



ΔΗΜΟΣΙΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΜΑΘΗΣΗ | ΑΛΛΑΓΗ | ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ
**ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ**



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης



Κυπριακή Δημοκρατία
Υπουργείο Παιδείας και Δημοκρατίας



Διαρθρωτικό Ταμείο
της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα Κύπρια



Τρίτο Δημόσιο Διοικητικό
και Προσωπικό



ΚΥΠΡΙΑΚΗ
ΑΚΑΔΗΜΙΑ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Απαγορεύεται η μερική ή ολική αναδημοσίευση του έργου αυτού, καθώς και η αναπαραγωγή του με οποιοδήποτε μέσο χωρίς σχετική άδεια του Εκδότη

Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης - Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού - Υπουργείο Οικονομικών

Έτος έκδοσης 2023

ISBN: 978-9963-34-164-1

Υπεύθυνος Έκδοσης:
Σαββίδης Βάσος, Λειτουργός Επιμόρφωσης Α', ΚΑΔΔ

Επιμέλεια: 

Copyright © 2023: Ο παρών Οδηγός εκπονήθηκε στο πλαίσιο της σύμβασης με τίτλο «Αγορά Υπηρεσιών για Εκπαίδευση στη Διαχείριση Έργων». Η σύμβαση εντάσσεται στο συγχρηματοδοτούμενο από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο Έργο «Μαθησιακή Υποστήριξη της Εφαρμογής Διοικητικών Αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση». Ανάδοχος φορέας είναι η Κοινοπραξία «ΚΕΣΣΕΑ - ICBS».

	Πίνακας Συντομογραφιών	5			
1	ΠΡΟΛΟΓΟΣ	6	5	Η ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ	20
2	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ	7	5.1	Τι είναι η Πιστοποίηση στη Διαχείριση Έργου	20
	2.1 Τι είναι Έργο	7	5.2	Η αξία της Πιστοποίησης	20
	2.2 Ο κύκλος ζωής του Έργου (Project Life Cycle)	7	5.3	Πιστοποιήσεις PMI	22
	2.3 Τι είναι η Διαχείριση Έργου	8	6	ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ PMI - ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	23
	2.4 Τομείς εφαρμογής της Διαχείρισης Έργου	8	6.1	Πεδίο Δραστηριότητας Ανάπτυξης Προτύπων	23
	2.5 Μέτρηση της αξίας της Διαχείρισης Έργου	9	7	PMBOK	24
3	Ο ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΕΡΓΟΥ (PROJECT MANAGER)	10	7.1	Τι είναι το πλαίσιο του PMBOK®	24
	3.1 Τι είναι ο Διαχειριστής Έργου	10	7.2	Ποια είναι η ιστορία του PMBOK®	24
	3.2 Τα χαρακτηριστικά του Διαχειριστή Έργου	10	8	ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ PMI	25
	3.3 Δεξιότητες του Διαχειριστή Έργου	10	8.1	Συμπλήρωση αίτησης	25
	3.4 Ποιος είναι οι ευθύνες ενός Διαχειριστή Έργου	13	8.2	Ανασκόπηση αίτησης	25
	3.4.1 Σχεδιασμός και ανάπτυξη της ιδέας Έργου	13	8.3	Πληρωμή	25
	3.4.2 Δημιουργία της ομάδας	13	8.4	Προγραμματισμός ραντεβού για τις εξετάσεις	26
	3.4.3 Παρακολούθηση της προόδου του Έργου και προθεσμίες	13	8.5	Προετοιμασία για τις εξετάσεις	26
	3.4.4 Επίλυση ζητημάτων που προκύπτουν	14	8.6	Ποια είναι η δομή της εξέτασης PMP®	26
	3.4.5 Διαχείριση του προϋπολογισμού	14	8.7	Συμβουλές για την εξέταση	27
	3.4.6 Διασφάλιση της ικανοποίησης των ενδιαφερόμενων μερών	14	8.8	Απαιτήσεις / Προϋποθέσεις PMP®	27
	3.4.7 Αξιολόγηση της απόδοσης Έργου	14	8.9	Συχνές ερωτήσεις	28
	3.5. Εργαλεία του Διαχειριστή Έργου	14	8.10	Μορφή και τύποι ερωτήσεων για την εξέταση PMP®	30
4	ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ	18	8.11	Προτεινόμενοι ιστότοποι για δωρεάν ερωτήσεις εξετάσεων PMP®	32
	4.1 Το PMBOK® του PMI	18		Παράρτημα 1 - Διάγραμμα Ροής το οποίο παρουσιάζει συνοπτικά τη διαδικασία πιστοποίησης	33
	4.2 IPMA και ICB4	18		Παράρτημα 2 - Βιβλιογραφία	34
	4.3 ISO 9000	18			
	4.4 PRINCE2®	19			
	4.5 Σύγκριση Προτύπων Διαχείρισης Έργου	19			



Πίνακας Συνομογραφιών

ΔΕ	Διαχείριση Έργου
ANSI	American National Standards Institute/Αμερικανικό Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων
ΑΤΡ	Authorised Training Partner/ Εξουσιοδοτημένοι Πάροχοι Εκπαίδευσης
C-PMBOK®	Chinese Project Management Body Of Knowledge Guidelines
CAPM®	Certified Associate in Project Management
CCR	Continuing Certification Requirements
GPM	Green Project Management
ICB	IPMA Competence Baseline
IPMA	International Project Management Associations
ISO	International Organization for Standardization/ Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης
OPM3®	Organizational Project Management Maturity Model/Μοντέλο Ωριμότητας Διαχείρισης Οργανωτικού Έργου
P2M	Project and Program Management
PfMP®	Portfolio Management Professional
PgMP®	Program Management Professional
PM	Project Management
PMI	Project Management Institute
PMBOK®	Project Management Body of Knowledge
PMI-ACP®	PMI Agile Certified Practitioner
PMI-PBA®	PMI Professional in Business Analysis
PMI-RMP®	PMI Risk Management Professional
PMI-SP®	PMI Scheduling Professional
PMP®	Project Management Professional
REP	Register Education Partner/ Εγγεγραμμένοι Πάροχοι Εκπαίδευσης
ROI	Return on Investment

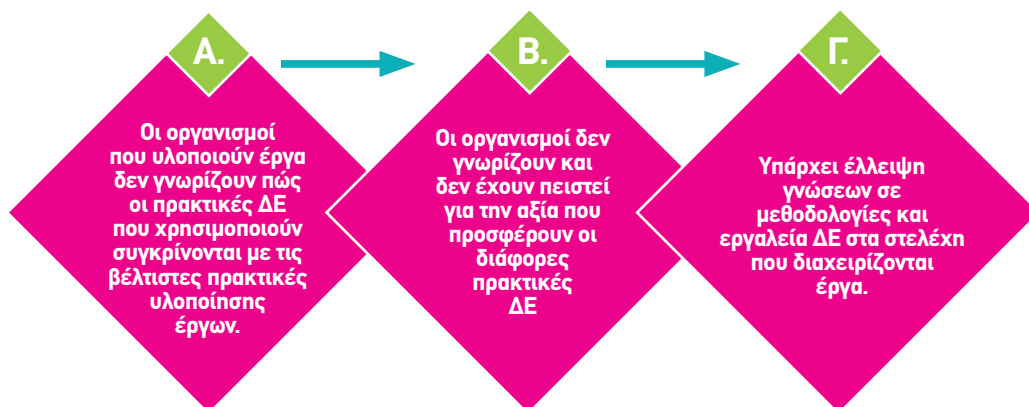
1. ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο παρών Οδηγός εκπονήθηκε στο πλαίσιο της σύμβασης με τίτλο «Αγορά Υπηρεσιών για Εκπαίδευση στη Διαχείριση Έργων». Η σύμβαση εντάσσεται στο συγχρηματοδοτούμενο από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο Έργο «**Μαθησιακή Υποστήριξη της Εφαρμογής Διοικητικών Αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση**». Ανάδοχος φορέας είναι η Κοινοπραξία «**ΚΕΣΕΑ - ICBS**».

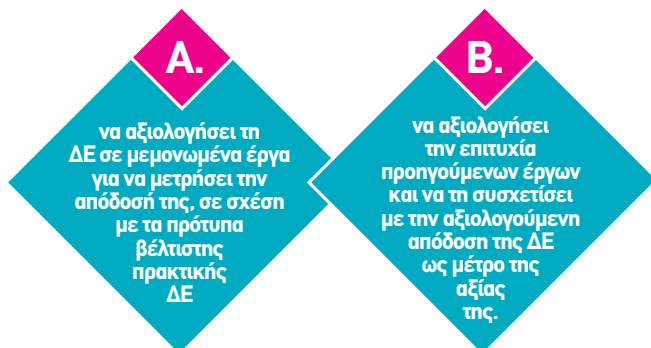
Ο Οδηγός περιλαμβάνει χρήσιμες πληροφορίες για τη Διαχείριση Έργου (ΔΕ) και το ρόλο του Διαχειριστή Έργου, πληροφορίες για την αξία της Πιστοποίησης, οδηγίες για απόκτηση της Πιστοποίησης Project Management Professional, σύντομη περιγραφή του προτύπου και εργαλεία που μπορούν να βοηθήσουν τα στελέχη δημόσιων οργανισμών.

Η ΔΕ είναι ένας ζωτικής σημασίας και καλά ανεπτυγμένος κλάδος στην αγορά εργασίας. Ωστόσο, η εμπειρία λέει ότι οι αδύναμες πρακτικές ΔΕ εξακολουθούν να είναι συχνό φαινόμενο. Τα έργα με κακή διαχείριση κοστίζουν σε εταιρείες και κυβερνητικές υπηρεσίες αρκετά δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως (Larson & Gray, 2011). Αυτό το κόστος μπορεί να είναι 97 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως στον Καναδά σε δημόσια έργα μόνο, με βάση τη μελέτη του Flyvbjerg (2002) και την επένδυση σε δημόσια έργα από τη Στατιστική Υπηρεσία του Καναδά (2011).

Παράγοντες που συμβάλλουν στις κακές πρακτικές ΔΕ είναι:



Ως απάντηση, προτείνεται η ανάπτυξη μίας προσέγγισης ικανής να εκτελέσει τα ακόλουθα:



Παρ' όλα όσα είναι γνωστά για τις βέλτιστες πρακτικές ΔΕ, συχνά αυτές απουσιάζουν από έργα. Αυτό κινεί το ενδιαφέρον για την ανάπτυξη εργαλείων για την αξιολόγηση των πρακτικών ΔΕ. Η αξία ΔΕ μπορεί να προσδιοριστεί εν δυνάμει από τα αποτελέσματα των συγκεκριμένων έργων καθώς και από την συσχέτισή τους με αντίστοιχες πρακτικές.

Κεντρικό στοιχείο οποιουδήποτε σχήματος αξιολόγησης έργων είναι ο προσδιορισμός συγκεκριμένων στοιχείων προς αξιολόγηση (οι «στόχοι» της αξιολόγησης). Προς αυτή την κατεύθυνση, μπορούν να αξιοποιούνται σε μεγάλο βαθμό τα καθιερωμένα πρότυπα ΔΕ και οι παράγοντες επιτυχίας του έργου από προηγούμενες έρευνες για να εντοπίζονται συγκεκριμένοι στόχοι και τα σημεία αναφοράς που πρέπει να αξιολογηθούν. Αυτά περιλαμβάνουν το Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) από το Ινστιτούτο PMI, το IPMA Competence Baseline (ICB) από την International PM Association, το ISO 9000 και το Prince2® από το Office of Government Commerce UK.

Στην παρούσα έκδοση, γίνεται εκτενής αναφορά στην πιστοποίηση PMP® και στο PMBOK® του Project Management Institute (PMI), της Αμερικής. Το PMI είναι η κορυφαία μη κερδοσκοπική ένωση επαγγελματιών μελών στον κόσμο για το επάγγελμα της ΔΕ Προγραμμάτων και Χαρτοφυλακίου. Για περισσότερα από 50 χρόνια, το PMI προσφέρει πιστοποίηση και είναι ιδιαίτερα σεβαστό από κυβερνήσεις και οργανισμούς.

2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ

2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΡΓΟ

Ως έργο ορίζουμε **μία χρονικά περιορισμένη προσπάθεια προκειμένου να δημιουργηθεί ένα μοναδικό προϊόν ή μία μοναδική υπηρεσία**. Με τον όρο «χρονικά περιορισμένη προσπάθεια» εννοείται ότι το έργο έχει χρονικά προκαθορισμένη αρχή και τέλος, ενώ με τον όρο «μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία» εννοείται ότι το τελικό αποτέλεσμα του έργου είναι πάντα ανόμοιο και διαφορετικό από το αποτέλεσμα ενός άλλου έργου.

Ως παραδείγματα έργων θεωρούνται το χτίσιμο ενός νέου οικοδομήματος, η ανάπτυξη ενός νέου λειτουργικού προγράμματος, η δημιουργία μιας διαφημιστικής καμπάνιας καθώς και η αξιολόγηση των τρεχουσών διαδικασιών παραγωγής μιας επιχειρηματικής μονάδας. Κάθε έργο έχει ορισμένα κύρια χαρακτηριστικά. Κάποια από αυτά είναι τα ακόλουθα:

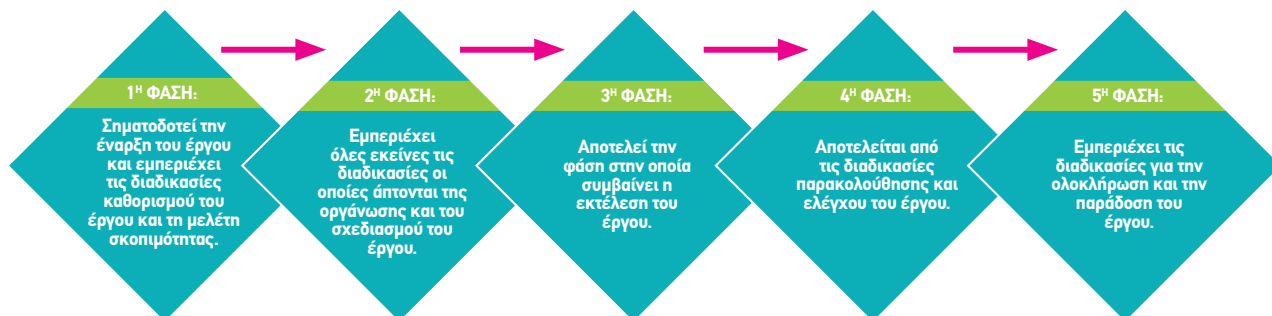
- Συγκροτείται από δραστηριότητες οι οποίες δεν επαναλαμβάνονται.
- Απαιτείται σχεδιασμός προκειμένου να επιτευχθεί ο τελικός στόχος.
- Όπως προαναφέρθηκε και σύμφωνα με τον ορισμό το αποτέλεσμα είναι μοναδικό καθώς επίσης έχει συγκεκριμένο χρόνο αρχής και λήξης.
- Τις περισσότερες φορές έχουν μεγάλο όγκο και είναι πολύπλοκα.
- Διακατέχονται από περιορισμούς σε σχέση με το χρόνο, το κόστος, την ποιότητα και τους πόρους.
- Τέλος τις περισσότερες φορές η περάτωση τους επιβάλλει την ύπαρξη ομάδας.

2.2 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ (PROJECT LIFE CYCLE)

Ένα έργο λαμβάνει χώρα σε ένα περιβάλλον το οποίο είναι πολύ πιο ευρύ από το ίδιο το έργο. Συνεπώς, η ομάδα του έργου είναι αναγκαίο να κατανοεί το συγκεκριμένο γεγονός προκειμένου να δύναται να επιλέξει τις φάσεις του κύκλου ζωής του έργου καθώς επίσης και τα εργαλεία και τις τεχνικές οι οποίες ταιριάζουν στο έργο. Ως κύκλο ζωής του έργου (Project Life Cycle) ορίζουμε το σύνολο των φάσεων οι οποίες το καθορίζουν πλήρως από την αρχή του μέχρι και το τέλος του.

Οι φάσεις σε ένα έργο, η διάκριση καθώς και ο αριθμός τους, αποτελεί μια καθαρά υποκειμενική διαδικασία. Τις περισσότερες φορές είναι συνδεδεμένες με τον τρόπο ανάθεσης, με το αντικείμενο του έργου, με την οργάνωση της παραγωγής αλλά ακόμα και με τις απαιτήσεις της αγοράς. Τόσο οι Διαχειριστές Έργου όσο και η ίδια η επιχείρηση είναι οι παράγοντες οι οποίοι διαιρούν το έργο σε φάσεις με σκοπό να παρέχουν καλύτερο διοικητικό έλεγχο.

Τέτοιες φάσεις οι οποίες δύναται να εντοπιστούν λίγο έως πολύ σε όλα τα έργα είναι οι ακόλουθες πέντε:



2.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ

Η γενική αντίληψη για τον όρο 'Διαχείριση Έργου' είναι η εφαρμογή γνώσεων, δεξιοτήτων, εργαλείων και τεχνικών έτσι ώστε οι δραστηριότητες του έργου να κατευθύνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προς την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των εμπλεκόμενων στο έργο.

Συγκεκριμένα, η ΔΕ ορίζεται ως οι διαδικασίες προγραμματισμού, εκτέλεσης, ελέγχου και ολοκλήρωσης ενός έργου μιας ομάδας προκειμένου να επιτευχθούν με βέλτιστο τρόπο συγκεκριμένοι στόχοι και να καλυφθούν συγκεκριμένα κριτήρια επιτυχίας. Ένας ακόμη πιο απλός ορισμός για τη ΔΕ είναι ότι ουσιαστικά αποτελεί το σύνολο των διαδικασιών οι οποίες είναι απαραίτητες για να επιτευχθεί αποτελεσματικά η διαχείριση του έργου.

Όσον αφορά στις επιδιώξεις της ΔΕ, αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Η αρχική επιδίωξή της είναι όχι μόνο να επιτευχθούν όλοι οι στόχοι του έργου, αλλά και να τηρηθούν όλοι οι περιορισμοί του. Οι βασικοί αυτοί περιορισμοί δεν είναι άλλοι από το χρόνο, την ποιότητα καθώς και τον προϋπολογισμό.
- Η δευτερεύουσα επιδίωξη της ΔΕ, είναι να βελτιστοποιήσει την κατανομή και την ενοποίηση των απαραίτητων πόρων προκειμένου να επιτευχθούν όλοι οι προσαρμοσμένοι στόχοι.

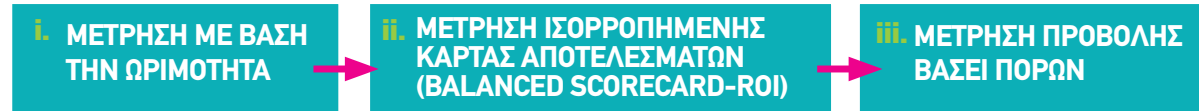
2.4 ΤΟΜΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

Ο κόσμος στον οποίο ζούμε τρέχει με απίστευτους ρυθμούς έχοντας συνεχείς αλλαγές σε προσεγγίσεις και διαδικασίες σε κάθε τομέα της επιχειρηματικής, και όχι μόνο, καθημερινότητας και φυσικά το συγκεκριμένο γεγονός δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστο τον τομέα της ΔΕ. Όπως γίνεται κατανοητό απ' όλα τα παραπάνω τόσο η ύπαρξη της πρακτικής της ΔΕ όσο και η ύπαρξη ικανών Διαχειριστών Έργου είναι επιβεβλημένη περισσότερο από κάθε άλλη φορά για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Την μερίδα του λέοντος, στην εφαρμογή της ΔΕ, την κατέχουν μονάδες τόσο στον ιδιωτικό τομέα όσο και στο δημόσιο τομέα, οι οποίες ως κύριο στόχο τους έχουν την παραγωγή ενός έργου ανεξαρτήτου μεγέθους και περιεχομένου. Ωστόσο, η ΔΕ εφαρμόζεται και χρησιμοποιείται ακόμη και σε οργανισμούς των οποίων ο στόχος είναι η παραγωγή μιας υπηρεσίας. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι αναγκαία σε κάθε οργανισμό ή εταιρεία που είναι υποχρεωμένη στην τήρηση πόρων, χρονικών και χρηματικών περιορισμών.

2.5 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

Σε προηγούμενες προσπάθειες που είχαν γίνει για τη μέτρηση της αξίας της ΔΕ, χρησιμοποιήθηκαν τρεις τρόποι:



i. Μέτρηση με βάση τη ωριμότητα

Η μέτρηση βάσει ωριμότητας εστιάζει στον προσδιορισμό του επιπέδου ωριμότητας ΔΕ του οργανισμού και στον καθορισμό της συσχέτισης μεταξύ της ωριμότητας αυτής και των διακυμάνσεων του κόστους και του χρόνου του έργου από τις αρχικές γραμμές βάσης. Η μεθοδολογία ανάλυσης ωριμότητας ΔΕ αποτελείται από 148 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής που μετρούν την ωριμότητα των Διαχειριστών Έργων και καλύπτουν 8 τομείς γνώσης και 6 φάσεις έργου. Το μοντέλο ωριμότητας ΔΕ προσπαθεί να προσδιορίσει το τρέχον επίπεδο ΔΕ ενός οργανισμού (Ibbs & Kwak, 2002). Οι Ibbs και Reginato (2002) επεσήμαναν τρία σημαντικά ευρήματα. Πρώτον, οι εταιρείες με πιο ώριμη πρακτική ΔΕ έχουν καλύτερες επιδόσεις έργων. Δεύτερον, η ωριμότητα των Διαχειριστών Έργου συσχετίζεται ισχυρά με πιο προβλέψιμο χρονοδιάγραμμα ΔΕ και απόδοση κόστους. Και τρίτον, οι οργανισμοί με καλές πρακτικές ΔΕ έχουν χαμηλότερο άμεσο κόστος από τους οργανισμούς με κακή ΔΕ.

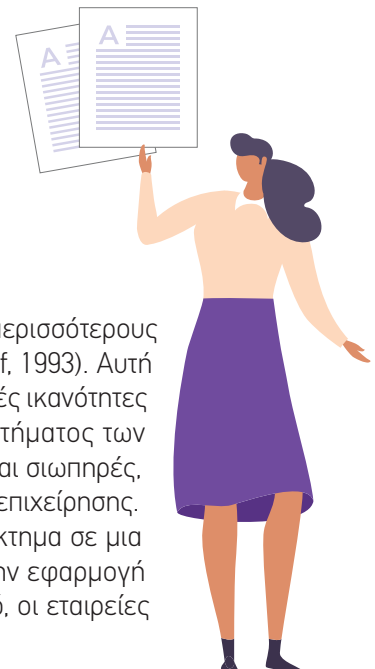
ii. Μέτρηση Ισορροπημένης Κάρτας Αποτελεσμάτων (Balanced Scorecard-ROI)

Υπάρχουν δύο κλάδοι σε αυτήν την προσέγγιση για τη μέτρηση της τιμής της ΔΕ, η ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας και η μέτρηση ισορροπημένης κάρτας βαθμολογίας-ROI. Η ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας (Kaplan & Norton, 1996) καθορίζει στόχους και μέτρα σε τέσσερις προοπτικές: οικονομική, εσωτερική επιχείρηση, καινοτομία και μάθηση και πελάτης. Συνδυάζοντας αυτές τις προοπτικές, η ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας βελτιώνει τις ικανότητες λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων των διευθυντών. Η ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας παρέχει ένα πλαίσιο για τη διαχείριση της υλοποίησης της στρατηγικής, ενώ επιτρέπει επίσης στην ίδια τη στρατηγική να εξελιχθεί ως απάντηση στις αλλαγές στο ανταγωνιστικό, την αγορά και το τεχνολογικό περιβάλλον της εταιρείας.

Η μέτρηση ισορροπημένης κάρτας βαθμολογίας-ROI (Phillips et al., 2002) χρησιμοποιεί την ίδια προσέγγιση με την κάρτα βαθμολογίας ισορροπίας, αλλά προσπαθεί να ποσοτικοποιήσει οποιαδήποτε τιμή πραγματοποιηθεί με τη μορφή νομισματικής αξίας. Οι μορφές αξίας μπορούν να μετρηθούν με δεδομένα εξόδου, υπολογισμό του τυπικού κόστους ποιότητας, μετατροπή του χρόνου των εργαζομένων με αποζημίωση, χρησιμοποιώντας ιστορικά κόστη από αρχεία, στοιχεία από εσωτερικούς και εξωτερικούς εμπειρογνώμονες ή εκτιμήσεις από μέλη της ομάδας και τη διευθυντική ομάδα.

iii. Μέτρηση προβολής βάσει πόρων

Αυτή η προσέγγιση βασίζεται στη δήλωση του Ricardian ότι οι εταιρείες με περισσότερους πόρους θα έχουν χαμηλότερο μέσο κόστος και θα κερδίζουν ενοίκια (Peteraf, 1993). Αυτή η άποψη επικεντρώθηκε «στον αντίκτυπο που έχουν οι εσωτερικές οργανωτικές ικανότητες στον καθορισμό του μακροπρόθεσμου, βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων. Η ανησυχία είναι ότι οι ικανότητες σχετίζονται με τη γνώση, είναι σιωπηρές, δύσκολες στο εμπόριο και συνήθως μοιράζονται μεταξύ των πρακτόρων της επιχείρησης. Έτσι προκύπτει το ερώτημα εάν η ΔΕ θα μπορούσε ή όχι να παράγει πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση». Οι Thomas & Mullaly (2008) βρήκαν ότι με βάση το πλαίσιο, την εφαρμογή ΔΕ και την προσαρμογή της εφαρμογής ΔΕ σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό, οι εταιρείες απέκτησαν απτές ή/και άυλες αξίες.




Το πρόβλημα αυτής της προσέγγισης, είναι ότι η αξία των υλοποιήσεων ΔΕ μετρήθηκε με βάση τις υποκειμενικές απόψεις των στελεχών και των διαχειριστών έργων. Δεν υπήρχε πραγματική αξία σε χρήματα, ή ποσοστό εξοικονόμησης κόστους ως συνέπεια της εφαρμογής γνώσεων και πρακτικών ΔΕ. Αν και ήταν σημαντικό να επιβεβαιωθεί εκ νέου ότι η εφαρμογή ΔΕ προσφέρει αξία σε έναν οργανισμό, η ιδέα της μέτρησης της αξίας των υλοποιήσεων ΔΕ πρέπει ακόμη να διερευνηθεί.

Προτεινόμενη προσέγγιση

Εκτός από τις προσεγγίσεις που περιγράφονται παραπάνω, άλλες προσπάθειες έχουν γίνει με τη διεξαγωγή ερευνών με τη συμμετοχή ειδικών στη ΔΕ για να εξακριβώσουν τις απόψεις τους σχετικά με συγκεκριμένες πρακτικές ΔΕ (εργαλεία και τεχνικές) και τις αντιλήψεις τους για την αξία τους. Αυτές οι προσπάθειες για τη μέτρηση της αξίας της ΔΕ περιλαμβάνουν όλες κάποια μορφή αξιολόγησης της απόδοσης των Διαχειριστών Έργων και, στις περισσότερες περιπτώσεις, τις συγκρίνουν με κάποια μορφή αξιολογημένης επιτυχίας του έργου για να δώσουν ένα μέτρο αξίας. Οι διαφορές έγκεινται στις προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται για αυτές τις αξιολογήσεις.

Η προτεινόμενη προσέγγιση είναι να επεκταθούν οι προσπάθειες - οι οποίες εστιάζουν στις οργανωτικές ικανότητες ή στις δεξιότητες του μεμονωμένου διευθυντή - εστιάζοντας πιο αντικειμενικά στην αξιολόγηση των ειδικών πρακτικών ΔΕ που εφαρμόζονται σε μεμονωμένα έργα σε σχέση με ευρέως αποδεκτά πρότυπα ΔΕ.



3. Ο ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΕΡΓΟΥ (PROJECT MANAGER)

3.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΕΡΓΟΥ

Ως Διαχειριστής Έργου θεωρείται ο επαγγελματίας που ασχολείται με τη ΔΕ. Οι επαγγελματίες που κατέχουν τον τίτλο του Διαχειριστή Έργου, έχουν την ευθύνη του σχεδιασμού, οργάνωσης, και εκτέλεσης ενός έργου είτε αυτό είναι τεχνικό ή μηχανολογικό είτε αφορά άλλο αντικείμενο, όπως παραδείγματος χάρι ένα έργο δημιουργίας μηχανογραφικής πλατφόρμας από εταιρεία παροχής υπηρεσιών λογισμικού. Οι Διαχειριστές Έργου έχουν την ευθύνη και την πλήρη εξουσία για το έργο το οποίο τους έχει ανατεθεί προς διεκπεραίωση.

3.2 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ ΕΡΓΟΥ

Οι επαγγελματίες που κατέχουν την πιστοποίηση του Διαχειριστή Έργων (Project Manager), προκειμένου να την λάβουν θα πρέπει να κατέχουν κάποια ιδιαίτερα προσόντα και δεξιότητες που διαφέρουν από αυτές ενός απλού Διαχειριστή/Διευθυντή. Με αυτό εννοείται ότι οι Διαχειριστές Έργων, πρέπει να είναι ικανοί να διευθύνουν και να επιβλέπουν μια διαδικασία που απαιτεί την πλήρη αφοσίωση τους, και για την οποία θα πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι ούτως ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν και να μπορούν να διαχειριστούν διαφορετικές καταστάσεις, ανθρώπους και προβλήματα, τεχνικά ή μη, με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι και η ολοκλήρωση των εργασιών σε συγκεκριμένο χρόνο.

3.3 ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ ΕΡΓΟΥ

Οι δεξιότητες ΔΕ αναφέρονται στις βασικές ικανότητες που είναι απαραίτητες για την επιτυχή διεκπεραίωση ενός έργου από την αρχή μέχρι το τέλος. Για παράδειγμα, ένας Διαχειριστής Έργου πρέπει να είναι οργανωμένος, γνώστης και ικανός να κάνει πολλαπλές εργασίες. Πρέπει επίσης να είναι καλός επικοινωνιακά, ισχυρός ηγέτης και αποτελεσματικός επίλυσης προβλημάτων.

Πιο κάτω, διερευνούμε 20 δεξιότητες που πρέπει να έχει κάθε Διαχειριστής Έργου.

i. Επικοινωνία

Οι Διαχειριστές Έργων πρέπει να έχουν ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες για να μπορούν να μεταφέρουν μηνύματα στους πελάτες και στα μέλη της ομάδας. Χρειάζονται αυτή την ικανότητα για να μοιραστούν αποτελεσματικά το όραμά τους, τους στόχους, τις ιδέες και τα ζητήματά τους. Χρειάζονται επίσης δεξιότητες επικοινωνίας για την παραγωγή παρουσιάσεων και εκθέσεων.

ii. Ηγεσία

Οι ισχυρές ηγετικές δεξιότητες είναι κρίσιμες για τους Διαχειριστές Έργων. Επιτρέπουν στους ηγέτες να επιβλέπουν και να συντονίζουν τις εργασίες καθώς και να παρακινούν και να ενθαρρύνουν την ομάδα και να ορίζουν τον οδικό χάρτη για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου.

iii. Οργάνωση

Για να διασφαλιστεί ότι οι διαδικασίες εκτελούνται ομαλά και σύμφωνα με κοινούς στόχους, οι Διαχειριστές Έργων πρέπει να έχουν ισχυρές οργανωτικές δεξιότητες. Ενώ αυτό περιλαμβάνει τη δυνατότητα πολλαπλών εργασιών, περιλαμβάνει επίσης την ιεράρχηση εργασιών, τη κατηγοριοποίηση έργων και την τεκμηρίωση των πάντων για εύκολη πρόσβαση και μελλοντική αναφορά.

iv. Διαπραγμάτευση

Ένας Διαχειριστής Έργου πρέπει να είναι αποτελεσματικός στη διαπραγμάτευση όρων με προμηθευτές, πελάτες και άλλους ενδιαφερόμενους. Πρέπει επίσης να χρησιμοποιούνται διαπραγματευτικές δεξιότητες όταν εργάζεται με την ομάδα του για να ευθυγραμμίσει τους πάντες με στρατηγικούς στόχους ή να διαχειριστεί διαπροσωπικές συγκρούσεις μέσα στην ομάδα.

v. Διοίκηση / Διαχείριση ομάδας

Ένας Διαχειριστής Έργου πρέπει να είναι σε θέση να συγκεντρώσει μια ομάδα και να την κινήσει προς μια κατεύθυνση, ευθυγραμμίζοντας τους προσωπικούς τους στόχους με αυτούς του οργανισμού. Οι δεξιότητες διαχείρισης ομάδας περιλαμβάνουν την ικανότητα αποτελεσματικής ανάθεσης ευθυνών, χειρισμού συγκρούσεων, αξιολόγησης των επιδόσεων και καθοδήγησης των μελών της ομάδας για να τα βοηθήσουν να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους.

vi. Διαχείριση χρόνου

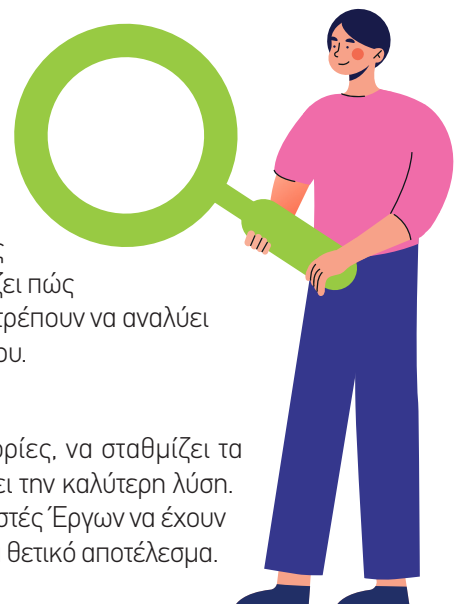
Κάθε έργο υπόκειται σε προθεσμίες, πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχουν πολλές εργασίες που πρέπει να ολοκληρωθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι Διαχειριστές Έργου πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργήσουν ένα χρονοδιάγραμμα έργου και να διατηρούν αυτές τις προθεσμίες καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου.

vii. Διαχείριση κινδύνων

Αν και δεν είναι γενικά εμφανείς, οι κίνδυνοι είναι αναπόφευκτοι κατά τη διάρκεια ενός έργου, γι' αυτό ο Διαχειριστής Έργου πρέπει να έχει την εμπειρία και την ικανότητα να εντοπίσει τι θα μπορούσε να πάει στραβά και να εφαρμόσει μια στρατηγική μετριασμού του κινδύνου. Πρέπει να μπορεί να κάνει δύσκολες ερωτήσεις στην ομάδα του και να επιβεβαιώνει συνεχώς χρονοδιαγράμματα, αποφάσεις και εξαρτήσεις. Θα πρέπει επίσης να γνωρίζει πώς να χρησιμοποιεί επαγγελματικά εργαλεία διαχείρισης κινδύνου που του επιτρέπουν να αναλύει πιθανούς κινδύνους για να αναπτύξει στρατηγικές μετριασμού του κινδύνου.

viii. Επίλυση προβλημάτων

Ένας Διαχειριστής Έργου πρέπει να είναι σε θέση να συλλέγει πληροφορίες, να σταθμίζει τα σχετικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και στη συνέχεια να διαμορφώνει την καλύτερη λύση. Οι ισχυρές δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων θα επιτρέψουν στους Διαχειριστές Έργων να έχουν μια δομημένη προσέγγιση για την επίλυση προβλημάτων για να επιτύχουν ένα θετικό αποτέλεσμα.



ix. Διαχείριση προϋπολογισμού

Μία από τις πιο σημαντικές ευθύνες για τον Διαχειριστή Έργου είναι να δημιουργήσει έναν βιώσιμο προϋπολογισμό και να τον ελέγχει σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου. Οι Διαχειριστές Έργων συνήθως χρειάζονται εμπειρία για να είναι σε θέση να προσδιορίσουν αποτελεσματικά πού υπερβαίνει το κόστος και ποιες αλλαγές πρέπει να κάνουν για να ελέγξουν το κόστος. Χρειάζονται την ικανότητα να παρακολουθούν το κόστος, να συντάσσουν υπολογιστικά φύλλα και να αποφασίζουν σε τι πρέπει ή δεν πρέπει να δαπανηθεί ο προϋπολογισμός.

x. Κίνητρο

Για να διατηρήσει την ομάδα του ικανοποιημένη και με κίνητρα όταν πλησιάζουν γρήγορα οι προθεσμίες, ένας Διαχειριστής Έργου πρέπει να έχει δεξιότητες παρακίνησης. Οι τακτικές περιλαμβάνουν τη χρήση θετικής ενίσχυσης, επαίνους και δραστηριότητες δημιουργίας ομάδας. Πρέπει να είναι σε θέση να καλλιεργήσουν ένα θετικό, διασκεδαστικό και συνεργατικό περιβάλλον εργασίας.

xi. Τεχνική γραφή

Η τεχνική γραφή είναι μια μορφή γραφής που χρησιμοποιούν οι Διαχειριστές Έργων για τη σύνταξη πιθανών παραδοτέων, την κυκλοφορία σημειώσεων, τη στόχευση εκδόσεων προϊόντων ή την αποστολή ενημερώσεων ειδήσεων.

xii. Προσαρμοστικότητα

Οι Διαχειριστές Έργων πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμοστούν στις επερχόμενες τάσεις των προϊόντων, στη νέα τεχνολογία, στα δημογραφικά στοιχεία των χρηστών και πολλά άλλα. Αυτή είναι μια ιδιαίτερα σημαντική ικανότητα σε υλικό επίπεδο, καθώς πρέπει να οδηγούν ολόκληρες ομάδες προς τη σωστή κατεύθυνση.

xiii. Τεχνολογικά καταξιωμένος

Το να είναι γνώστες της τεχνολογίας και να έχουν πρακτική εμπειρία με την πιο πρόσφατη τεχνολογία μπορεί να επιτρέψει την αύξηση της ταχύτητας της παραγωγικότητας της ομάδας έργου. Γνωρίζοντας πώς να προσαρμόζονται στις τρέχουσες τάσεις της τεχνολογίας, μπορεί να είναι σε θέση να αυξάνουν την απόδοση και την ικανότητα της ομάδας να κάνει τα πράγματα αποτελεσματικά.

xiv. Δεξιότητες αναφοράς

Ένας Διαχειριστής Έργου πρέπει να είναι σε θέση να συλλέγει πληροφορίες καθ' όλη τη διάρκεια ζωής ενός έργου και να τις αναφέρει για μελλοντική αξιολόγηση. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό εάν ένα έργο αρχίζει να αντιμετωπίζει προβλήματα. Οι Διαχειριστές Έργων χρειάζονται δεξιότητες αναφοράς για να συντονιστούν με τους Διευθυντές, τους πελάτες και τα μέλη της ομάδας για να θέτουν προσδοκίες, στόχους και να μεταφέρουν πληροφορίες σχετικά με τα παραδοτέα.

xv. Ενεργή ακρόαση

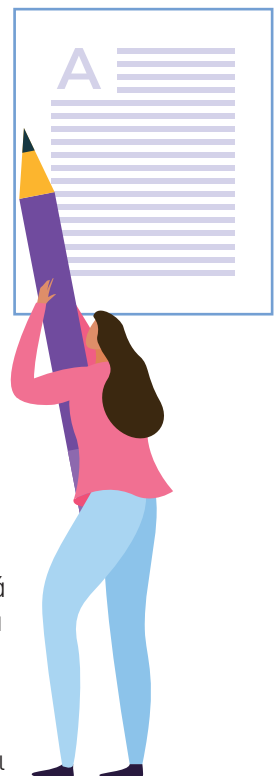
Η ενεργή ακρόαση είναι ένα σημαντικό μέρος της αποτελεσματικής επικοινωνίας που επιτρέπει στους Διαχειριστές Έργων να συνδέονται με τα μέλη της ομάδας, να αναπτύσσουν καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες και να διαχειρίζονται τις προσδοκίες των βασικών ενδιαφερομένων. Η ενεργή ακρόαση τους επιτρέπει να κατανοήσουν πλήρως την οπτική γωνία του ατόμου με το οποίο συνομιλούν.

xvi. Ερευνητικές δεξιότητες

Οι ερευνητικές δεξιότητες επιτρέπουν στον Διαχειριστή Έργου να καλύψει τυχόν κενά στη γνώση που μπορεί να του επιτρέψουν να ολοκληρώσει το έργο πιο αποτελεσματικά ή με μεγαλύτερη επιτυχία.

xvii. Διαπροσωπικές δεξιότητες

Οι διαπροσωπικές δεξιότητες περιλαμβάνουν αυτοπεποίθηση, διαχείριση σχέσεων και



δεξιότητες συνεργασίας. Η ικανότητα του Διαχειριστή Έργου να συνεργάζεται καλά ως μέρος μιας ομάδας επιτρέπει στην ομάδα να συνεργάζεται πιο παραγωγικά και να ολοκληρώνει το έργο πιο αποτελεσματικά. Οι δεξιότητες διαχείρισης σχέσεων είναι επίσης απαραίτητες, καθώς επιτρέπουν στον Διαχειριστή Έργου να αναπτύξει και να καλλιεργήσει σχέσεις με πελάτες, πωλητές και μέλη της ομάδας. Το σωστό επίπεδο αυτοπεποίθησης μπορεί επίσης να βελτιώσει την εμπιστοσύνη της ομάδας στο σύνολό της, αυξάνοντας το ηθικό και επιτρέποντας βελτιωμένη απόδοση.

xviii. Μεθοδολογίες διαχείρισης έργου

Ένας καλός Διαχειριστής Έργου πρέπει να έχει την ικανότητα να εφαρμόζει πλαίσια και μεθοδολογίες, όπως: Waterfall, Agile και SCRUM, σε όλο τον κύκλο ζωής ενός έργου.

xix. Γνώση πολιτικής

Για να διατηρηθεί η ομαλή λειτουργία ενός έργου, οι Διαχειριστές Έργου πρέπει να έχουν επαρκή γνώση των γνώσεων πολιτικής, συμπεριλαμβανομένων των βέλτιστων πρακτικών για την υγεία, την ασφάλεια, το περιβάλλον και τις επιχειρήσεις.

xx. Διαχείριση συγκρούσεων

Οι ισχυρές δεξιότητες διαχείρισης συγκρούσεων είναι απαραίτητες για τους Διαχειριστές Έργου, οι οποίοι πρέπει να διατηρήσουν τις ομάδες τους να λειτουργούν αποτελεσματικά και να συνεργάζονται καλά. Οι δεξιότητες διαχείρισης και επίλυσης συγκρούσεων είναι επίσης σημαντικές για τη διόρθωση καθυστερημένων ροών εργασίας, ασυμφωνιών έργων ή την αντιμετώπιση άλλων εσωτερικών ή εξωτερικών εμποδίων.

3.4 ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΕΥΘΥΝΕΣ ΕΝΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ ΕΡΓΟΥ

Αν και υπάρχουν παραλλαγές στις θέσεις Διαχειριστές Έργου μεταξύ των τομέων του κλάδου, τα γενικά καθήκοντα του Διαχειριστή Έργου παραμένουν τα ίδια. Αυτές οι ευθύνες περιλαμβάνουν:

3.4.1 Σχεδιασμός και ανάπτυξη της Ιδέας Έργου

Κάθε έργο ξεκινά ως ιδέα. Είναι δουλειά του Διαχειριστή Έργου να συνεργάζεται με εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη και εξωτερικούς πελάτες για να ορίσει αυτή την έννοια και να δημιουργήσει μια διαδικασία που θα την φέρει σε πέρας. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό και τη διαχείριση των προσδοκιών των πελατών, την ανάπτυξη ενός λεπτομερούς σχεδίου έργου, τον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής του έργου και την ανάθεση των μελών της ομάδας σε συγκεκριμένες εργασίες.

3.4.2 Δημιουργία της ομάδας

Οι Διαχειριστές Έργου είναι υπεύθυνοι για κάθε πτυχή του έργου, συμπεριλαμβανομένης της καθοδήγησης μιας ομάδας ικανής να ανταποκριθεί ή να υπερβεί τις προσδοκίες των πελατών για το όραμά τους. Οι επιτυχημένοι Διαχειριστές Έργου συγκεντρώνουν και διαχειρίζονται αυτά τα άτομα για να φτιάξουν μια τελειοποιημένη μηχανή έργου. Εάν η ομάδα χρειάζεται καθοδήγηση, ή εκπαίδευση, είναι ευθύνη του Διαχειριστή Έργου να τους προετοιμάσει για επιτυχία.

Προκειμένου να οικοδομηθεί και να διατηρηθεί μια δυναμική νοοτροπία ομάδας, ένας Διαχειριστής Έργου πρέπει να είναι σε θέση να διατηρεί ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία, να δημιουργεί καλές εργασιακές σχέσεις και να παρακινεί όποιον χρειάζεται παρακίνηση.

3.4.3 Παρακολούθηση της προόδου του έργου και προβλεψεις

Η οργάνωση και η παρακολούθηση αποτελούν μεγάλο μέρος της δουλειάς ενός Διαχειριστή Έργου. Από τη δημιουργία ενός ακριβούς χρονοδιαγράμματος για την ολοκλήρωση του έργου έως τη διασφάλιση ότι οι εργασίες έχουν ολοκληρωθεί εντός των ορίων της ανάθεσης, ο Διαχειριστής Έργου πρέπει να έχει επίγνωση του τρόπου με τον οποίο προχωρά το έργο. Ο Διαχειριστής Έργου προβλέπει επίσης καθυστερήσεις που μπορεί να προκύψουν από την πλευρά του πελάτη και ενημερώνει την ομάδα για τυχόν αλλαγές.

3.4.4 Επίλυση ζητημάτων που προκύπτουν

Σε κάθε έργο προκύπτουν ζητήματα που πρέπει να επιλυθούν. Ο Διαχειριστής Έργου είναι το πρώτο άτομο στο οποίο απευθύνονται οι πελάτες και τα μέλη της ομάδας όταν κάτι πάει στραβά, επομένως είναι προς το συμφέρον αυτών των επαγγελματιών να προβλέψουν τυχόν πιθανά ζητήματα πριν συμβούν. Η προσαρμοστικότητα και η επίλυση προβλημάτων είναι το κλειδί για τη διατήρηση του ελέγχου ενός έργου. Ένα θέμα για το οποίο οι Διαχειριστές Έργου πρέπει να έχουν ένα σχέδιο είναι η αλλαγή ή η επέκταση των παραδοτέων ενός έργου σε ένα έργο. Αυτό συμβαίνει συνήθως όταν το εύρος ενός έργου δεν είχε καθοριστεί σωστά από την αρχή και μπορεί να επηρεάσει σοβαρά το χρονοδιάγραμμα και τον προϋπολογισμό.

3.4.5 Διαχείριση του προϋπολογισμού

Η διαχείριση του προϋπολογισμού είναι ένα άλλο πρωταρχικό καθήκον του Διαχειριστή Έργου. Αυτοί οι επαγγελματίες διασφαλίζουν ότι το έργο γίνεται χωρίς υπερβολικές δαπάνες. Ένας καλός Διαχειριστής Έργου έχει κατακτήσει την τέχνη της οικονομικής αποδοτικότητας. Πρέπει επίσης να είναι διαφανής και ρεαλιστής σχετικά με το κόστος, ώστε οι πελάτες να γνωρίζουν από την αρχή πόσα είναι πιθανό να ξοδέψουν.

3.4.6 Διασφάλιση της ικανοποίησης των ενδιαφερόμενων μερών

Οι Διαχειριστές Έργου έχουν τη στενότερη σχέση με τους πελάτες από οποιονδήποτε εργάζεται σε ένα έργο. Εξαιτίας αυτού, είναι σημαντικό να διατηρούν ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας για ενημερώσεις και σχόλια. Εάν προκύψουν προβλήματα ή αλλαγές στο χρονοδιάγραμμα ενός έργου, για παράδειγμα, ο Διαχειριστής Έργου είναι υπεύθυνος για την ενημέρωση του πελάτη.

3.4.7 Αξιολόγηση της απόδοσης του έργου

Μετά την ολοκλήρωση ενός έργου, ο Διαχειριστής Έργου είναι υπεύθυνος για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς του. Με τα δεδομένα που έχουν παρακολουθήσει καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας, μπορούν να αρχίσουν να εντοπίζουν ελλείψεις και να σχεδιάζουν τρόπους επίλυσης παρόμοιων προβλημάτων στο μέλλον. Αυτή είναι επίσης μια ευκαιρία να επισημάσουμε τι πήγε σωστά, συμπεριλαμβανομένης της οικοδόμησης συλλογικότητας και της επιβράβευσης των μελών της ομάδας που ξεχώρισαν κατά τη διάρκεια του έργου.

3.5 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ ΕΡΓΟΥ

Μολονότι υπάρχουν πολλές και διαφορετικές όψεις στη ΔΕ, καθώς επίσης και πολλά εμπόδια κατά την διάρκεια ανεπιτυχών ή επιτυχημένων έργων υπάρχουν κάποια βασικά εργαλεία τα οποία πρέπει/μπορεί να αξιοποιεί ο Διαχειριστής Έργου ώστε να μπορεί να διαχειριστεί στο μέγιστο ένα έργο αυξάνοντας το βαθμό επιτυχίας του. Παρακάτω θα τεθούν υπό ανάλυση τα βασικά εργαλεία που απαιτούνται και είναι απαραίτητα στον Διαχειριστή Έργου. Οι σημαντικές αρχές που αφορούν τα εργαλεία αυτά είναι οι εξής:

1. Οποιοδήποτε αρχείο το οποίο χρησιμοποιείται για τον προγραμματισμό του έργου πρέπει να εξεταστεί, αξιολογηθεί και εγκριθεί από τους συμμετέχοντες στο έργο (stakeholders) και τα μέλη της ομάδας.
2. Αρχεία τα οποία είναι μεμονωμένα, δεν έχουν λόγο ύπαρξης. Ειδικά σε μικρά έργα, στα οποία συνήθως συνδυάζονται οι πληροφορίες και καταγράφονται σε ένα συγκεντρωτικό αρχείο για ευκολότερη πρόσβαση.
3. Τα ουσιώδη εργαλεία αποτελούν τις βασικές πληροφορίες και τις μεθοδικές σκέψεις που απαιτούνται για τον αποτελεσματικό τρόπο διαχείρισης και σχεδιασμού του έργου.

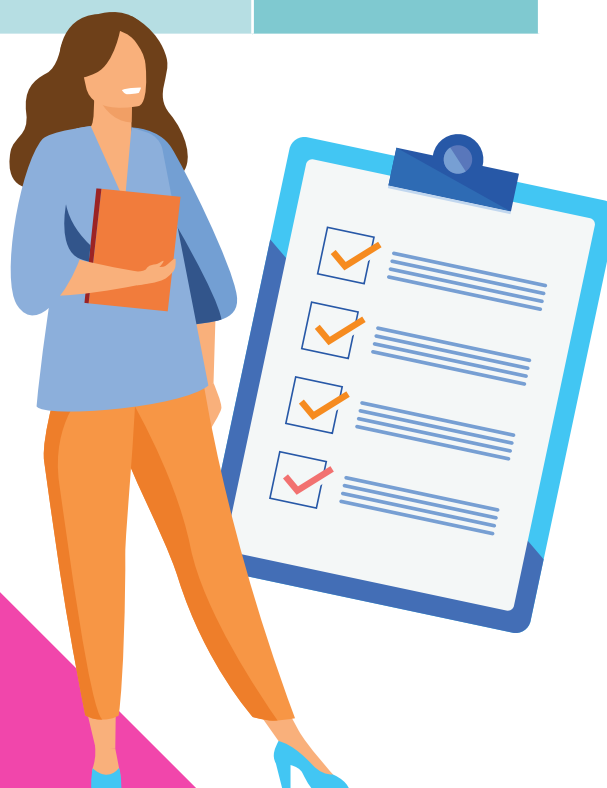
Ο πίνακας στις επόμενες σελίδες παρουσιάζει τα βασικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται από τους Διαχειριστές Έργων.

ΕΡΓΑΛΕΙΟ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΑΞΙΑ	ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ
Καταστατικός Χάρτης Έργου (Project Charter)	Δίνει εξουσιοδότηση για το έργο και τον διαχειριστή.	Παρέχει επίσημη πληροφόρηση στον οργανισμό.	Υπάρχουν περιπτώσεις που ενδέχεται το καταστατικό να είναι ανεπίσημο έγγραφο.
Έγγραφο περιγραφής του έργου (Project Definition Document)	Αποσαφηνίζει τον σκοπό, τους στόχους, τα κριτήρια επιτυχίας και δηλώνει το αντικείμενο του έργου.	Χρησιμοποιείται για την διαχείριση προσδοκιών, του σκοπού και για την ολοκλήρωση άλλων προσπαθειών διαχείρισης του έργου.	Το παρόν είναι εργαλείο απαραίμλλησ σημασίας για την ζωή και την ορθή και αποτελεσματική ολοκλήρωση του έργου.
Αρχείο απαραίτητων προϋποθέσεων & προδιαγραφών (Requirements Document)	Αναλύει τις προδιαγραφές που απαιτούνται για το τελικό αποτέλεσμα του έργου.	Οι πληροφορίες από το αρχείο αυτό χρησιμοποιούνται για την διαχείριση προσδοκιών και του σκοπού.	Εργαλείο σημαντικό για την επιτυχία του έργου.
 Χρονοδιάγραμμα Έργου (Project Schedule)	Εμφανίζει όλη την προσπάθεια εργασίας, με ακριβή εκτίμηση, λογική εξάρτηση, εκχωρημένη σε αξιόπιστους πόρους κατά ημερολογιακή σειρά.	Εργαλείο για την διεύθυνση και διαχείριση όλων των προσπαθειών εργασίας, επιτρέπει την επίδραση και τις υποθετικές προσομοιώσεις εφόσον τα δεδομένα αλλάξουν.	Εργαλείο σημαντικό για την επιτυχία του έργου.
Αναφορά Κατάστασης (Status Reports)	Περιοδικές αξιολογήσεις της πραγματικής επίδοσης ενάντια της προϋπολογισμένης επίδοσης.	Παρέχει ουσιώδεις πληροφορίες στους συμμετέχοντες του έργου, επιτρέπει την έγκαιρη αναγνώριση των αποκλίσεων των επιδόσεων.	Οι αξιολογήσεις είναι μια σημαντική τεχνική για την διασφάλιση της ποιότητας και της διαχείρισης των προσδοκιών καθώς και της ενημέρωσης των συμμετεχόντων.
Διάγραμμα καταλυτικών ημερομηνιών (Milestone Chart)	Μια περίληψη του χρονοδιαγράμματος του έργου που δείχνει την πρόοδο σε σχέση με το σημαντικό ορόσημο.	Επιτρέπει στους συμμετέχοντες του έργου να παρακολουθούν υψηλού επιπέδου πρόοδο σε μια σελίδα.	Η έκβαση του προγραμματισμένου χρονοδιαγράμματος μπορεί να είναι δύσκολη στην ερμηνεία. Συνήθως γίνεται ενσωμάτωση στις αναφορές κατάστασης.



ΕΡΓΑΛΕΙΟ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΑΞΙΑ	ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ
Πίνακας Αρμοδιοτήτων (Responsibility Matrix)	Ορίζει τους ρόλους της ομάδας του έργου και υποδεικνύει ποιες είναι οι αρμοδιότητες του εκάστοτε ρόλου.	Εργαλείο για την διαχείριση προοπτικών, προσδοκιών, καθιέρωση της λογοδοσίας.	Σε μικρά έργα μπορεί να εμπεριέχεται στο σχέδιο του έργου ή στο έγγραφο περιγραφής του.
Επικοινωνιακό Σχεδιάγραμμα (Communication Plan)	Ορίζει το ποιος, που, γιατί, αναφορικά με τη ροή πληροφοριών του έργου στους συμμετέχοντες.	Εργαλείο για την διαχείριση προοπτικών, προσδοκιών, καθιέρωση της αλληλοβοήθειας και επικοινωνίας της ομάδας.	Σε μικρά έργα μπορεί να εμπεριέχεται στο σχέδιο του έργου ή στο έγγραφο περιγραφής του.
Σχεδιάγραμμα Διαχείρισης Ποιότητας (Quality Management Plan)	Ορίζει τη στρατηγική και τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν στην διαχείριση του βαθμού ποιότητας των διαδικασιών και αποτελεσμάτων του έργου.	Σημαντικό για τη διαχείριση προοπτικών, προσδοκιών αναφορικά με την ποιότητα, επίδοση και την ρυθμιστική συμμόρφωση ζητημάτων. Επιδρά στην επίτευξη εργασίας και στο χρονοδιάγραμμα του έργου.	Σε μικρά έργα μπορεί να εμπεριέχεται στο σχέδιο του έργου ή στο έγγραφο περιγραφής του.
Σχεδιάγραμμα διαχείρισης ανατροφοδότησης και στελέχωσης (Staffing Management Plan)	Απαριθμεί τον τρόπο της απόκτησης των πόρων, πότε αυτοί θα χρησιμοποιηθούν και για τι διάστημα θα είναι απαραίτητοι.	Μεγάλης σημασίας εργαλείο για την χάραξη χρονοδιαγράμματος και την σοφή διαχείριση πόρων.	Σε μικρά έργα μπορεί να εμπεριέχεται στο σχέδιο του έργου ή στο έγγραφο περιγραφής του.
Σχεδιάγραμμα Αντιμετώπισης Ρίσκων (Risk Response Plan)	Απαριθμεί τους αναγνωρισμένους κινδύνους και την στρατηγική ανταπόκρισης που έχει σχεδιαστεί για τον κάθε ένα.	Γνωστοποιεί προκαταβολικά δυνητικά ζητήματα.	Σε μικρά έργα μπορεί να εμπεριέχεται στο σχέδιο του έργου ή στο έγγραφο περιγραφής του.
Σχεδιάγραμμα Έργου (Project Plan)	Επίσημο, εγκεκριμένο έγγραφο το οποίο χρησιμοποιείται στη διαχείριση της εκτέλεσης του έργου.	Περιλαμβάνει όλα τα επιπρόσθετα έγγραφα του σχεδιασμού του έργου, βασικό αποτέλεσμα του προγραμματισμού του έργου.	Σε μικρά έργα μπορεί να εμπεριέχεται στο έγγραφο περιγραφής.

ΕΡΓΑΛΕΙΟ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΑΞΙΑ	ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ
Συνοπτικός Πίνακας Παραδοτέων του έργου (Deliverable Summary)	Ορίζει και απαριθμεί όλα όσα έχουν παραχθεί κατά τη διάρκεια του έργου.	Σημαντικό για την διαχείριση προοπτικών, προσδοκιών. Διασφαλίζει την σωστή ορατότητα, παρακολούθηση και την γνωστοποίηση των επιλεγμένων παραθθέντων.	Συνήθως εμπεριέχεται στις αναφορές κατάστασης.
Αρχείο Καταγραφής του έργου (Project Log)	Αποδίδει απαραίτητες πληροφορίες για οποιοδήποτε κίνδυνο, ζήτημα, περιστατικό που αφορούν το έργο.	Εξασφαλίζει κατάλληλη ορατότητα, παρακολούθηση και μετάδοση των θεμάτων που επιδρούν στο έργο.	Εργαλείο που αφορά και λειτουργεί στον πυρήνα του έργου.
Φόρμα αίτησης αλλαγών (Change Request Form)	Αποδίδει απαραίτητες πληροφορίες για οποιαδήποτε αιτούμενη τροποποίηση που επιδρά στο σκοπό, χρονοδιάγραμμα ή το συνολικό κόστος. (Budget)	Επιτρέπει ένα τροποποιημένο θέμα να αξιολογηθεί σωστά και με σύνεση πριν ληφθεί οποιαδήποτε απόφαση για περαιτέρω ενέργειες.	Εργαλείο που αφορά και λειτουργεί στον πυρήνα του έργου.
Σημειωματάριο Έργου (Project Notebook)	Χρησιμοποιείται από τον Διαχειριστή Έργου για την διατήρηση επίσημης καταχώρησης σημαντικών εγγράφων και παραδοτέων του έργου.	Μέρος διαχείρισης των πληροφοριών του έργου.	Εκδίδεται σε ηλεκτρονική και/ή σε γραπτή έγγραφη μορφή.





Για να αξιολογήσουμε την απόδοση των Διαχειριστών Έργου σε μεμονωμένα έργα, πρέπει πρώτα να προσδιορίσουμε ποιες είναι οι «σωστές» ή οι «καλύτερες» πρακτικές ΔΕ.

Η απάντηση σε αυτή την ερώτηση είναι δυνητικά ανοιχτή και υποκειμενική, ενώ το να απευθυνθούμε στα πρότυπα ΔΕ - τα οποία αντιπροσωπεύουν σημαντική επένδυση τεχνογνωσίας, αναπτυξιακής προσπάθειας, ευρείας συναίνεσης και ευρείας αποδοχής των βέλτιστων πρακτικών ΔΕ - ως το πρωταρχικό μας σημείο αναφοράς για την αξιολόγηση ΔΕ, ενδεχομένως να αποτελεί μία πιο τεκμηριωμένη λύση και απάντηση στο ερώτημα αυτό.

Υπάρχουν πολλά πρότυπα και μέθοδοι για πρακτικές ΔΕ: το Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) από το Project Management Institute, το IPMA Competence Baseline (ICB) από τον International Project Management Association, ISO 9000, Prince2® από το Office of Government Commerce UK, το Μοντέλο Ωριμότητας Ικανότητας, το Project and Program Management (P2M) από την Engineering Advancement Association of Japan και το C-PMBOK® από το συνέδριο του κινεζικού Project Management, μεταξύ άλλων.

4.1 ΤΟ PMBOK® ΤΟΥ PMI

Αυτό το πρότυπο ΔΕ αποτελείται από δέκα γνωστικούς τομείς (knowledge areas) και πέντε ομάδες διαδικασιών (process groups). Οι δέκα τομείς γνώσης είναι: ολοκλήρωση (integration), εύρος (scope), κόστος (cost), χρόνος (schedule), ποιότητα (quality), κίνδυνος (risk), πόροι (resources), επικοινωνία (communication), εμπλεκόμενοι (stakeholders) και προμήθειες (procurement). Οι ομάδες διαδικασιών είναι: έναρξη (initiate), προγραμματισμός (plan), εκτέλεση (execute), παρακολούθηση και έλεγχος (monitor and control) και κλείσιμο (close) (PMI, 2020). Κάθε διεργασία ΔΕ που ορίζεται σε αυτές τις περιοχές γνώσης και τις ομάδες διαδικασιών, περιγράφεται με βάση τις εισροές (inputs), τα εργαλεία και τις τεχνικές (tools and techniques) και τα αποτελέσματα (outputs) της.

Η διαχείριση της ολοκλήρωσης έργου είναι ένας βασικός τομέας γνώσης επειδή περιλαμβάνει τον συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων διαχείρισης. Η διαχείριση ολοκλήρωσης έργου περιλαμβάνει την εξουσιοδότηση του έργου (χάρτη έργου), το σχέδιο ΔΕ (χρονοδιάγραμμα κατασκευής, σχέδιο πόρων, σχέδιο ποιότητας, σχέδιο κινδύνου, σχέδιο επικοινωνίας, σχέδιο εμπλεκόμενων και σχέδιο προμηθειών), την εκτέλεση/παρακολούθηση/έλεγχο/κλείσιμο του έργου και τη διαδικασία ελέγχου αλλαγών.

4.2 IPMA ΚΑΙ ICB4

Το πρότυπο IPMA προωθεί ένα σύστημα επαγγελματικής πιστοποίησης τεσσάρων επιπέδων (A,B,C,D), το οποίο αξιολογεί την επάρκεια προσόντων όσων ασχολούνται με την Διοίκηση Έργων.

Οι βασικές αρχές στη ΔΕ καθορίζονται στο IPMA Competence Baseline IPMA (ICB). Το ICB4 είναι το τρέχον πρότυπο από την 1η Ιουλίου 2018, καθορίζει τη διαχείριση έργων, προγραμμάτων και χαρτοφυλακίου ως μια μέθοδο διαχείρισης στο συγκεκριμένο περιβάλλον και χωρίζεται σε 3 περιοχές ικανοτήτων:

- 1** Προοπτική (δεξιότητες πλαισίου) με 5 στοιχεία: Στρατηγική (Προοπτική 1), Διακυβέρνηση, δομές και διαδικασίες (Προοπτική 2), συμμόρφωση, πρότυπα και κανονισμοί (Προοπτική 3), δύναμη και συμφέροντα (Προοπτική 4) και πολιτισμός και αξίες (Προοπτική 5).
- 2** Άτομα (προσωπικές και κοινωνικές ικανότητες) με 10 στοιχεία: αυτοστοχασμός και αυτοδιαχείριση (Άτομα 1), προσωπική ακεραιότητα και αξιοπιστία (Άτομα 2), προσωπική επικοινωνία (Άτομα 3), σχέσεις και δέσμευση (Άτομα 4), ηγεσία (Άτομα 5), ομαδική εργασία (Άτομα 6), συγκρούσεις και κρίσεις (Άτομα 7), ευελιξία (Άτομα 8), διαπραγματεύσεις (Άτομα 9) και προσανατολισμός στο αποτέλεσμα (Άτομα 10).
- 3** Πρακτική (τεχνικές ικανότητες) με 14 στοιχεία: Έργο, σχεδιασμός προγράμματος ή χαρτοφυλακίου (Πρακτική 1), απαιτήσεις, οφέλη και στόχοι (Πρακτική 2), πεδίο υπηρεσιών και αντικείμενα παράδοσης (Πρακτική 3), διαδικασίες και προθεσμίες (Πρακτική 4), οργάνωση, πληροφορίες και τεκμηρίωση (Πρακτική 5), ποιότητα (Πρακτική 6), κόστος και χρηματοδότηση (Πρακτική 7), πόροι (Πρακτική 8), προμήθειες και εταιρική σχέση (Πρακτική 9), σχεδιασμός και έλεγχος (Πρακτική 10), ευκαιρίες και κίνδυνοι (Πρακτική 11), ενδιαφερόμενα μέρη (Πρακτική 12), αλλαγή και μετασχηματισμός (Πρακτική 13) και επιλογή έργων και ισορροπία χαρτοφυλακίου (Πρακτική 14).

Αυτές οι 29 ικανότητες εξετάζονται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας πιστοποίησης και οδηγεί σε 9 διαφορετικά πιστοποιητικά, ενώ ειδικά για τη ΔΕ τα πιστοποιητικά είναι 5 και διακρίνονται:

- Στο Βασικό επίπεδο (GPM Basic Level)
- Στο Level D (Certified Project Management Associate) το οποίο αναφέρεται ως πιστοποιητικό γνώσης
- Το Level C (Certified Project Manager) είναι το τυπικό πιστοποιητικό για τους Project Managers
- Το Level B (Certified Senior Project Manager) απευθύνεται σε Διαχειριστές πολύπλοκων Έργων
- Το Level A (Certified Project Director) είναι ένα πιστοποιητικό για Διαχειριστές εξαιρετικά πολύπλοκων, στρατηγικών Έργων

4.3 ISO 9000

Η οικογένεια προτύπων ISO 9000 σχετίζεται με τη διαχείριση ποιότητας και τη διασφάλιση ποιότητας. Το πρότυπο ISO 9000 έχει σκοπό να παρέχει κατανόηση των εννοιών και των ορισμών στην οικογένεια των προτύπων 9000. Το ISO 9001 σχετίζεται με τις απαιτήσεις ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας και της διαδικασίας πιστοποίησης. Το ISO 9004 παρέχει το πλαίσιο για τη συνεχή βελτίωση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, των ιδιοκτητών, των προμηθευτών, των συνεργατών και της κοινωνίας γενικότερα. Τα πρότυπα ISO 9000 βασίζονται στις αρχές της εστίασης στον πελάτη, της ηγεσίας, της συμμετοχής των ανθρώπων, της διαδικασίας προσέγγισης, της προσέγγισης συστήματος στη διαχείριση, της συνεχούς βελτίωσης, της πραγματικής προσέγγισης στη λήψη αποφάσεων και της αμοιβαίας επωφελούς σχέσης προμηθευτή.

Για την επιτυχή εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας, η προσέγγιση διαδικασίας ISO 9000 περιλαμβάνει την ευθύνη διαχείρισης, τη διαχείριση πόρων, την υλοποίηση του προϊόντος και την ανάλυση και τη βελτίωση των μετρήσεων.

4.4 PRINCE2®

Το PRINCE2® σημαίνει «Διαχείριση Έργου σε ελεγχόμενο περιβάλλον». Το PRINCE2® είναι μια μέθοδος ΔΕ που βασίζεται σε μια συνεχή επιχειρησιακή αιτιολόγηση και μια διαδικασία σχεδιασμού που επικεντρώνεται στα προϊόντα. Είναι το αποτέλεσμα της συσσωρευμένης εμπειρίας από επιτυχημένα και αποτυχημένα έργα. Είναι μια μέθοδος που δίνει θεμελιώδη σημασία στους ρόλους και τις ευθύνες στο πλαίσιο του έργου, και σε μια διαχείριση κατά στάδια και με καθορισμένες ανοχές απόκλισης σχετικά με το κόστος, το χρόνο, την ποιότητα, το εύρος, τον κίνδυνο και τα οφέλη (OGC, 2009).

Το PRINCE2® έχει θέματα που είναι παρόμοια με τους τομείς γνώσης PM του προτύπου PMI ή με τις τεχνικές ικανότητες του προτύπου ICB3, για παράδειγμα, ποιότητα, σχέδια και κίνδυνοι. Το θέμα της οργάνωσης θα μπορούσε να είναι μέρος μιας ευρύτερης περιοχής γνώσης, όπως η διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Η επιχειρηματική υπόθεση και τα θέματα αλλαγής θα μπορούσαν να αποτελούν μέρος του τομέα γνώσεων διαχείρισης ολοκλήρωσης ή των συναφών ικανοτήτων στο πρότυπο ICB3. Το θέμα της προόδου μοιάζει περισσότερο με διαδικασία παρά με γνώση ή δεξιοτητα.

4.5 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

Κάθε ένα από αυτά τα πρότυπα PM μοιράζεται πολύ κοινό έδαφος στις κεντρικές έννοιες και πρακτικές της ΔΕ, αλλά επίσης περιλαμβάνει ορισμένα ζητήματα ΔΕ που δεν αντιμετωπίζονται από τα άλλα (Garcia, 2005). Αντί για να επιλέξουμε ένα από αυτά ως σημείο αναφοράς για την αξιολόγηση της απόδοσης των Διαχειριστών Έργων, θα θέλαμε να εκμεταλλευτούμε τα δυνατά σημεία όλων αυτών. Για το σκοπό αυτό, η προσέγγισή μας είναι να υιοθετήσουμε τη δομή του PMBOK® (απλά ως θέμα προτίμησης) και στη συνέχεια να δημιουργήσουμε ένα πλαίσιο ολοκλήρωσης που επιχειρεί να συγκεντρώσει ένα υπερσύνολο των σημαντικών στοιχείων των τεσσάρων προσεγγίσεων - PMBOK®, ISO 9000, ICB3 και PRINCE2®. Ένα παράδειγμα είναι η ευθυγράμμιση του έργου με τον οργανισμό. Το ICB3 δίνει έμφαση σε αυτό το σημαντικό στοιχείο με τις σχετικές ικανότητες και το PRINCE2® στήριξε τη μεθοδό του σε μια αρχή συνεχούς επιχειρησιακής αιτιολόγησης και σε μια επιχειρηματική περίπτωση στα θέματα του. Το πρότυπο ICB3 δίνει έμφαση στις ικανότητες συμπεριφοράς, οι οποίες δεν αναφέρονται σε κανένα από τα άλλα διεθνή πρότυπα.

5. Η ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

5.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ

Καθώς η ζήτηση για αποτελεσματικούς Διαχειριστές Έργου συνεχίζει να αυξάνεται και καθώς οι οργανισμοί-επιχειρήσεις συνεχίζουν να παρουσιάζουν ποικίλους βαθμούς επιτυχίας με τη διαχείριση του έργου, είναι επιτακτική η ανάγκη πιστοποίησης των Διαχειριστών του Έργου (Υπάρχουν φυσικά πολλοί οργανισμοί πιστοποίησης, με δημοφιλέστερο αυτόν του Project Management Institute (PMI)).

Η διαδικασία της Πιστοποίησης παρέχει τις απαραίτητες διαβεβαιώσεις ότι ο κάτοχος έχει ένα βασικό επίπεδο γνώσεων και εμπειρίας και δείχνει επίσης ότι ο συγκεκριμένος λαμβάνει το επάγγελμά του στα σοβαρά. Συνεπώς, από τα παραπάνω προκύπτει και ο ορισμός της πιστοποίησης η οποία ουσιαστικά αποτελεί τις διαβεβαιώσεις τις οποίες επιζητούν οι οργανισμοί για τον Διαχειριστή Έργου.

Όσον αφορά στην αξία της πιστοποίησης στην ΔΕ, αυτό είναι πάντα ένα πολύ ενδιαφέρον θέμα και όχι μόνο στους κύκλους της ΔΕ. Τι σημαίνει η αξία των πιστοποιήσεων; Τι εμπεριέχει μια μέση πιστοποίηση; Τι πραγματικά μετρούν; Τέτοιου τύπου ερωτήσεις δικαίως υπάρχουν και ειδικά σε ένα επάγγελμα τόσο πολυδιάστατο όπως η ΔΕ, η οποία απαιτεί δεξιότητες και talέντα τα οποία είναι τρομερά δύσκολο να μετρηθούν και να αξιολογηθούν με τους τυποποιημένους ελέγχους.

5.2 Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Οι ειδικευμένοι επαγγελματίες σε όλες τις πτυχές της ΔΕ, Προγραμμάτων & Χαρτοφυλακίου (Project, Program and Portfolio Management) είναι περιζήτητοι σε όλο τον κόσμο. Μια παγκοσμίως αναγνωρισμένη πιστοποίηση δείχνει στους εργοδότες ότι υπάρχει η γνώση, η εμπειρία και η εκπαίδευση για να συμβάλει κάποιος αποτελεσματικά στην επιτυχία της ομάδας έργου.

Η πιστοποίηση PMP®, του PMI είναι μια πολύτιμη επένδυση στην καριέρα κάποιου, αλλά και στον οργανισμό.

Κορυφαίοι λόγοι για απόκτηση πιστοποιήσεων του PMI από κάποιον επαγγελματία:

1. ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ. Παρέχεται ένα αμερόληπτο και αξιόπιστο μέσο για την επικύρωση της γνώσης και της επαγγελματικής τους εμπειρίας στον τομέα. Για περισσότερα από 50 χρόνια, το PMI προσφέρει πιστοποίηση και είναι παγκοσμίως αναγνωρισμένος ηγέτης στον κλάδο, παρέχοντας παγκόσμια αναγνωρισιμότητα. Όταν αποκτούν πιστοποίηση PMI, γίνονται μέλη μιας κοινότητας με πάνω από μισό εκατομμύριο συναδέλφους σε περισσότερες από 185 διαφορετικές χώρες, σε 6 διαφορετικές ηπείρους.

2. ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ. Η πιστοποίηση PMI δεν συνδέεται με κάποια συγκεκριμένη μεθοδολογία, κλάδο ή περιοχή. Μια πιστοποίηση PMI μπορεί να προσαρμοστεί στην καριέρα του όποιου επαγγελματία.

3. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ. Πολλοί κάτοχοι πιστοποίησης επιτυγχάνουν αυξήσεις μισθών, ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και αναγνώριση εργοδότη.

4. ΔΕΞΜΕΥΣΗ. Κερδίζοντας και διατηρώντας την πιστοποίηση PMP®, συνεχίζουν να αναπτύσσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους για να παραμένουν ενημερωμένοι, καθώς το επάγγελμα εξελίσσεται.

5. ΣΥΝΑΦΕΙΑ. Δείχνουν τη συνάφειά τους με πιστοποιήσεις που αναπτύσσονται από επαγγελματίες, που υποστηρίζονται από αυστηρά πρότυπα, βασίζονται σε συνεχή έρευνα και αντικατοπτρίζουν πάντα τις τρέχουσες πρακτικές του κλάδου.

Κορυφαίοι λόγοι ενθάρρυνσης για απόκτηση πιστοποιήσεων του PMI για έναν οργανισμό:

1. ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ. Οι πιστοποιήσεις PMI κατέχονται από πάνω από μισό εκατομμύριο επαγγελματίες σε περισσότερες από 180 διαφορετικές χώρες, επιτρέποντας στους επαγγελματίες να μιλούν μια κοινή γλώσσα ανεξάρτητα από το πού βρίσκεται ο οργανισμός σας ή τα ενδιαφερόμενα μέρη σας.

2. ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ. Οι πιστοποιήσεις PMI αναγνωρίζουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες του ΔΕ και παρέχουν ένα αμερόληπτο και αξιόπιστο μέσο για την επικύρωση της γνώσης και της επαγγελματικής εμπειρίας ενός επαγγελματία στον τομέα.

3. ΣΥΝΑΦΕΙΑ. Το PMI διεξάγει, συνεχώς, σε βάθος μελέτες αξιοποιώντας ειδικούς και ενεργούς επαγγελματίες από όλο τον κόσμο για να διασφαλίσει ότι οι πιστοποιήσεις αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια τις τρέχουσες δεξιότητες, γνώσεις και βέλτιστες πρακτικές που απαιτούνται για την υποστήριξη επιτυχημένων έργων και προγραμμάτων που ευθυγραμμίζονται με τις οργανωτικές στρατηγικές και τις επιχειρηματικές ανάγκες.

4. ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ. Το πρόγραμμα πιστοποίησης του PMI έχει σχεδιαστεί για να διασφαλίζει ότι όλοι οι κάτοχοι πιστοποίησης έχουν αποδείξει την ικανότητά τους μέσω δίκαιων και έγκυρων μέτρων. Τα πιο κάτω, απεικονίζουν αυτήν την εγκυρότητα και αξιοπιστία:

- Ορίζονται κατώτατα όρια Εκπαίδευσης για Επιλεξιμότητα (Education for Eligibility) για όλες τις πιστοποιήσεις PMI
- Απαιτούνται ώρες εμπειρίας για να διασφαλιστεί ότι οι υποψήφιοι λειτουργούν πραγματικά σε αυτούς τους ρόλους
- Η εξέταση της γνώσης και των ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής που βασίζονται σε σενάρια είναι ένας εξαιρετικά αξιόπιστος τρόπος αξιολόγησης της ικανότητας ενός ατόμου που χρησιμοποιείται από την πλειονότητα των παγκοσμίου επιπέδου οργανισμών αδειοδότησης
- Η δεοντολογία είναι μια σημαντική πτυχή της εργασίας στο επάγγελμα Διαχειριστής Έργου και όλοι οι υποψήφιοι πρέπει να συμμορφώνονται με τον Κώδικα Ηθικής και Δεοντολογίας της PMI
- Απαιτείται εκπαίδευση για τη διατήρηση της πιστοποίησης μέσω του προγράμματος Continuing Certification Requirements (CCR) και αυτό βοηθά στη διασφάλιση ότι όλοι οι κάτοχοι διαπιστευτηρίων παραμένουν ενημερωμένοι με τις βέλτιστες πρακτικές και βελτιώνουν τις επαγγελματικές τους δεξιότητες.

5. ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗ. Η διαπίστευση είναι ένα άλλο πλεονέκτημα της πιστοποίησης PMI και επιβεβαιώνει ότι η PMI ακολουθεί τις βέλτιστες πρακτικές του κλάδου.

Η πιστοποίηση PMP® είναι διαπιστευμένη από το Αμερικανικό Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων (ANSI) έναντι του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης (ISO) 17024, η οποία περιλαμβάνει αυστηρές απαιτήσεις για την ανάπτυξη και συντήρηση των εξετάσεων και για τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας για τη συνεχή διασφάλιση ποιότητας.

Όλες οι πιστοποιήσεις PMI είναι εγγεγραμμένες σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2008 για συστήματα διαχείρισης ποιότητας, παρέχοντας μια επιβεβαίωση της ποιότητας από τρίτους στην ανάπτυξη, διαχείριση και διακυβέρνηση των πιστοποιήσεων.



5.3 ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ PMI



Certified Associate in Project Management (CAPM)®	Αποδεικνύει την κατανόσή σας για τις θεμελιώδεις γνώσεις, την ορολογία και τις διαδικασίες αποτελεσματικής διαχείρισης έργου
Project Management Professional (PMP)®	Επικυρώνει την ικανότητά σας να εκτελείτε το ρόλο του διαχειριστή έργου, που οδηγεί και διευθύνει έργα και ομάδες
Program Management Professional (PgMP)®	Σχεδιασμένο για όσους διαχειρίζονται πολλαπλά, πολύπλοκα έργα για την επίτευξη στρατηγικών και οργανωτικών αποτελεσμάτων
Portfolio Management Professional (PfMP)®	Επιδεικνύει την αποδεδειγμένη ικανότητά σας στη συντονισμένη διαχείριση ενός ή περισσότερων χαρτοφυλακίων για την επίτευξη οργανωτικών στόχων
PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA)®	Υπογραμμίζει την εξειδίκευσή σας στην επιχειρηματική ανάλυση και διαχείριση απαιτήσεων
PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)®	Αναγνωρίζει γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία γεφυρώνοντας Agile προσεγγίσεις όπως Scrum, Lean και Kanban
PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)®	Αποδεικνύει τεχνογνωσία στον εξειδικευμένο τομέα της αξιολόγησης και του εντοπισμού των κινδύνων του έργου
PMI Scheduling Professional (PMI-SP)®	Αναγνωρίζει την προηγμένη εμπειρία στον εξειδικευμένο τομέα ανάπτυξης και διατήρησης χρονοδιαγραμμάτων έργων

6. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ PMI - ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Το PMI είναι κορυφαία μη κερδοσκοπική ένωση μελών στον κόσμο για το επάγγελμα της ΔΕ, με περισσότερα από 600.000 μέλη και κατόχους διαπιστευτηρίων σε περισσότερες από 185 χώρες. Το PMI, που ιδρύθηκε το 1969, δραστηριοποιείται ενεργά στον καθορισμό επαγγελματικών προτύπων, παρέχοντας μια επαγγελματική σταδιοδρομία για Διαχειριστές Έργων και διατηρώντας μια οικογένεια παγκοσμίως αναγνωρισμένων επαγγελματικών διαπιστευτηρίων. Η πιστοποίηση Project Management Professional (PMP®), με περισσότερους από 470.000 ενεργούς κατόχους πιστοποιητικών είναι το κορυφαίο πιστοποιητικό στο επάγγελμα.

Τα παγκόσμια πρότυπα PMI® έχουν βοηθήσει να καθιερωθεί το Ινστιτούτο ως η κορυφαία αρχή στη ΔΕ. Ο οδηγός για το Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), είναι ο κορυφαίος οδηγός για τις πρακτικές ΔΕ. Ο οδηγός PMBOK® εκδόθηκε για πρώτη φορά το 1987 και έχει πουλήσει εκατομμύρια αντίτυπα σε επτά εκδόσεις και είναι ένα best seller μεταξύ των τίτλων διαχείρισης οργανισμών.

Το PMI διαθέτει επί του παρόντος 13 πρότυπα σε έντυπη μορφή με πολλαπλές μεταφράσεις, καθιστώντας την τον κορυφαίο οργανισμό ανάπτυξης προτύπων ΔΕ στον κόσμο. Το PMI είναι η μόνη ένωση ΔΕ που αναπτύσσει πρότυπα για ανθρώπους, έργα, προγράμματα, χαρτοφυλάκια και οργανισμούς.

Τα πρότυπα PMI αναπτύσσονται μέσω μιας διαδικασίας αναθεώρησης και έγκρισης τριών βημάτων από ομάδες εθελοντών εμπειρογνομόνων από όλο τον κόσμο. Τα πρότυπα PMI συμβάλλουν στη βελτίωση της κατανόησης και των ικανοτήτων των επαγγελματιών ΔΕ και των στελεχών σε όλο τον κόσμο. Το Αμερικανικό Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων έχει αναγνωρίσει τη διαδικασία ανάπτυξης και έγκρισης προτύπων της PMI, απονέμοντας στο PMI τον χαρακτηρισμό ως Διαπιστευμένος Προγραμματιστής Προτύπων. Ο Οδηγός PMBOK®, το Πρότυπο για τη Διαχείριση Προγράμματος, το Πρότυπο για τη Διαχείριση Χαρτοφυλακίου και το Μοντέλο Ωριμότητας Διαχείρισης Οργανωτικού Έργου (OPM3®) έχουν εγκριθεί από το ANSI ως Αμερικανικά Εθνικά Πρότυπα.

6.1 ΠΕΔΙΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ

Το PMI δημοσιεύει 13 παγκοσμίως αναγνωρισμένα πρότυπα ΔΕ, συμπεριλαμβανομένων:

i. Οδηγός για το Σώμα Γνώσης για τη Διαχείριση Έργου (Οδηγός PMBOK®)

ii. Το Πρότυπο για τη Διαχείριση Προγράμματος

iii. Το Πρότυπο για τη Διαχείριση Χαρτοφυλακίου

iv. Μοντέλο ωριμότητας για τη διαχείριση του οργανισμού (OPM3®)

v. Πρότυπο πρακτικής για τη διαχείριση κινδύνων έργου

vi. Πρότυπο πρακτικής για τη διαχείριση της κερδισμένης αξίας

vii. Πρότυπο πρακτικής για τη διαχείριση της διαμόρφωσης έργου

viii. Πρότυπο πρακτικής για δομές ανάλυσης εργασίας

ix. Πρότυπο πρακτικής για τον προγραμματισμό

x. Πρότυπο πρακτικής για την εκτίμηση έργου

xi. Πλαίσιο Ανάπτυξης Ικανοτήτων Διευθυντή Έργου

xii. Επέκταση κατασκευής στον Οδηγό PMBOK® Τρίτη Έκδοση

xiii. Κυβερνητική επέκταση στον Οδηγό PMBOK® Τρίτη Έκδοση

7. PMBOK

Το PMBOK® σημαίνει Project Management Body of Knowledge (Σώμα Γνώσης Διαχείρισης Έργου) και είναι ολόκληρη η συλλογή διαδικασιών, βέλτιστων πρακτικών, ορολογιών και κατευθυντήριων γραμμών που γίνονται αποδεκτές ως πρότυπο στον κλάδο ΔΕ. Το PMBOK® θεωρείται πολύτιμο για τους οργανισμούς, καθώς τους βοηθά να τυποποιήσουν τις πρακτικές σε διάφορα τμήματα, να προσαρμόσουν τις διαδικασίες ώστε να ταιριάζουν σε συγκεκριμένες ανάγκες και να αποτρέψουν τις αποτυχίες του έργου.

Ο Οδηγός PMBOK® είναι ένα εκπαιδευτικό βιβλίο που περιλαμβάνει βασικά πρότυπα, οδηγίες και ορολογία για να βοηθήσει τους επαγγελματίες του κλάδου να διαχειριστούν πολλά έργα. Χωρίζει τις διαδικασίες ΔΕ σε πέντε ομάδες διεργασιών PMBOK®, οι οποίες μπορούν να ενσωματωθούν στη μεθοδολογία του έργου που επιλέγετε. Η πρώτη έκδοση του "A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)" δημοσιεύτηκε από το PMI το 1996. Τώρα βρίσκεται στην έβδομη έκδοσή του, που δημοσιεύτηκε τον Αύγουστο 2021.

Επειδή το σύνολο της γνώσης αυξάνεται συνεχώς καθώς οι επαγγελματίες ανακαλύπτουν νέες μεθόδους ή βέλτιστες πρακτικές, πρέπει να ενημερώνεται και να διαδίδεται τακτικά. Αυτή είναι μια προσπάθεια που επιβλέπεται από το Project Management Institute (PMI).

7.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ PMBOK®

Το PMBOK® τεχνικά δεν είναι μια μεθοδολογία αλλά μάλλον ένα βιομηχανικό πλαίσιο που ενσωματώνει βέλτιστες πρακτικές στη ΔΕ. Συχνά συνδέεται με τη μεθοδολογία του καταρράκτη (Waterfall), η οποία ευθυγραμμίζει τα στάδια του έργου σε μια διαδοχική προσέγγιση, αλλά είναι επίσης συμβατή με νεότερες προσεγγίσεις, όπως το Agile, το οποίο μπορεί να αξιοποιήσει μία ποικιλία μεθοδολογιών, αξιοποιώντας μοντέλα βασισμένα στη συνεργασία, στον άνθρωπο και στις κοινές αξίες. Το PMI δεν υποστηρίζει κάποια συγκεκριμένη προσέγγιση, καθώς οι διαδικασίες του PMBOK® μπορούν να προσαρμοστούν ώστε να ταιριάζουν σε μια ποικιλία καταστάσεων ΔΕ — οι Διαχειριστές επιλέγουν αυτό που χρειάζονται για τις αντίστοιχες εταιρείες, οργανισμούς, ομάδες και έργα.

7.2 ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ PMBOK®

Η προέλευση του PMBOK® χρονολογείται από το 1969, όταν ιδρύθηκε το PMI με στόχο να παρέχει ένα φόρουμ για επαγγελματίες για να ανταλλάσσουν πληροφορίες και να συζητούν προβλήματα που αντιμετωπίζονται στον τομέα της ΔΕ. Το 1984, ο οργανισμός εξέδωσε την πρώτη του πιστοποίηση: το Project Management Professional (PMP®). Το Forbes έχει περιγράψει την εξέταση PMP® ως «ένα κρίσιμο εργαλείο για τους μελλοντικούς Διαχειριστές Έργου να δοκιμάσουν και να επιδείξουν την ικανότητά τους να εκτελούν τα καθήκοντά τους». Μια λευκή βίβλος PMBOK® δημοσιεύθηκε το 1987 και ακολούθησε ένα προσχέδιο έκθεσης του Οδηγού PMBOK® το 1994.



8. ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ PMI

Όλες οι πιστοποιήσεις του PMI απαιτούν να πληροίτε επίπεδα εμπειρίας τομέα, εκπαιδευτικά επίπεδα ή και τα δύο πριν υποβάλετε αίτηση. Θα χρειαστεί να δώσετε τις λεπτομέρειες αυτής της εμπειρίας ή/και της εκπαίδευσης, επομένως είναι καλύτερο να συγκεντρώσετε και να προετοιμάσετε αυτές τις πληροφορίες πριν αρχίσετε την αίτηση. Κάθε πιστοποίηση έχει μοναδικά κριτήρια επιλεξιμότητας, συνεπώς προτείνεται όπως μελετήσετε τα κριτήρια της πιστοποίησης που σας ενδιαφέρει.

8.1 ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΑΙΤΗΣΗΣ

Όταν δείτε ότι πληροίτε τα κριτήρια επιλεξιμότητας, μπορείτε να κάνετε αίτηση (<https://www.pmi.org/certifications/project-management-ppmp>). Συλλέξτε τις ακό-

λουθες πληροφορίες και, στη συνέχεια, χρησιμοποιήστε το ηλεκτρονικό σύστημα πιστοποίησης για να σας καθοδηγήσει στη διαδικασία.

- Στοιχεία επικοινωνίας — email, διεύθυνση, αριθμός τηλεφώνου
- Εκπαίδευση που επιτεύχθηκε — σχολείο φοίτησης, επίπεδο εκπαίδευσης που επιτεύχθηκε, ημερομηνία πτυχίου
- Εμπειρία τομέα — λεπτομέρειες για τα έργα, τα προγράμματα, τα χαρτοφυλάκια στα οποία έχετε εργαστεί, συμπεριλαμβανομένων των ωρών εργασίας, των ημερομηνιών απασχόλησης, του ρόλου, των στοιχείων του οργανισμού, της αναφοράς και της σύνοψης της εμπειρίας
- Εκπαίδευση τομέα — τίτλοι μαθημάτων που ολοκληρώθηκαν, εκπαιδευτικά ιδρύματα, ημερομηνίες, ώρες.

Μόλις ανοίξετε μια αίτηση, θα παραμείνει ενεργή για 90 ημέρες μετά από τις οποίες θα κλείσει.

Για να ολοκληρώσετε γρήγορα την αίτηση, συγκεντρώστε όλες τις πληροφορίες και την τεκμηρίωση που χρειάζεστε πριν την ανοίξετε. Διαφορετικά, πιθανότατα θα χρειαστείτε πολλές συνεδρίες για να την ολοκληρώσετε.

8.2 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΙΤΗΣΗΣ

Μόλις λάβουν στο PMI την αίτησή σας, θα επαληθεύσουν ότι πληροίτε τα κριτήρια επιλεξιμότητας και ότι η εμπειρία ή/και η εκπαίδευσή σας είναι έγκυρη και συνεπής με τις οδηγίες που αναφέρονται στο εγχειρίδιο πιστοποίησης. Συνήθως, η περίοδος εξέτασης της αίτησης θα διαρκέσει 5–10 ημέρες, ανάλογα με την πιστοποίηση. Μόλις ολοκληρωθεί, θα σας στείλουν ηλεκτρονικό μήνυμα για να προχωρήσετε στο επόμενο βήμα. Εάν έχουν οποιεσδήποτε ερωτήσεις ή προβλήματα με την αίτησή σας, θα σας στείλουν μέσω ηλεκτρονικού μηνύματος περαιτέρω οδηγίες. Για κάθε πιστοποίηση, ένα συγκεκριμένο ποσοστό αιτήσεων επιλέγεται τυχαία για έλεγχο. Το PMI διενεργεί ελέγχους εφαρμογών για να επιβεβαιώσει την εμπειρία ή/και την εκπαίδευση που τεκμηριώνεται στις αιτήσεις πιστοποίησης. Σκοπός του ελέγχου είναι η ενίσχυση της αξιοπιστίας του προγράμματος πιστοποίησης και των κατόχων πιστοποίησης.

Οι εφαρμογές Program Management Professional (PgMP)® και Portfolio Management Professional (PfMP)® περιλαμβάνουν ένα πρόσθετο βήμα αξιολόγησης από την επιτροπή. Μόλις ολοκληρώσουν την αρχική αξιολόγηση, μια ομάδα κατόχων πιστοποίησης PMI θα αξιολογήσει τις περιλήψεις της εμπειρίας σας για να επιβεβαιώσει την πιστοποίησή σας.

8.3 ΠΛΗΡΩΜΗ

Αφού σας ειδοποιήσουν ότι η αίτησή σας εγκρίθηκε, μπορείτε να καταβάλετε την πληρωμή, ώστε να μπορέσετε να προχωρήσετε στο τελικό στάδιο. Ο ταχύτερος και ευκολότερος τρόπος πληρωμής είναι μέσω του διαδικτυακού συστήματος πιστοποίησης. Μόλις ληφθεί η πληρωμή, θα σας στείλουν με ηλεκτρονικό μήνυμα έναν αριθμό καταλληλότητας που θα χρησιμοποιήσετε για να προγραμματίσετε το ραντεβού για τις εξετάσεις σας. Έχετε δικαίωμα για ένα έτος και μπορείτε να λάβετε μέρος στις εξετάσεις έως και

8.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΡΑΝΤΕΒΟΥ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ

Μόλις πληρώσετε τις προϋποθέσεις, το PMI θα σας στείλει με ηλεκτρονικό μήνυμα οδηγίες προγραμματισμού εξετάσεων με τον κωδικό καταλληλόλητάς σας, τον οποίο θα χρειαστείτε κατά τον προγραμματισμό του ραντεβού σας για τις εξετάσεις. Μπορείτε να προγραμματίσετε το ραντεβού σας για τις εξετάσεις ηλεκτρονικά ή τηλεφωνικά. Πλήρεις λεπτομέρειες μπορείτε να βρείτε στο εγχειρίδιο πιστοποίησης

8.5 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ

- Διαβάστε το εγχειρίδιο πιστοποίησης και το περίγραμμα περιεχομένου της εξέτασης — θα εξηγήσουν τη μορφή της εξέτασης και τα θέματα που θα καλυφθούν
- Διαβάστε τρέχοντα βιβλία και άρθρα στις θεματικές περιοχές του τομέα σας
- Μελέτη! Σκεφτείτε να εγγραφείτε σε ένα μάθημα προετοιμασίας για τις εξετάσεις και να σχηματίσετε

8.6 ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΞΕΤΑΣΗΣ PMP®

Η πιστοποίηση PMP® είναι η πιο ευρέως αναγνωρισμένη στον χώρο της ΔΕ και η απόκτησή της είναι το όνειρο των επαγγελματιών των έργων. Επικυρώνει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις δυνατότητες στην ηγεσία και τη ΔΕ. Πρέπει να περάσετε από μια μακρά διαδικασία για να κερδίσετε τον τίτλο του Project Management Professional. Ο μεγάλος τελικός είναι μια εξέταση που βασίζεται σε υπολογιστή.

Το τεστ περιλαμβάνει πέντε τύπους ερωτήσεων (πολλαπλής επιλογής, πολλαπλών απαντήσεων, αντιστοίχισης, hotspot (εικόνα στην οποία πρέπει να επιλέξετε το σωστό σημείο) και περιορισμένης συμπλήρωσης κενού).

Οι ερωτήσεις της εξέτασης PMP® κατανέμονται σε τρεις τομείς:



Η εξέταση PMP® αποτελείται από 180 ερωτήσεις. Από αυτές, πέντε είναι προ-δοκιμασίες που δεν επηρεάζουν τη βαθμολογία σας. Ωστόσο, είναι τυχαίες καθ' όλη τη διάρκεια της εξέτασης και δεν μπορείτε να τις διακρίνετε από άλλες ερωτήσεις με δυνατότητα βαθμολογίας. Θα ήταν έξυπνο να υποθέσουμε ότι και οι 180 ερωτήσεις μπορούν να βαθμολογηθούν. Αυτές οι προ-δοκιμαστικές ερωτήσεις χρησιμοποιούνται απλώς για τον έλεγχο της εγκυρότητας μελλοντικών εξετάσεων.

Η εξέταση μέσω υπολογιστή διαρκεί 230 λεπτά με δύο προγραμματισμένα διαλείμματα των δέκα λεπτών. Δεν υπάρχουν προγραμματισμένα διαλείμματα για τις έντυπες εξετάσεις. Πριν ξεκινήσει η εξέταση σας, θα περάσετε από μια ενότητα ευαισθητοποίησης. Σ' αυτή τη συνεδρία θα εξηγηθεί πώς να πλοηγηθείτε στην εξέταση: πώς να επιλέξετε και να απαντήσετε, πώς να επισημάνετε μια ερώτηση για μελλοντική αναθεώρηση, κ.λπ. Αυτό διαρκεί 15 λεπτά. Μόλις ολοκληρώσετε τη συνεδρία αυτή, θα ξεκινήσει η εξέτασή σας. Δεν μπορείτε να κρατάτε σημειώσεις κατά τη διάρκεια της εξέτασης. Αφού υποβάλετε τις απαντήσεις σας, πρέπει να ολοκληρώσετε μια έρευνα και στη συνέχεια να δείτε τα αποτελέσματά σας.

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει πώς κατανέμονται οι ερωτήσεις της εξέτασης σε κάθε φάση:

ΟΜΑΔΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ
Άνθρωποι	42%
Διαδικασία	50%
Επιχειρηματικό Περιβάλλον	8%
Σύνολο	100%

Ο παραπάνω πίνακας αναφέρεται στο πιο πρόσφατο περίγραμμα περιεχομένου εξετάσεων PMP®, που ισχύει από τις 2 Ιανουαρίου 2021.

Γνωρίζετε ότι:

- Η **ομάδα Άνθρωποι** θα έχει **76 ερωτήσεις**
- Η **ομάδα Διαδικασία** θα έχει **90 ερωτήσεις**
- Η **ομάδα Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος** θα έχει **14 ερωτήσεις**.

8.7 ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΕΤΑΣΗ

Λάβετε υπόψη τα ακόλουθα σημεία:

- Πρέπει να απαντήσετε 180 ερωτήσεις σε 230 λεπτά, που σημαίνει 1,2 λεπτά για κάθε ερώτηση. Διαχειριστείτε τον χρόνο σας ανάλογα.
- Μη χάνετε χρόνο σε δύσκολες ερωτήσεις. Αφήστε τις για μελλοντική αναθεώρηση.
- Επειδή δεν υπάρχει αρνητική σήμανση, μην αφήνετε καμία ερώτηση αναπάντητη.
- Προσπαθήστε να εξοικονομήσετε 25 λεπτά στο τέλος του χρόνου σας για να ελέγξετε τις απαντήσεις που απαντήσατε για αργότερα.

Εάν είστε καλά προετοιμασμένοι, αυτό είναι αρκετό για να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις και να περάσετε τις εξετάσεις. Βεβαιωθείτε ότι έχετε αρκετό χρόνο για αναθεώρηση προτού πατήσετε το κουμπί υποβολής απάντησης.

8.8 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ / ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ PMP®

Για να υποβάλετε αίτηση για την εξέταση PMP®, πρέπει να εκπληρώσετε οποιαδήποτε από τις **τρεις επιλογές** που καλύπτουν τις ακόλουθες απαιτήσεις καταλληλότητας:



ΕΠΙΛΟΓΗ 1

1. Μορφωτικό υπόβαθρο: Πτυχίο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (πτυχίο γυμνασίου, πτυχίο συνεργάτη ή παγκόσμιο ισοδύναμο).
2. Εμπειρία ΔΕ: Τουλάχιστον πέντε χρόνια ή 60 μήνες μοναδικής, μη επικαλυπτόμενης επαγγελματικής εμπειρίας ΔΕ.
3. Εκπαίδευση Διαχείρισης Έργου: 35 ώρες επίσημης εκπαίδευσης εκτός εάν είστε ενεργός κάτοχος CAPM®.

ΕΠΙΛΟΓΗ 2

1. Μορφωτικό υπόβαθρο: Τετραετές πανεπιστημιακό πτυχίο (πτυχίο ή παγκόσμιο ισοδύναμο).
2. Εμπειρία ΔΕ: Τουλάχιστον τρία χρόνια ή 36 μήνες μοναδικής, μη επικαλυπτόμενης επαγγελματικής εμπειρίας ΔΕ.
3. Εκπαίδευση Διαχείρισης Έργου: 35 ώρες επίσημης εκπαίδευσης εκτός εάν είστε ενεργός κάτοχος CAPM®.

ΕΠΙΛΟΓΗ 3

1. Εκπαιδευτικό υπόβαθρο: Πτυχίο ή μεταπτυχιακό από ένα διαπιστευμένο πρόγραμμα Global Accreditation Center (GAC) (πτυχίο ή μεταπτυχιακό ή παγκόσμιο ισοδύναμο).
2. Εμπειρία Διαχείρισης Έργου: Τουλάχιστον δύο χρόνια ή 24 μήνες μοναδικής, μη επικαλυπτόμενης επαγγελματικής εμπειρίας ΔΕ.
3. Εκπαίδευση Διαχείρισης Έργου: 35 ώρες επίσημης εκπαίδευσης εκτός εάν είστε ενεργός κάτοχος CAPM®.

ΑΠΑΙΤΗΣΗ PMP #1 — ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ένας Διαχειριστής Έργου πρέπει να είναι εκπαιδευμένος. Πρέπει να είστε σε θέση να δημιουργείτε αναφορές και σχέδια και να κατανοείτε νέες έννοιες για να λαμβάνετε καλά ενημερωμένες αποφάσεις. Εάν έχετε τουλάχιστον πτυχίο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (πτυχίο γυμνασίου, πτυχίο συνεργάτη ή παγκόσμιο ισοδύναμο), μπορείτε να υποβάλετε αίτηση για την εξέταση PMP®.

ΑΠΑΙΤΗΣΗ PMP #2 — ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

Ο Διαχειριστής Έργου είναι μια έγκυρη θέση και πρέπει να είναι υπόλογος για τις πράξεις του. Πρέπει να κατανοήσετε την ευθύνη και την υπευθυνότητά σας και να έχετε διοικητικές και ηγετικές δεξιότητες. Αυτές οι ιδιότητες είναι απαραίτητες για την ολοκλήρωση του έργου με ελάχιστη παρεμπόδιση.

Οι απαιτήσεις εμπειρίας διαχείρισης έργου ποικίλλουν ανάλογα με τα εκπαιδευτικά προσόντα. Η ελάχιστη εμπειρία είναι δύο χρόνια για πτυχίο Bachelor ή μεταπτυχιακό. Η μέγιστη εμπειρία είναι πέντε χρόνια για κάτοχο διπλώματος. Η εμπειρία διαχείρισης έργου θα πρέπει να είναι μη επικαλυπτόμενη, μοναδική και να έχει αποκτηθεί τα τελευταία πέντε χρόνια.

Επιπλέον, θα πρέπει να έχετε αυτή την εμπειρία σε όλους τους τομείς ενός έργου, όπως η έναρξη, ο σχεδιασμός, η εκτέλεση, η παρακολούθηση και ο έλεγχος και το κλείσιμο. Εάν δεν έχετε εμπειρία σε οποιαδήποτε ομάδα διαδικασιών, δεν μπορείτε να υποβάλετε αίτηση για την εξέταση πιστοποίησης PMP®.

ΑΠΑΙΤΗΣΗ PMP #3 — ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

Αυτή είναι η τελευταία προϋπόθεση επιλεξιμότητας. Πρέπει να παρακολουθήσετε 35 ώρες επίσημης εκπαίδευσης PMP®. Στην εκπαίδευση PMP®, θα διδαχθείτε έννοιες, εργαλεία και τεχνικές ΔΕ. Αυτή η εκπαίδευση θα πρέπει να ευθυγραμμιστεί με την πιο πρόσφατη έκδοση του Οδηγού PMBOK® και το Περίγραμμα Περιεχομένου Εξέτασης PMP®. Οι πάροχοι εκπαίδευσης χρησιμοποιούν διαφορετικά μέσα: διαδικτυακά, ζωντανά μαθήματα, υβριδικά και εικονικά ζωντανά μαθήματα. Μεταξύ όλων, τα διαδικτυακά προγράμματα εκπαίδευσης είναι πολύ φθηνότερα από τα ζωντανά μαθήματα.

Αν και μπορεί να εργάζεστε στη ΔΕ, το πεδίο είναι τόσο τεράστιο που μπορεί να μην καταλαβαίνετε όλα τα εργαλεία και τις τεχνικές. Μπορεί να γνωρίζετε μόνο τεχνικές που χρησιμοποιούνται στην τοποθεσία ή τον οργανισμό σας. Η εκπαίδευση ΔΕ θα σας προσφέρει θεωρητική γνώση όλων των εργαλείων και τεχνικών που πρέπει να εφαρμόσετε στα έργα σας.

8.9 ΣΥΧΝΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Στην εκπαίδευση πιστοποίησης PMP®, θα αποκτήσετε μια εις βάθος κατανόηση στα ακόλουθα θέματα:

- Έναρξη εργασιών έργου και σχεδιασμού έργου
- Ανάπτυξη χρονοδιαγραμμάτων έργων, εκτιμήσεων κόστους και προϋπολογισμών
- Σχεδιασμός στελέχωσης και επικοινωνία του έργου
- Ανάλυση κινδύνων έργων
- Σχεδιασμός και διαχείριση των προμηθειών του έργου
- Παρακολούθηση και έλεγχος των εργασιών του έργου και πολλά άλλα.

Ακολουθούν, συχνές και εύλογες ερωτήσεις που αφορούν στην πιστοποίηση.

1. Είναι δύσκολο να αποκτήσετε την Πιστοποίηση PMP®;

Το πιο δύσκολο κομμάτι είναι η εκκαθάριση των κριτηρίων καταλληλότητας για την Πιστοποίηση PMP®. Μόλις το κάνετε αυτό, η μισή δουλειά έχει γίνει. Το άλλο μισό είναι η εξέταση και η διατήρηση του διαπιστευτηρίου. Απαιτούνται μια δομημένη διαδρομή μάθησης και ειδική προετοιμασία για να λάβετε πιστοποίηση PMP®.

2. Πόσος χρόνος χρειάζεται για να αποκτήσετε πιστοποίηση PMP®;

Μετά την εκκαθάριση των απαραίτητων απαιτήσεων καταλληλότητας για την Πιστοποίηση PMP®, συμπεριλαμβανομένων των 35 ωρών εκπαίδευσης/ μάθησης, μπορεί να ξεκινήσει η διαδικασία αίτησης

και ο υποψήφιος πρέπει να πληρώσει το τέλος εξέτασης. Αυτό μπορεί να διαρκέσει από 5 ημέρες έως 3 μήνες. Εν ολίγοις, η απόκτηση πιστοποίησης PMP® μπορεί να διαρκέσει έως και 8-10 εβδομάδες, συμπεριλαμβανομένης της προετοιμασίας και της εκπαίδευσης για την πιστοποίηση PMP®.

3. Μπορώ να πάρω πιστοποίηση PMP® χωρίς εμπειρία;

Τα κριτήρια επιλεξιμότητας αναφέρουν ξεκάθαρα ότι ένας υποψήφιος πρέπει να έχει εμπειρία ΔΕ. Έτσι, ένας υποψήφιος δεν μπορεί να λάβει Πιστοποίηση PMP® χωρίς εμπειρία. Ένας κάτοχος απολυτηρίου γυμνασίου μπορεί επίσης να εμφανιστεί για την πιστοποίηση αφού συμπληρώσει τις άλλες προϋποθέσεις επιλεξιμότητας.

4. Δεν είμαι Διαχειριστής Έργου. Μπορώ να κάνω αίτηση για την εξέταση;

Οι περισσότεροι επαγγελματίες που εργάζονται στη ΔΕ δεν κατέχουν τον τίτλο, επομένως είναι μπερδεμένοι σχετικά με την επιλεξιμότητά τους.

Το PMI λέει ότι «θα πρέπει να έχετε εμπειρία στην ηγεσία και τη διεύθυνση έργων». Αυτό σημαίνει τα καθήκοντα, τις γνώσεις και τις δεξιότητες που καθορίζονται στο Περίγραμμα Περιεχομένου Εξετάσεων PMP®. Εάν δεν είστε Διαχειριστής Έργου αλλά εργάζεστε σε ένα έργο ενώ κατέχετε διαφορετικό τίτλο, δικαιούστε να υποβάλετε αίτηση για την εξέταση PMP®.

Η εμπειρία ΔΕ είναι υποχρεωτική προϋπόθεση για την υποβολή αίτησης για την εξέταση PMP®. Εάν δεν έχετε εργαστεί σε έργα, δεν μπορείτε να κάνετε αίτηση για την εξέταση.

5. Μόνο εγγεγραμμένοι πάροχοι εκπαίδευσης (REP) ή εξουσιοδοτημένοι πάροχοι εκπαίδευσης (ATP) μπορούν να παρέχουν την εκπαίδευση 35 ωρών επικοινωνίας.

Αυτό είναι λάθος. Υπάρχουν επτά τρόποι για να ολοκληρώσετε την εκπαίδευση. Αυτοί είναι:

A. Εγγεγραμμένοι πάροχοι εκπαίδευσης PMI (REPs).

B. Εξουσιοδοτημένοι Εκπαιδευτικοί Συνεργάτες PMI (ATP).

Γ. Προγράμματα με χορηγία εργοδότη/εταιρειών.

Δ. Εταιρείες κατάρτισης ή σύμβουλοι (π.χ. σχολές κατάρτισης).

E. Εταιρείες εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, συμπεριλαμβανομένης της αξιολόγησης στο τέλος του μαθήματος.

ΣΤ. Πανεπιστημιακά/κολεγιακά ακαδημαϊκά προγράμματα και προγράμματα συνεχιζόμενης εκπαίδευσης.

Τα ακόλουθα δεν πληρούν τις εκπαιδευτικές απαιτήσεις:

- Συναντήσεις τοπικού/διεθνούς φορέα PMI (local/international chapter)

- Αυτοκατευθυνόμενη μάθηση (π.χ. ανάγνωση βιβλίων, παρακολούθηση εκπαιδευτικών βίντεο ή συνεδρίες με καθοδηγητές ή μέντορες).

Έτσι, μπορείτε να λάβετε την εκπαίδευσή σας από οποιονδήποτε πάροχο, ανεξάρτητα από το εάν είναι εγκεκριμένοι PMI ή όχι.

6. Το πιστοποιητικό PMP® είναι μόνο για επαγγελματίες πληροφορικής;

Έχουν ληφθεί ερωτήματα από επισκέπτες που αναρωτήθηκαν εάν αυτή η πιστοποίηση θα μπορούσε να αποκτηθεί από κάποιον που εργάζεται εκτός του κλάδου της πληροφορικής. Το πιστοποιητικό PMP® είναι ανεξάρτητο από τη βιομηχανία και οι αρχές διαχείρισης έργου που παρέχονται στον Οδηγό PMBOK® ισχύουν για όλους τους κλάδους. Μπορείτε να υποβάλετε αίτηση για την εξέταση PMP® εάν είστε στη ΔΕ.

7. Είμαι κάτοχος Διπλώματος (Diploma), μπορώ να υποβάλω αίτηση για την εξέταση PMP®;

Ναι φυσικά.

8. Τι γίνεται αν δεν είμαι κατάλληλος να υποβάλω αίτηση για την εξέταση PMP®;

Εάν είστε τουλάχιστον κάτοχος διπλώματος χωρίς εμπειρία έργου, μπορείτε να υποβάλετε αίτηση για την εξέταση CAPM. Το CAPM είναι μια πιστοποίηση για επαγγελματίες εισαγωγικού επιπέδου. Αυτή η πιστοποίηση δεν απαιτεί εμπειρία διαχείρισης έργου. Μόλις αποκτήσετε αρκετή εμπειρία, μπορείτε στη συνέχεια να υποβάλετε αίτηση για την εξέταση PMP®.

9. Είμαι CAPM. Μπορώ να κάνω αίτηση για την εξέταση PMP®;

Εάν έχετε την ελάχιστη εμπειρία διαχείρισης έργου, μπορείτε να υποβάλετε αίτηση για την εξέταση PMP®. Το PMI έχει χαλαρώσει τις απαιτήσεις εκπαίδευσης PMP® για ενεργούς κατόχους πιστοποίησης CAPM που θέλουν να υποβάλουν αίτηση για την εξέταση PMP®.

Η εξέταση πιστοποίησης PMP® έχει τρεις απαιτήσεις: εκπαίδευση, εμπειρία και εκπαίδευση ΔΕ. Η ελάχιστη προϋπόθεση εμπειρίας είναι δίπλωμα και η εμπειρία αλλάζει ανάλογα με τα εκπαιδευτικά προσόντα. Η εκπαίδευση διαχείρισης έργων είναι υποχρεωτική για όλους εκτός από όσους έχουν ενεργή πιστοποίηση CAPM®.

8.10 ΜΟΡΦΗ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΕΤΑΣΗ PMP®

Η εξέταση PMP® αποτελείται από 180 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, οι οποίες διανέμονται στους διαφορετικούς τομείς ΔΕ, όπως Εκκίνηση, Σχεδιασμός, Εκτέλεση, Παρακολούθηση και Έλεγχος και Κλείσιμο. Ένας υποψήφιος έχει 230 λεπτά για να ολοκληρώσει την εξέταση.

Για να προετοιμαστείτε για την εξέταση PMP®, θα πρέπει να εξοικειωθείτε με τη μορφή και τους διαφορετικούς τύπους ερωτήσεων για τις εξετάσεις PMP®, Κάθε ερώτηση Εξέτασης PMP® περιέχει 4 επιλογές, από τις οποίες υπάρχει μόνο μία σωστή ή καλύτερη απάντηση.

Εδώ, περιγράφουμε τους πιο συνηθισμένους τύπους ερωτήσεων PMP®. Αυτές είναι οι ερωτήσεις εξέτασης PMP® που βασίζονται σε φόρμουλες, καταστάσεις βασισμένες στη γνώση και ερμηνευτικές ερωτήσεις. Σημειώστε ότι σε μια πραγματική εξέταση PMP®, δεν υπάρχει υπόδειξη και (προφανώς!) δεν παρέχεται σωστή απάντηση ή εξήγηση καθώς δίνετε την εξέταση.

Ως εκ τούτου, σας προτρέπουμε να χρησιμοποιήσετε αυτή τη γνώση των μορφών ερωτήσεων για τις εξετάσεις PMP® προκειμένου να είστε πιο ενεργοί στην προετοιμασία σας για τις εξετάσεις PMP®.

Ερωτήσεις εξέτασης PMP® με βάση τη φόρμουλα / τύπο (Formula-Based PMP® Exam Questions)

Οι ερωτήσεις που βασίζονται σε τύπους δεν αφορούν μόνο την εύρεση ενός μέσου όρου, την επίλυση της διάμεσης τιμής ή τον υπολογισμό της κερδισμένης αξίας. Η κατανόηση κάθε στοιχείου του τύπου, σας παρέχει κρίσιμες πληροφορίες, τις οποίες πρέπει να λάβετε υπόψη κατά τη λύση των ερωτήσεων με τύπους. Συγκεκριμένα αφού κατανοήσετε τον κάθε τύπο, μπορείτε να αποφασίσετε, με βάση τα αριθμητικά δεδομένα που περιλαμβάνονται σε μια ερώτηση εξέτασης PMP®, τον σωστό τύπο που θα χρησιμοποιήσετε στον υπολογισμό. Η καλή κατανόηση των τύπων μπορεί επίσης να σας βοηθήσει να συμπληρώσετε πιο εύκολα τις επιλογές ερωτήσεων για τις εξετάσεις PMP®.

Υπάρχει πραγματικά μόνο ένας τρόπος να προετοιμαστείτε για ερωτήσεις που βασίζονται σε φόρμουλες στις εξετάσεις: πρέπει να μελετήσετε και να εξασκήσετε όλους τους τύπους. Και έτσι πρέπει να γνωρίζετε σχεδόν πενήντα τύπους, είκοσι σημαντικές τιμές και σχεδόν τριάντα ακρωνύμια που σχετίζονται με τους τύπους. Πρέπει να είστε σε θέση να εφαρμόσετε τους τύπους σε ένα σενάριο έργου και αν σας δώσουν το αποτέλεσμα ενός τύπου, τότε πρέπει να είστε σε θέση να ερμηνεύσετε τι σημαίνει αυτό το σχήμα για το έργο σας.

Αλλά εδώ είναι τα καλά νέα... Οι ερωτήσεις που βασίζονται στη φόρμουλα έχουν μόνο μία σωστή απάντηση. Αυτές οι ερωτήσεις εξέτασης PMP® που σας ζητούν να επιλέξετε “την καλύτερη” ενέργεια ή “την επόμενη” ενέργεια έχουν συχνά δύο ή και τρεις απαντήσεις που φαίνονται πιθανές. Όχι τόσο με τις ερωτήσεις τύπου. Μόλις μάθετε τους τύπους σας και κατανοήσετε πώς να τους εφαρμόσετε σωστά σε μια δεδομένη κατάσταση, τότε υπάρχει μόνο μία σωστή απάντηση.

Ερωτήσεις εξέτασης PMP® καταστάσεων (Situational PMP® Exam Questions)

Οι ερωτήσεις κατάστασης δοκιμάζουν την ικανότητά σας να εφαρμόζετε τη θεωρητική τεχνογνωσία σε πραγματικές καταστάσεις ΔΕ. Αυτές οι ερωτήσεις τείνουν να είναι πολύ μακροσκελείς. Η ιδέα πίσω από αυτό είναι ότι στην πραγματική ζωή, σας παρέχονται συχνά σχετικές και άσχετες πληροφορίες. Το καθήκον σας είναι να προσδιορίσετε τι είναι σημαντικό, να αγνοήσετε αυτό που δεν έχει σημασία και στη συνέχεια να ενεργήσετε για τα πραγματικά ζητήματα. Φροντίστε να διαβάσετε και να κατανοήσετε με ακρίβεια τι τίθεται σε μια ερώτηση εξέτασης PMP®.

Μια λέξη μπορεί να είναι κρίσιμη, όπως ΟΧΙ ή ΕΚΤΟΣ ή ΜΟΝΟ ή ΠΑΝΤΑ, που μπορεί να αλλάξει το νόημα της ερώτησης ή μιας επιλογής. Συχνά, οι ερωτήσεις κατάστασης θα έχουν δύο επιλογές, οι οποίες μετά την εξέταση της ερώτησης μπορεί να φαίνονται λογικά σωστές. Επομένως, είναι ζωτικής σημασίας να προσδιορίσετε τη σωστή ερώτηση. Με βάση την ερώτηση και τις γνώσεις σας για τις έννοιες διαχείρισης έργου, πρέπει να βρείτε την ΚΑΛΥΤΕΡΗ απάντηση.

Μια τελευταία συμβουλή σχετικά με τις περιστασιακές ερωτήσεις PMP®: προσπαθήστε να μην σκέφτεστε υπερβολικά την κατάσταση. Μια πραγματική κατάσταση μπορεί να έχει πολλούς παράγοντες και σκέψεις

που δεν μπορούν να αναπαρασταθούν σε μία μόνο ερώτηση εξέτασης. Προσπαθήστε να μην σκεφτείτε πάρα πολλά σενάρια «τι θα γινόταν αν», «τι θα γινόταν» ή να μην πιστεύετε ότι «αυτό δεν θα συνέβαινε ποτέ στον πραγματικό κόσμο». Να θυμάστε ότι η ερώτηση της κατάστασης στοχεύει να ελέγξει πώς εφαρμόζετε τη θεωρητική γνώση. Εστιάστε στην απάντηση στην ερώτηση με τις δεδομένες πληροφορίες και τις γνώσεις σας για τη διαχείριση του έργου.

Ερωτήσεις Εξετάσεων PMP® βασισμένες στη γνώση (Knowledge-Based PMP® Exam Questions)

Οι ερωτήσεις που βασίζονται στη γνώση στηρίζονται συνήθως στον Οδηγό PMBOK® ή στις έννοιες ΔΕ. Θα μπορούσαν να βασίζονται στις γνώσεις σας για τις ομάδες και τις διαδικασίες ΔΕ, στις γνώσεις και δεξιότητες ΔΕ, εισροές, εκροές, εργαλεία και τεχνικές.

Οι υποψήφιοι λατρεύουν και μισούν αυτές τις ερωτήσεις εξετάσεων PMP® που βασίζονται στη γνώση. Σε ορισμένους υποψήφιους αρέσουν αυτές οι ερωτήσεις επειδή εάν μελετήσετε καλά τον Οδηγό PMBOK®, θα μπορείτε να χειρίζεστε εύκολα τις περισσότερες από αυτές τις ερωτήσεις που βασίζονται στη γνώση. Οι υποψήφιοι που στερούνται προετοιμασίας δεν τους αρέσουν αυτού του τύπου οι ερωτήσεις, καθώς μπορούν εύκολα να μπερδευτούν από άγνωστη ορολογία. Πρέπει επίσης να προσέχετε τη μειοψηφία των ερωτήσεων που δεν καλύπτονται άμεσα στον Οδηγό PMBOK®.

Ερμηνευτικές ερωτήσεις εξετάσεων PMP® (Interpretational PMP® Exam Questions)

Οι ερμηνευτικές ερωτήσεις ελέγχουν την ικανότητά σας να καταλήξετε σε συμπεράσματα για μια κατάσταση από την περιγραφή μιας κατάστασης ή ενός προβλήματος. Έτσι, για παράδειγμα, σε μια ερώτηση εξέτασης PMP®, μπορεί να σας δοθεί ένα γράφημα ή μια μέτρηση απόδοσης, όπου πρέπει να είστε σε θέση να προσδιορίσετε εάν ισχύει μια καλή, κακή ή ουδέτερη/αδιάφορη ερμηνεία.

Για να προετοιμαστείτε για ερμηνευτικές ερωτήσεις, πρέπει να σκέφτεστε ενεργά ενώ μελετάτε τον Οδηγό PMBOK®. Αναρωτηθείτε, «Πώς θα ήταν ένα θετικό έναντι σε ένα αρνητικό αποτέλεσμα;».

Ερωτήσεις εξέτασης PMP® με βάση την τεχνική (Technique-based PMP® Exam Questions)

Σύμφωνα με τον Οδηγό PMBOK®, μια τεχνική είναι «μια καθορισμένη συστηματική διαδικασία που χρησιμοποιείται από ένα άτομο για την εκτέλεση μιας δραστηριότητας για την παραγωγή ενός προϊόντος ή ενός αποτελέσματος ή την παροχή μιας υπηρεσίας και κατά την οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα ή περισσότερα εργαλεία».

Σχεδόν κάθε διαδικασία ΔΕ στον Οδηγό PMBOK® έχει μια αντίστοιχη τεχνική εξέτασης PMP®. Επομένως, πιθανότατα θα συναντήσετε μια ερώτηση εξέτασης PMP® που ελέγχει την κατανόσή σας για μια συγκεκριμένη τεχνική. Μπορεί να βασίζεται στη γνώση όπου μπορείτε να δείξετε την κατανόσή σας για το που και σε τι χρησιμοποιείται μια τεχνική. Ωστόσο, η ερώτηση της εξέτασης PMP® μπορεί επίσης να ελέγξει την κατανόσή σας για το πώς εφαρμόζεται μια τεχνική. Για παράδειγμα, στην περιοχή γνώσεων

διαχείρισης χρονοδιαγράμματος έργου, θα πρέπει να γνωρίζετε πώς να διαβάζετε και να ερμηνεύετε ένα διάγραμμα δικτύου. Μπορεί να σας

ζητηθεί να κάνετε ένα πέρασμα προς τα εμπρός ή προς τα πίσω για να δείξετε ότι κατανοείτε τη μέθοδο της κρίσιμης διαδρομής.

Η καλύτερη συμβουλή μας είναι να περάσετε από τις ενότητες Εργαλεία και Τεχνική του Οδηγού PMBOK® και να κατανοήσετε κάθε εργαλείο και τεχνική, τον σκοπό του και τον τρόπο χρήσης του. Ορισμένα εργαλεία και τεχνικές είναι πιο εύκολο να τύχουν κατανόησης. Για παράδειγμα, ο καταιγισμός ιδεών είναι οικείος και οι περισσότεροι υποψήφιοι πιθανώς να έχουν χρησιμοποιήσει αυτή την τεχνική στα έργα τους. Ωστόσο, η κατανόηση του τρόπου διέλευσης προς τα εμπρός ή προς τα πίσω μέσω ενός διαγράμματος δικτύου, θα απαιτήσει περισσότερη μελέτη και προσοχή.



8.11 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΙ ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ ΓΙΑ ΔΩΡΕΑΝ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΞΕΤΑΣΕΩΝ PMP®

1. FREE PMP® EXAM PRACTICE EXAM

Take a sample exam with 120 questions from our simulator.

2. FREE PMP® EXAM QUESTION VIDEOS

I recorded a series of PMP® exam questions as short videos. Each video looks at one question and I explain the correct answer. A great way of learning.

3. OLIVER LEHMANN

75 free PMP® sample questions. List of other links to over 3000 questions.

4. PREPARE PM

70 free PMP® sample questions with an additional 28 questions. Filter questions by knowledge area. Additional 200 question practice exam.

5. EXAM CENTRAL

Over 1,000 free PMP® sample questions. Includes flashcards and dictionary

6. ABOUT.COM

20 free PMP® sample questions

7. TUTORIALSPPOINT

200 free PMP® sample questions per exam. Access 2 exams.

8. PM HUB

A new (free) Question of the Day every day. Offers questions in English/Chinese!

9. AJIT

Select knowledge area and/or number of questions. Share with other PMP® students.

10. PASSIONATE PM

Take a 15-question, 50 question or 100 question PMP® exam. Review your correct and incorrect answers.

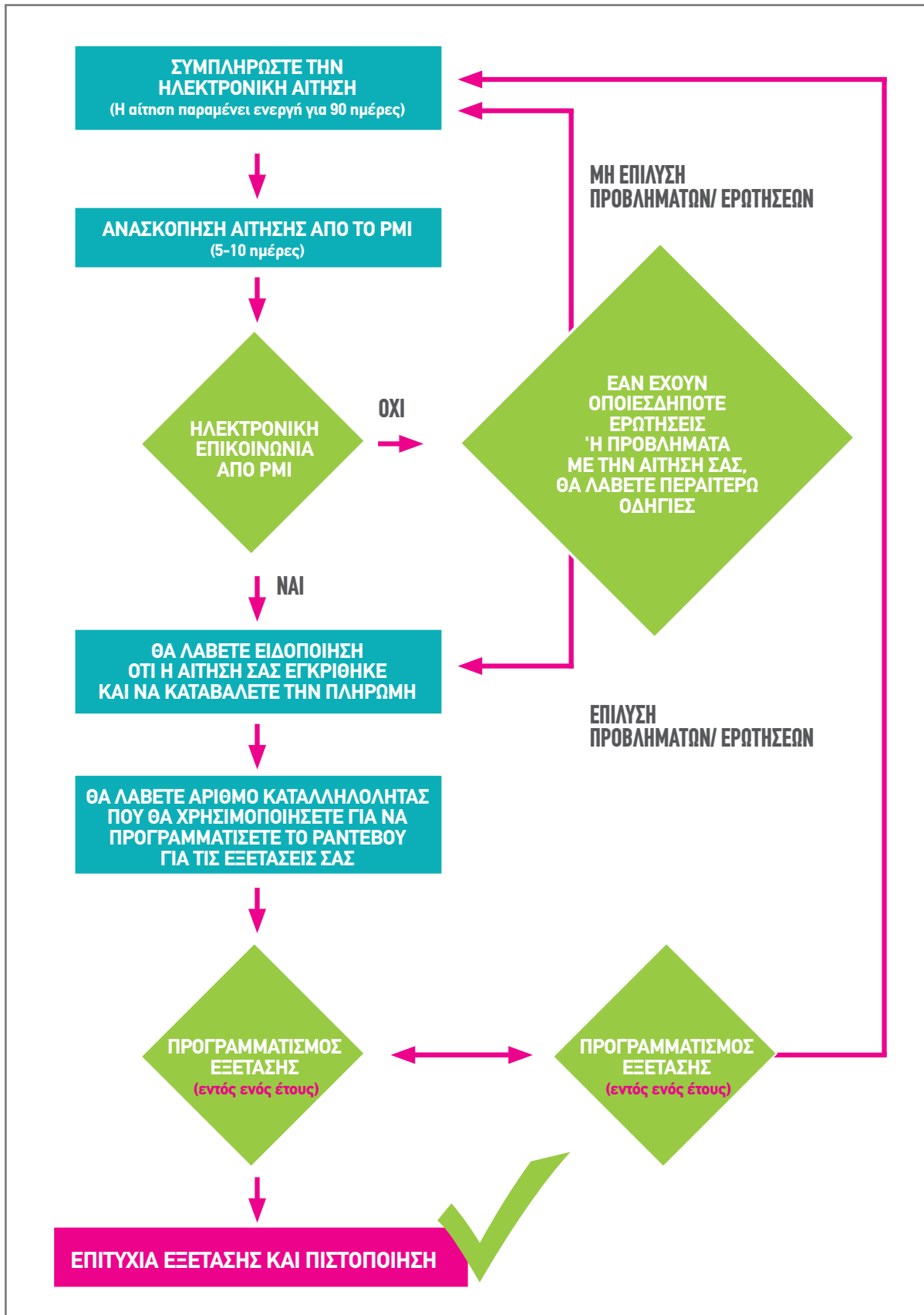
1. <https://www.project-management-prepcast.com/PMP®-practice-exam-questions-sample-test>

2. <https://www.simplilearn.com/PMP®-exam-questions-6th-edition-free-practice-test>

3. <https://www.PMP®-practiceexam.org/>

4. <https://free.pm-exam-simulator.com/free-PMP®-exam-simulator>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 – ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΕΙ ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Project Management Body Of Knowledge/PM.B.O.K (PM.I).
- Absolute Beginner's Guide To Project Management (Que, Gregory M. Horine).
- The Standard For Program Management (PM.I.).
- The Handbook Of Program Management (McGraw – Hill Education, James T. Brown).
- PMP® Exam Prep: Questions, Answers, & Explanations: 1000+ Practice Questions with Detailed Solutions, Ssi Logic
- 2021 - 2022 PMP® Mock Practice Tests : PMP® certification exam preparation based on the latest updates - 380 questions including Agile, Publisher Independently Published
- Διαχείριση Έργου Project Management (Εκδόσεις Κριτική, Rory Burke).
- Επιτυχημένο Project Management Σε Μια Εβδομάδα (Εκδόσεις Anubis, Mark Brown).
- Διοίκηση, Διαχείριση Έργου (Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αντώνης Δημητριάδης).
- Διαχείριση Έργων (Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Απόστολος Ι. Κοκκόσης).
- Παναγιωτακόπουλος, Δ. (2008) «Εισαγωγή στο Χρονικό Προγραμματισμό των Κατασκευών», Ζυγός, Θεσσαλονικη
- Παντουβάκη, Π. (2002) Διοίκηση Έργων, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, ISBN: 960-538-425-6.
- Εμίρη, Δ. (μετάφραση) (2006) Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων, [επιμέλεια λεξιλογίου ΕΔΔΕ], Παπασωτηρίου.
- Πολύζου, Σ. (2004) Διοίκηση & Διαχείριση των Έργων - Μέθοδοι και Τεχνικές, Κριτική, ISBN: 960-218-379-9.
- Υψηλάντης, Π. & Συρακούλης, Κ.Ι. (επιμέλεια) (2005) Project Management - Η Ελληνική Εμπειρία, Προπομπός, ISBN:960-7860-49-7.

