

Οργανισμοί, πρότυπα και πιστοποιήσεις στη Διοίκηση Έργων

Παρουσίαση τεσσάρων ιδιαίτερα σημαντικών οργανισμών σε διεθνές επίπεδο για τη Διοίκηση Έργων (PMI, IPMA, APM και OGC), με έμφαση στα πρότυπα που έχουν αναπτύξει και στις πιστοποιήσεις που παρέχουν.

Χρήστος Γ. Μακρής

Μηχανικός Η/Υ & Πληροφορικής, Πανεπιστήμιο Πατρών

DESS «Systèmes et Communication Homme-Machine», Université Paris XI

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα

στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων για Στελέχη

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2007

Στους γονείς μου Γιώργο και Θεοδώρα...

Οργανισμοί, πρότυπα και πιστοποιήσεις στη

Διοίκηση Έργων

Χρήστος Γ. Μακρής

Σημαντικοί όροι: Διοίκηση Έργων, Διοίκηση Προγραμμάτων, Μοντέλα Ωριμότητας, Πιστοποιήσεις, Πρότυπα, Project Management Institute, International Project Management Association, Association for Project Management, Office of Government Commerce, ICB, APM BoK, PMBOK, PRINCE2, MSP.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία μελετά τέσσερις από τους σημαντικότερους οργανισμούς που ασχολούνται σήμερα με τη Διοίκηση Έργων και πιο συγκεκριμένα το Project Management Institute (PMI), το International Project Management Association (IPMA), το Association for Project Management (APM) και το Office of Government Commerce (OGC). Παρουσιάζει τη φύση, τη δομή και τις δραστηριότητες τους και εστιάζει στα πρότυπα που έχουν αναπτύξει, όπως είναι το PMBOK Guide, το IPMA Competence Baseline, η PRINCE2 κλπ. Μετά την ανάλυση των προτύπων, έμφαση δίνεται στις παρεχόμενες πιστοποιήσεις και στο τι απαιτείται για να γίνει κάποιος κάτοχος τους, είτε πρόκειται για πιστοποιήσεις που απευθύνονται σε μεμονωμένους επαγγελματίες – στελέχη επιχειρήσεων που ασχολούνται με τη διοίκηση έργων και προγραμμάτων, είτε πρόκειται για πιστοποιήσεις που απευθύνονται σε οργανισμούς στα πλαίσια ενός μοντέλου ωριμότητας όπως είναι το OPM3 κλπ., με σκοπό να εκτιμήσουν το επίπεδο ωριμότητας τους ή να λειτουργήσουν ως σύμβουλοι – εκτιμητές του επιπέδου ωριμότητας άλλων οργανισμών. Τέλος, αναδεικνύει τις ιδιαιτερότητες του καθενός από τους τέσσερις οργανισμούς και επιχειρεί μια συγκριτική αποτίμηση τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	vii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	viii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ	1
1.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά ενός έργου	1
1.2 Ο τριπλός περιορισμός	3
1.3 Ορισμός διοίκησης έργων	4
1.4 Στρατηγικοί στόχοι, προγράμματα, έργα και υποέργα	6
1.5 Τα επαγγέλματα της διοίκησης έργων	6
1.5.1 Διευθυντής έργων	6
1.5.2 Διευθυντής προγραμμάτων	8
1.6 Οργανισμοί και πρότυπα διοίκησης έργων	8
1.6.1 Project Management Institute (PMI)	9
1.6.2 International Project Management Association (IPMA)	9
1.6.3 Association for Project Management (APM)	10
1.6.4 Office of Government Commerce (OGC)	10
1.7 Σωματεία και οργανώσεις για τη Διοίκηση Έργων στην Ελλάδα	11
1.7.1 Ελληνικό Δίκτυο Διαχειριστών Έργων (ΕΔΔΕ)	11
1.7.2 Ελληνικό παράρτημα του PMI	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE	14
2.1 Ιστορικό	14
2.2 Δομή και οργάνωση	15
2.2.1 Chapters	15
2.2.2 Specific Interest Groups (SIGs)	16
2.2.3 Colleges	16
2.3 Δραστηριότητες	17
2.3.1 Εκπαίδευση	17
2.3.2 Έρευνα	18
2.3.3 Επαγγελματική ανάπτυξη και δικτύωση	18
2.3.3.1 Συνέδρια	18
2.3.3.2 Σχέσεις με άλλους οργανισμούς	19
2.3.4 Επαγγελματικά πρότυπα και υποστήριξη επαγγελματικής ανέλιξης	20
2.3.4.1 Επαγγελματικά πρότυπα	20
2.3.4.2 Πιστοποιήσεις	22
2.3.4.3 Βραβεία	23
2.3.5 Προϊόντα και υπηρεσίες	23
2.3.5.1 Εκδόσεις	23
2.3.5.2 Υπηρεσίες σταδιοδρομίας	24

2.4 Ο Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων (PMBOK Guide)	24
2.5 Οι παρεχόμενες πιστοποιήσεις	28
2.5.1 Project Management Professional (PMP)	28
2.5.2 Certified Associate in Project Management (CAPM)	30
2.5.3 Program Management Professional (PgMP)	32
2.5.4 OPM3 ProductSuite (OPM3 Assessor/Consultant)	34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION 38

3.1 Ιστορικό	38
3.2 Δομή και οργάνωση	38
3.3 Δραστηριότητες	40
3.3.1 Εκπαίδευση	40
3.3.2 Έρευνα	41
3.3.3 Εκδηλώσεις	42
3.3.4 Βραβεία	42
3.3.5 Πρότυπα	43
3.3.6 Πιστοποιήσεις	44
3.3.7 Εκδόσεις	44
3.4 Οι μηχανισμός πιστοποιήσεων	45
3.4.1 Γενικά	45
3.4.2 Το IPMA Competence Baseline (ICB)	47
3.4.3 Τα 4 επίπεδα πιστοποίησης	55
3.4.3.1 IPMA Level D – Certified Project Management Associate	56
3.4.3.2 IPMA Level C – Certified Project Manager	56
3.4.3.3 IPMA Level B – Certified Senior Project Manager	56
3.4.3.4 PMA Level A – Certified Projects Director	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ASSOCIATION FOR PROJECT MANAGEMENT 59

4.1 Ιστορικό	59
4.2 Δραστηριότητες	59
4.2.1 Μελέτη θεμάτων ειδικού ενδιαφέροντος (SIGs)	59
4.2.2 Βραβεία	60
4.2.3 Πρότυπα	61
4.2.4 Πιστοποιήσεις	61
4.2.5 Εκδόσεις	62
4.3 Ο μηχανισμός πιστοποιήσεων	62
4.3.1 Γενικά	62
4.3.2 Το APM Body of Knowledge (APM BoK)	63
4.3.3 Οι παρεχόμενες πιστοποιήσεις	65
4.3.3.1 Introductory Certificate in Project Management	65
4.3.3.2 APMP (IPMA Level D)	67
4.3.3.3 Practitioner Qualification (IPMA Level C)	67
4.3.3.4 Certificated Project Manager (IPMA Level B)	69

4.3.3.5 APM Project Risk Management Certificates	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE	73
5.1 Εισαγωγή	73
5.2 Δραστηριότητες	73
5.2.1 Successful Delivery Kit	74
5.2.2 Document Library	74
5.3 Η μεθοδολογία Διοίκησης Έργων PRINCE2	75
5.3.1 Συνοπτική περιγραφή	75
5.3.2 Πιστοποιήσεις	79
5.3.2.1 Foundation Certificate	80
5.3.2.2 Practitioner Certificate	81
5.4 Η μεθοδολογία διοίκησης προγραμμάτων MSP	82
5.4.1 Συνοπτική περιγραφή	82
5.4.2 Πιστοποιήσεις	84
5.4.2.1 Foundation	84
5.4.2.2 Intermediate	84
5.4.2.3 Practitioner	85
5.5 Μοντέλα ωριμότητας	85
5.5.1 P2MM, P3M3 και PMMM	85
5.5.1.1 P2MM	85
5.5.1.2 P3M3	87
5.5.1.3 PMMM	88
5.5.2 Διαδικασία εκτίμησης επιπέδου ωριμότητας	90
5.5.3 Διαδικασία απόκτησης τίτλων ACO και RC	91
5.5.3.1 Accredited Consultancy Organizations	91
5.5.3.2 Registered Consultants	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	94
6.1 Εισαγωγή	94
6.2 Γενικά χαρακτηριστικά των υπό μελέτη οργανισμών	95
6.3 Αξιολόγηση προτύπων και πιστοποιήσεων	97
6.3.1 PMBOK, ICB, APM Bok και <i>Managing successful projects with PRINCE2</i>	97
6.3.2 Μηχανισμοί πιστοποιήσεων επαγγελματικής επάρκειας	100
6.3.3 Μοντέλα ωριμότητας	102
6.4 Σκέψεις για την ελληνική πραγματικότητα	102
6.5 Επίλογος	105
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	108
Βιβλία	108
Περιοδικά	109
Διαδίκτυο	111

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Γνωστικές Περιοχές, Ομάδες Διεργασιών και Διεργασίες Διοίκησης Έργων (Πηγή: Εμίρη Δ., Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων, Παπασωτηρίου 2006).....	27
Πίνακας 2: Προϋποθέσεις απόκτησης πιστοποίησης PMP (Πηγή: www.pmi.org)	29
Πίνακας 3: Προϋποθέσεις απόκτησης πιστοποίησης CAPM (Πηγή: www.pmi.org)	32
Πίνακας 4: Προϋποθέσεις απόκτησης πιστοποίησης PgMP (Πηγή: www.pmi.org)	34
Πίνακας 5: Κλίμακα αξιολόγησης IPMA	50
Πίνακας 6: Κεφάλαια και Γνωστικές Περιοχές (Πηγή: APM BoK 2006).....	63

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Τα τέσσερα επίπεδα πιστοποίησης του IPMA (Πηγή: www.ipma.ch).....	46
Διάγραμμα 2: Η Δομή «Ήλιου» (Πηγή: ICB 1999).....	53
Διάγραμμα 3: Μετάβαση από το ICB στο NCB (Πηγή: ICB 1999).....	55
Διάγραμμα 4: Διεργασίες PRINCE2 (Πηγή: Managing Successful Projects with PRINCE2).....	78
Διάγραμμα 5: Μοντέλα ωριμότητας OGC (Πηγή: http://www.prince2.org.uk) ...	87

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

1.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά ενός έργου

Ο απλούστερος ίσως ορισμός που μπορεί να δοθεί για ένα έργο είναι ότι πρόκειται για μια *προσωρινή προσπάθεια που εκτελείται με σκοπό να δημιουργηθεί ένα μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία*. Εμβαθύνοντας λίγο περισσότερο στον παραπάνω ορισμό, μπορεί να διακρίνει κανείς τα παρακάτω χαρακτηριστικά γνωρίσματα για κάθε έργο:

- *Ένα έργο έχει ένα μοναδικό σκοπό*, τη δημιουργία μιας υπηρεσίας, ενός προϊόντος ή ενός αποτελέσματος με υλικά και άυλα στοιχεία όπως κτίρια, υποδομές, διαδικασίες, γνώση.
- *Ένα έργο είναι προσωρινό*. Αυτό σημαίνει ότι έχει προσδιορισμένη αρχή και προσδιορισμένο τέλος. Η αρχή του έργου συμπίπτει χρονικά με την έναρξη όλων των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την επίτευξη του σκοπού του, ενώ το τέλος είτε με την παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, είτε με τη διακοπή όλων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με το έργο, λόγω αδυναμίας επίτευξης του σκοπού του έργου ή έλλειψης της ανάγκης εκτέλεσης του έργου. Βέβαια, η έννοια της προσωρινότητας δε χαρακτηρίζει τα παραγόμενα από το έργο, τα οποία συνήθως δεν έχουν προκαθορισμένη διάρκεια. Επίσης, η προσωρινότητα ενός έργου δε σημαίνει και μικρή διάρκεια: ένα έργο μπορεί να διαρκέσει από λίγες ημέρες έως δεκαετίες.

- Ένα έργο αναπτύσσεται προοδευτικά. Κατά την εκκίνηση του, το αντικείμενο ενός έργου μπορεί αρχικά να συνοψίζεται σε μερικές παραγράφους, ακόμα και σε μία ή δύο – τρεις φράσεις, όπως για παράδειγμα «Παροχή ευρυζωνικής πρόσβασης στο Διαδίκτυο σε όλα τα Γυμνάσια και Λύκεια της χώρας». Στη συνέχεια, το αντικείμενο του έργου αναλύεται σε μεγαλύτερο επίπεδο λεπτομέρειας και γίνονται περισσότερο σαφείς οι απαιτήσεις του (στο προηγούμενο παράδειγμα, προσδιορίζονται η ελάχιστη ταχύτητα πρόσβασης, οι υφιστάμενες υποδομές, η τεχνολογία διασύνδεσης, οι εμπλεκόμενοι φορείς κ.α.). Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι *προοδευτική ανάπτυξη σε καμία περίπτωση δε σημαίνει διαφοροποίηση του αντικειμένου του έργου, αλλά πληρέστερη κατανόηση και σταδιακή εκτέλεσή του*. Η διαφοροποίηση του αντικειμένου του έργου μετά την έναρξη του οδηγεί σε σύγχυση και στις περισσότερες φορές σε αποτυχία του έργου. Αναφέρεται συχνά και ως «*διολίσθηση αντικειμένου*» (*scope creep*).
- Ένα έργο απαιτεί πόρους, συχνά από διαφορετικούς χώρους. Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι για την εκτέλεση ενός έργου απαιτούνται ανθρώπινοι και υλικοί πόροι για τους οποίους υπάρχει συχνά δυσκολία ανεύρεσης και σωστής αξιοποίησης.
- Ένα έργο θα πρέπει να έχει ένα κύριο πελάτη ή χορηγό. Αν και οι ενδιαφερόμενοι για ένα έργο μπορεί να είναι πολλοί, η απόφαση για την υλοποίηση ενός έργου λαμβάνεται από έναν, ο οποίος δίνει την αρχική κατεύθυνση και χρηματοδοτεί το έργο. Στην περίπτωση ενός κρατικού έργου χορηγός μπορεί να είναι ένας οργανισμός, ενώ για ένα

ενδοεταιρικό έργο, το ρόλο του χορηγού αναλαμβάνει συχνά ένα ανώτατο στέλεχος της εταιρείας.

1.2 Ο τριπλός περιορισμός

Στη σύγχρονη πρακτική της διοίκησης έργων, η επιτυχία ενός έργου κρίνεται από την επίτευξη των στόχων σε κάθε ένα από τους παρακάτω άξονες:

- *Αντικείμενο*: το προϊόν που παρήχθη ή η υπηρεσία που τέθηκε σε λειτουργία πληροί τις προδιαγραφές;
- *Χρόνος*: το έργο ολοκληρώθηκε στον προβλεπόμενο χρόνο;
- *Κόστος*: το έργο στοίχισε όσο προβλεπόταν;

Ένα απόλυτα επιτυχημένο έργο εκτελέστηκε εντός προδιαγραφών, εντός χρονοδιαγράμματος και εντός προϋπολογισμού. Η απόκλιση σε ένα από τους παραπάνω άξονες μπορεί να σημαίνει από μερική επιτυχία έως ολοκληρωτική αποτυχία για ένα έργο, ανάλογα με την κρισιμότητά του. Για παράδειγμα, η έγκαιρη και σύμφωνη με τις προδιαγραφές παράδοση ενός έργου αλλά με μεγάλη υπέρβαση κόστους μπορεί να θέσει σε κίνδυνο ακόμα και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης που ανέλαβε να το υλοποιήσει.

Οι στόχοι που τίθενται σε κάθε ένα από τους παραπάνω άξονες λειτουργούν ανταγωνιστικά: Για παράδειγμα, για την ολοκλήρωση ενός έργου εντός χρονοδιαγράμματος είναι δυνατό να απαιτείται η εγκατάλειψη κάποιων προδιαγραφών. Για το λόγο αυτό, αναφέρονται συχνά ως «τριπλός περιορισμός» (*triple constraint*).

Επιπλέον, η μοναδικότητα ενός έργου συνεπάγεται τη δυσκολία του εξ αρχής σαφούς προσδιορισμού των στόχων του και του υπολογισμού της διάρκειας και του κόστους του με ακρίβεια. Η δυσκολία γίνεται μεγαλύτερη όσο πιο σύνθετο είναι το έργο και όσο πιο ασταθές είναι το εσωτερικό του και εξωτερικό του περιβάλλον.

Στη βιβλιογραφία αναφέρεται συχνά και ως τέταρτος περιορισμός η *ποιότητα*. Πολλοί συγγραφείς είναι της άποψης όμως ότι η αναφορά της είναι περιττή, υποστηρίζοντας ότι οι απαιτήσεις για ποιότητα, με κυρίαρχη την ικανοποίηση του πελάτη, πρέπει να έχουν ληφθεί υπόψη κατά τον προσδιορισμό του αντικειμένου, του χρόνου και του κόστους του έργου.

Με βάση τα παραπάνω, αβίαστα οδηγείται κανείς στο συμπέρασμα ότι για την επιτυχή εκτέλεση ενός έργου απαιτείται κάποιας μορφής διαχείριση, η οποία ορίζεται ως «*διοίκηση έργων*» και η οποία αναλύεται στην παράγραφο που ακολουθεί.

1.3 Ορισμός διοίκησης έργων

Διοίκηση έργων (project management) είναι η εφαρμογή γνώσεων, ικανοτήτων, εργαλείων και τεχνικών στις δραστηριότητες ενός έργου προκειμένου να επιτευχθούν οι απαιτήσεις του έργου. Η διοίκηση έργων περιλαμβάνει τις διεργασίες έναρξης, προγραμματισμού, εκτέλεσης, παρακολούθησης και ελέγχου και ολοκλήρωσης.

Στον παραπάνω ορισμό, ο αγγλικός όρος «project management» έχει αποδοθεί ως «διοίκηση έργων». Εντούτοις, δεν είναι καθόλου σπάνιο να

χρησιμοποιούνται εναλλακτικά και οι όροι «διαχείριση έργων» ή «διεύθυνση έργων». Στην παρούσα πτυχιακή εργασία, ο όρος «διοίκηση» προτιμήθηκε σε σχέση με τους άλλους δύο γιατί νοηματικά παραπέμπει περισσότερο στις ικανότητες που απαιτούνται για να ολοκληρωθεί με επιτυχία ένα έργο: στην υπευθυνότητα, στην ορθή κρίση για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων, στα επικοινωνιακά χαρίσματα και στη δυνατότητα οργάνωσης και συντονισμού. Ο όρος «διαχείριση», επιλέχθηκε να αποδώσει τους αντίστοιχους αγγλικούς όρους που αφορούν τις επιμέρους δραστηριότητες της διοίκησης έργων. Με το σκεπτικό αυτό, ο όρος «time management» αποδόθηκε ως «διαχείριση χρόνου», ο όρος «cost management» ως «διαχείριση κόστους» κ.ο.κ..

Σε επίπεδο ανθρώπινων πόρων, όλα τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων ενός έργου αποτελούν την *ομάδα έργου*. Τα μέλη της ομάδας έργου που εμπλέκονται άμεσα στις δραστηριότητες διοίκησης έργου αποτελούν την *ομάδα διοίκησης έργου*. Όλα τα μέλη της ομάδας έργου αναφέρονται στο *διευθυντή ή διοικητή έργου (project manager)*, ο οποίος έχει την τελική ευθύνη για την πορεία εκτέλεσης του έργου. Ο ρόλος του διευθυντή έργου για την επιτυχία ενός έργου είναι τόσο σημαντικός, ώστε τις τελευταίες δεκαετίες να έχει εξελιχθεί από την ευκαιριακή ενασχόληση ενός διευθυντικού στελέχους ως επικεφαλής ενός έργου, σε ένα νέο αναγνωρίσιμο επάγγελμα, το οποίο εξελίσσεται με πολύ γρήγορο ρυθμό.

Και σε αυτή την περίπτωση, ο αγγλικός όρος «project manager» θα μπορούσε να είχε αποδοθεί και ως «διαχειριστής έργων», όπως δεν είναι σπάνιο στην ελληνική πραγματικότητα. Κάτι τέτοιο όμως θα ήταν εις βάρος της εγκυρότητας του όρου «διοίκηση έργων» που επιλέχθηκε παραπάνω. Εκτιμώντας ότι ο όρος

«διοικητής» χρησιμοποιείται συνήθως για να δηλώσει πολύ υψηλόβαθμο στελέχη, προτιμήθηκε εν τέλει ο όρος «Διευθυντής» ο οποίος αποδίδει ορθότερα το επαγγελματικό προφίλ και τη θέση του στελέχους που ασκεί τη διοίκηση ενός έργου.

1.4 Στρατηγικοί στόχοι, προγράμματα, έργα και υποέργα

Στους περισσότερους οργανισμούς που αναλαμβάνουν την εκτέλεση έργων, είναι διακριτή μια *ιεραρχία στρατηγικών στόχων, προγραμμάτων, έργων και υποέργων*. Για να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους, ο οργανισμός διαμορφώνει *προγράμματα*. Ως πρόγραμμα ορίζεται *ένα σύνολο συναφών έργων, το οποίο διοικείται κατά ένα συντονισμένο τρόπο έτσι ώστε να αποκομισθούν οφέλη που δεν αποκτώνται από τη διοίκηση κάθε έργου ξεχωριστά*. Ένα σύνολο προγραμμάτων αντιμετωπίζεται ως *χαρτοφυλάκιο*, για το οποίο στόχος είναι η *μεγιστοποίηση της αξίας του*. Τα έργα με τη σειρά τους μπορούν να υποδιαιρεθούν σε *υποέργα*, κάθε ένα από τα οποία αντιμετωπίζεται ως έργο.

1.5 Τα επαγγέλματα της διοίκησης έργων

1.5.1 Διευθυντής έργων

Η διαμόρφωση του επαγγέλματος του διευθυντή έργων έγινε σταδιακά, μέσα από την ιστορική εξέλιξη της διοίκησης έργων παγκοσμίως. Μεταπολεμικά, η εξέλιξη της διοίκησης έργων συνοψίζεται ως εξής:

Αρχικά, δεν υπάρχει μοναδικός διευθυντής έργου για ένα έργο. Ο ρόλος του αναλαμβάνεται διαδοχικά από το διευθυντή του τμήματος του οργανισμού, που έχει στη δεδομένη χρονική στιγμή την ευθύνη να υλοποιήσει το μεγαλύτερο μέρος από τις δραστηριότητες του έργου. Οι δυσκολίες στην απόδοση ευθυνών και στην επικοινωνία γίνονται σύντομα αντιληπτές και από το τέλος του 1950 και μετά, όλοι σχεδόν οι οργανισμοί που αναλαμβάνουν έργα αναζητούν στελέχη με τις ικανότητες και την επιθυμία να ηγηθούν ομάδων έργου. Από το τέλος του 1960 και μετά, αναζητήθηκαν νέες πρακτικές διοίκησης και οργανωτικές δομές, έτσι ώστε η διοίκηση έργων να γίνει πιο αποτελεσματική σε ένα ταχέως εξελισσόμενο περιβάλλον. Η υιοθέτηση νέων οργανωτικών δομών και διαφορετικής φιλοσοφίας έδωσε την ανάλογη προς την ευθύνη του για το έργο εξουσία στο διευθυντή έργου. Παράλληλα, η διοίκηση έργων άρχισε να ασκείται με ένα όλο και πιο συστηματικό και αυστηρό τρόπο, μέσω καλά ορισμένων διαδικασιών. Οι σημαντικές εξελίξεις και τα πορίσματα της διοικητικής επιστήμης σε όλη αυτή την περίοδο δημιούργησαν ένα σύνολο γνώσεων που γίνονται πλέον απαραίτητες για ένα διευθυντή έργων και για τις οποίες έγιναν σημαντικές απόπειρες καταγραφής σε οδηγούς, οι οποίοι συχνά περιγράφονται ως «*bodies of knowledge*». Αξίζει να σημειωθεί, ότι μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1980, ως διευθυντές έργων επιλέγονταν σχεδόν αποκλειστικά μηχανικοί, με βάση την επικρατούσα αντίληψη ότι μόνο πολύ καλοί γνώστες της τεχνολογίας μπορούν να διοικήσουν τεχνικά έργα. Τα τελευταία χρόνια, η κατανόηση της τεχνολογίας εξακολουθεί να θεωρείται σημαντική, αλλά αξιολογούνται σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με το παρελθόν και γνώσεις του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, διαχείρισης κινδύνων και οργανωσιακής συμπεριφοράς.

Στην ανάδειξη του επαγγέλματος του διευθυντή έργων αποφασιστική ήταν και η συμβολή των φορέων που περιγράφονται σε επόμενη παράγραφο.

1.5.2 Διευθυντής προγραμμάτων

Η ένταξη των έργων σε προγράμματα και η αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας έργων και προγραμμάτων για ένα οργανισμό, οδήγησαν στην επιλογή της ανάθεσης του συντονισμού τους σε στέλεχος αποκλειστικά επιφορτισμένο με το ρόλο αυτό. Ο διευθυντής προγραμμάτων πρέπει να διαθέτει σημαντική εμπειρία στη διοίκηση έργων και ταυτόχρονα μια σαφή εικόνα του στρατηγικού προσανατολισμού της επιχείρησης και βαθιά γνώση των εσωτερικών λειτουργιών της.

1.6 Οργανισμοί και πρότυπα διοίκησης έργων

Η συνειδητοποίηση από την πλευρά όσων ασχολούνταν με τη διοίκηση έργων της ανάγκης για ανταλλαγή απόψεων, ιδεών και εμπειριών, συνεργασία και δικτύωση, οδήγησε στη σύσταση ενώσεων και οργανισμών από τα τέλη της δεκαετίας του 1960, οι οποίες σήμερα επηρεάζουν σημαντικά τις εξελίξεις στο χώρο της διοίκησης έργων, αριθμώντας χιλιάδες μέλη, μελετώντας και διαμορφώνοντας νέες πρακτικές και απονέμοντας επαγγελματικές πιστοποιήσεις που αναγνωρίζονται σε διεθνές επίπεδο. Οι οργανισμοί αυτοί διαμόρφωσαν και *μεθοδολογίες* και *πρότυπα*, τα οποία προτείνουν σε όσους ασχολούνται με τη διοίκηση έργων – επιχειρήσεις, δημόσιοι φορείς και στελέχη – να ακολουθήσουν, με σκοπό την επιτυχέστερη εκτέλεση έργων.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένοι από τους πιο σημαντικούς οργανισμούς που ασχολούνται με τη διοίκηση έργων:

1.6.1 Project Management Institute (PMI)

Το *Project Management Institute (PMI, «Ινστιτούτο Διοίκησης Έργων»)* είναι ο μεγαλύτερος οργανισμός παγκοσμίως που ασχολείται με το αντικείμενο της διοίκησης έργων. Ιδρύθηκε το 1969 και για το 2006 αναφέρει ότι διαθέτει 220.000 εγγεγραμμένα μέλη και πάνω από 180.000 πιστοποιημένα στελέχη σε 175 χώρες. Στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάζονται αναλυτικά το ιστορικό, ο ρόλος, τα πρότυπα και οι πιστοποιήσεις που παρέχει.

1.6.2 International Project Management Association (IPMA)

Με ιστορία 40 ετών περίπου, ο *International Project Management Association (IPMA, «Διεθνής Σύλλογος Διοίκησης Έργων»)* έχει σήμερα εξελιχθεί σε ένα πολύ σημαντικό οργανισμό για την προώθηση της διοίκησης έργων, με 40.000 μέλη σε περίπου 40 χώρες. Αποτελεί ίσως την ευρωπαϊκή απάντηση στο PMI.

Παρέχει 4 επίπεδα πιστοποίησης που απευθύνονται σε επαγγελματίες της διοίκησης έργων διαφορετικών επιπέδων εμπειρίας και γνώσεων. Για το 2006 υπολογίζεται ότι θα υπάρχουν 60.000 πιστοποιημένα στελέχη. Η πιστοποίηση στηρίζεται στο πρότυπο *IPMA Competence Baseline (ICB, «Βάση Επάρκειας IPMA»)*. Ο IPMA παρουσιάζεται αναλυτικά στο Κεφάλαιο 3.

1.6.3 Association for Project Management (APM)

Σύμφωνα με τη δήλωση αποστολής του, ο *Association for Project Management* (APM, «Σύλλογος για τη Διοίκηση Έργων») αποσκοπεί στην «ανάπτυξη και προώθηση των επαγγελματικών τομέων της διοίκησης έργων και προγραμμάτων για το κοινό όφελος». Ιδρύθηκε το 1972 και εδρεύει στο Ηνωμένο Βασίλειο. Αποτελεί ιδρυτικό μέλος του IPMA και είναι η μεγαλύτερη ένωση διευθυντών έργων στην Ευρώπη αριθμώντας 15.000 στελέχη και 389 επιχειρήσεις ως εγγεγραμμένα μέλη.

Ως μέλος του IPMA, παρέχει πιστοποιήσεις οι οποίες αντιστοιχούν στα 4 επίπεδα του IPMA. Έχει αναπτύξει το *APM Body of Knowledge* (APM BoK, «Οδηγός γνώσεων του APM»), μια συλλογή βέλτιστων πρακτικών για τη διοίκηση έργων, το οποίο σε συνδυασμό με το IPMA Competence Baseline αποτελεί το απαιτούμενο θεωρητικό υπόβαθρο για όσους θέλουν να αποκτήσουν τις πιστοποιήσεις που παρέχει. Ο APM παρουσιάζεται αναλυτικά στο Κεφάλαιο 4.

1.6.4 Office of Government Commerce (OGC)

Το *Office of Government Commerce* (OGC, «Γραφείο Κρατικού Εμπορίου») αποτελεί ανεξάρτητη υπηρεσία του βρετανικού Υπουργείου Οικονομικών και συνεργάζεται με οργανισμούς του δημοσίου τομέα με σκοπό να τους βοηθήσει να βελτιώσουν τη διαχείριση προγραμμάτων και έργων, να γίνουν πιο αποτελεσματικοί και να εξοικονομήσουν χρήματα στα αγαθά και στις υπηρεσίες

που αγοράζουν. Έχει αναπτύξει τη μεθοδολογία διοίκησης έργων *PRINCE2* (*PRojects IN Controlled Environments version 2*, «Έργα σε ελεγχόμενα περιβάλλοντα έκδοση 2») η οποία έχει εξελιχθεί σε *de facto standard* σε αρκετές χώρες και τυγχάνει μεγάλης αποδοχής και στην Ελλάδα. Πιστοποίηση στη γνώση της παρέχεται μέσω του οργανισμού *APM Group*. Αναλυτική παρουσίαση για το OGC γίνεται στο Κεφάλαιο 5.

1.7 Σωματεία και οργανώσεις για τη Διοίκηση Έργων στην Ελλάδα

1.7.1 Ελληνικό Δίκτυο Διαχειριστών Έργων (ΕΔΔΕ)

Το *Ελληνικό Δίκτυο Διαχειριστών Έργων (ΕΔΔΕ)* είναι ένα μη κερδοσκοπικό επιστημονικό σωματείο που ιδρύθηκε το 2005 στην Αθήνα και αποσκοπεί στην προαγωγή της διοίκησης έργων σε όλους τους τομείς της οικονομίας μέσω της μεταφοράς και προσαρμογής τεχνογνωσίας από προηγμένες στον τομέα αυτό χώρες της Ευρώπης, Αμερικής, Ασίας και Αυστραλίας, αλλά και μέσω της ενδυνάμωσης της μελέτης και έρευνας του σχετικού πεδίου στη χώρα μας.

Το ΕΔΔΕ δεν είναι παράρτημα ξένων οργανώσεων στην Ελλάδα αλλά ούτε ένας μεμονωμένος φορέας. Το ΕΔΔΕ συνεργάζεται με όσους άλλους φορείς (π.χ. IPMA, ΤΕΕ - ΕΕΕ Θεμάτων Διαχείρισης Έργου) χρειάζεται για την παροχή των καλύτερων δυνατών υπηρεσιών στα μέλη του. Απευθύνεται τόσο στους Έλληνες διευθυντές έργων, όσο και στις ελληνικές επιχειρήσεις που επιθυμούν να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους μέσω σύγχρονων τεχνικών διοίκησης

έργων.

Στις αρχές του 2007, το ΕΔΔΕ ανακοίνωσε ότι θα παρέχει τη δυνατότητα πιστοποίησης με βάση το Διεθνές Σύστημα Πιστοποίησης του IPMA (βλ. προηγούμενη σχετική παράγραφο και Κεφάλαιο 3).

1.7.2 Ελληνικό παράρτημα του PMI

Στην προσπάθεια για τη διάδοση των αρχών της διοίκησης έργων στην Ελλάδα ώστε τα έργα να παραδίδονται εντός προϋπολογισμού, χρονοδιαγράμματος και προδιαγραφών, ιδρύθηκε το *Greek PMI Chapter* ως ελληνικό παράρτημα του PMI (βλέπε προηγούμενη σχετική παράγραφο) μετά από συλλογικές προσπάθειες 3 ετών. Η ίδρυση του έγινε στα μέσα του 2006 και στις αρχές του 2007 διέθετε 203 μέλη.

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

1. Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), Third Edition, PMI, 2004.
2. Kerzner, Harold, Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling (9th ed.), John Wiley & Sons, Inc, 2006.
3. Εμίρης, Δημήτρης Μ., Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων, Παπασωτηρίου, Αθήνα 2006.
4. Schwalbe, Kathy, Information Technology Project Management (4th ed.), Thomson Course Technology, 2006.
5. Bryde, David James, Project management concepts, methods and application, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 23, No. 7, 2003.

6. Allen, Warren E, Establishing some basic project management body-of-knowledge concepts, International Journal of Project Management, Vol. 13, No. 2, 1995.
7. Berkun, Scott, The Art of Project Management, O' Reilly, 2005.
8. Munroe, William, Developing and Implementing an IT Project Management Process, ISSGI Review, First Quarter 2001.
9. Globerson, Shlomo and Zwikael, Ofer, The Impact of The Project Manager on Project Management Processes, Project Management Journal, Vol. 33, No. 3, September 2002.
10. Morris, Peter W.G. , Managing the Front-End: how project managers shape business strategy and manage project definition, PMI Global Congress Proceedings - Edinburgh, Scotland, 2005.
11. Sotiriou, Dean and Wittmer, Dennis, Influence Methods of Project Managers: Perceptions of Team Members and Project Managers, Project Management Journal, Vol. 32, No. 3, September 2001.
12. www.pmgreece.gr
13. www.pmi-greece.org

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE

2.1 Ιστορικό

Το *Project Management Institute* (PMI, «Ινστιτούτο Διοίκησης Έργων») ιδρύθηκε το 1969 από πέντε εθελοντές. Στην πρώτη εκδήλωση που διοργανώθηκε τον ίδιο χρόνο υπήρξαν 83 συμμετέχοντες.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970 κυκλοφόρησε το πρώτο τεύχος του περιοδικού *Project Management Quarterly* (PMQ, «Τριμηνιαία Έκδοση για τη Διοίκηση Έργων»), το οποίο μετονομάστηκε αργότερα σε «*Project Management Journal*» (PMJ, «Περιοδικό για τη Διοίκηση Έργων»). Επίσης, διοργανώθηκε η πρώτη εκδήλωση εκτός των ΗΠΑ και ιδρύθηκαν το πρώτο «*PMI-Chapter*» («Παράρτημα του PMI») και το *PMI Professional Awards Program* («Πρόγραμμα Επαγγελματικών Βραβείων PMI»). Στο τέλος της δεκαετίας το PMI αριθμούσε 2.000 μέλη παγκοσμίως.

Στη δεκαετία του 80 ξεκινά το πρόγραμμα πιστοποιήσεων *Project Management Professional* (PMP, «Επαγγελματίας Διοίκησης Έργων») και διευρύνονται οι υπηρεσίες και οι εκδόσεις. Ορόσημο αποτελεί η έκδοση του πρώτου προτύπου για τη διοίκηση έργων κάτω από τον τίτλο *PMQ Special Report on Ethics, Standards and Accreditation* («Ειδική Έκθεση για τη Δεοντολογία, τα Πρότυπα και τη Διαπίστευση του PMQ»), το οποίο αποτέλεσε την αφετηρία των κατοπινών εκδόσεων του *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, (*PMBOK Guide*, «Οδηγός Βασικών Γνώσεων για τη Διοίκηση Έργων»).

Το 1990 τα μέλη έχουν ξεπεράσει πλέον τα 2.500 και μετά το 1993 αυξάνονται με ρυθμό 20% ετησίως. Στη δεκαετία του 1990 ξεκινούν και τα *Specific Interest Groups (SIGs)*, «Ομάδες Ειδικού Ενδιαφέροντος» και τα *Colleges* («Σύλλογοι»). Το PMI αποκτά παρουσία στο Διαδίκτυο και το 1996 εκδίδεται η πρώτη έκδοση του PMBOK Guide. Επίσης, καθιερώνεται το εκπαιδευτικό πρόγραμμα *Professional Development Program (PDP)*, «Πρόγραμμα Επαγγελματικής Ανάπτυξης»).

Στις αρχές του 21^{ου} αιώνα το PMI διαθέτει πλέον πάνω από 50.000 μέλη, πάνω από 10.000 πιστοποιημένους διευθυντές έργων και έχει πωλήσει πάνω από 270.000 αντίτυπα του PMBOK Guide. Σήμερα, μετά από 6 χρόνια εκρηκτικής αύξησης τα μέλη είναι πάνω από 220.000 και οι πιστοποιημένοι διευθυντές έργων πάνω από 180.000.

2.2 Δομή και οργάνωση

Τη στρατηγική του PMI χαράσσει 15μελές Διοικητικό Συμβούλιο (PMI Board of Directors). Τα μέλη του είναι εθελοντές και εκλέγονται για τρία χρόνια. Την καθημερινή του δράση συντονίζει ο Εκτελεστικός Διευθυντής.

Για τα μέλη του PMI, η πρόσβαση στις δραστηριότητες του PMI μπορεί να γίνει σε τρία επίπεδα, αυτά των *Chapters*, *Special Interest Groups (SIGs)* και *Colleges*.

2.2.1 Chapters

Ένα *PMI Chapter* («Παράρτημα του PMI») καλύπτει μια γεωγραφική περιοχή. Στα όρια ενός κράτους είναι δυνατό να υπάρχουν περισσότερα από ένα chapter, όπως για παράδειγμα ισχύει για τις ΗΠΑ, τον Καναδά και την Ισπανία, ή μόνο ένα, όπως στην Ελλάδα. Υπάρχουν συνολικά πάνω από 200 chapters. Σκοπός τους είναι η κατά περιοχές δικτύωση και ανταλλαγή εμπειρίας μεταξύ επαγγελματιών της διοίκησης έργων.

2.2.2 Specific Interest Groups (SIGs)

Οι *Specific Interest Groups (SIGs, «Ομάδες Ειδικού Ενδιαφέροντος»)* δεν έχουν γεωγραφικούς περιορισμούς, αλλά συγκεντρώνουν άτομα και οργανισμούς που ανήκουν στον ίδιο κλάδο ή που έχουν κοινά εξειδικευμένα ενδιαφέροντα σε σχέση με τη διοίκηση έργων. Υπάρχουν 30 περίπου SIGs από τα οποία άλλα ασχολούνται με συγκεκριμένους κλάδους όπως η υγεία, η πληροφορική, η αυτοκινητοβιομηχανία και άλλα με θέματα όπως η συμμετοχή των γυναικών, η ποιότητα και τα προβληματικά έργα.

2.2.3 Colleges

Στην προκειμένη περίπτωση, ένα «college» θα πρέπει να αποδοθεί ως «σύλλογος» εφόσον ουσιαστικά πρόκειται για ομάδες μελών του PMI οι οποίες ασχολούνται με μια ιδιαίτερη γνωστική περιοχή της διοίκησης έργων και όχι για εκπαιδευτικά ιδρύματα. Η διάκριση της διοίκησης έργων σε γνωστικές περιοχές είναι αυτή που έχει υιοθετηθεί στο PMBOK Guide. Στα μέσα του 2007, υπήρχαν δύο colleges, το *College of Performance Management* («Σύλλογος για τη

Διαχείριση Απόδοσης» και το *College of Scheduling* («Σύλλογος για το Χρονοπρογραμματισμό»).

2.3 Δραστηριότητες

2.3.1 Εκπαίδευση

Το PMI παρέχει εκπαίδευση μέσω σεμιναρίων (πρόγραμμα *SeminarsWorld*) και από απόσταση (*eSeminarsWorld*). Επίσης, υποστηρίζει όσους επιθυμούν να επεκτείνουν την ακαδημαϊκή τους μόρφωση διατηρώντας λίστα με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα που παρέχουν πτυχία στη διοίκηση έργων. Επιπλέον, με το *Global Accreditation Center (GAC, «Παγκόσμιο Κέντρο Διαπίστευσης»)*, το PMI πιστοποιεί και όσα εκπαιδευτικά ιδρύματα το επιθυμούν και πληρούν τις προδιαγραφές που έχει ορίσει, τόσο σε επίπεδο ιδρύματος στο σύνολο του, όσο και σε επίπεδο προγράμματος σπουδών. Σύμφωνα με την έρευνα του PMI, η πιστοποίηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος του προσδίδει μεγαλύτερο κύρος και η λίστα με τα πιστοποιημένα προγράμματα αποτελεί την πιο συχνά ζητούμενη πληροφορία όσον αφορά την εκπαίδευση από τα μέλη του PMI. Σήμερα η λίστα περιλαμβάνει πάνω από 10 πανεπιστήμια από τις ΗΠΑ, τον Καναδά, τη Γαλλία και την Αυστραλία, ενώ είναι υποψήφια άλλα τόσα περίπου εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Το PMI έχει ιδρύσει από το 1990 και τον ανεξάρτητο μη κερδοσκοπικό εκπαιδευτικό οργανισμό *PMI Educational Foundation* («Εκπαιδευτικό Ίδρυμα PMI»). Σκοπός του είναι η ανάπτυξη της διοίκησης έργων προς όφελος του

κοινωνικού συνόλου. Χρηματοδοτείται από δωρεές και υποστηρίζει ερευνητικές μελέτες, παρέχει υποτροφίες και απονέμει βραβεία.

Στα κεντρικά γραφεία του PMI στο Newtown Square της Pennsylvania των ΗΠΑ λειτουργεί η βιβλιοθήκη *James R. Snyder Center for Project Management Knowledge & Wisdom* («Κέντρο James R. Snyder για τη Γνώση και τη Σοφία στη Διοίκηση Έργων»), η οποία παρέχει αξιόπιστη και επίκαιρη έντυπη και ηλεκτρονική πληροφόρηση σχετικά με τη διοίκηση έργων.

2.3.2 Έρευνα

Το PMI ασκεί ερευνητική δραστηριότητα σε σχέση με τη διοίκηση έργων, στα πλαίσια της οποίας διοργανώνει συνέδριο κάθε δύο χρόνια, εκδίδει βιβλία, συντηρεί βάση δεδομένων και επιζητά εξωτερικές χορηγίες και υποτροφίες. Θέματα τα οποία διερευνώνται είναι η εκτίμηση έργων, η διαχείριση έργων μικρού μεγέθους, η ηγεσία, η διαχείριση προγραμμάτων, οι εικονικές ομάδες (virtual teams), τα Γραφεία Διοίκησης Έργων (Project Management Offices), οι διαπροσωπικές ικανότητες, η επίβλεψη έργων, η διαχείριση χαρτοφυλακίου, η συγκέντρωση πληροφοριών από συγκεκριμένους κλάδους, η γρήγορη ανάπτυξη πρωτοτύπων και ζητήματα ηθικής και νομικής φύσης.

2.3.3 Επαγγελματική ανάπτυξη και δικτύωση

2.3.3.1 Συνέδρια

Μέσα από τα *PMI Global Congress* («Παγκόσμιο Συνέδριο PMI») δίνεται η

ευκαιρία στους διευθυντές έργων να αποκτήσουν μια πλούσια επαγγελματική εμπειρία. Στις εκδηλώσεις αυτές συνδυάζονται εκπαίδευση και ευκαιρίες δικτύωσης με παρουσιάσεις προϊόντων και υπηρεσιών σχετικών με τη διοίκηση έργων. Από το 2005, τα Global Congress διοργανώνονται σε ετήσια βάση σε κάθε μία από τις παρακάτω περιοχές: α. Ευρώπη, Μέση Ανατολή και Αφρική, β. Βόρεια Αμερική γ. Λατινική Αμερική και δ. Ασία/Ειρηνικός. Επίσης, για κάθε περιοχή επιλέγεται και ένα ετήσιο θέμα στο οποίο θα είναι εστιασμένο το Global Congress.

2.3.3.2 Σχέσεις με άλλους οργανισμούς

Το PMI παρέχει τη δυνατότητα σε οργανισμούς (δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις, κυβερνητικές υπηρεσίες, ακαδημαϊκά ιδρύματα κ.α) να αναπτύξουν σχέσεις μαζί του και να συνεργαστούν μαζί του για την ανάπτυξη της διοίκησης έργων. Για το σκοπό αυτό, έχει συγκροτήσει το *Corporate Council* («Εταιρικό Συμβούλιο»), στο οποίο ανώτερα διοικητικά στελέχη συζητούν, ανταλλάσσουν ιδέες και δικτυώνονται. Η συμμετοχή σε αυτό περιλαμβάνει συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα, επιχορηγήσεις έρευνας και εκπαίδευσης καθώς και επισκόπηση και ανάπτυξη προϊόντων πιστοποίησης. Τα μέλη του Corporate Council το 2007 ανέρχονται σε 22 και είναι πολύ σημαντικές επιχειρήσεις (Accenture, KPMG, PricewaterhouseCoopers, Bank of America, Boeing, IBM, SAP, Deloitte, NOKIA κ.α.), πανεπιστήμια (Boston University) και κυβερνητικές υπηρεσίες των ΗΠΑ (NASA, US Department of Defense - Defense Acquisition University, US Department of Energy - Office of Construction & Engineering Management). Προϋποθέσεις συμμετοχής στο

Corporate Council είναι η επιλογή έργων να είναι συνδεδεμένη με τη λήψη αποφάσεων σε στρατηγικό επίπεδο στον οργανισμό, να αναγνωρίζεται η αξία της διοίκησης έργων στο εσωτερικό του οργανισμού, ο οργανισμός να διαθέτει Γραφείο Διοίκησης Έργων ή ισοδύναμο τμήμα, υπεύθυνο για την εκπαίδευση και υποστήριξη των διευθυντών έργων, να χρησιμοποιούνται τα πρότυπα του PMI στον οργανισμό, το προσωπικό να διαθέτει πιστοποιήσεις από το PMI και τέλος, να προσφέρεται εσωτερικό πρόγραμμα εκπαίδευσης ή πρόσβαση σε εκπαιδευτικές πηγές σύμφωνα με τα πρότυπα του PMI.

2.3.4 Επαγγελματικά πρότυπα και υποστήριξη επαγγελματικής ανέλιξης

2.3.4.1 Επαγγελματικά πρότυπα

Το PMI πρωταγωνιστεί σε διεθνές επίπεδο στην ανάπτυξη προτύπων για τη διοίκηση έργων. Το πιο σημαντικό πρότυπο που έχει αναπτύξει είναι το *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide, «Οδηγός Βασικών Γνώσεων για τη Διοίκηση Έργων»)*. Το PMBOK Guide έχει εγκριθεί από το *American National Standards Institute (ANSI, «Αμερικάνικο Ινστιτούτο Εθνικών Προτύπων»)*. Η φιλοσοφία που αναπτύσσει το PMBOK Guide παρουσιάζεται σε επόμενη παράγραφο και αποτελεί τη βασική θεωρητική γνώση που απαιτείται για όλες τις πιστοποιήσεις που παρέχει το PMI. Το PMI έχει δεσμευθεί ως προς τη συνεχή βελτίωση και επέκτασή του, καθώς και ως προς την ανάπτυξη νέων προτύπων.

Τα πρότυπα αναπτύσσονται στις παρακάτω θεματικές περιοχές:

- Έργα
- Προγράμματα
- Άνθρωποι
- Οργανισμοί
- Επάγγελμα

Εκτός από το PMBOK Guide, ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την κοινότητα της διοίκησης έργων παρουσιάζει το πρότυπο *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3, «Μοντέλο Ωριμότητας Οργανισμών στη Διοίκηση Έργων»)*. Ενώ το PMBOK Guide απευθύνεται περισσότερο στον επαγγελματία της διοίκησης έργων, το OPM3 εστιάζει στους οργανισμούς. Παρέχει γνώση, τα απαραίτητα εργαλεία για να εκτιμήσει ένας οργανισμός την ωριμότητά του ως προς τη διοίκηση έργων και υποδεικνύει τα βήματα για τη βελτίωση, προσέγγιση η οποία συνοψίζεται στο τρίπτυχο *Γνώση (Knowledge), Εκτίμηση (Assessment)* και *Βελτίωση (Improvement)*. Ο απώτερος στόχος του είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και η επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Για την ανάπτυξη του συνεργάστηκαν πάνω από 800 διευθυντές έργων σε περισσότερες από 30 χώρες. Η πρώτη έκδοση κυκλοφόρησε το Δεκέμβριο του 2003. Κατά τη διαμόρφωση του, μελετήθηκαν 27 σύγχρονα μοντέλα επιπέδων ωριμότητας, μεταξύ των οποίων και το *Capability Maturity Model Integration (CMMI, «Ολοκλήρωση Μοντέλου Ωριμότητας Ικανότητας»)*, ένα πολύ σημαντικό πρότυπο για τη βελτίωση των διεργασιών σε ένα οργανισμό, με σκοπό να υιοθετηθούν τα θετικά στοιχεία τους και να αποφευχθούν όσα αξιολογήθηκαν ως αρνητικά. Η ωριμότητα του

οργανισμού αξιολογείται σε τρεις περιοχές: έργα, προγράμματα και χαρτοφυλάκια. Συνοδεύεται από αντίστοιχες πιστοποιήσεις οι οποίες, μαζί με τις υπόλοιπες πιστοποιήσεις που παρέχει το PMI, αναλύονται σε επόμενη παράγραφο.

Τέλος, το *Project Management Competency Development Framework (PMCDF, «Πλαίσιο Ανάπτυξης της Επάρκειας στη Διοίκηση Έργων»)* παρέχει μια περίληψη των γνώσεων, της συμπεριφοράς, των ικανοτήτων και άλλων προσωπικών χαρακτηριστικών που συμβάλλουν στην επιτυχία για ένα διευθυντή έργων. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τις ομάδες διεργασιών και τις θεματικές περιοχές του PMBOK Guide (βλ. επόμενη σχετική παράγραφο).

2.3.4.2 Πιστοποιήσεις

Το PMI αναπτύσσει και διατηρεί από το 1984 ένα αυστηρό, βασισμένο σε εξετάσεις πρόγραμμα επαγγελματικών πιστοποιήσεων με σκοπό την προώθηση των επαγγελματιών του διευθυντή έργων και διευθυντή προγραμμάτων και την αναγνώριση επιτευγμάτων σε ατομικό επίπεδο, αλλά και σε επίπεδο οργανισμού. Από το 1999, το PMI είναι ο πρώτος οργανισμός στον κόσμο που διαθέτει πρόγραμμα πιστοποιήσεων με ISO 9001. Αυτή τη στιγμή, προσφέρονται πέντε συνολικά πιστοποιήσεις (*CAPM, PMP, PgMP, OPM3 Assessor* και *OPM3 Consultant*). Λόγω του ειδικού ενδιαφέροντος τους, ιδιαίτερη αναφορά στις πιστοποιήσεις υπάρχει σε επόμενη παράγραφο της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

2.3.4.3 Βραβεία

Με το *Professional Awards Program* («Πρόγραμμα Επαγγελματικών Βραβείων»), το PMI επιβραβεύει όσους διαπρέπουν στο χώρο της διοίκησης έργων, είτε ως άτομα, είτε ως οργανισμοί. Τα βραβεία είναι ετήσια και για τα άτομα αξιολογείται το συγγραφικό έργο, η εθελοντική συμπεριφορά και η προσφορά υπηρεσίας στο επάγγελμα και στο PMI. Αναγνωρισμένου κύρους είναι το βραβείο *Project of the Year* («Έργο της Χρονιάς»), το οποίο απονέμεται στα έργα και στις ομάδες τους που επέδειξαν υψηλή απόδοση και υποδειγματική διοίκηση.

2.3.5 Προϊόντα και υπηρεσίες

2.3.5.1 Εκδόσεις

Ο ρόλος του PMI στο χώρο των σχετικών με τη διοίκηση έργων εκδόσεων είναι ηγετικός. Μέσα από το ηλεκτρονικό κατάστημα του PMI είναι διαθέσιμοι πάνω από 1.000 τίτλοι βιβλίων και εκπαιδευτικών εργαλείων και προϊόντων. Τα μέλη έχουν πρόσβαση στα περιοδικά:

Ø *PM Network* («Δίκτυο Διοίκησης Έργων»): μηνιαίο επαγγελματικό περιοδικό

Ø *Project Management Journal* («Περιοδικό για τη Διοίκηση Έργων»): τριμηνιαίο επιστημονικό περιοδικό, η ακαδημαϊκή προσέγγιση στη διοίκηση έργων

Ø *PMI Today* («το PMI Σήμερα»): οι μηνιαίες ειδήσεις του PMI)

2.3.5.2 Υπηρεσίες σταδιοδρομίας

Το PMI προσφέρει ηλεκτρονικά υπηρεσίες σταδιοδρομίας σε εργοδότες και εργαζόμενους. Η υπηρεσία *Career Headquarters* («Κεντρικά Γραφεία Σταδιοδρομίας») περιλαμβάνει τις προσφερόμενες θέσεις εργασίας στη διοίκηση έργων, το *CareerLink Directory* («Κατάλογος Συνδέσμου Σταδιοδρομίας») τα βιογραφικά των μελών του PMI, καθώς και ενημερωτικό υλικό σχετικά με την επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή έργων. Στα *PMI Career Connections* («Γνωριμίες Σταδιοδρομίας PMI»), τα οποία πραγματοποιούνται μαζί με τα ετήσια *Seminars & Symposium* («Σεμινάρια & Συμπόσια»), προσφέρεται η ευκαιρία στους εργοδότες και σε όσους αναζητούν εργασία να συναντηθούν και να συζητήσουν τις δυνατότητες επαγγελματικής συνεργασίας.

2.4 Ο Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων (PMBOK Guide)

Ο Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων βρίσκεται σήμερα (2007) στην τρίτη του έκδοση, η οποία κυκλοφόρησε το 2004. Είναι δομημένος σε τρία μέρη:

- Στο πρώτο μέρος, δίνονται βασικοί ορισμοί και αναλύονται σημαντικές για τη διοίκηση έργων έννοιες, όπως ο ορισμός, τα βασικά χαρακτηριστικά και οι εμπλεκόμενοι σε αυτή, οι οργανωτικές δομές των

οργανισμών που την ασκούν, το *Γραφείο Διοίκησης Έργων (Project Management Office, PMO)* και ο κύκλος ζωής ενός έργου. Η προσέγγιση αυτή, έχει αποτελέσει σημείο αναφοράς και για το Κεφάλαιο 1 της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

- Στο δεύτερο μέρος, αναγνωρίζονται οι κάτωθι πέντε ομάδες διεργασιών ως απαραίτητες για τη διοίκηση ενός έργου:

- ∅ *Ομάδα διεργασιών εκκίνησης*
- ∅ *Ομάδα διεργασιών σχεδιασμού και προγραμματισμού*
- ∅ *Ομάδα διεργασιών εκτέλεσης*
- ∅ *Ομάδα διεργασιών παρακολούθησης και ελέγχου*
- ∅ *Ομάδα διεργασιών κλεισίματος*

Στη συνέχεια του δεύτερου μέρους, για κάθε μία από τις παραπάνω ομάδες, παρουσιάζονται οι διεργασίες τους (συνολικά 44), με μία πολύ σύντομη περίληψη και με απλή αναφορά των εισόδων και των εξόδων τους.

- Στο τρίτο μέρος, αναγνωρίζονται οι κάτωθι εννέα γνωστικές περιοχές της διοίκησης έργων:

- ∅ *Διαχείριση ολοκλήρωσης έργου*
- ∅ *Διαχείριση φυσικού αντικειμένου του έργου*
- ∅ *Διαχείριση χρόνου έργου*

- ∅ Διαχείριση κόστους έργου
- ∅ Διαχείριση ποιότητας έργου
- ∅ Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έργου
- ∅ Διαχείριση επικοινωνιών έργου
- ∅ Διαχείριση κινδύνων έργου
- ∅ Διαχείριση προμηθειών έργου

Οι συνολικά 44 διεργασίες του δεύτερου μέρους εντάσσονται στις παραπάνω γνωστικές περιοχές και αναλύονται με λεπτομέρεια. Στις εισόδους και εξόδους, προστίθενται και τα εργαλεία και τεχνικές που συνήθως χρησιμοποιούνται σε κάθε διεργασία, όπως το Διάγραμμα Gantt, η Μέθοδος Διαγράμματος Προτεραιοτήτων (Precedence Diagram Method, PDM), η Μέθοδος Τοξωτού Διαγράμματος (Arrow Diagram Method, ADM), η Τεχνική Δεδουλευμένης Αξίας (Earned Value Technique, EVT) κ.α..

Πίνακας 1: Γνωστικές Περιοχές, Ομάδες Διεργασιών και Διεργασίες Διοίκησης Έργων (Πηγή: Εμίρη Δ., Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων, Παπασωτηρίου 2006)

Διεργασίες Γνωστικής Περιοχής	Ομάδες Διεργασιών Διοίκησης Έργων				
	Ομάδα Διεργασιών Εκκίνησης	Ομάδα Διεργασιών Σχεδιασμού & Προγράμμου	Ομάδα Διεργασιών Εκτέλεσης	Ομάδα Διεργασιών Παρακολούθησης & Ελέγχου	Ομάδα Διεργασιών Κλεισίματος
4. Διαχείριση Ολοκλήρωσης Έργου	Ανάπτυξη Κατασκευαστικού Έργου 3.2.1.1.(4.1) Ανάπτυξη Προεκτικής Έκθεσης Φυσικού Αντικίνου 3.2.1.2 (4.2)	Ανάπτυξη Σχεδίου Διοίκησης Έργου 3.2.2.1 (4.3)	Διοίκηση και Διαχείριση Εκτέλεσης Έργου 3.2.3.1 (4.4)	Παρακολούθηση και Έλεγχος Εργασιών Έργου 3.2.4.1 (4.5) Ολοκληρωμένος Έλεγχος Αλλαγών 3.2.4.2 (4.6)	Κλείσιμο Έργου 3.2.5.1 (4.7)
5. Διαχείριση Φυσικού Αντικειμένου του Έργου		Σχεδιασμός Φυσικού Αντίκνου 3.2.2.2 (5.1) Ορισμός Φυσικού Αντίκνου 3.2.2.3 (5.2) Δημιουργία WBS 3.2.2.4 (5.3)		Επιλογή Φυσικού Αντίκνου 3.2.4.3 (5.4) Έλεγχος Φυσικού Αντικειμένου 3.2.4.4 (5.5)	
6. Διαχείριση Χρόνου του Έργου		Ορισμός Δραστη/τιών 3.2.2.5 (6.1) Ακολουθία Δραστηριοτήτων 3.2.2.6 (6.2) Εκτίμηση Παραγωγικού Δυναμ. Δραστη/τιών 3.2.2.7 (6.3) Εκτίμηση Διάρκειας Δραστηριοτήτων 3.2.2.8 (6.4) Ανάπτυξη Χρονοδ/ματος 3.2.2.9 (6.5)		Έλεγχος Χρονοδ/ματος 3.2.4.5 (6.6)	
7. Διαχείριση Κόστους του Έργου		Εκτίμηση Κόστους 3.2.2.10 (7.1) Προσ/μός Κόστους 3.2.2.11 (7.2)		Έλεγχος Κόστους 3.2.4.6 (7.3)	
8. Διοίκηση Ποιότητας του Έργου		Σχεδιασμός Ποιότητας 3.2.2.12 (8.1)	Εκτέλεση Διασφάλισης Ποιότητας 3.2.3.2 (8.2)	Εκτέλεση Ελέγχου Ποιότητας 3.2.4.7 (8.3)	
9. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Έργου		Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού 3.2.2.13 (9.1)	Απόκτηση Ομάδας Έργου 3.2.3.3 (9.2) Ανάπτυξη Ομάδας Έργου, 3.2.3.4 (9.3)	Διοίκηση Ομάδας Έργου 3.2.4.8 (9.4)	
10. Διαχείριση Επικοινωνιών του Έργου		Σχεδιασμός Επικοινωνιών 3.2.2.14 (10.1)	Διανομή Πληροφοριών 3.2.3.5 (10.2)	Αναφορά Απόδοσης 3.2.4.9 (10.3) Διοίκηση Συμμετόχων 3.2.4.10 (10.4)	
11. Διαχείριση Κινδύνων του Έργου		Σχεδιασμός Διοίκησης Κινδύνων 3.2.2.15 (11.1) Προσ/μός Κινδύνων 3.2.2.16 (11.2) Ποιοτική Ανάλυση Κινδύνων 3.2.2.17 (11.3) Ποσοτική Ανάλυση Κινδύνων 3.2.2.18 (11.4) Σχεδιασμός Απόκρισης σε Κινδύνους 3.2.2.19 (11.5)		Παρακολούθηση και Έλεγχος Κινδύνων 3.2.4.11 (11.6)	
12. Διαχείριση Προμηθειών του Έργου		Σχεδ/μός Αγορών και Αποκτήσεων 3.2.2.20 (12.1) Σχεδ/μός Συμβάσεων 3.2.2.21 (12.2)	Αίτηση Απαντίσεων Προμηθευτών 3.2.3.6 (12.3) Επιλογή Προμη/τών 3.2.3.7 (12.4)	Διαχείριση Σύμβασης 3.2.4.12 (12.5)	Περάτωση Συμβάσεων 3.2.5.2 (12.6)

2.5 Οι παρεχόμενες πιστοποιήσεις

2.5.1 Project Management Professional (PMP)

Ο τίτλος του Project Management Professional (PMP, «Επαγγελματίας Διοίκησης Έργων») αποτελεί έναν ιδιαίτερα αναγνωρίσιμο τίτλο σήμερα στην αγορά εργασίας, στην Ελλάδα και διεθνώς. Πιστοποιεί ότι ο κάτοχος του διαθέτει την απαραίτητη εμπειρία και τις γνώσεις για να διοικήσει αποτελεσματικά ένα έργο, καθώς επίσης και το ότι αποδέχεται (θεωρητικά τουλάχιστον) έναν κώδικα ηθικής και δεοντολογίας.

Οι προϋποθέσεις υποψηφιότητας για την πιστοποίηση PMP είναι να ικανοποιούνται συγκεκριμένες απαιτήσεις εκπαίδευσης και εμπειρίας σε διοίκηση έργων και η δήλωση αποδοχής ενός κώδικα επαγγελματικής συμπεριφοράς. Το τελικό βήμα είναι η εξέταση μέσω *δοκιμασίας ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών* (περιλαμβάνει 200 ερωτήσεις), η οποία έχει σχεδιασθεί έτσι ώστε να μετρά με αντικειμενικό τρόπο την ικανότητα να εφαρμόζει κανείς τις γνώσεις διοίκησης έργων στους παρακάτω έξι τομείς: *εκκίνηση έργου, σχεδιασμός έργου, εκτέλεση έργου, παρακολούθηση και έλεγχος έργου, κλείσιμο έργου και επαγγελματική και κοινωνική ευθύνη*. Αυτή η βασισμένη σε υπολογιστή εξέταση είναι διεθνώς διαθέσιμη με βοήθεια στη μετάφραση σε δέκα γλώσσες (όχι στα ελληνικά).

Στον παρακάτω πίνακα συνοψίζονται οι ελάχιστες προϋποθέσεις απόκτησης της πιστοποίησης PMP:

Πίνακας 2: Προϋποθέσεις απόκτησης πιστοποίησης PMP (Πηγή: www.pmi.org)

<ul style="list-style-type: none">• Εκπαιδευτικό υπόβαθρο: Απολυτήριο Λυκείου ή ισοδύναμος τίτλος σπουδών.• Εμπειρία: 7.500 ώρες σε θέση ευθύνης, καθοδηγώντας και διευθύνοντας συγκεκριμένες εργασίες και 60 μήνες εμπειρία σε διοίκηση έργων*.• Εκπαίδευση στη διοίκηση έργων: 35 ώρες συστηματικής εκπαίδευσης**.
ή
<ul style="list-style-type: none">• Εκπαιδευτικό υπόβαθρο: Πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης.• Εμπειρία: 4.500 ώρες σε θέση ευθύνης, καθοδηγώντας και διευθύνοντας συγκεκριμένες εργασίες και 35 μήνες εμπειρία σε διοίκηση έργων*.• Εκπαίδευση στη διοίκηση έργων: 35 ώρες συστηματικής εκπαίδευσης**.

* Κατά τον υπολογισμό του χρόνου εμπειρίας, όταν υπάρχει συμμετοχή σε πολλαπλά έργα κατά το ίδιο χρονικό διάστημα, ο αντίστοιχος χρόνος προσμετράται μία μόνο φορά. Επίσης, η εμπειρία πρέπει να έχει αποκτηθεί κατά τα τελευταία οκτώ έτη πριν από την υποβολή της αίτησης.

** Η εκπαίδευση μπορεί να έχει γίνει σε οποιοδήποτε χρονικό διάστημα πριν από την υποβολή της αίτησης, αρκεί να έχει ολοκληρωθεί με επιτυχία.

Αναγνωρίζονται εκπαιδευτικά προγράμματα από συνεργαζόμενους με το PMI φορείς εκπαίδευσης (PMI Registered Education Providers (REP, «Εγγεγραμμένοι στο PMI Φορείς Εκπαίδευσης»), Chapters, SIGs ή Colleges του PMI, ανώτατα ή ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα, εργοδότες, εταιρίες που παρέχουν εκπαίδευση από απόσταση με την προϋπόθεση τελικής αξιολόγησης του εκπαιδευόμενου, εκπαιδευτικούς οργανισμούς και εταιρείες συμβούλων.

Μετά την απόκτηση της πιστοποίησης PMP, ο κάτοχος της θα πρέπει να συμμετέχει σε επαγγελματικές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες για να τη διατηρήσει. Οι ακριβείς προϋποθέσεις για τη διατήρηση του τίτλου PMP περιγράφονται στο πρόγραμμα *Continuing Certification Requirements (CCR, «Απαιτήσεις Διαρκούς Πιστοποίησης»)*. Η συμμετοχή σε εκπαιδευτικές και επαγγελματικές δραστηριότητες μετράται σε *Professional Development Units (PDUs, «Μονάδες Επαγγελματικής Ανάπτυξης»)*, με ένα PDU να αντιστοιχεί (ενδεικτικά) σε μία ώρα εκπαίδευσης. Άλλες δραστηριότητες μπορεί να είναι η δημοσίευση άρθρων (20 ή 30 PDUs για αναγνωρισμένα επιστημονικά περιοδικά), η συγγραφή βιβλίων, ομιλίες, συζητήσεις κ.α.. Απαιτούνται 60 PDUs για κάθε κύκλο πιστοποίησης, ο οποίος διαρκεί τρία χρόνια.

2.5.2 Certified Associate in Project Management (CAPM)

Η πιστοποίηση *Certified Associate in Project Management (CAPM, «Πιστοποιημένος Συνεργάτης στη Διοίκηση Έργων»)* έχει σχεδιασθεί για διευθυντές έργων με μικρή εμπειρία, για μέλη ομάδας έργου και για προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές οι οποίοι επιθυμούν να

αποκτήσουν ένα τίτλο ο οποίος πιστοποιεί την ικανότητα τους να συνεισφέρουν στη βελτίωση της απόδοσης κατά την εκτέλεση ενός έργου.

Οι προϋποθέσεις υποψηφιότητας για την πιστοποίηση CAPM είναι να ικανοποιούνται συγκεκριμένες απαιτήσεις εκπαίδευσης και εμπειρίας σε διοίκηση έργων. Ο τίτλος απονέμεται μετά από επιτυχή εξέταση μέσω δοκιμασίας ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών (περιλαμβάνει 150 ερωτήσεις), ανάλογη με αυτή που χρησιμοποιείται για την πιστοποίηση PMP, τόσο ως προς τη μορφή, όσο και ως προς την εξεταζόμενη ύλη. Η διαφορά μεταξύ τους, εκτός από το πλήθος των ερωτήσεων, έγκειται στο ότι ερωτήσεις για το CAPM αξιολογούν απλά τη γνώση του PMBOK Guide, ενώ οι ερωτήσεις για το PMP αξιολογούν το πόσο καλά μπορεί κανείς να εφαρμόσει αυτή τη γνώση σε πραγματικές καταστάσεις.

Στον παρακάτω πίνακα συνοψίζονται οι ελάχιστες προϋποθέσεις απόκτησης της πιστοποίησης CAPM:

Πίνακας 3: Προϋποθέσεις απόκτησης πιστοποίησης CAPM (Πηγή: www.pmi.org)

<ul style="list-style-type: none">• Εκπαιδευτικό υπόβαθρο: Απολυτήριο Λυκείου ή ισοδύναμος τίτλος σπουδών.• Εμπειρία: 1.500 ώρες εργασίας σε ομάδα.
ή
<ul style="list-style-type: none">• Εκπαιδευτικό υπόβαθρο: Απολυτήριο Λυκείου ή ισοδύναμος τίτλος σπουδών.• Εκπαίδευση στη διοίκηση έργων: 23 ώρες συστηματικής εκπαίδευσης*.

* Ισχύει ό,τι και για την απαιτούμενη εκπαίδευση για την πιστοποίηση PMP.

2.5.3 Program Management Professional (PgMP)

Η πιστοποίηση *Program Management Professional (PgMP, «Επαγγελματίας Διαχείρισης Προγραμμάτων»)* θα γίνει διαθέσιμη πιλοτικά μέσα στο 2007 και ο σκοπός της θα είναι να βεβαιώνει τα προσόντα των επαγγελματιών που συντονίζουν τη διοίκηση πολλαπλών έργων και εξασφαλίζουν την τελική επιτυχία ενός προγράμματος. Σύμφωνα με το PMI, τα οφέλη είναι πολλά και οι κάτοχοι της πιστοποίησης θα αναγνωρίζονται διεθνώς ως επαγγελματίες με τη γνώση και την εμπειρία που απαιτούνται για τη λήψη και υλοποίηση σημαντικών αποφάσεων και κατ' επέκταση, για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων που βελτιώνουν τα επιχειρησιακά αποτελέσματα.

Οι προϋποθέσεις υποψηφιότητας για την πιστοποίηση PgMP θα είναι να ικανοποιούνται συγκεκριμένες απαιτήσεις εκπαίδευσης και εμπειρίας σε διοίκηση προγραμμάτων και η δήλωση αποδοχής ενός κώδικα επαγγελματικής συμπεριφοράς. Στη συνέχεια, η αξιολόγηση των υποψηφίων θα γίνεται σε τρία βήματα:

1. Η εκπαίδευση του υποψηφίου θα ελέγχεται από το προσωπικό του PMI και η επαγγελματική εμπειρία από ομάδα διευθυντών προγραμμάτων.
2. Οι υποψήφιοι θα εξετάζονται μέσω *δοκιμασίας ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών (θα περιλαμβάνει 170 ερωτήσεις)*, η οποία θα αξιολογεί την εμπειρία τους και την ικανότητα τους να εφαρμόζουν τη γνώση που διαθέτουν σε μια ποικιλία από καταστάσεις ή σενάρια.
3. Η τελευταία αξιολόγηση θα λαμβάνει χώρα από μια ομάδα αξιολογητών επιλεγμένων από τον υποψήφιο, οι οποίοι θα εξετάζουν την ικανότητα του υποψηφίου να πραγματοποιεί τις σχετικές εργασίες που προβλέπουν οι προδιαγραφές της εξέτασης μέσα σε ένα πραγματικό περιβάλλον εργασίας.

Στον παρακάτω πίνακα συνοψίζονται οι ελάχιστες προϋποθέσεις απόκτησης της πιστοποίησης PgMP:

Πίνακας 4: Προϋποθέσεις απόκτησης πιστοποίησης PgMP (Πηγή: www.pmi.org)

<ul style="list-style-type: none">• Εκπαιδευτικό υπόβαθρο: Απολυτήριο Λυκείου ή ισοδύναμος τίτλος σπουδών.• Εμπειρία: 4 χρόνια σε διοίκηση έργων και 7 χρόνια σε διοίκηση προγραμμάτων κατά τη διάρκεια των 15 τελευταίων ετών.
ή
<ul style="list-style-type: none">• Εκπαιδευτικό υπόβαθρο: Πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης.• Εμπειρία: 4 χρόνια σε διοίκηση έργων και 4 χρόνια σε διοίκηση προγραμμάτων κατά τη διάρκεια των 15 τελευταίων ετών.

Για τη διατήρηση της πιστοποίησης PgMP ισχύουν οι όροι που περιλαμβάνονται στο Continuing Certification Requirements, όπως και για την πιστοποίηση PMP (βλ. προηγούμενη σχετική παράγραφο).

2.5.4 OPM3 ProductSuite (OPM3 Assessor/Consultant)

Με τον τίτλο OPM3 ProductSuite, το PMI προωθεί ένα σύνολο από βοηθητικά εργαλεία, προϊόντα και υπηρεσίες που υποστηρίζουν το *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3, «Μοντέλο Ωριμότητας Οργανισμών στη Διοίκηση Έργων»)* που έχει αναπτύξει το ίδιο (βλ. και προηγούμενη παράγραφο «Επαγγελματικά πρότυπα»). Τα εργαλεία αυτά απευθύνονται κυρίως σε όσους επιθυμούν να λειτουργήσουν ως εσωτερικοί ή εξωτερικοί σύμβουλοι, οι οποίοι παρέχουν τεκμηριωμένη, αξιόπιστη και αντικειμενική εκτίμηση του επιπέδου

ωριμότητας ενός οργανισμού σύμφωνα με το πρότυπο OPM3. Το PMI βεβαιώνει το ότι οι επαγγελματίες διαθέτουν τη γνώση, τη μεθοδολογία, τις ικανότητες και τα εργαλεία για να επιτελέσουν τη λειτουργία της κατά OPM3 εκτίμησης του επιπέδου ωριμότητας ενός οργανισμού μέσω των πιστοποιήσεων *OPM3 Assessor* («Αξιολογητής OPM3») και *OPM3 Consultant* («Σύμβουλος OPM3»). Την ευθύνη της διαδικασίας απονομής των πιστοποιήσεων έχει τρίτος, ανεξάρτητος οργανισμός, η εταιρεία DNV.

Η διαδικασία για την απόκτηση μία εκ των πιστοποιήσεων OPM3 Assessor και OPM3 Consultant είναι κατά το μεγαλύτερο μέρος της κοινή. Περιλαμβάνει τρία βήματα:

1. Αξιολογείται η γνώση του *OPM3 Knowledge Foundation* («Θεμελίωση Γνώσεων OPM3») μέσω διαδικτυακής δοκιμασίας ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών (περιλαμβάνει 100 ερωτήσεις) και η εμπειρία σε διοίκηση έργων (πάνω από 2500 ώρες ή πιστοποιήσεις PMP/IPMA Level A,B), σε εκτίμηση οργανωσιακής και επιχειρησιακής απόδοσης (πάνω από 250 ώρες ή κάποια αναγνωρισμένη πιστοποίηση π.χ. η CMM/CMMI Assessor («Αξιολογητής CMM/CMMI»)), σε εκτίμηση κατά OPM3 και σε παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για τη βελτίωση επιχειρησιακών διαδικασιών (πάνω από 500 ώρες, μόνο για την πιστοποίηση OPM3 Consultant).
2. Ο υποψήφιος παρακολουθεί μαθήματα διάρκειας τριών ημερών για την πιστοποίηση OPM3 Assessor, ενώ για την πιστοποίηση OPM3 Consultant ο υποψήφιος παρακολουθεί επιπλέον μαθήματα διάρκειας δύο ημερών. Μετά το τέλος των μαθημάτων, ο υποψήφιος

εξετάζεται μέσω δοκιμασίας ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών.

3. Ο υποψήφιος είναι κάτοχος πλέον της πιστοποίησης, αλλά διατηρεί τον τίτλο του OPM3 Assessor/Consultant για τρία το πολύ χρόνια, στο τέλος των οποίων θα πρέπει να εξεταστεί ξανά για την πιστοποίηση, σύμφωνα με τους όρους που θα ισχύουν εκείνη τη χρονική στιγμή. Κατά τη διάρκεια των τριών αυτών ετών, θα πρέπει να παρέχει σε ετήσια βάση ένα ελάχιστο αριθμό εκτιμήσεων ή/ και συμβουλευτικών υπηρεσιών και να παρακολουθεί μαθήματα σε περίπτωση νέας έκδοσης του προτύπου.

Οι πιστοποιήσεις OPM3 Assessor/Consultant, μάλλον επειδή ξεκίνησαν πολύ πρόσφατα και απευθύνονται σε ένα πολύ εξειδικευμένο κύκλο επαγγελματιών δεν είναι τόσο διαδεδομένες όσο οι CAPM και PMP. Στις αρχές του 2007, στο μητρώο του *OPM3 Product Suite* («Σουίτα Προϊόντος OPM3») υπήρχαν 40 περίπου OPM3 Assessors/Consultants, με πάνω από τους μισούς στις ΗΠΑ και χωρίς ελληνική παρουσία.

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

1. www.pmi.org
2. Globerson, Shlomo and Zwikael, Ofer, The Impact of The Project Manager on Project Management Processes, Project Management Journal, Vol. 33, No. 3, September 2002.
3. Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), Third Edition, PMI, 2004.
4. Εμίρης, Δημήτρης Μ., Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων, Παπασωτηρίου, Αθήνα 2006.
5. Sanghera, Paul, PMP In Depth: Project Management Professional Study Guide for PMP and CAPM Exams, Thomson Course Technology, 2006.

6. Reich, Horner Blaize and Wee, Siew Yong , Searching for Knowledge in the PMBOK Guide, Project Management Journal, Vol. 37, No. 2, June 2006.
7. www.pmi-issiq.org
8. www.pmforum.org
9. opm3online.pmi.org

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION

3.1 Ιστορικό

Ο *International Project Management Association (IPMA, «Διεθνής Σύλλογος Διοίκησης Έργων»)* ξεκίνησε το 1965 από μια συζήτηση στους κόλπους μιας μικρής ομάδας πρωτοπόρων σχετικά με το τι είναι η διοίκηση έργων. Σκοπός των συμμετεχόντων ήταν η δημιουργία ενός οργανισμού που θα επέτρεπε σε όσους ασκούσαν διοίκηση έργων να δικτυώνονται και να ανταλλάσσουν ιδέες. Η ομάδα των συμμετεχόντων υιοθέτησε αρχικά το όνομα INTERNET και το 1967 πραγματοποιήθηκε το πρώτο διεθνές συνέδριο στη Βιέννη. Σήμερα ο IPMA διαθέτει πάνω από 40.000 μέλη σε 40 περίπου χώρες. Στα 40 και πλέον χρόνια της ιστορίας του ανέπτυξε ένα πρόγραμμα πιστοποιήσεων που κατέχει αναγνωρισμένη θέση παγκοσμίως και σημαντικά διεθνή πρότυπα. Πρωθεί το επάγγελμα του διευθυντή έργων τόσο στο δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό τομέα.

3.2 Δομή και οργάνωση

Ο IPMA λειτουργεί ως ο εκπρόσωπος σε διεθνές επίπεδο οργανισμών που ασχολούνται με τη διοίκηση έργων και εντάσσονται σε αυτόν ως μέλη. Η ιδιότητα του μέλους μπορεί να έχει χαρακτήρα *εθνικό, συλλογικό ή ατομικό*. Ο IPMA αναγνωρίζει ένα μόνο εθνικό σύλλογο στα όρια ενός κράτους (εκτός από

κάποιες σύντομες μεταβατικές περιόδους), ο οποίος ασχολείται με τις ιδιαίτερες ανάγκες των επαγγελματιών της διοίκησης έργων σε μια χώρα. Οι σύλλογοι ή τα άτομα που εγγράφονται ως μέλη σε αυτούς τους οργανισμούς ευθυγραμμίζονται αυτόματα με τον IPMA, σε περίπτωση όμως που στη χώρα τους δεν υπάρχει εθνικός σύλλογος ενταγμένος στον IPMA (Member Association), τότε μπορούν να εγγραφούν άμεσα σε αυτόν. Οι σύλλογοι – μέλη του IPMA είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, έχουν ιδρυθεί στην πλειοψηφία τους τα τελευταία 25 χρόνια και αριθμούν 500 – 1000 μέλη κατά μέσο όρο. Η Ελλάδα εκπροσωπείται από το Ελληνικό Δίκτυο Διαχειριστών Έργων (βλ. Κεφάλαιο 1).

Εκτός από τα μέλη, ο IPMA διαμορφώνει και συμμαχίες με οργανισμούς με τους οποίους εκτιμά ότι έχει κοινά ενδιαφέροντα. Το 2007 υπήρχαν τρεις τέτοιες συμμαχίες, με το *Australian Institute of Project Management* («Αυστραλιανό Ινστιτούτο Διοίκησης Έργων»), το *Project Management Institute of South Africa* («Ινστιτούτο Διοίκησης Έργων Νοτίου Αφρικής») και το *International Cost Engineering Council* («Διεθνές Συμβούλιο Μηχανικής Κόστους»).

Ο IPMA λειτουργεί κάτω από την εποπτεία τριών οργάνων:

- ∅ Υπεύθυνο για τη χάραξη της στρατηγικής και των γενικών κατευθύνσεων της λειτουργίας του IPMA είναι το *Συμβούλιο των Αντιπροσώπων (Council of Delegates)*. Συγκροτείται από ένα εκπρόσωπο κάθε συλλόγου – μέλους.
- ∅ Υπεύθυνο για τη διοίκηση και εκπροσώπηση του IPMA καθώς και για την επιλογή των μελών του είναι το ολιγομελές *Εκτελεστικό του Συμβούλιο*

(Executive Board).

- ∅ Η δράση του IPMA συντονίζεται και παρακολουθείται σε ημερήσια βάση από τη *Γραμματεία (Secretariat)* και τις *Ομάδες εργασίας (Working groups)*.

Η νομική έδρα του IPMA είναι στην Ελβετία, ενώ η δράση του συντονίζεται μέσω των μόνιμων γραφείων που διαθέτει στην Ολλανδία.

3.3 Δραστηριότητες

3.3.1 Εκπαίδευση

Ο IPMA οργανώνει μια σειρά από μαθήματα που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων γύρω από τη διοίκηση έργων. Για το 2007, τα μαθήματα αυτά είναι εννέα. Δύο από αυτά εστιάζουν στο χειρισμό ειδικών περιόδων ή φάσεων στον κύκλο ζωής ενός έργου (εκκίνηση και έλεγχος), πέντε βελτιώνουν τις δεξιότητες στην αντιμετώπιση επιλεγμένων θεμάτων ή εργαλείων (διεθνές outsourcing και υπεράκτιες εταιρείες, εικονικά έργα και εικονικές ομάδες, διαχείριση κινδύνου και αβεβαιότητας, προσωπική εκπαίδευση και διευκόλυνση ως αύξηση της αποτελεσματικότητας, ηγεσία σε καταστάσεις κρίσεων) και δύο ασχολούνται με τη διαχείριση εταιρικών χαρτοφυλακίων και προγραμμάτων.

Τα μαθήματα απευθύνονται σε διευθυντές έργων, διευθυντές προγραμμάτων, συμβούλους έργων και εκπαιδευτές στη διοίκηση έργων. Επίσης, καλύπτουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες όσων επιθυμούν να πιστοποιηθούν στα επίπεδα Level B

και Level A του προγράμματος πιστοποίησης που παρέχει ο IPMA (βλέπε επόμενη σχετική παράγραφο).

Το περιεχόμενο των μαθημάτων αναθεωρείται σε ετήσια βάση. Δίνονται μια φορά το χρόνο από εκπαιδευτές που διαθέτουν διεθνή εμπειρία στη διοίκηση έργων και διαρκούν τρεις ημέρες. Στα θετικά τους συγκαταλέγονται ο μικρός αριθμός συμμετεχόντων (λιγότεροι από 15), ο διαδραστικός τους χαρακτήρας, η μελέτη περιπτώσεων από το χώρο εργασίας των συμμετεχόντων και η δυνατότητα να καλλιεργήσουν φιλικές και συνεργατικές σχέσεις με πεπειραμένους επαγγελματίες της διοίκησης έργων σε ένα ευχάριστο περιβάλλον. Τα έχουν παρακολουθήσει πάνω από 800 στελέχη τα τελευταία 10 χρόνια. Για το 2007, τα μαθήματα έχουν προγραμματισθεί στη Δανία.

3.3.2 Έρευνα

Στην αποστολή του IPMA περιλαμβάνεται και η προώθηση της έρευνας στο χώρο της διοίκησης έργων και για το λόγο αυτό έχει διαμορφώσει ως στρατηγικούς στόχους τη λειτουργία του ως πληροφοριακό κέντρο για τους ερευνητές της διοίκησης έργων σε όλο τον κόσμο, την ολοκλήρωση των ερευνητικών δραστηριοτήτων ακαδημαϊκών ιδρυμάτων, επιχειρήσεων και οργανισμών έρευνας και ανάπτυξης, την αναγνώριση σε διεθνές επίπεδο των αποτελεσμάτων της ερευνητικής εργασίας, τη δημοσίευση των ερευνών έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ότι οι επαγγελματικές εκδόσεις του IPMA αναγνωρίζονται από τους κατάλληλους δείκτες αναφοράς, τη διεξαγωγή διεθνούς συνεδρίου με ερευνητική θεματολογία (*World Congress*, «Διεθνές

Συνέδριο») και την προώθηση της δημιουργίας μιας κοινότητας έρευνας και ανάπτυξης. Προς την κατεύθυνση της υλοποίησης των παραπάνω στρατηγικών στόχων λειτουργούν και τα σχετικά βραβεία που έχει θεσμοθετήσει και που περιγράφονται σε επόμενη παράγραφο.

3.3.3 Εκδηλώσεις

Ο IPMA διοργανώνει κάθε χρόνο μια σειρά από εκδηλώσεις με σκοπό να συζητηθούν και να μελετηθούν θέματα που ενδιαφέρουν την παγκόσμια κοινότητα της διοίκησης έργων. Οι εκδηλώσεις αυτές είναι τα *International Conference* («Διεθνές Συνέδριο»), *International Project Management Symposium* («Διεθνές Συμπόσιο Διοίκησης Έργων»), *International Project Management Conference* («Διεθνές Συνέδριο Διοίκησης Έργων»), *World Congress* («Παγκόσμιο Συνέδριο») και *IPMA International Expert Seminar* («Διεθνές Σεμινάριο Ειδικών του IPMA»).

3.3.4 Βραβεία

Ο IPMA βραβεύει σε ετήσια βάση τα έργα που αριστεύουν με βάση δύο ευρείες ομάδες κριτηρίων: αυτά που αφορούν τη διοίκηση του έργου και αυτά που αφορούν τα αποτελέσματα του έργου. Οι δύο ομάδες κριτηρίων είναι στο σύνολο τους ισοβαρείς, στα κριτήρια όμως που περιλαμβάνουν (ηγεσία, άνθρωποι κ.α. για την πρώτη ομάδα και αποτελέσματα για τον πελάτη, αποτελέσματα για τον ανθρώπινο παράγοντα κ.α. για τη δεύτερη ομάδα), αποδίδονται διαφορετικές βαρύτητες. Για τη βράβευση γίνεται επιλογή των

έργων σε δύο κατηγορίες με βάση το μέγεθος, τις *IPMA International Project Excellence Award* («Διεθνές Βραβείο Αριστείας Έργου του IPMA») και *IPMA International Mega Project Excellence Award* («Διεθνές Βραβείο Αριστείας Μεγάλου Έργου του IPMA»).

Η έρευνα επιβραβεύεται με τους τίτλους *IPMA Young Researcher Award* («Βραβείο Νέου Ερευνητή του IPMA») και *IPMA Research Award* («Βραβείο Έρευνας του IPMA»), οι οποίοι αναγνωρίζουν την ερευνητική συνεισφορά ατόμων ηλικίας κάτω των 30 ετών και ατόμων /ομάδων αντίστοιχα.

Τα προσφερόμενα από τον IPMA βραβεία συμπληρώνει το *Young Project Manager Award* («Βραβείο Νέου Διευθυντή Έργων»), το οποίο απονέμεται στους διευθυντές έργων, οι οποίοι παρότι βρίσκονται στα πρώτα στάδια της σταδιοδρομίας τους, αποδεικνύουν ότι μπορούν να διακριθούν στο επάγγελμα της διοίκησης έργων προς όφελος των οργανισμών που τους απασχολούν και των πελατών τους. Το όριο ηλικίας για τη βράβευση είναι τα 35 έτη.

3.3.5 Πρότυπα

Ο IPMA έχει εκθέσει τη φιλοσοφία του απέναντι στην πρακτική της διοίκησης έργων στο *IPMA Competence Baseline (ICB, «Βάση Επαγγελματικής Επάρκειας του IPMA»)*, το οποίο περιγράφεται συνοπτικά σε επόμενη παράγραφο. Το πρότυπο αυτό οριοθετεί και τη βασική προαπαιτούμενη θεωρητική γνώση για τις παρεχόμενες πιστοποιήσεις (βλ. επόμενη παράγραφο).

3.3.6 Πιστοποιήσεις

Ο IPMA θέλει να προβάλλεται ως ο ηγέτης στο χώρο των επαγγελματικών πιστοποιήσεων για τη διοίκηση έργων. Παρέχει πιστοποίηση στους διευθυντές έργων σε 4 επίπεδα. Λόγω του ειδικού ενδιαφέροντος τους, ιδιαίτερη αναφορά στις πιστοποιήσεις υπάρχει σε επόμενη παράγραφο της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

3.3.7 Εκδόσεις

Η εκδοτική δραστηριότητα του IPMA περιλαμβάνει το ICB και μια σειρά από περιοδικές εκδόσεις:

- ∅ το *Newsletter* («Ενημερωτικό Δελτίο»): τετραμηνιαία έκδοση, με ενημέρωση σχετικά με εκδηλώσεις, εκπαιδεύσεις και δραστηριότητες του IPMA.
- ∅ το *PM Practice* («Πρακτική της Διοίκησης Έργων»): τετραμηνιαία έκδοση, διαθέσιμη μόνο στα μέλη, με παρουσίαση των καινοτομιών, των τεχνικών και των βέλτιστων πρακτικών στη σύγχρονη διοίκηση έργων.
- ∅ το *PM Perspectives* («Διαστάσεις της Διοίκησης Έργων»): ετήσια έκδοση, η οποία αποσκοπεί στο να αναδείξει τα χαρακτηριστικά των σύγχρονων δυναμικών έργων και στο να παρουσιάζει εξελιγμένες λύσεις για την κατανόηση και την αξιολόγηση των έργων από εμπορική σκοπιά.
- ∅ το *International Journal of Project Management* («Διεθνές Περιοδικό για

τη Διοίκηση Έργων»), στο οποίο δημοσιεύονται άρθρα τα οποία διευρύνουν τη γνώση σχετικά με τις θεωρητικές και πρακτικές πλευρές της διοίκησης έργων και το οποίο διαθέτει σαφώς ακαδημαϊκό προσανατολισμό.

3.4 Οι μηχανισμός πιστοποιήσεων

3.4.1 Γενικά

Το σύστημα πιστοποιήσεων του IPMA βασίζεται σε ένα προτυποποιημένο ορισμό:

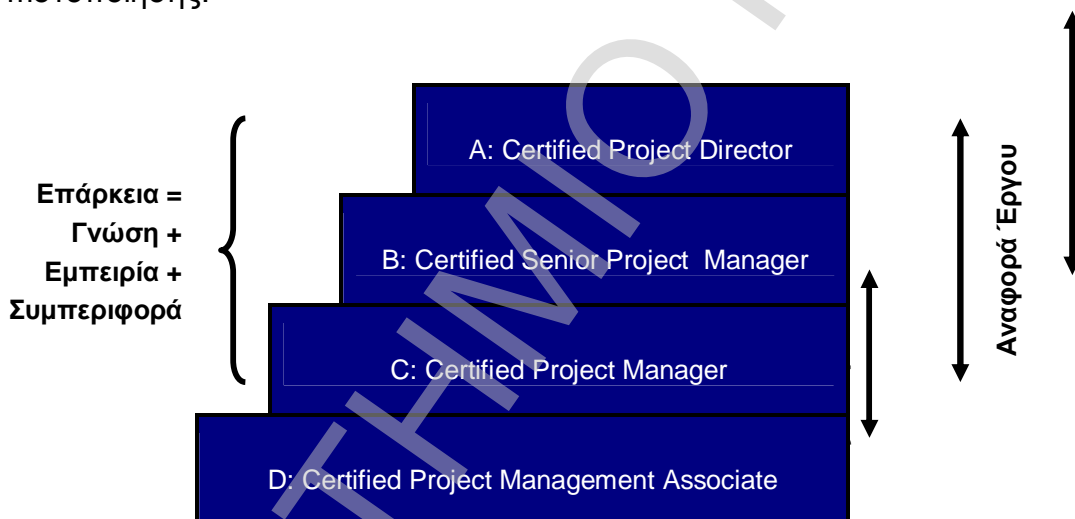
- Επιπέδων διοίκησης έργων, μέσω του *IPMA Competence Baseline, (ICB)*
- Διαδικασιών πιστοποίησης, μέσω του *IPMA Certification Regulation and Guidelines, (ICRG, «Κανονισμός και Οδηγίες Πιστοποίησης του IPMA »)*

Κάθε εθνικός σύλλογος – μέλος του IPMA είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη και διαχείριση του δικού του προγράμματος επαγγελματικών προσόντων και επάρκειας και για τη σύνταξη οδηγιών γνώσεων για πιστοποίηση. Κάθε μέλος του IPMA συμφωνεί να συμμετέχει στη διαδικασία επικύρωσής του. Για παράδειγμα, τα *PMCert, APM Certification* και *PM-Zert* αποτελούν αυτόνομα, εγκεκριμένα από τον IPMA προγράμματα επαγγελματικών προσόντων και επάρκειας των εθνικών συλλόγων των ΗΠΑ, του Ηνωμένου Βασιλείου και της Γερμανίας αντίστοιχα. Ο έλεγχος, συντονισμός και εναρμόνιση τους ασκείται

μέσω του εποπτικού οργάνου του IPMA *Certification Validation Management Board (CVMB*, «Επιτροπή Διαχείρισης Επικύρωσης Πιστοποιήσεων»).

Η διάκριση μεταξύ του περιεχομένου του προγράμματος πιστοποιήσεων (ICB) και των κανονισμών που ρυθμίζουν τη λειτουργία του παγκόσμιου συστήματος πιστοποιήσεων (ICRG) είναι επομένως σαφής. Ηλεκτρονικά αντίγραφα του ICRG είναι διαθέσιμα μόνο για τα εγγεγραμμένα μέλη των εθνικών οργανισμών. Τροποποιήσεις σε αυτά τα έγγραφα είναι αποκλειστική ευθύνη του CVMB.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί εικονίζονται οι προσφερόμενοι τίτλοι πιστοποίησης:



Διάγραμμα 1: Τα τέσσερα επίπεδα πιστοποίησης του IPMA (Πηγή:

www.ipma.ch)

Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επαγγελματική πιστοποίηση στη διοίκηση έργων από τον IPMA είναι η κατοχή ενός ελαχίστου επιπέδου των γνώσεων και της εμπειρίας που προδιαγράφονται στο ICB και η αξιολόγηση της σύμφωνα με τις αναγνωρισμένες από τον IPMA διαδικασίες. Η διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνει ένα συγκεκριμένο για κάθε επίπεδο συνδυασμό από:

- Ø Αυτοαξιολόγηση
- Ø Γραπτή εξέταση
- Ø Αναφορά ως προς τη διαχείριση ενός έργου, προγράμματος ή χαρτοφυλακίου
- Ø Συνέντευξη

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται και με άλλους, επιπλέον τρόπους, κατά την κρίση του εθνικού οργανισμού – μέλους.

Στις αρχές του 2007, 35 χώρες είχαν ενεργά, αναγνωρισμένα από τον IPMA, προγράμματα πιστοποιήσεων.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι ο IPMA *δεν παρέχει άμεσα τις πιστοποιήσεις, αλλά θέτει τις κατευθύνσεις προς τους εθνικούς οργανισμούς – μέλη του*. Σε περίπτωση που κάποιος επαγγελματίας εργάζεται σε κράτος που δε διαθέτει οργανισμό που παρέχει πιστοποιήσεις κατά IPMA, μπορεί να αποκτήσει την πιστοποίηση που επιθυμεί μέσω του οργανισμού άλλου κράτους. Για παράδειγμα, μέχρι να γίνει διαθέσιμη η πιστοποίηση μέσω ελληνικού οργανισμού για τη διοίκηση έργων (βλ. «Ελληνικό Δίκτυο Διαχειριστών Έργων» στο Κεφάλαιο 1), όσοι Έλληνες διευθυντές έργων επιθυμούν να πιστοποιηθούν κατά IPMA μπορούν να απευθυνθούν στον APM, ο οποίος περιγράφεται αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο.

3.4.2 Το IPMA Competence Baseline (ICB)

Όπως έχει ήδη ίσως κατανοηθεί από τα προαναφερόμενα, το ICB αποτελεί τη βάση του συστήματος πιστοποιήσεων που παρέχει ο IPMA. Είναι ένα πολύτιμο πρότυπο για τους επαγγελματίες και όλους τους ενδιαφερόμενους της διοίκησης έργων. Προσδιορίζει τη γνώση, την εμπειρία και τη συμπεριφορά που αναμένεται από τους διευθυντές έργων, προγραμμάτων και χαρτοφυλακίων έργων.

Το ICB περιλαμβάνει βασικούς όρους, εργασίες, πρακτικές, ικανότητες, λειτουργίες, μεθόδους, τεχνικές και εργαλεία που χρησιμοποιούνται στη θεωρία και την πράξη της ορθής διαχείρισης έργων, καθώς και εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία, όπου αρμόζει, καινοτόμων και προχωρημένων πρακτικών που χρησιμοποιούνται σε πιο περιορισμένες καταστάσεις.

Η πρώτη έκδοση του ICB προέκυψε στα μέσα της δεκαετίας του 1990 από την ανάγκη να υπάρξει μια κοινή γραμμή για όλους τους οδηγούς βασικών γνώσεων για τη διοίκηση έργων που θα εκδίδουν οι εθνικοί οργανισμοί – μέλη του IPMA. Το ερέθισμα έδωσαν οδηγοί όπως ο PMBOK Guide του PMI και το APM BoK του APM (βρετανικός οργανισμός για τη διοίκηση έργων), οι οποίοι είχαν ήδη κυκλοφορήσει από το 1985 και 1991 αντίστοιχα. Ανάλογη κινητικότητα για την έκδοση εθνικών οδηγών είχε ήδη εμφανιστεί και σε χώρες όπως η Ολλανδία, η Ελβετία, η Γερμανία και η Γαλλία. Η συνοπτική παρουσίαση που ακολουθεί στις επόμενες παραγράφους αφορά κυρίως τη δεύτερη έκδοση του ICB. Από τα τέλη του 2006 είναι διαθέσιμη και η τρίτη έκδοση.

Κεντρική ιδέα στο ICB αποτελεί ο «ήλιος» (sunflower), από το ακτινωτό σχήμα στο οποίο απεικονίζονται τα 28 Κεντρικά Στοιχεία (Core Elements) που

περιλαμβάνει η διοίκηση έργων (βλ. Διάγραμμα 2: Η Δομή «Ήλιου» (Πηγή: ICB)). Εκτός από αυτά, στο ICB καταγράφονται και 14 Πρόσθετα Στοιχεία (*Additional Elements*), 8 Πλευρές (*Aspects*) της προσωπικής στάσης και 10 Πλευρές της γενικής εντύπωσης ενός επαγγελματία της διοίκησης έργων. Οι όροι «Στοιχείο» (*Element*) και «Πλευρά» (*Aspect*) έχουν ιδιαίτερη σημασία, καθώς τα «Στοιχεία» αξιολογούνται πιο εύκολα με ποσοτικά κριτήρια, σε αντίθεση με τις «Πλευρές». Τα 28 Κεντρικά Στοιχεία πρέπει να περιλαμβάνονται υποχρεωτικά στα αντίστοιχα εθνικά κείμενα για τη διοίκηση έργων, τα *National Competence Baseline (NCB, «Εθνική Βάση Επάρκειας»)*), τα οποία συντάσσονται από τους εθνικούς οργανισμούς – μέλη του IPMA, για να αναγνωρίζει ο IPMA ως συμβατές με το σύστημα πιστοποιήσεων του, τις βασισμένες σε αυτά (εθνικές) πιστοποιήσεις. Επιπλέον, θα πρέπει να περιλαμβάνονται 6 από τα 14 Πρόσθετα Στοιχεία καθώς και όλες οι Πλευρές των προσωπικών στάσεων και της γενικής εντύπωσης. Με τον τρόπο αυτό, οι εθνικοί οργανισμοί έχουν την ευχέρεια να απεικονίσουν τις ιδιαιτερότητες της τοπικής τους κουλτούρας ως προς τη διοίκηση έργων, αντικαθιστώντας (ή απαλείφοντας) 8 από τα 14 πρόσθετα στοιχεία.

Τα 42 στοιχεία και οι 18 πλευρές κατανέμονται στις ακόλουθες 7 περιοχές επάρκειας (*ranges of competence*):

- Ø Βασικά
- Ø Μέθοδοι και τεχνικές
- Ø Οργανωτική επάρκεια
- Ø Κοινωνική επάρκεια

Ø Γενική διοίκηση

Ø Προσωπικές στάσεις

Ø Γενική εντύπωση

Η αξιολόγηση βασίζεται σε ένα βαθμολογικό σύστημα το οποίο λέγεται ταξινομία (*taxonomy*) και περιλαμβάνει τα κριτήρια για την αξιολόγηση σε μια κλίμακα από 0 έως 10, για τη γνώση και την εμπειρία ξεχωριστά και το οποίο ισχύει για όλα τα στοιχεία. Η ερμηνεία της χρησιμοποιούμενης κλίμακας είναι η εξής:

Πίνακας 5: Κλίμακα αξιολόγησης IPMA

<p>0:</p> <p>Γνώση: Καμία</p> <p>Εμπειρία: Καμία</p>
<p>1-3 (Χαμηλό επίπεδο)</p> <p>Γνώση: Γνωρίζω το στοιχείο και τα κριτήρια επιτυχίας του και μπορώ να τα παρουσιάσω.</p> <p>Εμπειρία: Έχω αποκτήσει περιορισμένη εμπειρία σε αυτό το στοιχείο από την ανάμιξη μου σε λίγα έργα και έχω ασκήσει διοικητικά καθήκοντα σε μία ή περισσότερες φάσεις από αυτά τα έργα.</p>

4-6 (Μέσο επίπεδο)

Γνώση: Διαθέτω μια στέρεα γνώση του στοιχείου και των κριτηρίων επιτυχίας του και μπορώ να εφαρμόσω τη γνώση και να ελέγξω τα αποτελέσματα.

Εμπειρία: Έχω πρακτική εμπειρία του στοιχείου βασισμένη σε αρκετά συγκρίσιμα έργα και έχω ασκήσει διοικητικά καθήκοντα στις περισσότερες φάσεις έργου.

7-9 (Υψηλό επίπεδο)

Γνώση: Διαθέτω υψηλή ή εξειδικευμένη γνώση του στοιχείου, είμαι σε θέση να δημιουργήσω και να αξιολογήσω τα κριτήρια για την επιτυχημένη εφαρμογή του και να ερμηνεύσω και αξιολογήσω τα αποτελέσματα της εφαρμογής του.

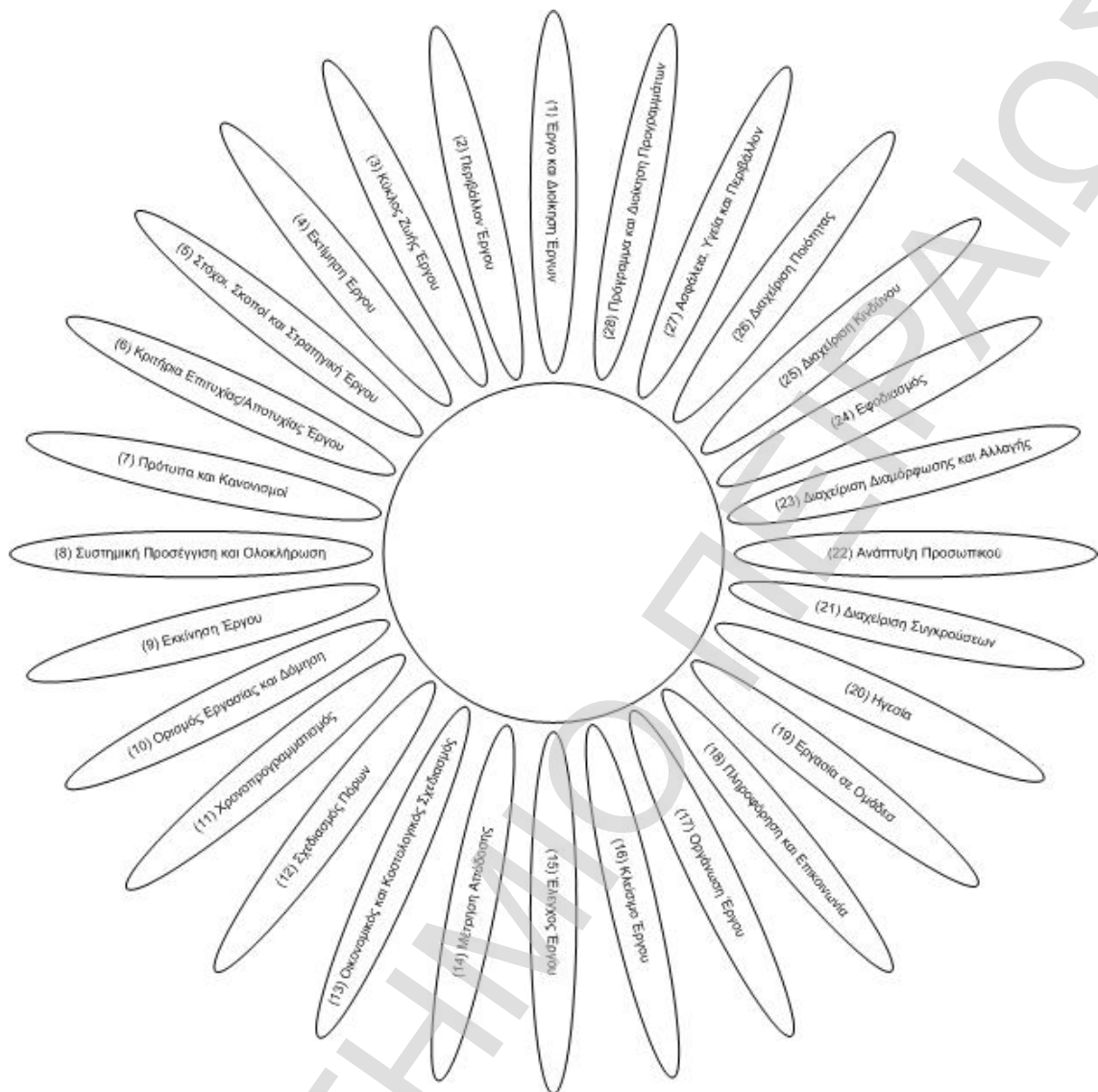
Εμπειρία: Έχω εκτεταμένη εμπειρία βασισμένη σε διαφορετικούς τύπους έργων και ήμουν υπεύθυνος για τη διοίκηση αυτών των έργων στις περισσότερες φάσεις.

10 (Εξαιρετικό επίπεδο)

Γνώση: Είμαι αναγνωρισμένος ειδήμονας σε αυτό το στοιχείο και κατανοώ τις αλληλεξαρτήσεις που εμπλέκονται στη διοίκηση πολλών έργων και προγραμμάτων. Μπορώ επίσης να καθοδηγήσω και να διοικήσω υπαλλήλους σε αυτό το στοιχείο σε ένα έργο.

Εμπειρία: Είμαι αναγνωρισμένο διοικητικό στέλεχος και σύμβουλος σε αυτό το στοιχείο. Είμαι σε θέση να εισαγάγω και να θέσω σε εφαρμογή με επιτυχία διοίκηση έργων καθώς και να καθοδηγήσω και να διοικήσω υπαλλήλους στην πρακτική εφαρμογή αυτού του στοιχείου, όπως επίσης σε προγράμματα.

Κάθε οργανισμός – μέλος έχει την ευθύνη του προσδιορισμού των *γνωστικών πεδίων* και των *συνιστωσών των διεργασιών* για κάθε στοιχείο. Στη συνέχεια, για κάθε γνωστικό πεδίο και συνιστώσα διεργασίας οφείλει να ορίσει την ελάχιστη βαθμολογία σε γνώση και εμπειρία για κάθε ένα από τα 4 επίπεδα πιστοποίησης και να ορίσει τα αντίστοιχα βάρη. *Ο σταθμισμένος μέσος όρος που προκύπτει πρέπει να είναι αυτός που ορίζεται στο ICB σε επίπεδο στοιχείου.*

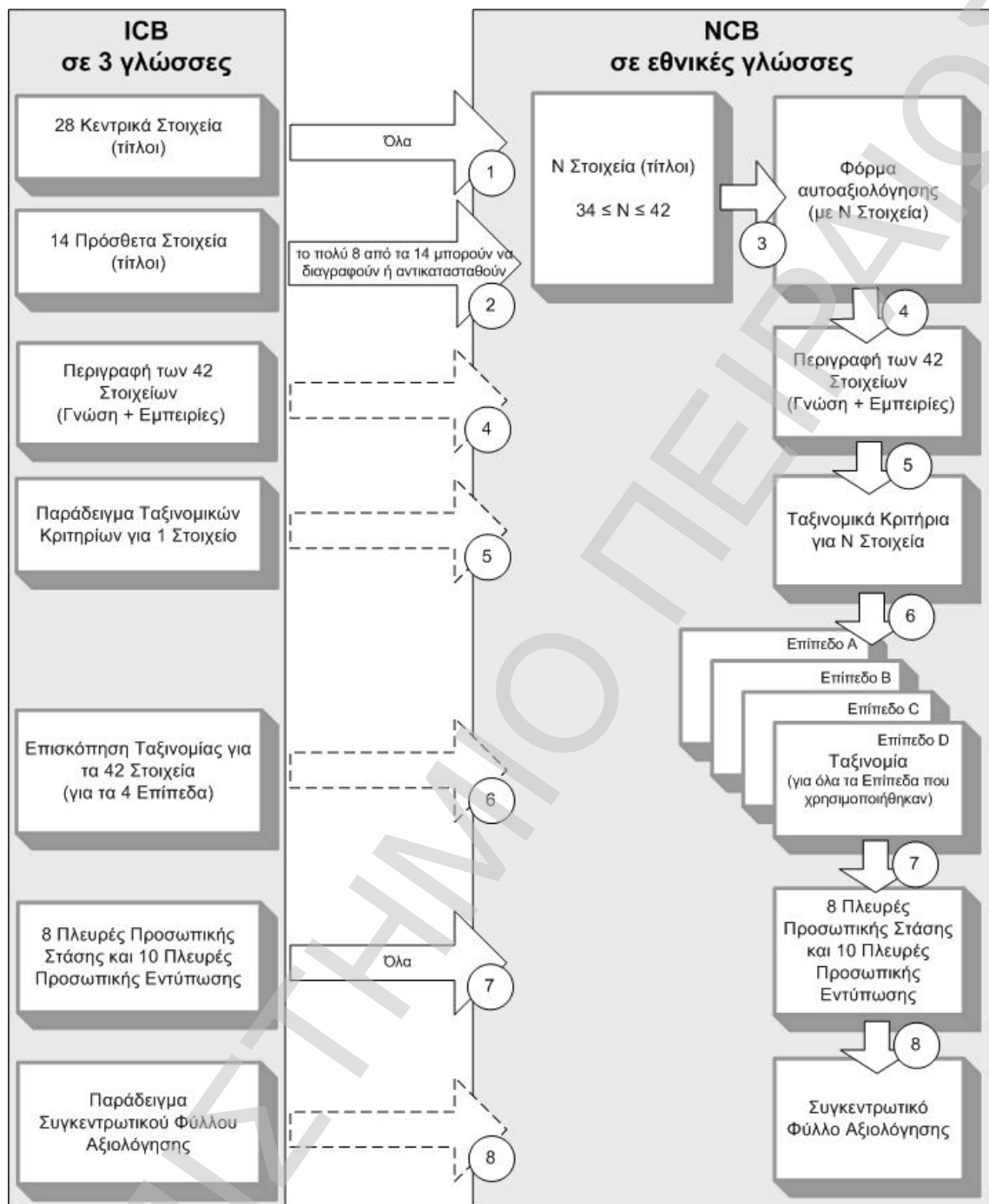


Διάγραμμα 2: Η Δομή «Ήλιου» (Πηγή: ICB 1999)

Με βάση τα παραπάνω και συνοψίζοντας, το ICB συνιστά κυρίως ένα λεπτομερή οδηγό προς τους εθνικούς οργανισμούς για τη διοίκηση έργων για το πώς θα καταρτίσουν τα NCB. Περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

1. Μεταφορά και μετάφραση των 28 τίτλων των κεντρικών στοιχείων.
2. Επιλογή τουλάχιστον 6 και συμπλήρωση ή προσαρμογή έως 8 πρόσθετων στοιχείων και μετάφρασή τους.

3. Δημιουργία φόρμας αυτοαξιολόγησης των υποψηφίων.
4. Περιγραφή των n στοιχείων.
5. Ορισμός των *κριτηρίων ταξινομίας (taxonomy criteria)* για κάθε στοιχείο.
6. Ορισμός ελάχιστου απαιτούμενου επιπέδου γνώσεων και εμπειρίας για τα κριτήρια ταξινομίας, έτσι ώστε συνολικά για κάθε στοιχείο να εναρμονίζονται με τις απαιτήσεις του ICB.
7. Μεταφορά και μετάφραση των πλευρών της προσωπικής στάσης και της γενικής εντύπωσης.
8. Δημιουργία του Συγκεντρωτικού Φύλλου Αξιολόγησης.



Διάγραμμα 3: Μετάβαση από το ICB στο NCB (Πηγή: ICB 1999)

3.4.3 Τα 4 επίπεδα πιστοποίησης

3.4.3.1 IPMA Level D – Certified Project Management Associate

Η εμπειρία στα στοιχεία επάρκειας της διοίκησης έργων δεν είναι υποχρεωτική για την απόκτηση του IPMA Level D – Certified Project Management Associate («Επίπεδο Δ – Πιστοποιημένος Συνεργάτης Διοίκησης Έργων»), αποτελεί όμως πλεονέκτημα το να έχει ο υποψήφιος ήδη εφαρμόσει σε κάποιο βαθμό τις γνώσεις του στη διοίκηση έργων.

Ο υποψήφιος μπορεί να εξασκήσει κάποιο στοιχείο της διοίκησης έργων και σε κάποιους τομείς μπορεί να εργαστεί και ως ειδικός.

Εργάζεται ως μέλος ομάδας έργου ή ομάδας διοίκησης έργου. Διαθέτει ευρεία γνώση της διοίκησης έργων και την ικανότητα να την εφαρμόσει.

3.4.3.2 IPMA Level C – Certified Project Manager

Ο υποψήφιος για το IPMA Level C – Certified Project Manager («Επίπεδο Γ – Πιστοποιημένος Διευθυντής Έργου») θα πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον τρία χρόνια εμπειρία διοίκησης έργων σε υπεύθυνες ηγετικές θέσεις έργων περιορισμένης πολυπλοκότητας.

Είναι υπεύθυνος για όλες τις πλευρές ενός έργου περιορισμένης πολυπλοκότητας ή ενός υποέργου κάποιου σύνθετου έργου.

Εφαρμόζει κοινές διεργασίες διοίκησης έργων, μεθόδους τεχνικές και εργαλεία.

3.4.3.3 IPMA Level B – Certified Senior Project Manager

Ο υποψήφιος για το IPMA Level B – Certified Senior Project Manager

(«Επίπεδο Β – Πιστοποιημένος Ανώτερος Διευθυντής Έργου») θα πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον πέντε χρόνια εμπειρία σε διοίκηση έργων, από τα οποία τα τρία να είναι σε υπεύθυνες ηγετικές λειτουργίες σύνθετων έργων.

Είναι υπεύθυνος για όλες τις πλευρές ενός σύνθετου έργου και για όλα τα στοιχεία της διοίκησης έργων. Έχει ρόλο γενικής διοίκησης μιας μεγάλης ομάδας διοίκησης έργων. Χρησιμοποιεί τις κατάλληλες διεργασίες διοίκησης έργων, μεθόδους, τεχνικές και εργαλεία.

3.4.3.4 PMA Level A – Certified Projects Director

Απαραίτητη προϋπόθεση για την απόκτηση του IPMA Level A – Certified Projects Director («Επίπεδο Α – Πιστοποιημένος Συντονιστής Έργων») είναι η εμπειρία τουλάχιστον πέντε ετών σε διοίκηση χαρτοφυλακίων, προγραμμάτων ή πολλαπλών έργων, από τα οποία τα τρία σε υπεύθυνες ηγετικές λειτουργίες στη διαχείριση χαρτοφυλακίων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού ή ενός τμήματος ή στη διοίκηση σημαντικών προγραμμάτων.

Ο υποψήφιος συνεισφέρει στη στρατηγική διοίκηση και κάνει προτάσεις στη γενική διοίκηση, είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη του προσωπικού της διοίκησης έργων και καθοδηγεί τους διευθυντές έργων. Επίσης, αναπτύσσει και υλοποιεί τις απαιτήσεις της διοίκησης έργων, τις διεργασίες, τις μεθόδους, τις τεχνικές, τα εργαλεία, τα εγχειρίδια και τους οδηγούς.

Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

1. www.ipma.ch
2. International Project Management Association, IPMA Competence

Baseline (Version 2.0), IPMA, 1999.

3. International Project Management Association, IPMA Certification Yearbook 2005, IPMA, 2005.
4. www.ipmacourse.ch

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ASSOCIATION FOR PROJECT MANAGEMENT

4.1 Ιστορικό

Η ιστορία του *Association for Project Management* (APM, «Σύλλογος για τη Διοίκηση Έργων») συνδέεται στενά με αυτή του IPMA που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο: Ξεκίνησε το 1972 από βρετανούς μηχανικούς και στελέχη που συναντήθηκαν σε συνέδριο του IPMA (τότε INTERNET) στη Στοκχόλμη και σχημάτισαν το INTERNET UK. Το 1975 ο INTERNET UK μετονομάστηκε σε *Association of Project Managers* («Σύλλογος Διευθυντών Έργου») και μπήκε σε μια τροχιά αύξησης των μελών του. Σημείο καμπής αποτελεί το 1992, χρονιά κατά την οποία ο APM ξεκίνησε να παρέχει την πρώτη του πιστοποίηση, την APM Certificated Project Manager («Πιστοποιημένος κατά APM Διευθυντής Έργου»). Το 1999 μετονομάζεται σε *Association for Project Management*. Τα έτη 2000 και 2006 εξέδωσε την τέταρτη και πέμπτη αντίστοιχα έκδοση του *APM Body of Knowledge*.

4.2 Δραστηριότητες

4.2.1 Μελέτη θεμάτων ειδικού ενδιαφέροντος (SIGs)

Τα *Specific Interest Groups* (SIGs, «Ομάδες Ειδικού Ενδιαφέροντος») παρέχουν τη δυνατότητα στα μέλη τους και στους επισκέπτες τους να

συζητήσουν μια ιδιαίτερη πλευρά της διοίκησης έργων. Τα SIGs αναπτύσσουν ένα πρόγραμμα δραστηριοτήτων που αποσκοπεί στην ανταλλαγή εμπειριών, στον εντοπισμό επιτυχιών και προβλημάτων στο επιλεγμένο πεδίο, στην εξέταση υπάρχοντων και αναδυομένων εργαλείων και τεχνικών, στην πραγματοποίηση συναντήσεων μεταξύ μελών και προσκεκλημένων και στη διοργάνωση ενός ετησίου σεμιναρίου. Λειτουργούν 10 περίπου SIG, τα οποία απασχολούν θέματα ειδικού ενδιαφέροντος όπως, τα συμβόλαια και οι προμηθευτές, η δεδουλευμένη αξία έργων, ο ανθρώπινος παράγοντας, η διαχείριση κινδύνου και οι γυναίκες στη διοίκηση έργων.

4.2.2 Βραβεία

Ο APM διαθέτει εδώ και 13 χρόνια πρόγραμμα επιβράβευσης όσων διακρίνονται στο χώρο της διοίκησης έργων. Το πρόγραμμα *APM Project Management Awards* («Βραβεία Διοίκησης Έργων του APM») λειτουργεί σε συνεργασία με το *Office of Government Commerce* (βλ. επόμενο κεφάλαιο) και τα περισσότερα βραβεία που απονέμει διαθέτουν ως χορηγούς και μεγάλες επιχειρήσεις όπως η Microsoft και η Siemens. Για το 2006, απονεμήθηκαν τα βραβεία *Project Manager of the Year* («Διευθυντής Έργου της Χρονιάς»), *Project of the Year* («Έργο της Χρονιάς»), *Programme of the Year* («Πρόγραμμα της Χρονιάς»), *Young Project Manager of the Year* («Νέος Διευθυντής Έργου της Χρονιάς»), *Enterprise Project of the Year* («Επιχειρηματικό Έργο της Χρονιάς»), *Overseas Project of the Year* («Υπερπόντιο (Μη βρετανικό) Έργο της Χρονιάς»), *Community Project of the Year* («Κοινοτικό Έργο της Χρονιάς») για τις επιχειρήσεις και τους

επαγγελματίες που επέδειξαν εντυπωσιακά αποτελέσματα στη διοίκηση έργων και προγραμμάτων και τα βραβεία *Sir Monty Finniston Award*, *Brian Willis Award*, *Geoffrey Trimble Award*, *Herbert Walton Award* σε όσους είχαν υψηλότερες ακαδημαϊκές επιδόσεις στο χώρο της διοίκησης έργων.

4.2.3 Πρότυπα

Μεταξύ των προτύπων που έχει αναπτύξει ο APM ξεχωρίζει το APM Body of Knowledge, στο οποίο αποτυπώνονται οι περιοχές γνώσης οι οποίες απαιτούνται για την επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου. Άλλα πρότυπα είναι το *Standard Terms for the Appointment of a Project Manager* («Πρότυποι Όροι για το Διορισμό ενός Διευθυντή Έργου»), με το οποίο επιχειρείται η προτυποποίηση των διαδικασιών αξιολόγησης, πρόσληψης ή επιλογής από το διαθέσιμο δυναμικό μιας επιχείρησης ενός διευθυντή έργου και το *Continuing Professional Development (CPD)*, «Διαρκής Επαγγελματική Ανάπτυξη»), το οποίο φιλοδοξεί να προσφέρει στους επαγγελματίες της διοίκησης έργων ένα συστηματικό τρόπο παρακολούθησης της επαγγελματικής τους επάρκειας και εξέλιξης.

4.2.4 Πιστοποιήσεις

Το εναρμονισμένο με το σύστημα 4 επιπέδων του IPMA πρόγραμμα πιστοποιήσεων του APM παρέχει 4 τίτλους για τη διοίκηση έργων (3 σε αντιστοιχία με τα επίπεδα B, C και D με τα επίπεδα του IPMA) και 2 για τη διαχείριση κινδύνου και περιγράφεται με μεγαλύτερη λεπτομέρεια σε επόμενη

παράγραφο.

4.2.5 Εκδόσεις

Ο APM καταγράφει και παρέχει γνώση σχετικά με τη διοίκηση έργων στους ενδιαφερόμενους επαγγελματίες και ερευνητές μέσω του εκδοτικού οίκου *APM Publishing* που έχει συστήσει. Κεντρική θέση στις εκδόσεις του κατέχουν τα *APM Body of Knowledge* (βλ. επόμενη σχετική παράγραφο) και το *Project Risk Analysis and Management Guide (PRAM Guide, «Οδηγός Ανάλυσης και Διαχείρισης Κινδύνου Έργου»)*, στο οποίο αναλύονται τα θέματα διαχείρισης κινδύνου που αφορούν τη διαχείριση έργων. Επίσης, εκδίδει το περιοδικό *Project («Έργο»)*.

4.3 Ο μηχανισμός πιστοποιήσεων

4.3.1 Γενικά

Ο APM έχει αναπτύξει πρόγραμμα πιστοποιήσεων βασισμένο στο σύστημα 4 επιπέδων του IPMA. Η δραστηριοποίηση του στο χώρο της ανάπτυξης ενός οδηγού γνώσεων για τη διοίκηση έργων και των επαγγελματικών πιστοποιήσεων ξεκίνησε από τις αρχές του 1990 και επηρέασε σημαντικά τη διαμόρφωση των αντίστοιχων προτύπων του IPMA. Η αμφίδρομη σχέση με τα πρότυπα του IPMA είναι παρούσα και στο APM BoK, το οποίο λειτούργησε αρχικά ως υπόδειγμα για τη σύνταξη του ICB και έκτοτε ακολουθεί τους κανόνες που ορίστηκαν από αυτό.

4.3.2 Το APM Body of Knowledge (APM BoK)

Στην τρέχουσα έκδοσή του (5^η, 2006), το APM BoK είναι δομημένο σε 7 κεφάλαια, τα οποία καλύπτουν 52 συνολικά γνωστικές περιοχές που σχετίζονται με τη διοίκηση έργων. Τα κεφάλαια και οι γνωστικές περιοχές εικονίζονται στον παρακάτω πίνακα (αποδίδοντας με σχετική ελευθερία τους αντίστοιχους αγγλικούς όρους):

Πίνακας 6: Κεφάλαια και Γνωστικές Περιοχές (Πηγή: APM BoK 2006)

1	Το γενικότερο πλαίσιο των έργων (Project management in context)	1.1 Διοίκηση έργων (Project management) 1.2 Διοίκηση προγραμμάτων (Programme management) 1.3 Διαχείριση χαρτοφυλακίων (Portfolio management) 1.4 Πλαίσιο έργου (Project context) 1.5 Χορηγία έργου (Project sponsorship)
2	Σχεδιάζοντας τη στρατηγική (Planning the strategy)	2.1 Διαχείριση επιτυχίας και ωφελειών έργου (Project success and benefits management) 2.2 Διαχείριση ενδιαφερομένων έργου (Stakeholder management) 2.3 Διαχείριση αξίας (Value management) 2.4 Σχέδιο διοίκησης έργου (Project management plan) 2.5 Διαχείριση κινδύνου έργου (Project risk management) 2.6 Διαχείριση ποιότητας έργου (Project quality management) 2.7 Διαχείριση υγιεινής, ασφάλειας και περιβάλλοντος (Health, safety and environmental management)

<p>3</p>	<p>Εκτελώντας τη στρατηγική (Executing the strategy)</p>	<p>3.1 Διαχείριση αντικειμένου (Scope management) 3.2 Χρονοπρογραμματισμός (Scheduling) 3.3 Διαχείριση πόρων (Resource management) 3.4 Προϋπολογισμός και διαχείριση κόστους (Budgeting and cost management) 3.5 Διαχείριση αλλαγής (Change control) 3.6 Διαχείριση δεδουλευμένης αξίας (Earned value management) 3.7 Διαχείριση πληροφορίας και αναφορές (Information management and reporting) 3.8 Διαχείριση ζητημάτων (Issue management)</p>
<p>4</p>	<p>Τεχνικές (Techniques)</p>	<p>4.1 Διαχείριση απαιτήσεων (Requirements management) 4.2 Ανάπτυξη (Development) 4.3 Εκτιμήσεις (Estimating) 4.4 Διαχείριση τεχνολογίας (Technology management) 4.5 Ανάλυση λειτουργικής αξίας (Value engineering) 4.6 Μοντελοποίηση και έλεγχος (Modelling and testing) 4.7 Διαχείριση διαμόρφωσης (Configuration management)</p>
<p>5</p>	<p>Επιχειρηματικές και εμπορικές δραστηριότητες (Business and commercial)</p>	<p>5.1 Επιχειρηματική αιτιολόγηση (Business case) 5.2 Μάρκετινγκ και πωλήσεις (Marketing and sales) 5.3 Χρηματοδότηση έργου (Project financing and funding) 5.4 Εφοδιασμός (Procurement) 5.5 Νομική επίγνωση (Legal awareness)</p>

<p>6</p>	<p>Οργάνωση και διακυβέρνηση (Organization and governance)</p>	<p>6.1 Κύκλοι ζωής έργου (Project life cycles) 6.2 Έννοια (Concept) 6.3 Ορισμός (Definition) 6.4 Υλοποίηση (Implementation) 6.5 Μεταβίβαση και κλείσιμο (Handover and closeout) 6.6 Επιθεωρήσεις έργου (Project reviews) 6.7 Δομή οργανισμού (Organization structure) 6.8 Οργανωτικοί ρόλοι (Organisational roles) 6.9 Μέθοδοι και διαδικασίες (Methods and procedures) 6.10 Διακυβέρνηση διοίκησης έργου (Governance of project management)</p>
<p>7</p>	<p>Οι άνθρωποι και το επάγγελμα (People and the profession)</p>	<p>7.1 Επικοινωνία (Communication) 7.2 Εργασία σε ομάδες (Teamwork) 7.3 Ηγεσία (Leadership) 7.4 Διαχείριση συγκρούσεων (Conflict management) 7.5 Διαπραγμάτευση (Negotiation) 7.6 Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων (Human resource management) 7.7 Χαρακτηριστικά συμπεριφοράς (Behavioural characteristics) 7.8 Μάθηση και ανάπτυξη (Learning and development) 7.9 Επαγγελματισμός και δεοντολογία (Professionalism and ethics)</p>

4.3.3 Οι παρεχόμενες πιστοποιήσεις

4.3.3.1 Introductory Certificate in Project Management

Το *Introductory Certificate in Project Management* («Εισαγωγικό Πιστοποιητικό στη Διοίκηση Έργων») απευθύνεται σε όσους επιθυμούν να ασχοληθούν με τη διοίκηση έργων. Δεν αντιστοιχεί σε κάποιο από τα τέσσερα επίπεδα του προγράμματος πιστοποιήσεων του IPMA. Για την απόκτηση του, δεν απαιτείται κάποιας μορφής εμπειρία. Οι υποψήφιοι θα πρέπει να γνωρίζουν:

- τις παρακάτω βασικές αρχές της διοίκησης έργων: *σχεδιασμός και χρονοπρογραμματισμός, επικοινωνίες, διαχείριση ποιότητας έργου, ομαδική εργασία, διαχείριση πόρων, διαχείριση κινδύνου έργου, παράδοση και κλείσιμο, επιθεωρήσεις.*
- την ορολογία της διοίκησης έργων.

Επίσης, θα πρέπει να γνωρίζουν τη δομή που πρέπει να έχει ένα επιτυχημένο έργο και να είναι σε θέση να λάβουν ενεργά μέρος σε μια ομάδα έργου και να συνεισφέρουν θετικά στο περιβάλλον ενός έργου.

Η αξιολόγηση των υποψηφίων γίνεται μέσω *γραπτής δοκιμασίας ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών (περιλαμβάνει 60 ερωτήσεις)* και διάρκειας μιας ώρας. Στην εξεταστέα ύλη περιλαμβάνονται 27 από τις γνωστικές περιοχές της 5^{ης} έκδοσης του APM BoK και προβλέπεται η διδασκαλία της μέσα από σεμινάρια που διοργανώνουν οι «Αναγνωρισμένοι από τον APM Φορείς Εκπαίδευσης» (*APM Accredited Training Providers*). Επίσης, ως βοήθημα για την προετοιμασία των υποψηφίων κυκλοφορεί από το APM Publishing ειδικός οδηγός μελέτης.

4.3.3.2 APMP (IPMA Level D)

Η πιστοποίηση *APMP* απευθύνεται σε επαγγελματίες που έχουν απασχοληθεί σε διαδικασίες διοίκησης έργων για μέχρι δύο χρόνια, όπως προσωπικό του γραφείου έργων, μέλη ομάδας, ή πρόσφατα ορισμένα στελέχη διοίκησης έργων ή που έχουν αναλάβει καθήκοντα διοίκησης έργων ως μέρος της απασχόλησής τους. Αντιστοιχεί στο τέταρτο επίπεδο (Level D) του προγράμματος πιστοποιήσεων του IPMA, γεγονός που συμβάλλει στην ενίσχυση του διεθνούς κύρους της συγκεκριμένης πιστοποίησης.

Οι υποψήφιοι θα πρέπει να είναι σε θέση να συμμετάσχουν σε έργα, είτε πρόκειται για μικρές, ατομικές υποχρεώσεις, είτε για έργα που απαιτούν υψηλό κεφάλαιο. Στις γνώσεις τους θα πρέπει να περιλαμβάνονται όλες οι περιοχές της διοίκησης έργων, από τα *στρατηγικά και εμπορικά στοιχεία* ενός έργου, έως τις *τεχνικές, οργανωτικές και διαχειριστικές του ανθρώπινου παράγοντα ικανότητες* που απαιτούνται για την αποτελεσματική συμμετοχή σε μια ομάδα έργου. Η απόκτηση του τίτλου πιστοποιεί ότι οι κάτοχοι του γνωρίζουν πώς αλληλεπιδρούν τα παραπάνω στοιχεία.

Η αξιολόγηση των υποψηφίων γίνεται *μέσω γραπτής έκθεσης ιδεών διάρκειας τριών ωρών*, κατά την οποία οι υποψήφιοι μπορούν να επιλέξουν να απαντήσουν σε 10 από 16 ερωτήσεις. Στην εξεταστέα ύλη περιλαμβάνονται 37 από τις γνωστικές περιοχές της 5^{ης} έκδοσης του APM BoK.

4.3.3.3 Practitioner Qualification (IPMA Level C)

Η πιστοποίηση *APM Practitioner Qualification* («*Τίτλος Επαγγελματία APM*»)

έχει σχεδιασθεί με σκοπό να δώσει στους επαγγελματίες της διοίκησης έργων την ευκαιρία να επιδείξουν την ικανότητα τους στη διαχείριση σχετικά μη πολύπλοκων έργων ή να ασκήσουν μια σημαντική λειτουργία ελέγχου σε ένα έργο μεγάλης κλίμακας. Αντιστοιχεί στο τρίτο επίπεδο (Level C) του προγράμματος πιστοποιήσεων του IPMA.

Οι υποψήφιοι, διευθυντές έργων, συντονιστές έργων ή επικεφαλής ομάδων, θα πρέπει να έχουν *τουλάχιστον τρία χρόνια εμπειρία στη διαχείριση μη πολύπλοκων έργων* και να *πληρούν μία από τις τρεις παρακάτω προϋποθέσεις*:

- ∅ είναι κάτοχοι της πιστοποίησης APMP (βλ. προηγούμενη σχετική παράγραφο).
- ∅ μπορούν να επιδείξουν καλή γνώση του APM BoK (5^η έκδοση).
- ∅ μπορούν να επιδείξουν καλή θεμελιώδη γνώση της διοίκησης έργων, τεκμηριωμένη σύμφωνα με το πρόγραμμα CPD (βλ. προηγούμενη σχετική παράγραφο).

Η αξιολόγηση εκτείνεται σε χρονικό διάστημα δύο και μισής ημερών και πραγματοποιείται σε εγκεκριμένο από τον APM εξεταστικό κέντρο.

Περιλαμβάνει τρία στοιχεία:

1. *Προσωπική εργασία*: οι υποψήφιοι θα πρέπει να απαντήσουν γραπτά σε ερωτήσεις βασισμένες σε μια μελέτη περίπτωσης και μια ερώτηση σχετικά με τρέχοντα θέματα στη διοίκηση έργων.
2. *Ομαδική εργασία*: οι υποψήφιοι εκτελούν ασκήσεις με σκοπό να συζητήσουν και να λύσουν προβλήματα σχετικά με τη μελέτη

περίπτωσης.

3. *Συνεντεύξεις*: όλοι οι υποψήφιοι εξετάζονται ατομικά μέσω συνέντευξης από πιστοποιημένο εξεταστή.

Με τις παραπάνω μεθόδους, αξιολογούνται όλες οι πλευρές του κύκλου ζωής ενός έργου, σε μια δεδομένη στιγμή, σε ένα ελεγχόμενο περιβάλλον, μέσα από ένα ρεαλιστικό σενάριο. Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι συνολικά 30.

4.3.3.4 Certificated Project Manager (IPMA Level B)

Η πιστοποίηση *Certificated Project Manager* («Πιστοποιημένος Διευθυντής Έργου») απευθύνεται σε ανώτατα στελέχη της διοίκησης έργων, όπως διευθυντές έργων και προγραμμάτων. Αντιστοιχεί στο δεύτερο επίπεδο (Level B) του προγράμματος πιστοποιήσεων του IPMA. Διαφοροποιείται σε σχέση με όσες πιστοποιήσεις παρουσιάστηκαν ως τώρα ως προς το ότι αποδεικνύει την ικανότητα του κατόχου να εφαρμόσει στην πράξη με επιτυχία τη γνώση στη διοίκηση έργων που διαθέτει στο κατάλληλο περιβάλλον.

Οι υποψήφιοι θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστούν έργα με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- ∅ Να εμπλέκουν πολλές επιχειρήσεις ή οργανωτικές μονάδες.
- ∅ Να εμπλέκουν πολλούς τομείς όπως τεχνικός, επιχειρηματικός, χρηματοοικονομικός.
- ∅ Να περιλαμβάνουν συσχετισμένα υποέργα ή πακέτα εργασίας μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο του έργου.

- Ø Να απαιτούν την εφαρμογή πολλών από τις αναγνωρισμένες δεξιότητες που αναφέρονται στο APM BoK.

Ένα έργο μπορεί να διαθέτει τα παραπάνω χαρακτηριστικά ακόμα και αν ο προϋπολογισμός του δεν είναι υψηλός. Οι υποψήφιοι θα πρέπει να μπορούν να αποδείξουν ότι έχουν αναλάβει ένα πλήρη διοικητικό ρόλο σε ένα έργο με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, στο οποίο ήταν υπεύθυνοι για τον προϋπολογισμό και για τα όποια θέματα ανέκυπταν. Η υπευθυνότητα για τον προϋπολογισμό ή / και για την ανάπτυξη και τον έλεγχο των πόρων του έργου θα πρέπει να αποδεικνύονται.

Η διαδικασία της αξιολόγησης γίνεται σε τρία στάδια:

1. Συμπλήρωση και υποβολή:
 - i. *εντύπου αίτησης.*
 - ii. *εντύπου αυτοαξιολόγησης* το οποίο περιλαμβάνει και μια δήλωση δυνάμεων και αδυναμιών.
 - iii. *βιογραφικού σημειώματος* στο οποίο αναφέρεται η εμπειρία του υποψηφίου σε σύνθετα έργα.
 - iv. *περίληψης έργου* το οποίο ο υποψήφιος έχει διαχειριστεί και το οποίο έχει ολοκληρωθεί μέσα στην τελευταία πενταετία.
2. Συμπλήρωση και υποβολή αναφοράς έργου έκτασης 5000 λέξεων με βάση την περίληψη έργου που υποβλήθηκε στο προηγούμενο βήμα.
3. *Επαγγελματική συνέντευξη από πάνελ αξιολογητών.*

Η αξιολόγηση επικεντρώνεται:

- ∅ στις *προσωπικές ιδιότητες* του υποψηφίου όπως η επαγγελματική συμπεριφορά, οι ηγετικές ικανότητες, η ανεξάρτητη κρίση, οι ικανότητες επικοινωνίας, το όραμα, η ευελιξία και η αυτεπίγνωση.
- ∅ στην *κατανόηση και στην πρακτική της διοίκησης έργων*, όπως οι αρχές της διοίκησης έργων, η κατάλληλη χρήση εργαλείων, οι τεχνικές και οι μεθοδολογίες, η επίλυση προβλημάτων και η συμμετοχή των ενδιαφερομένων.

4.3.3.5 APM Project Risk Management Certificates

Η διαχείριση κινδύνου είναι μια διακριτή και εξειδικευμένη περιοχή στο APM BoK και μια λειτουργία – κλειδί σε οποιοδήποτε έργο ή πρόγραμμα. Το APM προσφέρει τις πιστοποιήσεις *Risk Certificate Level 1* («Πιστοποιητικό Κινδύνου Επιπέδου 1») και *Risk Certificate Level 2* («Πιστοποιητικό Κινδύνου Επιπέδου 2»), οι οποίες απευθύνονται σε διευθυντές έργων και προγραμμάτων που εμπλέκονται σε διαχείριση κινδύνου σε οποιοδήποτε επίπεδο.

Η αξιολόγηση για την πιστοποίηση Risk Certificate Level 1 γίνεται μέσω *δοκιμασίας ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών* η οποία αποσκοπεί στο να προσδιορίσει τη γνώση ενός ατόμου σχετικά με τη διαχείριση κινδύνου. Η πιστοποίηση αποδεικνύει ότι ο κάτοχος της διαθέτει τις γνώσεις που απαιτούνται για να συνεισφέρει αποτελεσματικά στην τυπική διαδικασία της διαχείρισης κινδύνου σε ένα έργο.

Η αξιολόγηση για την πιστοποίηση Risk Certificate Level 2 γίνεται μέσω

γραφής εξέτασης. Η απόκτηση της πιστοποίησης αποδεικνύει την ικανότητα ενός ατόμου να αναλάβει την τυπική διαδικασία της διαχείρισης κινδύνου σε ένα έργο.

Η εξεταστέα ύλη περιλαμβάνει τον ορισμό, τις βασικές έννοιες, την ορολογία, τις διαδικασίες, τους ρόλους και τις υπευθυνότητες της διαχείρισης κινδύνου. Οι υποψήφιοι θα πρέπει να μπορούν να επιδείξουν επίσης γνώσεις σχετικά με την απόδοση προτεραιοτήτων, το σχεδιασμό, την εκτίμηση και τις αναφορές στη διαχείριση κινδύνων. Οι απαιτούμενες γνώσεις καλύπτονται από το 1^ο και το 3^ο μέρος του APM BoK και από το APM PRAM Guide.

Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου

1. www.apm.org.uk
2. Association for Project Management, Project Management Body of Knowledge (Fourth edition), APM, 2000.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE

5.1 Εισαγωγή

Το *Office of Government Commerce* (OGC, «Γραφείο Κρατικού Εμπορίου») αποτελεί ανεξάρτητη υπηρεσία του βρετανικού Υπουργείου Οικονομικών. Αρχικός σκοπός του ήταν η συνεργασία με οργανισμούς του δημοσίου τομέα έτσι ώστε να αποκομίζουν τη μεγαλύτερη δυνατή αξία από τις συναλλαγές τους με τους προμηθευτές. Ξεκινώντας από την αποτελεσματική διαχείριση των προμηθευτών, η καθοδήγηση που παρέχεται από το OGC σύντομα επεκτάθηκε σε όλο το πεδίο της διοίκησης έργων και προγραμμάτων.

Αν και το ενδιαφέρον του OGC δεν εστιάζεται αποκλειστικά σε θέματα της διοίκησης έργων και προγραμμάτων (πρωταρχικό του μέλημα είναι η παροχή κατευθύνσεων σε οργανισμούς του δημοσίου τομέα του Ηνωμένου Βασιλείου), η συνεισφορά του στην ανάπτυξη της διοίκησης έργων είναι ιδιαίτερα σημαντική. Στην παρουσίαση των δραστηριοτήτων που ακολουθεί, έχουν παραλειφθεί αυτές που δε σχετίζονται άμεσα με τη διοίκηση έργων και προγραμμάτων ή δεν παρουσιάζουν ενδιαφέρον εκτός των συνόρων του Ηνωμένου Βασιλείου.

5.2 Δραστηριότητες

Το OGC παρέχει σημαντικά εργαλεία και πληροφοριακό υλικό για τη διοίκηση έργων και προγραμμάτων, μέσα από τα *Successful Delivery Kit* («Σύνολο

Εργαλείων Επιτυχημένης Παράδοσης) και *Document Library* («Βιβλιοθήκη Εγγράφων») αντίστοιχα.

5.2.1 Successful Delivery Kit

Μεταξύ άλλων, το Successful Delivery Kit περιλαμβάνει εργαλεία που έχει αναπτύξει το OGC με σκοπό να βοηθήσει τους οργανισμούς δημοσίου τομέα στο να φέρουν εις πέρας με επιτυχία τα προγράμματα και έργα που αναλαμβάνουν. Ξεχωρίζουν τα παρακάτω εργαλεία, τα οποία παρουσιάζονται διαδοχικά σε επόμενα κεφάλαια, μαζί με τις πιστοποιήσεις που είναι διαθέσιμες για αυτά, μέσω της εταιρείας APM Group (καμία σχέση με το Association for Project Management) :

- *PRINCE2*
- *Managing Successful Programmes (MSP, «Διαχείριση Επιτυχημένων Προγραμμάτων»)*

5.2.2 Document Library

Μέσω της Document Library, είναι διαθέσιμα σε ηλεκτρονική έντυπη μορφή κείμενα σχετικά με θέματα του χώρου της διοίκησης έργων, όπως η διαχείριση κινδύνου, η καταγραφή των προσόντων που πρέπει να διαθέτει ένας επαγγελματίας της διοίκησης έργων και των πιστοποιήσεων που μπορεί να αποκτήσει κ.α..

5.3 Η μεθοδολογία Διοίκησης Έργων PRINCE2

5.3.1 Συνοπτική περιγραφή

Η μεθοδολογία *PRINCE* (*Projects in Controlled Environments*, «Έργα σε Ελεγχόμενα Περιβάλλοντα») αναπτύχθηκε για πρώτη φορά από τη βρετανική κυβέρνηση το 1989, ως μια πρότυπη προσέγγιση σε έργα πληροφορικής για την κεντρική κυβέρνηση. Έκτοτε, η μεθοδολογία βελτιώθηκε σε τέτοιο βαθμό, έτσι ώστε σήμερα να έχει εξελιχθεί σε μια γενική προσέγγιση βέλτιστων πρακτικών για τη διαχείριση όλων των ειδών έργων και να έχει να επιδείξει ένα επιτυχημένο ιστορικό εφαρμογής σε χώρους εκτός της πληροφορικής και του δημόσιου τομέα. Αποτελεί *de facto* πρότυπο για το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στο Ηνωμένο Βασίλειο και έχει κερδίσει σημαντικό έδαφος διεθνώς, σε χώρες όπως η Ελλάδα. Ο σχεδιασμός της εξάλλου, αποσκοπεί στο να ενσωματώσει τις απαιτήσεις και τις εμπειρίες των υπαρχόντων χρηστών σε όλο τον κόσμο. Η PRINCE2 είναι διαθέσιμη από το 1996 και η τελευταία αναθεώρησή της έγινε το 2005. Η PRINCE2 είναι καταγεγραμμένη στη έκδοση του OGC με τίτλο *Managing Successful Projects with PRINCE2* («Διαχείριση Επιτυχημένων Έργων με την PRINCE2»), μέσω του επίσημου εκδότη του OGC, *The Stationery Office* (TSO, «Υπηρεσία Γραφικής Ύλης»).

Σκοπός της μεθοδολογίας PRINCE2 είναι να παρέχει ένα πλαίσιο εργασίας το οποίο καλύπτει την ευρεία ποικιλία επιστημονικών τομέων και δραστηριοτήτων που απαιτούνται σε ένα έργο. Εστιάζει στην έννοια της *επιχειρηματικής αιτιολόγησης* (*business case*), η οποία περιγράφει το σκεπτικό και τους λόγους

που δικαιολογούν την ανάληψη ενός έργου από μια επιχείρηση. Η επιχειρηματική αιτιολόγηση κινεί όλες τις διεργασίες της διοίκησης έργων, από την αρχική προετοιμασία έως την επιτυχή ολοκλήρωση.

Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν τις ικανότητες και τις υπηρεσίες εξωτερικών προμηθευτών, οι οποίοι δουλεύουν παράλληλα με εσωτερικούς πόρους, για να βελτιώσουν την ικανότητα τους να παραδώσουν επιτυχημένα έργα. Η PRINCE2 παρέχει ένα μηχανισμό για τον έλεγχο αυτών των πόρων και για να επιτρέψει στην ομάδα να εργασθεί αποτελεσματικά σε ένα έργο.

Η PRINCE2 είναι μια βασισμένη στις διεργασίες προσέγγιση στη διοίκηση έργων, η οποία εντάσσει κάθε διεργασία σε ένα πλαίσιο εργασίας ουσιαστικών συνιστωσών που χρειάζεται να εφαρμοσθούν κατά τη διάρκεια του έργου. Επίσης, βοηθά στο να γίνουν αντιληπτοί ποιοι ρόλοι πρέπει να υπάρχουν σε κάθε έργο, για τι θα είναι υπεύθυνοι και πότε είναι πιθανό να χρειασθούν. Το σύνολο των διεργασιών και των ελέγχων που παρέχονται δίνει τη δομή που θα υποστηρίξει τη ζωή του έργου και εξηγεί ποια πληροφορία θα πρέπει να συλλέγεται κατά τη διάρκειά του. Επιπλέον, η PRINCE2 δείχνει πώς το έργο μπορεί να υποδιαιρεθεί σε διαχειρίσιμα τμήματα ή στάδια, επιτρέποντας πιο ρεαλιστικό σχεδιασμό και την απασχόληση των πόρων τη στιγμή που χρειάζονται περισσότερο.

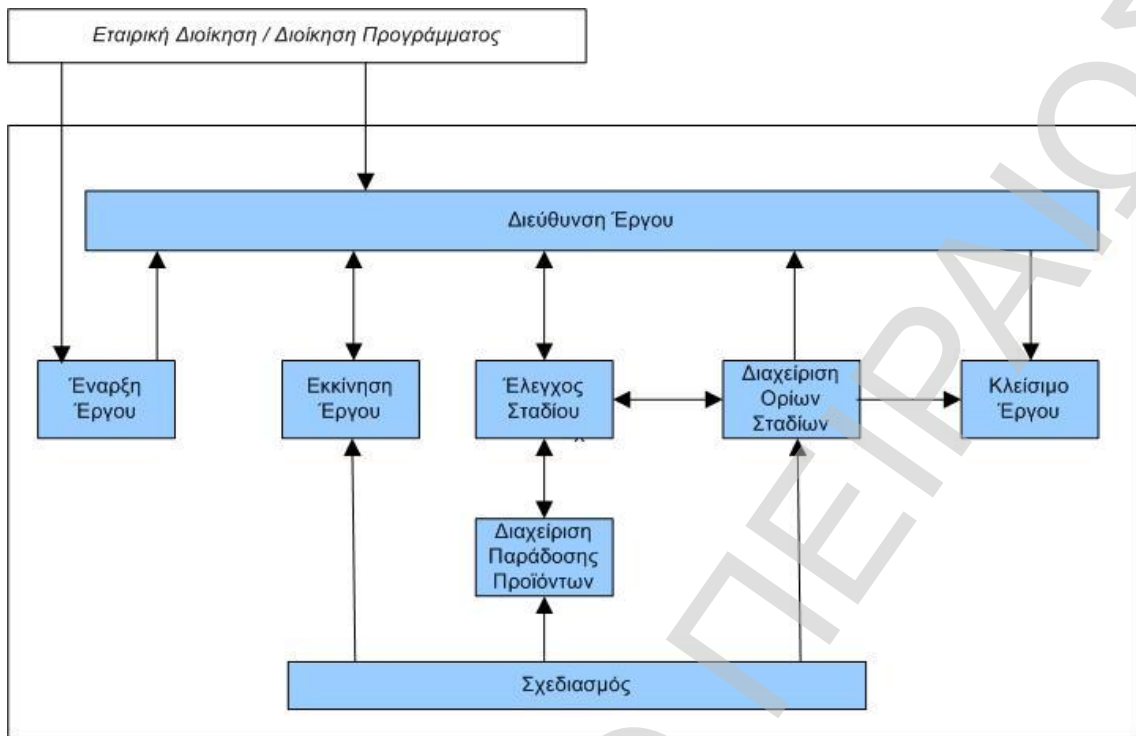
Η PRINCE2 λειτουργεί ως μια κοινή γλώσσα μεταξύ πελατών, χρηστών και προμηθευτών, φέροντας αυτά τα μέρη στην *Επιτροπή Έργου (Project Board)*. Αν και δεν περιλαμβάνει διαχείριση συμβάσεων αυτή καθαυτή, παρέχει τους αναγκαίους μηχανισμούς ελέγχου και οριοθέτησης για την εργασία όλων μέσα στα όρια των σχετικών συμβάσεων. Επιπρόσθετα, η Επιτροπή Έργου

παρέχει υποστήριξη στο διευθυντή έργου στη λήψη σημαντικών αποφάσεων.

Το πιο σημαντικό ίσως είναι ότι η PRINCE2 φιλοδοξεί στο να επιτρέπει σε ένα οργανισμό να εστιάζει στην εκτέλεση των σωστών έργων, στη σωστή στιγμή και για τους σωστούς λόγους, κάνοντας την εκκίνηση ενός έργου και τη συνεχιζόμενη ύπαρξη του εξαρτώμενη από μια έγκυρη επιχειρηματική αιτιολόγηση.

Η PRINCE2 ορίζει 45 υποδιεργασίες οργανωμένες στις παρακάτω οκτώ διεργασίες:

1. Έναρξη
2. Σχεδιασμός
3. Εκκίνηση
4. Διεύθυνση έργου
5. Έλεγχος σταδίου
6. Διαχείριση παράδοσης προϊόντων
7. Διαχείριση ορίων σταδίων
8. Κλείσιμο έργου



Διάγραμμα 4: Διεργασίες PRINCE2 (Πηγή: Managing Successful Projects with PRINCE2)

Εντός των διεργασιών, αναγνωρίζονται οι παρακάτω οκτώ συνιστώσες:

1. *Επιχειρηματική αιτιολόγηση* – Οι λόγοι που οδηγούν στην ανάληψη του έργου.
2. *Οργάνωση* – Η ιεραρχική δομή του εμπλεκόμενου στο έργο προσωπικό.
3. *Πλάνα* – Έγγραφα που περιγράφουν τι πρέπει το έργο να φέρει σε πέρας, πώς, πότε και από ποιόν θα διεξαχθεί η απαιτούμενη εργασία.
4. *Έλεγχοι* – Ο τρόπος με τον οποίο ο διευθυντής έργου και η επιτροπή έργου θα πρέπει να ασκούν έλεγχο στο έργο.
5. *Διαχείριση κινδύνου* – Ο τρόπος με τον οποίο το έργο θα πρέπει να προσεγγίζει και να διαχειρίζεται τον κίνδυνο.

6. *Ποιότητα σε ένα περιβάλλον έργου* – Ο τρόπος με τον οποίο το έργο πρέπει να εξασφαλίζει ότι ένα ποιοτικό προϊόν παραδίδεται.
7. *Διαχείριση διαμόρφωσης* – Ο τρόπος με τον οποίο τα προϊόντα του έργου αναγνωρίζονται και παρακολουθούνται.
8. *Έλεγχος αλλαγής* – Ο τρόπος με τον οποίο το έργο διαχειρίζεται αλλαγές στις απαιτήσεις ή στο αντικείμενο των προϊόντων του.

Η PRINCE2 είναι δυνατό να εφαρμοσθεί σε συνδυασμό με τις περισσότερες τεχνικές διοίκησης έργων, αλλά περιγράφει ειδικότερα τις παρακάτω:

- ∅ *Σχεδιασμός με βάση το προϊόν*
- ∅ *Έλεγχος αλλαγής*
- ∅ *Επιθεωρήσεις ποιότητας*

5.3.2 Πιστοποιήσεις

Ο μηχανισμός απονομής πιστοποιήσεων στη γνώση της PRINCE2 λειτουργεί κάτω από την ευθύνη της εταιρείας *APM Group (APMG)*, η οποία έχει εξουσιοδοτηθεί ειδικά για το σκοπό αυτό από το OGC. Είναι διαθέσιμη μία μόνο πιστοποίηση, η *PRINCE2 Practitioner* («Επαγγελματίας PRINCE2») σε δύο επίπεδα, μέσω των παρακάτω εξετάσεων:

- *Foundation Examination* («Εξέταση Βάσης»), η οποία καταλήγει στο *Foundation Certificate* («Πιστοποιητικό Βάσης»)

- *Practitioner Examination* («Εξέταση Επαγγελματία»), η οποία καταλήγει στο *Practitioner Certificate* («Πιστοποιητικό Επαγγελματία»)

5.3.2.1 Foundation Certificate

Η Foundation Examination έχει ως στόχο τη μέτρηση της δυνατότητας ενός υποψηφίου να ενεργήσει ως πληροφορημένο μέλος μιας ομάδας διοίκησης έργου, η οποία χρησιμοποιεί τη μεθοδολογία PRINCE2 εντός ενός περιβάλλοντος που υποστηρίζει την PRINCE2. Με αυτό ως σκοπό, οι υποψήφιοι χρειάζεται να δείξουν ότι κατανοούν τις αρχές και την ορολογία της μεθοδολογίας. Ειδικότερα, θα πρέπει να είναι σε θέση να:

- ∅ Περιγράψουν το σκοπό και το κύριο περιεχόμενο όλων των ρόλων, τις οκτώ διεργασίες και τις υποδιεργασίες τους, τις οκτώ συνιστώσες και τις τεχνικές.
- ∅ Αναφέρουν ποια προϊόντα (παραδοτέα) της διαχείρισης αποτελούν εισόδους και εξόδους των οκτώ διαδικασιών.
- ∅ Αναφέρουν τον κύριο σκοπό, τα σημαντικότερα περιεχόμενα των κυριότερων προϊόντων διαχείρισης.
- ∅ Αναφέρουν τις σχέσεις μεταξύ διεργασιών, παραδοτέων, ρόλων και διαχειριστικών διαστάσεων ενός έργου.

Η αξιολόγηση της Foundation Examination γίνεται μέσω γραπτής δοκιμασίας ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών (περιλαμβάνει 75 ερωτήσεις από τις οποίες πρέπει να απαντηθούν σωστά οι 38) και διάρκειας μιας ώρας, χωρίς δυνατότητα

χρήσης βιβλίων ή σημειώσεων.

5.3.2.2 Practitioner Certificate

Η Foundation Examination έχει ως στόχο τη μέτρηση της δυνατότητας ενός υποψηφίου να εφαρμόσει την PRINCE2 στη διαχείριση ενός έργου εντός ενός περιβάλλοντος που υποστηρίζει την PRINCE2. Με αυτό ως σκοπό, οι υποψήφιοι χρειάζεται να δείξουν την επάρκεια που απαιτεί το Foundation Certificate και επιπλέον ότι μπορούν να εφαρμόσουν και να βελτιστοποιήσουν την PRINCE2 για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και να διευθετήσουν τα προβλήματα ενός συγκεκριμένου σεναρίου έργου και πιο συγκεκριμένα να:

- ∅ Παράγουν λεπτομερείς εξηγήσεις όλων των διεργασιών, συνιστωσών και τεχνικών και επεξεργασμένα παραδείγματα όλων των προϊόντων PRINCE2 όπως μπορούν να εφαρμοσθούν υπό τις προϋποθέσεις ενός δοσμένου σεναρίου έργου.
- ∅ Δείξουν ότι κατανοούν τις σχέσεις μεταξύ διεργασιών, συνιστωσών, τεχνικών και προϊόντων PRINCE2 και να εφαρμόσουν αυτή την κατανόηση.
- ∅ Επιδείξουν γνώση των λόγων που οδηγούν σε αυτές τις διεργασίες, συνιστώσες και τεχνικές της PRINCE2 και γνώση των αρχών που στηρίζουν αυτά τα στοιχεία.
- ∅ Επιδείξουν την ικανότητα τους να βελτιστοποιήσουν την PRINCE2 σε διαφορετικές περιστάσεις ενός έργου.

Η αξιολόγηση της Practitioner Examination γίνεται μέσω γραπτής δοκιμασίας, η οποία περιλαμβάνει 3 ερωτήσεις πάνω σε ένα σενάριο έργου (βαθμολογούνται με 50 μονάδες η κάθε μία και απαιτούνται 75 στο σύνολο των 150 μονάδων) και η οποία διαρκεί τρεις ώρες. Είναι δυνατή η χρήση βιβλίων ή σημειώσεων (μόνο έντυπο ή χειρόγραφο – μη ηλεκτρονικό – υλικό επιτρέπεται).

5.4 Η μεθοδολογία διοίκησης προγραμμάτων MSP

5.4.1 Συνοπτική περιγραφή

Το προϊόν *Managing Successful Programmes (MSP)* του OGC παρέχει τα «τι και πώς» της ορθής διαχείρισης προγραμμάτων. Κεντρική ιδέα του MSP είναι ότι ένα πρόγραμμα είναι κάτι παραπάνω από το «άθροισμα των μερών του», δηλαδή των έργων που το απαρτίζουν. Για να χαρακτηριστεί επιτυχημένο ένα πρόγραμμα δεν αρκεί η μεμονωμένη επιτυχία των έργων που περιλαμβάνει, αλλά η ενσωμάτωση και ο συντονισμός τους έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι ενός οργανισμού.

Οι βέλτιστες πρακτικές που προτείνει το OGC σχετικά με τη διοίκηση προγραμμάτων αποτυπώνονται στον οδηγό *Managing Successful Programmes* που εκδίδεται από το TSO. Ο οδηγός περιλαμβάνει ένα σύνολο *Αρχών* και ένα σύνολο *Διεργασιών*.

Οι Αρχές παρέχουν συμβουλές σχετικά με τον τρόπο:

- οργάνωσης του ανθρώπινου παράγοντα έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ότι

οι ευθύνες και οι γραμμές επικοινωνίας είναι σαφείς

- σχεδιασμού της εργασίας έτσι ώστε να επιτυγχάνονται αποτελέσματα
- διασφάλισης ότι οργανισμός ωφελείται από την ανάληψη του προγράμματος
- διασφάλισης ότι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν συμμετοχή
- επίλυσης των ζητημάτων που ανακύπτουν
- αναγνώρισης και διαχείρισης κινδύνων
- εξασφάλισης ποιότητας
- τήρησης επίκαιρης πληροφορίας η οποία παρακολουθεί το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον
- ελέγχου του προγράμματος ως προς την τήρηση των προτύπων

Οι Διεργασίες περιγράφουν τον τρόπο:

- αναγνώρισης του σκοπού του προγράμματος και των προσδοκώμενων οφελών για τον οργανισμό
- ορισμού του προγράμματος και προσδιορισμού του σε τι θα διαφέρει ο οργανισμός μετά την ολοκλήρωση του
- έναρξης του προγράμματος
- παρακολούθησης και συντονισμού των έργων εντός του προγράμματος με σκοπό την επιτυχή κατάληξή τους

- διαχείρισης της μετάβασης από τους «παλιούς» στους «νέους» τρόπους λειτουργίας, έτσι ώστε να εξασφαλισθούν τα επιδιωκόμενα οφέλη που αναμένονται
- κλεισίματος του προγράμματος και εξασφάλισης ότι ο απώτερος στόχος έχει επιτευχθεί

5.4.2 Πιστοποιήσεις

Στις αρχές του 2007, υπήρχαν τρεις πιστοποιήσεις για το MSP, ο τρόπος εξέτασης των οποίων περιγράφεται στη συνέχεια:

5.4.2.1 Foundation

Η πιστοποίηση *Foundation* («*Βάση*») αντιπροσωπεύει το χαμηλότερο επίπεδο επάρκειας και αξιολογείται μέσω *50 ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών*, οι οποίες πρέπει να απαντηθούν σε *40 λεπτά*. Δεν επιτρέπεται η χρήση γραπτών βοηθημάτων (βιβλίων, σημειώσεων κλπ.).

5.4.2.2 Intermediate

Η πιστοποίηση *Intermediate* («*Ενδιάμεση*») αντιπροσωπεύει το μεσαίο επίπεδο επάρκειας (γνώση των βασικών αρχών και κατανόηση του MSP) και αξιολογείται μέσω *γραπτής δοκιμασίας 5 ερωτήσεων εκ των οποίων πρέπει να απαντηθούν οι 3, εντός χρονικού διαστήματος 2 ωρών*. Δεν επιτρέπεται η χρήση γραπτών βοηθημάτων (βιβλίων, σημειώσεων κλπ.).

5.4.2.3 Practitioner

Η πιστοποίηση *Practitioner* («Επαγγελματίας») αντιπροσωπεύει το υψηλότερο επίπεδο επάρκειας και αξιολογείται μέσω μιας ερώτησης μελέτης περίπτωσης, με 2 ή περισσότερα σκέλη, η οποία πρέπει να απαντηθεί εντός 2 ωρών. Επιτρέπεται η χρήση γραπτών βοηθημάτων (βιβλίων, σημειώσεων κλπ.) και πριν από την εξέταση, δίνεται στους υποψηφίους υλικό προς ανάγνωση.

5.5 Μοντέλα ωριμότητας

5.5.1 P2MM, P3M3 και PMMM

5.5.1.1 P2MM

Το μοντέλο ωριμότητας *PRINCE2 Maturity Model* (P2MM, «Μοντέλο Ωριμότητας *PRINCE2*») εντάσσεται σε μια ευρύτερη ιεραρχία μοντέλων ωριμότητας για τη διοίκηση έργων, η οποία έχει αναπτυχθεί από το OGC. Στο ανώτατο επίπεδο της ιεραρχίας βρίσκεται το *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model* (P3M3, «Μοντέλο Ωριμότητας Χαρτοφυλακίων, Προγραμμάτων και Έργων»). Η παρουσίαση στο σύνολο της γίνεται στην επόμενη παράγραφο.

Το P2MM είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να επιτρέπει στους οργανισμούς να μετρούν, μέσω αξιολόγησης, την ωριμότητα τους στη χρήση των μεθόδων διοίκησης έργου που περιγράφονται στην *PRINCE2*.

Το μοντέλο μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί:

- Στην κατανόηση των βασικών πρακτικών που αποτελούν μέρος μιας αποτελεσματικής οργανωσιακής διαδικασίας για τη διαχείριση έργων.
- Στην αναγνώριση των βασικών πρακτικών που χρειάζεται να ενσωματωθούν σε ένα οργανισμό για να επιτευχθεί το επόμενο επίπεδο ωριμότητας.
- Στην κατανόηση της λογικής που ακολουθεί το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει για οργανισμούς που αναλαμβάνουν εσωτερικά έργα ή για αυτούς που παρέχουν μια υπηρεσία διοίκησης έργων.

Η αξιολόγηση P2MM επιτρέπει σε οργανισμούς που αναλαμβάνουν εσωτερικά έργα να αναγνωρίσουν τις δυνάμεις τους, τις περιοχές που επιδέχονται βελτίωση και να διαμορφώσουν ένα σχέδιο δράσης για την αύξηση της αποτελεσματικότητας τους στη χρήση της PRINCE2. Το τελικό αποτέλεσμα θα είναι η ενσωμάτωση της PRINCE2 στον οργανισμό και η επίτευξη των ωφελειών της χρήσης μιας δομημένης μεθοδολογίας διοίκησης έργων στην πλήρη έκτασή τους.

Οι οργανισμοί που παρέχουν μια υπηρεσία διοίκησης έργων, επιπλέον των προαναφερθέντων ωφελειών, με την αξιολόγηση P2MM θα μπορούν επίσης να διαθέτουν αποδείξεις στους υφισταμένους και υποψήφιους πελάτες τους για το επίπεδο της ωριμότητας τους στη χρήση της PRINCE2, κερδίζοντας έτσι ένα πλεονέκτημα σε επίπεδο μάρκετινγκ.

5.5.1.2 P3M3

Το μοντέλο ωριμότητας *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)*, είναι ένας οδηγός αναφοράς για δομημένες βέλτιστες πρακτικές. Εντάσσει τους ευρείς γνωστικούς τομείς της διαχείρισης χαρτοφυλακίων, προγραμμάτων και έργων σε μια ιεραρχία *Σημαντικών Περιοχών Διεργασιών (Key Process Areas, KPAs)*. Αυτή η ιεραρχική προσέγγιση επιτρέπει στους οργανισμούς να εκτιμήσουν την τρέχουσα ικανότητα τους και στη συνέχεια να σχεδιάσουν έναν οδικό χάρτη βελτίωσης, ο οποίος δίνει προτεραιότητα σε εκείνα τα KPA, που θα έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στην απόδοση.



Διάγραμμα 5: Μοντέλα ωριμότητας OGC (Πηγή: <http://www.prince2.org.uk>)

Το P3M3 περιγράφει τις σχετικές με χαρτοφυλάκια, προγράμματα και έργα δραστηριότητες που συνεισφέρουν στην επίτευξη ενός επιτυχούς αποτελέσματος έργου. Τα επίπεδα που περιγράφονται εντός του P3M3 δηλώνουν πώς οι σημαντικές περιοχές διεργασιών μπορούν να δομηθούν

ιεραρχικά, έτσι ώστε να μπορεί να οριστεί η πρόοδος στην ικανότητα, την οποία ο οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει για να θέσει στόχους και να σχεδιάσει την πορεία βελτίωσής του. Τα επίπεδα διευκολύνουν τις οργανωσιακές μεταβάσεις από μια ανώριμη κατάσταση σε μια πιο ώριμη, παρέχοντας μια αντικειμενική βάση για την κρίση της ποιότητας και της ικανότητας επίλυσης θεμάτων που αφορούν έργα και προγράμματα.

Το P3M3 δεν αναγνωρίζει μόνο τις δραστηριότητες διοίκησης έργων που εκτελούνται στο ατομικό επίπεδο έργου, αλλά και αυτές εντός του οργανισμού που οικοδομούν και διατηρούν μια υποδομή έργων και προγραμμάτων που υποστηρίζει αποτελεσματικές πρακτικές έργων και διοίκησης.

Σε ό,τι αφορά τις εκτιμήσεις, πιστοποιητικά που μπορούν να δοθούν για το επίπεδο ωριμότητας σε:

- PRINCE2 (P2MM) (βλ. προηγούμενη σχετική παράγραφο)
- Project Management (P1M3, «Διοίκηση Έργων»)
- Programme and Project Management (P2M3, «Διοίκηση Προγραμμάτων και Έργων»)
- Portfolio, Programme and Project Management (P3M3, «Διοίκηση Χαρτοφυλακίων, Προγραμμάτων και Έργων»)

5.5.1.3 PMMM

Με βάση τα προαναφερθέντα μοντέλα ωριμότητας του OGC, το APM Group έχει αναπτύξει μια διαδικασία διαπίστευσης για τη μέτρηση του επιπέδου

ωριμότητας των οργανισμών όσον αφορά τη διαχείριση των έργων τους. Η διαδικασία της μέτρησης εκτελείται από έναν οργανισμό πιστοποιημένο ως *Programme and Project Management Registered Consultant* («Εγγεγραμμένος Σύμβουλος Διοίκησης Προγραμμάτων και Έργων»), ο οποίος δουλεύει για λογαριασμό ενός, επίσης πιστοποιημένου από το APMG, οργανισμού ως *Accredited Consulting Organization (ACO, «Διαπιστευμένος Συμβουλευτικός Οργανισμός»)*.

Υπάρχουν πέντε επίπεδα ωριμότητας στο PMMM:

1. *Αρχική Διεργασία (Initial Process)*: Μπορεί ο οργανισμός να αναγνωρίσει τα έργα και να τα εκτελέσει διαφορετικά από τις τρέχουσες λειτουργίες του;
2. *Επαναλαμβανόμενη Διεργασία (Repeatable Process)*: Εξασφαλίζει ο οργανισμός ότι κάθε έργο εκτελείται με τις δικές του διεργασίες και διαδικασίες σύμφωνα με ένα ελάχιστο ορισμένο πρότυπο;
3. *Ορισμένη Διεργασία (Defined Process)*: Διαθέτει ο οργανισμός τις δικές του, κεντρικά ελεγχόμενες διεργασίες, και μπορούν τα μεμονωμένα έργα να προσαρμοστούν σε αυτές τις διεργασίες κατά τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να καλύπτεται κάθε έργο;
4. *Διαχειριζόμενη Διεργασία (Managed Process)*: Αποκτά και τηρεί ο οργανισμός συγκεκριμένες μετρήσεις της απόδοσης του στα έργα και διαθέτει μια οργάνωση διαχείρισης ποιότητας;
5. *Βελτιστοποιημένη Διεργασία (Optimised Process)*: Επιχειρεί ο

οργανισμός συνεχή βελτίωση διεργασιών με ενεργητική διαχείριση προβλημάτων και τεχνολογίας;

5.5.2 Διαδικασία εκτίμησης επιπέδου ωριμότητας

Ως υποψήφιοι για την εκτίμηση του επιπέδου ωριμότητας τους σύμφωνα με τα ένα από τα παραπάνω μοντέλα μπορούν να χαρακτηριστούν οργανισμοί που ανήκουν σε μία από τις παρακάτω κατηγορίες:

- εμπορικές επιχειρήσεις
- φιλανθρωπικά σωματεία
- κρατικές υπηρεσίες

Με βάση τα παραπάνω, οι αυτοαπασχολούμενοι δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν το μοντέλο PMMM.

Επιπλέον, οι υποψήφιοι οργανισμοί θα πρέπει να πληρούν τα παρακάτω κριτήρια:

1. Θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες ενός *APMG PRINCE2 Registered Consultant (PRINCE2 RC*, «Εγγεγραμμένος Σύμβουλος *PRINCE2*») για τη διεξαγωγή της διαδικασίας εκτίμησης του επιπέδου του οργανισμού ως προς την *PRINCE2*. Για το πλήρες PMMM, ένας *Programme and Project Management Registered Consultant (PPM RC*, «Εγγεγραμμένος Σύμβουλος Διοίκησης Προγραμμάτων και Έργων») πρέπει να τεθεί επικεφαλής της διαδικασίας αξιολόγησης. Η ανεύρεση

PRINCE2 RC και PPM RC μπορεί να γίνει μέσω ενός *Accredited Consulting Organization* (ACO, «Διαπιστευμένος Συμβουλευτικός Οργανισμός»).

2. Θα πρέπει να ορίσουν ένα ανώτατο στέλεχος στον οργανισμό για να λειτουργήσει ως χορηγός της διαδικασίας.

5.5.3 Διαδικασία απόκτησης τίτλων ACO και RC

Οι Accredited Consulting Organizations (ACO) και οι Registered Consultants (RC) περνούν από αυστηρή αξιολόγηση σύμφωνα με τα πρότυπα του APMG, τα οποία έχουν πάρει διαπίστευση από την αρμόδια υπηρεσία του Ηνωμένου Βασιλείου (United Kingdom Accreditation Service). Οι ACO και οι RC επαναξιολογούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ότι εξακολουθούν να πληρούν τα πρότυπα του APMG. Πρόκειται για τους μοναδικούς οργανισμούς που έχουν το δικαίωμα να προχωρούν σε εκτιμήσεις της ωριμότητας άλλων οργανισμών σύμφωνα με τα μοντέλα P2MM και PMMM. Επίσης, λόγω της στενής σχέσης τους με το APMG, οι ACO είναι σε ενήμεροι για τις τελευταίες εξελίξεις σχετικά με τη μεθοδολογία και έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με νέες εκδόσεις πριν αυτές δημοσιευθούν.

5.5.3.1 Accredited Consultancy Organizations

Τον τίτλο του ACO μπορούν να αποκτήσουν τόσο εταιρείες συμβούλων (ή ανάλογος οργανισμός με διαφορετική νομική υπόσταση), όσο και ελεύθεροι επαγγελματίες που παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες, αρκεί να πληρούν τα

παρακάτω κριτήρια:

- Έχουν αναλάβει τουλάχιστον μία φορά την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών εντός των τελευταίων 12 μηνών πριν από την ημερομηνία της αίτησης. Για οργανισμούς που ασκούν δραστηριότητα για λιγότερο από 2 χρόνια, τουλάχιστον ένας διευθυντής ή υψηλόβαθμο στέλεχος θα πρέπει να έχει παράσχει συμβουλευτικές υπηρεσίες τους τελευταίους 36 μήνες.
- Έχουν πάντα τους κατάλληλους Registered Consultants ως επικεφαλής οποιασδήποτε αξιολόγησης PRINCE2. Οι μη εγγεγραμμένοι σύμβουλοι μπορούν να βοηθήσουν τους RC στη διεξαγωγή μιας PRINCE2 αξιολόγησης.

5.5.3.2 Registered Consultants

Απαραίτητη προϋπόθεση για να αποκτήσει κάποιος οργανισμός τον τίτλο του RC είναι να έχει ως χορηγό ένα ACO. Αυτό μπορεί να γίνει είτε επιλέγοντας έναν ACO από τους ήδη υπάρχοντες, είτε αποκτώντας τον τίτλο του ACO.

Τα κριτήρια που πρέπει να πληρούνται είναι τα παρακάτω:

- 2 χρόνια εμπειρία σε υπηρεσίες γενικής διοίκησης και 2 χρόνια εμπειρία στην PRINCE2.
- Απόδειξη της γνώσης της PRINCE2 μέσω επιτυχούς εξέτασης στην πιστοποίηση Practitioner (βλ. προηγούμενη σχετική παράγραφο) με βαθμό όχι μικρότερο από 85.
- Δυνατότητα παροχής τουλάχιστον 2 επαγγελματιών ανεξάρτητων

αξιολογητών, οι οποίοι διαιτητεύουν τη διαδικασία.

- Δυνατότητα παρουσίασης μιας πλήρους προφορικής παρουσίασης τουλάχιστον ενός ολοκληρωμένου έργου παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών σχετικά με γενική διοίκηση.
- Δυνατότητα παρουσίασης μιας πλήρους προφορικής παρουσίασης τουλάχιστον ενός ολοκληρωμένου έργου παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών σχετικά με την PRINCE2.
- Δυνατότητα παροχής χαρτοφυλακίου αποδείξεων για το ότι τα απαιτούμενα πρότυπα μπορούν να ικανοποιηθούν, παράλληλα με την προώθηση μιας επαγγελματικής εικόνας, ιδιαίτερα όταν παρουσιάζονται ιδέες και ευρήματα σε ένα πελάτη.

Βιβλιογραφία 5^{ου} Κεφαλαίου

1. www.ogc.gov.uk
2. www.prince2.org.uk
3. Office of Government Commerce, Managing Successful Projects With Prince 2 (5th ed.), The Stationery Office, 2005.
4. www.projectmagazine.com

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Εισαγωγή

Σκοπός του κεφαλαίου είναι να εξαχθούν κάποια γενικά συμπεράσματα σε σχέση με το πώς επηρεάζουν οι οργανισμοί που μελετήθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια τη διοίκηση έργων σε όλες τις εκφάνσεις της, δηλαδή ως θεωρία και πράξη και εννοώντας τόσο τις επιχειρήσεις και τα στελέχη που την ασκούν, όσο και τους λοιπούς ενδιαφερόμενους (πελάτες, κοινωνία κλπ.). Η εντύπωση που αποκομίζει κανείς εύκολα από την ανάγνωση των προηγούμενων κεφαλαίων είναι ότι, σε παγκόσμιο επίπεδο, υπάρχει μια *σχετική πολυδιάσπαση* στο χώρο της διοίκησης έργων σε ό,τι αφορά τους οργανισμούς και την προτυποποίηση, η οποία ενισχύεται από το γεγονός ότι οι υφιστάμενοι οργανισμοί δεν εξαντλούνται σε αυτούς που παρουσιάστηκαν, αλλά υπάρχουν σαφώς και άλλοι, μικρότερης σημασίας και εμβέλειας, οι οποίοι δεν αναλύθηκαν στην παρούσα πτυχιακή εργασία. Η πολυδιάσπαση αυτή, πέρα από το ακαδημαϊκό ενδιαφέρον που παρουσιάζει, ενδέχεται να προβληματίζει οργανισμούς και επαγγελματίες σχετικά με το ποιες είναι οι πιο σωστές επιλογές σε σχέση με πιστοποιήσεις και μοντέλα ωριμότητας στο χώρο της διοίκησης έργων και προγραμμάτων. Επομένως, εύλογα γεννώνται ερωτήματα όπως ποια είναι τα κοινά και ποιες οι διαφορές μεταξύ των οργανισμών που μελετήθηκαν, ποια είναι η δυναμική του καθενός, ποιες οι γενικότερες τάσεις, σε ποια σημεία υπάρχουν αλληλεπικαλύψεις και τέλος, με βάση και τις απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα, ποιο φαίνεται να είναι το μέλλον των προτύπων και

των πιστοποιήσεων στη διοίκηση έργων.

6.2 Γενικά χαρακτηριστικά των υπό μελέτη οργανισμών

Οι οργανισμοί που εξετάστηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια διαθέτουν μια σειρά από κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα, παρουσιάζουν όμως και αρκετές διαφορές. Θα μπορούσε κανείς να τους κατατάξει αρχικά με βάση την προέλευση και την υπόστασή τους. Με τον τρόπο αυτό, θα μπορούσαμε να τους εντάξουμε σε δύο κύριες κατηγορίες:

- σε αυτούς που ξεκίνησαν από *πρωτοβουλίες επαγγελματιών και επιστημόνων*
- σε αυτούς που υπάγονται σε *κυβερνητικές υπηρεσίες*

Είναι φανερό ότι στην πρώτη κατηγορία υπάγονται το PMI, ο IPMA και ο APM, ενώ στη δεύτερη ο OGC. Αυτό που αλλάζει στην πράξη είναι το κύρος και ο διεθνής χαρακτήρας που μπορούν να αποκτήσουν. Οργανισμοί της δεύτερης κατηγορίας εύκολα γίνονται σεβαστοί εντός των συνόρων ενός κράτους, όπου μπορούν να επιβληθούν και δια νόμου, αλλά δύσκολα μπορούν να γίνουν αποδεκτοί, τουλάχιστον επίσημα και όχι ως de facto πρότυπα, από άλλα κράτη. Από την άλλη, για οργανισμούς που ξεκινούν από διεθνείς πρωτοβουλίες τα πρώτα βήματα ίσως να είναι αρκετά δύσκολα, αλλά αφού ωριμάσουν μπορούν να διεκδικήσουν και τη διεθνή καταξίωση.

Μια δεύτερη ταξινόμηση θα μπορούσε να γίνει με βάση το *δηλωμένο ή όχι διεθνή χαρακτήρα* ενός οργανισμού. Στην περίπτωση αυτή, το PMI και ο IPMA

προβάλλουν ως ανταγωνιστές σε διεθνές επίπεδο, μιας και οι δύο προβάλλουν τον *υπερεθνικό χαρακτήρα τους* ενώ οι APM και OGC θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν ως *φύσει εθνικοί οργανισμοί*.

Ένας επιπλέον διαχωρισμός προκύπτει από το κατά πόσο οι παραπάνω οργανισμοί ασχολούνται κατ' αποκλειστικότητα με τη διοίκηση έργων και προγραμμάτων (PMI, IPMA και APM) ή την αντιμετωπίζουν μέσα σε ένα ευρύτερο πλαίσιο (OGC). Αν στη δεύτερη περίπτωση ίσως δίνεται η εντύπωση μιας ευρύτερης οπτικής, η πρώτη εμπνέει περισσότερη εμπιστοσύνη στους ενδιαφερόμενους σχετικά με το ποιος είναι περισσότερο γνώστης ή/και αρμόδιος σχετικά με τη διοίκηση έργων.

Σχετικά με τη φύση των δραστηριοτήτων των υπό μελέτη οργανισμών, εύκολα εντάσσει κανείς τους PMI, IPMA και APM σε μια κατηγορία και το OGC σε μια άλλη. Στην πρώτη, κυριαρχούν εκπαίδευση, έρευνα, συνέδρια, επιδοτήσεις και βραβεία, ενώ στη δεύτερη οι παραπάνω δραστηριότητες είτε δεν υπάρχουν, είτε ανατίθενται σε τρίτους.

Τέλος, σχετικά με τις σχέσεις των παραπάνω οργανισμών μεταξύ τους διαπιστώνει κανείς τα εξής:

- Ο APM είναι στενά συνδεδεμένος με τον IPMA, ως μέλος του
- Το OGC αναφέρει σε ειδική έκδοση του (*Programme and Project Management Specialism – Achieving Professionalism*, «*Εξειδίκευση στη Διοίκηση Προγραμμάτων και Έργων – Επιτυγχάνοντας τον Επαγγελματισμό*») σχεδόν όλες τις πιστοποιήσεις και τους φορείς που τις παρέχουν, οι οποίες απευθύνονται στους

επαγγελματίες της διοίκησης έργων και προγραμμάτων. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται ακόμα και κάποιες που θα μπορούσαν να θεωρηθούν ανταγωνιστικές σε σχέση με αυτές που αφορούν τα δικά του πρότυπα (π.χ. PRINCE2).

- Στις ακαδημαϊκές εκδόσεις των PMI και IPMA, οι εκατέρωθεν αναφορές είναι αρκετά συνηθισμένες. Εξάλλου, κατά τη σύνταξη του ICB ελήφθη υπόψη, μεταξύ άλλων, και το PMBOK Guide.

6.3 Αξιολόγηση προτύπων και πιστοποιήσεων

Εξειδικεύοντας περαιτέρω την ανάλυση των σχετικών με τη διοίκηση έργων και προγραμμάτων οργανισμών, μοιραία οδηγούμαστε στο να δούμε ποιες είναι οι ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των προτύπων και των πιστοποιήσεων που προωθούν.

6.3.1 PMBOK, ICB, APM Bok και *Managing successful projects with PRINCE2*

Τα αναφερόμενα στον τίτλο του υποκεφαλαίου αποτελούν ουσιαστικά τα βασικά εγχειρίδια πάνω στα οποία οι υπό μελέτη οργανισμοί οικοδομούν τα πρότυπα τα οποία προωθούν. Η γνώση τους αποτελεί το βασικό προαπαιτούμενο των αντίστοιχων πιστοποιήσεων. Ως κείμενα χαρακτηρίζονται από τακτικές εκδόσεις, με διαφοροποιήσεις τόσο ως προς τη δομή, όσο και ως προς το περιεχόμενό τους. Αν και σε γενικές γραμμές ο απώτερος στόχος τους είναι

κοινός και συνοψίζεται στο να συμβάλλουν στην εκτέλεση επιτυχημένων έργων, οι προσεγγίσεις που ακολουθούν είναι αρκετά διαφορετικές μεταξύ τους.

Τα ICB και APM BoK μπορούν αντιμετωπιστούν ενιαία, γιατί όπως αναπτύχθηκε και στο Κεφάλαιο 3, το δεύτερο έχει συνταχθεί με βάση τους κανόνες και τις αρχές που ορίζει το πρώτο. Έτσι, αν και διαφορές μεταξύ τους υπάρχουν, η φιλοσοφία, η ορολογία και το ύφος είναι σε γενικές γραμμές ίδια. Πρόκειται ουσιαστικά για μια *απαρίθμηση των εννοιών και των γνωστικών πεδίων που σχετίζονται με τη διοίκηση έργων*, περιλαμβάνοντας βασικούς ορισμούς και αναφορές σε πηγές όπου ο αναγνώστης μπορεί να αναζητήσει τις απαιτούμενες γνώσεις. Απουσιάζουν οδηγίες για την επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου γιατί δεν είναι αυτός ο βασικός προσανατολισμός του κειμένου, αλλά μια σύνοψη του τι περιλαμβάνει το επιστημονικό πεδίο της διοίκησης έργων. Επίσης, σε σχέση με τα υπόλοιπα πρότυπα που μελετάμε, ειδικά στο ICB, δίνεται *μεγάλο βάρος σε θέματα προσωπικής συμπεριφοράς* (ικανότητες ηγεσίας, επικοινωνίας, πρωτοβουλία, υπευθυνότητα κλπ).

Σε αντίθεση με τα ICB - APM BoK, το PMBOK Guide ακολουθεί μια βασισμένη σε διεργασίες προσέγγιση. Μολονότι η παρουσίαση των διεργασιών, μαζί με τις εισόδους – εξόδους και τα εργαλεία και τις τεχνικές που ενσωματώνουν είναι και εδώ αρκετά συνοπτική, σε αρκετά θέματα παρέχονται συγκεκριμένες τεχνικές γνώσεις. Αν και αρκετά γενική, μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς και τα στελέχη στον τρόπο με τον οποίο μπορούν να εκτελέσουν ένα έργο. Επομένως, υπό ευρεία έννοια, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως *μεθοδολογία διοίκησης έργων*, η οποία όμως απαιτεί από όσους την υιοθετήσουν να εργασθούν σημαντικά έτσι ώστε να τη μετατρέψουν σε μια καλά ορισμένη ακολουθία

βημάτων και παραδοτέων, η οποία μπορεί να εφαρμοσθεί στην πράξη κατά τη διοίκηση ενός έργου. Επίσης, το PMBOK Guide αφιερώνει ένα αξιόλογο μέρος της ύλης του σε θέματα ηθικής και δεοντολογίας. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά δεν εξετάζονται εντός του PM Guide, όπως στο ICB, αλλά σε ξεχωριστό πρότυπο, το PMCDF. Η επικράτηση του PMBOK Guide μελλοντικά μπορεί να επηρεαστεί θετικά από την προνομιακή σχέση του με τον κυρίαρχο οργανισμό προτυποποίησης *International Standards Organization (ISO, «Διεθνής Οργανισμός Προτύπων»)*, ο οποίος επίσης έχει επιδείξει ενδιαφέρον για το χώρο της διοίκησης έργων. Η μελέτη των σχετικών προτύπων ISO ξεφεύγει από τους στόχους της παρούσας πτυχιακής εργασίας, αξίζει όμως να αναφερθεί ότι το PMBOK Guide απετέλεσε την κύρια βάση πάνω στην οποία διαμορφώθηκε το πρότυπο ISO 10006, το οποίο παρέχει κατευθύνσεις σχετικά με την εφαρμογή της διαχείρισης ποιότητας στα έργα. Το συγκεκριμένο πρότυπο δίνει μόνο κατευθυντήριες γραμμές και δεν αποτελεί αντικείμενο πιστοποίησης.

Η PRINCE2 αποτελεί μια πιο ξεκάθαρη περίπτωση *μεθοδολογίας διοίκησης έργων*. Όπως και το PMBOK, η προσέγγιση της βασίζεται στον κύκλο ζωής ενός έργου. Πέρα από τη χρήση μιας αρκετά διαφορετικής ορολογίας, η οποία σε αρκετές περιπτώσεις απαιτεί τη χρήση κάποιου υποτυπώδους «λεξικού αντιστοίχισης όρων» σε κάθε προσπάθεια σύγκρισης, μεταξύ αυτής και του PMBOK Guide υπάρχουν σημαντικές διαφορές ως προς τη φιλοσοφία. Διαφορές υπάρχουν λοιπόν ως προς τον ορισμό των διεργασιών, ως προς τα επίπεδα της διοίκησης, ως προς την αντιμετώπιση της διαχείρισης συμβάσεων και προμηθευτών (από την PRINCE2 απουσιάζουν), ως προς την απαιτούμενη

τεκμηρίωση, ως προς το πώς αντιμετωπίζεται η έννοια του «σχεδιασμού» και σε πολλά άλλα σημεία. Το βέβαιο είναι ότι η PRINCE2 δίνει σαφώς πιο συγκεκριμένες κατευθύνσεις από ότι το PMBOK Guide για τη διοίκηση ενός έργου, με αποτέλεσμα να μπορεί να υιοθετηθεί χωρίς ιδιαίτερη προσπάθεια ως μεθοδολογία διοίκησης ενός οργανισμού, με κάποιες βέβαια προσαρμογές που επιβάλλονται από την κουλτούρα, καθώς και τη φύση και το μέγεθος των έργων του εκάστοτε οργανισμού. Κατά πολλούς, το PMBOK Guide περιγράφει το «τι πρέπει να γίνεται» της διοίκησης έργων, ενώ η Prince2 το «πώς γίνεται» και υπό αυτή την έννοια, παρά τις όποιες διαφορές τους, μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά και όχι ανταγωνιστικά.

6.3.2 Μηχανισμοί πιστοποιήσεων επαγγελματικής επάρκειας

Όλοι οι μηχανισμοί πιστοποιήσεων χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη επιπέδων, τα οποία επιτρέπουν σε ένα μεγάλο εύρος ενδιαφερομένων, από επαγγελματίες με ελάχιστη εμπειρία, ακόμα και φοιτητές, έως ανώτατα διοικητικά στελέχη, να πιστοποιηθούν ως προς τις γνώσεις τους στη διοίκηση έργων. Οι εξετάσεις, ειδικά για τα χαμηλότερα επίπεδα είναι αρκετά εύκολες και περιλαμβάνουν δοκιμασίες ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών, όσο όμως ανεβαίνει κανείς οι απαιτήσεις γίνονται υψηλότερες. Όποτε υπάρχει προαπαιτούμενη εμπειρία, αυτή συνήθως βασίζεται σε δήλωση του υποψηφίου ή του οργανισμού στον οποίο απασχολείται ή απασχολήθηκε. Σε κάποιες περιπτώσεις, η εμπειρία ελέγχεται δειγματοληπτικά.

Με βάση πάντως τους αριθμούς των πιστοποιημένων, οι πιστοποιήσεις του

PMI δείχνουν να κυριαρχούν σε παγκόσμιο επίπεδο (200.000 πιστοποιημένοι). Σε αριθμό πιστοποιημένων ακολουθεί η PRINCE2. Στο σημείο αυτό, υπενθυμίζεται η *πρακτική χρησιμότητα* της PRINCE2 ως βασικός λόγος για την επιτυχία της. Αν και η απόσταση από τον IPMA φαίνεται αρκετά μεγάλη (50.000 πιστοποιημένοι), μεγάλο μέρος των πιστοποιημένων (70%) του PMI προέρχονται από τις ΗΠΑ και τον Καναδά, με αποτέλεσμα να μην είναι απίθανη η κάλυψη του χαμένου εδάφους από τον IPMA, λαμβάνοντας υπόψη ότι σε αρκετές χώρες οι αριθμοί των πιστοποιημένων από οποιοδήποτε οργανισμό είναι ακόμα αρκετά χαμηλοί. Θα πρέπει επίσης να τονιστεί ότι σε αρκετές περιπτώσεις κάτοχος διαφορετικών πιστοποιήσεων διαφορετικών φορέων μπορεί να είναι και το ίδιο άτομο, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου εκτιμάται ότι αυτές μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά, όπως για παράδειγμα η CAPM – PMP και Prince 2 Foundation – Practitioner, για τους λόγους που αναπτύχθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο.

Έχοντας επιτύχει ένα υψηλό επίπεδο αποδοχής στις πιστοποιήσεις που αφορούν διευθυντές έργων, οι οργανισμοί έχουν ξεκινήσει μια προσπάθεια προώθησης πιστοποιήσεων σε υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα στους οργανισμούς και πιο συγκεκριμένα, στο επίπεδο των διοικητών προγραμμάτων (PgMP, IPMA Level A, MSP Practitioner). Οι πιστοποιήσεις αυτές είτε μόλις τώρα ξεκινούν, είτε έχουν ακόμα πολύ χαμηλούς αριθμούς (λόγω και του ότι απευθύνονται και σε πιο υψηλόβαθμα στελέχη), φιλοδοξία όμως των οργανισμών διαφαίνεται να είναι η αύξηση της ζήτησής τους από τα στελέχη και τους οργανισμούς.

6.3.3 Μοντέλα ωριμότητας

Μοντέλα ωριμότητας προωθούν το PMI (OPM3) και το OGC – APM Group (P3M3, P2MM και PMMM). Σκοπός τους είναι να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να επιτύχουν τους στρατηγικούς στόχους, μέσα από τη βελτίωση του επιπέδου ωριμότητας στη διοίκηση έργων και προγραμμάτων, όπως αυτή βέβαια την αντιλαμβάνεται ο κάθε οργανισμός με τα πρότυπα που έχει αναπτύξει (π.χ. PMBOK Guide και PRINCE2). Ο μηχανισμός λειτουργίας των μοντέλων ωριμότητας είναι παρόμοιος: η εκτίμηση του επιπέδου ωριμότητας και η καθοδήγηση του οργανισμού στη βελτίωσή του δε γίνεται απευθείας από τον «ιδιοκτήτη» του μοντέλου (PMI, OGC ή APM Group), αλλά μέσω εταιρειών συμβούλων που εξετάζονται στη γνώση του μοντέλου.

Αν και η ζήτηση για πιστοποιήσεις σύμφωνα με κάποιο μοντέλο ωριμότητας προβλέπεται ότι θα αυξάνεται λόγω και της βελτίωσης της εικόνας που παρουσιάζει ένας οργανισμός όταν δηλώνει ότι διαθέτει κάποιο (υψηλό) επίπεδο ωριμότητας, εκτιμάται ότι με την απόκτηση τους από όλο και περισσότερους οργανισμούς, η κατοχή τους δε θα αποτελεί διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

6.4 Σκέψεις για την ελληνική πραγματικότητα

Στις δύο τελευταίες δεκαετίες η Ελλάδα έζησε και ζει ακόμα την ταυτόχρονη υλοποίηση μεγάλων έργων σε κλάδους όπως οι κατασκευές, οι μεταφορές, οι επικοινωνίες και η πληροφορική. Το φαινόμενο αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό

στη χρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση και στις ανάγκες που δημιούργησαν οι Ολυμπιακοί Αγώνες. Κάτω από αυτές τις συνθήκες και λαμβάνοντας τα μηνύματα από το εξωτερικό, έκαναν την εμφάνιση τους στην Ελλάδα το ΕΔΔΕ και το Ελληνικό Παράρτημα του PMI, τα οποία παρουσιάζονται συνοπτικά στο Κεφάλαιο 1. Αυτή τη στιγμή (2007), βρισκόμαστε σε ένα σημείο καμπής: και οι δύο οργανισμοί εντείνουν τις προσπάθειες, αρχίζει δε να διαφαίνεται και ο ανταγωνισμός μεταξύ τους. Το ΕΔΔΕ προχωρά στην προσφορά των πιστοποιήσεων κατά IPMA, σύμφωνα με τη διαδικασία που περιγράφεται στο Κεφάλαιο 3, ενώ το Ελληνικό Παράρτημα του PMI κάνει αισθητή την παρουσία του διοργανώνοντας όλο και περισσότερες εκδηλώσεις σχετικά με τη διοίκηση έργων, όπως συνέδρια με συμμετοχή σημαντικών ονομάτων του χώρου, σεμινάρια κ.α..

Επιχειρώντας να διακρίνει τα υπέρ και τα κατά των δύο φορέων διαπιστώνει κανείς τα εξής:

- Το Ελληνικό Παράρτημα του PMI διατηρεί στενές σχέσεις με σημαντικές εταιρείες όπως η Microsoft, η Nokia, η INTRAKOM κ.α. σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με το ΕΔΔΕ. Επίσης, αν και ιδρύθηκε μετά το ΕΔΔΕ, υπάρχει ήδη κάποιος αριθμός πιστοποιημένων κατά PMI επαγγελματιών στην Ελλάδα.
- Το ΕΔΔΕ διατηρεί ισχυρότερα ερείσματα στον ακαδημαϊκό χώρο από ό,τι το Ελληνικό Παράρτημα του PMI. Βέβαια, και το δεύτερο συνεργάζεται με καθηγητές Ελληνικών Πανεπιστημίων, αλλά η προέλευση του ΕΔΔΕ από ένα ίδρυμα με το κύρος του Εθνικού Μετσοβείου Πολυτεχνείου και η

συνεργασία του με το ΤΕΕ του δίνουν ένα ελαφρό προβάδισμα.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι εφόσον στο ελληνικό περιβάλλον μιλάμε κυρίως για δημόσια έργα, κυρίαρχος είναι ο ρόλος του κράτους για στη διοίκηση έργων. Έτσι, σε χώρους όπως η Πληροφορική, το κράτος προχώρησε στη σύσταση της ΚτΠ Α.Ε., η οποία ασκεί διοίκηση έργων σύμφωνα με τις διεθνείς πρακτικές σε ένα μεγάλο πλήθος έργων. Επίσης, επιβλήθηκε η απαίτηση για ύπαρξη μεθοδολογίας διοίκησης έργων για τους υποψήφιους αναδόχους στις περισσότερες προκηρύξεις διαγωνισμών για την ανάληψη έργων (βέβαια χωρίς να ελέγχεται πάντα το κατά πόσο ακολουθείται στην πράξη). Για το μέλλον, με ενδιαφέρον αναμένεται ο τρόπος με τον οποίο θα αντιμετωπιστεί η διοίκηση έργων στο νέο για την Ελλάδα θεσμό των Συμπράξεων Δημόσιου – Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ).

Ο περιορισμός των χρηματοδοτήσεων από την Ευρωπαϊκή Ένωση για την εκτέλεση έργων θα στενέψουν τα περιθώρια για έργα που αποτυγχάνουν σε μια από τις παραμέτρους του τριπλού περιορισμού. Επομένως, από όλους τους εμπλεκόμενους προσδοκά κανείς να επιτελέσουν ορθά το ρόλο τους:

- Το κράτος να συνεχίζει να υποστηρίζει θεσμικά και ελεγκτικά τη διοίκηση έργων.
- Οι προαναφερόμενοι οργανισμοί να μεταφέρουν σωστά στους επαγγελματίες της διοίκησης έργων την απαιτούμενη γνώση, να τους υποστηρίξουν και να δώσουν στις πιστοποιήσεις που παρέχουν ουσιαστικό αντίκρουσμα.
- Οι επιχειρήσεις – ανάδοχοι των έργων να επενδύσουν στην

επιμόρφωση των στελεχών τους και στην υιοθέτηση προτύπων διοίκησης έργων.

- Τέλος, και θέτοντας ένα ζήτημα που δε θίγεται στην παρούσα πτυχιακή εργασία αλλά χρήζει μελέτης, τα ελληνικά εκπαιδευτικά ιδρύματα να δώσουν μεγαλύτερο βάρος στη διοίκηση έργων, προετοιμάζοντας τα μελλοντικά στελέχη που θα ασκήσουν το επάγγελμα του διευθυντή έργων.

6.5 Επίλογος

Η διοίκηση έργων έχει ήδη αποκτήσει μεγάλη σημασία στον επιχειρηματικό κόσμο και στην κοινωνία ευρύτερα και η τάση αυτή αναμένεται να συνεχιστεί. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν πλέον ως οργανισμοί προσανατολισμένοι στην εκτέλεση έργων και οι απαιτήσεις όλων των εμπλεκομένων για υλοποίηση έργων εντός κόστους, χρονοδιαγράμματος και προδιαγραφών γίνονται όλο και πιο πιεστικές. Το πρόσφατο παρελθόν σε κλάδους όπως η πληροφορική παρουσιάζει υψηλά ποσοστά προβληματικών έργων, ακόμα και ολοκληρωτικών αποτυχιών. Με βάση τα παραπάνω δεδομένα, η αύξηση του κύρους οργανισμών που μελετούν τη διοίκηση έργων και αξιολογούν επαγγελματίες και οργανισμούς ως προς την ικανότητα τους να διοικούν έργα, όπως αυτοί που μελετήθηκαν στην παρούσα πτυχιακή εργασία, φαντάζει σαν εύλογη εξέλιξη. Ευκαταία (αν και μη ορατή προς το παρόν) είναι βέβαια η μελλοντική ύπαρξη ενός μόνο αναγνωρισμένου διεθνούς οργανισμού, ο οποίος θα μπορεί να καλύψει το σύνολο του επιστημονικού πεδίου της

διοίκησης έργων και προγραμμάτων, χωρίς τη σχετική σύγχυση που προκαλεί η ύπαρξη περισσότερων του ενός οργανισμών, με το ίδιο ακριβώς ή παρόμοιο αντικείμενο. Το τελικό ζητούμενο και αναμενόμενο από όλη αυτή την κινητικότητα που παρατηρείται στο χώρο της διοίκησης έργων τις τελευταίες δεκαετίες και τα τελευταία χρόνια και στην Ελλάδα είναι φορείς και στελέχη που θα μπορέσουν να φέρουν εις πέρας έργα με υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης όλων των ενδιαφερομένων. Ο χρόνος θα δείξει.

Βιβλιογραφία 6^{ου} Κεφαλαίου

1. Παντουβάκης, Π. Μ., Θεωρία και Πράξη στη Διαχείριση Έργου (Project Management), Τεχνικά Χρονικά, Νοέμβριος - Δεκέμβριος 2003.
2. Allen, Warren E, Establishing some basic project management body-of-knowledge concepts, International Journal of Project Management, Vol. 13, No. 2, 1995.
3. Morris, Peter W.G. , Updating the Project Management Bodies of Knowledge, Project Management Journal, Vol. 32, No. 3, September 2001.
4. Tesch, Debbie, Kloppenborg, Timothy J., Project Management Learning: What the Literature Has to Say, Project Management Journal, Vol. 34, No. 4, December 2003.
5. www.pmpartners.com
6. Παντουβάκης, Π. Μ., Απόψεις για την πιστοποίηση επαγγελματιών στη διαχείριση έργων (project management), Τεχνικά Χρονικά, Μάιος - Ιούνιος 2006.
7. www.pmforum.org
8. Wang, Xiaojing, Developing a True Sense of Professional Community: An Important Matter for PM Professionalism, Project Management Journal, Vol. 33, No. 1, March 2002.

9. Smith, Alan D., Surveying Practicing Project Managers on Curricular Aspects of Project Management Programs: A Resource-Based Approach, Project Management Journal, Vol. 34, No. 2, June 2003.
10. Siegelaub, J., M., How PRINCE2 Can Complement PMBOK and Your PMP, PMI Global Congress Proceedings - Anaheim, California, 2004.
11. Wideman, R. Max, Comparing PRINCE2® with PMBoK®, AEW Services, Vancouver, BC, Canada, 2002.
12. www.iso.org
13. Crawford, Lynn, Developing Organizational Project Management Capability: Theory and Practice, Project Management Journal, Vol. 37, No. 3, August 2006.
14. Jugdev, Kam and Thomas, Janice, Project Management Maturity Models: The Silver Bullets of Competitive Advantage?, Project Management Journal, Vol. 33, No. 4, December 2002.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλία

1. Association for Project Management, Project Management Body of Knowledge (Fourth edition), APM, 2000.
2. Berkun, Scott, The Art of Project Management, O' Reilly, 2005.
3. Caupin G, Knöpfel H., Koch G., Pannenbäcker K., Pérez-Polo F., Seabury C., Comparison between ICB and other Project Management Standards, IPMA, 2004.
4. International Project Management Association, IPMA Competence Baseline (Version 2.0), IPMA, 1999.
5. International Project Management Association, IPMA Certification Yearbook 2005, IPMA, 2005.
6. Kerzner, Harold, Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling (9th ed.), John Wiley & Sons, Inc, 2006.
7. Office of Government Commerce, Managing Successful Projects With Prince 2 (5th ed.), The Stationery Office, 2005.
8. Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), Third Edition, PMI, 2004.
9. Sanghera, Paul, PMP In Depth: Project Management Professional Study Guide for PMP and CAPM Exams, Thomson Course Technology, 2006.
10. Schwalbe, Kathy, Information Technology Project Management (4th ed.), Thomson Course Technology, 2006.
11. Εμίρης, Δημήτρης Μ., Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων, Παπασωτηρίου, Αθήνα 2006.

Περιοδικά

1. Allen, Warren E, Establishing some basic project management body-of-knowledge concepts, International Journal of Project Management, Vol. 13, No. 2, 1995.
2. Bryde, David James, Project management concepts, methods and application, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 23, No. 7, 2003.
3. Crawford, Lynn, Developing Organizational Project Management Capability: Theory and Practice, Project Management Journal, Vol. 37, No. 3, August 2006.
4. Gale, Andrew and Brown, Mike, Project Management Professional Development, Journal of Management Development, Vol. 22, No. 5, 2003.
5. Globerson, Shlomo and Zwikael, Ofer, The Impact of The Project Manager on Project Management Processes, Project Management Journal, Vol. 33, No. 3, September 2002.
6. Jugdev, Kam and Thomas, Janice, Project Management Maturity Models: The Silver Bullets of Competitive Advantage?, Project Management Journal, Vol. 33, No. 4, December 2002.
7. Kendra, Korin and Taplin, Laura J., Project Success: A Cultural Framework, Project Management Journal, Vol. 35, No. 1, April 2004.
8. Morris, Peter W.G. , Updating the Project Management Bodies of Knowledge, Project Management Journal, Vol. 32, No. 3, September 2001.
9. Morris, Peter W.G. , Managing the Front-End: how project managers shape business strategy and manage project definition, PMI Global Congress Proceedings - Edinburgh, Scotland, 2005.
10. Munroe, William, Developing and Implementing an IT Project Management Process, ISSGI Review, First Quarter 2001.

11. Reich, Horner Blaize and Wee, Siew Yong , Searching for Knowledge in the PMBOK Guide, Project Management Journal, Vol. 37, No. 2, June 2006.
12. Sauer, Christopher, Liu, Li and Johnston, Kim, Where Project Managers are Kings, Project Management Journal, Vol. 32, No. 4, December 2001.
13. Siegelau, J., M., How PRINCE2 Can Complement PMBOK and Your PMP, PMI Global Congress Proceedings - Anaheim, California, 2004.
14. Smith, Alan D., Surveying Practicing Project Managers on Curricular Aspects of Project Management Programs: A Resource-Based Approach, Project Management Journal, Vol. 34, No. 2, June 2003.
15. Sotiriou, Dean and Wittmer, Dennis, Influence Methods of Project Managers: Perceptions of Team Members and Project Managers, Project Management Journal, Vol. 32, No. 3, September 2001.
16. Tesch, Debbie, Kloppenborg, Timothy J., Project Management Learning: What the Literature Has to Say, Project Management Journal, Vol. 34, No. 4, December 2003.
17. Wang, Xiaojing, Developing a True Sense of Professional Community: An Important Matter for PM Professionalism, Project Management Journal, Vol. 33, No. 1, March 2002.
18. Wideman, R. Max, Comparing PRINCE2® with PMBoK®, AEW Services, Vancouver, BC, Canada, 2002.
19. Παντουβάκης, Π. Μ., Θεωρία και Πράξη στη Διαχείριση Έργου (Project Management), Τεχνικά Χρονικά, Νοέμβριος - Δεκέμβριος 2003.
20. Παντουβάκης, Π. Μ., Απόψεις για την πιστοποίηση επαγγελματιών στη διαχείριση έργων (project management), Τεχνικά Χρονικά, Μάιος - Ιούνιος 2006.

Διαδίκτυο

1. opm3online.pmi.org
2. www.apm.org.uk
3. www.ipma.ch
4. www.ipmacourse.ch
5. www.iso.org
6. www.ogc.gov.uk
7. www.pmforum.org
8. www.pmgreece.gr
9. www.pmi-greece.org
10. www.pmi.org
11. www.pmi-issiq.org
12. www.pmpartners.com
13. www.prince2.org.uk
14. www.projectmagazine.com