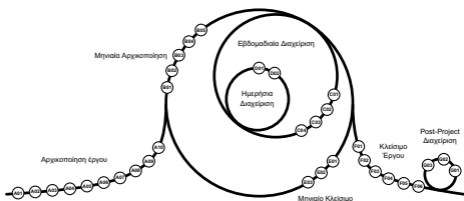


# P3.express

Το μινιμαλιστικό σύστημα διαχείρισης έργων



Αυτή είναι μια downloadable έκδοση του Online εγχειριδίου (<https://omimo.org/el/modules/p3.express>), που δημιουργήθηκε στις 2026-07-02.

Παρακαλώ ελέγξτε το website για νεότερες εκδόσεις.

Το συγκεκριμένο εγχειρίδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί και να διανεμηθεί δωρεάν με βάση τη διεθνή άδεια Creative Commons Attribution 4.0 International.

Co-funded by the  
European Union



Το ΟΜΙΜΟ συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι γνώμες που

εκφράζονται είναι αποκλειστικά εκείνες του ΟΜΙΜΟ και δεν αντικατοπτρίζουν κατ' ανάγκην τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή της ΕΡΟΣ VZW. Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε η χορηγούσα αρχή μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνες για αυτές.

Μεταφράστηκε από [Αργυρίου Θεόδωρος](#)

# Λίστα δραστηριοτήτων

---

Κατάλογος δραστηριοτήτων  
διαχείρισης:

- Αρχικοποίηση έργου
  - [A01 – Διορισμός του χορηγού](#)
  - [A02 – Διορισμός του Project Manager](#)
  - [A03 – Επιλογή των μελών κλειδιών της ομάδας](#)
  - [A04 – Περιγραφή του έργου](#)
  - [A05 – Αναγνώριση και προγραμματισμός παραδοτέων](#)
  - [A06 – Εντοπισμός των κινδύνων και προγραμματισμός απαντήσεων](#)

- ο A07 – Μελέτη αρχικοποίησης του έργου και από άλλους
- ο A08 – Λήψη απόφασης go/no-go
- ο A09 – Έναρξη του έργου
- ο A10 – Διεξάγετε μια επικεντρωμένη επικοινωνία

- Μηνιαία Αρχικοποίηση
  - B01 – Αναθεώρηση και επαναπροσδιορισμός των πλάνων
  - B02 – Μηνιαία peer-ανασκόπηση
  - B03 – Παίρνουμε μια go/no-go απόφαση
  - B04 – Έναρξη του μηνιαίου κύκλου
  - B05 – Πραγματοποιείτε μια επικεντρωμένη επικοινωνία

- Εβδομαδιαία Διαχείριση
  - C01 – Μέτρηση και αναφορά της απόδοσης
  - C02 – Σχεδιασμός ενεργειών για αποκλίσεις
  - C03 – Έναρξη του εβδομαδιαίου κύκλου
  - C04 – Πραγματοποιείτε μια επικεντρωμένη επικοινωνία
  
- Ημερήσια Διαχείριση
  - D01 – Διαχείριση κινδύνων, θεμάτων και αλλαγών
  - D02 – Αποδοχή ολοκληρωμένων παραδοτέων

- Μηνιαίο Κλείσιμο
  - E01 – Αξιολόγηση της ικανοποίησης των εμπλεκομένων
  - E02 – Παίρνετε μαθήματα και σχεδιάστε βελτιώσεις
  - E03 – Πραγματοποιείτε μια επικεντρωμένη επικοινωνία

- Κλείσιμο Έργου
  - F01 – Παράδοση του προϊόντος
  - F02 – Αξιολογήστε την ικανοποίηση των εμπλεκομένων
  - F03 – Αξιολόγηση της ομάδας δραστηριοτήτων κλεισίματος από άλλους
  - F04 – Αρχαιοθέτηση των εγγράφων του έργου
  - F05 – Γιορτάστε!
  - F06 – Πραγματοποιείστε μια επικεντρωμένη επικοινωνία

- Post-Project Διαχείριση
  - G01 – Αξιολόγηση των οφελειών
  - G02 – Γέννηση νέων ιδεών
  - G03 – Διεξάγετε μια επικεντρωμένη επικοινωνία

# Εισαγωγή

---

Η P3.express χρησιμοποιεί μία απλή διαδικασία που φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα. Η συγκεκριμένη διαδικασία αποτελείται από 33 δραστηριότητες διαχείρισης σε 7 ομάδες. Κάντε click σε οποιαδήποτε από τις δραστηριότητες στο διάγραμμα για να ανοίξει η περιγραφή της, ή απλά ξεκινήστε με την πρώτη δραστηριότητα, [A01](#).

## Αρχές

Η εργασία που πραγματοποιείται σέ ένα P3.express έργο θα πρέπει να ακολουθεί το [Nearly Universal Principles of Projects \(NUPP\)](#). Η P3.express έχει σχεδιαστεί για να είναι σύμφωνη με το NUPP.

## Οργάνωση

Υπάρχει μία **ομάδα διαχείρισης** υπεύθυνη για τις δραστηριότητες διαχείρισης του έργου, με ένα ή περισσότερα μέλη ομάδας, που εξαρτάται από το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του έργου. Ο **project manager** ηγείται αυτής της ομάδας και είναι υπεύθυνος για τις δραστηριότητες διαχείρισης. Το πρόσωπο αυτό αναφέρεται στον εξωτερικό **project manager πελάτη** (εάν υπάρχει) αλλά και στον εσωτερικό **χορηγό**, που είναι ένας senior manager υπεύθυνος για το τελικό αποτέλεσμα του έργου, για την χρηματοδότηση του, την εύρεση πόρων, κτλ.

Υπάρχουν μία ή περισσότερες **ομάδες παραγωγής** στο έργο. Κάθε εσωτερική ομάδα παραγωγής (ομάδα με μέλη από τον ίδιο τον οργανισμό) ηγείται

από έναν **ηγέτη ομάδας**, που αναφέρεται τόσο στον project manager όσο και στους functional manager τους. Κάθε εξωτερική ομάδα παραγωγής (προμηθευτές) ηγείται από έναν **project manager προμηθευτή** που αναφέρεται τόσο στον project manager όσο και στους εσωτερικούς προισταμένους.

## Έγγραφα

Τα ακόλουθα είναι τα έγγραφα που ορίζονται στην P3.express:

- Περιγραφή έργου ([template](#))
- Χάρτης Παραδοτέων
- Καταχωρητής Επόμενων Ενεργειών ([template](#))
- Καταχωρητής Υγείας ([template](#))

Τα πρότυπα μπορεί να χρησιμοποιηθούν όπως είναι, ή σαν οδηγός για να δημιουργηθεί μια τροποποίηση τους.

Είναι σημαντικό να υπάρχει ένα κεντρικό μέρος για τα έγγραφα του έργου, με προγραμματισμένα backups, απομακρυσμένη πρόσβαση, και authentication and authorization. Εάν ο οργανισμός σας δεν έχει μια τέτοια πλατφόρμα, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε μία από τις ακόλουθες ανοιχτού λογισμικού, ιδιωτικές λύσεις:

- [nextcloud](#)
- [Cryptpad](#)

Εάν η ομάδα δεν είναι στον ίδιο χώρο, θα χρειαστείτε μια team chat πλατφόρμα. Οι ακόλουθες είναι μερικές

επιλογές ιδιωτικές, ανοιχτού κώδικα:

- [element](#)
- [rocket.chat](#)

Είναι σημαντικό να καταγράφετε κινδύνους, θέματα, και απαιτήσεις αλλαγών στον Καταχωρητή Επόμενων Ενεργειών αμέσως. Ακόμη, θα πρέπει να ρυθμίσετε το σύστημα με τέτοιον τρόπο που να έχει όσο το δυνατόν πιο εύκολη πρόσβαση στον καταχωρητή, συμπεριλαμβανομένης και της πρόσβασης από το κινητό σας τηλέφωνο. Εάν δεν είναι δυνατόν, χρησιμοποιήστε ένα προσωπικό σημειωματάριο για να τα καταγράψετε, και μετά να τα μεταφέρετε στον καταχωρητή όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Οι ακόλουθες είναι κάποιες ανοιχτού λογισμικού και φιλικές προς το χρήστη εφαρμογές

σημειώσεων που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε:

- [Joplin](#)
- [Standard Notes](#)
- [Turtl](#)

## Προσαρμογή

Μπορείτε να κάνετε αλλαγές στην `ρ3.express` για να ταιριάζει καλύτερα στο περιβάλλον σας. Όμως, να είστε προσεκτικοί έτσι ώστε να μην τραυματίσετε την εσωτερική συνέχεια του συτήματος σας με αυτές τις αλλαγές, και να κρατάτε το σύστημα σας απλό. Είναι συνήθως προτιμότερο να ξεκινάτε με την αυθεντική μορφή της `ρ3.express` και να την προσαρμόζετε σταδιακά στις ανάγκες σας, και να επαναπροσδιορίζετε αυτές τις επιλογές σας με επιθεώρηση και προσαρμογή.

## Προοπτική

Εάν δεν έχετε καθόλου εξωτερικούς πελάτες και καθόλου εξωτερικούς προμηθευτές, θα υπάρξει μόνο μια προοπτική για το έργο. Διαφορετικά, κάθε οργανισμός που εμπλέκεται στο έργο θα έχει τη δική του προοπτική. Όλα στο p3.express θα πρέπει να βλέπονται από **τη δική σας προοπτική** για το έργο; π.χ, όταν περιγράφετε την αιτιολόγηση του έργου στο έγγραφο περιγραφή έργου, περιγράψτε τη δική σας αιτιολόγηση, και όχι αυτή απο τον εξωτερικό πελάτη. Το p3.express δεν είναι ένα σύστημα που θα χρησιμοποιείτε από κάθε έναν στο έργο, αλλά ένα σύστημα που χρησιμοποιείτε για να διαχειριστείτε το έργο μέσα στα δικά σας όρια.

Επιπρόσθετα των εγγράφων, η προοπτική θα πρέπει επίσης να

λαμβάνεται υπ όψιν όταν εξετάζονται οι διάφοροι ρόλοι. Μπορεί να είστε ο “project manager” από τη δική σας προοπτική, ενώ να θεωρείστε ο “project manager προμηθευτή” από την προοπτική του πελάτη και ο “project manager του πελάτη” από την προοπτική των προμηθευτών σας.

## **Ιστορία**

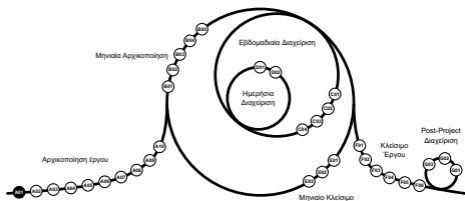
### [Η πρώτη έκδοση του P3.express](#)

δημοσιεύτηκε τον Ιούνιο του 2016, ενώ ακολούθησαν δύο ελάχιστες αναθεωρήσεις το 2018 και το 2020. Το προσχέδιο της δεύτερης έκδοσης του P3.express δημοσιεύτηκε τον Μάρτιο του 2021 για να λάβει σχόλια απο το κοινό, και η τελική έκδοση πραγματοποιήθηκε τον Μάιο του 2021.

# A01

## Διορισμός του χορηγού

---



Η πρώτη ενέργεια διαχείρισης είναι για τον οργανισμό, ο διορισμός του senior manager (προτιμητέο είναι να είναι μέλος του board) σαν **χορηγός**. Ο χορηγός είναι ο υψηλότερος ρόλος στο έργο και ο **project manager** αναφέρει σε αυτόν.

Ο χορηγός είναι

- υπόλογος για την αιτιολόγηση και το αποτέλεσμα του έργου,
- υπεύθυνος για να παίρνει αποφάσεις για το έργο σε υψηλό επίπεδο, και
- υπεύθυνος για να σιγουρεύει τη χρηματοδότηση του έργου και ότι έχει τους απαραίτητους πόρους.

## **Σκοπός**

Ο ρόλος του χορηγού είναι απαραίτητος διότι

- οι project managers έχουν να επικεντρωθούν στην καθημερινή εργασία και τα άμεσα αποτελέσματα, που τους αποσπούν και δεν τους αφήνουν αρκετό χρόνο και πνευματική ενέργεια για να διαχειριστούν τις υψηλού επιπέδου πτυχές του έργου, και

- οι project managers ενδέχεται να μην έχουν αρκετή ισχύ στον οργανισμό για να μπορέσουν να εξασφαλίσουν ικανούς πόρους για το έργο, ή να έχουν αρκετή στρατηγική πληροφορία για να διασφαλίσουν ότι το έργο είναι ευθυγραμμισμένο με άλλους στόχους του οργανισμού.

## **Συχνές Παγίδες**

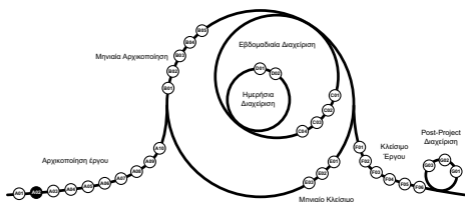
Τα ακόλουθα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν όταν αποφασίζεται για το ποιός θα είναι χορηγός:

- Οι χορηγοί δε θα πρέπει να ξοδεύουν πολύ χρόνο στο έργο, αλλά θα πρέπει παρόλα αυτά να εμπλέκονται και να αφιερώνουν ένα μικρό τμήμα του χρόνου τους για το έργο.
- Οι χορηγοί θα πρέπει να νοιώθουν ότι κατέχουν το έργο και έχουν υποχρέωση να το προστατέψουν, και ακόμη, ότι δε θα πρέπει να διστάζουν να ματαιώσουν το έργο σε περίπτωση που δεν δικαιολογείται.
- Όταν είναι εφικτό, δε θα πρέπει να υπάρχει ένας μόνο χορηγός για όλα τα έργα διότι όλες οι σταθερές έχουν μια τάση να ξεθωριάζουν και να χάνουν το νόημα τους.

- Δε θα πρέπει να γίνεται η ανάθεση του χορηγού και του project manager στο ίδιο άτομο για το ίδιο έργο (εκτός και αν είναι έργο ενός ατόμου) διότι θα αποσπασθούν από τις ευθύνες της διαχείρισης του έργου και θα ξεχάσουν τα σχετικά αφηρημένα καθήκοντα του χορηγού.
- Οι Project Managers και οι χορηγοί δε θα πρέπει να είναι micro-managers.

# Διορισμός του Project Manager

---



Τη χρονική αυτή στιγμή ο χορηγός συζητάει το έργο με τους εν δυνάμει **project managers**, και συμφωνεί με έναν απο αυτούς. Είναι σημαντικό να υπάρχει ένας project manager που πιστεύει στους σκοπούς και τους στόχους του έργου.

Στην περίπτωση εσωτερικών έργων

(αυτών χωρίς εξωτερικών πελατών), ο project manager προέρχεται από την επιχειρηματική/διοικητική πλευρά του οργανισμού παρά από την τεχνική. Managers από την τεχνική πλευρά θεωρούνται **ηγέτες ομάδων** στο P3.express.

Παράλληλα με την αντίληψη των στόχων του έργου και την ικανοποίηση τους, ο project manager είναι επίσης υπεύθυνος για την υγεία και την ασφάλεια της ομάδας του έργου, και την εξασφάλιση ενός ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας στο οποίο τα μέλη της ομάδας μπορούν να βελτιώσουν την καριέρα τους.

## **Σκοπός**

Ενώ είναι πιθανό για μικρές ομάδες να έχουν ένα κατανοημένο σύστημα διαχείρισης έργου, είναι περισσότερο

πρακτικό και παραγωγικό για τα περισσότερα έργα να υπάρχει μια κεντρική συνεργασία, και ο project manager είναι ο επικεφαλής του κεντρικού συστήματος συνεργασίας. Με αυτόν τον τρόπο, οι ειδικοί στα τεχνικά θέματα, δε θα αποσπώνται με διαχειριστικές ευθύνες και θα μπορούν να επικεντρώνονται στις τεχνικές πτυχές του έργου.

## **Συχνές Παγίδες**

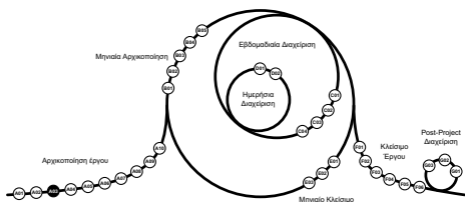
Προσέξτε τα παρακάτω για να αποφύγετε μερικά από τα πιο συχνά προβλήματα στη συγκεκριμένη περιοχή:

- Οι Project managers δε θα πρέπει να θεωρούν τον εαυτό τους ως αφεντικά των μελών της ομάδας, αλλά σαν τους υποστηρικτές τους, διοργανωτές, συνεργάτες και επιλυτές προβλημάτων.
- Οι Project managers και οι χορηγοί δε θα πρέπει να είναι micro-managers.

- Είναι συνήθης ο διορισμός του πιο παλιού ειδικού σε τεχνικά θέματα σαν τον project manager, το οποίο όμως δε είναι και καλή ιδέα. Η διαχείριση έργου είναι μια θέση διοίκησης, και όχι μια τεχνική, ενώ επιπρόσθετα, χρειάζεται ένα πρόσωπο με ικανότητες και γνώσεις διαχείρισης για να εκπληρώσει τον συγκεκριμένο ρόλο. Η θέση του project manager δεν είναι μια αναβάθμιση για έναν ειδικό σε τεχνικά θέματα, αλλά μια αλλαγή καριέρας.
- Οι Project managers δε θα πρέπει να εμπλέκονται με τεχνικά θέματα του έργου διότι τους αποσπά, ενώ υπάρχουν ήδη ειδικοί σε τεχνικά θέματα για να τα διαχειριστούν.

## Επιλογή των μελών κλειδιών της ομάδας

---



Σε αυτό το σημείο, ο project manager ξεκινά να φτιάχνει την ομάδα του έργου. Ενώ το έργο δεν έχει ακόμη εγκριθεί, και η υλοποίηση του δεν έχει ξεκινήσει, τα μέλη κλειδιά της ομάδας απαιτούνται τώρα έτσι ώστε να ολοκληρωθεί η ομάδα αρχικοποίησης του έργου. Οι επιλογές αυτές δεν είναι

προκαταρκτικές και οι ίδιοι άνθρωποι που επιλέχθηκαν σε αυτό το σημείο, αναμένεται να είναι και τα μέλη κλειδιά της ομάδας όταν ξεκινήσει η υλοποίηση του έργου.

Τα μέλη κλειδιά της ομάδας που πιθανόν απαιτούνται σε αυτό το σημείο είναι:

- Τα μέλη της ομάδας διαχείρισης
- Οι ηγέτες (leaders) των ομάδων (για εσωτερικές ομάδες παραγωγής)
- Οι project managers των προμηθευτών (για εξωτερικές ομάδες παραγωγής)
- Κάποια από τα μέλη των τεχνικών ομάδων παραγωγής

## **Σκοπός**

Ένας από τους σκοπούς της ομάδας

αρχικοποίησης του έργου είναι η εκτίμηση της αιτιολόγησης του έργου, που θα χρησιμοποιηθεί για να αποφασιστεί εάν είναι ή όχι καλή ιδέα να επενδύσουμε στο έργο. Η πληροφορία αυτή βασίζεται σε πλάνο υψηλού επιπέδου και ο σωστός σχεδιασμός απαιτεί τη συνεργασία μιας ευρείας κλίμακας ειδικών. Εάν δε γίνει σωστά, κάποια ευεργετικά έργα μπορεί να απορριφθούν και κάποια μη αιτιολογημένα έργα μπορεί να επιλεγούν.

## **Συχνές Παγίδες**

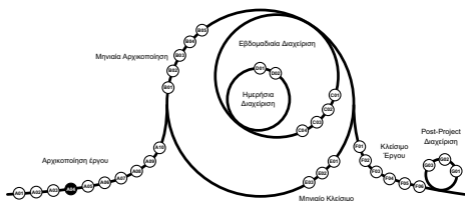
Μερικοί μπορεί να θεωρήσουν χάσιμο χρόνου την απασχόληση σε ένα έργο που μπορεί να μην υλοποιηθεί. Ο project manager θα πρέπει να διασφαλίσει ότι όλοι κατανοούν ότι αυτή είναι μια σημαντική επένδυση για τον οργανισμό, διότι επιτρέπει την

επιλογή για επένδυση στα καλύτερα έργα. Ακόμη και αν το έργο δεν πρόκειται να υλοποιηθεί, οι κόπτοι δεν πάνε χαμένοι, διότι είναι αυτοί οι κόπτοι που έσωσαν τον οργανισμό από την επένδυση των πόρων του σε ένα μη αιτιολογημένο έργο.

Όταν έρχεται η ώρα της επιλογής υπαρχόντων ή πρόσληψης νέων ατόμων για το έργο, το σύστημα διακυβέρνησης του οργανισμού έχει έναν κύριο ρόλο. Είναι ευθύνη του χορηγού να επιτρέψει στον project manager να έχει σημαντικό ρόλο σε αυτήν την επιλογή.

## Περιγραφή του έργου

---



Διεξάγετε workshops για να συγκεντρώσετε πληροφορίες και ετοιμάστε μια **Περιγραφή του έργου** που να περιέχει τις ακόλουθες πληροφορίες:

- Σκοπός και αναμενόμενα ωφέλη
- Αναμενόμενο κόστος και διάρκεια

- Απαιτήσεις και προσδοκίες ποιότητας
- Μια υψηλού επιπέδου περιγραφή των in-score και out-of-score στοιχείων
- Λίστα των εμπλεκομένων

Κάποια πληροφορία απαιτούμενη για την περιγραφή του έργου δεν υπάρχει σε αυτό το σημείο – επικεντρωθείτε μόνο στην υπάρχουσα πληροφορία και προσθέστε την υπόλοιπη αργότερα. Ανεξάρτητα από αυτό, το συγκεκριμένο έγγραφο θα αναθεωρηθεί και συμπληρωθεί καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.

Εάν ένα παρόμοιο έργο έχει υλοποιηθεί στο παρελθόν, ελέγξτε τα αρχεία του και χρησιμοποιήστε αυτήν την πληροφορία για την ετοιμασία μιας πιο ρεαλιστικής περιγραφής.

## Περιγραφή έργου Πρότυπο

### **Σκοπός**

Το συγκεκριμένο έγγραφο μας βοηθάει να παραμείνουμε ευθυγραμμισμένοι με τους στόχους υψηλού επιπέδου του έργου καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησής του. Είναι επίσης μια καλή πηγή πληροφορίας για τα νέα μέλη της ομάδας, τους managers υψηλού επιπέδου, ή οποιοδήποτε άλλο άτομο που δεν βρίσκεται στην ομάδα για να καταλάβει περί τίνος πρόκειται το έργο.

### **Συχνές Παγίδες**

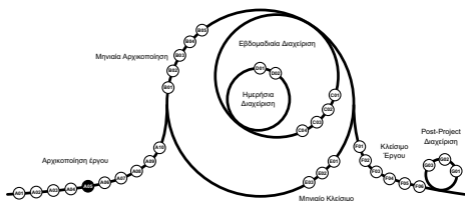
Υπάρχει ένα βέλτιστο επίπεδο λεπτομέρειας και ακρίβειας για αυτό το έγγραφο, που είναι συνήθως χαμηλότερο από ότι οι επαγγελματίες υποθέτουν. Εξασφαλίστε ότι δημιουργήσατε ένα έγγραφο που

υπηρετεί τον σκοπό του, και όχι ένα που ικανοποιεί μια προκατελειμένη έννοια της σωστής διαχείρισης έργων.

Περιγράψτε τα πάντα ξεκάθαρα και σύντομα. Αποφύγετε τις τυπικές εταιρικές δηλώσεις που δεν επικοινωνούν κάποιο πραγματικό νόημα.

# Αναγνώριση και προγραμματισμός παραδοτέων

---



Πραγματοποιήστε workshops έτσι ώστε να δημιουργήσετε μια ιεραρχική δομή από τα δομικά στοιχεία του προϊόντος: παραδοτέα. Όπου είναι απαραίτητο, προσθέστε μια σύντομη περιγραφή στα παραδοτέα για την επεξήγηση του σκοπού, της ποιότητας, ή άλλων

σημαντικών παραγόντων.

Αποθηκεύστε τη συγκεκριμένη πληροφορία στο **Χάρτη Παραδοτέων**, ο οποίος μπορεί να έχει οποιαδήποτε μορφή όπως πχ mind map.

Ο Χαρτης Παραδοτέων μπορεί να επεξεργαστεί επιπλέον, συμπεριλαμβάνοντας και τις εξαρτήσεις μεταξύ των στοιχείων. Όταν υπάρχουν πολλές εξαρτήσεις, τα στοιχεία θα μπορούσαν να προγραμματιστούν βασιζόμενα στις εξαρτήσεις τους και τις υπολογισμένες διάρκειες, ενώ όταν δεν υπάρχουν πολλές εξαρτήσεις, τα στοιχεία μπορούν να ταξινομηθούν με προτεραιότητα μέσω ενός κατάλληλου συνόλου κριτηρίων και επιλεγμένων για εκτέλεση με βάση τις προτεραιότητες και τον αυτοσχεδιασμό, αντί με βάση ένα πρόγραμμα. Πολλά έργα μπορούν να επωφεληθούν από μια προσέγγιση

βασισμένη στην εξάρτηση για τα υψηλότερα επίπεδα και μια προσέγγιση βασισμένη στις προτεραιότητες για τα χαμηλότερα επίπεδα.

Εάν ένα παρόμοιο έργο έχει υλοποιηθεί στο παρελθόν, ελέγξτε τα αρχεία του και χρησιμοποιήστε αυτήν την πληροφορία για την προετοιμασία ενός καλύτερου Χάρτη Παραδοτέων.

Με βάση την ανάπτυξη του Χάρτη Παραδοτέων, μπορεί να χρειαστούν να γίνουν προσαρμογές και στην Περιγραφή του έργου.

[Πρότυπο Περιγραφής του έργου](#)

## **Σκοπός**

Ενώ η Περιγραφή του έργου είναι κρίσιμης σημασίας και είναι πάντα απαραίτητο να είμαστε

ευθυγραμμισμένοι μαζί της, είναι αφηρημένης έννοιας και δύσκολη η καθημερινή της χρήση. Ο Χάρτης Παραδοτέων γεφυρώνει το χάσμα δημιουργώντας μια σχετικά συμπαγή πηγή που κάνει το σκοπό του έργου πιο ξεκάθαρο. Είναι επίσης η καρδιά του τι θα γίνει το σχήμα του προγράμματος για το έργο, που από την πλευρά του θεωρείται μια πηγή που μας βοηθάει να αποφασίσουμε τι θα κάνουμε μετά και μας βοηθάει να μετρήσουμε την πρόοδο.

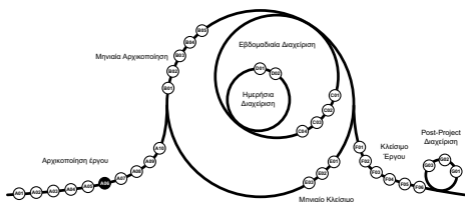
## **Συχνές Παγίδες**

Είναι συχνό για τους επαγγελματίες να σκέφτονται την “εργασία” αντί για τα “παραδοτέα” όταν δημιουργείται ο Χάρτης Παραδοτέων. Χρειάζεται να διοργανώσετε το workshop με τέτοιο τρόπο που να διευκολύνει τον καθένα να επικεντρωθεί στα παραδοτέα,

ανεξαρτήτως της υποκείμενης εργασίας. Για να διασφαλιστεί αυτό, πρέπει να χρησιμοποιηθούν φράσεις ουσιαστικών αντί για φράσεις ρημάτων για την ονομασία των παραδοτέων. Μερικές φορές η χρήση mind map μπορεί επίσης να βοηθήσει, διότι απεικονίζει την ιεραρχία των δομικών στοιχείων.

# Εντοπισμός των κινδύνων και προγραμματισμός απαντήσεων

---



Διεξάγετε workshops με τα μέλη κλειδιά της ομάδας για την ανίχνευση πρώτα των κινδύνων, και έπειτα για τον προγραμματισμό απαντήσεων σε αυτούς. Αποθηκεύστε τη συγκεκριμένη πληροφορία στο **Follow-Up Register**.

Με βάση τους εντοπισμένους κινδύνους και τις προγραμματισμένες απαντήσεις, μπορεί να απαιτηθεί η προσαρμογή της **Περιγραφή Έργου** όπως επίσης και του **Χάρτη Παραδοτέων**.

Εάν ένα παρόμοιο έργο έχει διεξαχθεί στο παρελθόν, ελέγξτε τα αρχεία για να βρείτε παραπάνω πληροφορία σχετικά με τους κινδύνους όσον αφορά το έργο.

[Follow-Up Register template](#)

[Project Description template](#)

## **Σκοπός**

Ο κύριος λόγος εντοπισμού των κινδύνων είναι ο προγραμματισμός απο πριν των απαντήσεων, και ο λόγος του προγραμματισμού απο πριν των απαντήσεων είναι ότι είναι ευκολότερος και φθηνότερος ο έλεγχος των

κινδύνων προτού υλοποιηθούν.

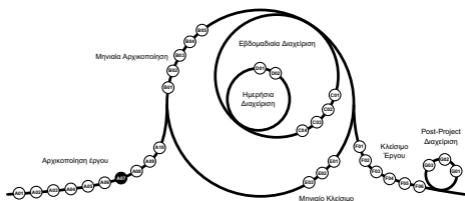
## Συχνές Παγίδες

Τα παρακάτω βοηθούν στο να αποφευχθούν κάποιες συχνές παγίδες στη διαχείριση κινδύνων:

- Μην καταγράφετε γενικές, ακαθόριστες έννοιες σαν κινδύνους.
- Μην καταγράφετε γενικές, ακαθόριστες έννοιες σαν απαντήσεις στους κινδύνους. – Σχεδιάστε μόνο απαντήσεις που μπορούν να γίνουν πράξη, να εφαρμοστούν και να εκτιμηθούν.
- Μην καταγράφετε τις εν δυνάμει επιπτώσεις αβέβαιων γεγονότων σαν κινδύνους. – Είναι τα ίδια τα αβέβαια γεγονότα που θα πρέπει να εκτιμήσουμε, και αυτά είναι που αποκαλούμε κινδύνους.

- Αναθέστε ενα άτομο-φύλακα να είναι υπευθυνος για τις ενέργειες που έπονται κάθε κινδύνου. Είναι προτιμότερο να υπάρχει αυτή η ευθύνη σε πολλά μέλη της ομάδας και όχι μόνο σε μερικά.

# Μελέτη αρχικοποίησης του έργου και από άλλους



Σε αυτό το σημείο, η αρχικοποίηση έχει σχεδόν ολοκληρωθεί, και είναι η κατάλληλη ώρα να ερωτηθεί ένας άλλος project manager στον οργανισμό να βοηθήσει στην εκτίμηση των δραστηριοτήτων διαχείρισης του έργου. Προσθέστε το αποτέλεσμα στο **Health**

## **Register.**

Εάν το σκόρ είναι πολύ χαμηλό, μπορεί να χρειαστεί περισσότερος χρόνος στις προηγούμενες δραστηριότητες διαχείρισης πριν να προχωρήσουμε στις επόμενες, αλλά το πιο σημαντικό, είναι η εύρεση της αιτίας του προβλήματος και πως μπορούμε να αποτρέψουμε παρόμοια χαμηλά σκόρ στο μέλλον.

[Health Register template](#)

## **Σκοπός**

Ο κύριος σκοπός είναι να σταματήσουμε και να δούμε εάν οι δραστηριότητες διαχείρισης μας είναι καλές. Έχοντας ένα εξωτερικό άτομο να ελέγξει τη δουλειά μας είναι ευεργετικό διότι μπορεί να είστε τόσο κοντά στην εργασία που να μην

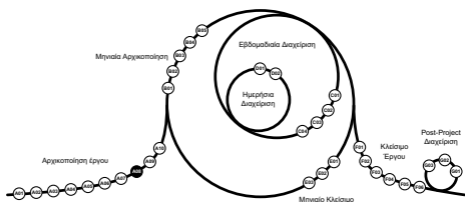
μπορείτε να δείτε κάποια από τα θέματα. Επίσης, αυτή είναι μια ευκαιρία για άτομα που διαχειρίζονται διαφορετικά έργα στον οργανισμό να δει ο ένας τη δουλειά του άλλου και να μάθουν περισσότερα.

## **Συχνές Παγίδες**

Ένας συχνός κίνδυνος είναι ότι το άτομο που ελέγχει τη δουλειά σας μπορεί να διστάζει να αναδείξει προβλήματα, φοβούμενος ότι μπορεί να το πάρετε προσωπικά. Εξαρτάται από εσάς να δημιουργήσετε μια σχέση που θα τους εξασφαλίζει ότι θα μπορούν να αισθανθούν άνετα και να είναι ειλικρινείς.

# Λήψη απόφασης go/no-go

---



Σε αυτό το σημείο, ο project manager στέλνει τα έγγραφα του έργου στον χορηγό του έργου, και ο χορηγός λαμβάνει την απόφαση go/no-go. Για να ληφθεί η συγκεκριμένη απόφαση, ο χορηγός μπορεί να χρειαστεί να συζητήσει το έργο με άλλους που λαμβάνουν αποφάσεις στον

οργανισμό, όπως τον νομικό διαχείρισης χαρτοφυλακίου, αλλά εναπόκειται στον χορηγό να αποφασίσει πως θα το κάνει αυτό και όχι στον project manager.

Στην περίπτωση που υπάρχει εξωτερικός πελάτης και απαιτείται απάντηση σε πρόταση, επιπρόσθετα στη λήψη της go/no-go απόφασης εσωτερικά, θα πρέπει η πρόταση να αποσταλεί και στον πελάτη και να περιμένουμε από αυτούς να επιλέξουν τον προμηθευτή τους και να δώσουν την απόφαση go/no-go. Η συγκεκριμένη δραστηριότητα διαχείρισης ολοκληρώνεται όταν υπογραφεί το συμβόλαιο, ή όταν υπάρχει άλλη νομική δέσμευση.

Εάν πρόκειται να έχουμε εξωτερικούς προμηθευτές και κάποιοι από αυτούς έχουν επιλεγεί στο [A05](#), μπορεί να

θέλουμε να υπογράψουμε το συμβόλαιο με αυτούς τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Επιπρόσθετοι εξωτερικοί προμηθευτές μπορεί να επιλεγούν και τα συμβόλαια να υπογραφούν αργότερα, πάνω σε αυτή τη βάση.

## **Σκοπός**

Έργα τα οποία έχουν εξωτερικούς προμηθευτές πάντα έχουν ξεκάθαρες go/no-go αποφάσεις, αλλά τα εσωτερικά έργα κάποιες φορές στερούνται αυτού του βήματος και απλά υπάρχουν χωρίς κάποια ξεκάθαρη απόφαση. Είναι σημαντικό να γίνει αυτό μια ξεκάθαρη πύλη για το έργο και να υπάρχουν κατάλληλες υπογραφές και δεσμέυσεις πριν να προχωρήσουμε.

Από την άλλη, κάποιες εταιρείες απλά

επενδύουν σε οποιοδήποτε έργο όσο υπάρχουν διαθέσιμοι πόροι. Αυτή η δραστηριότητα διαχείρισης υπάρχει στο τέλος μιας αλυσίδας δραστηριοτήτων που προσπαθούν να το μετατρέψουν σε μια εκπαιδευμένη απόφαση βασισμένη στην αιτιολόγηση του έργου.

## **Συχνές Παγίδες**

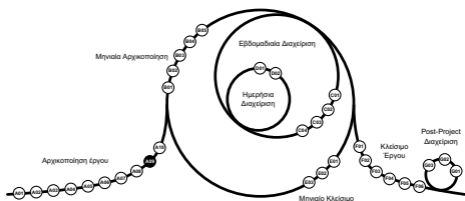
Κάθε οργανισμός που ασχολείται με έργα θα πρέπει να έχει ένα σύστημα διαχείρισης χαρτοφυλακίου που να αξιολογεί και να επιλέγει τα έργα με ένα ολιστικό τρόπο, συμβατό με τις στρατηγικές του οργανισμού, και με έναν ισορροπημένο τρόπο. Πολλά από τα προβλήματα που αποδίδονται στα συστήματα διαχείρισης έργων έχουν τις ρίζες τους στη διαχείριση χαρτοφυλακίου; π.χ., ύπαρξη πολλών έργων το ίδιο χρονικό διάστημα.

Επιβεβαιώστε ότι καθένας καταλαβαίνει ότι μια no-go απόφαση δεν είναι αποτυχία; είναι ένα σημάδι ύπαρξης ενός επιτυχημένου συστήματος που καταλαβαίνει τι δεν είναι ευεργετικό για τον οργανισμό, και αυτό δε θα είναι πιθανό χωρίς την προσπάθεια από τα μέλη κλειδιά της ομάδας στην ομάδα εργασίας αρχικοποίησης του έργου.

# A09

## Έναρξη του έργου

---



Εάν το έργο έχει εγκριθεί στο [A08](#), είναι ώρα για τον πελάτη και τους ενδιαφερόμενους προμηθευτές να συναντηθούν, και να ξεκινήσουν το έργο με μια εκδήλωση έναρξης.

Είναι καλύτερο να διαρκέσει όλη τη μέρα η εκδήλωση έναρξης, και προτιμότερο έξω από τον οργανισμό. Ο project manager και τα υπόλοιπα

μέλη της ομάδας διαχείρισης έργου (εάν υπάρχουν) διοργανώνουν την εκδήλωση και διασφαλίζουν ότι είναι μια ευχάριστη εμπειρία για όλους.

## **Σκοπός**

Η συγκεκριμένη συνάντηση έχει τους παρακάτω στόχους:

- Να γίνει το έργο επίσημο
- Να επιτραπεί στους εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους να μάθουν ο ένας τον άλλον και να δικτυωθούν
- Να επικοινωνηθούν οι βασικές πληροφορίες σχετικά με το έργο

## **Συχνές Παγίδες**

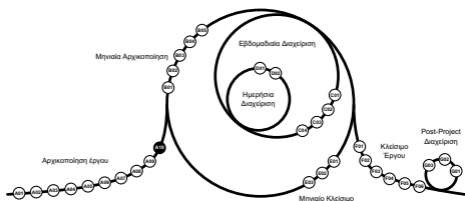
Διασφαλίστε ότι η εκδήλωση έναρξης δεν είναι μια ξερή, βαρετή συνάντηση

που ασχολούμαστε μόνο με τις λεπτομέρειες του έργου, αλλά μια ευχάριστη εμπειρία που προάγει το χτίσιμο της ομάδας.

# A10

## Διεξάγετε μια ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

---



Κρεμάστε ένα πανό στον οργανισμό που ανακοινώνει την έναρξη του έργου (ή ένα ισοδύναμο αυτού για εικονικές ομάδες), και στείλτε ένα email στον καθένα όπου θα εξηγείται για ποιό λόγο ο οργανισμός έχει αποφασίσει να πραγματοποιήσει το έργο και ποιά είναι

τα οφέλη που θα φέρει.

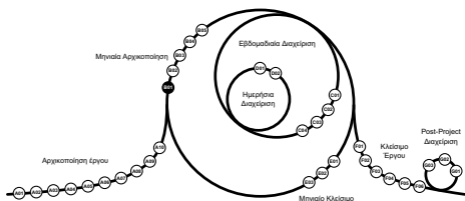
## **Σκοπός**

Σε πολλές εταιρίες τα έργα ξεκινούν και τελειώνουν χωρίς μια ξεκάθαρη ένδειξη, και πολλοί εργαζόμενοι (ακόμη και προϊστάμενοι) δεν γνωρίζουν το εύρος των έργων που πραγματοποιούνται στον οργανισμό. Αυτό με τη σειρά του, έχει ως αποτέλεσμα ο καθένας να επικεντρώνεται στις δικές του ειδικές δραστηριότητες χωρίς να έχουν μια αίσθηση του έργου σαν ολότητα και χωρίς να έχουν τη δυνατότητα να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους και να συνεργάζονται σωστά με τους υπόλοιπους. Η επικεντρωμένη επικοινωνία είναι μια ευκαιρία για να αποφευχθούν κάποια από αυτά τα θέματα και δημιουργεί δέσμευση και ενθαρρύνει τη συνεργασία.

## Συχνές παγίδες

Δε μπορείς να πετύχεις το βέλτιστο, παρά μόνο εάν είσαι ενθουσιασμένος για το έργο, και σε αυτήν την περίπτωση θα πρέπει να είσαι ικανός να επικοινωνήσεις αυτόν τον ενθουσιασμό και να δημιουργήσεις ένα παρόμοιο συναίσθημα και στους υπόλοιπους. Αποφύγετε στύρες, βαρετές επικοινωνίες.

# Αναθεώρηση και επαναπροσδιορισμός των πλάνων



Διεξάγετε workshops για την αναθεώρηση του υψηλού επιπέδου απόψεων για τα συνολικά πλάνα, προσθέστε λεπτομέρειες και αναθέστε φύλακες στα παραδοτέα που ανήκουν στον ερχόμενο μήνα. Οι συγκεκριμένοι επαναπροσδιορισμοί

επηρεάζουν το **Περιγραφή έργου**,  
**Χάρτης Παραδοτέων** και  
**Καταχωρητής Επόμενων**  
**Ενεργειών**.

Εάν παρόμοια έργα έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν, ελέγξτε τα αρχεία τους και χρησιμοποιήστε αυτές τις πληροφορίες για να κάνετε τα πλάνα σας πιο ρεαλιστικά.

[Περιγραφή έργου template](#)

[Καταχωρητής επόμενων ενεργειών template](#)

## **Σκοπός**

Τα πλάνα που δημιουργήθηκαν στην ομάδα αρχικοποίησης του έργου είναι υψηλού επιπέδου, και όχι επαρκή για την υλοποίηση. Χρειάζεται να επαναπροσδιοριστούν κάθε μήνα, σε αυτή τη δραστηριότητα

διαχείρισης. Ανεξάρτητα από αυτό, όλα τα πλάνα θα πρέπει να αναθεωρούνται συνεχώς για να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.

## Συχνές Παγίδες

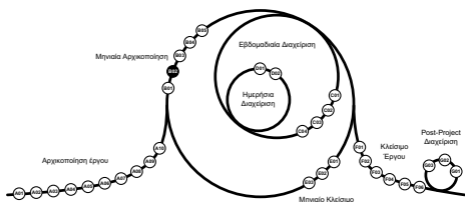
Προσέξτε τα παρακάτω για να αποτρέψετε κάποια από τα πιο συχνά λάθη που σημειώνονται στη συγκεκριμένη δραστηριότητα διαχείρισης:

- Χρησιμοποιήστε τεχνικές διευκόλυνσης για να έχετε ένα αποδοτικό workshop για τα πλάνα.
- Μην επικεντρωθείτε μόνο στις λεπτομέρειες του ερχόμενου μήνα, και επιβεβαιώστε ότι το υψηλού επιπέδου πλάνο για το συνολικό έργο είναι επίσης ανανεωμένο.

- Μην προσθέσετε πολύ λεπτομέρεια στο πλάνο, παρά μόνο τόσο όσο χρειάζεται για να καλύψει τις πρακτικές ανάγκες.

# Μηνιαία peer- ανασκόπηση

---



Ρωτήστε έναν άλλον project manager ή ειδικό στη διαχείριση έργων στην εταιρεία σας για να ελέγξει και να βαθμολογήσει τις μηνιαίες δραστηριότητες διαχείρισης, και καταγράψτε το στο **Καταχωρητής Υγείας**. Εάν η βαθμολογία είναι χαμηλή, πάτε πίσω και επαναλάβετε

κάποιες από τις δραστηριότητες διαχείρισης πριν να προχωρήσετε.

[Καταχωρητής Υγείας template](#)

## **Σκοπός**

Ο κύριος σκοπός είναι να σταματήσουμε και να δούμε εάν οι δραστηριότητες διαχείρισης μας είναι καλές. Έχοντας ένα εξωτερικό άτομο να ελέγξει τη δουλειά μας είναι ευεργετικό διότι μπορεί να είστε τόσο κοντά στην εργασία που να μην μπορείτε να δείτε κάποια από τα θέματα. Επίσης, αυτή είναι μια ευκαιρία για άτομα που διαχειρίζονται διαφορετικά έργα στον οργανισμό να δει ο ένας τη δουλειά του άλλου και να μάθουν περισσότερα.

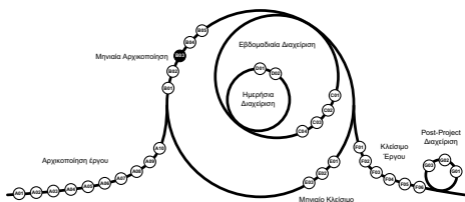
## **Συχνές Παγίδες**

Ένας συχνός κίνδυνος είναι ότι το

άτομο που ελέγχει τη δουλειά σας μπορεί να διστάζει να αναδείξει προβλήματα, φοβούμενος ότι μπορεί να το πάρετε προσωπικά. Εξαρτάται από εσάς να δημιουργήσετε μια σχέση που θα τους εξασφαλίζει ότι θα μπορούν να αισθανθούν άνετα και να είναι ειλικρινείς.

## Παίρνουμε μια go/no-go απόφαση

---



Σε αυτό το σημείο ο χορηγός θα πρέπει να πάρει μια καινούργια go/no-go απόφαση βασισμένη στα αναθεωρημένα πλάνα. Είτε παίρνουν μόνοι τους την απόφαση, είτε οργανωμένα μαζί με άλλους όπως το σύστημα διαχείρισης χαρτοφυλακίου.

Εάν αποφασιστεί να σταματήσει το

έργο, οι διαδικασίες τερματισμού του έργου θα τρέξουν, και ο χορηγός θα πρέπει να αποφασίσει εάν θα έχει ή όχι τον κύκλο διαχείρισης μετά το έργο.

## **Σκοπός**

Ο στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι το έργο είναι ακόμη αιτιολογημένο, και να υπενθυμιστεί στον καθένα ότι υπάρχει ένας στόχος για το έργο, πάνω από όλες τις μεμονωμένες ειδικές δραστηριότητες.

## **Συχνές Παγίδες**

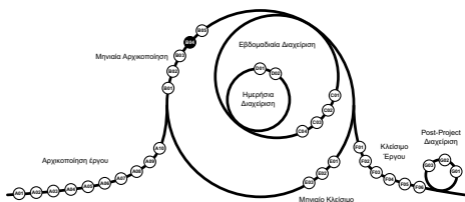
Ο χορηγός θα πρέπει να λάβει τη συγκεκριμένη δραστηριότητα σοβαρά, και να μην εγκρίνει αυτόματα το έργο χωρίς έλεγχο. Είναι σημαντικό για τον καθένα να καταλάβει ότι η ακύρωση έργων είναι ένα σημάδι καλής διαχείρισης έργου.

Κάποιες φορές ένα έργο μπορεί να εκτιμηθεί ως αιτιολογημένο όταν αξιολογηθεί απομονωμένα, αλλά μπορεί να μην είναι τόσο αιτιολογημένο όσο άλλα πιθανά έργα που μπορεί να τρέξουν. Έτσι, σαν αποτέλεσμα, μια ολική προοπτική είναι απαραίτητη όταν αξιολογούμε τη συνεχή αιτιολόγηση του έργου, και πραγματοποιείται καλύτερα σε ένα μόνο σύστημα διαχείρισης χαρτοφυλακίου που επιβλέπει όλα τα έργα στον οργανισμό.

## B04

# Έναρξη του μηνιαίου κύκλου

---



Όταν πάρεις την έγκριση στο [B03](#), είναι η ώρα για να έχουμε μια συνάντηση έναρξης για τον μηνιαίο κύκλο.

## Σκοπός

Αυτή η δραστηριότητα διαχείρισης έχει δύο στόχους:

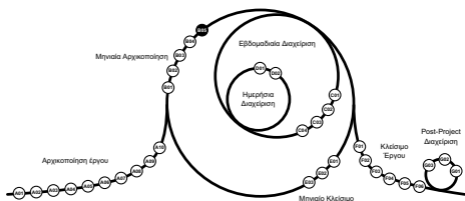
- Την οικοδόμηση της ομάδας
- Την ενημέρωση των ενδιαφερομένων για το πλάνο του ερχόμενου μήνα.

## **Συχνές Παγίδες**

Μην περιορίσετε την συνάντηση έναρξης σε βαρετές, στείρες ομιλίες και σε ανασκόπηση του ερχόμενου μήνα, αλλά δημιουργήστε μια ευχάριστη εμπειρία για καθένα αφού η οικοδόμηση της ομάδας έχει προτεραιότητα σε αυτήν την συνάντηση. Μπορείτε να συγκεντρώσετε όλη την ομάδα (και επιπρόσθετα εξωτερικούς εμπλεκομένους όταν είναι δυνατόν) και πάτε για πεζοπορία, πάτε για πικνίκ, κτλ, και διοργανώστε το σωστά έτσι ώστε να διαφραλιστεί ότι οι δύο κύριοι στόχοι ικανοποιούνται.

# Πραγματοποιείστε μια επικεντρωμένη επικοινωνία

---



Στείλτε ένα μήνυμα σε καθέναν, και πείτε τους σχετικά με τα αναμενόμενα επιτεύγματα του ερχόμενου μήνα και τους πιθανούς κινδύνους. Είναι σημαντικό να επιτραπεί σε όλους να γνωρίζουν τον ρόλο τους στα συνολικά επιτεύγματα του έργου.

## **Σκοπός**

Ο κύριος στόχος είναι η διασφάλιση ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι στο έργο παραμένουν ευθυγραμμισμένοι με τους συνολικούς στόχους και δεν περιορίζουν τη συμμετοχή τους σε απομονωμένες ειδικές δραστηριότητες.

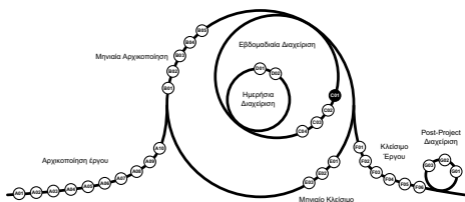
## **Συχνές Παγίδες**

Κρατήστε το μήνυμα σύντομο και ξεκάθαρο, και επικεντρωθείτε στα αναμενόμενα επιτεύγματα παρά στις προγραμματισμένες ενέργειες.

# C01

## Μέτρηση και αναφορά της απόδοσης

---



Μετρήστε την απόδοση του έργου συγκρινόμενη με τους στόχους, και προετοιμάστε ρεαλιστικές προβλέψεις για τους στόχους (πχ χρόνος και κόστος). Προετοιμάστε μία ή περισσότερες αναφορές, με επίκεντρο τις προβλέψεις, στείλτε τις στους διάφορους εμπλεκόμενους, και ελέγξτε

με αυτούς για να διασφαλίσετε ότι έχουν λάβει και καταλάβει την αναφορά.

Ελέγξτε τη λίστα με τους εμπλεκομένους στην **Περιγραφή έργου** για να διασφαλίσετε ότι ο καθένας έχει παραλάβει τη σωστή αναφορά. Εάν αντιληφθείτε ότι η τρέχουσα δομή της αναφοράς δεν είναι κατάλληλη για κάποιον ενδιαφερόμενο, ελέγξτε τη δομή ή σχεδιάστε μια νέα παραλλαγή, και προσθέστε αυτή την πληροφορία στην λίστα των εμπλεκομένων.

## **Σκοπός**

Ο κύριος σκοπός είναι να κατάλαβουμε που συγκρινόμαστε με τους στόχους και τους σκοπούς, που θα χρησιμοποιηθούν για να επανέλθουμε από αποκλίσεις το συντομότερο

δυνατό. Ο δευτερεύων σκοπός είναι να κρατήσουμε ενήμερους τους σχετικούς εμπλεκομένους για την κατάσταση του έργου, δημιουργώντας έτσι εμπιστοσύνη και περισσότερη δυναμική για συνεργασία.

## **Συχνές Παγίδες**

Σκεφτείτε τα ακόλουθα για να αποφύγετε τα πιο κοινά λάθη στη συγκεκριμένη δραστηριότητα διαχείρισης:

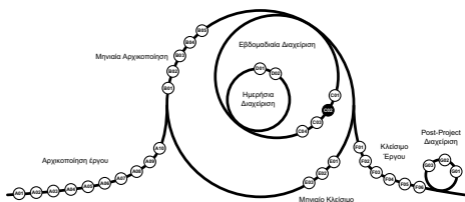
- Μην προσπαθείτε να είστε πολύ ακριβείς με τις μετρήσεις – βρείτε το βέλτιστο επίπεδο ακρίβειας και λεπτομέρειας που μπορεί να εξυπηρετήσει τον σκοπό.

- Προσέξτε τι μετράτε: Όλες οι μετρήσεις θα πρέπει να ταιριάζουν με τους στόχους και τους σκοπούς του έργου παρά, για παράδειγμα, το ποσό των πόρων που χρησιμοποιείται.
- Κρατήστε τις αναφορές σύντομες, απλές, ξεκάθαρες, και επικεντρωμένες στις αποτελεσματικές μετρήσεις προόδου. Εάν πρέπει να στείλετε μια λεπτομερή αναφορά σε κάποιους εμπλεκόμενους, διασφαλίστε ότι θα στείλετε επίσης και μια σύντομη έκδοση, μιάς σελίδας.

# C02

## Σχεδιασμός ενεργειών για αποκλίσεις

---



Εάν υπάρχουν τυχόν αποκλίσεις από τους στόχους με βάση τις μετρήσεις απόδοσης στο [C01](#), θα πρέπει να τις διαχειριστείτε και να προσπαθήσετε να μπειτε πάλι στον σωστό δρόμο (on track).

Σε περίπλοκες περιπτώσεις, μπορείτε να πραγματοποιήσετε ένα workshop

και να λάβετε βοήθεια από όλους ή από συγκεκριμένα μέλη της ομάδας για τον σχεδιασμό της επαναφοράς από την απόκλιση. Σε κρίσιμες ή ευαίσθητες περιπτώσεις, ενημερώστε τον χορηγό, ζητήστε τη συμβουλή τους, και την έγκρισή τους για το πλάνο ανάκαμψης.

Εάν δεν είναι δυνατόν να ανακάμψουμε από τις αποκλίσεις, θα πρέπει να λάβετε έγκριση και να αναθεωρήσετε τους σκοπούς και τους στόχους.

Διασφαλίστε ότι η νέα πληροφορία καταγράφεται στην **Περιγραφή Έργου**.

Εάν υπάρχει κάποιος υποκείμενος λόγος για την απόκλιση που μπορεί να προκαλέσει παρόμοια θέματα στο μέλλον, καταγράψτε το στο **Καταχωρητής Επόμενων Ενεργειών** σαν ένα ρίσκο, και προγραμματίστε μια κατάλληλη απάντηση κινδύνου για

αυτό.

[Περιγραφή Έργου template](#)

[Καταχωρητής Επόμενων Ενεργειών template](#)

## **Σκοπός**

Για να επιτευχθούν οι στόχοι του έργου, πρέπει να ανακάμψουμε από τις αποκλίσεις όσο το δυνατόν ταχύτερα, και πριν συσσωρευτούν. Ακόμη σημαντικότερο, εάν προσπαθήσουμε να ανακάμψουμε από τις αποκλίσεις και αποτύχουμε και δούμε μια τάση κινδύνου στο έργο, θα πρέπει να ξέρουμε ότι οι στόχοι του έργου δεν είναι δυνατόν να επιτευχθούν με τους υπάρχοντες στόχους, και θα πρέπει να τους αναθεωρήσουμε. Όταν αναθεωρηθούν, μπορεί πια να μην είναι αιτιολογημένοι, και σε αυτήν την

περίπτωση το έργο θα πρέπει να ακυρωθεί έτσι ώστε να αποτρέψουμε μεγαλύτερες ζημιές στο μέλλον.

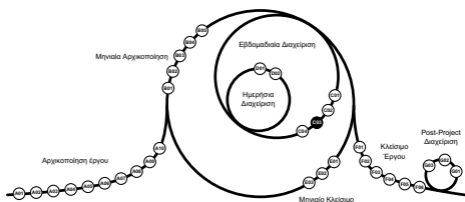
## **Συχνές Παγίδες**

Θυμηθείτε ότι μια γενική, ασαφή, επιθυμητή δήλωση όπως “Πρέπει να δουλέψουμε 15% γρηγορότερα απο τώρα.” δεν είναι πλάνο ανάκαμψης; τα πλάνα ανάκαμψης θα πρέπει να είναι ρεαλιστικά, και πρακτέα πράγματα που μπορούν να εφαρμοστούν και να αξιολογηθούν.

Εάν πρέπει να διαλέξετε ανάμεσα σε ανάκαμψη από μία απόκλιση και επίλυση της αιτίας της απόκλισης που μπορεί να προκαλέσει παρόμοιο θέμα στο μέλλον, δώστε προτεραιότητα στο δεύτερο. Διαφορετικά θα πρέπει συνεχώς να σβήνετε πυρκαγιές.

# Έναρξη του εβδομαδιαίου κύκλου

---



Σε μικρά έργα, συγκεντρώστε όλα τα μέλη της ομάδας, ενώ σε μεγάλα, συγκεντρώστε όλους τους ηγέτες των ομάδων, τους project managers των προμηθευτών, τα μέλη διαχείρισης των ομάδων, και αν απαιτηθεί, και άλλους εμπλεκόμενους κλειδιά για τα παρακάτω θέματα:

- Ελέγξτε τι πρόκειται να κάνετε την ερχόμενη εβδομάδα.
- Ελέγξτε τους κινδύνους της ερχόμενης εβδομάδας και τα υπάρχοντα θέματα που μπορεί να επεκταθούν και στην επόμενη εβδομάδα, και κατηγράψτε τα στο **Καταχωρητής Επόμενων Ενεργειών**.
- Ενθαρρύνετε τις ομάδες να περιορίσουν την work in progress, και να πραγματοποιήσουν την in-progress εργασία όσο το δυνατόν πιο γρήγορα.

[Καταχωρητής Επόμενων Ενεργειών template](#)

## **Σκοπός**

Ο κύριος σκοπός είναι η διασφάλιση ότι καθένας είναι ευθυγραμμισμένος,

και ότι δε θα υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των εργασιών ομάδων ή μεμονωμένων ατόμων.

## Συχνές Παγίδες

Τα παρακάτω μπορεί να σε βοηθήσουν για να αποτραπούν κάποιες από τις πιο συχνές παγίδες στη συγκεκριμένη δραστηριότητα διαχείρισης:

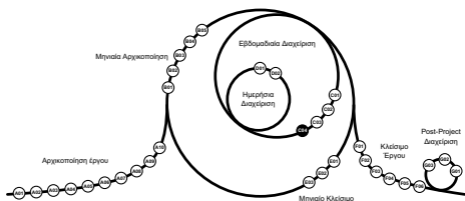
- Μη χρησιμοποιείτε τη συγκεκριμένη συνάντηση για τον έλεγχο της απόδοσης (αυτό γίνεται στο [C01](#)).
- Μη χρησιμοποιείτε τη συγκεκριμένη συνάντηση για τον σχεδιασμό απαντήσεων για τα αναγνωρισθέντα θέματα και κινδύνους (αυτό γίνεται στο [D02](#)).

- Διοργανώστε τη συνάντηση έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι δε θα πάρει πολύ χρόνο, και ότι αρκετός χρόνος υπάρχει για κάθε θέμα.

# C04

## Πραγματοποιείστε μια επικεντρωμένη επικοινωνία

---



Στείλτε ένα σύντομο μήνυμα σε καθέναν που εμπλέκεται στο έργο, και ενημερώστε τους για το τι πρόκειται να συμβεί την ερχόμενη εβδομάδα, όπως επίσης και για τους κινδύνους που μπορεί να το επηρεάσουν, αλλά και για τα πλάνα για να ανταποκριθούμε σε

αυτούς τους κινδύνους.

## **Σκοπός**

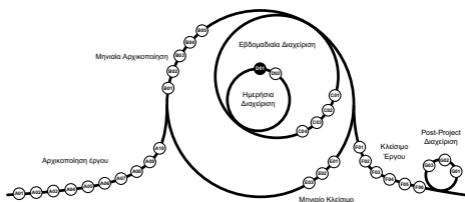
Ο σκοπός είναι να διασφαλιστεί ότι ο καθένας είναι ευθυγραμμισμένος με το συνολικό στόχο του έργου, και ότι δε θα υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των εργασιών ομάδων, προμηθευτών και μεμονωμένων ατόμων.

## **Συχνές Παγίδες**

Μην προσθέτετε υπερβολική λεπτομέρεια σε αυτό το μήνυμα και κρατήστε το απλό και υψηλού επιπέδου.

# Διαχείριση κινδύνων, θεμάτων και αλλαγών

---



Θα πρέπει να διαχειριζόμαστε τους κινδύνους, τα θέματα και τις απαιτήσεις αλλαγών προνοητικά. Όταν αναγνωρίσετε ένα καινούργιο θέμα, καταγράψτε το άμεσα στο **Καταχωρητής Επόμενων Ενεργειών**. Έπειτα, αναθέστε τις επόμενες ενέργειες σε ένα φύλακα

(κάποιον από τα μέλη της ομάδας) και ξεκινήστε να προγραμματίζετε τις αντιδράσεις για το θέμα. Θα πρέπει να είστε συνεχώς σε επαφή με τα μέλη της ομάδας και τους άλλους εμπλεκόμενους για να αναγνωρίσετε τους κινδύνους και τα θέματα.

Μπορείτε να λάβετε βοήθεια και από άλλα μέλη της ομάδας όπως επίσης και από εξωτερικούς εμπλεκόμενους για να αντιδράσετε στα θέματα. Σε περίπλοκες περιπτώσεις, μπορείτε να συγκεντρώσετε όλη την ομάδα και να διοργανώσετε ένα workshop για όλα αυτά, να προτείνετε μια αντίδραση όλοι μαζί χρησιμοποιώντας το [σοφία του πλήθους](#). Σε κρίσιμες περιπτώσεις, εμπλέξτε και τον χορηγό, και ζητήστε την έγκρισή τους για το πλάνο αντίδρασης.

[Καταχωρητής Επόμενων Ενεργειών](#)

## Σκοπός

Ο κύριος σκοπός είναι η αντίδραση στα θέματα, τους κινδύνους, και τις αλλαγές προνοητικά, αντί να τα αφήνουμε να λύνονται αυτόματα. Έτσι, θα έχουμε τον έλεγχο και την πιθανότητα να πάρουμε τα καλύτερα αποτελέσματα.

Βασιζόμενοι στη μνήμη σας ή σε μη δομημένες σημειώσεις απαιτεί πάρα πολύ ενέργεια και έχει το ρίσκο το να ξεχαστούν κάποια θέματα. Για το λόγο αυτό είναι καλύτερο να έχουμε έναν απλό καταχωρητή και την πειθαρχία να καταγράφουμε τα θέματα την ώρα που ανιχνεύονται.

Απαιτεί πολύ χρόνο και ενέργεια η διαχείριση όλων των θεμάτων και γι αυτό το λόγο απαιτείται η ανάθεση

φυλάκων. Επιπρόσθετα του να μοιράζουμε τη δουλειά, βοηθάει επίσης και στο να ευθυγραμμίζονται όλοι στον ίδιο σκοπό.

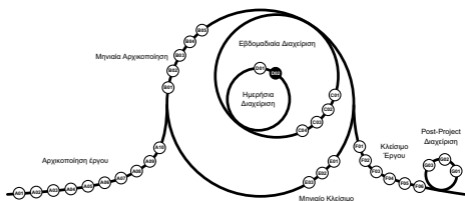
## **Συχνές Παγίδες**

Μελετήστε τα ακόλουθα για να αποφύγετε κάποια από τα πιο κοινά προβλήματα στη συγκεκριμένη περιοχή:

- Μην προσθέτετε πολύ πληροφορία αξιολόγησης στον Καταχωρητή Επόμενων Ενεργειών.
- Για να διασφαλίσετε ότι όλα τα θέματα επιλύονται σωστά, μπορείτε να ορίσετε όρια και να υποχρεώσετε τον εαυτό σας αλλά και τους άλλους να επιλύονται τα θέματα μέσα σε αυτά τα όρια.

- Αποφύγετε γενικές, μη εφαρμόσιμες αντιδράσεις. Οι αντιδράσεις πρέπει να είναι έτσι που η ομάδα θα μπορεί να τις εφαρμόσει και ο φύλακας να μπορεί να μετρήσει.
- Μην σπαταλάτε όλο τον χρόνο σας σβήνοντας φωτιές (διαχείριση θεμάτων) χωρίς να προσέχετε τους κινδύνους, αφού η μη διαχειρίσιμοι κίνδυνοι είναι κύρια αιτία θεμάτων.

# Αποδοχή ολοκληρωμένων παραδοτέων



Τα παραδοτέα που ανατίθενται στους ηγέτες των ομάδων και στους project managers των προμηθευτών μπορούν να ολοκληρωθούν οποιαδήποτε μέρα, και αυτή είναι η ώρα για ένα γρήγορο έλεγχο και έγκριση από τον project manager. Η έγκριση σε αυτή την

δραστηριότητα διαχείρισης θεωρείται προκαταρκτική.

Σε περίπτωση μεγάλων ή κρίσιμων παραδοτέων, εάν είναι δυνατόν, ζητείστε έγκριση από τον χορηγό όπως επίσης και απο τον πελάτη.

## **Σκοπός**

Έχοντας τόσο φόρτο εργασίας που τρέχει ταυτόχρονα δημιουργεί προβλήματα; ξοδεύει τους πόρους, μπορεί να υποβαθμίσει την ποιότητα, και χαμηλώνει την προβλεψιμότητα του έργου. Όταν είναι δυνατόν, αντί να δουλεύουμε σε τόσα πολλά παραδοτεά την ίδια χρονική στιγμή, χρειάζεται να ενθαρρύνουμε τον καθένα να ολοκληρώνει και να κλείνει κάτι πριν να προχωρήσει στο επόμενο.

## **Συχνές Παγίδες**

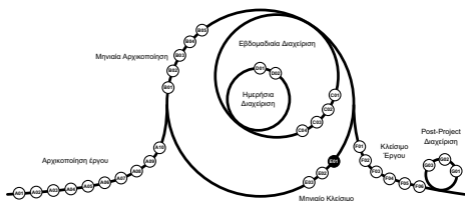
Η έγκριση ενός παραδοτέου έχει ευθύνη, και κάποιοι project managers καθυστερούν την έγκριση για να αποφύγουν την ευθύνη. Αυτό είναι αντιπαραγωγικό και θα πρέπει να αποφεύγεται – μην φοβάστε να παίρνετε ευθύνη; κάποια από τα παραδοτέα που έχετε εγκρίνει μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα στο μέλλον, αλλά αυτά τα προβλήματα δεν είναι τόσο μεγάλα όσο το να έχουμε πολλά εκκρεμή παραδοτέα στο έργο.

Πολλά παραδοτέα προσεγγίζουν γρήγορα μια σχεδόν ολοκληρωμένη κατάσταση και έπειτα έχουν προβλήματα εξαιτίας λίγων μικρών δυσκολιών. Μπορεί να τείνετε να τα σημειώνετε σαν ολοκληρωμένα διότι η περισσότερη δουλειά έχει γίνει, αλλά δε θα πρέπει να το κάνετε αυτό – εγκρίνετε μόνο παραδοτέα που έχουν τελείως ολοκληρωθεί.

# E01

## Αξιολόγηση της ικανοποίησης των εμπλεκομένων

---



Στείλτε ερωτηματολόγια στα μέλη της ομάδας και στον πελάτη, στους προμηθευτές, και στους εξωτερικούς εμπλεκόμενους, για να εκτιμήσετε την ικανοποίησή τους με το έργο κατά τη διάρκεια του μήνα. Καταγράψτε τα αποτελέσματα στο **Καταχωρητής**

**Υγείας.** Επιβεβαιώστε ότι η αξιολόγηση είναι ανώνυμη.

[Καταχωρητής Υγείας template](#)

## **Σκοπός**

Είναι κρίσιμο να έχουμε συχνές αξιολογήσεις ικανοποίησης, για να βρούμε προβλήματα και να τα επιλύσουμε όσο το δυνατόν πιο σύντομα, αντί να περιμένουμε για ανεπιθύμητα αποτελέσματα στο μέλλον. Η συγκεκριμένη αξιολόγηση δεν περιορίζεται στον πελάτη, και θα πρέπει επίσης να προσέξετε τα μέλη της ομάδας, αφού η ικανοποίηση τους επηρεάζει σημαντικά το έργο.

Είναι σημαντικό να έχουμε μια ανώνυμη αξιολόγηση. Διαφορετικά, κάποιος μπορεί να μην είναι άνετος εκφράζοντας τα πραγματικά τους

συναισθήματα για το έργο.

## **Συχνές Παγίδες**

Μην περιορίσετε την αξιολόγηση της ικανοποίησης του πελάτη σε μερικούς μόνο αντιπροσώπους, και αξιολογήστε όλα τα άτομα που επηρεάζουν.

Μην προσθέτετε πολλές ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο έτσι ώστε να παραμείνει εύκολο για τους εμπλεκόμενους να απαντήσουν.

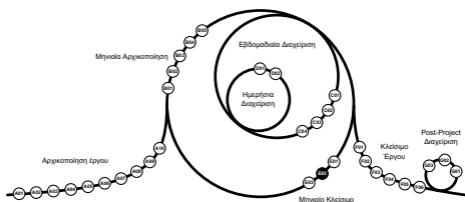
Ακόμη και αν κάνετε το καλύτερο για να διατηρήσετε το ερωτηματολόγιο ανώνυμο, εάν δεν υπάρχουν πολλοί συμμετέχοντες, κάποιες από τις απαντήσεις τους μπορεί να είναι αναγνωρίσιμες. Εάν γίνει έτσι, προσπαθήστε να αγνοήσετε τις συγκεκριμένες προσωπικές αναγνωρίσιμες πληροφορίες, και να

μην τις χρησιμοποιήσετε ποτέ στο μέλλον. Διαφορετικά, κάποιο εμπλεκόμενοι μπορεί να μην πιστέψουν την ανωνυμία της αξιολόγησης.

Για να διασφαλίσετε ότι δε θα δείτε προσωπικές αναγνωρίσιμες πληροφορίες, σε περίπτωση που υπάρχουν, επικεντρωθείτε σε συγκεντρωμένα δεδομένα και μην αξιολογήσετε τις απαντήσεις απομονωμένα.

## Παίρνετε μαθήματα και σχεδιάστε βελτιώσεις

---



Έπειτα από τη συγκέντρωση όλων των αντιδράσεων στην αξιολόγηση της ικανοποίησης, προσκαλέστε όλα τα μέλη της ομάδας και διοργανώστε ένα workshop για αυτούς έτσι ώστε να σχεδιαστούν βελτιώσεις με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ικανοποίησης, και για να μοιραστούν τα

διδάγματα που έχουν μάθει κατά τη διάρκεια του μήνα. Καταγράψτε όλα τα θέματα στο **Καταχωρητής Επόμενων Ενεργειών** και αναθέστε έναν φύλακα για κάθε θέμα για τις δραστηριότητες που ακολουθούν.

[Καταχωρητής Επόμενων Ενεργειών template](#)

## **Σκοπός**

Το συγκεκριμένο workshop έχει δύο στόχους: σχεδιασμό αποτελεσματικών πλάνων βελτίωσης και οικοδόμηση της ομάδας.

Είναι χρήσιμο να χρησιμοποιείται ένα workshop για τον σχεδιασμό βελτιώσεων αντί να τα σχεδιάζετε όλα μόνοι σας, διότι [Η Σοφία του Πλήθους](#) μπορεί να σας βοηθήσει να δημιουργήσετε καλύτερα πλάνα, και

επίσης θα έχετε τα μέλη της ομάδας buy-in.

## Συχνές Παγίδες

Σκεφτείτε τα ακόλουθα για να αποφύγετε κάποια από τα πιο κοινά λάθη στη συγκεκριμένη περιοχή:

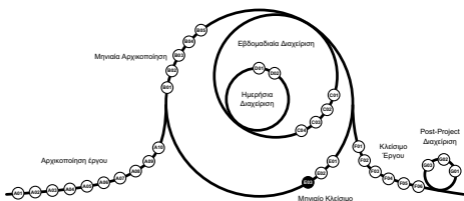
- Μπορείτε να λάβετε σωστά αποτελέσματα από ένα workshop όταν διοργανώνεται σωστά. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τεχνικές όπως [Delphi](#).

- Όταν είναι δυνατόν, συγκεντρώστε τις γνώμες ανώνυμα για να διασφαλίσετε ότι οι συμμετέχοντες είναι άνετοι και μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε μια κατάλληλη software εφαρμογή για να διασφαλιστεί η ανωνυμία, και για να επιταχυνθεί η διαδικασία.
- Αποφύγετε [anchoring](#) ατόμων σε λίγες ιδέες, και χρησιμοποιείστε ένα ουδέτερο πλαίσιο για τα προβλήματα.

## Ε03

# Πραγματοποιείστε μια επικεντρωμένη επικοινωνία

---



Στείλτε ένα μήνυμα σε όλα τα μέλη της ομάδας, και πείτε τους για τις επιτυχίες του έργου κατά τη διάρκεια του μήνα, και ευχαριστείστε τους για τη συμβολή τους.

## Σκοπός

Υπενθυμίζει στον καθένα να είναι προσηλωμένος στους στόχους παρά σε μεμονωμένες ειδικές δραστηριότητες. Όταν γίνεται σωστά, βοηθάει στην ενοποίηση της ομάδας.

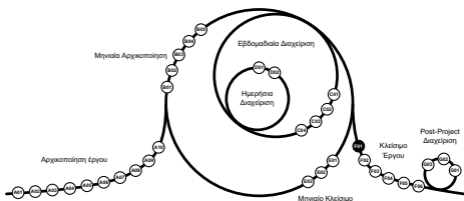
## **Συχνές Παγίδες**

Έχοντας τα ακόλουθα υπ' όψιν βοηθάει να αποτραπούν τα πιο κοινά λάθη:

- Επικεντρωθείτε στις επιτυχίες παρά στο πόσο δουλειά έχει γίνει.
- Κρατήστε το μήνυμα ξεκάθαρο και αποφύγετε εταιρική συζήτηση.
- Κρατήστε το μήνυμα σύντομο – προτιμότερο μόνο μερικές γραμμές.

# Παράδοση του προϊόντος

---



Όταν το έργο ολοκληρωθεί, θα πρέπει να λάβουμε έγκριση από τον εσωτερικό ή εξωτερικό πελάτη και να του παραδώσουμε το προϊόν. Στην περίπτωση ματαίωσης του έργου, αυτό μπορεί να απαιτείται ή μπορεί και όχι.

Κάποιες φορές, ο πελάτης αποδέχεται τα προϊόντα, αλλά συμφωνεί μαζί σας

μια λίστα με έξτρα ενέργειες που πρέπει να ολοκληρωθούν από εσάς σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Σε αυτήν την περίπτωση μπορείτε να προχωρήσετε και να κλείσετε το έργο, και να μεταφέρετε τις εναπομείνουσες ενέργειες σε μια ομάδα υποστήριξης/συντήρησης.

## **Σκοπός**

Ο στόχος είναι να έχουμε μια επίσημη παράδοση και έγκριση για το προϊόν, που είναι προαπαιτούμενο για το ολοκληρωμένο κλείσιμο του έργου. Θυμηθείτε ότι το να έχουμε έργα τα οποία είναι περίπου ολοκληρωμένα αλλά παγωμένα στα τελευταία στάδια είναι σπατάλη πόρων και κάνει το χαρτοφυλάκιο διαχείρισης περίπλοκο. Είναι προτιμότερο να κλείνουν τα πράγματα και να συνεχίζουμε σε νέες

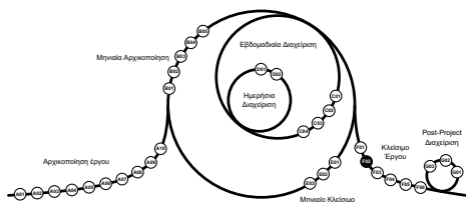
προσπάθειες.

## **Συχνές Παγίδες**

Η συγκεκριμένη δραστηριότητα διαχείρισης είναι η σημαντικότερη στο κλείσιμο του έργου, και μπορεί να γίνει περίπλοκη και χρονοβόρα εάν δεν έχετε πάρει αρκετά σοβαρά τα ενδιάμεσα κλεισίματα.

Όταν είναι δυνατόν, ζητήστε έγκριση από τον χορηγό και τον πελάτη για τα μεγάλα παραδοτέα του έργου όταν ολοκληρώνονται, παρά στο τέλος του έργου. Απλοποιεί το τελικό κλείσιμο.

# Αξιολογήστε την ικανοποίηση των εμπλεκόμενων



Στείλτε το τελικό ανώνυμο ερωτηματολόγιο ικανοποίησης στους εσωτερικούς και εξωτερικούς εμπλεκόμενους και καταγράψτε τα αποτελέσματα στο **Καταχωρητής Υγείας**. Ενώ, το μηνιαίο ερωτηματολόγιο ικανοποίησης είναι

επικεντρωμένο στον μήνα, η συγκεκριμένη τελική αξιολόγηση αφορά το έργο στο σύνολό του.

[Καταχωρητής Υγείας template](#)

## **Σκοπός**

Σε αυτή τη χρονική στιγμή, καμία ενέργεια δε μπορεί να γίνει για να βελτιωθεί η ικανοποίηση των εμπλεκομένων, και ο κύριος σκοπός της αξιολόγησης είναι να την έχουμε στο αρχείο για περαιτέρω ανάλυση του έργου και να πάρουμε μαθήματα για το μέλλον.

## **Συχνές Παγίδες**

Μήν περιορίσετε την αξιολόγηση της ικανοποίησης του πελάτη σε μερικούς μόνο αντιπροσώπους, και αξιολογήστε όλα τα άτομα που επηρεάζουν.

Μην προσθέτετε πολλές ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο έτσι ώστε να παραμείνει εύκολο για τους εμπλεκόμενους να απαντήσουν.

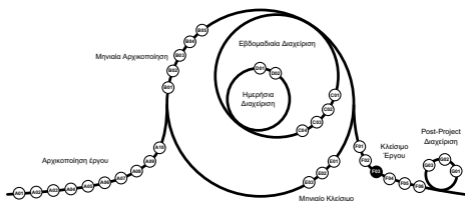
Ακόμη και αν κάνετε το καλύτερο για να διατηρήσετε το ερωτηματολόγιο ανώνυμο, εάν δεν υπάρχουν πολλοί συμμετέχοντες, κάποιες από τις απαντήσεις τους μπορεί να είναι αναγνωρίσιμες. Εάν γίνει έτσι, προσπαθήστε να αγνοήσετε τις συγκεκριμένες προσωπικές αναγνωρίσιμες πληροφορίες, και να μην τις χρησιμοποιήσετε ποτέ στο μέλλον. Διαφορετικά, κάποιοι εμπλεκόμενοι μπορεί να μην πιστέψουν την ανωνυμία της αξιολόγησης.

Για να διασφαλίσετε ότι δε θα δείτε προσωπικές αναγνωρίσιμες πληροφορίες, σε περίπτωση που

υπάρχουν, επικεντρωθείτε σε συγκεντρωμένα δεδομένα και μην αξιολογήσετε τις απαντήσεις απομονωμένα.

# Αξιολόγηση της ομάδας δραστηριοτήτων κλεισίματος από άλλους

---



Ζητήστε από έναν άλλον project manager ή ειδικό στη διαχείριση έργων στον οργανισμό σας να αξιολογήσει τις δραστηριότητες διαχείρισης σας και καταγράψτε τα αποτελέσματα στο **Καταχωρητής Υγείας**. Εάν η βαθμολογία είναι χαμηλή,

αναθεωρήστε κάποιες από τις δραστηριότητες διαχείρισης και μετά επιστρέψτε.

## **Σκοπός**

Αυτή η αξιολόγηση απο άλλους γίνεται με τους παρακάτω δύο στόχους:

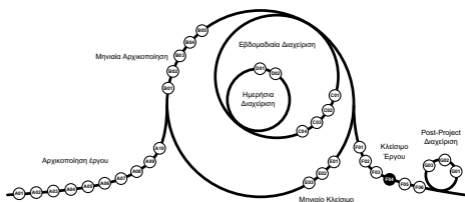
- Να διασφαλιστεί ότι είμαστε έτοιμοι να ολοκληρώσουμε αυτή την ομάδα δραστηριοτήτων αλλά και το έργο στο σύνολό του.
- Για να δημιουργηθούν χρήσιμες πληροφορίες που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την βελτίωση του συστήματος διαχείρισης έργων σε επίπεδο οργανισμού. Ενώ οι αυτόνομες βαθμολογίες είναι σημαντικές, η τάση των βαθμολογιών όλων των έργων στον οργανισμό είναι πιά σημαντική.

## **Συχνές Παγίδες**

Ένας συχνός κίνδυνος είναι ότι το άτομο που ελέγχει τη δουλειά σας μπορεί να διστάζει να αναδείξει προβλήματα, φοβούμενος ότι μπορεί να το πάρετε προσωπικά. Εξαρτάται από εσάς να δημιουργήσετε μια σχέση που θα τους εξασφαλίζει ότι θα μπορούν να αισθανθούν άνετα και να είναι ειλικρινείς.

## Αρχειοθέτηση των εγγράφων του έργου

---



Τώρα που πλησιάζουμε το τέλος του έργου, είναι ώρα να αρχειοθετήσουμε όλα τα έγγραφα του έργου.

### Σκοπός

Το αρχείο θα πρέπει να είναι ασφαλές και διαθέσιμο σε εξουσιοδοτημένους

ανθρώπους στο μέλλον, έτσι ώστε να μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη συγκεκριμένη πληροφορία στα έργα τους αντί να ανακαλύπτουν πάλι τον τροχό. Το σύστημα διαχείρισης χαρτοφυλακίου μπορεί επίσης να χρειαστεί να ελέγξει αυτή την πληροφορία στο μέλλον για πιο λεπτομερή ανάλυση των παρελθοντικών έργων.

## **Συχνές Παγίδες**

Τα παρακάτω είναι μερικά από τα πιο σημαντικά πράγματα που θα πρέπει να προσεχθούν:

- Όταν είναι δυνατόν, διασφαλίστε ότι το αρχείο βρίσκεται σε ένα μόνο μέρος και ότι τα έγγραφα δεν είναι διασπαρμένα.

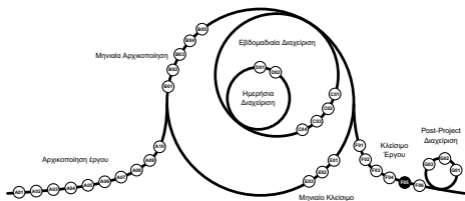
- Διασφαλίστε ότι το αρχείο είναι μόνο για ανάγνωση (read-only).
- Διασφαλίστε ότι υπάρχει ένα κατάλληλο back up σύστημα και ότι το αρχείο δε θα χαθεί.
- Διασφαλίστε ότι το αρχείο είναι ασφαλές, και ότι μόνο τα εξουσιοδοτημένα άτομα έχουν πρόσβαση σε αυτό.

Επιπρόσθετα, ένα κοινό πρόβλημα με τα αρχεία είναι ότι το κείμενο δεν είναι αρκετά ξεκάθαρο, και ότι μόνο τα άτομα που δουλεύουν ενεργά με αυτά τα έγγραφα μπορούν να τα καταλάβουν την κατάλληλη στιγμή και με το σωστό περιεχόμενο. Διασφαλίστε ότι όλα τα έγγραφα είναι απλά και ξεκάθαρα, με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε ο καθένας που δεν είναι εξοικειωμένος με το ακριβές περιεχόμενο του έργου να μπορεί να τα καταλάβει. Η στρατηγική αυτή βοηθάει

επίσης και εσάς κατά τη διάρκεια  
μεγάλων έργων, αφού συμβαίνει συχνά  
οι εσωτερικοί εμπλεκόμενοι να έχουν  
δυσκολία να καταλάβουν τα δικά τους  
έγγραφα μετά από μερικούς μήνες.

## Γιορτάστε!

---



Τώρα είναι η ώρα να υπάρξει μια γιορτή για τα μέλη της ομάδας, ή για όλο τον οργανισμό. Έπειτα από αυτή τη δραστηριότητα διαχείρισης, η ομάδα έργου θα διαλυθεί.

## Σκοπός

Αυτή είναι μια επένδυση για τα μελλοντικά έργα, αφού υπενθυμίζει

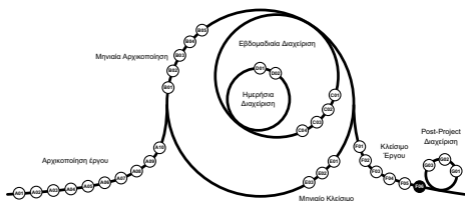
στους ανθρώπους ότι όλοι δουλεύουν για τον ίδιο στόχο.

## **Συχνές Παγίδες**

Διασφαλίστε ότι είναι μια αλησμόνητη και ευχάριστη εκδήλωση, και όχι μια βαρετή εταιρική εκδήλωση με ατελείωτες ομιλίες.

# Πραγματοποιείστε μια επικεντρωμένη επικοινωνία

---



Σε αυτό το σημείο ο χορηγός στέλνει ένα μήνυμα σε όλους στον οργανισμό, ανακοινώνοντας το κλείσιμο του έργου και ευχαριστεί όλα τα μέλη της ομάδας.

## Σκοπός

Υπάρχουν δύο στόχοι για αυτή την δραστηριότητα διαχείρισης:

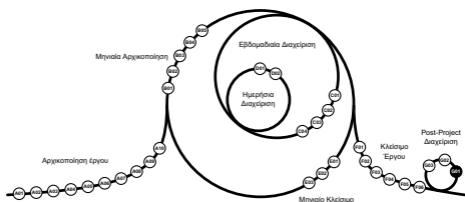
- Δείχνει εκτίμηση για τα μέλη της ομάδας, που τα ενθαρρύνει στα μελλοντικά έργα.
- Βοηθάει να κρατάει ενήμερους όλους στον οργανισμό για τα έργα τα οποία πραγματοποιούνται, και τους βοηθάει να είναι ευθυγραμμισμένοι με τους στόχους.

## **Συχνές Παγίδες**

Κρατήστε το μήνυμα σύντομο και ξεκάθαρο. Εάν το έργο ακυρώθηκε ή δεν ήταν επιτυχές, διασφαλίστε ότι το μήνυμα είναι θετικό και ενθαρρύνει τους ανθρώπους να κοιτάνε μπροστά σε καλύτερα έργα στο μέλλον.

# Αξιολόγηση των οφελειών

---



Ο χορηγός (ή κάποιος εκ μέρους του) ξοδεύει κάποιες ώρες σε κάθε post-project κύκλο, μετρώντας τα οφέλη που απορρέουν από το έργο.

Επιπροσθέτως, των **προσδοκόμενων αποτελεσμάτων**, ο χορηγός θα πρέπει να ψάχνει ενεργά για **μη προσδοκόμενα πλεονεκτήματα**

όπως και για **dis-benefits**.

## Σκοπός

Θα πρέπει να αξιολογούμε τα οφέλη από το έργο για τους παρακάτω λόγους:

- Είναι μια υπενθύμιση τόσο για τους χορηγούς όσο και για τους εμπλεκόμενους ότι τα έργα πραγματοποιούνται για να δημιουργήσουν οφέλη.
- Μας βοηθάει να καταλάβουμε το περιβάλλον μας και να γίνουμε περισσότερο ρεαλιστικοί σε μελλοντικά έργα.
- Μας βοηθάει να βρούμε τρόπους να αυξήσουμε τα πλεονεκτήματα ([G02](#)).

## Συχνές Παγίδες

Μπορείτε να αποτρέψετε μερικά από τα πιο κοινά λάθη εξετάζοντας τα παρακάτω:

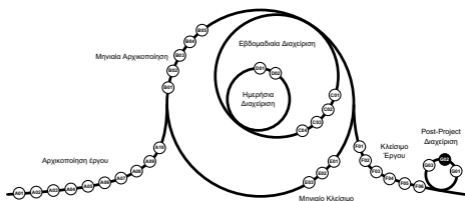
- Ο χορηγός μπορεί να ορίσει κάποιον άλλον για να αξιολογήσει τα οφέλη, αλλά ο χορηγός θα πρέπει να έχει τον ολοκληρωτικό έλεγχο σε αυτούς και όσον αφορά αυτή τη δραστηριότητα είναι μια σημαντική δραστηριότητα διαχείρισης που ανήκει στα υψηλότερα επίπεδα διαχείρισης.
- Μια ασαφής, φλύαρη περιγραφή των οφελειών δεν εξυπηρετεί κανένα σκοπό. Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι υψηλού επιπέδου και πιθανοτικό, αλλά θα πρέπει να παραμείνει με νόημα και ικανό να χρησιμοποιηθεί στο [G02](#).

- Θυμηθείτε ότι τα οφέλη δεν περιορίζονται μόνο στα οικονομικά, και άλλα οφέλη όπως η φήμη, το μερίδιο αγοράς, οι ευκαιρίες και αποκτούμενη γνώση θα πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπ όψιν.

# G02

## Γέννηση νέων ιδεών

---



Έπειτα από την αξιολόγηση των οφελειών ([G01](#)), ο χορηγός θα πρέπει να ελέγξει για να δει εάν υπάρχουν και άλλοι τρόποι για την αύξηση τους. Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι μικρές δραστηριότητες που ανατίθενται στις ομάδες operational, ή μεγάλες αλλαγές που μπορεί να εξελιχθούν καινούργια έργα στο μέλλον.

## **Σκοπός**

Η κύρια δουλειά για το έργο έχει γίνει, και αξίζει να επωφεληθείτε από αυτήν. Όμως, μερικά εν δυνάμει οφέλη δεν ανακύπτουν αυτόματα αλλά θέλουν έξτρα ενέργειες, μετά το κλείσιμο του έργου, και δε θέλουμε να χάσουμε την ευκαιρία.

Από την άλλη, η αξιολόγηση των οφελειών απο προηγούμενα έργα είναι μια πολύ καλή πηγή ιδεών για μελλοντικά έργα, και γίνεται καλύτερα με έναν δομημένο τρόπο.

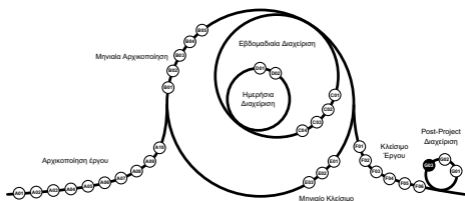
## **Συχνές Παγίδες**

Προσέξτε τα ακόλουθα για να αποτρέψετε κάποια από τα πιο συχνά προβλήματα στη συγκεκριμένη περιοχή:

- Αποφύγετε μη υλοποιήσιμες δηλώσεις, και επικεντρωθείτε στον σχεδιασμό πραγματικών λύσεων που μπορεί να εφαρμοστούν και να αξιολογηθούν.
- Δεν υποχρεούστε να κάνετε τη συγκεκριμένη δραστηριότητα διαχείρισης μόνος σας – προσκαλέστε και άλλους να συμμετέχουν και να αποφασίσετε μαζί.
- Μην περιορίζεστε να αξιολογείτε τα οφέλη κάθε έργου ξεχωριστά και απομονωμένα – κάποιες φορές λειτουργεί καλύτερα εάν εσείς (και άλλοι υπεύθυνοι για άλλα έργα) μαζί αξιολογούν τα οφέλη απο πολλαπλά έργα. Μόνο προσέξτε ότι τα οφέλη για κάθε έργο που είστε υπεύθυνος αξιολογούνται είτε με τον ένα είτε με τον άλλο τρόπο.

# Διεξάγετε μια ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

---



Στείλτε ένα σύντομο μήνυμα για να ανακοινώσετε τα οφέλη που απορρέουν από το έργο καθώς και τα πλάνα για βελτίωσή τους. Η συγκεκριμένη πληροφορία μπορεί να μοιρασθεί με μια μικρή ομάδα εξουσιοδοτημένων ατόμων στον

οργανισμό (π.χ προϊστάμενοι και διευθυντές), ή με όλους. Η προτίμηση είναι να μοιρασθεί σε όλους.

## **Σκοπός**

Αυτή είναι μια συνεχής υπενθύμιση στους αποδέκτες ότι τα έργα πραγματοποιούνται για τα οφέλη τους, και ότι χρειάζεται να τα συμπεριλάβουν υπόψιν τους τόσο στα τωρινά όσο και στα μελλοντικά έργα.

## **Συχνές Παγίδες**

Προσέξτε τα ακόλουθα έτσι ώστε να σας βοηθήσουν να αποφύγετε κάποια από τα πιο κοινά προβλήματα:

- Μην θεωρήσετε οτιδήποτε εμπιστευτικό, και μοιραστείτε την πληροφορία με όλο τον οργανισμό όταν είναι δυνατόν.

- Κρατήστε το μήνυμα σύντομο και ξεκάθαρο.
- Εάν είστε υπεύθυνος για πολλά μικρά έργα, μπορείτε να συνδυάσετε τις αναφορές τους σε μία, αλλά διασφαλίστε ότι καλύπτεται κάθε έργο.