2): 81-87.
- Nguyen, Q.M. (2006). Planning in software project management – An empirical research of software companies in Vietnam. Fribourg: University of Fribourg.
- Peters, G. (1981). Project management and construction control. Construction Press.
- Pinto, J.K. & Slevin, D.P. (1988). Project success: Definitions and measurement techniques. *Project management Journal*, 19(3): 67-73.
- PM4DEV (2007). Project management organizational structures. IMPACTO4DEV.
- PMI (2008). A guide to the project management body of knowledge. 4th edition. PMI.
- Reiss, G. (1995). Project management demystified: Today's tools and techniques. 2nd edition. UK: E& FN Spon.
- RIBA (2000). Architects' plan of work. UK: RIBA Publications.
- Stuckenbruck, L.C. (1978). Project manager – The systems integrator. *Project Management Quarterly*: 31-38.
- Stuckenbruck, L.C. (1984). Interface Management – Or Making The Matrix Work. In: Cleland, D. (ed). *Matrix management systems handbook* (p.p.: 330-343). New York, Van Nostrand.
- Thayer, R.H. (1988). Tutorial: Software engineering project management. Washington, D.C: IEEE Computer Society Press.
- Tomayko, J. & Hallman, H. (1989). Software project management. USA: Carnegie Mellon University.

Trepper, C.H. (2002). A project management primer (online). Available at:
http://www.aisc.com/us/lang_en/press_room/in_the_news/adtMag_August01.pdf
(Retrieved 10/10/14).

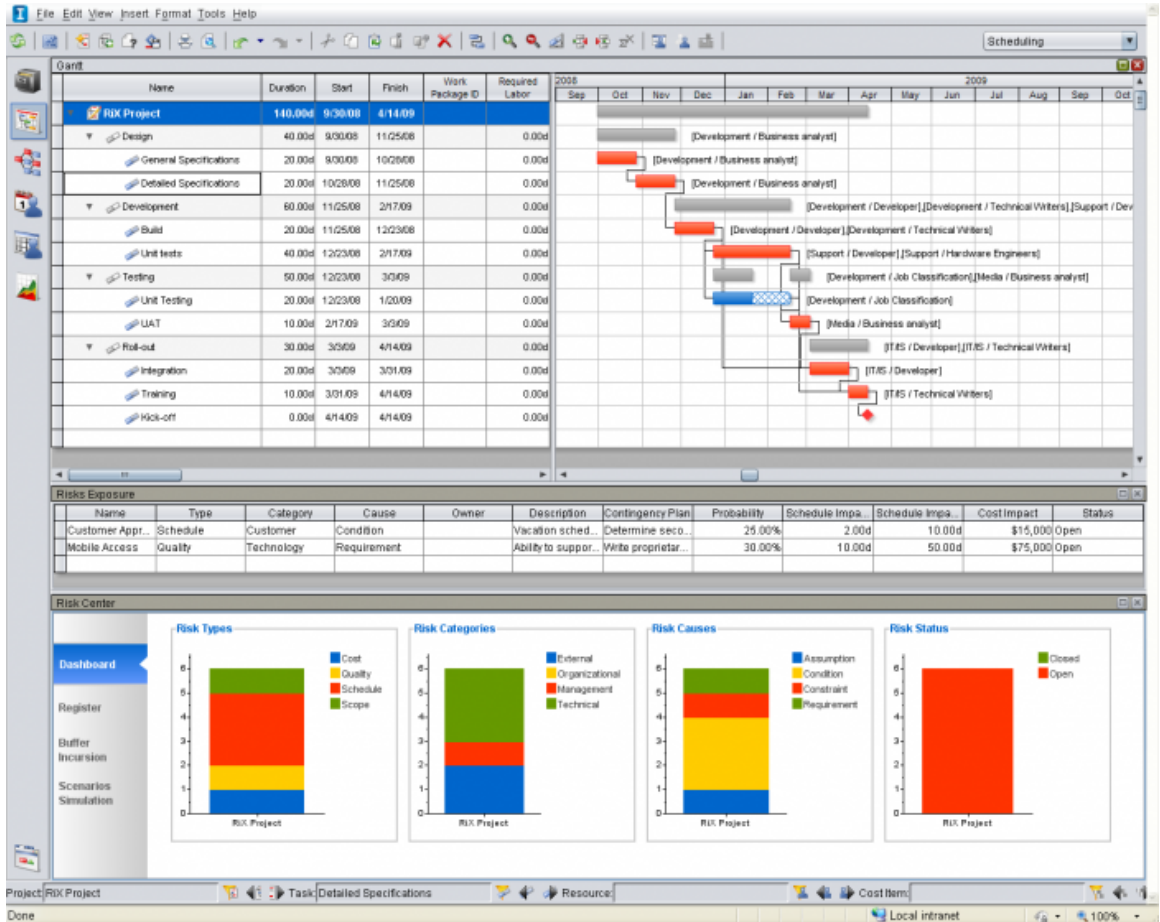
Turner, J.R. & Keegan, A.E. (2001). Mechanisms of governance in the project-based organization: A transaction cost perspective. *European Management Journal*, 19(3): 254-267.

Yan, Y., Kuphal, T. & Bode, J. (2000). Application of multiagent systems in project management. *Int J Production Economics*, 68: 185-197.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Το περιβάλλον των πλατφορμών

Sciforma



ZohoProject

Dashboard **Tasks & Milestones** Bugs Calendar Meetings Documents Timesheet Forums Wiki Chat Users

Tasks Milestones Dependency View Gantt View Task Reports Search...

All Open [Reorder Task List](#)

Ledger
In Accounts Receivables on Fri, 31 December, 2010 for Tricia Boyle

Title	Owner	Priority	Start	Due	Status	Created by
<input type="checkbox"/> Reports for Finance Team Meeting	Unassigned	None	-	-	Open	Tricia Boyle
<input type="checkbox"/> Credit Checks	Unassigned	High	10/Jan/11	31/Jan/11	Open	Tricia Boyle
<input type="checkbox"/> Reports	Hiyoshi Nakano	High	07/Jan/11	07/Feb/11	Open	Tricia Boyle

[Add Task](#) [Reorder](#)

Receivables
In Accounts Receivables on Fri, 31 December, 2010 for Tricia Boyle

Title	Owner	Priority	Start	Due	Status	Created by
<input type="checkbox"/> Credit Checks	Hiyoshi Nakano	None	-	-	Open	Tricia Boyle
<input type="checkbox"/> Credit checks redesign.	Manish Patel	High	-	-	Open	Tricia Boyle
<input checked="" type="checkbox"/> Payments	Unassigned	Medium	03/Aug/10	05/Aug/10	Open	Tricia Boyle
<input type="checkbox"/> Work on Finance Budget for this month	Hiyoshi Nakano	Low	10/Jan/11	18/Jan/11	Open	Tricia Boyle
<input type="checkbox"/> Preparing Finance Report also Printed Invoice Batch Run	Unassigned	None	12/Jan/11	25/Jan/11	Open	Tricia Boyle

[Add Task](#) [Reorder](#)

Filter by

Owner : All

Status : open

Priority : All

Time : None

[New task list](#)

[New Task](#)

[Export](#)

Teamwork

VIP Task Manager Professional [User: Administrator] [DataBase: Vlad]

File View Tools Help

Task List Task Tree Calendar Resource List

Drag a column header here to group by that column

ID	Name	Status	Complete	Priority	Info	Due Date	Owner	Assigned	Path
1	Task 1	In Progress	25 %	Urgent		15.10.2008 0:00	Administrator	Team Member 1	Company\Project Stage 1
Estimated Cost : 500 Actual Cost : 300 Cost Difference : 200									
2	Task 2	Completed	100 %	Normal			Administrator	Administrator	Company\Project Stage 1
Estimated Cost : 400 Actual Cost : 500 Cost Difference : -100									
3	Task 3	In Progress	35 %	High		16.10.2008 0:00	Administrator	Team Member 1	Company\Project Stage 1
Estimated Cost : 600 Actual Cost : 700 Cost Difference : -100									
4	Task 4	Created	0 %	Normal			Administrator	Administrator	Company\Project Stage 1
5	Task 5	In Progress	50 %	Highest		22.10.2008 0:00	Administrator	Team Member 1	Company\Project Stage 1
6	Task 6	Draft	0 %	Normal			Administrator	Administrator	Company\Project Stage 1
7	Task 7	In Progress	80 %	Normal		08.10.2008 0:00	Administrator	Team Member 1	Company\Project Stage 1
8	Task 8	Created	0 %	Low			Administrator	Administrator	Company\Project Stage 1
9	Task 9	Created	0 %	Low			Administrator	Administrator	Company\Project Stage 1

Estimated time: Actual time: None

Customization

Columns

- Actual Cost
- Actual Time
- Attachment
- Cost Difference
- Date Completed
- Date Created
- Date Last Modified
- Date Started
- Department
- Estimated Cost
- Estimated Time
- Finish Date
- Permissions

Customize Chart

Column diagram

Bar diagram

Line diagram

Area diagram

Pie diagram

Actual Time

Notes Charts Comments Task history Permissions Resource Assignment

Title Date Created Creator Task group

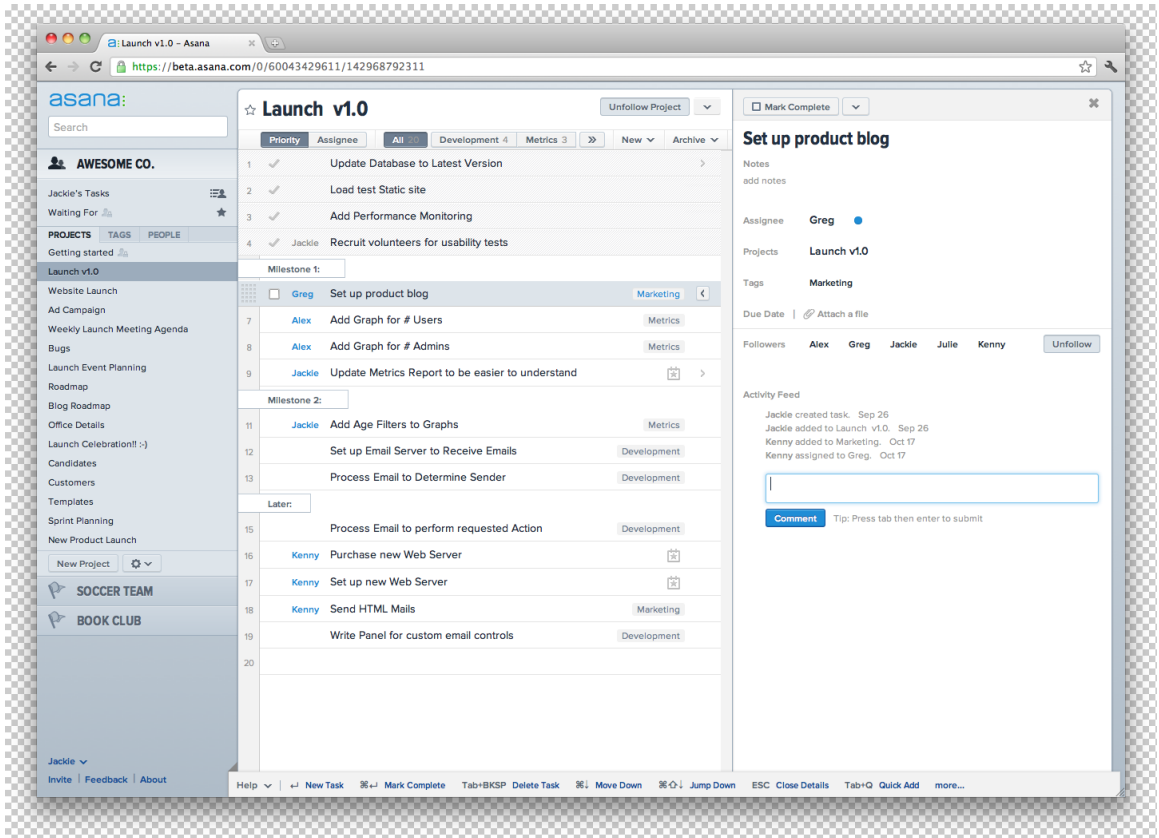
[3] Task 3 06.10.2008 16:11:00 Team Member: Project Stage 1
Attachment has been changed
Comment has been changed

[3] Task 3 06.10.2008 16:10:08 Team Member: Project Stage 1
Note has been changed

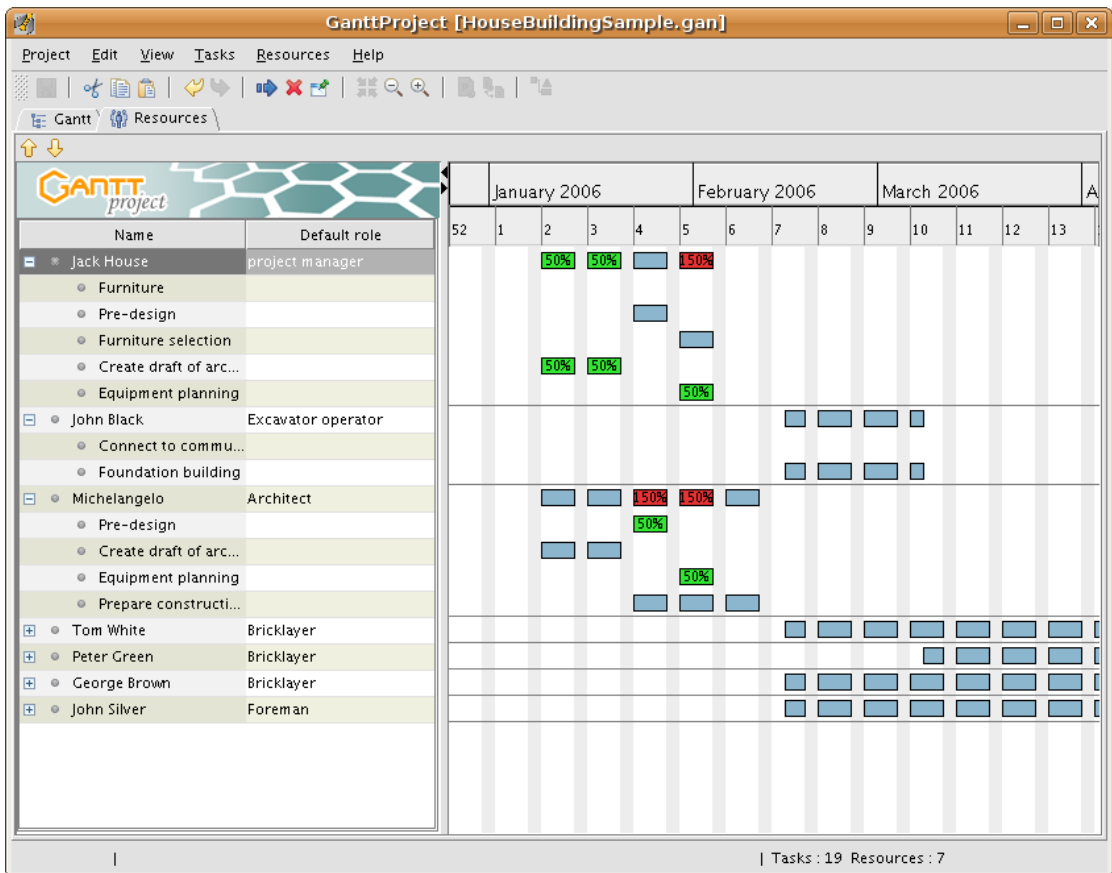
[1] Task 1 06.10.2008 16:09:55 Team Member: Project Stage 1
Status: (Default)Created -> (Default)In Progress
Complete: 0,00 % -> 25,00 %
Attachment has been changed

[1] Task 1 06.10.2008 16:09:16 Team Member: Project Stage 1
Comment has been changed

Asana



GanttProject



Smartsheet

The screenshot shows the Smartsheet interface with a project summary table on the left and a Gantt chart on the right. The table includes columns for Task Description, Status, Budget Deviance, Schedule Deviance, Estimate Total, Actual Total, Actual Start Date, and Planned Start Date. The Gantt chart displays task dependencies and timelines across a calendar grid from November to December.

Task Description	Status	Budget Deviance	Schedule Deviance	Estimate Total	Actual Total	Actual Start Date	Planned Start Date
Project Summary		\$2,300	-5	\$7,500	\$5,200	11/22/12	
Phase 1		\$2,350	-5	\$7,000	\$4,650	11/22/12	
Task 1		\$200	0	\$1,250	\$1,050	11/22/12	11/22/12
Task 2		-\$100	1	\$1,250	\$1,350	11/22/12	11/23/12
Task 3		\$500	-4	\$1,750	\$1,250	11/30/12	11/26/12
Task 4		\$1,750	-2	\$2,750	\$1,000	11/30/12	11/28/12
Phase 2		-\$50	0	\$500	\$550	11/29/12	
Task 1		\$100		\$400	\$300	11/29/12	11/29/12
Task 2		-\$150		\$100	\$250	11/30/12	11/30/12
Task 3		\$0		\$0	\$0	12/03/12	12/03/12
Task 4		\$0		\$0	\$0	12/04/12	12/04/12
Phase 3		\$0	0	\$0	\$0	12/05/12	
Task 1		\$0		\$0	\$0	12/05/12	12/05/12
Task 2		\$0		\$0	\$0	12/06/12	12/06/12
Task 3		\$0		\$0	\$0	12/07/12	12/07/12
Task 4		\$0		\$0	\$0	12/10/12	12/10/12
Phase 4		\$0	0	\$0	\$0	12/11/12	
Task 1		\$0		\$0	\$0	12/11/12	12/11/12
Task 2		\$0		\$0	\$0	12/12/12	12/12/12
Task 3		\$0		\$0	\$0	12/13/12	12/13/12
Task 4		\$0		\$0	\$0	12/14/12	12/14/12

Aceproject

The screenshot displays the Aceproject dashboard with a navigation menu on the left and several data widgets. The dashboard includes a search bar, a 'Portfolio: Assigned Projects' filter, and a 'Dashboard' section with various task and project counts.

Category	Count
My Tasks	
Assigned	18
Reviewer on	6
Marked	9
Created	16
Can be Started	13
To Start Soon	2
Soon Due	7
Overdue	16
My Projects	
Assigned	8
Marked	4
My Expenses	
In Progress	5
Submitted	0
Approved	3
Rejected	1
My Time	
Time Clock	00:00:00
Total Hours for this Week	10.16

Wrike

Wrike

Feedback Add Users Will ? Help

DASHBOARD

ACTIVITY STREAM

FOLDERS

Search folder...

My Folders

- IT Consultant Post
- Project Import Test
 - Software Development
 - Analysis Software
 - Deployment
 - Design
 - Development
 - Documentation
 - Pilot
 - Post Implementat
 - Scope
 - Testing
 - Training
 - TechRepublic Post
 - Recycle Bin

Everywhere

My Overdue

Overdue

- Upgrade Drupal to latest version to you, due May 03 4 days
- Test folder views in Wrike / IT Consultant Post to you, due May 06 1 day
- Test out Project Import / Project Import Test to you, due May 06 1 day
- Write up review of Wrike folders / IT Consultant Post

Overdue by you

Overdue

- Determine project scope / Scope to Bill Kelly, due Apr 29 8 days
- Secure project sponsorship / Scope to Bill Kelly, due Apr 30 7 days
- Define preliminary resources / Scope to Bill Kelly, due May 01 6 days
- Secure core resources / Scope

Conflicts Monitor

- Obtain approval to proceed (due Jun 12) → Design complete (start at Jun 11)
- Developer testing (primary debugging) (due Jul 26) → Development complete (start at Jul 11)
- Incorporate user documentation feedback (due Aug 01) → Documentation complete (start at Jul 24)
- Incorporate Helo documentation feedback (due Aug 02) → Documentation complete (start at Jul 24)

Due today/This Week

Today

- Conduct needs analysis / Analysis Software Requirements to you, due May 09

This week

- Draft preliminary software specifications / Analysis Software Requirements to you, due May 14

My Backlog

- TechRepublic post to you

Activity Stream

Share your thoughts and ideas with all users in your account

Use shift+enter to send Attach files Post

Test out Project Import Project Import Test Planned for May 06 (1d)

yesterday

Will expand 19:04

Software..._est.mpp 19:04

This is the file used for testing 19:04

Write a comment...

Project Import Test 1 active task Created on May 06 at 19:03 Comment

Research migrating domain email to another provider Planned for May 03 (1d) !

Show more updates

May 04

Will assigned task to Bill Kelly 17:01

Shortcuts: C - create a task, F - create a folder, Y - update status, S - search Copyright ©2006-2013 Wrike, Inc. All rights reserved. Patented.

ProofHub

▼ Abe's Deli website Overview Discussions Calendar To-Do's Time Files Notes Quickies +

Refresh

Upcoming - View full calendar

Today - 06	07	08	09	10	11	12
1 Task				1 Task Sign off on design		1 Task Collect all graphs

Fri, 06 Sep, 2013

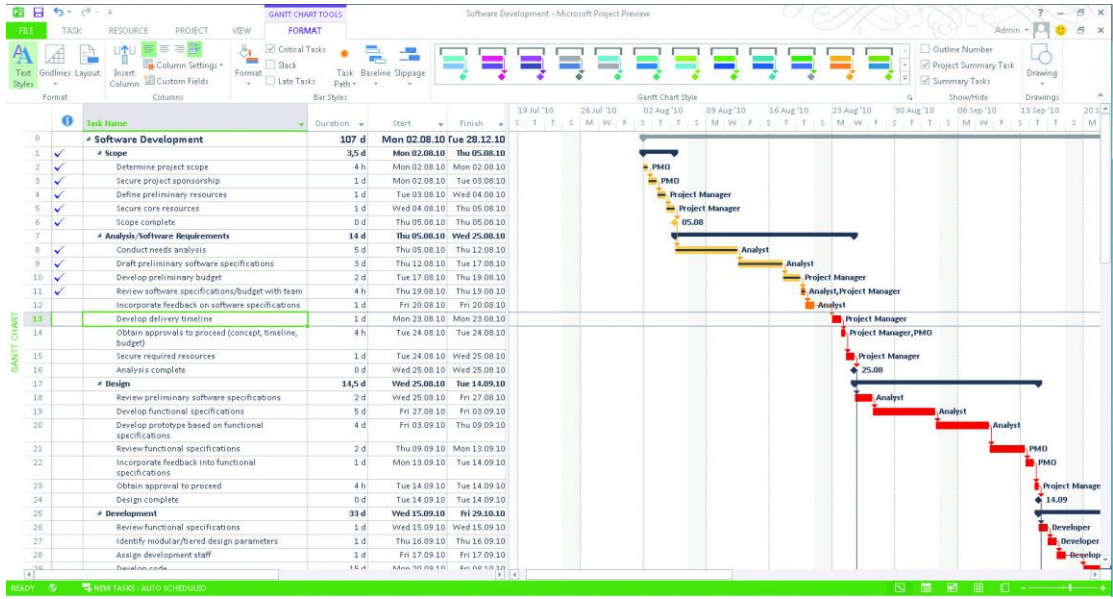
- Comment April Ludgate - Sure, but feel free to let us know if you see anything amiss. We do ha... 2013/09/06 10:55:19
- Comment Ron Swanson - Too many cooks spoil the broth. I think I'll let the two of you handle... 2013/09/06 10:54:20
- Proof Abhimanyu Ghoshal - Sample homepage.jpg 2013/09/06 10:50:58
- File Abhimanyu Ghoshal - Sample homepage.jpg 2013/09/06 10:47:46
- Topic Abhimanyu Ghoshal - Homepage v1.5 2013/09/06 10:46:05

Thu, 05 Sep, 2013

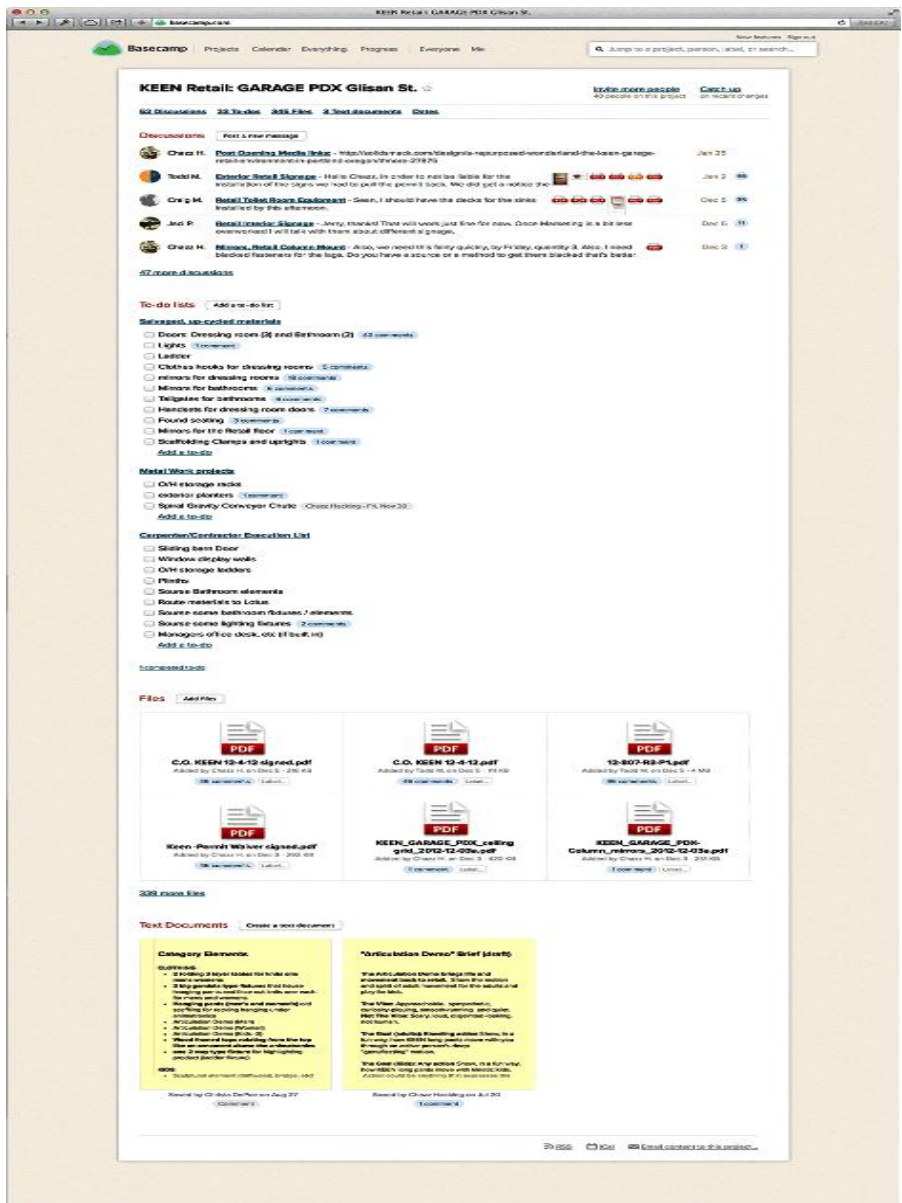
- Note Abhimanyu Ghoshal - Website WIP - thoughts and questions 2013/09/05 22:44:01

Abe's Deli - © ProofHub Who's Online ?

Microsoft project



Basecamp



ActivCollab

#13: Apply design solutions — Projects

E-book: Project Management... Outline Milestones **Tasks** Discussions Files Notebooks Time and Expenses

Home E-book: Project Management Made Simple Tasks Apply design solutions Details

CONFIRMED #13: Apply design solutions New Task Options

Created Mar 19, 2014 by Anna Grame
 Category No Category
 Milestone Second draft - ready for proofreading
 Due On Mar 21, 2014
 Related Tasks No related tasks

Assignees Michael O'Neil 6h of 8h

Create Invoice Complete Edit

Michael O. Apply pages design - Due Tomorrow
 New Subtask Reorder
 Michael O. Typography
 Michael O. Apply cover design

Leave a Comment

Lisa R. Mar 19, 2014 11:58 AM #4
 They are great! Thanks :)
 You will find screenshots in Files area.

Anna G. Mar 19, 2014 11:57 AM #3
 @Lisa Rose please check these pages and see if you can use it to make some screen shots for the website.

Anna G. Mar 19, 2014 11:56 AM #2
 Already on it. You can find all files in the attachment.

Books.rtf

QUICK ADD NOTIFICATIONS STATUS UPDATES BUY NOW TRASH

Emdesk

Project Acronym: LEAPPROG (Webinar) Current Month: Call ID: FP7-ICT-2011-9 Proposal ID: N/A(v4)

myEMDESK Proposal Implementation Loaded Quick select

Project Contractor Part B Work plan Help Version / Export

Contractors

Display from 1 to 36

- P 1 CLL (CO)
Calc. Method: Stand. Flat
- P 2 SSO (CR)
Calc. Method: Ind. Flatrate 0.00%
- P 3 UOL (CR)
Calc. Method: Stand. Flat
- P 4 UDO (CR)
Calc. Method: Transi. Flat
- P 5 DAE (CR)
Calc. Method: Actual indirect Cost
- P 6 FDC (CR)
Calc. Method: Actual indirect Cost
- P 7 ISCPN (CR)
Calc. Method: Stand. Flat
- P 8 UOP (CR)
Calc. Method: Actual indirect Cost

Estimated Project Budget

Status General Information **Estimated Project Budget** Resources Report / Review Schedule

	RTD	DEM	MGNT	OTHER	Total
Total	383,440.00 €	202,800.00 €	69,000.00 €	0.00 €	655,240.00 €
EC Contrib.	191,720.00 €	101,400.00 €	69,000.00 €	0.00 €	362,120.00 €
Personnel	275,533.33 €	160,000.00 €	0 €	0 €	435,533.33 €
Sub	0 €	0 €	45,000.00 €	0 €	45,000.00 €
Others	44,000.00 €	9,000.00 €	20,000.00 €	0 €	73,000.00 €
Indirect	63,906.67 €	33,800.00 €	4,000.00 €	0 €	101,706.67 €
Total	208,548.32 €	184,869.58 €	0.00 €	0.00 €	393,417.90 €
EC Contrib.	156,411.24 €	92,434.79 €	0.00 €	0.00 €	248,846.03 €
Total	338,919.75 €	103,215.66 €	0.00 €	0.00 €	442,135.41 €
EC Contrib.	254,189.00 €	51,807.00 €	0.00 €	0.00 €	305,996.00 €
Total	379,780.88 €	219,209.51 €	0.00 €	0.00 €	599,070.39 €
EC Contrib.	284,835.00 €	109,644.00 €	0.00 €	0.00 €	394,479.00 €
Total	332,883.46 €	70,707.69 €	0.00 €	0.00 €	403,591.15 €
EC Contrib.	166,441.00 €	35,353.00 €	0.00 €	0.00 €	201,794.00 €
Total	72,833.33 €	42,320.51 €	0.00 €	0.00 €	115,153.85 €
EC Contrib.	54,625.00 €	21,160.00 €	0.00 €	0.00 €	75,785.00 €
Total	306,838.10 €	36,266.67 €	0.00 €	0.00 €	343,104.76 €
EC Contrib.	230,128.00 €	18,133.00 €	0.00 €	0.00 €	248,261.00 €
Total	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €
EC Contrib.	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €
Total	2,023,243.83 €	859,469.63 €	69,000.00 €	0.00 €	2,951,713.46 €
EC contrib.	1,338,349.24 €	429,731.79 €	69,000.00 €	0.00 €	1,837,081.03 €

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

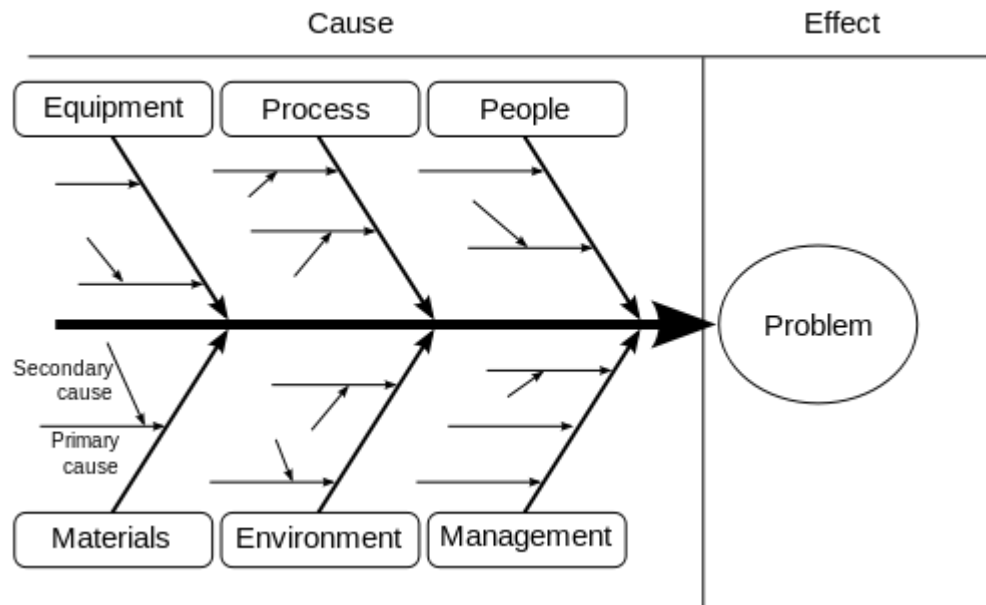
Περιγραφή εργαλείων

Brainstorming

Η ιδεοθύελλα (brainstorming) είναι η μία δημιουργική φάση κατά την έναρξη του σχεδιασμού και της διαχείρισης του έργου. Η ιδεοθύελλα είναι ισχυρή τεχνική καθώς μπορεί να αναπτύξει νέες ιδέες, να λύσει προβλήματα, να παρακινήσει και να αναπτύξει τα μέλη των ομάδων. Δεν αποτελεί μία τυχαία δραστηριότητα αλλά θα πρέπει να συντονίζεται και να ακολουθούνται συγκεκριμένοι κανόνες. Μπορεί να συμβάλει στη συνοχή της ομάδας αφού όλα τα μέλη καλούνται να συμμετέχουν σε θέματα διαχείρισης. Η ιδεοθύελλα απαιτεί επιπλέον ικανότητες και από τον διαχειριστή ο οποίος θα πρέπει να συντονίσει την διαδικασία, να προκαλέσει την συμμετοχή από όλα τα μέλη της ομάδας και να διαχειριστεί τις ιδέες της ομάδας του.

Fishbone diagrams

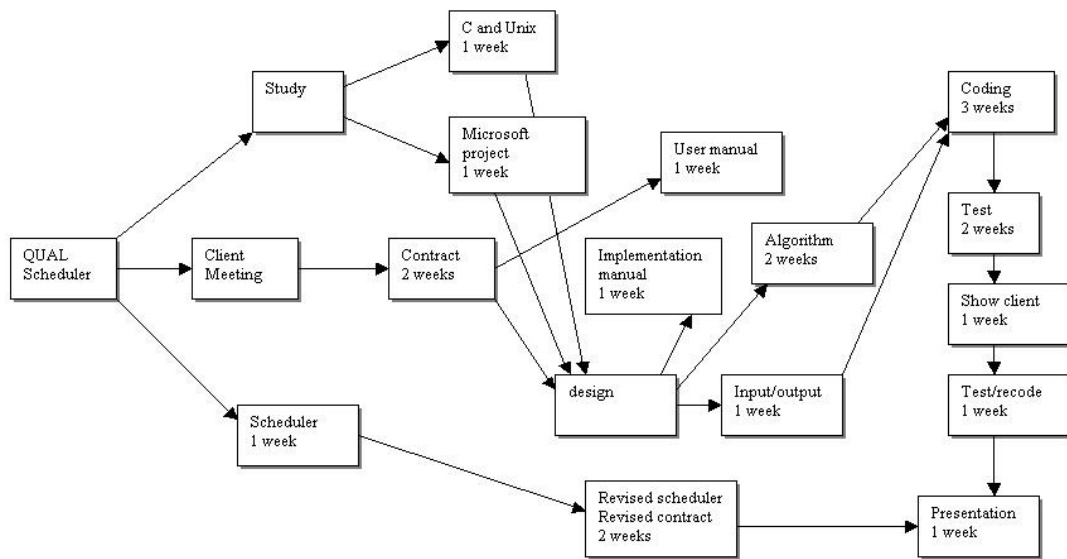
Τα fishbone diagrams χρησιμοποιούνται κυρίως για ποιοτική διαχείριση στην ανίχνευση σφαλμάτων καθώς και για τη βελτίωση επιχειρηματικών διαδικασιών. Στη διαχείριση έργων τα fishbone diagrams μπορούν να συμβάλουν στον σχεδιασμό, κυρίως στην συλλογή και οργάνωση ιδεών και απόψεων. Ένα fishbone diagram έχει ένα κεντρικό άξονα με κατεύθυνση από αριστερά προς τα δεξιά γύρω από τον οποίο σχεδιάζεται ένας χάρτης των παραγόντων που συμβάλουν στο τελικό αποτέλεσμα. Για κάθε έργο οι κύριοι παράγοντες καταγράφονται σε ένα fishbone diagram ως κύρια «οστά» που οδηγούν στο κύριο «οστό».



Παράδειγμα fishbone diagram

Critical path analysis flow diagrams

Ο όρος ανάλυση κρίσιμης διαδρομής ακούγεται περίπλοκος παρόλα αυτά είναι μία λογική και αποτελεσματική μέθοδος για το σχεδιασμό και την διαχείριση σύνθετων έργων. Μία ανάλυση κρίσιμης διαδρομής αποτυπώνεται συνήθως ως ένα διάγραμμα ροής με γραμμική μορφή. Συχνά χρησιμοποιούνται διαγράμματα PERT για την ανάλυση κρίσιμης διαδρομής. Μέσω των διαγραμμάτων PERT μπορούν να εντοπιστούν συναφείς και αλληλοεξαρτώμενες δραστηριότητες. Οι αποτύπωση των κρίσιμων διαδρομών είναι ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο και τη διαχείριση μεγάλων και πολύπλοκων έργων.



Παράδειγμα PERT διάγραμμα

Gantt charts

Τα διαγράμματα Gantt είναι εξαιρετικά χρήσιμα εργαλεία στη διαχείριση έργου. Χρησιμοποιούνται για τον προγραμματισμό, την αποτύπωση του προϋπολογισμού, καθώς και για την αποτύπωση της προόδου του έργου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως αναφορά σε μία αναφορά σχετικά με την πορεία του έργου. Σε ένα Gantt διάγραμμα κάθε γραμμή αναπαριστά μία δραστηριότητα ενώ κάθε στήλη αναπαριστά τα χρονικά διάστημα στα οποία μας ενδιαφέρουμε να παρακολουθήσουμε την πορεία του έργου. Λόγω της αδυναμίας να αποτυπώσει αλληλεξαρτήσεις μεταξύ δραστηριοτήτων τα διαγράμματα Gantt κρίνεται σκόπιμο να χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με άλλα διαγράμματα όπως αυτά των κρίσιμων διαδρομών.

Gantt chart



Παράδειγμα Gantt διάγραμμα