

## Σχεδιασμός πεδίου εφαρμογής του έργου

### 3.1. Εισαγωγή

Μετά την έναρξη του έργου, πρέπει να εκπονηθεί ένα σχέδιο διαχείρισης του έργου (project management plan), το οποίο αποτελεί την κύρια πηγή πληροφοριών για το πώς το επικείμενο έργο θα προγραμματιστεί, θα εκτελεστεί, θα ελεγχθεί και τελικώς θα κλείσει. Ένα βασικό συστατικό στοιχείο του σχεδίου διαχείρισης έργου είναι ο *σχεδιασμός του πεδίου εφαρμογής του έργου* (scope management plan), το οποίο θα διερευνηθεί σε αυτό το κεφάλαιο.

Ο πρωταρχικός σκοπός της διαχείρισης του πεδίου εφαρμογής του έργου είναι να διασφαλιστεί ότι η απαιτούμενη εργασία (και μόνο η απαιτούμενη εργασία) καταβάλλεται για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου. Αν αλλιάξουν οι απαιτήσεις (requirements) των εργασιών, αυτές πρέπει να ελέγχονται, δηλαδή το πεδίο εφαρμογής του έργου πρέπει να ελέγχεται.

Πριν ξεκινήσει ο ορισμός του πεδίου εφαρμογής του έργου, πρέπει να είναι γνωστός ο τρόπος με τον οποίον θα το κάνουμε. Με άλλα λόγια, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη ενός σχεδίου διαχείρισης του πεδίου εφαρμογής του έργου – διαχείριση του φυσικού αντικείμενου του έργου (scope management plan). Εν συνεχεία, αυτό πρέπει να κατατμηθεί σε συγκεκριμένα, διαχειρίσιμα τμήματα που μπορούν να ανατεθούν σε πόρους και να εκτελεστούν. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της λεγόμενης δημιουργίας της *δομής ανάλυσης των εργασιών* (WBS/Work Breakdown Structure).

Το κεντρικό θέμα αυτού του κεφαλαίου είναι ο σχεδιασμός του πεδίου εφαρμογής του έργου, ενώ θα διερευνηθούν επίσης τρία βασικά θέματα:

- το σχέδιο διαχείρισης του πεδίου εφαρμογής του έργου (project scope management plan),
- ο ορισμός του πεδίου εφαρμογής του έργου (definition of project scope),
- η δημιουργία της δομής ανάπτυξης των εργασιών (WBS).

Το σχέδιο διαχείρισης του πεδίου εφαρμογής του έργου είναι το μέρος του σχεδίου διαχείρισης έργου (project management plan) που θα πρέπει να μελετηθεί πρώτα.

### 3.2. Το σχέδιο διαχείρισης του έργου

Ο σχεδιασμός του έργου ξεκινά με τη διαδικασία ανάπτυξης του σχεδίου διαχείρισης έργου (project management plan), το οποίο καθορίζει, προετοιμάζει, συντονίζει και ενσωματώνει όλα τα επικουρικά και επιμέρους σχέδια, όπως το πεδίο εφαρμογής και τα σχέδια διαχείρισης κινδύνου, σε ένα ενοποιημένο σχέδιο που ονομάζεται *σχέδιο διαχείρισης του έργου*.

Ο στόχος είναι να αναπτυχθεί μια πηγή πληροφορόρησης που θα λειτουργήσει ως κατευθυντήρια γραμμή για το πώς θα προγραμματιστεί, θα εκτελεστεί, θα ελεγχθεί και τελικά θα κλείσει το έργο.

Ένας λόγος για τον οποίο είναι σημαντικό να αναπτυχθεί ένα σχέδιο διαχείρισης του έργου είναι διότι σε όλα τα έργα δεν χρειάζονται όλες οι διαδικασίες σχεδιασμού και στον ίδιο βαθμό.

Ως εκ τούτου, το περιεχόμενο του σχεδίου διαχείρισης έργου θα εξαρτηθεί από το συγκεκριμένο έργο αποκλειστικά. Καθώς το έργο περνάει από διαφορετικά στάδια, το σχέδιο διαχείρισης του έργου μπορεί και πρέπει να ενημερώνεται και, ενδεχομένως, να αναθεωρείται. Ακολουθεί μια λίστα θεμάτων που θα πρέπει να αναφέρονται σε ένα σχέδιο διαχείρισης έργου:

- Ποιες διεργασίες διαχείρισης έργου θα χρησιμοποιηθούν γι' αυτή τη διαδικασία.
- Ποιο θα είναι το επίπεδο της εφαρμογής για καθεμιά από αυτές τις διαδικασίες.
- Ποια θα είναι τα στοιχεία που θα πρέπει να καταχωριστούν, καθώς επίσης και τα εργαλεία και οι τεχνικές γι' αυτές τις διαδικασίες.
- Πώς θα παρακολουθούνται και θα ελέγχονται οι αλληλαγές.
- Πώς πραγματικά φαίνεται ο κύκλος ζωής του έργου, συμπεριλαμβανομένων των φάσεων του έργου, εάν το έργο είναι πολυφασικό.

Ανάλογα με την πολυπλοκότητα του έργου, το σχέδιο διαχείρισης έργου μπορεί να είναι είτε μια σύνοψη είτε μια συλλογή επικουρικών υπο-σχεδίων και στοιχείων, τα οποία ενδέχεται να περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- Τυπικό σχεδιασμό από την ομάδα διαδικασίας σχεδιασμού του έργου, όπως η διαχείριση του κόστους, η διαχείριση της επικοινωνίας, η διαχείριση του φυσικού αντικειμένου και το σχέδιο διαχείρισης κινδύνου.
- Άλλα στοιχεία, όπως η λίστα των σημείων οροσήμων (milestones), το ημερολόγιο πόρων και οι βασικές γραμμές αναφοράς για το χρονοδιάγραμμα, το κόστος και την ποιότητα. Μια βασική γραμμή αναφοράς είναι ένα σχέδιο αναφοράς στο οποίο όλες οι αποκλίσεις καταγράφονται και μετρώνται. Αυτό το σχέδιο αναφοράς μπορεί να είναι το πρωτότυπο ή το αναθεωρημένο.

Η διαδικασία ανάπτυξης του σχεδίου διαχείρισης έργων εμπίπτει στον τομέα γνώσης της διαχείρισης της ενσωμάτωσης και συντονισμού των διαδικασιών (integration management), διότι πρακτικά και ουσιαστικά συντονίζει διάφορες διαδικασίες και δραστηριότητες. Επομένως, οι διαδικασίες διαχείρισης έργων μαζί με την προκαταρκτική αναφορά του φυσικού αντικειμένου (preliminary project scope statement), ή πεδίου εφαρμογής του έργου, είναι τα προφανή στοιχεία εισροών (inputs) που θα πρέπει να καταχωριστούν στη διαδικασία αυτή.

Άλλα στοιχεία εισροών είναι οι εταιρικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες, δηλαδή οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τον σχεδιασμό και την εκτέλεση του έργου, αλλά δεν ελέγχονται από αυτό, και τα οργανωσιακά εργαλεία των διαδικασιών, δηλαδή οι άυλοι πόροι, τα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού που εμπεριέχουν από τρόπους εκτέλεσης διαδικασιών μέχρι φόρμες και πρότυπα εκτέλεσης των έργων.

Για να αναπτυχθεί το σχέδιο διαχείρισης έργου, μπορούν να εφαρμοστούν τα εξής εργαλεία και οι τεχνικές στα στοιχεία εισροών (inputs):

- κρίση εμπειρογνομόνων,
- συστήματα πληροφοριών διαχείρισης έργων,
- μεθοδολογία διαχείρισης έργων.

Ένα από τα κρίσιμα μέρη της διαχείρισης κάθε έργου είναι η διαχείριση του φυσικού αντικειμένου του έργου (ή του πεδίου εφαρμογής του έργου), η οποία θα συζητηθεί στη συνέχεια.

### **3.3. Διαχείριση του πεδίου εφαρμογής του έργου**

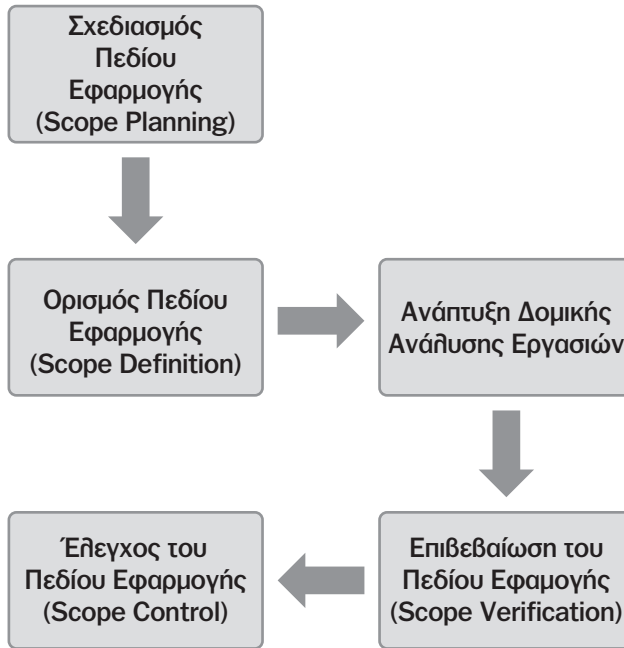
Το φυσικό αντικείμενο ενός έργου ή το πεδίο εφαρμογής του έργου ορίζεται ως η εργασία που πρέπει να εκτελεστεί για την επίτευξη των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων (προϊόντων ή υπηρεσιών) ενός έργου. Πρόκειται δηλαδή για μια καταγραφή του τι περιλαμβάνεται αλλά και δεν περιλαμβάνεται στο έργο.

Ουσιαστικά, το φυσικό αντικείμενο και το πεδίο εφαρμογής ενός έργου σηματοδοτούν την οριοθέτηση του έργου. Η σημασία της διαχείρισης του πεδίου εφαρμογής του έργου δεν μπορεί να υπερκεραστεί, διότι έχει έντονες επιπτώσεις στη συνολική επιτυχία του έργου. Ο κύριος στόχος της διαχείρισης του φυσικού αντικειμένου του έργου είναι να διασφαλιστεί ότι η απαιτούμενη εργασία (και μόνον αυτή) περιλαμβάνεται και εκτελείται στο έργο. Αυτό επιτυγχάνεται με τη χρήση των διαδικασιών που παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.1. και απεικονίζονται στο Γράφημα 3.1.

**Πίνακας 3.1. Διαδικασίες διαχείρισης πεδίου εφαρμογής έργου**

<p><b>Σχεδιασμός του φυσικού αντικειμένου του έργου (πεδίου εφαρμογής)</b></p>	<p>Χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό του τρόπου διαχείρισης του φυσικού αντικειμένου του έργου, δηλαδή πώς να ορίσουμε, πώς να ελέγξουμε και πώς να επαληθεύσουμε το πεδίο εφαρμογής του έργου, αλλά και πώς να ορίσουμε και να δημιουργήσουμε τη δομική ανάλυση εργασιών.</p>
<p><b>Ορισμός του φυσικού αντικειμένου του έργου (ορισμός του πεδίου εφαρμογής)</b></p>	<p>Χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη της λεπτομερούς δήλωσης του φυσικού αντικειμένου του έργου και του πεδίου εφαρμογής του.</p>
<p><b>Δημιουργία της δομικής ανάλυσης εργασιών</b></p>	<p>Χρησιμοποιείται για να αποδομήσει τα παραδοτέα του έργου σε διαχειρίσιμα τμήματα τα οποία μπορούν να κατανεμηθούν στα μέλη της ομάδας. Αυτά τα τμήματα ονομάζονται πακέτα εργασίας.</p>
<p><b>Επαλήθευση του φυσικού αντικειμένου του έργου</b></p>	<p>Ενεργοποιείται για να επισημοποιήσει κατά κάποιο τρόπο την αποδοχή των παραδοτέων του έργου.</p>
<p><b>Έλεγχος του φυσικού αντικειμένου του έργου</b></p>	<p>Χρησιμοποιείται για τον έλεγχο των αλλαγών στο φυσικό αντικείμενο του έργου και το πεδίο εφαρμογής του.</p>

**Γράφημα 3.1.** Επιγραμματική απεικόνιση των αλληλεπιδράσεων των διαδικασιών και της ροής δεδομένων μεταξύ των διαδικασιών που εμπλέκονται στη διαχείριση του φυσικού αντικειμένου του έργου



Οι διαδικασίες ελέγχου του φυσικού αντικειμένου του έργου και της επαλήθευσής του αποτελούν μέρος της ομάδας των διεργασιών παρακολούθησης και ελέγχου του έργου. Ως εκ τούτου, παρουσιάζονται εκτενώς σε επόμενο κεφάλαιο.

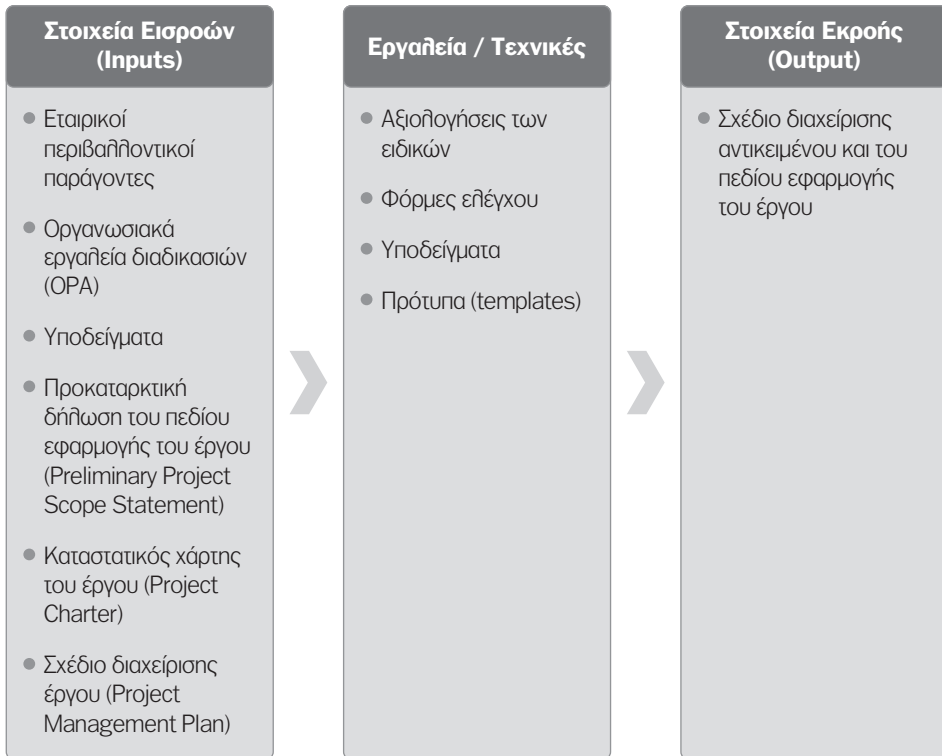
Οι διαδικασίες σχεδιασμού πεδίου εφαρμογής, ορισμού πεδίου εφαρμογής και ανάπτυξης δομικής ανάλυσης εργασιών παρουσιάζονται στο παρόν κεφάλαιο. Προτού ορίσουμε, ελέγξουμε και επαληθεύσουμε το φυσικό αντικείμενο του έργου και το πεδίο εφαρμογής του, πρέπει να προσδιορίσουμε τον τρόπο με τον οποίο μπορούμε να το κάνουμε στο συγκεκριμένο έργο. Αυτό επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη του σχεδίου διαχείρισης του αντικειμένου του έργου.

### 3.4. Ανάπτυξη του σχεδίου διαχείρισης του φυσικού αντικειμένου του έργου

Μέχρι τώρα έχουμε δει τα τρία έγγραφα που σχετίζονται με τα έργα. Δύο έγγραφα από το στάδιο έναρξης του έργου, δηλαδή τον καταστατικό χάρτη (project charter) του έργου και την προκαταρκτική δήλωση του φυσικού αντικειμένου του έργου (preliminary project scope statement) (βλ. Κεφάλαιο 2), και ένα έγγραφο από το

στάδιο του σχεδιασμού, δηλαδή το σχέδιο διαχείρισης του έργου (project management plan). Τα τρία αυτά έγγραφα χρησιμοποιούνται ως στοιχεία εισροών (inputs) για να αναπτυχθεί το σχέδιο διαχείρισης του φυσικού αντικειμένου του έργου (project scope management plan). Η διαδικασία για την ανάπτυξη του σχεδίου διαχείρισης του αντικειμένου του έργου παρουσιάζεται στο Γράφημα 3.2.

**Γράφημα 3.2. Η διαδικασία σχεδιασμού του φυσικού αντικειμένου και του πεδίου εφαρμογής του έργου**



### 3.4.1. Στοιχεία εισροών (inputs) για τον σχεδιασμό του φυσικού αντικειμένου και του πεδίου εφαρμογής του έργου

Ο καταστατικός χάρτης του έργου και η προκαταρκτική δήλωση του φυσικού αντικειμένου του έργου, τα οποία αναπτύχθηκαν στο στάδιο της έναρξης, μαζί με το σχέδιο διαχείρισης του έργου που αναπτύχθηκε στην αρχή του σταδίου προγραμματισμού, είναι τα στοιχεία εισροών στη διαδικασία σχεδιασμού του φυσικού αντικειμένου του έργου. Στο σημείο αυτό χρησιμοποιούνται ορισμένα εργαλεία και τεχνικές ώστε να προχωρήσουμε στον σχεδιασμό της διαχείρισης του φυσικού αντικειμένου του έργου.

### **3.4.2. Εργαλεία και τεχνικές σχεδιασμού της διαχείρισης του φυσικού αντικειμένου και του πεδίου εφαρμογής του έργου**

Κατά τον σχεδιασμό του φυσικού αντικειμένου του έργου, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η κρίση εμπειρογνομόνων για τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάστηκε η διαχείριση του φυσικού αντικειμένου αντίστοιχων έργων που εκτελέστηκαν στο παρελθόν. Τα ακόλουθα εργαλεία μπορούν επίσης να αποδειχθούν εξαιρετικά χρήσιμα:

- *Πρότυπα*, όπως πρότυπα σχεδίων διαχείρισης φυσικών αντικειμένων και πρότυπα δομικής ανάλυσης εργασιών (WBS).
- *Έντυπα ελέγχου μεταβολής του φυσικού αντικειμένου του έργου*. Μπορεί να επιλεγούν κάποιες από τις υπάρχουσες φόρμες οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν στο συγκεκριμένο έργο ή να αναπτυχθούν νέες.
- *Πρότυπα που ακολουθεί ο οργανισμός σχετικά με το σχεδιασμό και τη διαχείριση του φυσικού αντικειμένου του έργου*. Στην προκειμένη περίπτωση είναι σκόπιμο να προσδιοριστεί το ποιο από αυτά τα πρότυπα ισχύει για το συγκεκριμένο έργο.

### **3.4.3. Στοιχεία εκροών (outputs) του σχεδιασμού του φυσικού αντικειμένου του έργου**

Σκοπός του σχεδιασμού του πεδίου εφαρμογής του έργου είναι η ανάπτυξη ενός σχεδίου διαχείρισης του αντικειμένου του έργου το οποίο θα παρέχει την απαραίτητη καθοδήγηση για τον τρόπο καθορισμού, επαλήθευσης και ελέγχου του αντικειμένου του έργου. Κατά συνέπεια, τα στοιχεία εκροής του σχεδιασμού του αντικειμένου του έργου παρέχουν τις απαντήσεις στις εξής τρεις ερωτήσεις:

- *Πώς ορίζεται το πεδίο εφαρμογής και το φυσικό αντικείμενο του έργου;* Για να δοθεί απάντηση, η διαχείριση του αντικειμένου του έργου περιλαμβάνει τα εξής:
  - Μια διαδικασία για την εκπόνηση της λεπτομερούς δήλωσης του πεδίου εφαρμογής του έργου βάσει της προκαταρκτικής δήλωσης των παραδοτέων και του αντικειμένου του έργου.
  - Μια διαδικασία που θα επιτρέψει τη δημιουργία της δομικής ανάλυσης εργασιών (WBS) από τη λεπτομερή δήλωση του πεδίου εφαρμογής του έργου και θα καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο θα τεκμηριωθεί, θα διατηρηθεί (το WBS) και θα εγκριθεί.
- *Πώς επαληθεύεται το πεδίο εφαρμογής και το φυσικό αντικείμενο του έργου;* Το σχέδιο διαχείρισης του αντικειμένου του έργου απαντά σε αυτή την ερώτηση με τη συμπερίληψη μιας διαδικασίας που περιγράφει τον τρόπο μιας επίσημης εξακρίβωσης και αποδοχής λήψης των ολοκληρωμένων παραδοτέων του έργου.

- *Πώς ελέγχεται το πεδίο εφαρμογής και το φυσικό αντικείμενο του έργου;* Το σχέδιο διαχείρισης του αντικειμένου του έργου απαντά σε αυτή την ερώτηση με τη συμπερίληψη μιας διαδικασίας που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο τα αιτήματα για αλλαγές στη λεπτομερή δήλωση του πεδίου εφαρμογής του έργου (η οποία επίσης αναφέρεται στη βιβλιογραφία και ως δήλωση του πεδίου εφαρμογής και του φυσικού αντικειμένου) θα υποβληθούν σε επεξεργασία.

Το σχέδιο διαχείρισης του φυσικού αντικειμένου του έργου γίνεται μέρος του σχεδίου διαχείρισης του έργου. Έτσι, το σχέδιο διαχείρισης του φυσικού αντικειμένου του έργου καθορίζει τον τρόπο ορισμού, επαλήθευσης και ελέγχου του έργου. Έχοντας αυτό το σχέδιο έτοιμο, ανοίγει ο δρόμος για τον ορισμό του πεδίου εφαρμογής του έργου.

### **3.5. Καθορισμός του πεδίου εφαρμογής και του φυσικού αντικειμένου του έργου**

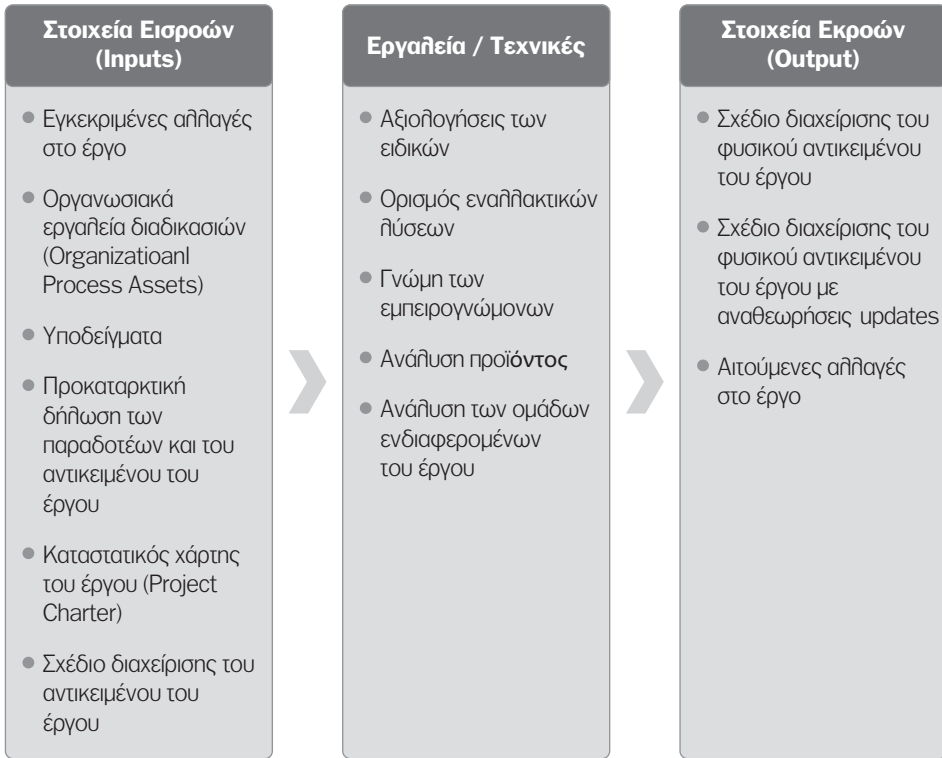
Η προκαταρκτική δήλωση του πεδίου εφαρμογής του έργου (φυσικό αντικείμενο του έργου), που έγινε κατά την έναρξη του έργου, περιείχε τα κύρια παραδοτέα, τις παραδοχές και τους περιορισμούς. Στη συνέχεια, βασιζόμενοι σε αυτά τα στοιχεία, αναπτύσσουμε τη λεπτομερή δήλωση του πεδίου εφαρμογής του έργου (detailed project scope statement) η οποία είναι ένα βασικό στοιχείο για τον ακριβή ορισμό του φυσικού αντικειμένου και του πεδίου εφαρμογής του έργου (scope definition).

Τώρα που το έργο βρίσκεται στο στάδιο του σχεδιασμού, υπάρχουν περισσότερες πληροφορίες από ό,τι στο στάδιο της έναρξης. Ως εκ τούτου, είμαστε σε καλύτερη θέση να αναλύσουμε τις ανάγκες και τις προσδοκίες σχετικά με το έργο και να τις μετατρέψουμε σε απαιτήσεις (requirements). Επιπλέον, οι υποθέσεις και οι περιορισμοί μπορούν να επανεξεταστούν και να αναλυθούν σε μεγαλύτερο βαθμό, καθώς και νέες πρόσθετες υποθέσεις και περιορισμοί μπορούν να προσδιοριστούν με την ίδια λογική. Αυτό θα βοηθήσει στον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής του έργου και του φυσικού αντικειμένου με μεγαλύτερη σαφήνεια και εξειδίκευση.

Στο Γράφημα 3.3. παρουσιάζεται η διαδικασία καθορισμού του πεδίου εφαρμογής και του φυσικού αντικειμένου του έργου. Ειδικότερα, εφαρμόζουμε εργαλεία και τεχνικές στα στοιχεία εισροών (inputs) προκειμένου να αναπτυχθεί στα στοιχεία εκροών (output) η διαδικασία καθορισμού του πεδίου εφαρμογής.



**Γράφημα 3.3. Καθορισμός του φυσικού αντικειμένου του έργου: Στοιχεία εισροών (inputs), εργαλεία και τεχνικές, στοιχεία εκροών (outputs)**



### 3.5.1. Στοιχεία εισροών (inputs) στον ορισμό του πεδίου εφαρμογής – αντικειμένου του έργου

Το σχέδιο διαχείρισης του αντικειμένου του έργου καθοδηγεί για τον τρόπο ανάπτυξης του ορισμού του πεδίου εφαρμογής του έργου, ενώ ο καταστατικός χάρτης του έργου και η προκαταρκτική δήλωση του πεδίου εφαρμογής του έργου θα παράσχουν το αρχικό περιεχόμενο για τον ορισμό του πεδίου εφαρμογής του έργου. Θα πρέπει επίσης να λάβουμε υπόψη μας και τα οργανωσιακά εργαλεία των διαδικασιών, όπως τα πρότυπα και οι πολιτικές της εταιρείας, που σχετίζονται με τον καθορισμό και το εύρος του πεδίου εφαρμογής του έργου.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο εισροών στον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής του έργου είναι η εκάστοτε εγκεκριμένη αίτηση για αλλαγή. Όταν το έργο εκτελείται, κάθε αίτημα αλλαγής σε αυτό θα πρέπει να περάσει οπωσδήποτε από τις διαδικασίες έγκρισης. Όταν έχει εγκριθεί μια αίτηση αλλαγής, είναι ευθύνη του διαχειριστή του έργου να τεκμηριώσει και να καθορίσει τις επιπτώσεις και τις αλλαγές στο αντικείμενο του έργου λόγω της εγκριθείσας αίτησης αλλαγής.

Από τη στιγμή που υπάρχουν τα στοιχεία εισροών (inputs) για τον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής του έργου, εφαρμόζουμε τα εργαλεία και τις τεχνικές που περιγράφονται στη συνέχεια για να μπορέσουμε να ορίσουμε (ή να επαναπροσδιορίσουμε) το πεδίο εφαρμογής-φυσικό αντικείμενο του έργου.

### 3.5.2. Εργαλεία και τεχνικές για τον ορισμό του πεδίου εφαρμογής και του φυσικού αντικειμένου του έργου

Ο Πίνακας 3.2. περιγράφει τα εργαλεία και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία ορισμού του πεδίου εφαρμογής και του φυσικού αντικειμένου του έργου.

**Πίνακας 3.2. Εργαλεία και τεχνικές για τη διαδικασία ορισμού του πεδίου εφαρμογής του έργου**

<p><b>Αναγνώριση εναλλακτικών λύσεων</b></p>	<p>Χρησιμοποιείται για την εφαρμογή μη τυπικών προσεγγίσεων στην εκτέλεση των εργασιών του έργου, εν προκειμένω για τον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής του έργου. Οι πλέον συνηθισμένες από τις γενικές τεχνικές διαχείρισης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε αυτή την κατηγορία είναι:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Το brainstorming, μια δημιουργική τεχνική που χρησιμοποιείται γενικά σε περιβάλλον ομάδας για να συγκεντρωθούν ιδέες για την επίλυση ενός προβλήματος. Η αξιολόγηση και η ανάλυση αυτών των ιδεών γίνεται αργότερα και σε καμία περίπτωση δεν κριτικίζονται και δεν αξιολογούνται οι ιδέες των συμμετεχόντων κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.</li> <li>• Η δημιουργική-ευρηματική σκέψη είναι συνώνυμη με τη σκέψη έξω από τα τετριμμένα. Η ιδέα είναι απλή: να σκεφτούμε πέρα από τη σφαίρα της εμπειρίας μας για να αναζητηθούν νέες λύσεις και μέθοδοι, όχι απλώς καλύτερες χρήσεις των υπάρχουσών.</li> </ul>
<p><b>Εκτίμηση εμπειρογνο- μώνων</b></p>	<p>Ζητείται η βοήθεια εμπειρογνομόνων σχετικών με το έργο, προκειμένου να αναπτύξουμε τμήματα του λεπτομερούς πεδίου εφαρμογής και φυσικού αντικειμένου του έργου.</p>
<p><b>Ανάλυση προϊόντος</b></p>	<p>Για να αναδείξουμε τις λεπτομέρειες του πεδίου εφαρμογής του έργου, ίσως χρειαστεί να γίνει μια ανάλυση προϊόντων, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει τεχνικές όπως η αποδόμηση του προϊόντος και η ανάλυση των συστημάτων. Ο στόχος είναι να μεταφραστούν τα επιμέρους αντικείμενα του έργου σε απτά παραδοτέα και απαιτήσεις. Κάθε περιοχή εφαρμογής έχει διαφορετικές μεθόδους ανάλυσης προϊόντων για την επίτευξη αυτού του στόχου.</p>
<p><b>Ανάλυση των ενδιαφερόμε- νων ομάδων για το έργο</b></p>	<p>Περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των αναγκών, των επιθυμιών και των προσδοκιών των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών για το έργο και την ιεράρχησή τους σύμφωνα με την επιρροή των ενδιαφερομένων. Ο στόχος εδώ είναι να ποσοτικοποιηθούν τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων σε ακριβείς απαιτήσεις.</p>

Συνοψίζοντας, χρησιμοποιείται ένα από αυτά τα εργαλεία ή τις τεχνικές στα στοιχεία εισροών για να προκύψουν τα στοιχεία εκροών (outputs), που είναι η διαδικασία του ορισμού του πεδίου εφαρμογής του έργου.

### **3.5.3. Στοιχεία εκροών (outputs) του ορισμού του πεδίου εφαρμογής και του φυσικού αντικειμένου του έργου**

Ανάλογα με τα στοιχεία εισροών (inputs), η διαδικασία καθορισμού του εύρους του πεδίου εφαρμογής του έργου μπορεί να παράγει δύο εξαγόμενα στοιχεία:

- την αναλυτική δήλωση του αντικειμένου του έργου που περιέχει τον αρχικό ορισμό του πεδίου εφαρμογής,
- τις εγκεκριμένες αλλαγές και ενημερώσεις-αναθεωρήσεις.

Η δήλωση το πεδίου εφαρμογής του έργου είναι ένα στοιχείο της βασικής γραμμής αναφοράς, που χρησιμοποιείται για τη διαχείριση των αιτημάτων αλλαγής στο έργο.

### **3.5.4. Αλλαγές και ενημερώσεις στο πεδίο εφαρμογής έργου**

Οι ζητούμενες αλλαγές που επηρεάζουν το πεδίο εφαρμογής του έργου αποτελούν μέρος του ορισμού του πεδίου εφαρμογής, εφόσον εγκριθούν μέσω της διαδικασίας ελέγχου των αλλαγών. Μετά την έγκριση μιας αίτησης αλλαγής, οι διαχειριστές του έργου θα πρέπει επίσης να αξιολογήσουν τον αντίκτυπό της στο σχέδιο διαχείρισης του πεδίου εφαρμογής και να τεκμηριώσουν τις απαιτούμενες αλλαγές στον σχεδιασμό.

## **3.6. Δήλωση του πεδίου εφαρμογής φυσικού αντικειμένου του έργου**

Τα βασικά στοιχεία εκροών της διαδικασίας είναι η λεπτομερής δήλωση του πεδίου εφαρμογής του έργου, η οποία επίσης αναφέρεται ως *δήλωση πεδίου εφαρμογής του έργου* ή ως *δήλωση πεδίου* (project scope statement & scope statement). Η δήλωση του πεδίου εφαρμογής βασικά δηλώνει τι πρέπει να επιτευχθεί στα πλαίσια του έργου. Παρέχει δηλαδή τεκμηριωμένη βάση για τα ακόλουθα:

- Ανάπτυξη κοινής αντίληψης μεταξύ των ενδιαφερόμενων ομάδων για το εύρος του πεδίου εφαρμογής του έργου.
- Λήψη αποφάσεων για το έργο καθόλη τη διάρκεια ζωής αυτού.
- Μέτρηση της απόκλισης της απόδοσης από το πεδίο εφαρμογής του έργου.

Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητή η διαφορά μεταξύ του πεδίου εφαρμογής του έργου και του πεδίου εφαρμογής του προϊόντος. Για παράδειγμα, το έργο κατασκευής μιας τοποθεσίας Web. Το λειτουργικό Website με προκαθορισμένα χαρα-