

ΠΜΣ Εφαρμοσμένης Οικονομικής

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας



## **Αξιολόγηση δυνατοτήτων εφαρμογής της PM<sup>2</sup> σε επιχειρήσεις**

**Θεοδωρόπουλος Ξενοφώντας του Νικολάου**

**Συρακούλης Κλεάνθης (Αναπ. Καθηγητής)**

**ΒΟΛΟΣ 2022**

## **Υπεύθυνη δήλωση**

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Βόλος, Ιανουάριος 2022.

## Περιεχόμενα

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ:</b> .....	3
<b>ABSTRACT:</b> .....	4
<b>1 Εισαγωγή</b> .....	5
<b>2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση</b> .....	7
2.1) Τι είναι το έργο και η διοίκηση έργου.....	7
2.2) Ιστορική αναδρομή της διοίκησης έργου.....	8
2.3) Τι είναι μια μεθοδολογία διοίκησης έργου και ποια η χρησιμότητά της .....	14
2.4) Κατηγορίες μεθοδολογιών διοίκησης έργου.....	18
2.5) Η μεθοδολογία PM <sup>2</sup> .....	20
2.5.1) Εισαγωγή .....	20
2.5.2) Διακυβέρνηση.....	30
2.5.3) Κύκλος Ζωής .....	31
2.6) Σύγκριση PM <sup>2</sup> με PMBOK .....	37
2.6.1) Εισαγωγή .....	37
2.6.2) Διακυβέρνηση.....	38
2.6.3) Κύκλος Ζωής .....	39
2.6.4) Άλλες Διαφορές .....	44
2.7) Σύγκριση PM <sup>2</sup> με PRINCE2 .....	47
2.7.1) Εισαγωγή .....	47
2.7.2) Διακυβέρνηση.....	48
2.7.3) Κύκλος Ζωής .....	51
2.7.4) Άλλες Διαφορές .....	53
<b>3 Δεδομένα – Μεθοδολογία Έρευνας</b> .....	58
<b>4 Εμπειρικά αποτελέσματα</b> .....	66
<b>5 Συζήτηση – σχολιασμός</b> .....	75
<b>6 Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα</b> .....	78
<b>7 Βιβλιογραφία</b> .....	79
<b>8 Παραρτήματα</b> .....	83
<b>Παράρτημα Α PM<sup>2</sup></b> .....	83
<b>Παράρτημα Β PMBOK</b> .....	96
<b>Παράρτημα Γ PRINCE2</b> .....	102
<b>Παράρτημα Δ Ακρόνυμα</b> .....	113

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ:**

### Αξιολόγηση δυνατοτήτων εφαρμογής της PM<sup>2</sup> σε επιχειρήσεις

Η συγκεκριμένη εργασία αποπειράται αφενός να αξιολογήσει την μεθοδολογία διαχείρισης έργων PM<sup>2</sup> ως προς την ευκολία και την περιεκτικότητα της σε σχέση με άλλες διαθέσιμες μεθοδολογίες που υπάρχουν, και, αφετέρου να αναγνωρίσει άλλους πιθανούς παράγοντες που συμβάλουν στην επιτυχία της. Η διττή αυτή προσπάθεια αρχίζει με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας γύρω από το θέμα και με τη σύγκριση του οδηγού της μεθοδολογίας PM<sup>2</sup> με τους οδηγούς των PMBOK και PRINCE2 που είναι εκ των περισσότερο διαδεδομένων οδηγών διαχείρισης έργων. Στη συνέχεια με χρήση ποιοτικής ερευνητικής προσέγγισης με ημιδομημένες συνεντεύξεις ρωτήθηκαν γνώστες, χρήστες και εκπαιδευτές της PM<sup>2</sup> των οποίων η εμπειρία και με άλλες μεθοδολογίες ερμηνεύει με σχετική επάρκεια το φαινόμενο της επιτυχίας της PM<sup>2</sup>.

Λέξεις κλειδιά: Project Management, PM<sup>2</sup>, PMBOK, PRINCE2

Κωδικοί JEL: O21 Planning Models - Planning Policy, O22 Project Analysis

## **ABSTRACT:**

### Evaluating the capabilities of PM<sup>2</sup> in businesses

This paper attempts on the one hand to evaluate the PM<sup>2</sup> project management methodology in terms of its easiness and comprehensiveness in relation to other available methodologies that exist, and on the other hand to identify other possible factors that contribute to its success.

This dual effort begins with a review of the literature on the subject and a comparison of the PM<sup>2</sup> methodology guide to the PMBOK and PRINCE2 guides which are among the most popular project management guides. Then, using a qualitative research approach involving semi-structured interviews, PM<sup>2</sup> experts, users and trainers were interviewed, whose experience with other methodologies could adequately interpret the phenomenon of the success of PM<sup>2</sup>.

Keywords: Project Management, PM<sup>2</sup>, PMBOK, PRINCE2

JEL Codes: O21 Planning Models - Planning Policy, O22 Project Analysis

# 1 Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία αφορά την διερεύνηση του εάν η μεθοδολογία διαχείρισης έργων PM<sup>2</sup> είναι εύκολη και περιεκτική σε σχέση με άλλες διαθέσιμες μεθοδολογίες που υπάρχουν, και την αναγνώριση άλλων πιθανών παραγόντων που συμβάλουν στην επιτυχία της.

Το κεφάλαιο 2 ξεκινάει με την βιβλιογραφική ανασκόπηση, η οποία αρχίζει με τον ορισμό του τι είναι έργο και τι είναι διοίκησης έργου. Συνεχίζει με μια σύντομη ιστορική αναδρομή γύρω από τον τομέα της διαχείρισης έργων και μετά με την περιγραφή του τι είναι μία μεθοδολογία διαχείρισης έργων και ποια είναι τα είδη της. Έπειτα, γίνεται μια αναλυτική περιγραφή της μεθοδολογίας PM<sup>2</sup>. Στη συνέχεια αναλύονται εν συντομία οι μεθοδολογίες PMBOK και PRINCE2 όπου και συγκρίνονται οι οδηγοί τους με τον οδηγό της PM<sup>2</sup> κάνοντας document analysis.

Ακολουθεί το κεφάλαιο 3 όπου παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία έρευνας που χρησιμοποιήθηκε καθώς και τα δεδομένα της συγκεκριμένης εργασίας. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική προσέγγιση: Μελέτη Περίπτωσης, για την οποία συμπεριλήφθηκαν ως δεδομένα τα επιστημονικά άρθρα που βρέθηκαν σχετικά με το θέμα αλλά και άλλες πηγές που βρέθηκαν, όπως προηγούμενες συνεντεύξεις και ομιλίες συνεδρίων. Επιπλέον, συμπεριλήφθηκαν και δέκα νέες ημιδομημένες συνεντεύξεις που διεξάχθηκαν με σκοπό να βρεθούν νέες πληροφορίες πάνω στο θέμα. Αυτές έγιναν διαδικτυακά, ηχογραφήθηκαν και το κείμενο αυτών γράφτηκε λέξη προς λέξη σε ξεχωριστά έγγραφα. Τα κείμενα αυτών μελετήθηκαν ώστε να βρεθούν απαντήσεις σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα και με τις προτάσεις που έγιναν αλλά και αν ανακαλυφθούν νέες πτυχές της επιτυχίας της PM<sup>2</sup> ή και τάσεις γύρω από αυτήν που ίσως να μην ήταν ορατές πριν την μελέτη τους. Χρησιμοποιήθηκαν pattern matching και thematic analysis.

Στο κεφάλαιο 4 αναλύονται τα αποτελέσματα τα οποία βρέθηκαν. Παρουσιάζονται σε έναν πίνακα, η γνώμη της βιβλιογραφίας αλλά και των νέων συνεντεύξεων γύρω από τις προτάσεις που έχουν γίνει αλλά και για το πως φαίνεται πως θα εξελιχθεί το μέλλον της PM<sup>2</sup>. Έπειτα, παρουσιάζονται τα σημεία που βρέθηκαν από τα transcripts των συνεντεύξεων που είναι σχετικά με τις προτάσεις αλλά και αναδεικνύουν τάσεις ή και νέες πτυχές γύρω από το θέμα.

Στο κεφάλαιο 5 γίνεται σχολιασμός των ευρημάτων που ανακαλύφθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο και καταλήγουμε στο ότι η μεθοδολογία PM<sup>2</sup>, σύμφωνα με τα υπάρχουσα δεδομένα

είναι όντως περιεκτική και είναι ίσως από τις πιο εύκολες και απλές μεθοδολογίες που υπάρχουν αυτή τη στιγμή. Παρόλα αυτά, θα χρειαστούν σίγουρα περισσότερα δεδομένα σε μελλοντικές έρευνες ώστε να βεβαιωθεί αυτό. Επιπλέον, παρατίθενται πέντε στοιχεία που οι ερωτηθέντες θα ήθελαν να δουν σε μελλοντικές εκδόσεις της PM<sup>2</sup>, γεγονός που μας λέει πως έχει σίγουρα περιθώρια για βελτίωση η μεθοδολογία.

Στο κεφάλαιο 6, παρουσιάζονται τα προβλήματα που συναντήθηκαν σε αυτή την εργασία αλλά και οι προτάσεις που γίνονται για μελλοντικές έρευνες που μπορεί να ακολουθήσουν πάνω στο θέμα. Επίσης, περιλαμβάνονται και οι επιδράσεις που είχε αυτή η εργασία στον γράφοντα.

Στο κεφάλαιο 7 παρουσιάζεται η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για αυτή την εργασία.

Ός κεφάλαιο 8 παρουσιάζονται τα παραρτήματα, εκ των οποίων τα Α, Β και Γ περιλαμβάνουν επιπλέον αναλυτικές πληροφορίες για τους οδηγούς της PM<sup>2</sup>, PMBOK και PRINCE2 αντίστοιχα, οι οποίες είναι σημαντικό να υπάρχουν για την περιγραφή των μεθοδολογιών αλλά κρίθηκε ότι επισκιάζουν την ανάδειξη των διαφορών ανάμεσα στις μεθοδολογίες και αυτό τοποθετήθηκαν στα παραρτήματα. Το παράρτημα Δ περιλαμβάνει όλα τα ακρόνυμα που χρησιμοποιήθηκαν στην εργασία.

Αν και έχουν γραφτεί ορισμένα άρθρα γύρω από την μεθοδολογία PM<sup>2</sup>, δεν υπάρχει αρκετή βιβλιογραφία και γύρω από το συγκεκριμένο θέμα. Οπότε ο σκοπός της εργασίας είναι να αποτελέσει μία βάση πάνω στην οποία θα μπορούν να πατήσουν μελλοντικές έρευνες, ώστε να απαντήσουν στο ερώτημα του εάν η μεθοδολογία PM<sup>2</sup> είναι όντως ικανοποιητική είτε προς τους παράγοντες ευκολία και περιεκτικότητα που αναλύει αυτή η εργασία, είτε προς όποιους παράγοντες αναδειχθούν ως πιο σημαντικοί στο μέλλον.

## 2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

### 2.1) Τι είναι το έργο και η διοίκηση έργου

Ένα έργο είναι μία προσωρινή οργανωσιακή δομή η οποία δημιουργήθηκε με σκοπό την δημιουργία ενός μοναδικού αποτελέσματος κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες όπως περιορισμένος χρόνος, προϋπολογισμός και συγκεκριμένο επίπεδο ποιότητας. Το έργο θεωρείται επιτυχημένο όταν όλοι οι στόχοι του έχουν εκπληρωθεί και όλα τα συμφωνηθέντα παραδοτέα του έργου έχουν παραδοθεί στον πελάτη και αυτός τα έχει αποδεχτεί. Τότε η ομάδα διαλύεται. Θα μπορούσε επίσης να χαρακτηριστεί ως μετασχηματιστική διαδικασία όπου μετατρέπει τις ιδέες σε πραγματικότητα (European Commission, 2018).

Σύμφωνα με το PMI (Project Management Institute) το έργο είναι μία προσωρινή προσπάθεια για την δημιουργία ενός μοναδικού αποτελέσματος, προϊόντος ή υπηρεσίας (PMI, 2017).

Ο ορισμός του έργου κατά την PRINCE2 (Projects In Controlled Environments 2) είναι ότι πρόκειται για έναν προσωρινό οργανισμό ο οποίος δημιουργείται με σκοπό να παραδοθούν τουλάχιστον ένα επιχειρηματικά προϊόντα όπως έχει συμφωνηθεί στην Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου (Business Case) (AXELOS, 2017).

Η διοίκηση έργου περιλαμβάνει τις ενέργειες που έχουν να κάνουν με τον σχεδιασμό, οργάνωση, εξασφάλιση, παρακολούθηση και διαχείριση της εργασίας και των πόρων που απαιτούνται προκειμένου ένα έργο να πετύχει τον σκοπό του όσο πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά γίνεται (European Commission, 2018). Από την άλλη ο ορισμός σύμφωνα με το PMI είναι ότι η διοίκηση έργων είναι η εφαρμογή των κατάλληλων τεχνικών, γνώσεων, εργαλείων και ικανοτήτων στις κατάλληλες δραστηριότητες ώστε να εκπληρωθούν τα απαιτούμενα του έργου. Η διοίκηση έργων εφαρμόζεται πάνω στις εργασίες του έργου και βοηθάει τους οργανισμούς να τα εκτελούν αποδοτικά και αποτελεσματικά (PMI, 2017). Τέλος κατά την PRINCE2 πρόκειται για τον σχεδιασμό, ανάθεση, παρακολούθηση και έλεγχο ενός έργου. Επιπλέον, αναφέρεται στην παρακίνηση αυτών που εμπλέκονται και στην επιτυχία των στόχων του έργου σύμφωνα με τους περιορισμούς του που μπορεί να είναι χρονικοί, χρηματικοί, ποιοτικοί, φυσικού αντικειμένου ή οφελών και ρίσκων (AXELOS, 2017).



## 2.2) Ιστορική αναδρομή της διοίκησης έργου

Η διοίκηση έργων (Project Management) ξεκίνησε μέσα από τον δημόσιο τομέα από την δεκαετία του 1950 για έργα όπως το Polaris και το Apollo στα οποία ήταν από τα πρώτα στα οποία εφαρμόστηκε. Αργότερα επεκτάθηκε και στον ιδιωτικό τομέα όπου η επιτυχία των έργων βασιζόταν κυρίως στον τριπλό περιορισμό (αλλιώς triple constraint, iron triangle ή project triangle) (Obradović, 2018). Η γενική παραδοχή είναι πως ο τριπλός περιορισμός αναφέρεται στον χρόνο, στο κόστος και στην ποιότητα ως παράγοντες επιτυχίας των έργων και σύμφωνα με την έρευνα των Pollack et al. (2018) υπάρχει εκτενής βιβλιογραφία που αμφισβητεί αυτά τα τρία κριτήρια και προτείνει εναλλακτικές ή και προσθήκες στον τριπλό περιορισμό.

Με τον καιρό, καθώς παρουσιάζονται νέες μεθοδολογίες και προσεγγίσεις στην διοίκηση έργων, φαίνεται η εστίαση να γυρνάει και πάλι στον δημόσιο τομέα με κύριους τομείς την υγεία και τις υποδομές. Η ιδέα ότι χρειάζονται project managers δεν ήταν εύκολο να γίνει αποδεκτή αλλά με τον καιρό η αξία τους φάνηκε και η ζήτηση τους αυξήθηκε καθώς αποδείχθηκε πως η παρουσία τους βοηθάει πολύ στην πιθανότητα επιτυχίας των έργων (Obradović, 2018).

Η διοίκηση έργου άρχισε να εμφανίζεται στα τέλη του 1950 και 1960 όταν ο τομέας της άμυνας των Ηνωμένων Πολιτειών αλλά και η NASA ξεκίνησαν να χρησιμοποιούν στοιχεία της κυρίως για να εγκαθιδρύσουν πολιτικές, να μάθουν από τα λάθη τους και να ορίσουν τις διαδικασίες τους. Οι μεθοδολογίες της διοίκησης έργου άρχισαν να γίνονται ευρύτερα γνωστές στις αρχές του 1970 κυρίως στον τομέα των πληροφοριακών συστημάτων. Πλέον, υπάρχει πληθώρα ερευνών και εφαρμογών της σε διάφορους τομείς με ποικιλία διαθέσιμων εργαλείων (Attarzadeh et al, 2008).

Δεν υπάρχει κάποια συμφωνία για το πότε πραγματικά ξεκίνησε η διοίκηση έργων καθώς υπάρχουν πολλά μεγάλα έργα του παρελθόντος τα οποία χρειάστηκαν κάτι ανάλογο της σημερινής έννοιας της διοίκησης έργων, όπως η μεγάλη Πυραμίδα της Γκίζας, το Σινικό Τείχος, το Κολοσσαίο, οι κρεμαστοί κήποι της Βαβυλώνας και το Stonehenge. Δεν υπάρχουν πολλές πληροφορίες για την διοίκηση έργων σε εκείνες τις εποχές γιατί η κοινωνία τότε ενδιαφερόταν κυρίως για το αποτέλεσμα και όχι για την μεθοδολογία με την οποία γινόταν εφικτό το αποτέλεσμα. Επίσης, πολλοί τεχνίτες δεν ήταν δεδομένο πως ήταν μορφωμένοι και υπήρχε η νοοτροπία να κρατάνε μυστική την τέχνη τους σε μία φυλή ή οικογένεια με

αποτέλεσμα να μην μοιράζονται οι γνώσεις στο ευρύ κοινό όσο γρήγορα όσο θα έπρεπε ή και να χάνονται τελείως (Seymour et al, 2014).

Όσο για το πότε ξεκίνησε η μοντέρνα εποχή της διοίκησης έργων, δύο είναι οι κυρίαρχες απόψεις. Η πρώτη είναι αυτή που θεωρεί ότι οι προπάτορες της διοίκησης έργων είναι ο Henri Fayol και ο Henry Gantt. Από την μία ο Fayol το 1916, αναγνώρισε τις πέντε λειτουργίες της διοίκησης οι οποίες είναι: προγραμματισμός, οργάνωση, διοίκηση, συντονισμός, έλεγχος και έδωσε και 14 αρχές που αν κάποιος τις ακολουθήσει θα μπορέσει να εφαρμόσει καλύτερα τις λειτουργίες αυτές. Από την άλλη ο Gantt το 1910-1915, δημιούργησε το διάγραμμα Gantt το οποίο εφαρμόζεται μέχρι και σήμερα στην διοίκηση έργων. Το συγκεκριμένο διάγραμμα σπάει μεγάλα έργα σε μικρές εργασίες και λαμβάνει υπόψη την εξάρτηση που μπορεί να έχει μία εργασία από μία άλλη. Η άλλη άποψη είναι ότι η μοντέρνα εποχή ξεκινάει το 1958, όταν δηλαδή έρχονται στην φόρα οι τεχνικές PERT (Program Evaluation Review Technique) και CPM (Critical Path Method). Η PERT, κατασκευάστηκε από το Αμερικάνικο ναυτικό για να τρέξει το έργο Polaris. Η CPM κατασκευάστηκε από την E.I du Pont de Nemours με σκοπό να κατασκευάσει ένα μεγάλο χημικό εργοστάσιο (Seymour et al, 2014).

Ο Kwak (2005), χωρίζει την ιστορία της διοίκησης έργων σε 4 περιόδους:

**Πριν το 1958:** Η μοντέρνα διοίκηση έργων σαν έννοια ξεκινάει κάπου ανάμεσα στο 1900 και το 1950. Εκείνη την εποχή η ανάπτυξη της τεχνολογίας είναι ραγδαία καθώς εμφανίζονται τα αυτοκίνητα και τα τηλέφωνα ενώ ο Henry Gantt δημιουργεί το γνωστό διάγραμμα Gantt. Μεγάλα έργα της εποχής ήταν η κατασκευή του Ειρηνικού Σιδηρόδρομου, το Φράγμα Χούβερ και το Πρόγραμμα Μανχάταν.

**1958-1979:** Η Xerox δημιουργεί τον πρώτο εκτυπωτή, δημιουργούνται οι πρώτοι μικρό-υπολογιστές και ο τομέας των υπολογιστών γενικώς αναπτύσσεται γρήγορα. Η NASA με το έργο Apollo δημιουργεί ένα ιστορικό γεγονός, δημιουργείται το πρώτο λογισμικό e-mail, η Microsoft ξεκινάει τα πρώτα βήματα της, εμφανίζονται οι πρώτες εταιρίες με λογισμικά σχετικά με την διοίκηση έργων όπως η Artemis, Scitor Corporation και Oracle και εμφανίζονται αρκετές τεχνικές διοίκησης έργων όπως CPM, PERT, WBS και MRP. Επιπλέον δημιουργείται η IPMA (International Project Management Association) και το PMI (Project Management Institute) το οποίο, στην πορεία, εκδίδει το γνωστό PMBOK (Project Management Body of Knowledge). Εκτός από το Apollo, σπουδαία έργα της εποχής είναι το Polaris και το ARPANET-INTERNET.

**1980-1994:** Η τεχνολογία πλέον μας επιτρέπει να μεταβούμε από τους κεντρικούς υπολογιστές, οι οποίοι κάνουν πολύ περίπλοκη την εφαρμογή των τεχνικών διοίκησης έργου, στους προσωπικούς υπολογιστές οι οποίοι είναι πολύ φθηνότεροι. Παράλληλα, το ίντερνετ πλέον έχει βελτιωθεί αρκετά ώστε να είναι σωτήριο για τις εταιρίες. Ως αποτέλεσμα αυτών των τεχνολογικών εξελίξεων, πλέον αρκετές εταιρίες χρησιμοποιούν τεχνικές διοίκησης έργων εφόσον η τεχνολογία καθιστά τόσο εύκολη την χρήση τους. Επιπλέον, εμφανίζεται η μεθοδολογία PRINCE ενώ εμφανίζονται και τα πρώτα μοντέλα Scrum. Τα πιο σημαντικά έργα της εποχής είναι το Άγγλο-Γαλλικό Κανάλι, το Διαστημικό Λεωφορείο Τσάλεντζερ και οι Χειμερινοί Ολυμπιακοί αγώνες του 1988 στο Κάλγκαρυ.

**1995-2005:** Το ίντερνετ πλέον είναι αρκετά γρήγορο ώστε να δίνει φοβερές δυνατότητες στις επιχειρήσεις αλλά και να επιτρέπει στους καταναλωτές να επισκέπτονται διαδικτυακά τις επιχειρήσεις, να αγοράζουν από αυτές, να κρατούνται διαρκώς ενήμεροι από αυτές αλλά να απολαμβάνουν και διάφορα είδη υπηρεσιών online. Ως αποτέλεσμα ακόμα περισσότερες επιχειρήσεις πλέον κατανοούν την ωφέλεια της διοίκησης έργων και υιοθετούν τις τεχνικές της. Επιπλέον, η μεθοδολογία PRINCE αναβαθμίζεται σε PRINCE2 και εμφανίζεται η μεθοδολογία (Critical Chain Project Management). Τα μεγαλύτερα έργα της εποχής ήταν το Πρόβλημα του έτους 2000 (Y2K) όπου πάρα πολλές εταιρίες ανά τον κόσμο που είχαν υπολογιστές αναγκάστηκαν να αναλάβουν το έργο για την εύρεση μίας λύσης και το έργο Iridium.

Στον παρακάτω πίνακα, ο Kwak συνοψίζει τα σημαντικά γεγονότα στην διοίκηση έργων.

Πίνακας 1: Σημαντικά γεγονότα στην διοίκηση έργων σύμφωνα με τον Kwak (2005)

	Τεχνολογία	Επιστήμη του Μάνατζμεντ	Διαχείριση Έργων & Τεχνολογία	Σημαντικά έργα	Γραφείο Έργου
Έως 1958	-Τηλέγραφος -Τηλέφωνο -Πρώτος Η/Υ -Αυτοκίνητο -Αεροπλάνο -Πρώτη βάση δεδομένων	-Adam Smith -Frederick W. Taylor -Henry Fayol -Henry Gantt -Θεωρία ΧΥ του McGregor	-Παραμετρική εκτίμηση κόστους -PERT-CPM Gantt Chart -Προσομοίωση Monte Carlo -Συστηματική Εφαρμογή	-Διηπειρωτικοί Σιδηρόδρομοι -Hoover Dam -Polaris -Έργο Manhattan -Κανάλι του Παναμά	-Σημείο Εστίασης -Εγγύτητα -Λειτουργίες παραδοσιακού γραφείου διαχείρισης έργων -Ειδικό γραφείο διαχείρισης έργων του Ναυτικού
1959-1979	-IBM 7090 -Εκτυπωτής Xerox -UNIX -Ίδρυση Microsoft	-ISO -Διοίκηση Ολικής Ποιότητας -Παγκοσμιοποίηση -Διαχείριση Ποιότητας	-PMI -Διαχείριση αποθήκης -Material Requirement Planning (MRP)	-Apollo 11 -ARPANET	-Γραφείο Υποστήριξης Έργων
1980-1994	-Προσωπικός Η/Υ -Ασύρματο δίκτυο κτιρίου -Πρώτος Περιηγητής Internet (MOSAIC)	-Manufacturing Resource Planning (MRP) -Διαχείριση Ρίσκου	-Οργάνωση Matrix -Λογισμικό Διαχείρισης Έργων για Η/Υ	-Boeing 777 -Διαστημικό Λεωφορείο Τσάλεντζερ -Αγγλογαλλικό Κανάλι	-Επιτελείο έργων -Αίθουσα πολέμου
1995-Τώρα	-Internet	-Critical Chain -Enterprise Resource Planning (ERP)	-PMBOK (PMI)	-Iridium -Έργο Y2K	-Ψηφιακό γραφείο έργου -Γραφείο Έργου βασισμένο στο διαδίκτυο

Πηγή: Kwak (2005, σελ. 5)

Η επιλογή του Kwak (2005) να χωρίσει την ιστορία της διοίκησης έργων κοιτώντας διάφορες πτυχές τις κάθε εποχής είναι ίσως η πιο σωστή και πιο ολοκληρωμένη. Η επιλογή να συμπεριλάβει την εξέλιξη της τεχνολογίας, ειδικά των ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι το σημαντικότερο στοιχείο και θα μπορούσε να επεκταθεί σήμερα με την εξέλιξη των κινητών, των tablet ή και την εκτίναξη της ταχύτητας - δυνατοτήτων του ίντερνετ.

Αργότερα, το 2006 εμφανίζεται η μέθοδος TCM (Total Cost Management) η οποία είναι ένα σύνολο τεχνικών που έχουν να κάνουν με την καλύτερη διαχείριση του κόστους. Το 2008, εμφανίζεται η έννοια του SaaS (Software as a Service) όπου πλέον οι εταιρίες μπορούν να έχουν λογισμικά προς ένα ποσό μηνιαίως τα οποία τρέχουν στα μηχανήματα του πωλητή του λογισμικού, γλιτώνοντας έτσι την ανάγκη αγοράς, εγκατάστασης και συντήρησης των μηχανημάτων. Το 2009, η γνώση πάνω στη διοίκηση έργων αρχίζει να γίνεται αρκετά επιθυμητή από τους εργοδότες ενώ όσο περνάει ο καιρός εμφανίζονται διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης και πτυχία πάνω στην διοίκηση έργων (Seymour et al, 2014).

Το 2015, ο πρόεδρος των Ηνωμένων Πολιτειών Μπαράκ Ομπάμα, πέρασε τον νόμο: ‘Program Management Improvement and Accountability Act of 2015’, σύμφωνα με τον οποίο η διοίκηση έργων είναι πλέον δεσμευτική μεθοδολογία σε επίπεδο ομοσπονδιακής κυβέρνησης. Ο συγκεκριμένος νόμος πρόσφερε τα εξής στον κλάδο (Obradović, 2018):

- Δημιούργησε επίσημες δουλειές για τους διαχειριστές έργων μέσα στην κυβέρνηση
- Εγκαθίδρυσε μία ενιαία πολιτική διοίκησης έργων για όλη την κυβέρνηση
- Αναγνώρισε την αξία των χορηγών και των διευθυντών για την σωστή διαμόρφωση της πολιτικής και της στρατηγικής
- Διαμοιρασμός της γνώσης των επιτυχημένων προσεγγίσεων ανάμεσα στις υπηρεσίες

Επίσης, οι διευθυντές έχουν πλέον αρμοδιότητες σχετικές με την διοίκηση έργων όπως:

- Την υιοθέτηση και τήρηση των πολιτικών και οδηγιών που υποδεικνύει η διοίκηση έργων
- Την παρακολούθηση των οδηγιών της διοίκησης έργου ώστε να εφαρμόζονται σωστά
- Την εισαγωγή πολιτικών στους εκτελεστικούς οργανισμούς οι οποίες είναι σύμφωνες με τον σχεδιασμό και εκτέλεση που εφαρμόζεται στην διοίκηση έργου
- Την συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα ώστε να εντοπίζονται οι βέλτιστες πρακτικές διοίκησης έργου
- Τον έλεγχο του χαρτοφυλακίου του έργου ώστε να βελτιστοποιηθεί η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα ενώ παράλληλα να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος
- Την υιοθέτηση πενταετούς σχεδίου για ότι αναφορά την διοίκηση έργου

Επιπλέον, πρέπει να ορίζεται κάποιος ως υπεύθυνος βελτίωσης διοίκησης έργου φροντίζοντας για τις εκπαιδεύσεις και καθοδηγήσεις που χρειάζονται οι διαχειριστές έργων καθώς και για την προώθηση της καριέρας τους αλλά και για την πρόσληψη και εκπαίδευση νέων διαχειριστών έργων. Αυτά τα κάνει σε συνεργασία με το τμήμα ανθρώπινων πόρων. Σύμφωνα με τα παραπάνω, είναι φανερό πως οι Ηνωμένες Πολιτείες ενδιαφέρονται αρκετά για την προώθηση της διοίκησης έργου ως επάγγελμα αν και δεν έχουν εκδηλώσει ακόμα κάποια συγκεκριμένη προτίμηση στην μεθοδολογία διοίκησης έργου που προτιμούν (Obradović, 2018).

Στην Ρωσία, η διοίκηση έργου φαίνεται να έχει εφαρμογή καθώς μέσα στο κέντρο ανάλυσης της κυβέρνησης της Ρωσίας υπάρχουν 3 τμήματα που είναι αφοσιωμένα στην εύρεση της βέλτιστης εφαρμογής της στον δημόσιο τομέα. Επίσης, από το 2014 και μετά, μία φορά το χρόνο γίνεται ένας διαγωνισμός πάνω στην διοίκηση έργου που ονομάζεται Olimp project μέσω του οποίου αναδεικνύονται οι καλύτεροι διαχειριστές έργων και τα πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά έργα της χρονιάς για τον δημόσιο τομέα. Αν και θεωρούν τα συστήματα των PMI, IPMA και PRINCE2 ως ικανοποιητικά, πιστεύουν πως η πιστοποίηση τους είναι πολύ ακριβή και αντίθετα χρησιμοποιούν ένα δικό τους μοντέλο πιστοποίησης 4 βαθμίδων. Στην Κροατία, τον Ιούλιο του 2015, εφαρμόστηκε ο νόμος: ‘The Law on Business and Spatial Planning and Construction Act’ σύμφωνα με τον οποίο οι διαχειριστές έργων οφείλουν να έχουν μια διεθνώς αποδεκτή πιστοποίηση όπως π.χ. η PMI ή η IPMA. Εξαιτίας αυτού του νόμου οι πιστοποιήσεις διαχειριστών έργων αυξήθηκαν αρκετά. Στην Πορτογαλία, δημιουργήθηκε ένα επιχειρησιακό Κέντρο για Αριστεία στην Διοίκηση Έργων και Διαχείριση Χαρτοφυλακίου το οποίο προσφέρει τις υπηρεσίες του στους διάφορους οργανισμούς του δημόσιου τομέα ενώ παρέχει την πλατφόρμα λογισμικού SaaS (Software as a Service) για την περαιτέρω υποστήριξη τους. Επιπλέον, δίνει διάφορα βραβεία και αναγνωρίσεις στα καλύτερα έργα και διαχειριστές έργων, βελτιώνοντας έτσι περαιτέρω το επάγγελμα του διαχειριστή έργων. Τέλος, πολλές άλλες χώρες προσπαθούν να εισάγουν τις έννοιες της διοίκησης έργου στον δημόσιο τομέα τους όπως η Πολωνία και σύμφωνα με τις τάσεις όλο και περισσότερες χώρες θα προσπαθήσουν να τις εισάγουν όσο περνάει ο καιρός (Obradović, 2018).

Το 1992 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή άρχισε να χρησιμοποιεί τη μεθοδολογία διοίκησης έργου PCM (Project Cycle Management), η οποία βασίζεται στην LFA (Logical Framework Approach) ενώ το 1993 δημιουργήθηκε το πρώτο εγχειρίδιο χρήσης της μεθοδολογίας. Συγκεκριμένα, η μεθοδολογία περιγράφει ένα σετ από επαναλαμβανόμενες διαδικασίες,

δηλαδή προγραμματισμός (programming), αναγνώριση (identification), διατύπωση (formulation), υλοποίηση (implementation) και αξιολόγηση και έλεγχος (evaluation & audit). Το μοντέλο PCM δεν παρείχε ικανοποιητικά αποτελέσματα για τις ανάγκες της καθώς όπως μας εξηγεί ο Obradović (2018), δεν ήταν αρκετά αναλυτική και δεν και είχε αρκετά συγκεκριμένες απαντήσεις στα προβλήματα του σχεδιασμού και παρακολούθησης διαφόρων έργων, οπότε προχώρησε στην δημιουργία μίας μεθοδολογίας που θα μπορούσε να καλύψει τα κενά του προηγούμενου μοντέλου. Η επιλογή μιας ήδη υπάρχουσας μεθοδολογίας και προσαρμογής της στα δεδομένα τους, αποφασίστηκε πως ήταν πολύ περίπλοκη ενώ μία καινούργια μεθοδολογία που να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες, τους περιορισμούς και την κουλτούρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης φάνηκε να αρμόζει στην περίπτωση. Έτσι και δημιουργήθηκε η PM<sup>2</sup> (Project Management squared), χρησιμοποιώντας την εμπειρία τους και τις βέλτιστες πρακτικές στο έγγραφο που ονομάστηκε “The PM<sup>2</sup> Methodology Guide” και στο έγγραφο “Open Project Management Methodology (OpenPM<sup>2</sup>)”, το οποίο απευθύνεται στο ευρύ κοινό που επιθυμεί να χρησιμοποιήσει την μεθοδολογία. Αυτή την στιγμή χρησιμοποιείται ήδη από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και γενικώς από διάφορους άλλους Ευρωπαϊκούς θεσμούς. Η μεθοδολογία μπορεί να χαρακτηριστεί υβριδική καθώς έχει στοιχεία από παραδοσιακές αλλά και ευέλικτες μεθόδους, ενώ για την εύκολη κατανόηση αλλά και χρήση του έχει έτοιμο υλικό και εργαλεία όπως έναν οδηγό, πρότυπα (templates), online σχετικούς πόρους καθώς και μία κοινότητα – δίκτυο υποστήριξης όπου οι χρήστες μπορούν να ανταλλάζουν γνώσεις και ιδέες για την συνεχή βελτίωση της. Επίσης, έχει ήδη μεταφραστεί στις περισσότερες Ευρωπαϊκές γλώσσες. (Kamil Mroz, 2015; Obradović, 2018; Moya Colorado et al, 2019).

### **2.3) Τι είναι μια μεθοδολογία διοίκησης έργου και ποια η χρησιμότητα της**

Καμία μεθοδολογία Διοίκησης Έργου δεν μπορεί να εγγυηθεί απόλυτα την επιτυχία ενός έργου. Εκτιμάται ότι υπάρχουν χιλιάδες “μεθοδολογίες” οι οποίες μοιράζονται το όνομα της εταιρίας που τις δημιούργησε και όλες πιστεύουν πως η μεθοδολογία τους είναι η καλύτερη λύση στα προβλήματα τους. Σύμφωνα με έρευνες όμως, φαίνεται πως οι περισσότερες από αυτές είναι ανακατασκευές των εννοιών που βρίσκονται στις ήδη γνωστές μεθοδολογίες (Wells, 2012).

Μία μεθοδολογία διοίκησης έργου είναι ένα σύνολο από οδηγίες και αρχές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ή και να προσαρμοστούν στις διάφορες καταστάσεις που συναντάμε στα έργα. Θα μπορούσε να είναι μία απλή λίστα από ενέργειες που πρέπει να γίνουν, ενώ σε μια πιο ολοκληρωμένη μορφή θα μπορούσε να περιλαμβάνει ένα στυλ προσέγγισης των προβλημάτων, πρότυπα σχέδια, λίστες ελέγχου, φόρμες και άλλα σχετικά. Ορισμένοι ορισμοί κατά τους Attarzadeh et al. (2008) είναι οι εξής:

‘Μία διεργασία που έχει χαρτογραφημένα ένα σύνολο από βήματα και διαδικασίες που έχουν σκοπό την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου.’

‘Μία ορισμένη διαδικασία με σκοπό την επίτευξη ενός στόχου’

‘Ένα σύνολο βημάτων τα οποία το έργο ακολουθεί.’

‘Ένα σύνολο μεθόδων, διαδικασιών και αρχών που περιλαμβάνονται σε μία προσέγγιση ταυτόχρονα μηχανική και διαχειριστική με σκοπό την παραγωγή μιας υπηρεσίας, ενός προϊόντος ή μίας λύσης.’

‘Ένα οργανωμένο σύνολο από τεχνικές, ρόλους, ενέργειες, εργαλεία, στόχους και αρμοδιότητες που είναι απαραίτητα για την ολοκλήρωση ενός έργου.’

Όλοι οι παραπάνω ορισμοί περιγράφουν σωστά τον όρο αλλά μετά από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, ο ορισμός που αρμόζει περισσότερο κατά την γνώμη μας είναι ο εξής: Μία μεθοδολογία διοίκησης έργου περιλαμβάνει ένα σύνολο από οδηγίες, εργαλεία, προτάσεις και εναλλακτικές για την αποτελεσματική εκτέλεση έργων, ενός ή πολλαπλών ειδών, από την έναρξη τους έως την λήξη τους.

Οι μεθοδολογίες προσπαθούν να αντιμετωπίζουν όλα τα έργα τα οποία θα κληθεί να φέρει εις πέρας ένας οργανισμός με τον ίδιο τρόπο, όσο αυτό είναι εφικτό, με σκοπό να ομαλοποιηθεί ο τρόπος αντιμετώπισης τους. Έτσι, τα μέλη της ομάδας μπορούν να επικοινωνούν πιο εύκολα διότι χρησιμοποιούν την ίδια ορολογία την οποία τους υποδεικνύει μια μεθοδολογία. Επίσης, οι μεθοδολογίες βοηθούν έναν καινούργιο μάνατζερ με ελάχιστη εμπειρία να μπορέσει μέσω εργαλείων και οδηγιών να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις διαχείρισης ενός έργου σε σύντομο χρονικό διάστημα (Attarzadeh et al, 2008).

Σύμφωνα με την έρευνα του Wells (2012), βρέθηκε ότι και στις 4 περιπτώσεις που ανέλυσε, όλοι συμφώνησαν πως οι παραδοσιακές και δομημένες μεθοδολογίες διοίκησης έργου είναι χρήσιμες για τα έργα και τους οργανισμούς. Ο τρόπος με τον οποίο είναι χρήσιμες όμως διαφέρει ανά περίπτωση.



Στην πρώτη περίπτωση που είχε να κάνει με την μεθοδολογία PRINCE2, βρέθηκε ότι ορισμένοι είναι ικανοποιημένοι με τις δυνατότητες ελέγχου και παρακολούθησης που προσφέρει. Η διαχείριση των οικονομικών στοιχείων καθώς και η προτεραιότητα που δίνεται στις δραστηριότητες και στα καθήκοντα είναι επίσης πολύ χρήσιμα στοιχεία. Επιπλέον, ο τρόπος δημιουργίας δομημένων επιχειρηματικών υποθέσεων και παρουσίας των προσφορών βρέθηκε πολύ χρήσιμος. Ωστόσο, σχεδόν οι μισοί από τους ερωτηθέντες έκριναν την αποτελεσματικότητα της μεθοδολογίας ως αμφισβητήσιμη κυρίως λόγω της μεγάλης αφοσίωσης που απαιτείται από την ομάδα για να λειτουργήσει αλλά και λόγω των γενικών περιορισμών που αυτή υποδεικνύει.

Στην δεύτερη περίπτωση που εξετάζει μία μεθοδολογία την οποία ονομάζει Method A καθώς είναι φτιαγμένη από την εταιρία που την χρησιμοποιεί και το όνομα της δεν θέλει να φανερωθεί, βρέθηκαν τα εξής: Είναι σίγουρα ωφέλιμη προς την επιχείρηση με κυριότερο όφελος στους τομείς του ελέγχου και της παρακολούθησης. Οι ξεκάθαρες οδηγίες για ευθύνες, στόχους, συνθήκες και ημερομηνίες είναι κάτι χρήσιμο επίσης. Ο έλεγχος που προσφέρει γύρω από τα κόστη και τα οικονομικά της επιχείρησης είναι επίσης χρήσιμο στοιχείο. Στα αρνητικά της, ορισμένοι επισημάνανε την περιορισμένη αλληλεπίδραση που υποδεικνύει με τους πελάτες αλλά και την υπερβολική γραφειοκρατία που προϋποθέτει. Θεωρούν ότι χρειάζεται να τους δίνει περισσότερη αυτονομία για να είναι πραγματικά χρήσιμη.

Η τρίτη περίπτωση εξετάζει την μεθοδολογία Method B και βρίσκει πάλι πως αυτή βοηθάει κυρίως στον έλεγχο και την παρακολούθηση ενώ επίσης είναι χρήσιμη στην επικοινωνία, και στον έλεγχο από τα κόστη. Επιπλέον, βοηθάει στο να παρθούν σωστές αποφάσεις και στην καθοδήγηση, ειδικά σε νέους εφαρμοστές της διοίκησης έργων. Παρόλα αυτά, πάλι ορισμένοι αμφισβητούν την χρησιμότητα της καθώς θεωρούν πως η κοινή λογική τους βοηθάει περισσότερο από μία μεθοδολογία.

Στην τέταρτη περίπτωση, εξετάζεται η μεθοδολογία Method C και καθώς η επιχείρηση προσπαθούσε ήδη να ετοιμάσει τους εργαζόμενους να χρησιμοποιήσουν μία Agile μέθοδο αντί για την Method C που είναι παραδοσιακή, ήταν λογικό να μην βλέπουν πολλά οφέλη οι χρήστες της. Τελικά, ορισμένοι συμφώνησαν πως η Method C είναι χρήσιμη στην καθοδήγηση νέων μάντζερ αλλά γενικώς τονίζανε τα μειονεκτήματα της και πως αυτά θα μπορούσαν να λυθούν με μία Agile μεθοδολογία.

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα από αυτή την έρευνα, οι μεθοδολογίες διοίκησης έργων βοηθούν τις επιχειρήσεις κυρίως στον έλεγχο και την παρακολούθηση, την τυποποίηση των ενεργειών και την επικοινωνία, την καθοδήγηση και βοήθεια προς του μάνατζερ ενώ το κυριότερο μειονέκτημα τους είναι ότι περιορίζουν τους μάνατζερ στις ενέργειες που τους υποδεικνύουν οι μεθοδολογίες. Επιπλέον, το 47,9% των ερωτηθέντων απάντησε πως θεωρεί τα πλεονεκτήματα μιας μεθοδολογίας διοίκησης έργου ως ανεπαρκή. Τέλος, βρέθηκε ότι ο βαθμός στον οποίο βοηθάει μια μεθοδολογία ποικίλει ανάλογα με το είδος του έργου αλλά και ανάλογα με τον ρόλο και την εμπειρία αυτού που την εφαρμόζει (Wells, 2012).

Οι μη-κυβερνητικοί οργανισμοί εμπλέκονται σε πληθώρα έργων. Ορισμένοι έχουν εκατοντάδες εθελοντές και εκτελούν έργα παγκόσμιας εμβέλειας όπως η κατασκευή σχολείων σε φτωχές περιοχές, η εξασφάλιση φρέσκου νερού σε απομακρυσμένα σημεία ανά τον κόσμο, υποστήριξη των δικαιωμάτων των ανθρώπων και ζώων και την υποστήριξη διάφορων κοινωνικών ή ευπαθών ομάδων. Συμπερασματικά, υπάρχει ποικιλία έργων τα οποία πρέπει να φέρουν εις πέρας οι μη-κυβερνητικοί οργανισμοί και για αυτό έχει σημασία η διοίκηση έργου για αυτές. Υπάρχουν πολλές μεθοδολογίες διοίκησης έργου και αν και στις περισσότερες περιπτώσεις χρησιμοποιούνται οι πιο διαδεδομένες ή προσαρμογές αυτών, στην περίπτωση των μη-κυβερνητικών οργανισμών έχουν κατασκευαστεί μεθοδολογίες που ανταποκρίνονται ειδικά στις ανάγκες τους όπως είναι η Logical Framework (LogFRAME), ή PMDPro (κατασκευάστηκε από την PM4NGO) και η PM4DEV (Keleckaite et al., 2015).

Σύμφωνα με έρευνα των Keleckaite et al. (2015), που έγινε σε 100 διαχειριστές έργων που εργάζονται σε μη-κυβερνητικούς οργανισμούς από την Λιθουανία και την Γερμανία με σκοπό να βρεθεί το επίπεδο στο οποίο οι μεθοδολογίες διοίκησης έργου είναι γνωστές και εφαρμόσιμες σε αυτές τις 2 χώρες, βρέθηκαν τα εξής:

- 1) Αν και στη Γερμανία εκτελούνται συνήθως περισσότερα έργα ανά χρόνο σε σχέση με την Λιθουανία από μη-κυβερνητικούς οργανισμούς, τα συνολικά ποσά χρηματοδότησης ανάμεσα στις 2 χώρες είναι παρόμοια. Συνεπώς, η Γερμανία χρησιμοποιεί μικρότερα ποσά ανά έργο.
- 2) Το 24% των διαχειριστών έργων που ερωτήθηκαν από την Λιθουανία δεν γνώριζαν καμία μεθοδολογία διοίκησης έργου ενώ το 42% χρησιμοποιούσαν μία μεθοδολογία αλλά όχι πάντα στα έργα τους. Αντίθετα στην Γερμανία όλοι γνωρίζανε έστω μία μεθοδολογία διοίκησης έργου και πάντα εφαρμόζανε μία.

- 3) Αν και έχουν κατασκευαστεί μεθοδολογίες με σκοπό την εξυπηρέτηση συγκεκριμένα των αναγκών των μη-κυβερνητικών οργανώσεων, παρατηρείται ότι οι οργανισμοί δεν έχουν αποδεχθεί την χρησιμότητα τους ώστε να τις χρησιμοποιήσουν.

## 2.4) Κατηγορίες μεθοδολογιών διοίκησης έργου

Οι μεθοδολογίες διοίκησης έργων χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: Τις παραδοσιακές και τις ευέλικτες. Οι παραδοσιακές βασίζονται σε ένα γραμμικό ή αυξητικό κύκλο ζωής, εστιάζονται στην σχεδίαση και οι αλλαγές σε αυτήν αποφεύγονται όπου είναι δυνατόν. Ως αποτέλεσμα, βασίζονται πολύ στις προδιαγραφές και την γραφειοκρατία. Αντίθετα, οι ευέλικτες μεθοδολογίες εστιάζονται στην ικανοποίηση των πελατών και την ελαχιστοποίηση των λαθών καθώς επιτρέπουν πολύ γρήγορες αντιδράσεις με αλλαγές στα προβλήματα που προκύπτουν. Βασίζονται περισσότερο στις αποφάσεις μέσω της εμπειρίας της ομάδας παρά αυτές που υποδεικνύει το γενικό σχέδιο και περιλαμβάνει μικρής διάρκειας καθήκοντα που εκτελούνται ή ρυθμίζονται ανάλογα με τις ανάγκες (Ahimbisibwe et al., 2017).

Σύμφωνα με την online παγκόσμια έρευνα των Ahimbisibwe et al. (2017), όπου συλλέχθηκαν 984 έγκυρα ερωτηματολόγια από χρήστες παραδοσιακών και ευέλικτων μεθοδολογιών, βρέθηκε ότι και τα δύο είδη μεθοδολογιών έχουν τα υπέρ και τα κατά τους και πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνο εκεί που έχουν τα βέλτιστα αποτελέσματα. Χρησιμοποίησαν 18 CSFs (Critical Success Factors) οι οποίοι είναι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία των έργων και καταλήξαν στα εξής:

Αν η ανώτατη διοίκηση προωθεί την ευέλικτη ηγεσία και κουλτούρα αλλά και την προσαρμοστικότητα, είναι πολύ πιθανό οι παραδοσιακές μεθοδολογίες να μην δουλέψουν ενώ οι ευέλικτες να δουλέψουν πολύ καλύτερα. Επίσης, αν η δέσμευση στο να παρέχεται συνεχής υποστήριξη στην ομάδα είναι δύσκολο να παρέχεται, τότε οι παραδοσιακές μεθοδολογίες είναι ίσως οι καλύτερες. Επιπλέον, οι παραδοσιακές μεθοδολογίες είναι πιο αποτελεσματικές όταν το μέλλον μπορεί να προβλεφθεί εύκολα καθώς αυτό επιτρέπει τον μακροχρόνιο σχεδιασμό χωρίς πολλές αλλαγές. Αν όμως αυτό δεν είναι εφικτό, οι ευέλικτες μεθοδολογίες θα προσφέρουν τις συχνές αλλαγές που χρειάζονται σε ένα έργο όταν το μέλλον είναι αβέβαιο και απότομες αλλαγές συμβαίνουν συχνά. Επιπρόσθετα, προκύπτει πως οι παραδοσιακές μεθοδολογίες είναι πιο αποτελεσματικές όταν οι οργανισμοί λειτουργούν ήδη μηχανικά και έχουν μεγάλη γραφειοκρατία, ενώ σε οργανισμούς όπου η δομή τους είναι

πιο ευέλικτη, οι ευέλικτες μεθοδολογίες ταιριάζουν περισσότερο. Τέλος, τα μεγάλα σε έκταση έργα καλό είναι να διαχειρίζονται με παραδοσιακές μεθοδολογίες ενώ τα μικρά σε έκταση έργα με ευέλικτες (Ahimbisibwe et al., 2017)

Όλες οι μεθοδολογίες, παρά τις επιμέρους διαφορές τους, ανάλογα με το είδος τους ακολουθούν ορισμένες στρατηγικές. Αυτές είναι οι εξής: γραμμική, αυξητική, επαναληπτική, προσαρμοστική και ακραία (Fernandez et al., 2008).

**Γραμμική:** Η γραμμική στρατηγική συναντάται σε παραδοσιακές μεθοδολογίες και το κύριο στοιχείο τους είναι ότι περιλαμβάνουν διαδοχικές φάσεις από τις οποίες περνάει το έργο χωρίς να γυρνάει ποτέ πίσω σε προηγούμενη φάση λόγω πιθανής ανατροφοδότησης. Έχουν ξεκάθαρα καθορισμένους τους στόχους, τα προαπαιτούμενα και τις ενέργειες από της αρχή, γίνονται ελάχιστες αλλαγές στην πορεία του έργου, οι απαιτούμενες ενέργειες γίνονται επαναληπτικά και χρησιμοποιούνται συνήθως τα προτεινόμενα πρότυπα.

**Αυξητική:** Η αυξητική στρατηγική μοιάζει πολύ με την γραμμική με τη διαφορά ότι στο τέλος κάθε φάσης γίνεται ένας έλεγχος για τις πιθανές αλλαγές που πρέπει να γίνουν ώστε να βελτιωθεί η πιθανότητα επιτυχίας του έργου. Επιπλέον, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αξία που δίνουν οι πελάτες και έχουν και πολύ γραφειοκρατία.

**Επαναληπτική:** Η επαναληπτική στρατηγική συναντάται σε ευέλικτες μεθοδολογίες και περιλαμβάνει ένα σύνολο φάσεων οι οποίες επαναλαμβάνονται, κάνοντας χρήση της ανατροφοδότησης που λαμβάνεται κατά τη διάρκεια τους, μέχρι να είναι όσο το δυνατόν καλύτερες για τους χρήστες τους.

**Προσαρμοστική:** Η προσαρμοστική στρατηγική είναι παρόμοια με την επαναληπτική με την διαφορά ότι οι επαναλήψεις δεν είναι καθορισμένες και η ανατροφοδότηση από κάθε επανάληψη χρησιμοποιείται για την προσαρμογή του τρόπου με τον οποίο θα γίνει η επόμενη επανάληψη.

**Ακραία:** Η ακραία στρατηγική περιλαμβάνει ότι και η προσαρμοστική με την διαφορά ότι με την κάθε επανάληψη μπορεί να αλλάξει μέχρι και ο στόχος του έργου. Η ακραία στρατηγική εφαρμόζεται συνήθως σε έργα που έχουν να κάνουν με την έρευνα και ανάπτυξη όπου ο στόχος είναι πολύ πιθανό να αλλάξει συχνά.

Σύμφωνα με τους Attarzadeh et al. (2008), το πρώτο που πρέπει να εξεταστεί είναι το εάν θα χρησιμοποιηθεί μία έτοιμη εμπορική μεθοδολογία που έχει δοκιμαστεί και γνωρίζουμε από πριν ότι λειτουργεί αποτελεσματικά ή θα χρησιμοποιηθεί μία προσαρμοσμένη μέθοδος στα

μέτρα της επιχείρησης ώστε να είναι πιο εύκολο να εφαρμοστεί με κίνδυνο όμως να μην είναι τελικά αποτελεσματική. Το δεύτερο είναι οι περιορισμοί και τα δεδομένα μας τα οποία είναι τα εξής: Το μέγεθος των πόρων θα μπορούσε να περιορίσει τις επιλογές μας, το μέγεθος της ομάδας είναι ένας καλός δείκτης για το ποια μεθοδολογία είναι η πιο ταιριαστή. Η διαθέσιμη τεχνολογία αλλά και η σχέση της ομάδας με αυτήν είναι επίσης σημαντική, το πλήθος και η περιπλοκότητα των εργαλείων και ενεργειών που απαιτούνται σε ένα έργο, η κρισιμότητα της ολοκλήρωσης του έργου σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο και τέλος η σχετικότητα των οδηγιών που προτείνει η μεθοδολογία να είναι όσο το δυνατόν παρόμοιες με αυτές που ήδη υπάρχουν στην επιχείρηση. Το τρίτο είναι το εάν είναι συνετό να χρησιμοποιηθεί μια ‘ελαφριά’ ή αλλιώς ευέλικτη μεθοδολογία ή μία ‘βαριά’ ή αλλιώς παραδοσιακή. Οι ευέλικτες μέθοδοι έχουν λίγους κανόνες και έγγραφα ενώ εστιάζονται στις συζητήσεις πρόσωπο με πρόσωπο και γενικώς στην γρήγορη και αποτελεσματική ροή της πληροφορίας. Οι παραδοσιακές από την άλλη έχουν αυστηρούς κανόνες, συνήθως αρκετή γραφειοκρατία και βασίζονται στον όσο το δυνατόν πιο σαφή σχεδιασμό του έργου σε όλο το χρονικό διάστημα με πολλούς στόχους και αναφορές. Αυτό που προτείνεται, είναι εφόσον εξεταστούν τα παραπάνω, να επιλεγεί μία έτοιμη εμπορική μεθοδολογία σε πρώτη φάση καθώς γνωρίζουμε ότι σίγουρα θα έχει αποτέλεσμα και μετά πάνω σε αυτήν σταδιακά να γίνουν μετατροπές που βοηθούν την επιχείρηση ή και να συνδυαστούν στοιχεία από άλλες μεθοδολογίες ώστε να δημιουργηθεί μία υβριδική μεθοδολογία που να εξυπηρετεί βέλτιστα την επιχείρηση (Attarzadeh et al., 2008).

## **2.5) Η μεθοδολογία PM<sup>2</sup>**

### **2.5.1) Εισαγωγή**

Το CoEPM<sup>2</sup> (Centre of Excellence in Project Management) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, πρόσφατα έκανε διαθέσιμη την μεθοδολογία PM<sup>2</sup> ή αλλιώς PM squared σε όλα τα θεσμικά όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στα κράτη μέλη της, σε αναδόχους ευρωπαϊκών έργων και σε όλους τους πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Πρόκειται για μία μάλλον ‘ελαφριά’ μεθοδολογία που είναι σχετικά εύκολη στην υλοποίηση της ενώ ταυτόχρονα περιλαμβάνει τον πλήρη κύκλο ζωής ενός έργου. Για την δημιουργία της μεθοδολογίας, λήφθηκαν υπόψη οι ανάγκες των θεσμικών οργάνων της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και όλη η εμπειρία που

είχε μαζευτεί μέχρι τότε για την διοίκηση έργων ενώ χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από διάφορες παγκοσμίως αποδεκτές μεθοδολογίες. Αρχικά, η μεθοδολογία προοριζόταν να χρησιμοποιηθεί από 17 θεσμικά όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 45 φορείς και τουλάχιστον 30.000 εργαζόμενους που εργάζονται αυτή την στιγμή στα θεσμικά όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Περίπου 1 δις ευρώ είχε σκοπό να ξοδέψει η Ευρωπαϊκή Ένωση πάνω σε έργα χρησιμοποιώντας την νέα μεθοδολογία σε διάφορους τομείς για την περίοδο 2014-2020. Η δημιουργία της μεθοδολογίας ξεκίνησε το 2007, ενώ έγινε διαθέσιμη στο ευρύ κοινό τον Νοέμβριο του 2016. Από το 2012 έγιναν διαθέσιμα τα πρώτα προγράμματα εκπαίδευσης πάνω στην μεθοδολογία μέσα στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενώ το 2013 ξεκίνησαν και οι πρώτες πιστοποιήσεις. Το 2014, έγινε δυνατή η επέκταση της πιστοποίησης με το Agile@EC ενώ από το 2016 η πιστοποίηση ήταν δυνατόν να γίνει μέσω EPSO/Prometric. Περίπου 2000 νέα άτομα εκπαιδεύονται κάθε χρόνο ενώ βγαίνουν και 1000 καινούργιοι πιστοποιημένοι. Το ενδιαφέρον για εκπαίδευση πάνω στην μεθοδολογία αυξάνεται κάθε χρόνο κατά 20%. Η μεθοδολογία χρησιμοποιείται αυτή τη στιγμή σε διάφορους οργανισμούς και μερικοί από τους πιο γνωστούς είναι: EUROSTAT (Statistical office of the European Union), JRC (Joint Research Center), ERSEA (Eligibility, Recruitment, Selection, Enrollment, and Attendance), CEDEFOP (European Centre for the Development of Vocational Training), ESMA (European Securities and Markets Authority), ACER (Agency for the Cooperation of Energy Regulators), EACEA (Education, Audiovisual and Culture Executive Agency), ERA (European Union Agency for Railways), REA (Research Executive Agency), ERCEA (European Research Council Executive Agency), EASME (Executive Agency for SMEs) και Europol (European Police Office) (Pantouvakis, 2017).

Σε συνέντευξη του ο Νίκος Κουρουνάκης στο PM<sup>2</sup> Conference (2018), ο οποίος είναι ο επικεφαλής σύμβουλος της μεθοδολογίας, είχε να πει τα εξής για τη δυναμική της μεθοδολογίας. Το μεγαλύτερο δυνατό σημείο της είναι πως μπορεί να παρουσιάσει τις τεχνικές και τα εργαλεία που θα χρειαστεί ένας διαχειριστής έργου εύκολα, κατανοητά με απλή γλώσσα και σε μικρή έκταση σελίδων σε σχέση με τις περισσότερες μεθοδολογίες που υπάρχουν που τις χαρακτήρισε εγκυκλοπαίδειες. Επιπλέον, αναφέρθηκε στο ισχυρό μοντέλο διακυβέρνησης, στις Αρχές και Στάσεις (Mindsets) και στον τρόπο μετάβασης από το έργο στο επιχειρησιακό κομμάτι (Kourounakis, 2018).

Σύμφωνα με τους Moya-Colorado et al. (2021), η PM<sup>2</sup> αποτελεί μια περιεκτική, λιτή και ξεκάθαρη μεθοδολογία ενώ παράλληλα είναι διαθέσιμη δωρεάν και έχει ευέλικτο μοντέλο διακυβέρνησης. Κατά την Matovic (2020), η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναγνώρισε την ανάγκη

για την δημιουργία μίας μεθοδολογίας με στοιχεία παραδοσιακών αλλά και ευέλικτων μεθοδολογιών και έτσι δημιούργησε την PM<sup>2</sup> ώστε να ανταποκριθεί σε αυτή την ανάγκη.

Σύμφωνα με την παρουσίαση του Radujkovic στο PM<sup>2</sup> Alliance 2020 International Conference Moving Forward: The PM<sup>2</sup> Advantage (PM<sup>2</sup> Alliance, 2020b), το πανεπιστήμιο Alma Mater Europaea (AME) περιλαμβάνει μαθήματα πάνω στην PM<sup>2</sup> σε επίπεδο μεταπτυχιακών και διδακτορικών σπουδών καθώς πιστεύει πως στο μέλλον είναι πολύ πιθανό να γίνει η ηγετική μεθοδολογία. Ο Radujkovic μας εξηγεί πως χρησιμοποιούν την PM<sup>2</sup> ως ένα αντικείμενο συζήτησης για το τι δουλεύει ή όχι στην Διοίκηση Έργων και ύστερα αναλαμβάνουν περιπτώσεις έργων χρησιμοποιώντας την μεθοδολογία. Την χαρακτηρίζει ως φιλική προς τους χρήστες και υποστηρίζει πως το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της είναι πως 'απαντάει στην περιπλοκότητα με απλότητα' και αφήνει περιθώρια για δημιουργικότητα, τα οποία είναι πολύ σημαντικά για την κατανόηση και την εφαρμογή της. Επιπλέον, θεωρεί σημαντικό το γεγονός ότι προσπαθεί να διατηρεί στενές επαφές με ακαδημαϊκούς κύκλους αλλά και γενικότερα να επεκτείνεται. Στον παρακάτω πίνακα βρίσκονται ορισμένα στοιχεία από την ανατροφοδότηση που έλαβε το πανεπιστήμιο στο επίπεδο μεταπτυχιακού σχετικά με την PM<sup>2</sup>.

Πίνακας 2: Ανατροφοδότηση σχετικά με την PM<sup>2</sup> στο AME (PM<sup>2</sup> Alliance, 2020b)

<u>Το προσωπικό είναι γαρούμενο με τα εξής στοιχεία της PM2</u>	<u>Οι φοιτητές είναι γαρούμενοι με τα εξής στοιχεία της PM2</u>
Είναι κατανοητή στο επιχειρηματικό κομμάτι	Η σαφήνεια και η απλότητα της βοηθάνε στην κατανόηση της Διοίκησης Έργων γενικότερα
Εξηγεί καλά τα στοιχεία που οφείλει να γνωρίζει κάποιος στην Διοίκηση Έργων	Η απλή γλώσσα και οι γραφικές απεικονίσεις βοηθούν πολύ στην κατανόηση της
Εξηγεί πολύ καλά τα Mindsets	Οι φάσεις του έργου βοηθάνε στην κατανόηση και είναι εύκολες στην χρήση
Δημιουργούνται εύκολα παραλλαγές και έχει ικανοποιητικά ευέλικτα στοιχεία	Τα Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα βοηθάνε πολύ
Είναι καλά χωρισμένα τα οργανωσιακά επίπεδα της	
Τα Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα βοηθάνε πολύ	

Πηγή: (PM<sup>2</sup> Alliance, 2020b)

Σύμφωνα με τον Van der Helm στο Cargemini (2019), από αυτούς που πιστοποιούνται στην PM<sup>2</sup>, το 95% πιστεύει πως η PM<sup>2</sup> βοηθάει στην επιτυχία των έργων ενώ το 98% θα πρότεινε και σε άλλους να πιστοποιηθούν στην PM<sup>2</sup>. Επιπλέον, κατά την γνώμη του, η PM<sup>2</sup> έχει ένα λαμπρό μέλλον καθώς υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για αυτή, είναι ώριμη μεθοδολογία, έχει ευέλικτα στοιχεία και κυρίως μεταφράζεται σε διάφορες τοπικές γλώσσες με αποτέλεσμα να είναι πιο εύκολη η κατανόηση της σε τοπικά επίπεδα.

Σε συνέντευξη του ο Nicos Kourounakis (2020) στο Global Business Management Consultants, εξηγεί πως ο αρχικός στόχος της PM<sup>2</sup> ήταν να χρησιμοποιηθεί μόνο εσωτερικά στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή αλλά σύντομα φάνηκε η αποτελεσματικότητά της και η χρήση της εξαπλώθηκε σταδιακά και σε άλλους θεσμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης και στον ιδιωτικό



τομέα. Υπάρχουν ενδείξεις για την χρήση της και εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ένας δείκτης είναι οι τοπικοί διοργανωτές της μέσω του PM<sup>2</sup>Alliance αλλά ποτέ δεν θα είναι δυνατό να ξέρουμε πλήρως ποιοι την χρησιμοποιούν. Το κενό που έρχεται να συμπληρώσει η PM<sup>2</sup> στον χώρο της Διοίκησης Έργων είναι το γεγονός πως σε έναν οργανισμό το κάθε άτομο που θα χρειαστεί να αναλάβει ένα έργο θα φέρει τις δικές του πρακτικές και τεχνικές με αποτέλεσμα να συσσωρεύονται πολλές προσεγγίσεις. Η PM<sup>2</sup> προτείνει την αντιμετώπιση όλων των έργων ενός οργανισμού με μία κοινή προσέγγιση που λέγεται PM<sup>2</sup> και θα έχει κοινή γλώσσα, εργασίες, πρότυπα, φιλοσοφία, κουλτούρα και εργαλεία. Είναι μία λιτή αλλά ολοκληρωμένη μεθοδολογία, εύκολη στην κατανόηση και γραμμένη σε απλή γλώσσα ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από χρήστες οι οποίοι δεν έχουν ιδιαίτερη εμπειρία πάνω στην Διοίκηση Έργων. Συγκριτικά με άλλες μεθοδολογίες, η PM<sup>2</sup> μπορεί να χρησιμοποιηθεί ‘κατευθείαν μέσα από το κουτί της’ κυρίως λόγω των πρότυπων διαχειριστικών εγγράφων που διαθέτει αλλά και το γεγονός πως δεν είναι απαραίτητο να συμβουλευθεί ο οργανισμός κάποιον ειδικό για να αρχίσει να την χρησιμοποιεί. Επίσης, η PM<sup>2</sup> έχει κατηγορηθεί ότι μοιάζει πολύ με τα πρότυπα του PMI ή με την PRINCE2 και η απάντηση σε αυτές τις κατηγορίες είναι ότι ισχύει ότι χρησιμοποιεί πολλά καλά στοιχεία και από τα δύο και είναι περήφανη για αυτό. Όσο για νεότερες εκδόσεις, ιδανικά θα πρέπει να προκύπτουν από τους χρήστες για τα προβλήματα που θα ανακαλύπτου και ίσως στο μέλλον υπάρχουν πολλαπλές εκδόσεις ανάλογα με το είδος του έργου. Δεν είναι συνδεδεμένη άμεσα με κάποιο λογισμικό προς το παρόν για την χρήση της αλλά στο μέλλον είναι πολύ πιθανόν τα υπάρχον λογισμικά να ενσωματώσουν την PM<sup>2</sup> στον χώρο τους. Εν τέλει, για το μέλλον της PM<sup>2</sup>, ο Kourounakis πιστεύει πως είναι σε μια καλή θέση ώστε να γίνει ο τέταρτος πυλώνας για τον χώρο της Διοίκησης Έργων όπου οι άλλοι τρεις πυλώνες είναι το PMI, PRINCE2 και IPMA ως συμπληρωματική σε αυτούς καθώς πιστεύει πως ακόμα και οι χρήστες αυτών των πρακτικών θα μπορούσαν να ωφεληθούν από την χρήση της PM<sup>2</sup>.

Η Isane Aparicio στο PM<sup>2</sup> Alliance (2020a), για χρόνια χρησιμοποιούσε την Logical Framework μεθοδολογία στα έργα που αναλάμβανε κυρίως γιατί βασιζόταν στην κοινή λογική. Όταν αποφάσισε πως χρειάζεται κάτι παραπάνω όσον αφορά την διοίκηση έργων η πρώτη της σκέψη ήταν να στραφεί στο PMI ή στην PRINCE2 αλλά την απέτρεψε το γεγονός πως είναι πολύ ‘βαριές’ μεθοδολογίες για το είδος των έργων που καλείται να διαχειριστεί συνήθως. Συγκριτικά, η PM<sup>2</sup> φάνηκε η πιο σωστή επιλογή καθώς βασίζεται πλήρως στην κοινή λογική και μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατευθείαν από την πρώτη στιγμή. Επιπλέον, δίνει την δυνατότητα στον χρήστη να επιλέξει ποια στοιχεία της μεθοδολογίας χρειάζεται

χωρίς να τον φορτώνει με επιπλέον γραφειοκρατία και μπορεί εύκολα να χρησιμοποιηθεί σε οποιοδήποτε τομέα ή και είδος έργου.

Ο De Weyer στο PM<sup>2</sup> Alliance (2020c), μας εξηγεί πως στον οργανισμό που ήταν επικεφαλής και ασχολούταν με το IT για λογαριασμό του Belgian Railways, μέχρι το 2018 δεν είχαν κάποια κοινή μεθοδολογία και χρησιμοποιούσαν την PMBOK, την PRINCE2 ή και άλλες μεθοδολογίες στα διάφορα τμήματα της οπότε υπήρχαν πολλά προβλήματα όσον αναφορά την Διοίκηση Έργων. Αποφασίστηκε πως πρέπει να υπάρχει μία κοινή μεθοδολογία και έτσι συγκρίνανε τις τρεις καλύτερες επιλογές που είχανε όπως φαίνεται στην παρακάτω εικόνα.

Πίνακας 3: Σύγκριση της PM<sup>2</sup> εναντία στην PMBOK και PRINCE2

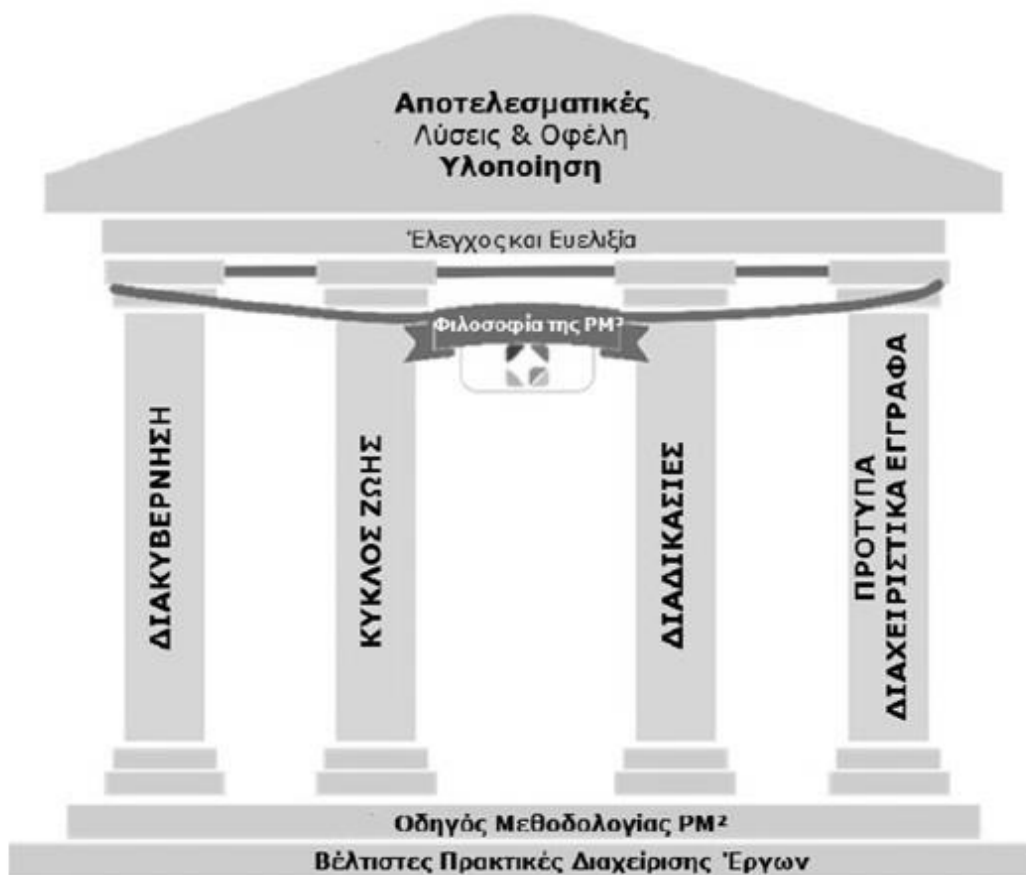
	PRINCE 2 (OGC*)	PMBOK (PMI**)	PM2 (EU)
Τελευταία έκδοση	Foundation 2017	V6 (jan 2018)	V1.0 (feb 2018)
Υλικό μαθήματος	-Βιβλίο: 245 σελίδες + 70€	-Οδηγός PMBOK: 756 σελίδες + 60€ -Rita Mulcahy's exam prep: 611 σελίδες + 140€	-E-book: 77 σελίδες + 55 σελίδες παραρτήματα, δωρεάν κατέβασμα
Επίπεδα	-PRINCE2 Foundation -PRINCE2 Practitioner -PRINCE2 Agile	-CAPM -PMP	-PM2 Basic -PM2 Essentials -PM2 Advanced -Agile PM2
Προ-απαιτούμενα	Κανένα	PMP Καταλληλότητα: -4 Χρόνια Πτυχίο -3 Χρόνια Εμπειρίας -4500 ώρες ενεργού PM -35 Ωρες εκπαίδευσης σε PM	Κανένα
Εξετάσεις	-325€ -60 Λεπτά -75 ερωτήσεις -Διαφορετικές εναλλακτικές	-Μέλος: 135\$ / χρόνο με 405\$ / εξέταση -Μη-μέλος: 555\$ ανά εξέταση -4 Ωρες, 200 ερωτήσεις στο Prometric -Εστίαση σε inputs & outputs	-PM2 Alliance Online εξετάσεις -Ανοιχτές στο κοινό -200€ (μία φορά) -Εστίαση στο RASCI
Δυνατότητα Υιοθεσίας	ΥΨΗΛΗ: Είναι γνωστό πρότυπο του Ηνωμένου Βασιλείου (Κυβερνητικό Εμπορικό Γραφείο)	METΡΙΑ: Είναι γνωστό πρότυπο παγκοσμίως αλλά πολύ λεπτομερές και αποκλειστικό	ΥΨΗΛΗ: Νέα αλλά εξαπλωμένη στους Ευρωπαϊκούς Θεσμούς. Καλές εξηγήσεις του πως και γιατί

Πηγή: (PM<sup>2</sup> Alliance, 2020c)

Εν τέλει, κρίθηκε πως η PM<sup>2</sup> ήταν η πιο κατάλληλη συγκριτικά με την PMBOK ή την PRINCE2 και πλέον από το 2020, τουλάχιστον 120 μάνατζερ έχουν εκπαιδευτεί πάνω στην PM<sup>2</sup> και την χρησιμοποιούν μέσα στον οργανισμό.

Η μεθοδολογία PM<sup>2</sup> βασίζεται στην οίκο της PM<sup>2</sup> όπως φαίνεται παρακάτω.

Εικόνα 1: Ο Οίκος της PM<sup>2</sup>



Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2018, σελ. 3)

Στη βάση της αρχιτεκτονικής του οίκου βρίσκεται ο οδηγός της μεθοδολογίας και οι βέλτιστες πρακτικές της διοίκησης έργου. Πάνω σε αυτή την βάση βρίσκονται οι 4 πυλώνες που στηρίζουν τα σωστά αποτελέσματα και είναι οι εξής: Διακυβέρνηση (Ρόλοι και Υπευθυνότητες), Κύκλος Ζωής (Φάσεις του Έργου), Διαδικασίες (Δραστηριότητες Διοίκησης Έργου) και Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα (Πρότυπα Τεκμηρίωσης και Κατευθυντήριες Οδηγίες). Για την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας των πυλώνων υπάρχει ένα Πλαίσιο Αρχών και Στάσεων (Mindsets) ή αλλιώς Φιλοσοφία της PM<sup>2</sup> οι οποίες παρέχουν ένα κοινό σύνολο πεποιθήσεων και αξιών στους χρήστες της μεθοδολογίας (European Commission, 2018).

**Πλαίσιο Αρχών και Στάσεων (Mindsets):** Υπάρχουν 11 αρχές και στάσεις που οφείλουν να ακολουθούν οι Διαχειριστές Έργου και οι ομάδες έργου και είναι οι εξής (European Commission, 2018):

1. Να εφαρμόζουν τις βέλτιστες πρακτικές που προσφέρει η μεθοδολογία στα έργα τους
2. Να γνωρίζουν ότι η μεθοδολογία εξυπηρετεί τα έργα και όχι το αντίθετο
3. Να εστιάζουν ταυτόχρονα και στην επιτυχή ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων του έργου αλλά και στην σωστή διαχείριση του
4. Να αναθέτουν τους κατάλληλους ρόλους στα κατάλληλα άτομα
5. Να κρατάνε μία ισορροπία ανάμεσα στις προτεραιότητες των διάφορων πτυχών του έργου όπως σκοπός, άτομα, προϊόν, διαδικασία, αντίληψη, σχέδιο, πολιτική, συμμετοχή, ικανοποίηση και κόπος
6. Να στοχεύουν σε αποτελέσματα που έχουν μέγιστη αξία και όχι απλά στο να ακολουθούν το σχέδιο
7. Να υπάρχει επικοινωνία, συνεργασία και ευθύνη
8. Να φροντίζουν ώστε ο χορηγός και τα ενδιαφερόμενα μέρη να συμμετέχουν σε όλη την διάρκεια του έργου
9. Να βελτιώνουν συνεχώς τις ικανότητες τους, τις τεχνικές αλλά και την συμπεριφορά τους
10. Να μοιράζουν τις γνώσεις τους σχετικά με την διοίκηση έργων σε όλο τον οργανισμό
11. Να εμπνέονται από τις οδηγίες της PM<sup>2</sup> πάνω στην Δεοντολογία και Επαγγελματική Συμπεριφορά

Επιπλέον, η PM<sup>2</sup> περιλαμβάνει και έναν Κώδικα Επαγγελματικής Συμπεριφοράς ο οποίος εξηγεί διάφορες καλές και ηθικές συμπεριφορές που θα ήταν καλό να ακολουθούν οι οργανισμοί (European Commission, 2018).

Η PM<sup>2</sup> προτείνει 17 τεχνικές και εργαλεία που θα βοηθήσουν τον Διαχειριστή Έργου κυρίως να πάρει τις κατάλληλες αποφάσεις. Αυτές είναι οι εξής:

- 1) Ανάλυση PESTEL
- 2) Ανάλυση Make or Buy

- 3) Πίνακας ενδιαφέροντος/επιρροής για τα ενδιαφερόμενα μέρη
- 4) Πίνακας πιθανότητας/επιπτώσεων των Ρίσκων
- 5) Δομή Ανάλυσης Εργασίας (Work Breakdown Structure)
- 6) Δομή Ανάλυσης Παραδοτέων (Deliverables Breakdown Structure)
- 7) Ανάλυση Κόστους και Κόπου
- 8) Ανάλυση Τριών-Σημείων
- 9) Δένδρα Αποφάσεων
- 10) Χρονοδιάγραμμα Έργου (Project Scheduling)
- 11) Ομαλοποίηση Πόρων (Resource Levelling)
- 12) Διαγράμματα Gantt
- 13) Μέθοδος Κρίσιμης Διαδρομής (Critical Path Method)
- 14) Μέθοδος Κρίσιμης Αλυσίδας (Critical Chain Method)
- 15) Μεθοδολογία Earned Value
- 16) Ανάλυση Pareto
- 17) Διδάγματα από προηγούμενα έργα

Η PM<sup>2</sup> επίσης περιλαμβάνει και 3 επεκτάσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν:

**Ευέλικτη (Agile) Διαχείριση:** Καθώς υπάρχουν περιπτώσεις που μία ευέλικτη μεθοδολογία ταιριάζει καλύτερα σε ένα έργο, η PM<sup>2</sup> προσφέρει μία επέκταση στους ρόλους και αρμοδιότητες των μελών και επιπλέον Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα ώστε να μετατραπεί η μεθοδολογία σε ευέλικτη.

**Διαχείριση Προγραμμάτων:** Σε περίπτωση που υπάρχουν πολλά έργα τα οποία όλα γίνονται για έναν σκοπό, η PM<sup>2</sup> προσφέρει την επέκταση Διαχείρισης Προγραμμάτων, η οποία έχει δικό της κύκλο ζωής (Φάση Έναρξης, Φάση Σχεδιασμού, Φάση Υλοποίησης, Φάση Κλεισίματος, Παρακολούθηση & Έλεγχος) και ορισμένους νέους ρόλους. Μέσω αυτής τα ενδιαφερόμενα μέρη αποφασίζουν τι έργα θα χρειαστεί το πρόγραμμα ενώ η πραγματική έναρξη των έργων γίνεται στην Φάση Υλοποίησης του προγράμματος.

**Διαχείριση Χαρτοφυλακίου:** Η PM<sup>2</sup> μέσω τεσσάρων ομάδων δραστηριοτήτων (Ορισμός Πλαισίου Χαρτοφυλακίου, Σύνθεση Χαρτοφυλακίου, Υλοποίηση Χαρτοφυλακίου και Διαχείριση Ενδιαφερόμενων Μερών και Επικοινωνία) ορίζει τις προτεραιότητες για την κάθε δραστηριότητα και διευκολύνει την λήψη επενδυτικών αποφάσεων και τον διαμοιρασμό των διαθέσιμων πόρων στα διάφορα έργα ή προγράμματα. Επίσης, περιλαμβάνει πρόσθετους ρόλους και Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα που θα χρειαστούν σε αυτό το επίπεδο.

Η PM<sup>2</sup> αναφέρεται πολύ περιληπτικά στο γεγονός ότι το περιβάλλον του έργου παίζει σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση του έργου και προτείνει 3 δομές οργάνωσης σύμφωνα με τις οποίες μπορεί να λειτουργήσει το έργο ανάλογα με την περίπτωση οι οποίες είναι οι εξής:

**Λειτουργική Δομή (Functional Structure):** Οι πόροι και τα μέλη της ομάδας είναι συνήθως δανικοί από άλλα τμήματα του οργανισμού και η εξουσία του Διαχειριστή Έργου είναι μικρή. Οι καθημερινές εργασίες παίρνουν προτεραιότητα σε σχέση με τις εργασίες διοίκησης έργου.

**Προβλεπόμενη Δομή (Projectized Structure):** Σε περιπτώσεις που οι οργανισμοί εκτελούν συχνά ή και αποκλειστικά έργα, η εξουσία του Διαχειριστή Έργου είναι μεγάλη ή και απόλυτη και τα μέλη των ομάδων μεταπηδούν από έργο σε έργο με το πέρας τους.

**Δομή Μήτρας (Matrix Structure):** Στην περίπτωση που είναι εξίσου σημαντικές οι καθημερινές εργασίες και τα έργα τότε η εξουσία μοιράζεται ανάμεσα στις 2 περιπτώσεις στους κατάλληλους ανθρώπους.

## ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΤΑΧΕΙΑΣ ΕΝΑΡΞΗΣ

Για την ευκολία των χρηστών που θα δοκιμάσουν αυτή την μεθοδολογία για πρώτη φορά, η PM<sup>2</sup> προτείνει 6 απλά βήματα για την έναρξη χρήσης της τα οποία είναι τα εξής:

- 1) Καθορισμός Διακυβέρνησης Έργου και Κατάρτιση Έκθεσης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου
- 2) Αναγνώριση Ενδιαφερόμενων Μερών και Κατάρτιση Καταστατικού Έργου
- 3) Κατάρτιση Μητρώων Έργου
- 4) Έναρξη Σχεδιασμού Έργου με μία Σύσκεψη
- 5) Διαμόρφωση προσέγγισης Διοίκησης Έργου
- 6) Δημιουργία Σχεδίου Εργασιών Έργου.

## 2.5.2) Διακυβέρνηση

Το Μοντέλο Διακυβέρνησης που προτείνει η PM<sup>2</sup> είναι το εξής. Χωρίζεται στα 5 παρακάτω επίπεδα με τους αντίστοιχους ρόλους φροντίζοντας να υπάρχει μια ισορροπία ανάμεσα στην πλευρά των αιτούντος και των παρόχου (European Commission, 2018):

Εικόνα 2: Διακυβέρνηση της PM<sup>2</sup>



Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2018, σελ. 10)

**Επίπεδο Επιχειρησιακής Διαχείρισης:** Εδώ καθορίζεται η στρατηγική και το όραμα της επιχείρησης. Υπάρχει τουλάχιστον μία επιτροπή διαχείρισης η οποία βρίσκεται συνήθως στο ανώτατο επίπεδο διοίκησης και η οποία καθορίζει το πώς θα διαμοιραστούν οι διαθέσιμοι πόροι για το έργο, ποιες θα είναι οι προτεραιότητες ενώ αναλαμβάνει τις επενδυτικές αποφάσεις που καλείται να πάρει η επιχείρηση.

**Επίπεδο Συντονισμού:** Το επίπεδο συντονισμού αναφέρεται στο Αρμόδιο Όργανο Διακυβέρνησης και σκοπός του είναι να κατευθύνει και να καθοδηγεί το έργο. Αυτό το επίπεδο αποτελείται από τα μέλη του επιπέδου διεύθυνσης και διαχείρισης.

**Επίπεδο Διεύθυνσης:** Αυτό το επίπεδο αποτελείται από τον Κύριο του Έργου και τον Πάροχο Λύσεων. Αυτοί, έχοντας υπόψη τους την Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας του Έργου φροντίζουν να διανείμουν κατάλληλα τους διαθέσιμους πόρους αλλά και να ελέγχουν την απόδοση της ομάδας ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα του έργου.

**Επίπεδο Διαχείρισης:** Σε αυτό το επίπεδο βρίσκεται ο Επιχειρησιακός Διαχειριστής και ο Διαχειριστής Έργου. Οι αρμοδιότητες τους περιλαμβάνουν τον έλεγχο και παρακολούθηση των καθημερινών εργασιών που είναι απαραίτητες για την παραγωγή και τελική παράδοση του έργου.

**Επίπεδο Εκτέλεσης:** Η Ομάδα Επιχειρησιακής Λειτουργίας και η Κύρια Ομάδα Έργου βρίσκεται σε αυτό το επίπεδο. Αναφέρονται στο επίπεδο διαχείρισης και σκοπός τους είναι να εκτελέσουν τις ενέργειες που απαιτούνται ώστε να ολοκληρωθεί το έργο.

Επιπλέον, προτείνει και ορισμένους προαιρετικούς ρόλους που μπορεί να χρειαστούν ανάλογα με την φύση και το μέγεθος του έργου.

Εικόνα 3: Προαιρετικοί ρόλοι της PM<sup>2</sup>



Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2018, σελ. 11)

Η αναλυτική περιγραφή του κάθε ρόλου βρίσκεται στο Παράρτημα Α.

### 2.5.3) Κύκλος Ζωής



Ο κύκλος ζωής της PM<sup>2</sup> περιλαμβάνει 4 φάσεις (Φάση Έναρξης, Φάση Σχεδιασμού, Φάση Υλοποίησης και Φάση Κλεισίματος) καθώς και ένα σετ εργασιών που αφορούν τον Έλεγχο & Παρακολούθηση που τρέχουν σε όλη την διάρκεια του έργου όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.

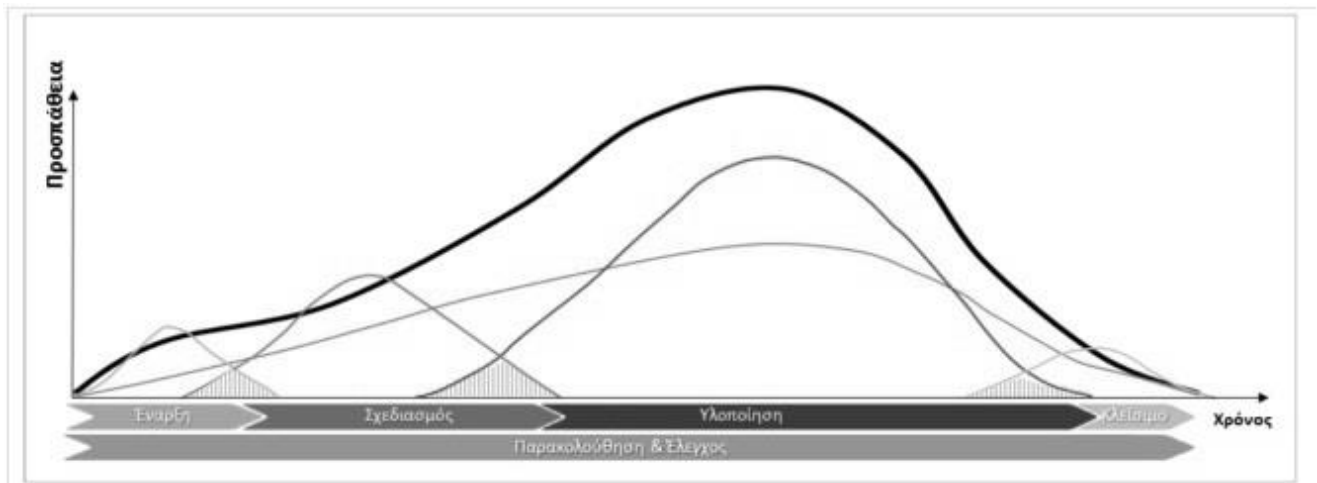
Εικόνα 4: Διάγραμμα ροής της PM<sup>2</sup>



Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2018, σελ. 5)

Αν και στην κάθε φάση κυριαρχούν συγκεκριμένα είδη δραστηριοτήτων, από το σχήμα βλέπουμε πως είναι πιθανών δραστηριότητες μίας φάσης να εκτελούνται και σε γειτονικές φάσεις με πολύ χαμηλότερη ένταση. Η μετάβαση σε επόμενη φάση γίνεται μέσω της Ανασκόπησης Ολοκλήρωσης Φάσης η οποία επιβεβαιώνει πως ο σκοπός της τωρινής φάσης έχει εκπληρωθεί. (European Commission, 2018)

Εικόνα 5: Κύκλος ζωής της PM<sup>2</sup>



Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2018, σελ. 4)

Στον παρακάτω πίνακα, ο οποίος είναι ο Πίνακας Ανάθεσης Αρμοδιοτήτων, φαίνονται συγκεντρωτικά όλες οι εργασίες που προτείνει η PM<sup>2</sup> καθώς και τι είδους ευθύνη οφείλει να έχει ο κάθε κύριος ρόλος για καθεμία από αυτές. Επιπλέον, ο συμπληρωματικός πίνακας RASCI εξηγεί του πρώτου.

Εικόνα 6: Πίνακας Ανάθεσης Αρμοδιοτήτων της PM<sup>2</sup>

Έναρξη	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Αίτημα Έναρξης Έργου	I	ά. α.	A/S	R	S/C	I	ά. α.	ά. α.
Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου	I	C	A	R	C	S	S	ά. α.
Καταστατικό Έργου	I	C	A	S	C	S	R	C
<b>Σχεδιασμός</b>	<b>AGB</b>	<b>PSC</b>	<b>PO</b>	<b>BM</b>	<b>BIG</b>	<b>SP</b>	<b>PM</b>	<b>PCT</b>
Εναρκτήρια Σύσκεψη Σχεδιασμού	I	A	C	S	C	C	R	C
Εγχειρίδιο Έργου	I	I	A	S	C	I	R	C
Πίνακας Ενδιαφερομένων Μερών	I	I	A	S	C	I	R	C
Σχέδιο Εργασιών Έργου	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C
Σχέδιο Εξωτερικών Αναθέσεων	A	C	C	C	I	S	R	I
Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων	I	A	C	S	I	C	R	C
Σχέδιο Μετάβασης	I	A	C	C	C	C	R	C
Σχέδιο Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης Έργου	I	I	A	R	C	I	S	I
Σχέδια Διαχείρισης								
Σχέδιο Διαχείρισης Απαιτήσεων	I	I	A	C	C	I	R	S
Σχέδιο Διαχείρισης Αλλαγών Έργου	I	I	A	C	I	I	R	I
Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκων	I	C	A	C	I	I	R	I
Σχέδιο Διαχείρισης Ζητημάτων	I	I	A	C	C	I	R	C
Σχέδιο Διαχείρισης Ποιότητας	I	A	C	C	C	C	R	C
Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνιών	I	I	A	S	C	I	R	C
<b>Υλοποίηση</b>	<b>AGB</b>	<b>PSC</b>	<b>PO</b>	<b>BM</b>	<b>BIG</b>	<b>SP</b>	<b>PM</b>	<b>PCT</b>
Εναρκτήρια Σύσκεψη Υλοποίησης	I	A	C	S/C	C	C	R	C
Συντονισμός Έργου	I	I	A	S	I	I	R	I
Διασφάλιση Ποιότητας	I	I	I	S	C	I	A	R
Αναφορά Προόδου Έργου	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C
Διανομή Πληροφοριών	I	I	A	C	I	I	R	C
<b>Παρακολούθηση &amp; Έλεγχος</b>	<b>AGB</b>	<b>PSC</b>	<b>PO</b>	<b>BM</b>	<b>BIG</b>	<b>SP</b>	<b>PM</b>	<b>PCT</b>
Παρακολούθηση Απόδοσης Έργου	I	I	A	C	C	I	R	C
Έλεγχος Χρονοδιαγράμματος	I	I	A	C	C	I	R	C
Έλεγχος Κόστους	I	I	A	C	C	I	R	C
Διαχείριση Ενδιαφερομένων Μερών	I	I	A	S/C	I	C	R	I
Διαχείριση Απαιτήσεων	I	I	A	C	C	I	R	S
Διαχείριση Αλλαγών Έργου	I	C	A	S	I	I	R	C
Διαχείριση Ρίσκων	I	C	A	S/C	C	I	R	C
Διαχείριση Ζητημάτων & Αποφάσεων	I	I	A	S	C	I	R	C
Διαχείριση Ποιότητας	I	I	I	S/C	C	A	R	C
Διαχείριση Αποδοχής Παραδοτέων	I	I	A	S	C	C	R	C
Διαχείριση Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης Έργου	I	I	A	R	C	I	S	I
Διαχείριση Μετάβασης	I	A	C	C	C	C	R	C
Διαχείριση Εξωτερικών Αναθέσεων	A	C	C	C	I	S	R	I
<b>Κλείσιμο</b>	<b>AGB</b>	<b>PSC</b>	<b>PO</b>	<b>BM</b>	<b>BIG</b>	<b>SP</b>	<b>PM</b>	<b>PCT</b>
Σύσκεψη Ανασκόπησης κατά το Κλείσιμο του Έργου	I	A	C	S	C	C	R	C
Αναφορά Κλεισίματος Έργου	I	A	C	S	C	C	R	C
Διοικητικό Κλείσιμο Έργου	I	C	A	C	I	C	R	I

Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2018, σελ. 45)

Πίνακας 4: Συμπληρωματικός Πίνακας RASCI της PM<sup>2</sup>

RASCI		Περιγραφή Ρόλου
<b>R</b>	Responsible (Υπεύθυνος)	Εκτελεί την εργασία και είναι υπεύθυνος για αυτήν.
<b>A</b>	Accountable (Λογοδοτεί)	Αυτός που τελικά λογοδοτεί για την σωστή ολοκλήρωση της εργασίας.
<b>S</b>	Supports (Υποστηρίζει)	Βοηθάει τον υπεύθυνο να ολοκληρωθεί η εργασία.
<b>C</b>	Consulted (Συμμετέχει σε Διαβουλεύσεις)	Δεν βοηθάει στην ολοκλήρωση της εργασίας αλλά μπορεί να συμβουλευτεί αυτούς που την κάνουν.
<b>I</b>	Informed (Ενημερώνεται)	Ενημερώνεται για την πορεία της εργασίας.

Πηγή: European Commission (2018, σελ. 29)

### **1) Φάση Έναρξης**

Η φάση έναρξης ξεκινάει με την αναγνώριση της ανάγκης ύπαρξης του έργου και τελειώνει όταν οριστούν τα σχέδια και οι διαδικασίες που θα ακολουθήσει το έργο. Ορίζονται τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη, οι περιορισμοί και οι στόχοι του έργου ενώ δημιουργούνται τρία Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα, τα οποία είναι το Αίτημα Έναρξης Έργου, η Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας και το Καταστατικό Έργου. Εκτός αυτών ετοιμάζονται και τρία από τα τέσσερα Μητρώα Έργου τα οποία είναι το Μητρώο Ρίσκων, το Μητρώο Ζητημάτων και το Μητρώο Αποφάσεων. Το Μητρώο Τροποποιήσεων συνήθως ετοιμάζεται στην Φάση Σχεδιασμού.

Στο τέλος της Φάσης Έναρξης το έργο περνάει από μία φάση ανασκόπησης και έγκρισης του ώστε να περάσει στην επόμενη φάση. Συγκεκριμένα, πριν περάσει στην Φάση του Σχεδιασμού, ελέγχονται η Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας και το Καταστατικό Έργου από την Συντονιστική Επιτροπή Έργου και αν εγκριθούν το έργο προχωράει κανονικά στην επόμενη φάση. Αν δεν εγκριθούν, τότε το έργο μεταβαίνει στην Φάση Κλεισίματος όπου συλλέγονται τα διδάγματα και επίσης αρχειοθετείται. Για τον έλεγχο, υπάρχει μία Λίστα Ελέγχου Ανασκόπησης Ολοκλήρωσης Φάσεων (Phase Exit Review Checklist).

## **2) Φάση Σχεδιασμού**

Εδώ ορίζονται όλες οι δραστηριότητες που θα γίνουν ώστε να ολοκληρωθεί το έργο. Γίνεται επακριβής προσδιορισμός των εργασιών, των παραδοτέων, των πιθανών ρίσκων και τρόπους αντιμετώπισης τους καθώς και δημιουργία ενός Σχεδίου Εργασιών Έργου. Σε αυτή την φάση δημιουργούνται εν τέλει τα περισσότερα Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα.

Στο τέλος της Φάσης Σχεδιασμού, ο Διαχειριστής Έργου έχοντας υπόψη του τις εκροές αυτής της φάσης εκτιμάει αν το έργο είναι έτοιμο να μεταβεί στην επόμενη φάση και ζητάει έγκριση από την Συντονιστική Επιτροπή Έργου για να γίνει αυτό. Σε περίπτωση που το έργο δεν συνάδει ικανοποιητικά με το Καταστατικό του Έργου και την Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας τότε απαιτείται επιπλέον έγκριση από το Αρμόδιο Όργανο Διακυβέρνησης προκειμένου το έργο να προχωρήσει στην επόμενη φάση. Επίσης, πάλι χρησιμοποιείται η Λίστα Ελέγχου Ανασκόπησης Ολοκλήρωσης Φάσεων, η οποία βοηθάει στον έλεγχο του έργου για την μετάβαση του στην επόμενη φάση.

## **3) Φάση Υλοποίησης**

Σε αυτή την φάση παράγονται τα παραδοτέα του έργου ενώ παράλληλα γίνονται εργασίες συντονισμού και ελέγχου. Στο τέλος γίνεται η αποδοχή των παραδοτέων του έργου και το έργο μεταβαίνει στην Φάση Κλεισίματος.

Στο τέλος της Φάσης Υλοποίησης, ο Διαχειριστής Έργου επιβεβαιώνει πως έχουν πραγματοποιηθεί όλες οι απαιτούμενες δραστηριότητες και τα παραδοτέα του έργου έχουν ολοκληρωθεί. Επιπλέον, πρέπει να φροντίσει ώστε ο Κύριος του Έργου να αποδεχθεί έστω και προσωρινά τα παραδοτέα του έργου και έτσι να παραδοθεί το έργο στους τελικούς χρήστες. Όταν γίνουν τα παραπάνω, η Συντονιστική Επιτροπή Έργου επιτρέπει στον Διαχειριστή Έργου να αφήσει το έργο να περάσει στην Φάση Κλεισίματος.

## **4) Φάση Κλεισίματος**

Σε αυτή την φάση επισήμως παραδίδονται τα παραδοτέα του έργου και γίνονται αποδεκτά από τον Κύριο του Έργου, ολοκληρώνονται ότι δραστηριότητες δεν έχουν ολοκληρωθεί στις προηγούμενες φάσεις, σημειώνεται η κατάσταση του έργου κατά το πέρας του, όλα τα

σχετικά έγγραφα αρχειοθετούνται και όλοι οι πόροι που ήταν δεσμευμένοι στο έργο πλέον αποδεσμεύονται.

### **Παρακολούθηση και Έλεγχος**

Εδώ περιλαμβάνονται όλες οι ενέργειες και τα έγγραφα που πρέπει συνεχώς να ενημερώνονται προκειμένου να μπορούμε να παρακολουθούμε διαρκώς την κατάσταση του έργου από όλες τις σκοπιές συγκρίνοντας πάντα με την κατάσταση που έχουμε ορίσει στην Φάση Σχεδιασμού. Επίσης, περιλαμβάνονται όλες οι ενέργειες και τα έγγραφα που απαιτούνται προκειμένου να μπορούμε να ελέγχουμε το έργο, όπως πιθανά ρίσκα ή προβλήματα, για να μπορούμε να αντιδράμε έγκαιρα και αποτελεσματικά σε αυτά. Η παρακολούθηση & έλεγχος γίνεται σε όλη την διάρκεια του έργου αλλά κυρίως στην Φάση Υλοποίησης.

## **2.6) Σύγκριση PM<sup>2</sup> με PMBOK**

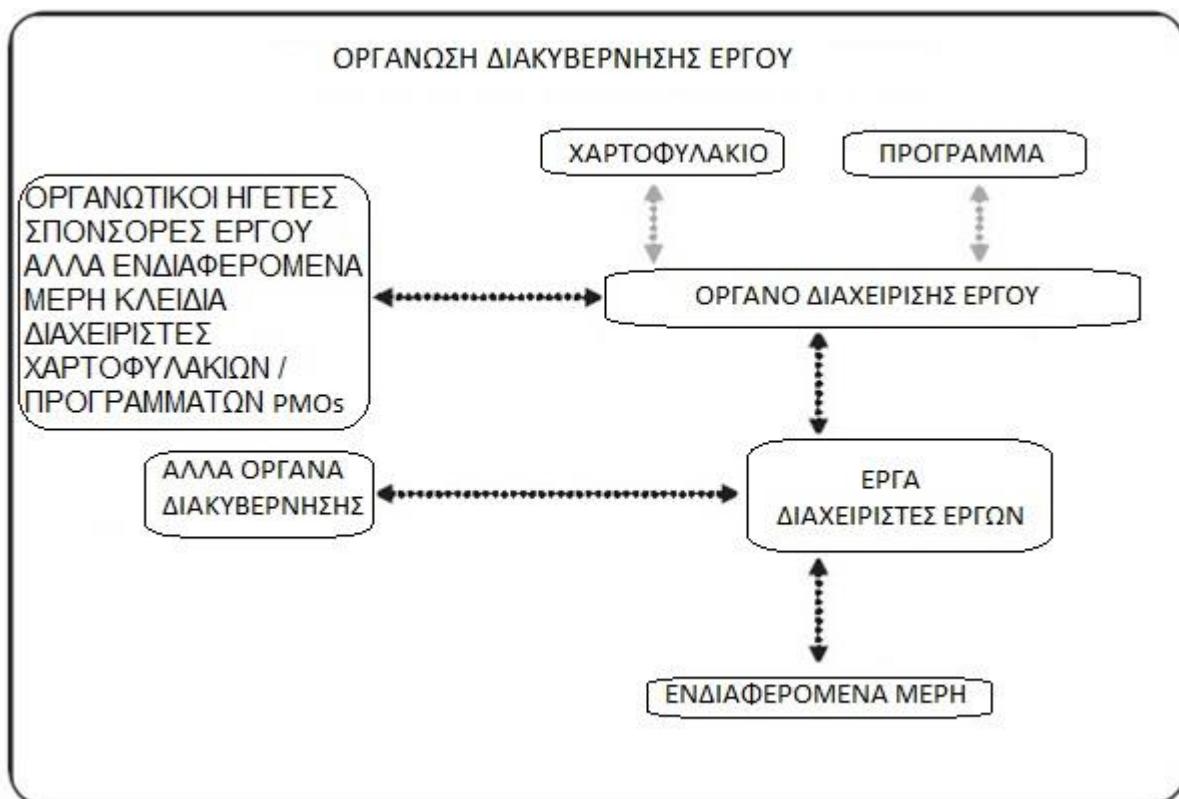
### **2.6.1) Εισαγωγή**

Το PMI (Project Management Institute) ορίζει το PMBoK (Project Management Body of Knowledge) ως την γνώση που υπάρχει σχετικά με το επάγγελμα της διοίκησης έργων. Σε αυτό περιλαμβάνονται οι παραδοσιακές πρακτικές που υπάρχουν στο επάγγελμα αλλά και νέες που τώρα αναδύονται. Η PMBOK δεν είναι μεθοδολογία αλλά μία βάση που περιέχει τα κατάλληλα εργαλεία ώστε να δημιουργηθεί μία μεθοδολογία κατάλληλη για αυτόν που θα την χρησιμοποιήσει (PMI, 2017). Παρόλα αυτά, αν και διαθέτει αρκετές ιδέες και εργαλεία για την δημιουργία μιας κατάλληλης μεθοδολογίας, προτείνει ένα τυπικό πρότυπο το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί στα περισσότερα συνηθισμένα έργα ανεξαρτήτως μεγέθους ή πολυπλοκότητας. Σύμφωνα με αυτό θα γίνει η σύγκριση με την PM<sup>2</sup>. Ο οδηγός της PMBOK περιλαμβάνει 12 κεφάλαια τα οποία αντιστοιχούν στις περιοχές γνώσεων, αναλύοντας τις συναφείς διαδικασίες σε μια μορφή εισροών, τεχνικές και εργαλεία και εκροών (Widerman, 2002).

## 2.6.2) Διακυβέρνηση

Η διακυβέρνηση σύμφωνα με την PMBOK είναι κάτι που θα πρέπει να τροποποιείται ανάλογα με το είδος του έργου και έτσι δεν δίνει κάποια σαφή διακυβέρνηση παρά ορισμένες οδηγίες και συμβουλές καταλήγοντας σε 10 διαφορετικά στυλ διοίκησης (PMI, 2017). Παρόλα αυτά, εξηγεί σε ξεχωριστό οδηγό (PMI, 2016) αρκετά εξονυχιστικά πως θα στηθεί η διακυβέρνηση έργου σε επίπεδο έργο, προγράμματος ή και χαρτοφυλακίου. Στην πιο απλή μορφή της σε επίπεδο έργου, προτείνει το εξής.

Εικόνα 7: Διακυβέρνηση της PMBOK



Πηγή: PMI (2016, σελ. 68)

Αναγνωρίζει 5 βασικούς ρόλους οι οποίοι είναι οι εξής:

**Κυβερνητικό Σώμα Έργου (Project Governing Body):** Τα μέλη αυτού του σώματος, που είναι συνήθως σε τουλάχιστον διευθυντικό επίπεδο, οφείλουν να βοηθάνε και να προσφέρουν καθοδήγηση στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας σε θέματα εποπτείας, ελέγχου, ενσωμάτωσης και ορθών αποφάσεων.

**Ανάδοχος Έργου (Project Sponsor):** Είναι αυτός που παρέχει τους πόρους προκειμένου να εκτελεστεί το έργο. Θα μπορούσε να είναι μέλος του Κυβερνητικού Σώματος Έργου.

**Διαχειριστής Έργου (Project Manager):** Είναι αυτός που φροντίζει οι επιθυμίες του Κυβερνητικού Σώματος Έργου σχετικά με το έργο να μεταφραστούν σωστά στην υπόλοιπη ομάδα αλλά και να εκτελεστούν σωστά επιβλέποντας το.

**Άλλα Σημαντικά Ενδιαφερόμενα Μέρη (Other Key stakeholders):** Εδώ εντάσσονται όλοι τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη που μπορούν να επηρεαστούν από το έργο από μέλη της ομάδας έως και εξωτερικούς οργανισμούς.

**Γραφείο Διοίκησης Έργου (Project Management Office – PMO):** Υποστηρίζει το έργο παρέχοντας βοήθεια σχετικά με τους πόρους, την εφαρμογή της μεθοδολογίας ή τεχνικών και την διακίνηση πληροφοριών.

Αναφέρει πως ανάλογα με την πολυπλοκότητα του έργου μπορεί να χρειαστούν περισσότεροι ρόλοι και εξηγεί αρκετά αναλυτικά πως θα ενσωματωθεί αυτό το πλαίσιο διακυβέρνησης στο έργο (PMI, 2016).

### **2.6.3) Κύκλος Ζωής**

Σύμφωνα με την PMBOK, όλα τα έργα μπορούν να αποτυπώσουν τον κύκλο ζωής τους σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα. Ειδικότερα, μας εξηγεί πως ο κύκλος ζωής που μπορεί να έχει ένα έργο μπορεί να είναι είτε προγνωστικός ή προσαρμοστικός ενώ ο κύκλος ζωής της παραγωγής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας μπορεί να είναι προγνωστικός, επαναληπτικός, σταδιακός, προσαρμοστικός ή υβριδικός (PMI, 2017).

**Προγνωστικός:** Το φυσικό αντικείμενο (scope), το κόστος και ο χρόνος ορίζονται νωρίς στον κύκλο ζωής και οι αλλαγές στο φυσικό αντικείμενο γίνονται μετά από προσεκτική εξέταση. Αλλιώς λέγεται και waterfall.

**Επαναληπτικός:** Το φυσικό αντικείμενο (scope) ορίζεται συνήθως νωρίς αλλά το κόστος και ο χρόνος αλλάζουν με κάθε επανάληψη ώστε να ανταποκρίνονται στα νέα δεδομένα.

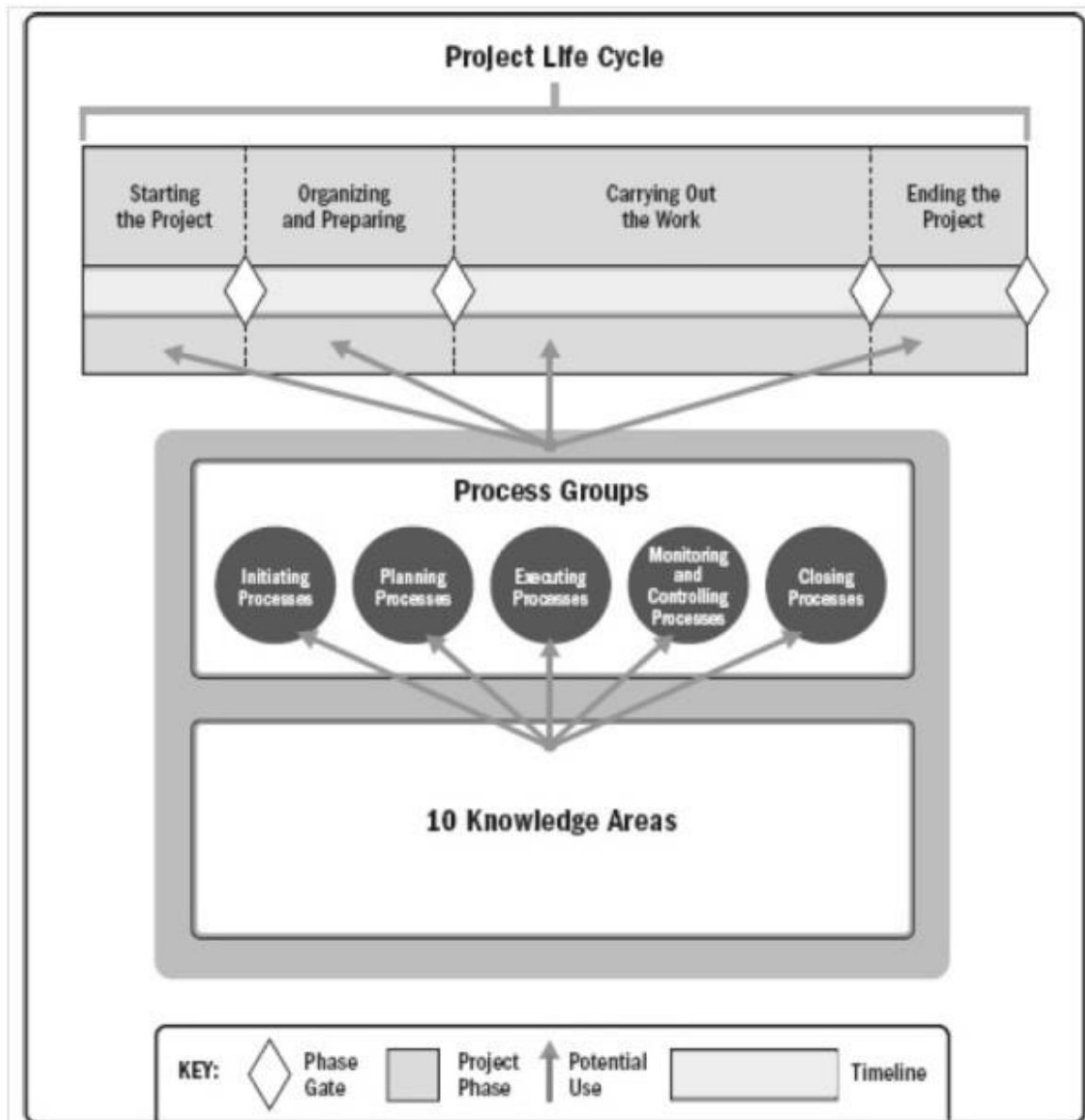
**Σταδιακός:** Εδώ γίνονται προκαθορισμένες επαναλήψεις έως ότου το προϊόν, υπηρεσία ή αποτέλεσμα να είναι έτοιμο προς παράδοση.



**Προσαρμοστικός:** Περιλαμβάνει επαναλήψεις και το φυσικό αντικείμενο ορίζεται ξανά πριν την εκκίνηση της κάθε επανάληψης.

**Υβριδικός:** Είναι ένα μίγμα προγνωστικού και προσαρμοστικού. Τα στοιχεία που γνωρίζουμε ότι θα μείνουν σταθερά ακολουθούν έναν προγνωστικό κύκλο ενώ τα στοιχεία που έχουν την τάση να αλλάζουν ακολουθούν προσαρμοστικό.

Εικόνα 8: Σχέσεις ανάμεσα στα στοιχεία της PMBOK



Πηγή: PMI (2017, σελ. 43)

Το πρότυπο που προτείνει το PMBOK έχει προγνωστικό κύκλο ζωής και το ίδιο ακριβώς προτείνει και η PM<sup>2</sup>.

Το PMBOK δεν ορίζει συγκεκριμένες φάσεις αλλά εξηγεί το τι χρειαζόμαστε για να φτιάξουμε μία φάση και έχει 12 παραδείγματα από φάσεις που μπορεί να ταιριάζουν σε ένα έργο. Υποστηρίζει πως σε όσες περισσότερες φάσεις το χωρίσουμε, τόσο πιο εύκολο θα είναι να το διαχειριστούμε. Τα περισσότερα έργα παρά τις διαφορές τους στο μέγεθος ή στην πολυπλοκότητα μπορούν να οργανωθούν στις εξής 4 φάσεις:

- Έναρξη
- Οργάνωση και προετοιμασία
- Εκτέλεση των εργασιών
- Κλείσιμο

Η PM<sup>2</sup> έχει 4 φάσεις που είναι σχεδόν πανομοιότυπες με αυτές του PMBOK οι οποίες είναι Έναρξη, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Κλείσιμο.

Όσο για τις πύλες φάσεων, δηλαδή την έξοδο από μία φάση, μας εξηγεί ότι γίνεται συγκρίνοντας την πρόοδο του έργου με κάποιο έγγραφο όπως το Καταστατικό Έργου (Project Charter) και μετά την σύγκριση, μπορεί να μπούμε στην επόμενη φάση, να μπούμε στην επόμενη φάση με παραλλαγές, να σταματήσει το έργο, να μείνουμε στην ίδια φάση ή να επαναλάβουμε ολόκληρη την φάση ή ορισμένα στοιχεία της.

Συγκριτικά, στην PM<sup>2</sup> η έξοδος από κάθε φάση γίνεται ελέγχοντας την πρόοδο του έργου σχετικά με τα κατάλληλα έγγραφα για την κάθε φάση αλλά κυρίως με το έγγραφο 'Λίστα Ελέγχου Ανασκόπησης Ολοκλήρωσης Φάσεων' το οποίο είναι φτιαγμένο μόνο για αυτόν τον λόγο. Επιπλέον, μετά τον έλεγχο, οι πιθανές εκβάσεις είναι μετάβαση στην επόμενη φάση ή μετάβαση απευθείας στην φάση κλεισίματος.

Σύμφωνα με το PMBOK, όταν ορίσουμε τις φάσεις που κρίνουμε ως κατάλληλες, τότε τις γεμίζουμε με τις κατάλληλες εργασίες που πρέπει να γίνουν με τις 49 διαθέσιμες που υπάρχουν στον οδηγό ή και άλλες που μπορεί να ταιριάζουν στην περίπτωση μας. Αυτές αντλούνται από τις 10 περιοχές γνώσεων που προτείνει η PMBOK και παρουσιάζονται αναλυτικά στο Παράρτημα Β.

Συγκριτικά, η PM<sup>2</sup> περιλαμβάνει συνολικά μόνο 38 εργασίες που πρέπει να γίνουν. Παρόλα αυτά δεν διαφέρει και πολύ από το PMBOK καθώς πολλές εργασίες της PM<sup>2</sup> περιλαμβάνουν πολλαπλές εργασίες από το PMBOK ή γενικώς καλύπτουν περίπου το ίδιο περιεχόμενο.

Οι παρακάτω εργασίες υπάρχουν στο PMBOK αλλά όχι στην PM<sup>2</sup>:

- Διαχείριση Γνώσεων Έργου (Manage Project Knowledge)
- Έλεγχος Φυσικού Αντικειμένου (Control Scope)
- Ανάπτυξη Ομάδας (Develop Team)
- Διαχείριση Ομάδας (Manage Team)
- Εκτέλεση Ποσοτικής Ανάλυσης Ρίσκων (Perform Quantitative Risk Analysis)

Οι παρακάτω εργασίες υπάρχουν στην PM<sup>2</sup> αλλά όχι στο PMBOK:

- Αίτημα Έναρξης Έργου
- Εναρκτήρια Σύσκεψη Σχεδιασμού
- Εναρκτήρια Σύσκεψη Υλοποίησης
- Σύσκεψη Ανασκόπησης κατά το Κλείσιμο του Έργου
- Αναφορά Κλεισίματος Έργου
- Διοικητικό Κλείσιμο Έργου

Τις παραπάνω εργασίες, το PMBOK τις κατηγοριοποιεί επιπλέον και σε ομάδες εργασιών αλλά και ανάλογα με το πόσο συχνά εκτελούνται στο έργο (Μία φορά, ορισμένες φορές, πολύ συχνά). Αυτές οι ομάδες είναι οι εξής:

- Εκκίνησης
- Σχεδιασμού
- Εκτέλεσης
- Παρακολούθησης και Ελέγχου
- Κλεισίματος

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται συνοπτικά όλες οι εργασίες της PMBOK ανάλογα με τις κατηγορίες τους.

Πίνακας 5: Οι εργασίες της PMBOK ταξινομημένες σύμφωνα με τις περιοχές γνώσεων και τις ομάδες εργασιών

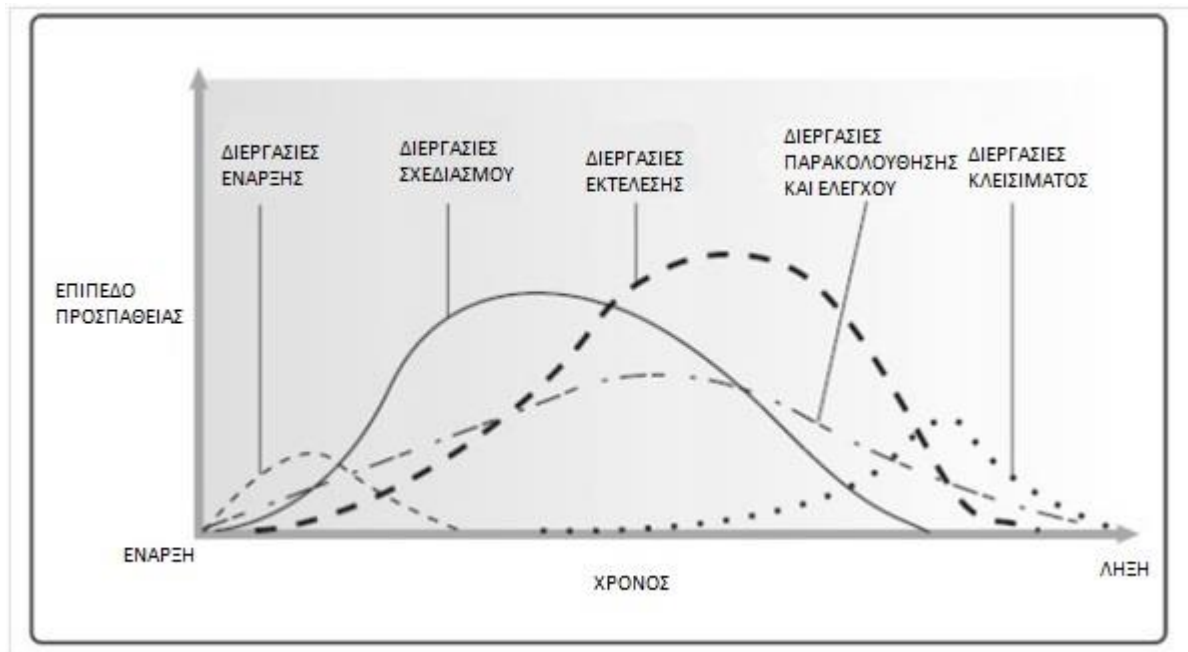
Περιοχές Γνώσης	Ομάδες Εργασιών Διαχείρισης Έργων				
	Έναρξης	Σχεδιασμού	Εκτέλεσης	Παρακολούθησης & Ελέγχου	Κλεισίματος
Διαχείριση Ενσωμάτωσης	-Δημιουργία Χάρτη Έργου	-Δημιουργία Σχεδίου διαχείρισης Έργου	-Διεύθυνση και Διαχείριση Δουλειάς Έργου -Διαχείριση Γνώσης Έργου	-Παρακολούθηση και Έλεγχος Δουλειά Έργου -Εκτέλεση Ενσωματωμένου Ελέγχου Αλλαγών	-Κλείσιμο Έργου ή Φάσης
Διαχείριση Πεδίου		-Σχέδιο Διαχείρισης Πεδίου -Συλλογή Απαιτήσεων -Ορισμός Πεδίου -Δημιουργία WBS		-Επικύρωση Πεδίου -Έλεγχος Πεδίου	
Διαχείριση Προγράμματος		-Σχέδιο Διαχείρισης Προγράμματος -Ορισμός Δραστηριοτήτων -Τακτοποίηση Δραστηριοτήτων -Εκτίμηση Διάρκειας Δραστηριοτήτων -Δημιουργία Προγράμματος		-Έλεγχος Προγράμματος	
Διαχείριση Κόστους		-Σχέδιο Διαχείρισης Κόστους -Εκτίμηση Κόστους -Καθορισμός Προϋπολογισμού		-Έλεγχος Κόστους	
Διαχείριση Ποιότητας		-Σχέδιο Διαχείρισης Ποιότητας	-Διαχείριση Ποιότητας	-Έλεγχος Ποιότητας	
Διαχείριση Πόρων		-Σχέδιο Διαχείρισης Πόρων -Εκτίμηση Πόρων -Δραστηριοτήτων	-Απόκτηση Πόρων -Δημιουργία Ομάδας -Διαχείριση Ομάδας	-Έλεγχος Πόρων	
Διαχείριση Επικοινωνιών		-Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνιών	-Διαχείριση Επικοινωνιών	-Παρακολούθηση Επικοινωνιών	
Διαχείριση Ρίσκων		-Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκων -Αναγνώριση Ρίσκων -Εκτέλεση Ποιοτικού Ελέγχου Ρίσκων -Εκτέλεση Ποσοτικού Ελέγχου Ρίσκων -Σχέδιου Αντιδράσεων σε Ρίσκα	-Εφαρμογή Αντιδράσεων σε Ρίσκα	-Παρακολούθηση Ρίσκων	
Διαχείριση Προμηθειών		-Σχέδιο Διαχείρισης Προμηθειών	-Εκτέλεση Εργασιών Προμηθειών	-Έλεγχος Προμηθειών	
Διαχείριση Ενδιαφερόμενων Μερών	-Αναγνώριση Ενδιαφερόμενων Μερών	-Σχέδιο Εμπλοκής με Ενδιαφερόμενα Μέρη	-Διαχείριση Εμπλοκής με Ενδιαφερόμενα Μέρη	-Παρακολούθηση Εμπλοκής με Ενδιαφερόμενα Μέρη	

Πηγή: PMI (2017, σελ. 48)

Οι εργασίες ανάλογα με την ομάδα στην οποία ανήκουν όπως βλέπουμε από το παρακάτω διάγραμμα μπορούν να υφίστανται σε πολλαπλές φάσεις ή και σε όλο το έργο.

Στην PM<sup>2</sup>, η οποία χωρίζει με παρόμοιο τρόπο τις εργασίες της, δεν μπορούν οι εργασίες ενός είδους να απλωθούν σε πολλαπλές φάσεις παρά μόνο λίγο στην προηγούμενη και λίγο στην επόμενη, εκτός από τις εργασίες παρακολούθησης & ελέγχου.

Εικόνα 9: Οι εργασίες της PMBOK



Πηγή: PMI (2017, σελ. 432)

#### 2.6.4) Άλλες Διαφορές

Το Γραφείο Διοίκησης Έργου στο PMBOK μπορεί να έχει πολλαπλές ευθύνες. (PMI, 2017)

**Βοηθητικό:** Παρέχει υποστήριξη και συμβουλές πάνω σε πρότυπα, εκπαίδευση, εξάσκηση και πρακτικές με αποτέλεσμα να λειτουργεί σαν κέντρο πληροφοριών ή βιβλιοθήκη.

**Ελεγκτικό:** Έχει την ευθύνη να επιβάλλει την σωστή εκτέλεση μεθοδολογιών, εργαλείων και τεχνικών.

**Διευθυντικό:** Το γραφείο έχει την ευθύνη για τον έλεγχο και εκτέλεση των έργων. Οι διαχειριστές έργων λογοδοτούν σε αυτό.

Στην PM<sup>2</sup>, οι ευθύνες του Γραφείου Διοίκησης Έργου είναι πάντα βοηθητικές με κατά περίπτωση περισσότερες ευθύνες παρόμοιου τύπου σε σχέση με την PMBOK αλλά ποτέ ελεγκτικές ή διευθυντικές. Όσο για τις ικανότητες που πρέπει να έχει ένας Διαχειριστής Έργου, το PMBOK βασίζεται στο πλαίσιο PMCD (Project Manager Competency Development) χρησιμοποιώντας το PMI Talent Triangle. Σύμφωνα με αυτό, οι Διαχειριστές Έργου πρέπει να γνωρίζουν πρακτικά πως να εφαρμόσουν τις τεχνικές διοίκησης έργου που απαιτούνται σε ένα έργο, να έχουν τις ηγετικές ικανότητες που απαιτούνται ώστε να διευθύνουν μία ομάδα ή έναν οργανισμό και να έχουν την ικανότητα να βλέπουν στρατηγικά τις κινήσεις τους ώστε να εναρμονίζονται με τους στόχους του οργανισμού. (PMI, 2017)

Από την άλλη, η PM<sup>2</sup> βασίζεται σε ένα Πλαίσιο Αρχών και Στάσεων (Mindsets) στο οποίο υπάρχουν ορισμένες οδηγίες για το πως πρέπει να συμπεριφέρονται και τι να γνωρίζουν οι Διαχειριστές έργου. Το PMBOK διαχωρίζει τα έγγραφα που χρησιμοποιεί σε έγγραφα έργου και επιχειρησιακά έγγραφα. Τα επιχειρησιακά έγγραφα προκύπτουν εκτός έργου και τα συμβουλευόμαστε για αποφάσεις σχετικές με το έργο. Τα έγγραφα του έργου δημιουργούνται από τον διαχειριστή έργου ο οποίος είναι υπεύθυνος να αποφασίσει ποια από τα διαθέσιμα είναι χρήσιμα για το κάθε έργο. Το Σχέδιο Διοίκησης Έργου περιλαμβάνει αρκετά από τα έγγραφα που χρειάζεται συνήθως ένα έργο αλλά υπάρχουν και άλλα σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 6: Σχέδια και Έγγραφα της PMBOK

Σχέδιο Διαχείρισης Έργου	Έγγραφα Έργου	
Διαχείριση Πεδίου	Στοιχεία Δραστηριοτήτων	Μέτρα Ελέγχου Ποιότητας
Διαχείριση Απαιτήσεων	Λίστα Δραστηριοτήτων	Μετρήσεις Ποιότητας
Διαχείριση Προγράμματος	Ημερολόγιο Υποθέσεων	Αναφορά Ποιότητας
Διαχείριση Κόστους	Βάση Εκτιμήσεων	Έγγραφα Απαιτήσεων
Διαχείριση Ποιότητας	Ημερολόγιο Αλλαγών	Πίνακας Ιχνηλασιμότητας Απαιτήσεων
Διαχείριση Πόρων	Εκτιμήσεις Κόστους	Ανάλυση Δομής Πόρων
Διαχείριση Επικοινωνιών	Προβλέψεις Κόστους	Ημερολόγια Πόρων
Διαχείριση Ρίσκων	Εκτιμήσεις Διάρκειας	Απαιτήσεις Πόρων
Διαχείριση Προμηθειών	Ημερολόγιο Προβλημάτων	Εγγραφές Ρίσκων
Συμπλοκή Ενδιαφερόμενων Μερών	Εγγραφές Μαθημάτων	Αναφορά Ρίσκων
Διαχείριση Αλλαγών	Λίστα Ορόσημων	Δεδομένα Προγράμματος
Διαχείριση Διαμορφώσεων	Αναθέσεις Φυσικών Πόρων	Προβλέψεις Προγράμματος
Baseline Πεδίου	Ημερολόγια Έργων	Εγγραφές Ενδιαφερόμενων Μερών
Baseline Προγράμματος	Επικοινωνίες Έργου	Χάρτης Ομάδας
Baseline Κόστους	Πρόγραμμα Έργου	Έγγραφα Ελέγχου και Αξιολόγησης
Baseline Μέτρησης Επίδοσης	Διάγραμμα Δικτύου Προγράμματος Έργου	
Περιγραφή Κύκλου Ζωής Έργου	Κατάσταση Πεδίου Έργου	
Προσέγγιση Ανάπτυξης	Αναθέσεις Ομάδας Έργου	

Πηγή: PMI (2017, σελ. 434)

Η PM<sup>2</sup> έχει αντίστοιχα πολλά έγγραφα που καλύπτουν το περιεχόμενο του PMBOK. Το PMBOK προσφέρει παραλλαγές σε περίπτωση που το έργο πρέπει να εκτελεστεί σε ευέλικτο, επαναληπτικό, προσαρμοστικό ή και υβριδικό περιβάλλον ενώ η PM<sup>2</sup> καλύπτει μόνο την μετατροπή σε ευέλικτο περιβάλλον. Το PMBOK περιλαμβάνει συνολικά 132 εργαλεία και τεχνικές για την εκτέλεση των εργασιών του ενώ η PM<sup>2</sup> προσφέρει μία λίστα με 17 εργαλεία και τεχνικές που είναι χρήσιμες για κάθε Διαχειριστή Έργου αν και αναφέρεται σε διάφορες άλλες τεχνικές και εργαλεία σε όλη την έκταση του οδηγού. Το PMBOK αναφέρεται στο περιβάλλον του έργου χωρίζοντας τις επιρροές του σε δύο κατηγορίες. Πρώτον, σε Επιχειρησιακούς Παράγοντες Περιβάλλοντος (Enterprise Environmental Factors), που χωρίζονται επιπλέον σε εσωτερικούς και εξωτερικούς και περιλαμβάνουν τα πάντα από την οργανωσιακή κουλτούρα έως της συνθήκες της αγοράς. Δεύτερον, σε Κεφάλαια Οργανωσιακών Διαδικασιών (Organizational Process Assets), τα οποία χωρίζονται επιπλέον στους κανόνες και διαδικασίες που έχει συμφωνηθεί ότι θα χρησιμοποιηθούν στο έργο και στις οργανωσιακές βάσεις δεδομένων που είναι διαθέσιμες για το έργο (PMI, 2017).

## 2.7) Σύγκριση PM<sup>2</sup> με PRINCE2

### 2.7.1) Εισαγωγή

Η μεθοδολογία PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) είναι μία από τις πιο γνωστές μεθοδολογίες διοίκησης έργου στον κόσμο και είναι φτιαγμένη έτσι ώστε να είναι δυνατή η εφαρμογή τους σε έργα παντός είδους (AXELOS, 2017). Ο οδηγός της PRINCE2 εμφανίζεται σαν μια εύκολη στην κατανόηση αφήγηση χρησιμοποιώντας συχνά κουκκίδες με λίστες ελέγχου, διαγράμματα και πλαίσια συμβουλών (Widerman, 2002).

Η PRINCE2 βασίζεται σε 4 στοιχεία για την εφαρμογή της:

1. **Αρχές:** Υπάρχουν 7 αρχές που πρέπει να εφαρμόζονται ώστε να χρησιμοποιηθεί η μεθοδολογία και αυτές αφορούν αρμοδιότητες των μελών και καλές πρακτικές.
2. **Θεματικές:** Υπάρχουν 7 θεματικές μέσα από τις οποίες αντλούνται στοιχεία από την Διοίκηση Έργων που πρέπει να εφαρμοστούν τουλάχιστον στον ελάχιστο βαθμό που προτείνει ο οδηγός ώστε να χρησιμοποιηθεί η μεθοδολογία.
3. **Εργασίες:** Υπάρχουν 41 εργασίες οι οποίες περιγράφουν τι πρέπει να γίνει πριν ακόμα την έναρξη του έργου, κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής του και κατά το κλείσιμο του.
4. **Περιβάλλον Έργου:** Αναφέρεται στις δυνατότητες που υπάρχουν για την μετατροπή της μεθοδολογίας ώστε να ταιριάζει στον κάθε οργανισμό ξεχωριστά.

Επιπλέον, πρέπει οι εργασίες που τελικά θα χρησιμοποιηθούν να συμμορφώνονται με τις οδηγίες των εργασιών που προτείνει η μεθοδολογία και πρέπει να χρησιμοποιούνται οι προτεινόμενες τεχνικές της μεθοδολογίας ή εξίσου καλές εναλλακτικές. Οι 7 αρχές της PRINCE2 είναι οι εξής:

1. **Συνεχόμενη επιχειρησιακή αιτιολόγηση (Continued business justification):**  
Πρέπει να υπάρχει επαρκής αιτιολόγηση για την έναρξη του έργου και πρέπει επίσης να είναι καταγεγραμμένη και να έχει γίνει αποδεκτή. Πρέπει να ελέγχεται κατά την διάρκεια του έργου αν εξακολουθεί να ισχύει η αιτιολόγηση.
2. **Μάθηση από την εμπειρία (Learn from experience):** Πρέπει να ερευνηθούν μαθήματα από προηγούμενα έργα παρόμοιου τύπου κατά την έναρξη του έργου αν



αυτά είναι διαθέσιμα και να εφαρμόζονται κατά την διάρκεια του έργου. Πρέπει επίσης στο τέλος του έργου να συλλέγονται μαθήματα από το έργο ώστε να εφαρμοστούν σε επόμενα.

3. **Καθορισμένοι Ρόλοι και Ευθύνες (Defined roles and responsibilities):** Πρέπει να είναι καλά ορισμένοι οι ρόλοι και οι ευθύνες του κάθε μέλους ώστε να υπάρχει όσο το δυνατόν καλύτερη επικοινωνία μεταξύ τους.
4. **Διαχείριση με στάδια (Manage by stages):** Πρέπει το έργο να χωρίζεται σε δύο τουλάχιστον στάδια. Ένα στάδιο έναρξης και ένα διαχειριστικό στάδιο. Ανάλογα με την περιπλοκότητα του έργου είναι καλό να υπάρχουν επιπλέον διαχειριστικά στάδια.
5. **Διαχείριση με εξαιρέσεις (Manage by exception):** Πρέπει να υπάρχουν συγκεκριμένα όρια σχετικά με το κόστος, χρόνο, ποιότητα, φυσικό αντικείμενο, όφελος και ρίσκα τα οποία αν ξεπεραστούν να ενεργοποιούνται κατάλληλοι ελεγκτικοί μηχανισμοί και να ανατίθεται το πρόβλημα υψηλότερα στην ιεραρχία.
6. **Εστίαση στα προϊόντα (Focus on products):** Πρέπει να οριστούν πρώτα τα προϊόντα ή επιθυμητά αποτελέσματα του έργου και να εστιάζει το έργο στην ολοκλήρωσή τους και μετά να οριστούν οι εργασίες που απαιτούνται για αυτά. Αυτό γίνεται δημιουργώντας αναλυτικές περιγραφές για το κάθε προϊόν.
7. **Προσαρμογή σύμφωνα με το έργο (Tailor to suit the project):** Η μεθοδολογία PRINCE2 πρέπει να προσαρμόζεται ώστε να ταιριάζει στα δεδομένα του κάθε έργου και οι αλλαγές αυτές πρέπει να αποθηκεύονται στο Έγγραφο Έναρξης Έργου ή PID (Project Initiation Document) το οποίο θα πρέπει να γνωστοποιείται στα μέλη της ομάδας.

Αντίστοιχα η PM<sup>2</sup> βασίζεται στο Πλαίσιο Αρχών και Στάσεων (Mindsets), το οποίο περιλαμβάνει 11 οδηγίες που θα ήταν καλό να ακολουθούν οι Διαχειριστές Έργου κατά την διάρκεια ολόκληρου του έργου. Οι Αρχές της PRINCE2 αναφέρονται κυρίως στο πως θα ήταν καλό να χτιστεί η μεθοδολογία ενώ το Πλαίσιο της PM<sup>2</sup> εξηγεί ποια θα πρέπει να είναι η νοοτροπία των Διαχειριστών Έργου δίνοντας στην ουσία συμβουλές.

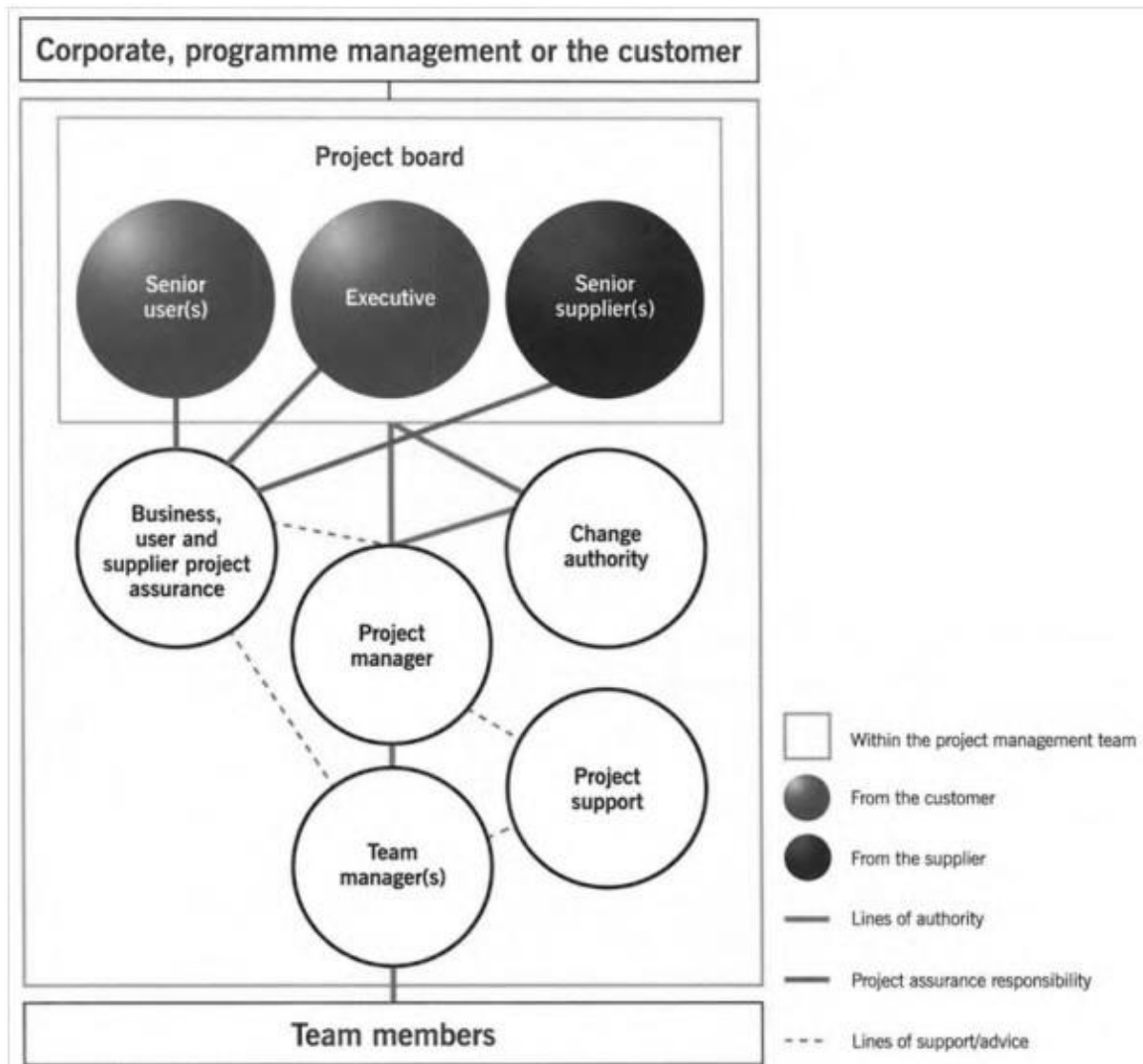
### **2.7.2) Διακυβέρνηση**

Υπάρχουν 4 επίπεδα διαχείρισης στην PRINCE2 και είναι τα εξής:

- **Εταιρικό ή Διαχείρισης Προγραμμάτων ή Πελατειακό επίπεδο (Corporate, programme management or the customer):** Το επίπεδο αυτό είναι ανώτερο όλης της ομάδας Διοίκησης έργου και βρίσκεται εκτός από αυτήν. Ευθύνεται για την ανάθεση του έργου στο Συμβούλιο του Έργου (Project board), ορίζει τον Διευθυντή (Executive) και τα επιτρεπτά όρια απόκλισης του έργου.
- **Επίπεδο Διεύθυνσης (Directing):** Σε αυτό το επίπεδο βρίσκεται το Συμβούλιο του Έργου (Project board), το οποίο ευθύνεται για την επιτυχία του έργου. Μπορεί να εγκρίνει τα περισσότερα σχέδια και πόρους, τις αποκλίσεις από τον αρχικό στόχο, την ολοκλήρωση ενός σταδίου και την μετάβαση σε επόμενο. Έχει επίσης την ευθύνη επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέλη.
- **Επίπεδο Διαχείρισης (Managing):** Σε αυτό το επίπεδο βρίσκεται ο Διαχειριστής Έργου ο οποίος ευθύνεται για τις καθημερινές εργασίες ώστε ετοιμαστούν τα παραδοτέα σύμφωνα με τους περιορισμούς που του έχει αναθέσει το Συμβούλιο του Έργου (Project board).
- **Επίπεδο Παράδοσης (Delivering):** Εδώ βρίσκονται τα μέλη της ομάδας, τα οποία σύμφωνα με τις οδηγίες του Διαχειριστή Έργου εκτελούν τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί προκειμένου να ολοκληρωθεί το έργο σύμφωνα με τους περιορισμούς που έχουν τεθεί.

Η PM<sup>2</sup> έχει 5 επίπεδα τα οποία είναι σχεδόν πανομοιότυπα με της PRINCE2. Η διαφορά είναι ότι η PM<sup>2</sup> ανάμεσα στο εταιρικό και στο επίπεδο διεύθυνσης έχει ένα επιπλέον επίπεδο το οποίο περιλαμβάνει τους ρόλους και του επιπέδου διεύθυνσης αλλά και του επιπέδου διαχείρισης.

Εικόνα 10: Διακυβέρνηση της PRINCE2



Πηγή: AXELOS (2017, σελ. 63)

Μοιάζουν αρκετά τα δύο υποδείγματα διακυβέρνησης αλλά έχουν τις εξής διαφορές:

Ο Διαχειριστής Έργου στην PM<sup>2</sup> βρίσκεται ένα επίπεδο παραπάνω στην ιεραρχία ενώ η Εξασφάλιση Έργου βρίσκεται ένα επίπεδο παρακάτω. Η Υποστήριξη Έργου καλύπτει τρία (3) επίπεδα στην PM<sup>2</sup>, ενώ στην PRINCE2 λειτουργεί μόνο στο επίπεδο διαχείρισης. Η PM<sup>2</sup> δεν αναφέρεται στην Εξουσία Αλλαγών ως ρόλο αλλά περιλαμβάνει 9 προαιρετικούς ρόλους μέσα στους οποίους ο Βοηθός Διαχειριστή Έργου στην ουσία καλύπτει τον ρόλο του Διαχειριστή Ομάδας της PRINCE2. Επίσης, η PRINCE2 επιτρέπει υπό ορισμένες συνθήκες την συγχώνευση ή μετατροπή ορισμένων ρόλων για την καλύτερη εξυπηρέτηση του έργου ενώ η PM<sup>2</sup> δεν αναφέρεται σε κάτι τέτοιο.

### 2.7.3) Κύκλος Ζωής

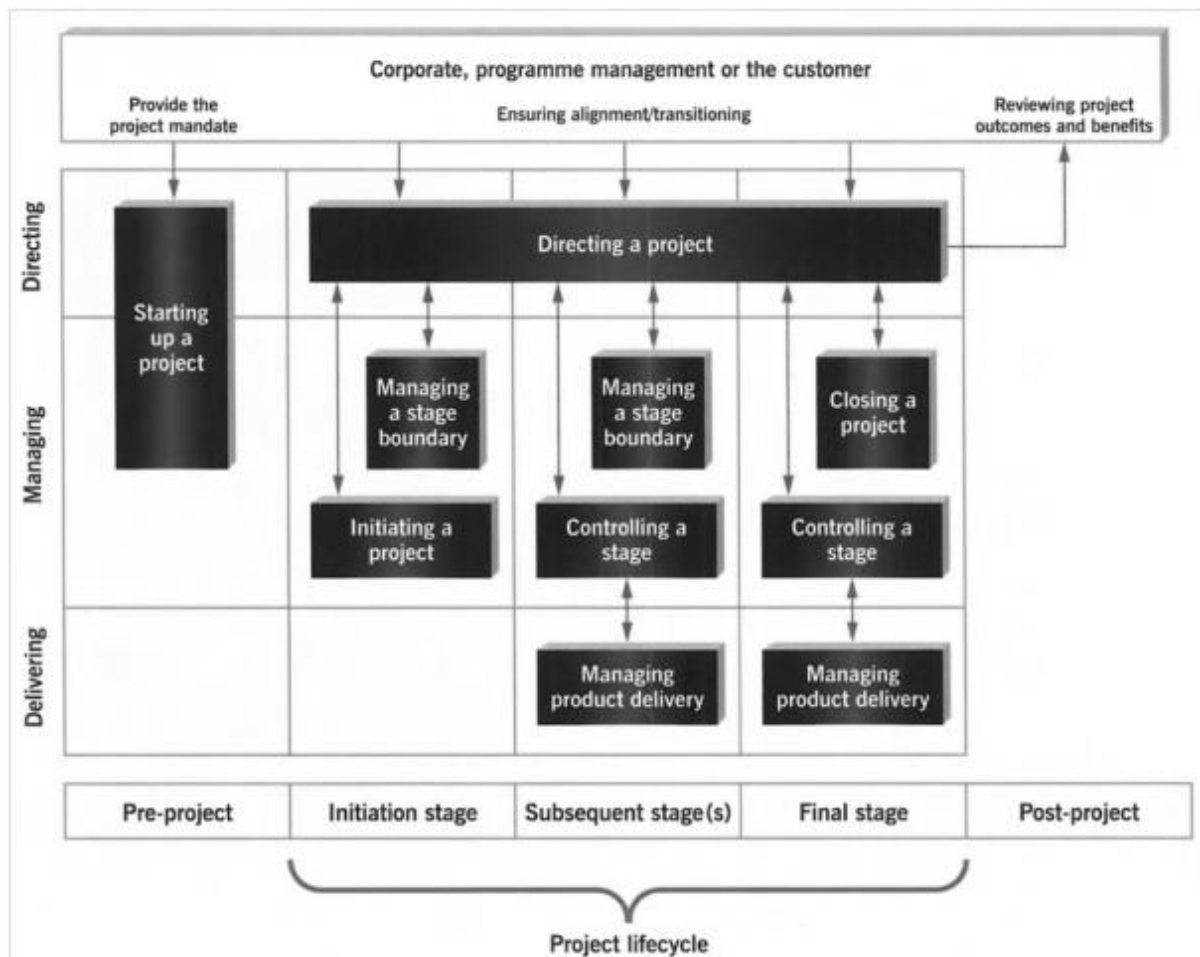
Οι εργασίες της PRINCE2 αφορούν το τι πρέπει να γίνει χρονολογικά σε ένα έργο και μπορεί να περιλαμβάνουν στοιχεία από πολλαπλές θεματικές ενώ οι θεματικές περιγράφουν τα στοιχεία που αντλούνται από την Διοίκηση Έργου ανάλογα με το είδος τους.

Οι 7 θεματικές της PRINCE2 παρουσιάζονται αναλυτικά στο Παράρτημα Γ.

Η PM<sup>2</sup> μας εξηγεί πως αντλεί το υλικό της από κοινώς αποδεκτές πρακτικές στον χώρο της Διοίκησης Έργων χωρίς να αναφέρεται κάπου συγκεκριμένα.

Ο κύκλος ζωής που προτείνει η PRINCE2 φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:

Εικόνα 11: Κύκλος ζωής της PRINCE2



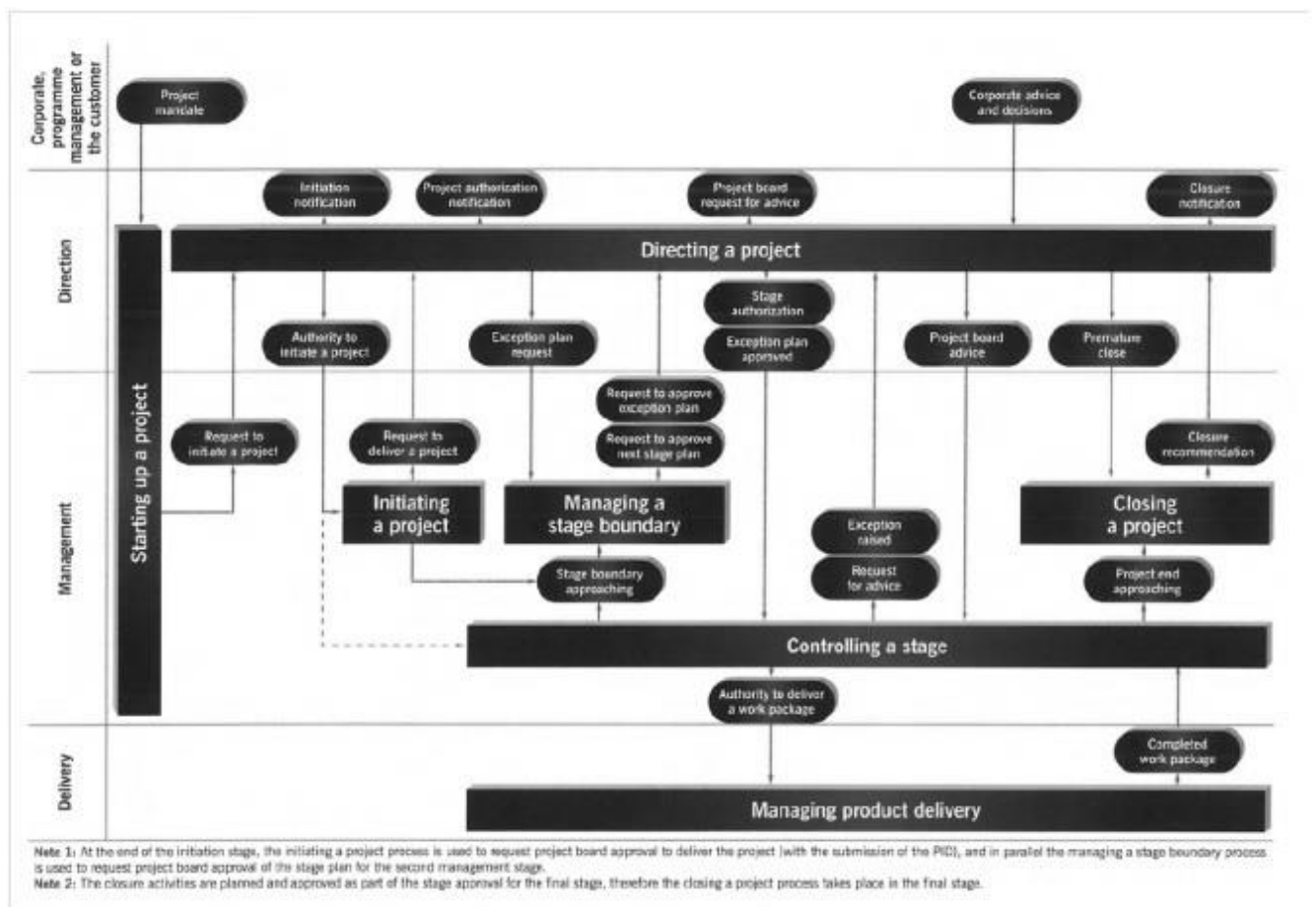
Πηγή: AXELOS (2017, σελ. 158)

Πριν την έναρξη του έργου βρισκόμαστε στην κατάσταση (και όχι στάδιο) 'Πριν την Έναρξη του Έργου' όπου λαμβάνουμε την Εντολή του Έργου (Project mandate). Αν το έργο εγκριθεί

για έναρξη τότε ξεκινάει το Στάδιο Έναρξης όπου ετοιμάζονται τα περισσότερα σχέδια και μηχανισμοί ελέγχου και παρακολούθησης. Μόλις είναι έτοιμα, το έργο προχωράει στο ή στα επόμενα Στάδια του τα οποία αφορούν την εκτέλεση του έργου. Όταν το έργο ολοκληρωθεί τότε προχωράει στην κατάσταση (και όχι στάδιο) ‘Μετά την Λήξη του Έργου’ όπου πλέον περνάει σε επιχειρησιακούς ρυθμούς υποστήριξης και συντήρησης.

Το ολοκληρωμένο μοντέλο της PRINCE2 είναι το εξής:

Εικόνα 12: Ολοκληρωμένο μοντέλο της PRINCE2



Πηγή: AXELOS (2017, σελ. 161)

Συγκριτικά, η PM<sup>2</sup> έχει τέσσερις (4) φάσεις αντί για δύο (2) τουλάχιστον στάδια που προτείνει η PRINCE2 αλλά στην ουσία προτείνει το ίδιο πράγμα αν λάβουμε υπόψη μας τις καταστάσεις ‘Πριν την Έναρξη του Έργου’ και ‘Μετά την Λήξη του Έργου’ της PRINCE2. Η κύρια διαφορά είναι ότι η PRINCE2 μας επιτρέπει να χωρίσουμε το έργο σε περισσότερες ‘φάσεις’ σε περίπτωση που έχουμε μεγάλο έργο με πολλά και διαφορετικά παραδοτέα.

Η PRINCE2 περιλαμβάνει συνολικά 41 εργασίες οι οποίες κατηγοριοποιούνται κάτω από 7 διαδικασίες (processes) και παρουσιάζονται αναλυτικά στο Παράρτημα Γ. Η PM<sup>2</sup> έχει αντίστοιχα 38 εργασίες και καλύπτει αρκετές από τις εργασίες της PRINCE2 αλλά υπάρχουν οι εξής διαφορές:

- Η PRINCE2 μπαίνει σε περισσότερη λεπτομέρεια για το πότε ανατίθεται ο κάθε ρόλος.
- Η PRINCE2 μπαίνει στην διαδικασία να σχεδιάζει την κάθε επόμενη φάση λίγο πριν το τέλος της τωρινής καθώς μπορεί να έχει πολλές φάσεις και θεωρεί πως δεν είναι εύκολα εφικτό να ετοιμαστούν τα σχέδια όλων των φάσεων από την αρχή. Η PM<sup>2</sup> έχει πάντα καθορισμένες φάσεις οπότε αυτό είναι πιο εύκολο.
- Η PRINCE2 περιλαμβάνει τα σχέδια εξαίρεσης σε περίπτωση που χρειαστούν ενώ η PM<sup>2</sup> δεν περιλαμβάνει κάποιο παρόμοιο σχέδιο παρά μόνο διορθωτικές κινήσεις σε περίπτωση που εντοπιστούν προβλήματα μέσω των ελεγκτικών μηχανισμών της.
- Στο κομμάτι των ελεγκτικών μηχανισμών η μία μεθοδολογία καλύπτει πλήρως την άλλη ενώ και οι 2 χρησιμοποιούν πακέτα εργασιών για να αναθέσουν τις εργασίες του έργου.
- Στο κλείσιμο η PRINCE2 απαιτεί να υπάρχει ένα σχέδιο για το μη προγραμματισμένο κλείσιμο του έργου ενώ η PM<sup>2</sup> σε περίπτωση που χρειαστεί να κλείσει το έργο απρόοπτα, απλά οδηγεί το έργο κατευθείαν στην φάση κλεισίματος της.

#### **2.7.4) Άλλες Διαφορές**

Η PRINCE2 δεν επεκτείνεται ιδιαίτερα στο θέμα του περιβάλλοντος έργου αλλά με αφορμή την 7<sup>η</sup> Αρχή της (Προσαρμογή σύμφωνα με το έργο), αναφέρεται σχεδόν μονολεκτικά σε ορισμένους περιορισμούς όπως πλαίσια νομικά, κανονιστικά, υγείας και ασφάλειας και ορισμένες επιρροές του περιβάλλοντος όπως είδος, μέγεθος και πολυπλοκότητα έργου, ικανότητα ομάδας και γλώσσα. Η PRINCE2 μας επιτρέπει να χωρίσουμε μία εργασία ανάμεσα σε 2 στάδια αν το κρίνουμε απαραίτητο αλλά δεν επιτρέπει την αλληλοεπικάλυψη 2 σταδίων. Η PRINCE2 περιλαμβάνει ένα ολόκληρο κεφάλαιο αφιερωμένο σε συμβουλές και παραδείγματα για το πως να την προσαρμόσουμε στα ζητούμενα του δικού μας έργου και

πως να την ενσωματώσουμε στην επιχείρησή μας. Η PRINCE2 περιλαμβάνει συνολικά 26 έγγραφα τα οποία είναι τα εξής:

Βασικά έγγραφα:

1. Προσέγγιση Διαχείρισης Οφελών (Benefits management approach)
2. Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου (Business case)
3. Προσέγγιση Ελέγχου Αλλαγών (Change control approach)
4. Προσέγγιση Διαχείρισης Επικοινωνιών (Communication management approach)
5. Σχέδιο (Περιλαμβάνει σχέδια έργου, σταδίων, εξαιρέσεων και προαιρετικά ομάδας)
6. Περιγραφή Προϊόντος (Product description)
7. Σύνοψη Έργου (Project brief)
8. Έγγραφα Έναρξης Έργου (Project initiation documentation - PIO)
9. Περιγραφή Προϊόντος Έργου (Project product description)
10. Προσέγγιση Διαχείρισης Ποιότητας (Quality management approach)
11. Προσέγγιση Διαχείρισης Κινδύνου (Risk management approach)
12. Πακέτο Εργασίας (Work package)

Μητρώα:

1. Εγγραφές Αλλαγών (Configuration item record)
2. Ημερήσιο Ημερολόγιο (Daily log)
3. Εγγραφές Προβλημάτων (Issue register)
4. Ημερολόγιο Μαθημάτων (Lessons log)
5. Εγγραφές Ποιότητας (Quality register)
6. Εγγραφές Ρίσκων (Risk register)

Αναφορές:

1. Αναφορά Σημείου Ελέγχου (Checkpoint report)
2. Αναφορά Τέλους Έργου (End project report)

3. Αναφορά Τέλους Σταδίου (End stage report)
4. Αναφορά Εξαίρεσης (Exception report)
5. Αναφορά Αποκορυφωμάτων (Highlight report)
6. Αναφορά Προβλημάτων (Issue report)
7. Αναφορά Μαθημάτων (Lessons report)
8. Λογαριασμός Κατάστασης Προϊόντος (Product status account)

Επιπλέον, η PRINCE2 περιλαμβάνει λίστες ελέγχου για την κάθε μία από τις 7 διαδικασίες τις, οι οποίες βοηθάνε στο να βεβαιωθούμε πως χρησιμοποιούμε σωστά την μεθοδολογία. Αντίστοιχα, η PM<sup>2</sup> έχει λίστες ελέγχου για την έξοδο από κάθε φάση αλλά και για την βοήθεια στην δημιουργία αρκετών εγγράφων.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι βασικές διαφορές που παρατηρήθηκαν ανάμεσα στις τρεις μεθοδολογίες:



Πίνακας 7: Βασικές διαφορές ανάμεσα σε PM<sup>2</sup>, PMBOK και PRINCE2

	PM <sup>2</sup> (ver. 3.0)	PMBOK (6 <sup>th</sup> edition)	PRINCE2 (6 <sup>th</sup> edition)
Έκταση οδηγού	152 σελίδες	756 σελίδες	400 σελίδες
Δομή μεθοδολογίας οδηγού	Αφού πρώτα αναφερθεί σε ορισμένα βασικά στοιχεία για την Διοίκηση Έργου, τότε ορίζει τους ρόλους, προτείνει το Πλαίσιο Αρχών και Στάσεων της και εξηγεί πλήρως το τι πρέπει να γίνει σε κάθε φάση.	Αφού αναφερθεί σε ορισμένα βασικά στοιχεία γύρω από την Διοίκηση Έργου, τότε επικεντρώνεται αναλυτικά στις 10 περιοχές γνώσεων από τις οποίες αντλούνται οι εργασίες που πρέπει να γίνουν.	Ξεκινάει με 7 αρχές που θα πρέπει να εφαρμόζονται, συνεχίζει με 7 θεματικές από τις οποίες αντλούνται στοιχεία από την Διοίκηση Έργου και 7 διαδικασίες που περιέχουν τις εργασίες που θα γίνουν.
Διακυβέρνηση	Αυστηρή χρήση κύριων ρόλων, με προαιρετική χρήση βοηθητικών ρόλων, αντιπροσωπεύει ισόποσα τις πλευρές αιτούντος και παρόχου	Επιτρέπει το χτίσιμο της Διακυβέρνησης σχεδόν ελεύθερα, αναγνωρίζοντας μόνο 5 βασικούς ρόλους, χωρίς να δίνει έμφαση στις πλευρές αιτούντος και παρόχου.	Επιτρέπει κάτω από συνθήκες την μετατροπή ή συγχώνευση των ρόλων μεταξύ τους ενώ ξεχωρίζει καθαρά τις πλευρές αιτούντος και παρόχου.
Κύκλος ζωής	Περιλαμβάνει 4 φάσεις (Εναρξης, Σχεδιασμού, Υλοποίησης, Κλεισίματος) καθώς και Παρακολούθηση & Έλεγχο σε κάθε έργο.	Αν και ενθαρρύνει την χρήση πολλαπλών φάσεων, προτείνει τουλάχιστον 4 (Εναρξη, Οργάνωση και Προετοιμασία, Εκτέλεση των εργασιών, Κλείσιμο)	Περιλαμβάνει τουλάχιστον 2 φάσεις (Εναρξης, Τελική) και επιτρέπει όσα επιπλέον χρειαστούν ενδιάμεσα. Επίσης, έχει τις 2 καταστάσεις: Πριν και μετά το έργο.
Εργασίες	Περιέχει 38 εργασίες χωρισμένες ανάλογα με την φάση του έργου από τις οποίες μπορούμε να διαλέξουμε για το έργο μας.	Περιέχει 49 εργασίες που αντλούνται από τις 10 περιοχές γνώσεων της από τις οποίες μπορούμε να διαλέξουμε για το έργο μας.	Περιέχει 41 εργασίες που βρίσκονται κάτω από τις 7 διαδικασίες που περιγράφει από τις οποίες μπορούμε να διαλέξουμε για το έργο μας.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Όλες οι μεθοδολογίες μοιάζουν αρκετά στο τι προσφέρουν. Η κύρια διαφορά είναι στην δομή του οδηγού, δηλαδή στο πως παρουσιάζονται οι πληροφορίες ώστε να μπορέσουν να εφαρμοστούν. Σε αυτό το κομμάτι, αν και η PM<sup>2</sup> είναι αρκετά μικρότερη σε έκταση σε σχέση με τις άλλες, καταφέρνει να αποδώσει πολύ καλύτερα τις βασικές πληροφορίες που χρειάζεται ένας διαχειριστής έργου χωρίς να απαιτείται από αυτόν, ιδιαίτερος κόπος στην κατανόηση ή την σύνδεση στοιχείων που έχουν απλωθεί μέσα σε έναν οδηγό. Στο κομμάτι της Διακυβέρνησης, του Κύκλου Ζωής αλλά και των εργασιών που προτείνει να γίνουν η κάθε μεθοδολογία, υπάρχουν διαφορές αλλά όχι αρκετά σημαντικές ώστε να ξεχωρίσει μία μεθοδολογία ως καλύτερη ή χειρότερη. Μία διαφορά που είναι υπέρ των PMBOK και PRINCE2 κατά την γνώμη μου, είναι ότι επιτρέπουν τον διαχωρισμό σε περισσότερες φάσεις από τις προτεινόμενες που έχει ο καθένας ενώ η PM<sup>2</sup> δεν το επιτρέπει, γεγονός που σε μεγαλύτερα έργα θα την περιορίσει αρκετά.

### 3 Δεδομένα – Μεθοδολογία Έρευνας

Ο αρχικός σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας ήταν η διερεύνηση του κατά πόσο είναι εφικτό η μεθοδολογία Διοίκησης Έργου PM<sup>2</sup>, από μόνη της ή και σε συνδυασμό με κάποια άλλη μεθοδολογία, να εφαρμοστεί αποτελεσματικά στον δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα. Κατά την διάρκεια ανασκόπησης της βιβλιογραφίας γύρω από την μεθοδολογία PM<sup>2</sup>, εντοπίστηκε πως επειδή είναι αρκετά πρόσφατη η μεθοδολογία και ακόμα πιο πρόσφατη η open έκδοση της που δίνει πρόσβαση σε αυτήν σε όλους, δεν υπάρχει αρκετό υλικό σε άρθρα ή δευτερογενή δεδομένα ώστε να καλυφθεί το θέμα. Αυτό συμβαίνει καθώς πρόκειται για ένα αναδυόμενο (emerging) θέμα, το οποίο φαίνεται από το γεγονός ότι η δημόσια κυκλοφορία της μεθοδολογίας είναι σχετικά πρόσφατη και από το γεγονός ότι έχουν δημοσιευτεί λίγα πάνω σε αυτό.

Η επόμενη σκέψη ήταν να συγκριθεί η PM<sup>2</sup> με άλλες μεθοδολογίες και συγκεκριμένα με το PMBOK και την PRINCE2 για να ερευνηθεί το εάν είναι όντως αποτελεσματική η PM<sup>2</sup>. Πάλι το υλικό ήταν πολύ λίγο αλλά μόνο και μόνο από την ανάγνωση των οδηγιών που προσφέρει η κάθε μεθοδολογία, ήταν δυνατή μία απλή σύγκριση των μεθοδολογιών ως προς τα στοιχεία που λείπουν ή έχουν προστεθεί σε σχέση με τις άλλες.

Στη συνέχεια, έγινε προσπάθεια να γίνει πιο συγκεκριμένο το ερευνητικό ερώτημα το οποίο θα μελετηθεί και έτσι σημειώθηκαν 5 πιθανά ερωτήματα τα οποία ήταν τα εξής:

1. Πως έγινε η μετάβαση από την PCM στην PM<sup>2</sup> στην Ευρωπαϊκή Ένωση; Η PMBOK ή η PRINCE2 θα ήταν καλύτερες επιλογές αντί της PM<sup>2</sup>;
2. Ήταν σωστή / αποτελεσματική η έκδοση της δωρεάν OpenPM<sup>2</sup>; Θα έπρεπε να κάνουν το ίδιο και η PMBOK, PRINCE2;
3. Πως δούλεψε η PM<sup>2</sup> στον ιδιωτικό τομέα; Συγκρίνεται με τις PMBOK ή PRINCE2 που κυριαρχούν στον ιδιωτικό τομέα;
4. Είναι αρκετά εύκολη και κατανοητή η PM<sup>2</sup>; Πως συγκρίνεται στη διάσταση αυτή με τις PMBOK και PRINCE2;
5. Είναι περιεκτική και προσαρμόσιμη μεθοδολογία η PM<sup>2</sup> καλύπτοντας πλήθος έργων και περιπτώσεων; Πως συγκρίνεται σε αυτό το κομμάτι με τις PMBOK και PRINCE2;

Έπειτα από την αντιστοίχιση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας αλλά και την εύρεση νέας πάνω στα παραπάνω ερωτήματα καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι: Το πρώτο και το δεύτερο ερώτημα δεν χρειάζονται περαιτέρω έρευνα καθώς είναι ήδη επαρκώς απαντημένα στο πρώτο σκέλος τους. Ήταν σίγουρα καλή η μετάβαση αλλά και η δωρεάν έκδοση του οδηγού καθώς είναι από τα πιο αγαπητά στοιχεία της μεθοδολογίας. (Moya Colorado et al, 2019; Moya-Colorado et al, 2021; Kourounakis, 2018; Global Business Management Consultants, 2020) Το δεύτερο σκέλος τους, δηλαδή η σύγκριση με τις PMBOK και PRINCE2, αν και δεν είναι απαντημένα, κρίθηκε πως είναι πολύ δύσκολη η απάντηση τους και εν τέλει απορρίφθηκαν. Το τρίτο ερώτημα κρίθηκε πως είναι αδύνατη η μέτρηση του κυρίως λόγω της φύσης των open source προϊόντων αλλά και επειδή είναι πολύ νωρίς για να υπάρχουν επαρκείς κριτικές. Έπειτα, αποφασίστηκε πως το τέταρτο ερώτημα σε συνδυασμό με το πέμπτο είναι κάτι που μπορεί να ερευνηθεί σε ατομικό επίπεδο, δηλαδή με απευθείας σύγκριση των οδηγιών μεταξύ τους και μπορεί να ερευνηθεί με υλικό που ήδη υπάρχει από άρθρα και συνεντεύξεις αλλά και νέες συνεντεύξεις που στοχεύουν στην επακριβή έρευνα των ερωτημάτων. Τελικά, μετά από την πρώτη συνέντευξη που βοήθησε ως πιλοτική, το κομμάτι της σύγκρισης της μεθοδολογίας με τις PMBOK και PRINCE2 αποφασίστηκε πως θα χρειαστεί πάρα πολύ χρόνο ώστε να γίνει σωστά, χρόνος ο οποίος δεν ήταν διαθέσιμος και άρα απορρίφθηκε. Επιπλέον, μετά την ανατροφοδότηση της πρώτης συνέντευξης, αφαιρέθηκαν μερικές ερωτήσεις πρωτοκόλλου που φάνηκαν περιττές. Προστέθηκαν μερικές αλλά και προσαρμόστηκαν οι υπάρχουσες στην διατύπωση τους ώστε να προσφέρουν πιο ουσιαστικά αποτελέσματα. Εξαιτίας αυτών των αλλαγών η πρώτη συνέντευξη δεν μπορούσε να ενταχθεί στα αποτελέσματα καθώς υπήρχαν μεγάλες διαφορές στις ερωτήσεις και την διατύπωση τους. Άρα εν τέλει το ερευνητικό ερώτημα διαμορφώθηκε ως εξής:

‘Πως αξιολογείται η μεθοδολογία PM<sup>2</sup> ως προς την ευκολία και την περιεκτικότητα της;’

Όσο για την μεθοδολογία έρευνας που θα ακολουθηθεί, αποφασίστηκε πως θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος ‘Μελέτη Περίπτωσης’ αφού σύμφωνα με τον Yin (2018), το ερώτημα μας ανήκει στην κατηγορία ‘Πως’, δεν έχουμε έλεγχο πάνω στα γεγονότα και εστιάζεται σε σύγχρονα γεγονότα.

Πίνακας 8: Κριτήρια επιλογής μεθοδολογίας έρευνας σύμφωνα με τον Yin (2018)

Μέθοδος	Α) Μορφή του ερευνητικού ερωτήματος	Β) Απαιτείται έλεγχος πάνω στα γεγονότα;	Γ) Εστιάζεται σε σύγχρονα γεγονότα;
Πείραμα	Πως, γιατί;	Ναι	Ναι
Έρευνα	Ποιος, τι, που, πόσα;	Όχι	Ναι
Αρχειακή ανάλυση	Ποιος, τι, που, πόσα;	Όχι	Ναι / Όχι
Ιστορική	Πως, γιατί;	Όχι	Όχι
Μελέτη περίπτωσης	Πως, γιατί;	Όχι	Ναι

Πηγή: Yin (2018, σελ. 39)

Η έρευνα σύμφωνα με τον Williams (2007) είναι η διαδικασία που περιλαμβάνει την συλλογή, την ανάλυση και την ερμηνεία δεδομένων προκειμένου να κατανοηθεί ένα φαινόμενο. Η διαδικασία αυτή είναι συστηματική καθώς ο καθορισμός του στόχου, η κοινοποίηση των ευρημάτων και η διαχείριση των δεδομένων γίνονται με καθορισμένους κανόνες που υποδεικνύονται από τις διάφορες μεθοδολογίες έρευνας. Οι πιο συνηθισμένοι τρόποι να διεξαχθεί έρευνα είναι μέσω ποσοτικών μεθόδων όταν έχουμε ποσοτικά δεδομένα, ποιοτικών μεθόδων όταν έχουμε ποιοτικά δεδομένα ή μεικτών μεθόδων όταν έχουν ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα. Η κάθε μεθοδολογία έρευνας είναι χρήσιμη σε διαφορετικές περιπτώσεις.

Η μελέτη περίπτωσης είναι μια ποιοτική μεθοδολογία έρευνας και ο ορισμός της σύμφωνα με τον Yin (2018) είναι ο εξής: Πρόκειται για μια εμπειρική μέθοδο η οποία ερευνά ένα σύγχρονο φαινόμενο εις βάθος σε πραγματικό περιβάλλον, ειδικά όταν τα όρια ανάμεσα στο φαινόμενο και το περιβάλλον δεν είναι ξεκάθαρα. Εξαιτίας του γεγονότος ότι οι μελέτες περίπτωσης συνήθως έχουν περισσότερες μεταβλητές παρά σημεία δεδομένων σημαίνει πως επωφελούνται από προτάσεις, καλό σχεδιασμό, συλλογή δεδομένων από πολλαπλές πηγές και ανάλυση τους με τέτοιο τρόπο ώστε να συγκλίνουν σε μορφή τριγωνοποίησης.

#### **Ερευνητικό σχέδιο σύμφωνα με τον Yin (2018):**

Ερευνητικά ερωτήματα: ‘Πως αξιολογείται η μεθοδολογία PM<sup>2</sup> ως προς την ευκολία και την περιεκτικότητα της;’

Πιθανές προτάσεις: Το κομμάτι της περιεκτικότητας είναι ίσως ο πιο επίφοβος παράγοντας καθώς μπορεί να περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα αλλά αργά ή γρήγορα ‘οι λεπτομέρειες’ που έχουν οι άλλες μεθοδολογίες θα κάνουν την διαφορά. Άρα η πρόταση είναι: Είναι αρκετά περιεκτική η μεθοδολογία PM<sup>2</sup>.

Το κομμάτι της ευκολίας και της άμεσης χρήσης της ‘απευθείας από το κουτί’ είναι αυτά που ελκύουν το περισσότερο ενδιαφέρον γύρω από την μεθοδολογία. Άρα η πρόταση είναι: Είναι αρκετά εύκολη η μεθοδολογία PM<sup>2</sup>.

Το κομμάτι του δωρεάν είναι εντυπωσιακό αλλά εν τέλει το κόστος ενός οδηγού δεν είναι τίποτα μπροστά στο κόστος ενσωμάτωσης μίας μεθοδολογίας σε έναν οργανισμό και την εκπαίδευση του προσωπικού πάνω σε αυτήν, κάτι το οποίο δεν μπορεί ποτέ να είναι δωρεάν. Άρα η πρόταση είναι: Έχει βοηθηθεί από το γεγονός ότι είναι δωρεάν η μεθοδολογία PM<sup>2</sup>.

‘Είναι πιθανό να υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που συνεισφέρουν θετικά ή αρνητικά στην προτίμηση της μεθοδολογίας’

Η περίπτωση: Γνώστες και χρήστες της μεθοδολογίας PM<sup>2</sup> που έχουν γνώση ή και έχουν χρησιμοποιήσει και άλλες μεθοδολογίες όπως PMBOK ή PRINCE2.

Σύνδεση δεδομένων με προτάσεις: Document Analysis, Pattern Matching, Thematic Analysis

Κριτήρια ερμηνείας της ισχύος των αποτελεσμάτων της μελέτης περίπτωσης: Καθώς δεν έχουμε ποσοτικά δεδομένα, πρέπει να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα μας με πιθανές ανταγωνιστικές εξηγήσεις όπως: Υπάρχουν άλλοι παράγοντες που συνεισφέρουν θετικά ή αρνητικά στην προτίμηση της μεθοδολογίας εκτός από την ευκολία και περιεκτικότητα της μεθοδολογίας ή το γεγονός ότι ο οδηγός διατίθεται δωρεάν.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Yin (2018), υπάρχουν 4 κριτήρια σύμφωνα με τα οποία μπορεί να κριθεί η ποιότητα της κατασκευής του ερευνητικού σχεδίου τα οποία είναι τα εξής:

- Εγκυρότητα κατασκευής: Αναφέρεται στον επακριβή ορισμό του φαινομένου που θα μελετηθεί σύμφωνα με τον σκοπό της μελέτης αλλά και των μεταβλητών ή των κριτηρίων που θα χρησιμοποιηθούν για να ερευνηθεί αν ισχύει το φαινόμενο ή όχι.
- Εσωτερική εγκυρότητα: Αφορά την περίπτωση που ο ερευνητής προσπαθεί να εξηγήσει πως το γεγονός χ οδήγησε στο γεγονός ψ και την επιβεβαίωση πως δεν υπάρχουν επιπλέον γεγονότα ζ το οποία συνεισφέρουν στην πραγματοποίηση του γεγονότος ψ.

- Εξωτερική εγκυρότητα: Αφορά το κατά πόσο μπορούν τα αποτελέσματα της έρευνας να γενικευθούν και πέρα από την μελέτη περίπτωσης.
- Αξιοπιστία: Αφορά την βεβαίωση πως αν μεταγενέστεροι ερευνητές ακολουθήσουν τα ίδια βήματα που ακολούθησε αυτή η έρευνα, τότε θα καταλήξουν στα ίδια ακριβώς συμπεράσματα.

Το πρωτόκολλο για την διεξαγωγή της έρευνας σύμφωνα με τον Yin (2018), είναι το εξής:

Πίνακας 9 Πρωτόκολλο έρευνας σύμφωνα με τον Yin (2018)

<b><u>Τμήμα Α: Επισκόπηση της μελέτης περίπτωσης</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Στόχος αυτής της μελέτης περίπτωσης είναι να αξιολογηθεί η μεθοδολογία PM<sup>2</sup> ως προς την ευκολία και την περιεκτικότητα της και να διερευνηθεί ποιοι παράγοντες εν τέλει συνεισφέρουν περισσότερο στην επιτυχία της.</li> <li>• Οι προτάσεις που γίνονται είναι ότι η ευκολία και η δωρεάν φύση της είναι τα πιο σημαντικά στοιχεία της ενώ η περιεκτικότητα είναι κάτι που ίσως αποτρέπει κάποιους από το να την επιλέξουν.</li> <li>• Η υπάρχουσα βιβλιογραφία είναι αρκετά ελλιπής για αυτό το θέμα και έτσι αναζητήθηκαν άνθρωποι που έχουν χρησιμοποιήσει την εν λόγω μεθοδολογία στην πράξη με αποτέλεσμα να μπορούν να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα της.</li> </ul>
<b><u>Τμήμα Β: Διαδικασία συλλογής δεδομένων</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η συλλογή των δεδομένων θα γίνει ερευνώντας την υπάρχουσα βιβλιογραφία, κάνοντας Document Analysis στους οδηγούς της PM<sup>2</sup>, PMBOK και PRINCE2 αλλά και με συνεντεύξεις από ανθρώπους που γνωρίζουν την μεθοδολογία PM<sup>2</sup> και γνωρίζουν τον χώρο της διαχείρισης έργων.</li> <li>• Οι συνεντεύξεις θα γίνουν τηλεφωνικά ή μέσω κάποιας πλατφόρμα επικοινωνίας μέσω του διαδικτύου και θα καταγραφούν με σκοπό την σωστή ανάλυση τους.</li> <li>• Όλοι οι ερωτηθέντες έχουν τουλάχιστον επαρκής γνώση και έχουν χρησιμοποιήσει ή χρησιμοποιούν την μεθοδολογία PM<sup>2</sup> στα έργα τους.</li> <li>• Για την προστασία των ερωτηθέντων: Θα ενημερωθούν για την φύση αυτής της εργασίας και θα ζητηθεί από αυτούς να συμφωνήσουν να συμμετάσχουν σε αυτήν. Αντί για τα ονόματά τους, θα αναφερθούν ως ερωτηθείς Α, Β κοκ. Οι καταγραφές των συνεντεύξεων θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την εξαγωγή συμπερασμάτων για αυτή την εργασία και για τίποτα άλλο.</li> </ul>
<b><u>Τμήμα Γ: Ερωτήσεις πρωτόκολλου</u></b>
<u>Ποιο είναι το ιστορικό του ερωτηθέντα σχετικά με την PM<sup>2</sup> αλλά και με άλλες μεθοδολογίες</u>

- 1) Ποια είναι η επαφή σας με την μεθοδολογία PM<sup>2</sup>; Για πόσο χρονικό διάστημα την χρησιμοποιείται;

#### Διερεύνηση της περιεκτικότητας της μεθοδολογίας

- 1) Είστε ικανοποιημένος με την αποτελεσματικότητα της μεθοδολογίας PM<sup>2</sup> στα έργα σας ή αναγκάζεστε συχνά να ανατρέξετε και σε υλικό εκτός αυτού που προτείνει η μεθοδολογία προκειμένου να καλύψετε τις ανάγκες σας;
- 2) Στα έργα σας, χρειαζόταν συχνά και σε έντονο βαθμό 'tailoring' η PM<sup>2</sup> ή μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και με ελάχιστες παραλλαγές/τροποποιήσεις;
- 3) Θεωρείται ότι είναι πρόβλημα το γεγονός πως ο οδηγός της PM<sup>2</sup> περιγράφει την μεθοδολογία σε τόσο μικρή έκταση; (152 σελίδες η έκταση του οδηγού)

#### Διερεύνηση της ευκολίας χρήσης της μεθοδολογίας

- 1) Θα προτείνετε σε έναν νέο Διαχειριστή Έργων να τρέξει τα έργα του με την μεθοδολογία PM<sup>2</sup> ή θα του προτείνετε για τα πρώτα του βήματα τουλάχιστον να απευθυνθεί σε κάποια άλλη μεθοδολογία που θεωρείται πιθανώς πιο εύκολη;
- 2) Πριν χρησιμοποιήσετε την μεθοδολογία PM<sup>2</sup>, χρησιμοποιούσατε κάποια άλλη; Αν ναι, πόσο εύκολη ή δύσκολη σας φάνηκε η εκμάθηση της PM<sup>2</sup> σε σχέση με άλλες μεθοδολογίες;

#### Διερεύνηση της δωρεάν φύσης της μεθοδολογίας

- 1) Πιστεύεται πως το γεγονός ότι ο οδηγός της PM<sup>2</sup> διατίθεται δωρεάν, είναι σημαντικός παράγοντας για την εξέλιξη της μεθοδολογίας;

#### Διερεύνηση πιθανών άλλων αιτιών αρέσκειας ή δυσαρέσκειας για την PM<sup>2</sup>

- 1) Πιστεύετε πως έχει κάτι συγκεκριμένο να προσθέσει ή να διορθώσει η PM<sup>2</sup> σε μελλοντικές εκδόσεις της ώστε να βελτιωθεί περαιτέρω;
- 2) Πως βλέπετε το μέλλον της PM<sup>2</sup>; Θα συνεχίσει να έχει ανοδική πορεία ή υπάρχουν ενδείξεις πως δεν θα τα πάει καλά;

#### **Τμήμα Δ: Προσωρινή περίληψη έκθεσης της μελέτης περίπτωσης**

- Θα περιλαμβάνει αποσπάσματα από τις απαντήσεις του κάθε ερωτηθέντα στις ερωτήσεις.
- Θα γίνει απόπειρα να αναλυθούν τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων σε συνδυασμό με τις ήδη υπάρχουσες πηγές με τεχνικές όπως Pattern Matching, Thematic Analysis εφόσον αυτό είναι εφικτό.

Πηγή: Yin (2018, σελ. 134)

Αυτά που χρησιμοποιήθηκαν και είναι σχετικά, είναι τα εξής:



- Kourounakis N. (2018): Συνέντευξη του κύριου Κουρουνάκη στο PM<sup>2</sup> Conference το 2018.
- Moya Colorado, A., & Yagüe Blanco, J. L. (2019): Επιστημονικό άρθρο πάνω στην μεθοδολογία PM<sup>2</sup>.
- Moya-Colorado, A., León-Bolaños, N., & Yagüe-Blanco, J. L. (2021): Επιστημονικό άρθρο που χρησιμοποιεί την μεθοδολογία PM<sup>2</sup> για τα αποτελέσματα του.
- Obradović, V. (2018): Επιστημονικό άρθρο πάνω στις τάσεις του δημόσιου τομέα της διαχείρισης έργων με αναφορά και στην PM<sup>2</sup>.
- Pantounakis, J. P. (2017): Επιστημονικό άρθρο πάνω στην μεθοδολογία PM<sup>2</sup>.

Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκαν οι εξής ήδη υπάρχουσες συνεντεύξεις:

- Cargemini (2019): Παρουσίαση ενός Webinar που εξηγεί και σχολιάζει την μεθοδολογία PM<sup>2</sup> από την ακαδημία Cargemini.
- Global Business Management Consultants (2020): Συνέντευξη του κύριου Κουρουνάκη πάνω στην μεθοδολογία PM<sup>2</sup> από το Global Business Management Consultants.
- PM<sup>2</sup> Alliance (2020a): Παρουσίαση που έγινε στο PM<sup>2</sup> Alliance Conference το 2020 πάνω στην PM<sup>2</sup>.
- PM<sup>2</sup> Alliance (2020b): Παρουσίαση που έγινε στο PM<sup>2</sup> Alliance Conference το 2020 πάνω στην PM<sup>2</sup>.
- PM<sup>2</sup> Alliance (2020c): Παρουσίαση που έγινε στο PM<sup>2</sup> Alliance Conference το 2020 πάνω στην PM<sup>2</sup>.

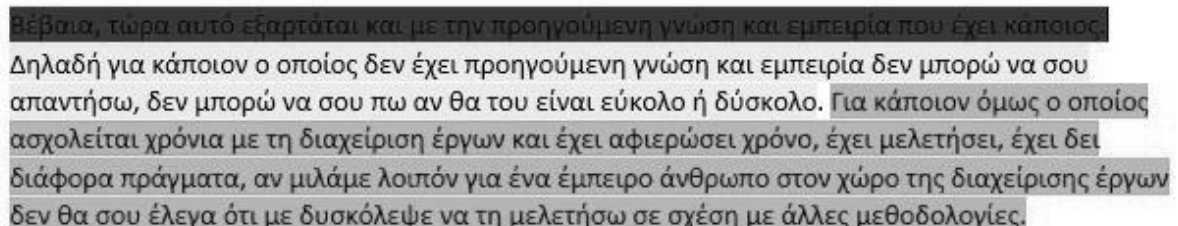
Επιπλέον, δέκα (10) ημιδομημένες συνεντεύξεις με ανθρώπους που έχουν επαρκή γνώση ή και έχουν χρησιμοποιούν την μεθοδολογία PM<sup>2</sup> στα έργα τους και την γνωρίζουν εις βάθος, οι οποίες διεξάχθηκαν από τον ερευνητή με σκοπό την διερεύνηση του θέματος της εργασίας. Οκτώ από αυτές έγιναν στα ελληνικά ενώ δύο από αυτές έγιναν στα αγγλικά. Η πρώτη συνέντευξη ήταν πιλοτική και μέσω αυτής έγιναν αλλαγές στις ερωτήσεις ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στο θέμα της εργασίας. Καθώς οι αλλαγές στις ερωτήσεις ήταν αρκετά σημαντικές, οι απαντήσεις από αυτήν την συνέντευξη δεν μπορούσαν να συμπεριληφθούν στα αποτελέσματα. Οι άλλες εννιά συνεντεύξεις έχουν χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση και τα αποτελέσματα και σύμφωνα με αυτές αντιστοιχούνται στα ερωτήματα της εργασίας. Στάλθηκαν τέσσερις ακόμα προσκλήσεις για συνεντεύξεις, οι οποίες θα εκτελούνταν στα αγγλικά, αλλά δυστυχώς δεν λήφθηκε απάντηση.

Τα άτομα από τα οποία λήφθηκαν οι συνεντεύξεις είναι κυρίως άτομα που χρησιμοποιούν την μεθοδολογία για αρκετά χρόνια και έχουν χρησιμοποιήσει και άλλες μεθοδολογίες στο παρελθόν, με αποτέλεσμα να μπορούν να προσφέρουν σημαντικές πληροφορίες πάνω στο θέμα. Κάποιοι από αυτούς είναι και εκπαιδευτές πάνω στην μεθοδολογία έτσι ώστε να μπορούν να προσφέρουν τις εμπειρίες των καταρτιζόμενων και των φοιτητών τους. Κάποιοι δεν την έχουν χρησιμοποιήσει ακόμα αλλά χρησιμοποιούν άλλες μεθοδολογίες. Έτσι μπορούν να προσφέρουν μια άποψη για την μεθοδολογία πριν ή αν γίνουν χρήστες της.

Οι συνεντεύξεις, ηχογραφήθηκαν και γράφτηκε όλο το κείμενο της κάθε συνέντευξης σε ξεχωριστό έγγραφο (transcript). Για τις δύο συνεντεύξεις στα αγγλικά, χρησιμοποιήθηκε η λειτουργία του Microsoft Word που ονομάζεται Υπαγόρευση (Dictate) με την οποία εισάγεται ήχος από ένα μικρόφωνο και το Microsoft Word τον μετατρέπει αυτόματα σε κείμενο απαιτώντας ελάχιστες διορθώσεις από τον χρήστη και γλιτώνοντας του πολύτιμο χρόνο από την χειροκίνητη εισαγωγή του κειμένου. Για τα ελληνικά δυστυχώς δεν υπάρχει ακόμα υποστήριξη από αυτήν την λειτουργία του Microsoft Word, οπότε γράφτηκαν λέξη προς λέξη στα ξεχωριστά τους έγγραφα ώστε να υπάρχει η πλήρης εικόνα.

Οι διάρκειες των συνεντεύξεων κυμάνθηκαν από 11 λεπτά έως και 27 με μέσο όρο τα 17 λεπτά ανά συνέντευξη. Τα transcripts από την άλλη, ανέρχονται συνολικά στις 20.000 λέξεις περίπου με μέσο όρο 2150 λέξεις ανά transcript. Από εκεί και πέρα σε κάθε συνέντευξη, επισημάνθηκαν τα σημεία του κειμένου με διάφορα χρώματα ανάλογα με το αν προσφέρουν ένα θετικό, ουδέτερο ή αρνητικό αντίκτυπο στα ερωτήματα και τις προτάσεις μας. Επιπλέον, επισημάνθηκαν αποσπάσματα τα οποία προσφέρουν νέες πτυχές που θα μπορούσαν να ερευνηθούν ή γενικώς παρουσιάζουν ενδιαφέρον. Ένα παράδειγμα του τρόπου επεξεργασίας φαίνεται στην παρακάτω εικόνα.

### Εικόνα 13 Παράδειγμα ανάλυσης των συνεντεύξεων



Βέβαια, τώρα αυτό εξαρτάται και με την προηγούμενη γνώση και εμπειρία που έχει κάποιος. Δηλαδή για κάποιον ο οποίος δεν έχει προηγούμενη γνώση και εμπειρία δεν μπορώ να σου απαντήσω, δεν μπορώ να σου πω αν θα του είναι εύκολο ή δύσκολο. Για κάποιον όμως ο οποίος ασχολείται χρόνια με τη διαχείριση έργων και έχει αφιερώσει χρόνο, έχει μελετήσει, έχει δει διάφορα πράγματα, αν μιλάμε λοιπόν για ένα έμπειρο άνθρωπο στον χώρο της διαχείρισης έργων δεν θα σου έλεγα ότι με δυσκόλεψε να τη μελετήσω σε σχέση με άλλες μεθοδολογίες.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

## 4 Εμπειρικά αποτελέσματα

Στον παρακάτω πίνακα περιλαμβάνονται τα στοιχεία που βρίσκονται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία και σχετίζονται με τις τρεις προτάσεις που έγιναν που έγιναν παραπάνω:

- 1) Είναι αρκετά περιεκτική η μεθοδολογία PM<sup>2</sup>.
- 2) Είναι αρκετά εύκολη η μεθοδολογία PM<sup>2</sup>.
- 3) Έχει βοηθηθεί από το γεγονός ότι είναι δωρεάν η μεθοδολογία PM<sup>2</sup>.

Επιπλέον, αναφέρονται οι σκέψεις των ερωτηθέντων πάνω στις προτάσεις, δηλώνοντας τους ως θετικούς αν συμφωνούν ξεκάθαρα με μία πρόταση, ουδέτερους αν έχουν αμφιβολίες ή αδυνατούν να απαντήσουν ξεκάθαρα και αρνητικούς αν διαφωνούν πλήρως με την πρόταση. Παράλληλα, απεικονίζεται και η γνώμη της βιβλιογραφίας αλλά και των ερωτηθέντων για αν φαίνεται καλό το μέλλον της μεθοδολογίας. Μετά τον πίνακα, παρουσιάζονται τα επιμέρους σημεία που εντοπίστηκαν στα transcripts των ερωτηθέντων που μπορούν να προσφέρουν μία άποψη πάνω στις προτάσεις του θέματος.

Πίνακας 10: Αποτελέσματα με βάση τις προτάσεις που έγιναν

<p>Περιεκτικότητα</p> <p>ΘΕΤΙΚΟΙ: 7 ΟΥΔΕΤΕΡΟΙ: 2 ΑΡΝΗΤΙΚΟΙ: -</p>	<p>Ο Kourounakis (2018), μας εξηγεί πως ήταν σκόπιμη η μικρή έκταση της μεθοδολογίας, γνωρίζοντας πως δεν θα τα περιλαμβάνει όλα όπως άλλες μεθοδολογίες αλλά παρόλα αυτά, σύμφωνα με την ανατροφοδότηση από τους οι χρήστες της, η συντομία της είναι αρκετά επιθυμητό στοιχείο. Το επαναλαμβάνει σε συνέντευξη του στο Global Business Management Consultants (2020) επίσης αναφέροντας την εστίαση στην απλότητα της. Ο Pantounakis (2017) επίσης επιβεβαιώνει πως είναι αρκετά περιεκτική ώστε να εξηγεί πλήρως την παραδοσιακή διαχείριση έργων έχοντας και στοιχεία διαχείρισης χαρτοφυλακίου αλλά και ευέλικτα στοιχεία. Ο Raduikovic στο PM<sup>2</sup> Alliance (2020b) μας εξηγεί πως απαντάει στην πολυπλοκότητα με απλότητα και όχι με περισσότερη πολυπλοκότητα.</p> <p>Όλοι οι ερωτηθέντες συμφωνούν πως κάθε έργο χρειάζεται τουλάχιστον λίγο tailoring καθώς ο τομέας εφαρμογής ή το μέγεθος της ομάδας σίγουρα θα χρειαστούν διαφορετική μεταχείριση. Επίσης, συνήθως δεν χρειάζεται ιδιαίτερα μεγάλες τροποποιήσεις ανά περίπτωση πέρα από το όσο χρειάζεται σε όλες τις μεθοδολογίες που σημαίνει πως δεν έχει ουσιαστικές ελλείψεις.</p> <p>Ο Moya Colorado (2019) μας εξηγεί πως οι διευκολύνσεις της PM<sup>2</sup> πάνω στο κομμάτι του tailoring την βοηθάει ώστε να μπορεί να προσαρμοστεί σε πλήθος έργων. Η Aparicio στο PM<sup>2</sup> Alliance (2020a) μας εξηγεί πως η ευελιξία της μεθοδολογίας ήταν ο κύριος λόγος που την προτίμησε αντί για άλλες.</p>
<p>Ευκολία</p> <p>ΘΕΤΙΚΟΙ: 9 ΟΥΔΕΤΕΡΟΙ: - ΑΡΝΗΤΙΚΟΙ: -</p>	<p>Όλες σχεδόν οι πηγές πάνω στο θέμα αναφέρονται κατά κάποιο τρόπο στο πόσο εύκολη είναι η εφαρμογή και εκμάθηση της μεθοδολογίας και ο κυριότερος λόγος φαίνεται να είναι η απλή γλώσσα που χρησιμοποιεί και τα πρότυπα της. (Kourounakis, 2018) (Moya Colorado, 2019) (Obradovic, 2018) (PM<sup>2</sup> Alliance, 2020a) (Global Business Management Consultants, 2020) (PM<sup>2</sup> Alliance, 2020b) (Cargemini, 2019)</p>
<p>Δωρεάν φύση</p> <p>ΘΕΤΙΚΟΙ: 6 ΟΥΔΕΤΕΡΟΙ: 3 ΑΡΝΗΤΙΚΟΙ: -</p>	<p>Ο De Weyer στο PM<sup>2</sup> Alliance (2020c) μας εξηγεί πως η δωρεάν φύση της και οι φθηνές πιστοποιήσεις έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην επιλογή τους να χρησιμοποιήσουν την PM<sup>2</sup>. Ο Moya Colorado (2019) &amp; (2021) μας εξηγεί πως το γεγονός ότι είναι open source είναι ένα σημαντικό πλεονέκτημα όταν πρόκειται να χρησιμοποιηθεί σε NGOs.</p>
<p>Μέλλον</p> <p>ΘΕΤΙΚΟΙ: 5 ΟΥΔΕΤΕΡΟΙ: 4 ΑΡΝΗΤΙΚΟΙ: -</p>	<p>Σε συνέντευξη του ο κύριος Κουρουνάκης στο Global Business Management Consultants (2020) αλλά και ο Van Der Helm στο Cargemini (2019), πιστεύουν πως το μέλλον της PM<sup>2</sup> θα είναι πολύ καλό.</p>

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

## ΠΕΡΙΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ

### Υλικό εκτός οδηγού

Όλοι σχεδόν οι ερωτηθέντες είναι αρκετά ικανοποιημένοι με την περιεκτικότητα της μεθοδολογίας. Συμφωνούν πως έχει όλα τα απαραίτητα εργαλεία ώστε να μπορεί να γίνει σχεδόν οποιοδήποτε έργο χωρίς να χρειάζεται να ανατρέχουν συχνά σε υλικό εκτός του οδηγού.

Οι ερωτηθέντες Γ και Δ, μας εξηγούν πως ‘άλλες μεθοδολογίες θα ήταν καλύτερες σε μεγαλύτερα ή περιπλοκότερα έργα’, ενώ οι ερωτηθέντες Ζ και Ι στηρίζουν πως ‘απευθύνεται κυρίως σε IT έργα και σίγουρα όχι σε μηχανολογικά ή κατασκευαστικά έργα’. Δεν έχω άποψη πάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα καθώς δεν έχω την έχω δοκιμάσει στην πράξη αλλά η ίδια η μεθοδολογία παροτρύνει τους χρήστες της να απευθύνονται και σε επιπλέον πηγές ώστε να καλύπτουν ειδικές ή πιο περίπλοκες περιπτώσεις οπότε θα μπορούσε να δουλέψει παντού με ορισμένες προσθήκες ή ίσως τροποποιήσεις.

Ο ερωτηθείς Ε μας εξηγεί πως ‘ορισμένα πράγματα, όπως τεχνικές, για τα οποία μπορεί να ανατρέξει κάποιος μπορεί να μην είναι μέρος της μεθοδολογίας αλλά επικαλούνται από την μεθοδολογία’, το οποίο είναι πολύ σωστή παρατήρηση και τουλάχιστον κατά τη γνώμη μου, ο οδηγός θα γινόταν πολύ βαρύν αν υπήρχε πλήρη εξήγηση για το πως δουλεύει το κάθε στοιχείο και θα δυσκόλευε με την κατανόηση της ουσίας.

### Tailoring

Όσο για το κομμάτι του tailoring, πέρα από το βασικό tailoring που χρειάζεται κάθε μεθοδολογία όταν πρόκειται να εφαρμοστεί σε ένα έργο, φαίνεται πως δεν χρειάζεται τόσο πολύ σε σχέση με άλλες μεθοδολογίες κυρίως λόγω των πρότυπων διαχειριστικών εγγράφων της και επειδή είναι γραμμένη με όρους που είναι ήδη γνωστοί στην διαχείριση έργων.

Ο ερωτηθείς Α μας εξηγεί ότι ‘χρειάζεται πολύ λίγο tailoring και σε αυτό βοηθάνε πολύ τα πρότυπα διαχειριστικά έγγραφα που μπορούν να χρησιμοποιούνται εύκολα συμπληρωμένα σε παρόμοια έργα’. Ισχύει ότι για μικρά, πιθανώς επαναλαμβανόμενα έργα, θα μπορούσε να γίνει αυτό αλλά από την άλλη όλες οι μεθοδολογίες έχουν αν όχι πρότυπα αλλά κάποιου είδους πίνακες ή σχεδιαγράμματα που είναι λίγο πολύ ίδια σε επαναλαμβανόμενα έργα.

Οι ερωτηθέντες Γ και Θ μας εξηγούν ότι ‘επειδή είναι ήδη επίσημα μεταφρασμένη σε αρκετές γλώσσες το tailoring συνήθως γίνεται πολύ πιο εύκολα’. Συγκεκριμένα, ο Γ μας λέει

*‘Και υπάρχει το πλεονέκτημα ότι επειδή έχει μεταφραστεί και σε 23 γλώσσες, ουσιαστικά η τυποποίηση υπάρχει ήδη’*

ενώ ο Θ μας λέει:

*‘την εφάρμοσα με λίγες παραλλαγές, δεν θα έλεγα ελάχιστες αλλά λίγες, αρκετά λίγες και σε αυτό βοήθησε και η μετάφραση της μεθοδολογίας στα ελληνικά στην τωρινή μου δουλειά, παλιότερα που χρειαζόταν μετάφραση και εκεί εντάζει πολύ λίγες έτσι διαφοροποιήσεις είχαμε που χρειάστηκαν’.*

Ήταν καταπληκτική ιδέα κατά τη γνώμη μου από την PM<sup>2</sup> ειδικά για την Ευρώπη που είναι ο κύριος στόχος της καθώς οι μεταφράσεις βοηθάνε πολύ στην δημιουργία οικειότητας και άρα στην αύξηση των ενδιαφερόμενων.

Ο ερωτηθείς Δ μας εξηγεί ότι ‘από τα πρότυπα διαχειριστικά έγγραφα της συνήθως χρησιμοποιούνται περίπου τα 10 με 12 ενώ τα υπόλοιπα μόνο όταν προκύπτει ανάγκη για αυτά’. Το γεγονός ότι είναι συμπληρωματικά του οδηγού και όχι απαραίτητο μέρος του οδηγού σημαίνει πως όσα και να μένουν εκτός επειδή εφαρμόζονται μόνο σε ειδικές περιπτώσεις δεν αποτελεί πρόβλημα.

Ο ερωτηθείς Ε μας εξηγεί πως ‘η εμπειρία του με άλλες μεθοδολογίες που έχει χρησιμοποιήσει πριν από την PM<sup>2</sup> ήταν ότι χρειαζόντουσαν υπερβολικό tailoring για να χρησιμοποιηθούν σε ένα μέσο έργο με αποτέλεσμα να μένει υπερβολικά πολύ υλικό κάθε φορά εκτός, κάτι το οποίο δεν συμβαίνει με την PM<sup>2</sup>’. Έχοντας μελετήσει το PMBOK 6<sup>th</sup> edition και PRINCE2 6<sup>th</sup> edition μπορώ να πω πως σίγουρα από την PM<sup>2</sup> θα χρειαζόταν να γίνει πολύ λιγότερο tailoring για ένα μέσο έργο τουλάχιστον.

#### Έκταση οδηγού

Επίσης, φαίνεται πως όλοι οι ερωτηθέντες συμφωνούν στο ότι η μικρή έκταση του οδηγού είναι πλεονέκτημα αντί για πρόβλημα καθώς έχει καταφέρει να συμπτύξει όλα αυτά που χρειάζονται για ένα έργο σε έναν οδηγό ο οποίος μπορεί να διαβαστεί εύκολα και γρήγορα.

Ο ερωτηθείς Α μας λέει ότι:

*‘θέλω να πω ότι πλέον ο κόσμος δεν διαβάζει βιβλία, δεν διαβάζει τίποτα, περιμένει να δει στο YouTube την λύση για αυτό το οποίο θέλει να κάνει. Νομίζω η ελαχιστοποίηση του μπλα μπλα στην μεθοδολογία είναι από τα κύρια χαρακτηριστικά επιτυχίας της’.*

με αποτέλεσμα η μικρότερη έκταση της να της δίνει σημαντικό πλεονέκτημα ώστε να της δώσει κάποιος μια ευκαιρία.

Ο ερωτηθείς Β μας εξηγεί ότι ‘εξαιτίας του όγκου εργασίας σε πολλούς οργανισμούς, τα υψηλόβαθμα στελέχη δεν έχουν τον χρόνο να ασχοληθούν με έναν μεγάλο οδηγό’, άρα η χαμηλή έκταση είναι σημαντικό να υπάρχει που σημαίνει ότι ακόμα και να υπάρχουν καλές ιδέες από υπαλλήλους για την ένταξη στοιχείων διαχείρισης έργων σε έναν οργανισμό, αν δεν είναι κατανοητή και απλή η παρουσίαση τους, οι πιθανότητες να απορριφθούν αυξάνονται και ας είναι χρήσιμες.

Ο ερωτηθείς Γ μας λέει πως:

*‘ο μαθητής χάνεται ή ο πελάτης όταν του δείχνεις για παράδειγμα το PRINCE2 ή το PMBOK’,*

ενώ την PM<sup>2</sup> την δέχονται πολύ πιο εύκολα και εγώ ως φοιτητής μπορώ να πω πως έπαθα ακριβώς αυτό προσπαθώντας να μελετήσω το PMBOK 6th edition και PRINCE2 6th edition.

Ο ερωτηθείς Ε μας λέει ότι:

*‘άλλες μεθοδολογίες ή άλλα βιβλία τα οποία είναι πολύ εκτενή, πολύ πλήρεις, σχεδόν εγκυκλοπαίδειες γνώσης αλλά αποτυχαίνουν σε αυτό το σημείο, ουσιαστικά να χαλαρώσουν τον δυνητικό χρήστη του project management της μεθοδολογίας, να μπορέσει να δεχθεί το βιβλίο, να το ανοίξει, να μάθει και να εφαρμόσει χωρίς να είναι intimidated από το μέγεθος, τον όγκο, την πληρότητα ενός βιβλίου, ενός προτύπου διαχείρισης έργων.’*

Η αρχή είναι το πιο δύσκολο βήμα πάντα οπότε η διευκόλυνση του είναι σίγουρα ευπρόσδεκτη.

Ο ερωτηθείς Η μας εξηγεί πως ‘πολλοί άνθρωποι δεν έχουν απαραίτητα μεγάλη εμπειρία στο να συμμετέχουν σε έργα είτε ως μέλη της ομάδας είτε ως διαχειριστές έργων και τους είναι πολύ πιο εύκολο να μελετήσουν και να κατανοήσουν έναν μικρό οδηγό σε σχέση με έναν μεγάλο’. Αν όλοι οι εμπλεκόμενοι σε ένα έργο έχουν την υπομονή να διαβάσουν αλλά και πιο σημαντικά, να κατανοήσουν το πως δουλεύει η μεθοδολογία τους, θα έχουν σίγουρα καλύτερα αποτελέσματα και οι λιγότερες σελίδες, σίγουρα βοηθάνε σε αυτό.

Ο ερωτηθείς Θ μας εξηγεί ότι ‘είναι μικρή η έκταση του γιατί περιέχει μόνο αυτά χρειάζονται σε έναν διαχειριστή έργου χωρίς πολλά περιττά πράγματα’ και όπως είδαμε και

προηγουμένως το μόνο που λείπει από τον οδηγό είναι αναλυτικές εξηγήσεις για το κάθε στοιχείο οι οποίες μπορούν να βρεθούν και αλλού.

Ο ερωτηθείς I μας εξηγεί ότι ‘πρόσφατα εκδόθηκε η 7η έκδοση του PMBOK, η οποία είναι πολύ μικρότερη σε έκταση σε σχέση με την προηγούμενη της’, γεγονός που μας λέει πως το παράδειγμα της PM<sup>2</sup> με τον μικρό οδηγό ήταν καλή κίνηση ώστε να μην μπερδεύονται οι αναγνώστες με υπερβολικές λεπτομέρειες.

## ΕΥΚΟΛΙΑ

Όλοι οι ερωτηθέντες συμφωνούν πως είναι πολύ εύκολη στην εκμάθηση από κάποιον ο οποίος έχει εμπειρία στον χώρο της διαχείρισης έργων.

Όσο για άτομα που δεν έχουν αρκετές ή και ελάχιστες γνώσεις στον χώρο της διαχείρισης έργων, οι ερωτηθέντες Α και Θ υποστηρίζουν πως ‘άνθρωποι και με ελάχιστες γνώσεις γύρω από την διαχείριση έργων θα μπορούσαν να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν την μεθοδολογία πολύ εύκολα’ ενώ οι ερωτηθέντες Δ, Ε και Θ μας εξηγούν ότι ‘οι μαθητές την κατανοούν πιο εύκολα σε σχέση με άλλες μεθοδολογίες’. Κρίνοντας από την δική μου περίπτωση, μπορώ να πω ότι στο κομμάτι της κατανόησης τουλάχιστον ισχύει.

Όλοι οι ερωτηθέντες θα πρότειναν την PM<sup>2</sup> σε έναν νέο διαχειριστή έργων για να ξεκινήσει την καριέρα του λόγω της ευκολίας της σε σχέση με τις άλλες μεθοδολογίες εκτός από τον Α, ο οποίος υποστηρίζει πως ‘η επιλογή της μεθοδολογίας θα έπρεπε να γίνεται ανάλογα με την περίπτωση του έργου’. Πιστεύω και εγώ πως θα ήταν καλή επιλογή για αρχάριους αλλά νομίζω πως πριν την έναρξη εφαρμογής της, καλό θα ήταν να έχει γίνει τουλάχιστον μια ανάγνωση του PMBOK ή και άλλων επιπλέον πηγών πάνω στην διαχείριση έργων καθώς η PM<sup>2</sup> σε πάει πολύ απότομα στην πράξη κατά τη γνώμη μου, το οποίο είναι καλό μεν για να μάθεις γρήγορα αλλά χρειάζεσαι και ένα βασικό υπόβαθρο αν πρόκειται να κάνεις και μεγάλα ή περίπλοκα έργα.

Δεν υπάρχουν και πολλά που μπορούν να συζητηθούν πάνω στο κομμάτι της ευκολίας καθώς φτιάχτηκε με γνώμονα να είναι ακριβώς αυτό και σίγουρα το έχει πετύχει για να καταφέρει να μαζέψει τόσο ενδιαφέρον γύρω από αυτήν.

## ΔΩΡΕΑΝ ΦΥΣΗ

Αρκετοί ερωτηθέντες πιστεύουν πως βοηθάει αρκετά το γεγονός ότι είναι δωρεάν η μεθοδολογία καθώς μπορεί να φέρει εύκολα νέους χρήστες που πιθανώς θέλουν να την δοκιμάσουν αλλά ορισμένοι από την άλλη δεν βλέπουν ιδιαίτερα αποτελέσματα εξαιτίας της.



Οι ερωτηθέντες Δ και Ε μας εξηγούν για παράδειγμα ότι ‘είναι θετικό μεν επειδή υπάρχει πιο εύκολη πρόσβαση σε αυτήν αλλά είναι και αρνητικό γιατί υπάρχει η τάση ο κόσμος να συνδέει κάτι που διατίθεται δωρεάν με την χαμηλή ποιότητα’. Αυτό ισχύει ακόμα μερικώς για τα τωρινά δεδομένα αλλά όσο περνάει ο καιρός, εμφανίζονται όλο και περισσότερα open source προϊόντα, που σημαίνει ότι όλο και περισσότερα δεν είναι χαμηλής ποιότητας και η PM<sup>2</sup> θα μπορούσε να είναι ένα από αυτά.

Ο ερωτηθείς Ε μας εξηγεί επιπλέον πως ‘δεν έχει κάποια σημαντική επίπτωση στην εξέλιξη της, εξαιτίας ως ένα βαθμό και στο γεγονός ότι οι χρήστες τις δεν έχουν την υποχρέωση να συνεισφέρουν πίσω σε αυτήν τις βελτιώσεις που ανακαλύπτουν’. Η ανατροφοδότηση σίγουρα θα βοηθούσε την επιτάχυνση των βελτιώσεων αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν θα υπάρχουν οι βελτιώσεις, απλά θα χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να ανακαλυφθούν.

Ο ερωτηθείς Η μας εξηγεί ότι ‘είναι πολύ σημαντικό το γεγονός ότι είναι δωρεάν σε σχέση με τις άλλες καθώς υπάρχει μια τάση πλέον οι πληροφορίες να είναι όλο και πιο ελεύθερες’, με αποτέλεσμα η PM<sup>2</sup> να συμβαδίζει με τις τάσεις το οποίο μόνο καλό θα μπορούσε να είναι για αυτή, με το οποίο συμφωνώ απόλυτα.

Ο ερωτηθείς Ι μας εξηγεί πως ‘είναι καλό μεν ότι είναι δωρεάν αλλά είναι αμφίβολο το για πόσο ακόμα θα παραμείνει δωρεάν καθώς υπάρχουν κόστη συντήρησης’. Είναι όντως υπαρκτός αυτός ο κίνδυνος αλλά ακόμα και αν γίνει στο μέλλον όπου θα έχει ήδη τραβήξει όσο περισσότερο κόσμο μπορεί η PM<sup>2</sup>, μία σημαντική επίπτωση που θα μπορούσε να φέρει η τοποθέτηση μίας τιμής σε αυτήν, είναι η αύξηση του κύρους της, οπότε δεν θα είναι εντελώς κακό για αυτήν.

Εν τέλει, κατά την γνώμη μου, είναι πάρα πολύ σημαντικός παράγοντας το γεγονός ότι είναι δωρεάν η μεθοδολογία και ας υπάρχει ακόμα η τάση να θεωρείται ως υποδεέστερο προϊόν καθώς βοηθάει πολύ στην εισαγωγή κάποιου χωρίς να υπάρχει ουσιαστικά κάποιο τίμημα πέρα από τον χρόνο που χρειάζεται για να μελετηθεί που και αυτός με την σειρά του είναι λίγος.

## ΜΕΛΛΟΝ

Οι περισσότεροι ερωτηθέντες θεωρούν πως είναι πολύ νωρίς και δεν υπάρχουν αρκετές πληροφορίες ώστε να κριθεί το αν θα τα πάει καλά η μεθοδολογία ή όχι στο μέλλον. Παρόλα αυτά, αρκετοί πιστεύουν πως θα τα πάει καλά, τουλάχιστον στην Ευρωπαϊκή αγορά, και ας υπάρχουν ελλειπείς πληροφορίες.

Ο ερωτηθείς Β μας λέει ότι:

*‘Ήδη πολλοί οργανισμοί εδώ στην Ελλάδα την έχουν υιοθετήσει και δουλεύουνε και από ότι ξέρω και βλέπω γενικώς ότι ενδιαφέρονται αρκετοί οργανισμοί να μπου σε αυτή τη διαδικασία και να την υιοθετήσουνε οπότε νομίζω ναι, ειδικά εδώ στην Ελλάδα βλέπω ενδιαφέρον’,*

το οποίο είναι πολύ ενθαρρυντικό για αυτήν.

Υπάρχουν και ορισμένοι που διακρίνουν τις δυσκολίες τις οποίες θα πρέπει να αντιμετωπίσει ώστε να επιβιώσει. Για παράδειγμα, οι ερωτηθέντες Δ και Ε μας εξηγούν ότι ‘η PM<sup>2</sup> θα δυσκολευτεί αρκετά να κερδίσει έδαφος από τις ήδη υπάρχουσες στον χώρο για χρόνια όπως η PMBOK και η PRINCE2’. Οι ανταγωνιστές της, τουλάχιστον εκτός της Ευρώπης, σίγουρα θα την δυσκολέψουν, αλλά για εντός Ευρώπης νομίζω πως θα καταφέρει να υπερισχύσει.

Ο ερωτηθείς Δ μας εξηγεί ότι ‘δύο διαφορετικοί οργανισμοί, PM2Alliance και Ευρωπαϊκή Επιτροπή, δουλεύουν ανεξάρτητα για την υποστήριξη της μεθοδολογίας αντί για να συνεργάζονται, το οποίο θα μπορούσε να είναι πρόβλημα για αυτήν’. Σίγουρα θα ήταν καλύτερο να συνεργάζονται καθώς κάποια στιγμή μπορεί να υπάρχουν δύο διαφορετικοί οδηγοί της ίδιας μεθοδολογίας το οποίο θα είναι σίγουρα πρόβλημα.

Ο ερωτηθείς Ε μας εξηγεί πως ‘είναι δύσκολη η σύγκριση της με άλλες μεθοδολογίες ώστε να υπάρχει απλή απάντηση αλλά παρόλα αυτά είναι αισιόδοξος για το μέλλον της κρίνοντας από την θετικότητα που λαμβάνει από κόσμο που βλέπει να έρχεται σε επαφή με αυτήν και με βάση το γεγονός ότι η θέση της ως η δωρεάν μεθοδολογία θα παίξει σημαντικό ρόλο’. Ισχύει ότι η άμεση και σαφής σύγκριση είναι πολύ δύσκολη ακόμα και αν υπήρχαν πολλά δεδομένα καθώς το κάθε προϊόν αν και παρόμοιο με ένα άλλο, συνήθως στοχεύει σε συγκεκριμένη αγορά και απαιτήσεις των χρηστών, τα οποία είναι αρκετά δύσκολο να ταυτίζονται πλήρως.

Ο ερωτηθείς Ζ μας εξηγεί ότι ‘το γεγονός ότι είναι δωρεάν και εύκολη, τα οποία είναι τα κύρια στοιχεία της, δεν είναι αρκετά για να μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα ότι θα υπερισχύσει τις άλλες και ακόμα και ο αριθμός των πιστοποιημένων δεν μπορεί να είναι αντιπροσωπευτικός διότι δεν την εφαρμόζουν απαραίτητα στην πράξη οι πιστοποιημένοι οπότε είναι πολύ δύσκολη η απάντηση σε ένα τέτοιο ερώτημα’. Θα συμφωνήσω και με τις δύο απόψεις, δεν είναι αρκετά αλλά είναι τουλάχιστον μικρές ενδείξεις ότι πάει προς τον σωστό δρόμο.

Προσωπικά, πιστεύω πως τουλάχιστον στην Ευρώπη θα κυριαρχήσει ειδικά αν βγουν και επιπλέον έγγραφα που θα αναφέρονται σε μεγαλύτερα και πολυπλοκότερα έργα και ίσως και ξεχωριστά έγγραφα που να απευθύνονται σε συγκεκριμένους τομείς. Όσο για εκτός Ευρώπης, μου φαίνεται σχεδόν ακατόρθωτο να καταφέρει να εισχωρήσει η PM<sup>2</sup> σε έναν ικανοποιητικό βαθμό σύντομα, αλλά σε βάθος δεκαετίας όπου θα έχει ωριμάσει ακόμα περισσότερο η μεθοδολογία, τότε είναι πιθανό.

## 5 Συζήτηση – σχολιασμός

Η μεθοδολογία PM<sup>2</sup> είναι αρκετά νέα στον χώρο του project management και η έρευνα που έχει γίνει γύρω από αυτή είναι σε πρώιμο στάδιο. Φαίνεται πως οι περισσότεροι από αυτούς που της δίνουν μία ευκαιρία έχουν να πούνε πολύ καλά λόγια για αυτήν και εκτιμούν την αξία της αλλά εξακολουθούν να υπάρχουν μικροί ενδοιασμοί για το αν θα καταφέρει όντως να μείνει ως διαθέσιμη επιλογή.

Φαίνεται πως είναι από τις καλύτερες διαθέσιμες επιλογές για αρχάριους διαχειριστές έργων. Η γνώμη μου είναι πως μέσω της κοινότητας που ήδη υπάρχει και συνεχίζει να μεγαλώνει και να βελτιώνεται, θα φτάσει στο σημείο εν τέλει όπου θα αυξηθεί η έκταση της ώστε να συναγωνίζεται τις PMBOK και PRINCE2 ακόμα και εκτός της Ευρωπαϊκής αγοράς. Θα έχει βέβαια μία σημαντική διαφορά σε σχέση με τις άλλες μεθοδολογίες οι οποίες ήδη υπάρχουν, η οποία είναι ο διαχωρισμός του βασικού πακέτου σε ένα έγγραφο σε σχέση με οτιδήποτε άλλο σε ξεχωριστά έγγραφα που είναι πρόσθετο, εξειδίκευση ή αναλώσιμο όπως είναι τα πρότυπα διαχειριστικά της έγγραφα. Μπορεί να φαίνεται εκ πρώτης όψεως αμελητέα μια τόσο μικρή διαφορά αλλά από τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας φαίνεται πως η τακτοποίηση και η παρουσίαση της πληροφορίας ενός οδηγού παίζουν έναν κρίσιμο ρόλο για την επιλογή μιας μεθοδολογίας από έναν οργανισμό καθώς η εξοικονόμηση χρόνου από την εκπαίδευση σε αυτήν είναι πιο σημαντική ακόμα και από το κόστος απόκτησης πρόσβασης σε αυτήν.

Η φύση ενός open source προϊόντος είναι αρκετά πιο περίπλοκη από ενός προϊόντος που χρησιμοποιείται για εμπορικούς σκοπούς. Συνήθως, το βασικό κίνητρο για να δημιουργήσει κάποιος κάτι αλλά και για να το συντηρήσει και να το βελτιώσει, είναι η ανταμοιβή. Καθώς τα open source προϊόντα είναι δωρεάν αυτό το βασικό κίνητρο είναι ήδη εκτός, με αποτέλεσμα το ενδιαφέρον για την υποστήριξη του να πρέπει να εστιαστεί σε άλλα κίνητρα, εφόσον αυτά είναι διαθέσιμα. Άρα η PM<sup>2</sup> θα πρέπει να συνεχίσει να παράγει εναλλακτικά κίνητρα για τους δημιουργούς της αλλά και για την κοινότητα της ώστε να την κρατήσουν ζωντανή αλλιώς θα αρχίσει να έχει προβλήματα.

Μετά από προσπάθεια μελέτης των οδηγών της PM<sup>2</sup> version 3, PMBOK 6<sup>th</sup> edition και PRINCE2 6<sup>th</sup> edition, και συγκρίνοντας τους τρεις οδηγούς μεταξύ τους ως προς το περιεχόμενό τους, μπορώ να πω πως οι άλλοι δύο οδηγοί έχουν μεν περισσότερες πληροφορίες αλλά καταναλώνουν πολλές σελίδες για να εξηγήσουν το κάθε τι αναλυτικά με

αποτέλεσμα να είναι τουλάχιστον κουραστικοί για κάποιον σαν και εμένα όπου η εμπειρία του στην διαχείριση έργων είναι ελάχιστη. Ο οδηγός της PM<sup>2</sup> από την άλλη όμως, μπορεί να διαβαστεί εύκολα σε ένα απόγευμα και να πάει πολύ γρήγορα ο αναγνώστης της από τη θεωρία στην πράξη καθώς σε παροτρύνει και σου δίνει τα εργαλεία στην μορφή πρότυπων να ξεκινήσεις να την χρησιμοποιήσεις απευθείας. Θεωρώ πως ότι εργαλείο ή τεχνική μπορεί να μην περιγράφεται αναλυτικά από τον οδηγό, μπορεί εύκολα να βρεθεί από συμπληρωματικά έγγραφα και θα ήταν καλό να μείνει όσο το δυνατόν λιτή γίνεται ώστε να είναι εύκολα κατανοητή όπως είναι τώρα. Το γεγονός ότι είναι δωρεάν βοηθάει πολύ στην εξάπλωση της στο ευρύ κοινό αλλά όσο υπάρχει ακόμα η τάση να συνδέονται τα δωρεάν ή φθηνά προϊόντα με την χαμηλή ποιότητα τότε θα είναι ταυτόχρονα και πρόβλημα. Παρόλα αυτά, όσο περνάει ο καιρός εμφανίζονται όλο και περισσότερα open source προϊόντα με αποτέλεσμα να γίνονται όλο και πιο έμπιστα άρα το μέλλον της ως η δωρεάν λύση φαίνεται καλό σε εμένα.

Προς απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος: ‘Πως αξιολογείται η μεθοδολογία PM<sup>2</sup> ως προς την ευκολία και την περιεκτικότητα της;’

Η απάντηση είναι πως με βάση την παρούσα έρευνα η PM<sup>2</sup> είναι σίγουρα πολύ εύκολη στην χρήση και κατανόηση της με αποτέλεσμα να πετύχει τον σκοπό της ο οποίος ήταν αυτός. Αν και αρχικά υπέθεσα πως η μικρή περιεκτικότητα της σε όγκο πληροφοριών θα ήταν ένα στοιχείο που οι χρήστες της δεν θα εκτιμούσαν, φαίνεται πως αυτό είναι το πιο σημαντικό στοιχείο της και μυστικό για την επιτυχία της. Το γεγονός ότι είναι δωρεάν ο οδηγός και οι πιστοποιήσεις είναι αρκετά φθηνές φαίνεται πως βοηθάει στην προσέλκυση νέων χρηστών αρκετά αλλά εν τέλει είναι απλώς μια διευκόλυνση καθώς μπορεί να φέρνει πολλούς χρήστες αλλά ο λόγος για τον οποίον μένουν οι χρήστες συνήθως δεν είναι αυτός.

Υπάρχουν διάφορα στοιχεία που οι χρήστες της θα ήθελαν να προστεθούν ή να τροποποιηθούν στην μεθοδολογία Αυτά τα οποία συλλέχθηκαν είναι τα εξής:

- 1) Μία βάση δεδομένων σε μορφή wiki όπου μπορούν να έχουν πρόσβαση οι χρήστες της μεθοδολογίας.
- 2) Αναφορές σε μελέτες περίπτωσης και εμπειρίες από την χρήση της.
- 3) Τεχνικές ή ξεχωριστά έγγραφα εξειδικευμένα σε συγκεκριμένους τομείς, σε προγράμματα και στο risk management
- 4) Επεξήγηση όχι μόνο του πως αλλά και γιατί να χρησιμοποιούνται τα στοιχεία της PM<sup>2</sup>.
- 5) Ενημέρωση του οδηγού σύμφωνα ώστε να καλύπτει θέματα GDPR.

Προφανώς υπάρχουν και άλλα πράγματα που θα ήταν καλό να αλλάξουν ή να προστεθούν στην μεθοδολογία, πράγμα που σημαίνει πως έχει αρκετά περιθώρια να βελτιωθεί. Το πιο σημαντικό όμως είναι να διαλέξει σωστά αυτά τα οποία θα προσθέσει διότι αν απλά ανταποκριθεί στις επιθυμίες όλων των χρηστών της, τότε κινδυνεύει να γίνει ογκώδης σαν οδηγός και να χάσει το κύριο πλεονέκτημα που έχει αυτή την στιγμή σε σχέση με τις άλλες μεθοδολογίες.

## 6 Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Φαίνεται πως η  $PM^2$  έχει ένα πολύ αισιόδοξο μέλλον με τον τρόπο που είναι τοποθετημένη στην αγορά των μεθοδολογιών διαχείρισης έργων. Σαφώς υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που είναι σημαντικοί για την συνέχεια της επιτυχίας της ή την λήξη της οι οποίοι είναι απρόβλεπτοι προς το παρόν αλλά βρίσκεται σε καλό δρόμο ώστε να συνεχίζει να επιβιώνει.

Η συγκεκριμένη έρευνα ήταν περιορισμένη από την ποσότητα της βιβλιογραφίας που ήταν διαθέσιμη κατά τη συγγραφή της αλλά και από τον χρόνο τον οποίο χρειάζεται για να βρεθούν νέες πληροφορίες από χρήστες με αρκετή εμπειρία πάνω σε μία σχετικά καινούργια μεθοδολογία αλλά και σε άλλες μεθοδολογίες ώστε να μπορεί να γίνει μία σύγκριση. Σε μεταγενέστερη έρευνα, θα ήταν καλό να υπάρχουν περισσότερα δεδομένα, δευτερογενή και πρωτογενή, για να μπορούν να είναι πιο αντιπροσωπευτικά της πραγματικότητας. Επιπλέον, θα ήταν καλό να αναζητηθούν άνθρωποι που δοκίμασαν την  $PM^2$  για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα και αποφάσισαν πως δεν είναι ικανοποιητική καθώς αυτοί είναι που θα προσφέρουν φως για τα όποια ουσιαστικά αρνητικά στοιχεία έχει η μεθοδολογία.

Η συγκεκριμένη εργασία είχε δυσκολίες όπως αναφέρθηκε παραπάνω αλλά εν τέλει αποτέλεσε μία πολύ εκπαιδευτική εργασία προσφέροντας μου μια καλή επισκόπηση για το τι υπάρχει γύρω από το χώρο της διαχείρισης έργων και εν τέλει αποτελεί ένα θεμέλιο για μελλοντικές έρευνες που θα εστιάζουν στην ανάλυση του κατά πόσο η  $PM^2$  είναι μια αποτελεσματική μεθοδολογία όταν θα υπάρχουν και περισσότερα δεδομένα και θα μπορούν να γίνουν και πιο εύκολα συγκριτικές μελέτες.

## 7 Βιβλιογραφία

1. Ahimbisibwe, A., Daellenbach, U. and Cavana, R.Y. (2017), Empirical comparison of traditional plan-based and agile methodologies: Critical success factors for outsourced software development projects from vendors' perspective, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 30 No. 3, pp. 400-453.
2. Attarzadeh and S. H. Ow, New direction in project management success: Base on smart methodology selection, *2008 International Symposium on Information Technology*, 2008, pp. 1-9.
3. AXELOS (2017), *Managing Successful Projects with PRINCE2.*, The Stationary Office, London, UK
4. Capgemini (2019), OpenPM<sup>2</sup> - Intro to Europe's project management methodology, <https://academy.capgemini.nl/webinars/openpm2-intro-europes-project-management-methodology> Accessed: 1 December 2021
5. European Commission (2018). *The PM<sup>2</sup> Project Management Methodology Guide 3.0.*, European Commission, DIGIT, CoEPM<sup>2</sup>, Brussels, Luxembourg
6. Fernandez, D. J., & Fernandez, J. D. (2008), Agile project management—agilism versus traditional approaches, *Journal of Computer Information Systems*, 49(2), 10-17.
7. Global Business Management Consultants (2020), Nicos Kourounakis. President of PM2 Alliance - All and everything about PM2 and PM2 Alliance, <https://www.youtube.com/watch?v=TY3GEjo0q5E> Accessed: 1 December 2021
8. Kamil Mroz (2015), The Importance of an Effective Project Management Approach to EU Projects A Case Study: CBRN COE Project Failure Means Putting the EU's Security at Risk, *PM World Journal* Vol. IV, Issue VIII – August 2015
9. Keleckaite, M., & Meiliene, E. (2015). The importance of project management methodologies and tools in non-governmental organizations: case study of Lithuania and Germany. *PM World Journal*, 4(7), 1-17
10. Kourounakis N. (2018), One common, free and open Project Management Methodology for Europe, PM<sup>2</sup> Conference, Brussels,



<https://www.linkedin.com/pulse/one-common-free-open-project-management-methodology-nicos-kourounakis/?fbclid=IwAR33MVH80T6-k8hzTBtsC37DzpP90rLb1B2ERzWJNTnvPSFJOs13W-Aj5lo> Accessed: 1 December 2021

11. Kwak, Young-Hoon (2005) A brief history of project management, *The story of managing projects* 9
12. Matovic, I. M. (2020). Combining Agile and Traditional Project Management as a Better Approach to Project Implementation, *RAIS*, 1, 6-9
13. Moya Colorado, A., & Yagüe Blanco, J. L. (2019). (I) Adecuación de OpenPM<sup>2</sup> a proyectos de Desarrollo Internacional subvencionados por la UE e implementados por Organizaciones de la Sociedad Civil, *23rd International Congress on Project Management and Engineering Málaga, 10th – 12th July 2019*, 06-003
14. Moya-Colorado, A., León-Bolaños, N., & Yagüe-Blanco, J. L. (2021), The Role of Donor Agencies in Promoting Standardized Project Management in the Spanish Development Non-Government Organizations, *Sustainability* 2021, 13, 1490.
15. Obradović, V. (2018), Contemporary Trends in the Public Sector Project Management, *European Project Management Journal*, 8(2), 52-56.
16. Pantouvakis J., How can IPMA contribute to new PM2 EU commission standard? (2017), *2017 12th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT)*, pp. 246-251
17. PM<sup>2</sup> Alliance (2020), Dr. Marco Amici, Isane Aparicio – Tailoring PM<sup>2</sup> for EU Funded Programmes: first results from the Alliance working group, *PM<sup>2</sup> Alliance 2020 International Conference Moving Forward: The PM<sup>2</sup> Advantage*, Online, 30 November – 2 December, <https://www.pm2alliance.eu/2020conference/dr-marco-amici-isane-aporicio-tailoring-pm2-for-eu-funded-programmes-first-results-from-the-alliance-working-group/> Accessed 30 November 2021
18. PM<sup>2</sup> Alliance (2020), Mladen Radujkovic – PM<sup>2</sup> & Project Management at ALMA MATER EUROPAEA University, *PM<sup>2</sup> Alliance 2020 International Conference Moving Forward: The PM<sup>2</sup> Advantage*, Online, 30 November – 2 December, <https://www.pm2alliance.eu/2020conference/mladen-radujkovic-pm2-project-management-at-alma-mater-europaea-university/> Accessed: 30 November 2021

19. PM<sup>2</sup> Alliance (2020), Niels Deweyer – Rolling out PM<sup>2</sup> at Belgian Rail, The business case, the challenges, the roadmap, *PM<sup>2</sup> Alliance 2020 International Conference Moving Forward: The PM<sup>2</sup> Advantage*, Online, 30 November – 2 December, <https://www.pm2alliance.eu/2020conference/niels-deweyer-rolling-out-pms-at-belgian-rail-the-business-case-the-challenges-the-roadmap/> Accessed 30 November 2021
20. Pollack, J., Helm, J. and Adler, D. (2018), What is the Iron Triangle, and how has it changed?, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 11 No. 2, pp. 527-547
21. Project Management Institute (2017), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania
22. Project Management Institute (2016), *Governance of Portfolios, Programs, and Projects: a practical guide*, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania
23. Seymour, T., & Hussein, S. (2014), The History Of Project Management. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 18(4), 233–240
24. Wells, H. (2012). How effective are project management methodologies? An explorative evaluation of their benefits in practice, *Project Management Journal*, 43(6), 43-58
25. Wideman, R. M. (2002). Comparing PRINCE2® with PMBoK®. *AEW Services*, Vancouver, BC, Canada, 13-16
26. Williams, C. (2007), Research methods, *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 5(3).
27. Yin, R. K. (2018), *Case study research and applications: Design and methods*, Sage publications, Thousand Oaks, California
28. Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2018), *Επισκόπηση Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργων PM<sup>2</sup>*, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, DIGIT.B.4, CoEPM<sup>2</sup>, Βρυξέλλες, Λουξεμβούργο

## ΠΗΓΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

- 1) MAARTEN KOENS
- 2) MERGUERIAN GEORGE
- 3) ΓΕΩΡΓΙΑΝΝΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
- 4) ΔΡΥΜΟΥΣΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ
- 5) ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ ΦΩΤΗΣ
- 6) ΚΑΤΣΑΓΟΥΝΟΣ ΗΛΙΑΣ
- 7) ΚΟΥΡΟΥΝΑΚΗΣ ΝΙΚΟΣ
- 8) ΜΑΡΑΣΛΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ
- 9) ΠΑΠΟΥΤΣΙΔΑΚΗΣ ΜΑΡΚΟΣ
- 10) ΦΟΥΡΤΟΥΝΑΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ

## 8 Παραρτήματα

### Παράρτημα Α PM<sup>2</sup>

#### Κύριοι ρόλοι της PM<sup>2</sup>

**Αρμόδιο Όργανο Διακυβέρνησης:** Αποτελείται από μέλη και από την πλευρά του παρόχου αλλά και από την πλευρά του αιτούντος. Ευθύνονται για την διαχείριση χαρτοφυλακίου, για την στρατηγική και για την έγκριση του έργου.

**Συντονιστική Επιτροπή Έργου:** Στην πιο απλή μορφή της περιλαμβάνει τον Κύριο Έργου, ο οποίος είναι υπεύθυνος για όλα τα σημαντικά ζητήματα, αποφάσεις και εγκρίσεις εγγράφων, τον Πάροχο Λύσεων, τον Επιχειρησιακό Διαχειριστή και τον Διαχειριστή Έργου. Ανάλογα με τις ανάγκες του έργου μπορεί να υπάρχουν και προαιρετικοί ρόλοι όπως φαίνεται παρακάτω.

**Κύριος του Έργου:** Πρόκειται για αυτόν που θα λάβει τα αποτελέσματα του έργου ή αλλιώς ο πελάτης. Είναι αυτός που θα ορίσει τους επιχειρησιακούς στόχους αλλά και αυτός που θα ελέγξει αν τα αποτελέσματα του έργου συμβαδίζουν με αυτό που ζητήθηκε. Είναι υπεύθυνος για την επιτυχία του έργου, είναι πρόεδρος της Συντονιστικής Επιτροπής Έργου, είναι υπεύθυνος για πολλές σημαντικές αποφάσεις και είναι αυτός που εγκρίνει ορισμένα πρότυπα διαχειριστικά έγγραφα όπως: Το Καταστατικό Έργου, το Σχέδιο Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης Έργου, την Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας του Έργου και τα Σχέδια Διοίκησης Έργου.

**Πάροχος Λύσεων:** Εκπροσωπεί αυτούς που προμηθεύουν, υλοποιούν, σχεδιάζουν και διαχειρίζονται τα παραδοτέα του έργου. Συνήθως συνεργάζεται με τον Κύριο του Έργου καθώς έχει υψηλή θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης και έχει την ευθύνη για την σωστή παράδοση του έργου. Ορίζει τον Διαχειριστή Έργου, είναι υπεύθυνος για την αποτελεσματικότητα των εξωτερικών συνεργατών (όταν αυτοί υπάρχουν) και επίσης κινητοποιεί τους διαθέσιμους πόρους του έργου εκεί που πρέπει.

**Επιχειρησιακός Διαχειριστής:** Εκπροσωπεί τον Κύριο του Έργου, βοηθώντας τον όπου αυτό είναι δυνατό ενώ συνεργάζεται με τον Διαχειριστή Έργου σε διάφορες διαχειριστικές δραστηριότητες από την σκοπιά του πελάτη εξασφαλίζοντας πως το αποτέλεσμα του έργου

θα είναι ικανοποιητικό για τον πελάτη. Επίσης βοηθάει στον ορισμό των επιχειρησιακών στόχων μέσω του Αιτήματος Έναρξης Έργου, την Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας και το Σχέδιο Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης Έργου. Επιπλέον, συντονίζει την Ομάδα Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης και αποτελεί τον ενδιάμεσο στους Αντιπροσώπους των Χρηστών και την επιχείρηση που παρέχει το έργο.

**Διαχειριστής Έργου:** Είναι υπεύθυνος για τις καθημερινές εργασίες που πρέπει να γίνονται, διαχειρίζεται τις προσδοκίες του κάθε ενδιαφερόμενου μέλους και διευθύνει και την Κύρια Ομάδα Έργου χρησιμοποιώντας τους διαθέσιμους πόρους με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο. Είναι επίσης υπεύθυνος για τα ζητήματα και τα ρίσκα που προκύπτουν ενώ μπορεί να τα προωθήσει στο Επίπεδο Διεύθυνσης ή Συντονισμού αν το κρίνει απαραίτητο. Είναι υπεύθυνος για τα Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα εκτός από το Αίτημα Έναρξης Έργου, την Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου και το Σχέδιο Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης Έργου. Τέλος, ελέγχει την πορεία του έργου αντιμετωπίζοντας τις διάφορες αλλαγές που προκύπτουν με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο κάνοντας διορθωτικές κινήσεις όπου χρειάζεται και αναφέρεται στη Συντονιστική Επιτροπή Έργου την πρόοδο του έργου.

**Ομάδα Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης:** Περιλαμβάνει εκπροσώπους και των επιχειρησιακών λειτουργιών αλλά και των χρηστών. Διευθύνεται από τον Επιχειρησιακό Διαχειριστή και είναι υπεύθυνη για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των επιχειρησιακών αλλαγών που πρέπει να γίνουν ώστε να ολοκληρωθεί το έργο σωστά και στην ώρα του.

**Κύρια Ομάδα Έργου:** Περιλαμβάνει τα άτομα που εν τέλει θα κατασκευάσουν τα παραδοτέα του έργου. Ο Διαχειριστής Έργου, έχοντας υπόψη του τις ανάγκες του έργου ανάλογα με το μέγεθος και τον τύπο του, κρίνει ποιοι ρόλοι χρειάζονται και σε τι ποσότητες.

**Ομάδα Υποστήριξης Έργου:** Είναι προαιρετική ανάλογα με τις ανάγκες του έργου και έχει σκοπό την παροχή υποστήριξης στο έργο όπου αυτή χρειάζεται. Τα μέλη της συνήθως είναι το Γραφείο Υποστήριξης Έργου και το Γραφείο Διασφάλισης Ποιότητας Έργου ενώ θα μπορούσε να υπάρχει και ένα Τμήμα Προμηθειών, ένα Νομικό Τμήμα ή και ένα Τμήμα Προστασίας Δεδομένων. Επιπλέον ευθύνες της είναι να διαχειρίζεται τα απαιτούμενα έγγραφα και γενικώς τις συναντήσεις για την Συντονιστική Επιτροπή Έργου, να βοηθάει τον Διαχειριστή Έργου στο σχεδιασμό και την παρακολούθηση του έργου και να διαχειρίζεται τα διάφορα έγγραφα του έργου.

### **Προαιρετικοί ρόλοι της PM<sup>2</sup>**

**Υπεύθυνος Διαχείρισης Εγγράφων:** Είναι υπεύθυνος για την σωστή χρήση των εγγράφων από τους διάφορους χρήστες της μεθοδολογίας.

**Συντονιστής Προστασίας Δεδομένων:** Είναι υπεύθυνος για την προστασία των δεδομένων της επιχείρησης δίνοντας συμβουλές όποτε χρειάζονται.

**Τοπικός Υπεύθυνος Ασφάλειας Πληροφοριών:** Είναι υπεύθυνος για γενικά θέματα ασφαλείας της επιχείρησης.

**Εκπρόσωποι Χρηστών:** Εκπροσωπούν αυτούς που θα λάβουν τα αποτελέσματα του έργου και είναι κομμάτι της Ομάδας Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης. Ιδανικά ενημερώνονται αρκετά συχνά για την εξέλιξη του έργου ώστε να βοηθούν στις πιθανές αλλαγές που χρειάζονται στις απαιτήσεις και τα παραδοτέα.

**Διαχειριστής Έργου Αναδόχου:** Είναι μέρος της Κύριας Ομάδας Έργου, δουλεύει στενά με τον Διαχειριστή Έργου και είναι υπεύθυνος για τις εξωτερικές αναθέσεις από τον σχεδιασμό τους μέχρι και την έγκυρη και σωστή ολοκλήρωση τους.

**Διαχειριστής Προγράμματος:** Σε περιπτώσεις που το έργο είναι μέρος ενός προγράμματος, ο ρόλος του διαχειριστή προγράμματος είναι να διασφαλίζει ότι η πορεία του έργου συμβαδίζει με τις απαιτήσεις του προγράμματος γενικότερα.

**Γραφείο Αρχιτεκτονικής:** Βρίσκεται εκεί ως υποστηρικτικό στο αρχιτεκτονικό κομμάτι των έργων που έχουν να κάνουν με τα πληροφοριακά συστήματα.

**Γραφείο Υποστήριξης Έργου:** Λέγεται και Γραφείο Διοίκησης Έργου ή και απλώς Γραφείο Έργου και έχει την ευθύνη να βοηθάει τα διάφορα μέλη της ομάδας πάνω σε θέματα εφαρμογής της μεθοδολογίας, στην κατανόηση των διάφορων Πρότυπων Διαχειριστικών Εγγράφων και των Πληροφοριακών Συστημάτων καθώς και σε θέματα Διακυβέρνησης και Εφοδιαστικά ή ότι άλλο μπορεί να χρειαστεί.

**Διασφάλιση Ποιότητας Έργου:** Τον διαλέγει η Συντονιστική Επιτροπή Έργου και μπορεί να είναι ένα άτομο ή μια ομάδα. Κινείται ανεξάρτητα από τον Διαχειριστή Έργου και ευθύνεται για την εξασφάλιση της απαιτούμενης ποιότητας στα παραδοτέα του έργου κάνοντας τακτικούς ελέγχους και προτείνοντας αλλαγές που πιστεύει πως θα βοηθήσουν.

**Βοηθός Διαχειριστή Έργου:** Όταν ένα έργο είναι αρκετά μεγάλο, είναι καλό ορισμένες από τις πολλές ευθύνες του Διαχειριστή Έργου να ανατίθενται σε έναν Βοηθό Διαχειριστή Έργου. Συγκεκριμένα, να τον αντιπροσωπεύει σε συνεδριάσεις που αδυνατεί να συμμετάσχει και να

αναλαμβάνει και ορισμένα διοικητικά καθήκοντα. Τελικώς, ο Διαχειριστής Έργου έχει την συνολική ευθύνη και για τον βοηθό όμως.

## Εργασίες της PM<sup>2</sup>

### Φάση Έναρξης

**Σύσκεψη Έναρξης:** Είναι μία άτυπη συνάντηση στην οποία συμμετέχουν συνήθως αυτός που είχε την ιδέα δημιουργίας του έργου και ο Κύριος του Έργου αλλά και όποιοι άλλοι θεωρηθεί ότι μπορούν να συνεισφέρουν σε αυτό το σημείο. Ο λόγος ύπαρξης αυτής της σύσκεψης είναι συζητηθούν πληροφορίες που θα είναι χρήσιμες πριν την εκκίνηση του έργου όπως το πως θα ξεκινήσει εν τέλει το έργο ή να ακουστούν μαθήματα από προηγούμενα έργα παρόμοιας μορφής.

**Αίτημα Έναρξης Έργου:** Περιλαμβάνει τα βασικά στοιχεία που αποτελούν το έργο καθώς και μία πρώτη εκτίμηση του κόπου, του κόστους και του χρόνου που θα χρειαστεί για την ολοκλήρωση του. Επίσης σημειώνονται η σημαντικότητα του έργου, οι όροι επιτυχίας του και η σχετικότητα με την γενική στρατηγική της επιχείρησης. Μπορεί να γίνει από οποιονδήποτε αλλά συνήθως το κάνει ο Κύριος του Έργου ή ο Επιχειρησιακός Διαχειριστής. Για την έγκριση του ευθύνεται συνήθως το Αρμόδιο Όργανο Διακυβέρνησης αλλά μερικές φορές μπορεί να εγκρίνεται και από τον Κύριο του Έργου ανεπίσημα. Όταν εγκριθεί, τότε το έργο αναλύεται περισσότερο στην Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου και στο Καταστατικό Έργου. Παράλληλα ο Πάροχος Λύσεων ορίζει τον Διαχειριστή Έργου και την Κύρια Ομάδα Έργου.

**Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου:** Σε αυτήν βρίσκεται ο λόγος για τον οποίο γίνεται τελικά το έργο, η σχέση του με την στρατηγική της επιχείρησης, η δικαιολόγηση του χρόνου, κόπου, πόρων που θα χρειαστεί το έργο και αν κριθεί απαραίτητο ίσως ένας έλεγχος των ρίσκων και των επιπτώσεων καθώς και μία ανάλυση κόστους-οφέλους. Σύμφωνα με αυτήν την έκθεση θα αποφασιστεί αν έχει νόημα να υλοποιηθεί το έργο. Είναι δυναμική, δηλαδή ενημερώνεται ανά διαστήματα και έτσι, σύμφωνα με την πορεία του έργου κρίνεται αν το έργο θα συνεχιστεί ή θα ήταν προτιμότερο να ακυρωθεί. Ο Επιχειρησιακός Διαχειριστής ετοιμάζει την έκθεση σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν στο Αίτημα Έναρξης Έργου και ιδανικά πρέπει να περιλαμβάνει: Τον λόγο που γίνεται το έργο και την σημασία του, την σχέση του με την στρατηγική της επιχείρησης, μία SWOT (Strengths,

Weaknesses, Opportunities, Threats) ανάλυση, μία ανάλυση κόστους οφέλους ανά προτεινόμενη λύση, την σχέση που μπορεί να έχει το έργο με άλλα έργα ή δράσεις και έναν γενικό χάρτη του έργου. Μόλις ετοιμαστεί, ο Κύριος του Έργου έχει την ευθύνη να την κρίνει ή την στέλνει στο Αρμόδιο Όργανο Διακυβέρνησης για να εγκριθεί αν αυτό έχει συμφωνηθεί.

**Καταστατικό Έργου:** Εδώ καταγράφονται οι στόχοι του έργου, οι απαιτήσεις του, οι περιορισμοί, τα χρονικά περιθώρια και τα τελικά παραδοτέα του έργου. Περιέχει όλες τις βασικές αρχές του έργου αλλά και τα σενάρια για τις διάφορες μελλοντικές αποφάσεις. Ιδανικά, θα πρέπει να περιγράφονται όλα σύντομα και να είναι εύκολα στην κατανόηση καθώς θα πρέπει να διαβαστεί από όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη. Συνήθως το συμπληρώνει ο Επιχειρησιακός Διαχειριστής αλλά εν τέλει την ευθύνη την έχει ο Διαχειριστής Έργου. Τέλος, η Συντονιστική Επιτροπή Έργου το εγκρίνει ή αν χρειαστεί το εγκρίνει το Αρμόδιο Όργανο Διακυβέρνησης.

### **Φάση Σχεδιασμού**

**Εναρκτήρια Σύσκεψη Σχεδιασμού (kick-off):** Στόχος αυτής της σύσκεψης είναι να καταλάβουν όλα τα μέλη της ομάδας και τα ενδιαφερόμενα μέρη το περιεχόμενο και τα ρίσκα του έργου. Θα πρέπει να συζητηθούν επίσης εμπειρίες και διδάγματα από παρόμοια έργα και τα διάφορα πρότυπα ή επιπλέον ρόλοι που μπορεί να χρειαστούν τελικά στο έργο. Όλα τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από αυτή την σύσκεψη συνοψίζονται στα πρακτικά της συνάντησης τα οποία θα ήταν καλό να προωθηθούν στα ενδιαφερόμενα μέρη που πρέπει εντός 2 εργάσιμων ημερών.

**Εγχειρίδιο Έργου:** Εδώ βρίσκονται συνοπτικά οι στόχοι του έργου και η δικαιολόγηση του τρόπου με τον οποίο σκοπεύουμε να τους πετύχουμε. Επίσης, ορίζονται οι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας (CSFs), οι τρόποι με τους οποίους θα γίνονται έλεγχοι, ο τρόπος με τον οποίο θα επιλύονται οι συγκρούσεις, οι κανόνες και οι διάφορες πολιτικές του έργου και τα πλαίσια στάσεων και αρχών συμπεριλαμβάνοντας την διαχείριση τους (mindsets). Επιπλέον, επιβεβαιώνονται οι ρόλοι και οι ευθύνες του κάθε ενδιαφερόμενου μέρους, ορίζονται τα σχέδια που θα χρησιμοποιηθούν στο έργο και οι αλλαγές που μπορεί να γίνουν στην μεθοδολογία ώστε να εξυπηρετεί το συγκεκριμένο έργο. Το συγκεκριμένο έγγραφο μαζί με το Σχέδιο Εργασιών Έργου είναι αυτά που εν τέλει χρησιμοποιούνται περισσότερο για την εκτέλεση του έργου.

Συγκεκριμένα, στο Εγχειρίδιο Έργου θα πρέπει να περιλαμβάνονται τα εξής:



**Ρόλοι και Ευθύνες Έργου:** Εδώ υπάρχουν οι ευθύνες και οι ρόλοι όλων των εμπλεκόμενων με το έργο. Αν χρειαστεί να αλλάξει κάποια ευθύνη/ρόλος ή να προστεθεί κάποια καινούργια θα πρέπει να περαστεί εδώ και να δικαιολογηθεί. Σύμφωνα με αυτό θα διαμορφωθεί και ο Πίνακας Ενδιαφερόμενων Μερών αργότερα.

**Σχέδια Διοίκησης Έργου:** Αν και υπάρχουν Πρότυπα Διαχειριστικά έγγραφα για το καθένα από τα παρακάτω, συνήθως το να περιλαμβάνονται στο Εγχειρίδιο Έργου είναι αρκετό: Σχέδιο Διαχείρισης Απαιτήσεων, Σχέδιο Διαχείρισης Τροποποιήσεων Έργου, Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκων, Σχέδιο Διαχείρισης Ποιότητας, Σχέδιο Διαχείρισης Ζητημάτων και Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνιών.

**Σχέδια Ειδικά για κάθε Έργο:** Πρόκειται για σχέδια για τα οποία υπάρχουν Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα και χρησιμοποιούνται μόνο για συγκεκριμένες περιπτώσεις ή τύπους έργων. Όλα αυτά τα σχέδια θα πρέπει να περιλαμβάνονται στο Εγχειρίδιο Έργου.

**Σχέδια Ειδικά για κάθε Τομέα:** Πρόκειται για σχέδια για τα οποία δεν υπάρχουν Πρότυπα Διαχειριστικά Έγγραφα και χρησιμοποιούνται μόνο για συγκεκριμένες περιπτώσεις ή τύπους έργων. Όλα αυτά τα σχέδια θα πρέπει να περιλαμβάνονται στο Εγχειρίδιο Έργου.

**Σχέδιο για Διαδικασία Κλιμάκωσης:** Πρόκειται για ένα σχέδιο το οποίο θα περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο έχει συμφωνηθεί να κλιμακώνονται τα διάφορα ζητήματα που προκύπτουν στις υψηλότερες βαθμίδες.

**Σχέδιο για Ανάγκες Πόρων:** Εδώ πρέπει να περιλαμβάνονται αναλυτικά όλοι οι πόροι που θα χρειαστούν για το έργο, υλικοί και ανθρώπινοι, καθώς και το πως θα χρησιμοποιηθούν, πως θα εκπαιδευτούν αν χρειάζονται εκπαίδευση, πως θα προσληφθούν/ληφθούν νέοι πόροι αν χρειαστεί αλλά και πως αυτοί θα διανεμηθούν μόλις λήξει το έργο.

**Πίνακας Ενδιαφερόμενων Μερών:** Εδώ καταγράφονται όλα τα σημαντικά ενδιαφερόμενα μέρη, τα στοιχεία επικοινωνίας τους, ο ρόλος τους στο έργο καθώς και η επιρροή/ενδιαφέρον τους.

**Σχέδιο Εργασιών Έργου:** Εδώ υπάρχουν αναλυτικότερα οι εργασίες που πρέπει να γίνουν καθώς και τα παραδοτέα που πρέπει να παραδοθούν. Επίσης, εκτιμάται η διάρκεια του έργου και οι απαιτούμενοι πόροι ενώ προγραμματίζεται η δουλειά που πρέπει να γίνει. Το συγκεκριμένο έγγραφο ενημερώνεται συνεχώς και βοηθάει στην παρακολούθηση της προόδου που έχει το έργο. Χωρίζεται σε τρία κομμάτια που είναι τα εξής:

**Ανάλυση Εργασιών:** Εδώ το έργο χωρίζεται σε μικρότερα κομμάτια όπως πακέτα εργασίας, καθήκοντα, παραδοτέα και δραστηριότητες. Αυτό γίνεται για να μπορεί το έργο να διαχειριστεί πιο εύκολα καθώς θα είναι πιο σαφώς ορισμένες οι εκροές και ο κόπος που απαιτείται για την δημιουργία τους.

**Εκτιμήσεις Προσπάθειας και Κόστους:** Όταν ολοκληρωθεί η Ανάλυση Εργασιών, τότε σε αυτό το κομμάτι εκτιμάται η προσπάθεια που απαιτείται για την κάθε εργασία καθώς και οι πόροι που απαιτούνται. Σύμφωνα με αυτά, μπορεί να γίνει μία εκτίμηση του κόστους που έχει η κάθε εργασία.

**Χρονοδιάγραμμα Έργου:** Αν υπάρχουν επαρκείς πληροφορίες τότε το χρονοδιάγραμμα συμπληρώνεται πλήρως σε αυτή τη φάση ή αλλιώς συμπληρώνεται σταδιακά όσο αποκτάμε περισσότερες. Σε αυτό αποτυπώνονται η αρχή και το τέλος κάθε εργασίας, οι σχέσεις εξάρτησης που μπορεί να έχουν μεταξύ τους οι εργασίες καθώς και η συνολική διάρκεια του έργου. Μέσω αυτού, ο Διαχειριστής Έργου παρακολουθεί την συνολική πρόοδο του έργου.

**Σχέδιο Εξωτερικών Αναθέσεων:** Εδώ βρίσκεται αναλυτικά η στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθηθεί για ότι έχει να κάνει με τις εξωτερικές αναθέσεις και τις προμήθειες. Περιγράφεται αναλυτικά από πού θα αγοραστούν ή νοικιαστούν οι υπηρεσίες ή τα μηχανήματα που χρειάζονται ενώ μεγάλη σημασία έχουν οι ήδη υπάρχουσες συμφωνίες με προμηθευτές ή εξωτερικούς συνεργάτες. Ιδανικά, πρέπει να υπάρχει ένα χρονοδιάγραμμα με όλες τις εξωτερικές αναθέσεις που θα γίνουν κατά την διάρκεια του έργου, τους υπεύθυνους για αυτές, κριτήρια επιτυχίας τους, περιορισμοί και έγγραφα σχετικά με αυτές.

**Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων:** Εδώ περιγράφεται αναλυτικά ο τρόπος με τον οποίο θα γίνουν αποδεκτά τα παραδοτέα του έργου και ότι οι πόροι που θα χρησιμοποιηθούν κατά την αποδοχή του, θα χρησιμοποιηθούν αποδοτικά. Ιδανικά, δεν θα πρέπει να επαναλαμβάνονται εδώ στοιχεία που υπάρχουν σε άλλα έγγραφα και θα πρέπει να υπάρχει ένα πρόγραμμα για το πότε θα παραδοθεί το κάθε παραδοτέο του γιατί δεν είναι απαραίτητο πως όλα θα παραδοθούν στο τέλος. Τέλος, να υπάρχουν κριτήρια και περιθώρια αποδοχής τους και να είναι ξεκάθαρο ποιος είναι υπεύθυνος για το κάθε παραδοτέο ξεχωριστά.

**Σχέδιο Μετάβασης:** Εδώ καθορίζονται όλες οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν όταν το έργο μεταβεί στην ολοκληρωμένη κατάσταση του. Επίσης, καθορίζονται τα προαπαιτούμενα, οι στόχοι και οι αρμοδιότητες του καθενός σε αυτή την κατάσταση. Όλα αυτά φροντίζουν ώστε τα παραδοτέα του έργου να ενσωματωθούν ομαλά και χωρίς προβλήματα στη νέα

ολοκληρωμένη κατάσταση. Όλες οι αλλαγές που θα υπάρχουν σε αυτή την νέα κατάσταση θα πρέπει να βρίσκονται και στο Σχέδιο Εργασιών του Έργου.

**Σχέδιο Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης Έργου:** Εδώ υπάρχουν αναλυτικά τα αποτελέσματα που θα φέρει το έργο στην επιχείρηση όσον αναφορά την κουλτούρα, τις διεργασίες και το ανθρώπινο δυναμικό του. Επίσης, βρίσκονται αναλυτικά οι δραστηριότητες διαχείρισης που μπορεί να χρειαστούν για την οργανωσιακή αλλαγή με σκοπό να εισαχθούν ομαλά τα αποτελέσματα του έργου στην επιχείρηση χωρίς αντιδράσεις. Αυτές οι δραστηριότητες είναι κομμάτι του Σχεδίου Εργασιών Έργου και ανάλογα την περίπτωση μπορεί να αποτελούν μέρος του συγκεκριμένου έργου ή και κάποιου άλλου έργου. Ιδανικά, θα πρέπει να έχουν εντοπιστεί όλα τα πιθανά εμπόδια στην εισαγωγή των αλλαγών στην επιχείρηση και να υπάρχει σχέδιο αντιμετώπισης τους ενώ δεν θα πρέπει να αμεληθεί η πιθανή εκπαίδευση του προσωπικού που μπορεί να χρειαστεί.

### **Φάση Υλοποίησης**

**Εναρκτήρια Σύσκεψη Υλοποίησης (kick-off):** Ο σκοπός αυτής της σύσκεψης είναι να βεβαιωθεί πως όλη η ομάδα του έργου γνωρίζει ακριβώς τι πρέπει να κάνει για την υλοποίηση του. Εδώ παρουσιάζονται οι διάφορες εκροές των προηγούμενων φάσεων και με βάση αυτές σημειώνονται ορισμένοι κανόνες που θα πρέπει να εφαρμοστούν καθώς και διευκρινήσεις για τις αρμοδιότητες του καθενός. Αυτά σημειώνονται στα πρακτικά της συνάντησης και προωθούνται στα διάφορα μέλη της ομάδας ώστε να μελετηθούν.

**Συντονισμός Έργου:** Δεν υπάρχει κάποιο Πρότυπο Διαχειριστικό Έγγραφο εδώ και αν και επίσημα ο Συντονισμός Έργου ξεκινάει από την Φάση Έναρξης, σε αυτή την φάση είναι πιο έντονος. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει διάφορους ελέγχους, διατήρηση της επικοινωνίας, επίλυση συγκρούσεων και τεχνικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό να υποστηρίζεται η Κύρια Ομάδα Έργου στην προσπάθεια της να εκτελέσει τα καθήκοντα της.

**Διασφάλιση Ποιότητας:** Η Διασφάλιση Ποιότητας γίνεται για να βεβαιωθούμε πως η μέθοδος και οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται για να εκτελεστεί το έργο εξακολουθούν να είναι αποτελεσματικές. Αυτό γίνεται επιβεβαιώνοντας πως υπάρχουν αρκετές και κατάλληλες μορφές ελέγχου και ότι εφαρμόζονται σωστά. Αυτές οι δραστηριότητες βρίσκονται στο Σχέδιο Διαχείρισης Ποιότητας και μπορούν να διενεργούνται από πληθώρα ανθρώπους ανάλογα με την περίπτωση ενώ θα μπορούσαν να διενεργηθούν και από εξωτερικούς συνεργάτες.

**Αναφορά Προόδου Έργου:** Υπάρχουν διάφορα είδη Αναφοράς Προόδου Έργου. Αυτά περιέχουν πληροφορίες για την κατάσταση στην οποία βρίσκονται οι εργασίες που απαιτούνται και το επίπεδο ολοκλήρωσης των παραδοτέων. Επίσης, βρίσκονται σε κατάλληλη μορφή ώστε να μπορούν να παρουσιαστούν στις διάφορες συσκέψεις αλλά και για να μπορούν να ενημερωθούν τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη για τις προόδους που τους ενδιαφέρουν. Ορισμένα παραδείγματα είναι τα εξής:

**Αναφορά Κατάστασης Έργου:** Δημιουργείται από τον Διαχειριστή Έργου και εξετάζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα από την Συντονιστική Επιτροπή Έργου και άλλα πιθανά ενδιαφερόμενα μέρη όπως έχει συμφωνηθεί. Σε αυτήν περιλαμβάνονται περιληπτικά πληροφορίες για τα κόστη, τις διάφορες αλλαγές, προβλήματα, ρίσκα, επιτυχίες και αποκλίσεις από τον προγραμματισμό.

**Αναφορά Προόδου Έργου:** Εδώ βρίσκεται πιο αναλυτικά η πρόοδος του έργου παρουσιάζοντας τα ενδιαφερόμενα μέρη και το τι οφείλει ο καθένας να κάνει και σε τι κατάσταση βρίσκεται καθώς και άλλα σχετικά πράγματα όπως προβλήματα ή σημαντικές επιτυχίες. Επίσης, αν το έργο πρόκειται να διαρκέσει περισσότερο από ένα χρόνο, αυτή είναι η αναφορά που θα πρέπει να ελεγχθεί για το αν θα εγκριθεί η συνέχιση του έργου για τον επόμενο χρόνο.

**Αναφορά Ανασκόπησης Ποιότητας:** Δημιουργείται από τον Διαχειριστή Έργου και περιέχει την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων ή μέτρων που έχουν παρθεί ή ισχύουν γενικώς για την εξασφάλιση της ποιότητας του έργου σε όλους τους τομείς όπως κόστη, χρόνος, ποιότητα παραδοτέων κτλ.) και προτάσεις για βελτίωση.

**Αναφορά Κατάστασης Ανάδοχου Έργου:** Δημιουργείται από τον Ανάδοχο Έργου (αν υπάρχει στο συγκεκριμένο έργο) και παραδίδεται στον Διαχειριστή Έργου ανά διαστήματα. Περιλαμβάνει περιληπτικά την κατάσταση του έργου για την τωρινή περίοδο και πιθανές ευκαιρίες ή προβλήματα που έχουν εντοπιστεί.

**Αναφορές Ad Hoc ή Ειδικές:** Σε περίπτωση που χρειαστούν τέτοιου είδους αναφορές καλό είναι να καθοριστούν στην Φάση Σχεδιασμού αλλά αν προκύψει η ανάγκη δημιουργίας μίας αναφοράς σε μετέπειτα φάση, η δημιουργία μίας ad hoc Αναφοράς μπορεί πάντοτε να δημιουργηθεί.

**Διανομή Πληροφοριών:** Περιλαμβάνει τους τρόπους με τους οποίους μεταβιβάζονται οι κατάλληλες πληροφορίες στα κατάλληλα ενδιαφερόμενα μέρη μέσω κυρίως αναφορών για την πρόοδο του έργου.

### **Φάση Κλεισίματος**

**Σύσκεψη Ανασκόπησης κατά το Κλείσιμο του Έργου:** Με αυτή την σύσκεψη ξεκινάει η Φάση Κλεισίματος και μέσω αυτής συζητιούνται οι εμπειρίες και τα διδάγματα που συλλέχθηκαν κατά την διάρκεια του έργου καθώς και πιθανές σημειώσεις ή βελτιώσεις σε πρακτικές που ανακαλύφθηκαν. Παράλληλα, αξιολογούνται τα διάφορα μέλη που συμμετείχαν στο έργο.

**Διδάγματα & Προτάσεις:** Συνήθως συζητιούνται κατά την διάρκεια της Σύσκεψης Ανασκόπησης κατά το Κλείσιμο του Έργου αλλά θα μπορούσε να είναι και μία ξεχωριστή συνεδρία. Πρόκειται για την καταγραφή και συζήτηση όλων των διδαγμάτων που ανακαλύφθηκαν κατά την διάρκεια του έργου και μπορούν να βοηθήσουν την ομάδα αλλά και προτάσεων ώστε να βελτιωθεί η ομάδα σε μελλοντικά έργα. Σημαντικό είναι να καταγράφονται σε όλη την διάρκεια του έργου, ειδικά σε μεγάλα έργα, καθώς υπάρχει κίνδυνος να ξεχαστούν.

**Αναφορά (Έκθεση) Κλεισίματος Έργου:** Αποτελεί το έγγραφο στο οποίο σημειώνονται αυτά που έχουν συζητηθεί στην Σύσκεψη Ανασκόπησης κατά το Κλείσιμο του Έργου καθώς και τα διδάγματα και λύσεις ή παγίδες που βρέθηκαν σε διάφορα προβλήματα. Επίσης, περιλαμβάνει αξιολόγηση του έργου από διάφορες σκοπιές όπως αποτελεσματικότητα έργου, κόστος, ποιότητα, χρόνος, ρίσκα, προβλήματα και άλλες σχετικές σκοπιές. Σκοπός της έκθεσης είναι να μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να λύσει προβλήματα σε μελλοντικά έργα.

**Διοικητικό Κλείσιμο Έργου:** Σε αυτό το σημείο ο Διαχειριστής Έργου επιβεβαιώνει ότι τα παραδοτέα του έργου έχουν γίνει αποδεκτά επιτυχώς και σε συνεργασία με το Γραφείο Υποστήριξης Έργου φροντίζει ώστε όλα τα έγγραφα που είναι σχετικά με το έργο είναι πλήρως συμπληρωμένα και ενημερωμένα και έχουν αρχειοθετηθεί στην θέση που πρέπει. Έπειτα, η ομάδα διαλύεται επίσημα, οι πόροι αποδεσμεύονται και το έργο μεταβαίνει από το στάδιο έργου (project mode) στο στάδιο λειτουργίας (operations mode).

### **Παρακολούθηση & Έλεγχος**

**Παρακολούθηση Απόδοσης Έργου:** Μέσω αυτής παρακολουθείτε τακτά η γενική υγεία και πρόοδος του έργου σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα, την σκοπιά, την ποιότητα και το κόστος

από τον Διαχειριστή Έργου. Επιπλέον, μέσω αυτής μπορούν να ανακαλυφθούν ρίσκα ή πιθανά προβλήματα στο έργο και ο Διαχειριστής Έργου προσπαθεί να προβλέψει την πορεία τους. Τα αποτελέσματα αυτής της παρακολούθησης μεταβιβάζονται στα ενδιαφερόμενα μέρη όπως ορίζει το Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνιών.

**Έλεγχος Χρονοδιαγράμματος:** Μέσω αυτού ο Διαχειριστής Έργου εντοπίζει πιθανές αποκλίσεις ανάμεσα στις πραγματικές, προβλεπόμενες και προγραμματισμένες προθεσμίες και δραστηριότητες. Επιπλέον, ανανεώνει το Σχέδιο Εργασιών Έργου σύμφωνα με αλλαγές που μπορεί να χρειαστούν στο χρονοδιάγραμμα ενημερώνοντας την Συντονιστική Επιτροπή Έργου ώστε να συμφωνήσει με τις αλλαγές αλλά και τα ενδιαφερόμενα μέρη για την νέα κατάσταση.

**Έλεγχος Κόστους:** Μέσω αυτού ο Διαχειριστής Έργου εντοπίζει πιθανές αποκλίσεις ανάμεσα στο πραγματικό κόστος, προβλεπόμενο κόστος και προϋπολογισθέντος κόστος. Αν υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις θα πρέπει να ενημερώνεται ο Κύριος του Έργου ή το Αρμόδιο Όργανο Διακυβέρνησης πριν προβούμε σε διορθωτικές κινήσεις.

**Διαχείριση Ενδιαφερόμενων Μερών:** Μέσω αυτής ο Διαχειριστής Έργου και ιδανικά ολόκληρη η Συντονιστική Επιτροπή Έργου ελέγχει τις στάσεις, το ενδιαφέρον και την επιρροή των ενδιαφερόμενων μερών σε όλη την διάρκεια του έργου.

**Διαχείριση Απαιτήσεων:** Μέσω αυτής συλλέγονται, τεκμηριώνονται και επικυρώνονται οι απαιτήσεις του έργου και αποτυπώνονται στο Σχέδιο Διαχείρισης Απαιτήσεων ή στο Εγχειρίδιο του Έργου.

**Διαχείριση Τροποποιήσεων Έργου:** Μέσω αυτής εντοπίζονται συνεχώς αλλαγές που είναι πιθανόν να βοηθήσουν το έργο και γίνονται όλες οι απαραίτητες αξιολογήσεις για το αν πρέπει τελικά να γίνουν. Εγκρίνονται από τον Κύριο του Έργου ή την Συντονιστική Επιτροπή Έργου.

**Διαχείριση Ρίσκων:** Μέσω αυτής εντοπίζονται και αξιολογούνται συνεχώς πιθανά ρίσκα για το έργο ώστε να αντιμετωπίζονται κατάλληλα σύμφωνα με την πολιτική ανάληψης ρίσκων που είναι αποτυπωμένη είτε στο Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκων ή στο Εγχειρίδιο Έργου. Επίσης, λεπτομέρειες για το κάθε ρίσκο που εντοπίζεται καταγράφονται στο Μητρώο Ρίσκων και μέσω αυτού ενημερώνονται τα κατάλληλα μέλη για την διαχείριση τους.

**Διαχείριση Ζητημάτων και Αποφάσεων:** Μέσω αυτής ο Διαχειριστής Έργου εντοπίζει, αξιολογεί και αντιμετωπίζει τα πιθανά ζητήματα που μπορεί να προκύψουν κατά την

διάρκεια του έργου με τον τρόπο που έχει αποτυπωθεί στο Σχέδιο Διαχείρισης Ζητημάτων ή στο Εγχειρίδιο Έργου. Επιπλέον, στο Μητρώο Ζητημάτων καταγράφονται τα ζητήματα που προέκυψαν ενώ στο Μητρώο Αποφάσεων καταγράφονται οι τρόποι με τους οποίους τελικά αντιμετωπίστηκαν.

**Διαχείριση Ποιότητας:** Μέσω αυτής ο Διαχειριστής Έργου φροντίζει ότι όλα γίνονται σωστά προκειμένου τα παραδοτέα να έχουν τις κατάλληλες προδιαγραφές ώστε να γίνουν αποδεκτά από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Σε αυτήν περιλαμβάνονται έλεγχος ποιότητας, διασφάλιση ποιότητας, σχεδιασμός ποιότητας και βελτίωση ποιότητας.

**Διαχείριση Αποδοχής Παραδοτέων:** Μέσω αυτής εξασφαλίζεται πως τα παραδοτέα του έργου πληρούν τις προδιαγραφές που πρέπει σύμφωνα με το Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων ώστε να γίνουν επίσημα αποδεκτά από τον Κύριο του Έργου.

**Διαχείριση Μετάβασης:** Μέσω αυτής συνεργάζονται ο Διαχειριστής του Έργου και ο Επιχειρησιακός Διαχειριστής ώστε να εξασφαλίσουν την σωστή και ομαλή μετάβαση του έργου από το στάδιο έργου (project mode) στο στάδιο λειτουργίας (operations mode).

**Διαχείριση Επιχειρησιακής Λειτουργίας:** Αφορά τον έλεγχο για την σωστή εκτέλεση των δραστηριοτήτων επιχειρησιακής λειτουργίας κατά την διάρκεια του έργου αλλά και μετά το τέλος του έργου. Αυτές λειτουργούν συνήθως σαν συμπληρωματικές στις δραστηριότητες μετάβασης και είναι καλό να έχουν οριστεί από νωρίς στο έργο.

**Διαχείριση Εξωτερικών Αναθέσεων:** Μέσω αυτής ο Διαχειριστής Έργου σε συνεργασία με τον Διαχειριστή Έργου του Αναδόχου και τους αρμόδιους φορείς προμηθειών, φροντίζει οι εξωτερικές αναθέσεις να γίνονται σωστά και αποτελεσματικά σύμφωνα με το κόστος, την προθεσμία και την ποιότητα όπως ορίζει το Σχέδιο Εξωτερικών Αναθέσεων.

### **Σχέδια & μητρώα της PM<sup>2</sup>**

**Σχέδιο Διαχείρισης Απαιτήσεων:** Σε αυτό βρίσκεται η προσέγγιση που θα ακολουθηθεί σε ότι έχει σχέση με τις απαιτήσεις του έργου όπως εργαλεία, διαδικασίες βήμα προς βήμα, τεχνικές και ευθύνες. Συνήθως το σχέδιο ετοιμάζεται από τον Διαχειριστή Έργου και γίνεται αρκετά νωρίς στο έργο αλλά αν κριθεί απαραίτητο μπορεί να γίνει και από άλλους πιο εξειδικευμένους ρόλους ή και αργότερα στο έργο αν η προσέγγιση είναι λίγο πιο ευέλικτη.

**Σχέδιο Διαχείρισης Αλλαγών Έργου:** Σε αυτό περιγράφεται αναλυτικά η διαδικασία με την οποία γίνονται οι αλλαγές στο έργο από το πως καταγράφονται μέχρι το ποιος είναι υπεύθυνος για το καθετί όπως έγκριση, αξιολόγηση, εφαρμογή και παρακολούθηση των αλλαγών.

**Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκων:** Σε αυτό περιγράφεται αναλυτικά η διαδικασία με την οποία αντιμετωπίζονται τα ρίσκα που εντοπίζονται από το πως αξιολογούνται και τι τεχνικές χρησιμοποιούνται έως και ποιος ευθύνεται για το καθετί και ποια είναι η διαδικασία κλιμάκωσης σε ανωτέρους.

**Σχέδιο Διαχείρισης Ζητημάτων:** Σε αυτό περιγράφεται αναλυτικά η διαδικασία με την οποία τα ζητήματα που προκύπτουν θα αντιμετωπιστούν ώστε να υπάρξουν οι λιγότερες δυνατές επιπτώσεις στο έργο.

**Σχέδιο Διαχείρισης Ποιότητας:** Σε αυτό περιγράφεται αναλυτικά η διαδικασία και οι προδιαγραφές σύμφωνα με τα οποία θα διασφαλιστεί η ποιότητα και θα γίνει ο ποιοτικός έλεγχος ενώ παράλληλα περιγράφεται και η διαδικασία Διαχείρισης Διαμόρφωσης (Configuration Management).

**Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνιών:** Σε αυτό περιγράφεται αναλυτικά η διαδικασία με την οποία η πληροφόρηση μεταφέρεται στα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη καθώς και η συχνότητα μεταφοράς ή και ο τρόπος παρουσίασης της πληροφορίας ανά μέλος.

**Μητρώο Τροποποιήσεων:** Εδώ καταχωρούνται οι αλλαγές που προτείνονται κατά την διάρκεια του έργου. Κάθε μία αλλαγή έχει μία καρτέλα η οποία περιέχει τον κωδικό της, μια σύντομη περιγραφή, την κατάσταση της (π.χ. επεξεργάζεται, αποδεκτή, απορρίπτεται κτλ.), πληροφορίες σχετικές με το τι έγινε για αυτήν και κωδικούς από άλλες σχετικές αποφάσεις, ζητήματα ή διεργασίες.

**Μητρώο Ρίσκων:** Εδώ καταχωρούνται τα ρίσκα που εντοπίζονται κατά την διάρκεια του έργου. Κάθε ρίσκο έχει μία καρτέλα η οποία περιέχει τον κωδικό του, μια σύντομη περιγραφή, την κατάσταση του (π.χ. επεξεργάζεται, αποδεκτό, απορρίπτεται κτλ.), πληροφορίες σχετικές με το τι έγινε για αυτό και κωδικούς από άλλες σχετικές αποφάσεις, ζητήματα ή διεργασίες.

**Μητρώο Ζητημάτων:** Εδώ καταχωρούνται τα ζητήματα που προκύπτουν κατά την διάρκεια του έργου. Κάθε ζήτημα έχει μία καρτέλα η οποία περιέχει τον κωδικό του, μια σύντομη



περιγραφή, την κατάσταση του (π.χ. ανοιχτό, επιλυμένο, κλειστό κτλ.), πληροφορίες σχετικές με το τι έγινε για αυτό και κωδικούς από άλλες σχετικές αποφάσεις, ζητήματα ή διεργασίες.

**Μητρώο Αποφάσεων:** Εδώ καταχωρούνται οι αποφάσεις που λαμβάνονται κατά την διάρκεια του έργου. Κάθε απόφαση έχει μία καρτέλα η οποία περιέχει τον κωδικό της, μια σύντομη περιγραφή, τα μέλη που ήταν παρόν όταν λήφθηκε η απόφαση, πληροφορίες σχετικές με το τι έγινε για αυτήν και κωδικούς από άλλες σχετικές αποφάσεις, ζητήματα ή διεργασίες.

## Παράρτημα Β PMBOK

### Εργασίες της PMBOK

#### 1. Διαχείριση Ενοποίησης Έργου (Project Integration Management):

Περιλαμβάνονται οι εργασίες που έχουν να κάνουν με την εύρεση, ορισμό, ενοποίηση και συντονισμό όλων των εργασιών και δραστηριοτήτων που θα εκτελεστούν στο έργο.

- 1) **Ανάπτυξη Καταστατικού Έργου (Develop Project Charter):** Η δημιουργία του επιτρέπει επίσημα την εκτέλεση του έργου και δίνει το δικαίωμα στον διαχειριστή να αναθέτει πόρους σε αυτό.
- 2) **Ανάπτυξη Σχεδίου Διοίκησης Έργου (Develop Project Management Plan):** Σε αυτό περιλαμβάνονται συνοπτικά όλα τα σχέδια του έργου για τις εργασίες που πρόκειται να γίνουν.
- 3) **Διεύθυνση και Διαχείριση Εργασιών Έργου (Direct and Manage Project Work):** Αφορά την εκτέλεση των εργασιών που αναφέρονται στο Σχέδιο Διοίκησης Έργου.
- 4) **Διαχείριση Γνώσεων Έργου (Manage Project Knowledge):** Φροντίζει οι γνώσεις που υπάρχουν από προηγούμενα έργα να χρησιμοποιούνται σωστά αλλά και να δημιουργείται νέα γνώση από το έργο αν αυτό είναι δυνατόν.

- 5) **Παρακολούθηση και Έλεγχος Εργασιών Έργου (Monitor and Control Project Work):** Αφορά την παρακολούθηση της προόδου του έργου, την ανασκόπηση του και την ενημέρωση αυτών που πρέπει για την πρόοδο του έργου.
  - 6) **Εκτέλεση Ελέγχου Ενοποιημένων Αλλαγών (Perform Integrated Change Control):** Έχει να κάνει με την επεξεργασία όλων των προτάσεων για αλλαγές σχετικά με τα παραδοτέα, τα αρχεία του έργου και το Σχέδιο Διοίκησης Έργου και την λήψη αποφάσεων σχετικά με την αποδοχή ή απόρριψη τους.
  - 7) **Κλείσιμο Έργου ή Φάσης (Close Project or Phase):** Έχει να κάνει με την οριστικοποίηση του κλεισίματος μιας Φάσης ή του Έργου.
2. **Διαχείριση Φυσικού Αντικειμένου του Έργου (Project Scope Management):**  
Σκοπός της είναι να επιβεβαιώσει πως υπάρχουν όλες οι απαραίτητες εργασίες για την ολοκλήρωση του έργου και μόνο αυτές.
- 8) **Σχεδιασμός Φυσικού Αντικειμένου Έργου (Plan Scope Management):**  
Περιλαμβάνει την δημιουργία του Σχεδίου Διαχείρισης Φυσικού Αντικειμένου στο οποίο υπάρχει ο τρόπος με τον οποίο θα οριστεί και θα παρακολουθείτε για αλλαγές το φυσικό αντικείμενο του έργου.
  - 9) **Συλλογή Απαιτήσεων (Collect Requirements):** Έχει να κάνει με την συλλογή, αρχειοθέτηση και διαχείριση των απαιτήσεων του έργου προς τα ενδιαφερόμενα μέρη.
  - 10) **Ορισμός Φυσικού Αντικειμένου Έργου (Define Scope):** Με την εκτέλεση αυτής, δημιουργείται η αναλυτική περιγραφή του έργου και του τελικού προϊόντος.
  - 11) **Δημιουργία Δομής Ανάλυσης Εργασιών (WBS – Work Breakdown Structure):** Μέσω αυτής, τα παραδοτέα και οι διάφορες εργασίες του έργου χωρίζονται σε αρκετά μικρότερα κομμάτια ώστε να είναι πιο εύκολα στην διαχείριση τους.
  - 12) **Επικύρωση Φυσικού Αντικειμένου (Validate Scope):** Είναι η επίσημη επιβεβαίωση πως τα παραδοτέα είναι ικανοποιητικά αφού έχουν ήδη περάσει από τον Έλεγχο Ποιότητας.

- 13) **Έλεγχος Φυσικού Αντικειμένου (Control Scope):** Αφορά την παρακολούθηση της πορείας του έργου και την εύρεση πιθανών αλλαγών που μπορεί να χρειαστούν στο Φυσικό Αντικείμενο.
3. **Διαχείριση Προγράμματος Έργου (Project Schedule Management):** Όλες οι εργασίες σχετικές με την ολοκλήρωση του έργου στην ώρα του.
- 14) **Σχεδιασμός Διαχείρισης Προγράμματος (Plan Schedule Management):**  
Περιλαμβάνονται οι όροι, οι διαδικασίες και τα έγγραφα που θα χρησιμοποιηθούν για τον σχεδιασμό, δημιουργία, εκτέλεση και έλεγχο του προγράμματος του έργου.
- 15) **Ορισμός Δραστηριοτήτων (Define Activities):** Μέσω αυτής αρχειοθετούνται όλες οι ενέργειες που απαιτούνται προκειμένου να παραχθούν τα παραδοτέα του έργου.
- 16) **Διαδοχή Δραστηριοτήτων (Sequence Activities):** Με την εκτέλεση αυτής, όλες οι δραστηριότητες εκτός της πρώτης και της τελευταίας συνδέονται μεταξύ του ώστε να έχουν τουλάχιστον μία προηγούμενη και τουλάχιστον μία επόμενη.
- 17) **Εκτίμηση Διάρκειας Δραστηριοτήτων (Estimate Activity Durations):**  
Μέσω αυτής, εκτιμώνται οι διάρκειες όλων των δραστηριοτήτων χρησιμοποιώντας τις ήδη υπάρχουσες πληροφορίες.
- 18) **Δημιουργία Προγράμματος (Develop Schedule):** Πρόκειται για την τελική δημιουργία του προγράμματος έργου σύμφωνα με τις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί μέχρι στιγμής.
- 19) **Έλεγχος Προγράμματος (Control Schedule):** Αφορά την παρακολούθηση της πορείας του έργου ώστε να βρεθούν πιθανές αλλαγές που μπορεί να χρειαστούν πάνω στο πρόγραμμα του έργου.
4. **Διαχείριση Κόστους Έργου (Project Cost Management):** Όλες οι εργασίες που έχουν να κάνουν με την διαχείριση του κόστους ώστε να ολοκληρωθεί το έργο μέσα στα όρια του προϋπολογισμού.

- 20) **Σχεδιασμός Διαχείρισης Κόστους (Plan Cost Management)**: Μέσω αυτής ορίζεται ο τρόπος με τον οποίο θα υπολογίζεται το κόστος και ο προϋπολογισμός καθώς και το πως θα τα παρακολουθούμε.
- 21) **Εκτίμηση Κόστους (Estimate Costs)**: Αφορά τον υπολογισμό του πόσο τελικά θα κοστίσουν κατά προσέγγιση οι πόροι που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου.
- 22) **Καθορισμός Προϋπολογισμού (Determine Budget)**: Αφορά τον υπολογισμό του προϋπολογισμού που τελικά θα δοθεί για το έργο εφόσον εκτιμηθεί το κόστος των εργασιών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου.
- 23) **Έλεγχος Κόστους (Control Costs)**: Μέσω αυτής, γίνεται ο κατάλληλος έλεγχος για το εάν απαιτούνται αλλαγές στο κόστος ή τον προϋπολογισμό του έργου.
5. **Διαχείριση Ποιότητας Έργου (Project Quality Management)**: Όλες οι εργασίες που εκτελούνται ώστε το έργο να συμβαδίζει σύμφωνα με το σχέδιο ποιότητας του.
- 24) **Σχεδιασμός Διαχείρισης Ποιότητας (Plan Quality Management)**: Μέσω αυτής ορίζονται οι απαιτήσεις ποιότητας για το έργο και τα παραδοτέα του και το πως θα εφαρμοστούν αυτά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά.
- 25) **Διαχείριση Ποιότητας (Manage Quality)**: Αφορά την εκτέλεση του σχεδίου ποιότητας ορίζοντας τις κατάλληλες δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν.
- 26) **Έλεγχος Ποιότητας (Control Quality)**: Αφορά τον έλεγχο των αποτελεσμάτων των δραστηριοτήτων ώστε να διατηρείται το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας.
6. **Διαχείριση Πόρων Έργου (Project Resource Management)**: Όλες οι εργασίες που έχουν να κάνουν με την συγκέντρωση και διαχείριση των πόρων του έργου.
- 27) **Σχεδιασμός Διαχείρισης Πόρων (Plan Resource Management)**: Έχει να κάνει με τον καθορισμό του τρόπου που θα βρεθούν και θα χρησιμοποιηθούν οι υλικοί και ανθρώπινοι πόροι.
- 28) **Εκτίμηση Πόρων Δραστηριοτήτων (Estimate Activity Resources)**: Μέσω αυτής εκτιμώνται οι ποσότητες των υλικών και ανθρώπινων πόρων που θα χρειαστούν.

- 29) **Απόκτηση Πόρων (Acquire Resources):** Έχει να κάνει με την εξασφάλιση των υλικών πόρων που θα χρειαστεί το έργο.
- 30) **Ανάπτυξη Ομάδας (Develop Team):** Μέσω αυτής, προσαρμόζεται το περιβάλλον της ομάδας κατάλληλα ώστε να έχουμε τα μέγιστα αποτελέσματα.
- 31) **Διαχείριση Ομάδας (Manage Team):** Πρόκειται για την καταγραφή της απόδοσης της ομάδας και των αλλαγών σε αυτές αν κρίνεται απαραίτητο.
- 32) **Έλεγχος Πόρων (Control Resources):** Αφορά την επιβεβαίωση ότι οι υλικοί πόροι υπάρχουν και είναι τοποθετημένοι στις σωστές θέσεις κάνοντας διορθωτικές κινήσεις όπου κρίνεται απαραίτητο.
7. **Διαχείριση Επικοινωνιών Έργου (Project Communications Management):** Όλες οι εργασίες που έχουν να κάνουν με την συλλογή πληροφοριών και την κατάλληλη ροή τους κατά την διάρκεια του έργου.
- 33) **Σχεδιασμός Διαχείρισης Επικοινωνιών (Plan Communications Management):** Έχει να κάνει με την δημιουργία ενός σχεδίου για το πως θα γίνονται οι επικοινωνίες στο έργο λαμβάνοντας υπόψη τα ενδιαφερόμενα μέλη και τις ανάγκες του έργου.
- 34) **Διαχείριση Επικοινωνιών (Manage Communications):** Μέσω αυτής εξασφαλίζεται πως οι πληροφορίες θα διανέμονται, αποθηκεύονται και παρακολουθούνται κατάλληλα.
- 35) **Παρακολούθηση Επικοινωνιών (Monitor Communications):** Έχει να κάνει με την εξασφάλιση ότι οι ανάγκες του έργου σχετικά με την ροή πληροφοριών και οι ανάγκες των ενδιαφερόμενων μελών σχετικά με αυτές συμβαδίζουν.
8. **Διαχείριση Ρίσκων Έργου (Project Risk Management):** Όλες οι εργασίες που έχουν να κάνουν με την εύρεση και αντιμετώπιση των διάφορων ρίσκων του έργου.
- 36) **Σχεδιασμός Διαχείρισης Ρίσκων (Plan Risk Management):** Έχει να κάνει με τον ορισμό του πως θα γίνονται οι ενέργειες διαχείρισης ρίσκων στο έργο.
- 37) **Αναγνώριση Ρίσκων (Identify Risks):** Έχει να κάνει με την εύρεση των ρίσκων του έργου και την αρχειοθέτηση τους.

- 38) **Εκτέλεση Ποιοτικής Ανάλυσης Ρίσκων (Perform Qualitative Risk Analysis)**: Αφορά την ανάλυση των μεμονωμένων ρίσκων με σκοπό να βρεθεί η πιθανότητα να συμβούν, ο αντίκτυπος που θα έχουν και γενικώς τα χαρακτηριστικά τους.
- 39) **Εκτέλεση Ποσοτικής Ανάλυσης Ρίσκων (Perform Quantitative Risk Analysis)**: Έχει να κάνει με τον υπολογισμό του ενοποιημένου αντίκτυπου πολλαπλών ρίσκων στο έργο.
- 40) **Σχεδιασμός Αποκρίσεων σε Ρίσκα (Plan Risk Responses)**: Αφορά την εύρεση στρατηγικών και επιλογών για δράσεις για την απόκριση σε μεμονωμένα και συνολικά ρίσκα.
- 41) **Εκτέλεση Αποκρίσεων σε Ρίσκα (Implement Risk Responses)**: Έχει να κάνει με την εκτέλεση των σχεδιασμένων αποκρίσεων σε ρίσκα όταν κριθεί απαραίτητο.
- 42) **Παρακολούθηση Ρίσκων (Monitor Risks)**: Έχει να κάνει με την παρακολούθηση του έργου ώστε να εντοπίζονται νέα ρίσκα αλλά και να προσαρμόζεται ο τρόπος αντιμετώπισης τους όταν διαπιστώνονται προβλήματα.
9. **Διαχείριση Προμηθειών Έργου (Project Procurement Management)**: Όλες οι εργασίες που έχουν να κάνουν με την εύρεση και εξασφάλιση πόρων ή εργασιών που απαιτούνται από εξωτερικούς συνεργάτες.
- 43) **Σχεδιασμός Διαχείρισης Προμηθειών (Plan Procurement Management)**: Έχει να κάνει με τον καθορισμό του τρόπου εύρεσης προμηθειών και την εύρεση πιθανών συνεργατών.
- 44) **Εκτέλεση Προμηθειών (Conduct Procurements)**: Έχει να κάνει με την τελική επιλογή συνεργατών και την δημιουργία συμβολαίων μαζί τους.
- 45) **Έλεγχος Προμηθειών (Control Procurements)**: Αφορά την διαχείριση των υπαρχόντων σχέσεων με συνεργάτες και την εκτέλεση αλλαγών όπου κρίνεται απαραίτητο.

## 10. Διαχείριση Ενδιαφερόμενων Μερών Έργου (Project Stakeholder Management):

Όλες οι εργασίες που έχουν να κάνουν με την αναγνώριση, διαχείριση και κατανόηση των ενδιαφερόμενων μερών.

- 46) **Αναγνώριση Ενδιαφερόμενων Μερών (Identify Stakeholders):** Έχει να κάνει με τον ορισμό του πως θα γίνονται οι ενέργειες διαχείρισης ρίσκων στο έργο.
- 47) **Σχεδιασμός Αντιμετώπισης Ενδιαφερόμενων Μερών (Plan Stakeholder Engagement):** Έχει να κάνει με την εύρεση των ρίσκων του έργου και την αρχειοθέτηση τους.
- 48) **Διαχείριση Αντιμετώπισης Ενδιαφερόμενων Μερών (Manage Stakeholder Engagement):** Αφορά την ανάλυση των μεμονωμένων ρίσκων με σκοπό να βρεθεί η πιθανότητα να συμβούν, ο αντίκτυπος που θα έχουν και γενικώς τα χαρακτηριστικά τους.
- 49) **Παρακολούθηση Αντιμετώπισης Ενδιαφερόμενων Μερών (Monitor Stakeholder Engagement):** Έχει να κάνει με τον υπολογισμό του ενοποιημένου αντίκτυπου πολλαπλών ρίσκων στο έργο.

## Παράρτημα Γ PRINCE2

### Θεματικές της PRINCE2

#### 1. Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου (Business Case):

- Πρέπει να δημιουργηθεί αλλά και να ενημερώνεται συνεχώς η Επιχειρησιακή Αιτιολόγηση (Business justification) που συνήθως περιέχεται στην Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου (Business case)
- Πρέπει να δημιουργηθεί η Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου (Business case) που περιλαμβάνει τους περιορισμούς για τους οποίους είναι αποδεκτή η συνέχεια του έργου. Μπορεί να αντικατασταθεί και από το Εταιρικό Επιχειρηματικό Σχέδιο (Corporate business plan).

- Πρέπει να δημιουργηθεί η Προσέγγιση Διαχείρισης Οφελών (Benefits management approach) στην οποία περιλαμβάνονται οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να γίνουν εφικτά τα οφέλη του έργου.

## 2. Οργάνωση (Organization):

- Πρέπει να ξεκαθαριστεί η οργανωσιακή δομή του έργου, οι ρόλοι και ευθύνες του καθενός και τρόπος που θα αλλάξει η διεύθυνση, αν αυτό είναι απαραίτητο.
- Πρέπει να ετοιμαστεί η Προσέγγιση Διαχείρισης Επικοινωνιών (Communication management approach) και πρέπει να ετοιμαστεί και το Έγγραφο Έναρξης Έργου ή PID (Project Initiation Document).
- Ορίζεται η συμπλοκή με τα ενδιαφερόμενα μέλη ακολουθώντας τα εξής βήματα: Αναγνώριση ενδιαφερόμενων μελών, δημιουργία προφίλ για το καθένα, ορισμός της προσέγγισης συμπλοκή, σχεδιασμός συμπλοκής, τελική συμπλοκή, καταμέτρηση αποτελεσματικότητας.

## 3. Ποιότητα (Quality):

- Ετοιμάζεται η Προσέγγιση Διαχείρισης Ποιότητας (Quality management approach) στην οποία περιλαμβάνονται ο Ποιοτικός Έλεγχος (Quality control), η Εξασφάλιση Έργου (Project assurance), η ροή της πληροφορίας σχετικά με την ποιότητα και οι ρόλοι και ευθύνες σχετικά με την ποιότητα.
- Ετοιμάζεται το Μητρώο Ποιότητας (Quality register) το οποίο περιλαμβάνει τα γεγονότα που έχουν γίνει σχετικά με την ποιότητα.
- Ορίζονται τα κριτήρια ποιότητας για το κάθε προϊόν και ποια από αυτά έχουν προτεραιότητα, ξεκαθαρίζονται οι απαιτήσεις του πελάτη και χρησιμοποιούνται μαθήματα από προηγούμενα έργα αν αυτό είναι εφικτό.

## 4. Σχέδια (Plans):

- Το έργο χωρίζεται σε 2 τουλάχιστον στάδια. Ένα εκκίνησης και τουλάχιστον ένα διαχείρισης. Δημιουργείται το Σχέδιο Έργου (Project plan) στο οποίο ορίζεται πως θα εκτελεστεί γενικώς το έργο και Σχέδια Σταδίου (Stage plans) στα οποία ορίζεται πιο συγκεκριμένα τι θα γίνει σε κάθε στάδιο. Επιπλέον,



δημιουργούνται και Σχέδια Εξαίρεσης (Exception plans) τα οποία εφαρμόζονται εναλλακτικά όταν το έργο ξεφύγει ή πρόκειται να ξεφύγει από τους περιορισμούς που έχουν τεθεί.

- Χρησιμοποιούνται μαθήματα από προηγούμενα έργα, ορίζονται οι ρόλοι και οι ευθύνες σχετικά με τα σχέδια και δημιουργούνται οι περιγραφές του κάθε προϊόντος ξεχωριστά (Product description) αλλά και του έργου συνολικά (Project product description) ώστε να δημιουργηθεί η Δομή Κατανομής Προϊόντων (Product breakdown structure).
- Προαιρετικά, σε μεγάλα ή περίπλοκα έργα μπορεί να δημιουργηθεί ένα Σχέδιο Ομάδας (Team plan), το οποίο περιλαμβάνει την εκτέλεση τουλάχιστον μίας Δέσμης Εργασίας (Work package). Επίσης προαιρετικά, μπορεί να δημιουργηθεί ένα διάγραμμα ροής προϊόντων, το οποίο δείχνει αλληλουχία και εξάρτηση μεταξύ των προϊόντων.

#### **5. Ρίσκο (Risk):**

- Πρέπει να δημιουργηθεί η Προσέγγιση Διαχείρισης Ρίσκων (Risk management approach), η οποία περιλαμβάνει το πως αναγνωρίζονται και εκτιμάτε ο αντίκτυπος του κάθε ρίσκου, ποια είναι η αντίδραση σε αυτά και πως ενημερώνεται η ομάδα για αυτά και επιπλέον ορίζονται οι ρόλοι και οι ευθύνες σχετικά με τα ρίσκα.
- Παράλληλα χρησιμοποιούνται μαθήματα σχετικά με τα ρίσκα από άλλα έργα και δημιουργείται το Μητρώο Ρίσκων (Risk register) στο οποίο καταγράφονται τα ρίσκα που έχουν αναγνωριστεί και όλα τα στοιχεία σχετικά με αυτά.

#### **6. Αλλαγή (Change):**

- Πρέπει να δημιουργηθεί η Προσέγγιση Ελέγχου Αλλαγών (Change control approach) η οποία περιλαμβάνει το πως αναγνωρίζονται τα ζητήματα, πως θα τα διαχειριστούμε ανάλογα με τον αντίκτυπο τους. Επίσης, σε αυτήν ορίζονται οι ρόλοι και ευθύνες σχετικά με τα ζητήματα.
- Επιπλέον, δημιουργείται και το Μητρώο Ζητημάτων (Issue register) στο οποίο καταχωρούνται όλα τα ζητήματα που βρέθηκαν μαζί με τα στοιχεία τους.

Χρησιμοποιούνται και μαθήματα από προηγούμενα μαθήματα αν είναι διαθέσιμα.

- Προαιρετικά, μπορεί να δημιουργηθεί ένα σχέδιο Διαχείρισης Διαμόρφωσης (Configuration management), Διαχείρισης Κεφαλαίων (Asset management) ή Διαχείρισης Εργασιών των Προϊόντων (Product management process). Καλό επίσης θα είναι να υπάρχει ένας προϋπολογισμός για την εφαρμογή αλλαγών.

## **7. Πρόοδος (Progress):**

- Πρέπει να ξεκαθαριστεί ο τρόπος με τον οποίο θα ελέγχεται η πρόοδος και να καταγραφεί στο Έγγραφο Έναρξης Έργου ή PID (Project Initiation Document).
- Παράλληλα χρησιμοποιούνται μαθήματα σχετικά με τον έλεγχο της προόδου από άλλα έργα και ορίζονται τα όρια στα οποία το έργο θεωρείται ότι πηγαίνει καλά. Αν ξεφύγει από αυτά, ελέγχεται η επιχειρησιακή αιτιολόγηση (business justification) για το ένα πρέπει να συνεχίσει το έργο και αν μπορεί, τότε ενεργοποιούνται το ή τα Σχέδια Εξαιρέσης (Exception plans) ανάλογα με το έργο.
- Επιπλέον, είναι χρήσιμο να υπάρχει ένα ημερολόγιο (Daily log) για την καταγραφή των καθημερινών συμβάντων και ένα Μητρώο Μαθημάτων (Lessons log) στο οποίο καταχωρούνται τα μαθήματα που βγαίνουν από αυτό το έργο ώστε να μην ξεχαστούν μέχρι το τέλος του έργου.
- Για την αναφορά της προόδου χρησιμοποιούνται η Αναφορά Σημείου Ελέγχου (Checkpoint report), η Αναφορά Σημαντικών Στιγμών (Highlight report), η Αναφορά Λήξης Σταδίου (End stage report) και η Αναφορά Λήξης Έργου (End project report).

## **Εργασίες της PRINCE2**

- **Προετοιμασία Έναρξης Έργου (Starting up a project):** Με την λήψη της Εντολής Έργου (Project Mandate), κρίνεται το έργο για το αν έχει νόημα να γίνει και γίνονται οι απαραίτητες προετοιμασίες για να ξεκινήσει.

- 1) **Ανάθεση των ρόλων του Διευθυντή και του Διαχειριστή Έργου (Appoint the executive and the project manager):** Πρώτα ορίζεται ο Διευθυντής (Executive) από τον οργανισμό και μετά ο Διευθυντής (Executive) ορίζει τον Διαχειριστή Έργου (Project Manager). Έπειτα δημιουργείται το ημερολόγιο (Daily log) στο οποίο σημειώνονται τα γεγονότα τα έργου.
- 2) **Συλλογή Προηγούμενων Μαθημάτων (Capture previous lessons):** Δημιουργείται το Μητρώο Μαθημάτων (Lessons log) στο οποίο καταχωρούνται τα μαθήματα που θα βρούμε από προηγούμενα σχετικά έργα.
- 3) **Σχεδιασμός και ανάθεση της ομάδας Διαχείρισης Έργου (Design and appoint the project management team):** Ξεκαθάρισμα του τι καθήκοντα θα περιλαμβάνει ο κάθε ρόλος και γενικά ποια θα είναι η δομή της ομάδας. Εύρεση πιθανών ατόμων που θα τους ανατεθούν αυτοί οι ρόλοι και η τελική επιβεβαίωση των ρόλων. Αν αναγνωριστούν ρίσκα, τότε καταχωρούνται προσωρινά στο ημερολόγιο (Daily log).
- 4) **Προ-εργασία της Έκθεσης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου (Prepare the outline business case):** Ο Διευθυντής (Executive) ετοιμάζει την Προ-εργασία. Σε αυτήν περιλαμβάνονται και ότα ρίσκα αποτυπώθηκαν πριν στο Ημερολόγιο (Daily log). Έπειτα ο Διαχειριστής Έργου (Project manager), με την καθοδήγηση του Συμβουλίου του Έργου (Project board), ετοιμάζει την Περιγραφή των Προϊόντων Έργου (Project product description).
- 5) **Επιλογή Προσέγγισης Έργου και δημιουργία της Περίληψης Έργου (Select the project approach and assemble the project brief):** Τελική επιλογή για το ποια Προσέγγιση Έργου είναι η κατάλληλη για το έργο. Δημιουργείται η Περίληψη του Έργου (Project brief), η οποία περιλαμβάνει τα περισσότερα από τα στοιχεία του έργου που μπορεί να χρειαστούμε. Πλέον στο ημερολόγιο (Daily log) μπορούν να καταχωρούνται και ζητήματα.
- 6) **Σχεδιασμός του Σταδίου Έναρξης (Plan the initiation stage):** Πρέπει να ξεκαθαριστεί πως το έργο θα ελέγχεται κατά το Στάδιο Έναρξης. Έπειτα ελέγχονται οι περιορισμοί και τα ρίσκα που έχουν αναγνωριστεί μέχρι στιγμής και σύμφωνα με αυτά, ετοιμάζεται το Σχέδιο Σταδίου για το Στάδιο Έναρξης. Τέλος, ζητείται έγκριση για να ξεκινήσει το έργο.

- **Διεύθυνση Έργου (Directing a project):** Μόλις τελειώσει η προηγούμενη διαδικασία, ξεκινάει αυτή, η οποία περιλαμβάνει τα καθήκοντα του Συμβουλίου του Έργου (Project board). Διοικεί έμμεσα κυρίως μέσω αναφορών που λαμβάνει και δουλειά του είναι να αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στην επιχείρηση ή πελάτη και την ομάδα του έργου. Επίσης, συμβουλεύει τον Διαχειριστή Έργου (Project manager) σε ότι χρειαστεί.
  - 1) **Έγκριση Έναρξης (Authorize initiation):** Εδώ εγκρίνονται η Περιγραφή του Έργου (Project brief), οι Περιγραφές Προϊόντων Έργου (Project product descriptions) και το Σχέδιο Σταδίου για το Στάδιο Έναρξης. Έπειτα το έργο εγκρίνεται να προχωρήσει στο Στάδιο Έναρξης και τα ενδιαφερόμενα μέλη ενημερώνονται για την έναρξη του.
  - 2) **Έγκριση Έργου (Authorize the project):** Εδώ η Περιγραφή του Έργου (Project brief) αντικαθιστάτε από το Έγγραφο Έναρξης Έργου ή PID (Project initiation Document) το οποίο και εγκρίνεται. Επίσης εγκρίνεται και η Προσέγγιση Διαχείρισης Ωφελειών (Benefits management approach). Τα ενδιαφερόμενα μέλη ενημερώνονται για τα παραπάνω και δίνεται η δύναμη στον Διαχειριστή Έργου (Project manager) να προχωρήσει το έργο ή να το κλείσει πρόωρα.
  - 3) **Έγκριση Σταδίου ή Σχεδίου Εξαίρεσης (Authorize a stage or exception plan):** Γίνεται ανασκόπηση της Έκθεσης Λήξης Σταδίου (End stage report), αν αυτή είναι διαθέσιμη και ελέγχεται ξανά το σχέδιο που είναι προς έγκριση. Αποφασίζεται αν τελικά θα εγκριθεί το σχέδιο ή όχι και ενημερώνονται τα ενδιαφερόμενα μέλη για την απόφαση αυτή.
  - 4) **Αντ'χοκ καθοδήγηση (Give ad hoc direction):** Έχει να κάνει με τις συμβουλές και καθοδήγηση που οφείλει να δώσει το Συμβούλιο του Έργου (Project board), συλλογικά ή από κάποιο μέλος, όταν του ζητηθεί ή ως απάντηση σε μία αναφορά, σε ένα ζήτημα ή όταν το κρίνει απαραίτητο.
  - 5) **Έγκριση Κλεισίματος Έργου (Authorize project closure):** Αφορά το ελεγχόμενο κλείσιμο του έργου και περιλαμβάνει την αναθεώρηση όλων των εκδόσεων του PID και της Αναφοράς Λήξης Έργου (End project report). Την ανανέωση της Προσέγγισης Διαχείρισης Ωφελειών (Benefits management approach) και της Έκθεσης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου (business

case) κατάλληλα και την έκδοση και διαμοιρασμό μιας ειδοποίησης πως το έργο τελειώνει.

- **Έναρξη Έργου (Initiating a project):** Εδώ πρέπει να ξεκαθαριστεί το τι θέλει να πετύχει τελικά το έργο, πως θα το πετύχει και με τι κόστος ώστε να μπορεί το Συμβούλιο του Έργου (Project board) μέσω της προηγούμενης διαδικασίας, αν υπάρχει νόημα να ξεκινήσει το έργο.
  - 1) **Συμφωνία με τις απαιτήσεις ρυθμίσεων (Agree the tailoring requirements):** Γίνεται ανασκόπηση των εγγράφων που υπάρχουν και επιβεβαιώνονται ότι ρυθμίσεις αποφασίστηκε να γίνουν στην μεθοδολογία.
  - 2) **Προετοιμασία της Προσέγγισης Διαχείρισης Ρίσκων (Prepare the risk management approach):** Ορίζεται η Προσέγγιση Διαχείρισης Ρίσκων (Risk management approach) σύμφωνα με τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί προς το παρόν και επίσης δημιουργείται το Μητρώο Ρίσκων (Risk register), όπου προστίθενται σε αυτό τα ρίσκα που έχουν συλλεχθεί από το Ημερολόγιο (Daily log).
  - 3) **Προετοιμασία της Προσέγγισης Ελέγχου Αλλαγών (Prepare the change control approach):** Ορίζεται η Προσέγγιση Ελέγχου Αλλαγών (Change control approach) σύμφωνα με τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί προς το παρόν και δημιουργείται προαιρετικά το Αρχικό Μητρώο Διαμορφωμένων Στοιχείων (Initial configuration item records). Επιπλέον, δημιουργείται το Μητρώο ζητημάτων (Issue register) και προστίθενται σε αυτό ότι ζητήματα είχαν συλλεχθεί στο Ημερολόγιο (Daily log).
  - 4) **Προετοιμασία της Προσέγγισης Διαχείρισης Ποιότητας (Prepare the quality management approach):** Ορίζεται η Προσέγγιση Διαχείρισης Ποιότητας (Quality management approach) και δημιουργείται το Μητρώο Ποιότητας (Quality register), στο οποίο καταχωρούνται όλες οι δραστηριότητες σχετικές με την Ποιότητα.
  - 5) **Προετοιμασία της Προσέγγισης Διαχείρισης Επικοινωνιών (Prepare the communication management approach):** Δημιουργείται η Προσέγγιση Διαχείρισης Επικοινωνιών (Prepare the communication management approach) έχοντας υπόψη τις ανάγκες του έργου για την ροή της πληροφορίας.

- 6) **Ετοιμασία των μηχανισμών ελέγχου του έργου (Set up the project controls):** Όλοι οι μηχανισμοί ελέγχου βρίσκονται στο PID και αυτοί μπορεί να είναι ο τρόπος επικοινωνίας ανάμεσα στα επίπεδα διαχείρισης του έργου, το πλήθος των σταδίων, τρόποι με τους οποίους θα παρακολουθείται το έργο και κριτήρια με τα οποία τα ζητήματα θα κλιμακώνονται στα υψηλότερα επίπεδα.
  - 7) **Δημιουργία Σχεδίου Έργου (Create the project Plan):** Δημιουργείται το Σχέδιο Έργου (Project plan) σύμφωνα με τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί προς το παρόν από το έργο και επίσης δημιουργούνται οι περιγραφές των προϊόντων.
  - 8) **Ξεκαθάρισμα της Έκθεσης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου (Refine the business case):** Σε αυτό το σημείο η Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου (Business case) ενημερώνεται σύμφωνα με τα επιπλέον στοιχεία που υπάρχουν για το έργο κυρίως από το Σχέδιο Έργου (Project plan) και επίσης δημιουργείται η Προσέγγιση Διαχείρισης Ωφελειών (Benefits management approach).
  - 9) **Δημιουργία του Έγγραφου Έναρξης Έργου (Assemble the project initiation document):** Στην ουσία είναι μία συλλογή εγγράφων που περιέχουν συγκεντρωμένη όλη την πληροφορία που χρειάζεται για να ξεκινήσει το έργο.
- **Έλεγχος Σταδίου (Controlling a stage):** Αφορά τις καθημερινές ενέργειες που πρέπει να κάνει ο Διαχειριστής Έργου (Project manager) προκειμένου να εκτελεστεί το έργο.
    - 1) **Έγκριση Δέσμης Εργασίας (Authorize a work package):** Εδώ δημιουργούνται όλες οι Δέσμες Εργασίας (Work packages) που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν και ο Διαχειριστής Έργου (Project Manager) τα αναθέτει στα μέλη που πρέπει.
    - 2) **Έλεγχος Κατάστασης Δέσμης Εργασίας (Review work package status):** Είναι ένας έλεγχος που γίνεται συνήθως σε καθορισμένες στιγμές του έργου και σκοπό έχει να εξακριβώσει την πρόοδο που έχει γίνει σε κάθε δέσμη.
    - 3) **Παραλαβή Ολοκληρωμένης Δέσμης Εργασίας (Receive completed work packages):** Όταν κάποιο μέλος ανακοινώσει πως έχει ολοκληρωθεί μία Δέσμη

Εργασίας (Work package), τότε ελέγχεται σύμφωνα με το Μητρώο Ποιότητας (Quality register) πως το αποτέλεσμα έχει τα χαρακτηριστικά που θέλουμε και ενημερώνουμε το Σχέδιο Σταδίου (Stage plan) για την εξέλιξη του έργου.

- 4) **Έλεγχος Κατάστασης Διαχειριστικού Σταδίου (Review the management stage status):** Είναι ένας έλεγχος που γίνεται συνήθως σε καθορισμένες στιγμές του έργου και σκοπό έχει να εξακριβώσει την πρόοδο που έχει γίνει σχετικά με το τωρινό Στάδιο και να εξακριβωθεί αν χρειάζεται οποιαδήποτε διορθωτική κίνηση.
  - 5) **Αναφορά Σημαντικών Στιγμών (Report Highlights):** Πρόκειται για το σύνολο των σημαντικών γεγονότων που έγιναν σε ένα προκαθορισμένο διάστημα και τον διαμοιρασμό αυτών των πληροφοριών στα κατάλληλα μέλη σύμφωνα με την Προσέγγιση Διαχείρισης Επικοινωνιών (Communication management approach).
  - 6) **Εύρεση και Εξέταση Ζητημάτων και Ρίσκων (Capture and examine issues and risks):** Όταν τα ζητήματα που βρίσκονται είναι απλά μπορούν να λυθούν ανεπίσημα από τον Διαχειριστή Έργου (Project manager) και να αναφερθεί το γεγονός στο Ημερολόγιο (Daily log). Αν τα ζητήματα ή τα ρίσκα που βρεθούν είναι πιο περίπλοκα τότε ακολουθούνται οι προσεγγίσεις που έχουν οριστεί παραπάνω.
  - 7) **Κλιμάκωση Ζητημάτων και Ρίσκων (Escalate issues and risks):** Σε περίπτωση που το έργο τείνει να ξεφύγει από τα όρια που έχουν τεθεί, ο Διαχειριστής Έργου (Project manager) οφείλει να το ερευνήσει και ανάλογα με το πόσο εκτός είναι και τι επιρροή στο έργο προβλέπει ότι θα υπάρξει, να ετοιμάσει μία Αναφορά Εξαίρεσης προς το Συμβούλιο του Έργου (Project board), το οποίο θα αποφασίσει τι θα γίνει μετέπειτα.
  - 8) **Διορθωτικές Κινήσεις (Take corrective action):** Για την επιστροφή του έργου στα όρια που έχουν καθοριστεί, δημιουργείται μία Δέσμη Εργασίας (Work package) με τις ενέργειες που αποφασίστηκε πως πρέπει να γίνουν. Αυτή, εγκρίνεται και εκτελείτε.
- **Διαχείριση Παράδοσης Προϊόντων (Managing product delivery):** Αναφέρεται στην εκτέλεση των καθημερινών εργασιών του έργου.

- 1) **Αποδοχή Δέσμης Εργασιών (Accept a work package):** Αφορά την κατανόηση των απαιτούμενων της κάθε Δέσμης Εργασίας από την ομάδα που θα την εκτελέσει και να συμφωνήσει με αυτό, δημιουργώντας ένα Σχέδιο Ομάδας (Team plan) στο οποίο θα περιλαμβάνονται τα προϊόντα που θα πρέπει να ολοκληρωθούν μέσω αυτής της δέσμης.
  - 2) **Εκτέλεση Δέσμης Εργασιών (Execute a work package):** Έχει να κάνει με την εκτέλεση των Δεσμών Εργασιών ακολουθώντας τις οδηγίες του Διαχειριστή Έργου.
  - 3) **Παράδοση Δέσμης Εργασιών (Deliver a work package):** Έχει να κάνει με την ενημέρωση του Διαχειριστή Έργου πως μία Δέσμη Εργασιών έχει ολοκληρωθεί και τον έλεγχο της από τον Διαχειριστή Έργου ώστε να επιβεβαιώσει πως έχει εκτελεστεί σωστά.
- **Διαχείριση Ορίων Σταδίου (Managing a stage boundary):** Αφορά τον σωστό διαχωρισμό του έργου σε στάδια και την σωστή μετάβαση από στάδιο σε στάδιο.
    - 1) **Σχεδιασμός του Επόμενου Διαχειριστικού Σταδίου (Plan the next management stage):** Το σχέδιο για το επόμενο στάδιο δημιουργείται όταν πλησιάζει προς το τέλος του τωρινό στάδιο και χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες στο Σχέδιο Έργου αλλά και στα υπόλοιπα σχέδια ώστε να κατασκευαστεί κατάλληλα.
    - 2) **Ενημέρωση του Σχεδίου Έργου (Update the project plan):** Αφορά την ενημέρωση του Σχεδίου Έργου όταν ένα στάδιο φτάνει κοντά στο τέλος του ώστε να καταγραφούν σε αυτό η πρόοδος και οι νέες προβλέψεις για το έργο.
    - 3) **Ενημέρωση της Έκθεσης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου (Update the business case):** Αφορά τον έλεγχο όλων των απαραίτητων εγγράφων και σχεδίων προκειμένου να διαπιστωθεί αν η Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου χρειάζεται αλλαγές.
    - 4) **Αναφορά Λήξης Διαχειριστικού Σταδίου (Report management stage end):** Δημιουργείται η Αναφορά Λήξης Διαχειριστικού Σταδίου η οποία περιλαμβάνει τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν στο στάδιο, την επίδοση της ομάδας και σχετικά ζητήματα και ρίσκα. Επιπλέον, δημιουργούνται η Έκθεση



Μαθημάτων (Lessons report) και οι Εν-συνεχεία Προτεινόμενες Πράξεις (Follow-on action recommendations).

- 5) **Δημιουργία Σχεδίου Εξαίρεσης (Produce an exception plan):** Σε περίπτωση που διαπιστωθούν σημαντικές παρεκκλίσεις από το αρχικό σχέδιο, τότε αυτές αναφέρονται σε μία Αναφορά Εξαίρεσης. Σύμφωνα με αυτήν, το Συμβούλιο του Έργου μπορεί να ζητήσει την δημιουργία ενός Σχεδίου Εξαίρεσης αν το κρίνει απαραίτητο.
- **Κλείσιμο Έργου (Closing a project):** Αφορά τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να κλείσει σωστά το έργο επίσημα είτε κλείσει στην ώρα του είτε απρόοπτα.
    - 1) **Δημιουργία Προμελετημένου Κλεισίματος (Prepare planned closure):** Πρέπει να βεβαιωθεί πως τα παραδοτέα του έργου καλύπτουν τα χαρακτηριστικά που ζητήθηκαν στις Περιγραφές Προϊόντων (Product descriptions) και να δημιουργηθεί ο Λογαριασμός Κατάστασης Προϊόντων (Product status account), ο οποίος περιλαμβάνει αναλυτικά αυτά τα χαρακτηριστικά ώστε να γίνει ο έλεγχος.
    - 2) **Δημιουργία μη Προγραμματισμένου Κλεισίματος (Prepare premature closure):** Σε αυτή την περίπτωση, πάλι θα πρέπει να δημιουργηθεί ο Λογαριασμός Κατάστασης Προϊόντων (Product status account), ο οποίος αυτή την φορά θα περιλαμβάνει αναλυτικά ποια προϊόντα είναι έτοιμα και σε τι βαθμό έχουν ετοιμαστεί τα υπόλοιπα. Σύμφωνα με αυτό, ο Διαχειριστής Έργου θα μαζέψει ότι έχει αξία από την πρόοδο του έργου ώστε να χρησιμοποιηθούν σε άλλα έργα και θα υπολογίσει την επιπλέον δουλειά που εκτιμάται ότι χρειάζεται για την ολοκλήρωση όλων των προϊόντων του έργου.
    - 3) **Παράδοση Προϊόντων (Hand over products):** Αφορά τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η παράδοση των προϊόντων, είτε αυτή γίνει μια φορά στο τέλος του έργου είτε γίνεται σταδιακά ανά συμφωνηθέντες χρονικές στιγμές. Επίσης, αφορά τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν μετά την παράδοση του ώστε να συντηρείτε ή να ελέγχεται για πιθανά σφάλματα που διαπιστωθούν.
    - 4) **Αξιολόγηση Έργου (Evaluate the project):** Για την επίσημη αξιολόγηση του έργου δημιουργείται η Αναφορά Λήξης Έργου (End project report) στην οποία περιλαμβάνεται η αξιολόγηση της ομάδας και η αξιολόγηση των

αποτελεσμάτων σε σχέση με τα ζητούμενα. Σε αυτήν την έκθεση περιλαμβάνεται επίσης και η Έκθεση Μαθημάτων (Lessons report) η οποία περιλαμβάνει ότι παρατηρήσεις μπορούν να φανούν χρήσιμες για μεταγενέστερα έργα.

- 5) **Αίτηση Κλεισίματος Έργου (Recommend project closure):** Όταν ο Διαχειριστής Έργου κρίνει ότι μπορεί να κλείσει το έργο, τότε στέλνεται αυτή η αίτηση στο Συμβούλιο του Έργου. Μετά την έγκριση της, κλείνουν τα μητρώα ζητημάτων, ρίσκων, ποιότητας, μαθημάτων και το ημερολόγιο. Τέλος ενημερώνεται το Συμβούλιο του Έργου πως το έργο έχει κλείσει.

## Παράρτημα Δ Ακρόνυμα

ACER: Agency for the Cooperation of Energy Regulators

AME: Alma Mater Europaea

AGB: Appropriate Governing Body

AO: Architecture Office

BM: Business Manager

BIG: Business Implementation Group

CPM: Critical Path Method

CSFs: Critical Success Factors

CoEPM<sup>2</sup>: Centre of Excellence in Project Management

CEDEFOP: European Centre for the Development of Vocational Training

CPM: Critical Path Method

DMO: Document Management Officer

DPC: Data Protection Coordinator

EUROSTAT: Statistical office of the European Union

ERSEA: Eligibility, Recruitment, Selection, Enrollment, and Attendance

ESMA: European Securities and Markets Authority

EACEA: Education, Audiovisual and Culture Executive Agency

ERA: European Union Agency for Railways

ERCEA: European Research Council Executive Agency

EASME: Executive Agency for SMEs

Europol: European Police Office

IPMA: International Project Management Association

JRC: Joint Research Center

LFA: Logical Framework Approach

LISO: Local Information Security Officer

LogFRAME: Logical Framework

MRP: Material Requirements Planning

PMI: Project Management Institute

PRINCE2: Projects in Controlled Environments

PERT: Program Evaluation Review Technique

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

PCM: Project Cycle Management

PM<sup>2</sup>: Project Management squared

PMDPro: Project DPro

PM4NGO: Project Management for NGOs

PM4DEV: Project Management for Development

PESTEL: Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal

PMO: Project Management Office

PMCD: Project Manager Competency Development

PID: Project Initiation Document

PSC: Project Steering Committee

PO: Project Owner

PM: Project Manager

PCT: Project Core Team

PST: Project Support Team

PgM: Programme Manager

PQA: Project Quality Assurance

PSO: Project Support Office

REA: Research Executive Agency

RASCI: Responsible, Accountable, Supports, Consulted, Informed

SaaS: Software as a Service

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SP: Solution Provider

TCM: Total Cost Management

URs: User/Business Representatives

WBS: Work Breakdown Structure