



Γνωρίζοντας το επάγγελμα
ΤΟΥ
PROJECT MANAGER

ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ

ΑΘΗΝΑ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2017

0. Περιεχόμενα

0. Περιεχόμενα	0
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
2. ΤΟ PMI GREECE CHAPTER	1
2.1. Ιστορικό - δραστηριότητες	1
2.2. Η παρουσίαση του Project Management στα σχολεία.....	1
2.3. Σχετικά με τους ομιλητές.....	2
3. Η ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ	3
3.1. Εισαγωγή – δημιουργία φιλικού κλίματος.....	3
3.2. Project, Project Management και Project Manager	3
3.3. Η έννοια του έργου (Project)	3
3.4. Βασικά στάδια κάθε έργου – Εκκίνηση.....	3
3.5. Βασικά στάδια κάθε έργου - Σχεδιασμός.....	4
3.6. Σχέση χρόνου- κόστους - αντικειμένου (triple constraint)	4
3.7. Βασικά στάδια κάθε έργου – Υλοποίηση	5
3.8. Συντελεστές ενός έργου (Βασικοί ρόλοι)	5
3.9. Βασικά στάδια κάθε έργου –Παρακολούθηση	6
3.10. Βασικά στάδια κάθε έργου – Ολοκλήρωση	6
3.11. Ρόλος και χαρακτηριστικά του Project Manager.....	7
3.12. Επίλογος παρουσίασης	7
4. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ	7
4.1. Η ΑΠΟΨΗ ΤΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ	7
4.2. Η ΑΠΟΨΗ ΤΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΩΝ	7
4.3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	8
5. ΣΗΜΕΙΩΣΗ	8
6. ΠΗΓΕΣ	8

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κείμενο που ακολουθεί γίνεται αναφορά στο περιεχόμενο της παρουσίασης «Γνωρίζοντας το επάγγελμα του Project Manager» σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης από μέλη του PMI-Greece Chapter.

Η παρουσίαση αυτή **αποσκοπεί** στην ευαισθητοποίηση των μαθητών σε θέματα διοίκησης έργων (Project Management) για να καταδειχθεί ο τρόπος σκέψης που απαιτείται κατά τη διοίκηση αυτών.

Η προσέγγιση των βασικών θεωρητικών αρχών του Project Management δίνεται μέσα από εικόνες, παραδείγματα και παραλληλισμούς από την καθημερινή ζωή, με στόχο η παρουσίαση να είναι ενδιαφέρουσα για τους μαθητές και να αφομοιωθούν όσο το δυνατόν καλύτερα ορισμένες, πιθανώς πρωτάκουστες, έννοιες.

2. TO PMI GREECE CHAPTER

2.1. Ιστορικό - δραστηριότητες

Το PMI¹ είναι ο μεγαλύτερος διεθνής, μη κερδοσκοπικός οργανισμός που ασχολείται με την προώθηση της χρηστής διοίκησης των έργων (Project Management). Το Ελληνικό Παράρτημα (PMI-Greece Chapter) ιδρύθηκε το 2006 και σήμερα αριθμεί σχεδόν 500 μέλη από όλους τους κλάδους της οικονομίας. Απώτερος σκοπός του είναι να καταστήσει στη Ελλάδα γνωστή και ευρύτερα κατανοητή την αναγκαιότητα της διοίκησης των έργων με χρήση εφαρμοσμένων καλών μεθόδων και εργαλείων, που βρίσκουν πρακτική εφαρμογή σχεδόν σε όλα τα έργα, ανεξάρτητα της εξειδίκευσής τους.

Στο παραπάνω πλαίσιο οργανώνονται τακτικά συνέδρια, εργαστήρια (workshops) και παρουσιάσεις με σχετική θεματολογία. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται συνεχής επιμόρφωση των μελών του στις νέες τάσεις και στα διεθνή δρώμενα. Παράλληλα, επιθυμία του παραρτήματος είναι η διάδοση του Project Management σε ευρύτερες επαγγελματικές και κοινωνικές ομάδες, έχοντας βαθιά πεποίθηση ότι με τον τρόπο αυτό μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση του μέλλοντος της χώρας.

Όλες οι δράσεις του παραρτήματος υλοποιούνται από ομάδες εργασίας των μελών του που απασχολούνται αποκλειστικά σε **εθελοντική** βάση.

2.2. Η παρουσίαση του Project Management στα σχολεία

Η παρουσίαση φιλοδοξεί, μέσα από τις κατάλληλες απλουστεύσεις και παραδείγματα, να κεντρίσει το ενδιαφέρον των μαθητών για μια ενδεχόμενη σταδιοδρομία στο χώρο της Διοίκησης Έργων.

Στατιστικές έρευνες σε παγκόσμια κλίμακα δείχνουν ότι η ενασχόληση με το Project Management, ως επαγγελματική εξειδίκευση, αποδίδει πρόσθετα οφέλη σε όσους

¹ <https://www.pmi.org>

επενδύσουν σε αυτό το γνωστικό αντικείμενο (ευκολία στην εξεύρεση εργασίας, καλύτερες αποδοχές).

Οι αρχές και οι διαδικασίες που διέπουν τη χρηστή Διοίκηση Έργου (Project Management) είναι **γενικές** και διέπουν όλα τα έργα ανεξάρτητα του ειδικότερου αντικειμένου τους. Κάτω από αυτό το πρίσμα εκτιμούμε ότι οι έφηβοι θα είναι δεκτικοί στην επαφή τους με το αντικείμενο καθώς μπορούν να το παραλληλίσουν με τους τομείς ενδιαφέροντός τους.

Οι βασικές αρχές του Project Management είναι πλήρως εναρμονισμένες με τις σύγχρονες εκπαιδευτικές θεωρίες για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του 21^{ου} αιώνα.

Παράλληλα, με δεδομένο ότι η παρουσίαση εννοιών όπως:

- η σκέψη που προηγείται της ενέργειας,
- η επικοινωνιακή επικοινωνία,
- η συνεργασία,
- η αλληλουχία των ενεργειών,
- η δυναμική της ομαδικής εργασίας,
- η παρακολούθηση της εξέλιξης μιας δράσης,
- η λήψη τυχόν διορθωτικών μέτρων και
- η ανασκόπηση του αποτελέσματος

μπορούν να αποβούν χρήσιμες και σε πτυχές της προσωπικής ζωής του καθενός, θεωρούμε ιδιαίτερα χρήσιμη την **αφύπνιση** των μαθητών.

Οι παραπάνω πεποιθήσεις βρίσκουν θερμούς υποστηρικτές τα μέλη μας, που πήραν την πρωτοβουλία για την οργάνωση της παρουσίασης αυτής. Φιλοδοξούν δε να μεταδώσουν ένα κομμάτι του ενθουσιασμού τους στους μαθητές και τις μαθήτριες.

Η **διάρκεια** της παρουσίασης υπολογίζεται σε μια διδακτική ώρα.

2.3. Σχετικά με τους ομιλητές

Οι ομιλητές είναι μέλη του PMI – Greece Chapter, επαγγελματίες στον τομέα διοίκησης έργων και μετέχουν εθελοντικά σε ομάδα εργασίας που συστάθηκε ειδικά για την οργάνωση αυτών των παρουσιάσεων και την προετοιμασία του σχετικού υλικού, υπό την αιγίδα του PMI– Greece Chapter. Η ομάδα αποτελείται από 5 άτομα με διαφορετικό επαγγελματικό υπόβαθρο πιστοποιημένοι με τη διεθνή πιστοποίηση PMP^{®2}.

Τη κύρια ομάδα επικουρικά πλαισίωσαν και άλλα μέλη του PMI - Greece Chapter που ενδεχομένως θα συνδράμουν στη συνέχεια και ως ομιλητές. Η κύρια ομάδα απαρτίζεται (με αλφαβητική σειρά) από τους:

- Γκολφινόπουλου Ελισάβετ, Τοπογράφο Μηχανικό
- Λαναρά Ιφιγένεια, Οικονομολόγο
- Μπερτσά Μαγδαληνή, Senior Project Manager
- Τζαβαλή Εφη, Informatics Center Program Director
- Χαραλαμπίδη Παντελεήμονα, Μηχανολόγο Μηχ/κό ΤΕ

² Project Management Professional

3. Η ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

3.1. Εισαγωγή – δημιουργία φιλικού κλίματος

Ο ομιλητής παρουσιάζει με λίγα λόγια των εαυτό του, την επαγγελματική του θέση και αναφέρεται στη θετική του εμπειρία από την ενασχόληση με το Project Management.

3.2. Project, Project Management και Project Manager

Η παρουσίαση στοχεύει στην επεξήγηση των όρων Project - Project Management και Project Manager και των βασικών αρχών - εννοιών της διοίκησης έργων. Γίνεται αναφορά στο τι είναι έργο, πως δημιουργείται η ανάγκη υλοποίησης ενός έργου, τι πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, τι σημαίνει χρηστή διαχείριση των διαθέσιμων πόρων και τέλος ποια είναι η συμβολή του ανθρώπου και της ομαδικής εργασίας στο όλο εγχείρημα. Τονίζεται ιδιαίτερα η σπουδαιότητα της κριτικής σκέψης και του προγραμματισμού δηλαδή της πρόβλεψης των δράσεων που θα υλοποιηθούν όχι τυχαία, αλλά βάσει συγκεκριμένου σχεδίου.

3.3. Η έννοια του έργου (Project)

Μέσα από διαφορετικές εικόνες δίνεται στους μαθητές ο ορισμός του έργου (Project) αποφεύγοντας τη θεωρητική αναφορά στον επιστημονικό **ορισμό** του: «Προσπάθεια για την υλοποίηση μοναδικού και συγκεκριμένου έργου ή υπηρεσίας με δεσμεύσεις χρόνου και κόστους» αλλά τους ζητείται να διακρίνουν μέσα από μια σειρά επιλογών εικόνες που αναφέρονται σε έργα.

Επίσης τονίζεται η διαφορά μεταξύ των εννοιών «έργου» και καθημερινής λειτουργίας ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης διακρίνοντας την «μοναδικότητα» του έργου από την «επαναληψιμότητα» των λειτουργιών όπως η παραγωγή ενός προϊόντος ή παρακολούθηση της μισθοδοσίας, των τιμολογίων κλπ εργασίες, που δεν χαρακτηρίζονται έργα αλλά λειτουργίες (operations).

3.4. Βασικά στάδια κάθε έργου – Εκκίνηση

Όλα τα έργα **εκκινούν** από πολύ συγκεκριμένους λόγους όπως για παράδειγμα η κάλυψη μίας ανάγκης της αγοράς, μια νέα τεχνολογική εξέλιξη, η προσαρμογή σε νέα νομοθεσία, η επιθυμία βελτίωσης μιας υπηρεσίας. Στην αρχή καθορίζεται σε αδρές γραμμές το αντικείμενο του έργου και μερικές κύριες παράμετρους του. Επιλέγεται ο PM και συλλέγονται συναφή ιστορικά δεδομένα.

Τονίζεται πόσο σημαντικό είναι να γνωρίζουμε από την αρχή όχι μόνο τις απαιτήσεις μας, αλλά, κυρίως τα όρια μας για να μην θέτουμε φιλόδοξους στόχους όταν δεν διαθέτουμε τα μέσα (χρόνο, χρήμα, πόρους) για να τους πετύχουμε. Δίνεται το χαρακτηριστικό παράδειγμα του γνωστού ακρωνυμίου **how-why-who-when-what-where**

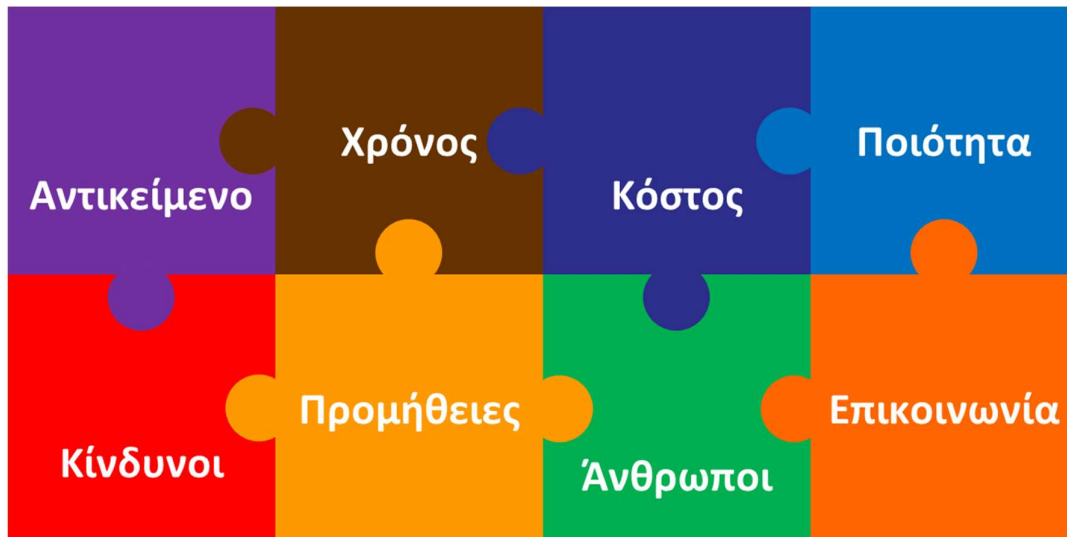
ώστε να καταστεί σαφές ότι πριν αρχίσει ένα έργο πρέπει να καθορισθεί τι θα κάνουμε, γιατί, ποιος, πότε, πως και που θα υλοποιηθεί.

3.5. Βασικά στάδια κάθε έργου - Σχεδιασμός

Ακολουθεί ο λεπτομερής **σχεδιασμός** του έργου με τον καθορισμό των τεχνικών προδιαγραφών, τη λήψη σημαντικών αποφάσεων για τον τρόπο εκτέλεσης, εκτιμώνται οι ανάγκες σε πόρους (μηχανήματα, προσωπικό, κλπ), καθορίζεται η ομάδα εργασίας, τα βασικά πακέτα εργασίας του έργου, συντάσσεται το χρονοδιάγραμμα. Καθορίζονται οι διαδικασίες και η συχνότητα ελέγχων στην ποιότητα και στην πορεία του έργου. Θεσπίζεται επίσης ο τρόπος επικοινωνίας μεταξύ όλων των εμπλεκομένων στο έργο.

Στόχος είναι να έρθουν οι μαθητές σε επαφή με τους όρους που ακολουθούν:

**(Φυσικό) Αντικείμενο – Χρόνος – Κόστος – Ποιότητα
Κίνδυνοι – Προμήθειες – Ανθρώπινο δυναμικό - Επικοινωνία**



3.6. Σχέση χρόνου- κόστους - αντικειμένου (triple constraint)

Μία από τις θεμελιώδεις αρχές του project management η οποία θα παρουσιαστεί στους μαθητές, είναι εκείνη της άρρηκτης σχέσης μεταξύ του χρόνου του κόστους και του μεγέθους (αντικείμενο) ενός έργου. Είναι αυτονόητα παραδεκτό ότι μόλις καθοριστεί το αντικείμενο ενός έργου (τι θα κάνουμε), θα πρέπει να ζυγιστούν οι παράμετροι που αφορούν σε ΚΟΣΤΟΣ/ ΧΡΟΝΟ/ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ/ ΠΡΟΣΔΟΚΟΥΜΕΝΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ. Εφόσον θέλουμε το έργο να γίνει γρηγορότερα (μείωση χρόνου) θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε περισσότερους πόρους και κατά συνέπεια να έχουμε αύξηση του κόστους. Αντίστοιχα μπορούμε να μειώσουμε το κόστος αυξάνοντας το χρόνο ή αν θέλουμε να μειώσουμε τον

χρόνο και το κόστος ενός έργου θα πρέπει να γίνουν υποχωρήσεις στο αντικείμενο, δηλαδή στην ποιότητα του τελικά παραγόμενου προϊόντος.



Στο σημείο αυτό η παρουσίαση θα εμβαθύνει για να τονισθεί η σπουδαιότητα της **κριτικής σκέψης**. Αναλύεται η ελαστικότητα των όρων «καλό», «φθηνό», «γρήγορο» και τονίζεται η σημασία της επιλογής των προδιαγραφών και η αντίστοιχη τήρηση τους. Επισημαίνεται ότι η υπερβολική προσοχή σε μια από τις πτυχές του τριγώνου μεγιστοποιεί τα αντίστοιχα οφέλη αλλά μπορεί να αποβεί εξαιρετικά ζημιογόνα για το έργο ως ολότητα.

3.7. Βασικά στάδια κάθε έργου – Υλοποίηση

Με την ολοκλήρωση του σχεδιασμού ξεκινά η υλοποίηση με τυπικότερο παράδειγμα την κατασκευή ενός τεχνικού έργου όπως ένα κτίριο. Στο σημείο αυτό τονίζεται ότι η υλοποίηση ενός έργου είναι αποτέλεσμα **συλλογικής προσπάθειας** πολλών ομάδων οι οποίες πρέπει να συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους και να επικοινωνούν συνεχώς μεταξύ τους. Σε μια δε εποχή που τα σύνορα διευρύνονται και οι εξ' αποστάσεως παραγωγή είναι σύνθηρες φαινόμενο οι κανόνες επικοινωνίας και ο σεβασμός των τοπικών ιδιαιτεροτήτων είναι κάτι που πρέπει να λαμβάνεται πάντοτε υπόψη (διαφορές στην ώρα, στις αργίες, στα έθιμα κλπ)

3.8. Συντελεστές ενός έργου (Βασικοί ρόλοι)

Κατά την υλοποίηση ενός έργου διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο διάφορα **πρόσωπα** ή/και φορείς οι οποίοι έχουν διαφορετικούς ρόλους. Ειδικότερα σε κάθε έργο διακρίνουμε:

- τον **κύριο** του έργου που δίνει τους πόρους και για λογαριασμό του οποίου εκτελείται.
- τον Project Manager (**PM**) του έργου που είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την παρακολούθηση του έργου
- τον **χορηγό** (sponsor) του έργου, το άτομο στην επιχείρηση/οργανισμό που ενδιαφέρεται για την επιτυχία του έργου και χάρις στην υψηλή του επιρροή μπορεί να κάνει καίριες επεμβάσεις όταν αυτό χρειαστεί.

- τους **εμπλεκόμενους** του έργου, άτομα και φορείς που είναι σε θέση να επηρεάσουν το έργο είτε θετικά είτε αρνητικά. Ανάλογα με το βαθμό εμπλοκής τους τα πρόσωπα αυτά ενημερώνονται ή/και συμμετέχουν στην υλοποίηση του έργου και η άποψη τους λαμβάνεται συνεχώς υπόψη.
- την **ομάδα** του έργου που σχεδιάζει και υλοποιεί.
- τον **τελικό αποδέκτη** του έργου (εργαζόμενοι, πολίτες, πελάτες κλπ) που θα κάνει χρήση του έργου όταν αυτό ολοκληρωθεί.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στα κριτήρια σύνθεσης της ομάδας του έργου, για να τονισθεί στους νέους η σπουδαιότητα και τα προστιθέμενα οφέλη της **ομαδικής προσπάθειας** μέσα από τον σεβασμό και την αναγνώριση των δεξιοτήτων κάθε μέλους της ομάδας.

3.9. Βασικά στάδια κάθε έργου – Παρακολούθηση

Παράλληλα, επισημαίνεται στους μαθητές η αναγκαιότητα της παρακολούθησης της υλοποίησης. Δεν αρκεί δηλαδή να εκτελώ πρέπει και να καταγράψω την πρόοδο ώστε να είμαι σε θέση να γνωρίζω αν είμαι εντός ή εκτός χρονοδιαγράμματος.

Η **συνεχής σύγκριση** του αναμενόμενου έργου με το πραγματικά παραγόμενο είναι ο τρόπος «τιθάσευσης» και κυριαρχίας επί του έργου. Η παρακολούθηση γίνεται με διάφορα εργαλεία και εποπτικούς τρόπους ώστε τα αποτελέσματα να εύκολα ορατά σε όλους τους συντελεστές του έργου (διαγράμματα, πίνακες με πράσινες/κίτρινες/κόκκινες σημάνσεις).

Η χρησιμότητα της γνώσης για τη πραγματική πορεία ενός έργου έγκειται στη δυνατότητα που παρέχει να λάβουμε διορθωτικά μέτρα όπως πχ η θέσπιση πρόσληψης επιπλέον προσωπικού όταν μια δράση καθυστερεί, η χρήση ενός πιο σύγχρονου και γρήγορου μηχανήματος κλπ.

Αναφορά τέλος, γίνεται στη **διαχείριση κινδύνων** πως η πρόβλεψη και η εκ των προτέρων σκέψη και οργάνωση πιθανών σεναρίων αντίδρασης (plan b) σε συνθήκες ηρεμίας και πριν συμβεί η πιθανολογούμενη αστοχία συμβάλλει θετικά στην πορεία και στη διατήρηση του ηθικού της ομάδας του έργου σε υψηλό επίπεδο.

3.10. Βασικά στάδια κάθε έργου – Ολοκλήρωση

Γίνεται μνεία στους μαθητές ότι το έργο συνήθως δεν κλείνει τη στιγμή των εγκαινίων ή όταν το έργο περνά σε παραγωγική φάση αλλά αφού γίνει έλεγχος για τυχόν εκκρεμότητες, τόσο στο φυσικό αντικείμενο (πχ το σωληνάκι που δεν έφερε ο προμηθευτής, η σύνδεση των νέων εκτυπωτών και στους υπολογιστές των κλειστών γραφείων), όσο και σε οικονομικό (πχ αποπληρωμή όλων των προμηθευτών) και νομικό (πχ κλείσιμο δικαστικών διεκδικήσεων) επίπεδο.

Σημειώνεται επίσης η σπουδαιότητα **καταγραφής** των εμπειριών που αποκτήθηκαν ώστε στο μέλλον να μην επαναληφθούν οι ίδιες αστοχίες και να γίνει αξιοποίηση της συλλεχθείσας εμπειρίας και τεχνογνωσίας.

3.11. Ρόλος και χαρακτηριστικά του Project Manager

Η επιτυχία ενός έργου (Project) εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον Project Manager, δηλαδή τον άνθρωπο που συντονίζει και διαχειρίζεται όλες τις πτυχές του φέροντας **συνολική ευθύνη** επ' αυτού. Επισημαίνεται η σπουδαιότητα του ρόλου του, παρομοιάζεται με τον διευθυντή μιας ορχήστρας και γίνεται αναφορά στα χαρακτηριστικά του. Τονίζονται κυρίως οι δεξιότητες του που συνδέονται με τη προσωπικότητα του.

Καταβάλλεται προσπάθεια να μεταδοθεί στους μαθητές το μήνυμα ότι στη θέση του PM μπορεί να βρεθεί κάποιος ανεξάρτητα της αρχικής του ακαδημαϊκής εκπαίδευσης.

3.12. Επίλογος παρουσίασης

Η παρουσίαση ολοκληρώνεται με την επανάληψη κάποιων χαρακτηριστικών του Project Manager και την διά-δραση με τους μαθητές σχετικά με την ορθότητα ή μη κάποιων θέσεων της μορφής: Ο καλός Project Manager σχεδιάζει, μεροληπτεί, εμπνέει, συνδυάζει, προβλέπει, κρύβει την αλήθεια κ.α.

4. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

4.1. Η ΑΠΟΨΗ ΤΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ

Με την ολοκλήρωση της παρουσίασης, ζητείται από τους μαθητές, μέσα από ένα σύντομο ερωτηματολόγιο (της τάξης των 10 ερωτήσεων), να αξιολογήσουν την παρουσίαση και να καταγράψουν το βαθμό ενδιαφέροντός τους για το θέμα.

Επίσης, δίνεται στους μαθητές έντυπο, αποκλειστικά για δική τους χρήση, με ερωτήσεις αυτό-αξιολόγησης της συμβατότητας του τρόπου που αντιμετωπίζουν τις εργασίες της καθημερινότητας τους με τις αρχές και τις έννοιες του Project Management, το οποίο μπορούν να συμπληρώσουν εφόσον το επιθυμούν.

4.2. Η ΑΠΟΨΗ ΤΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΩΝ

Ανάλογα, ζητείται από τους καθηγητές μέσα από ένα ερωτηματολόγιο της τάξης των 15 ερωτήσεων να δώσουν τη δική τους εκτίμηση σχετικά με τη παρουσίαση και το βαθμό δεκτικότητας της από τους μαθητές.

4.3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οι απόψεις των μαθητών και των καθηγητών καταγράφονται και αξιοποιούνται για τη βελτίωση της παρουσίασης και την αποτίμηση της. Τα συλλεγόμενα αποτελέσματα είναι διαθέσιμα στους εμπλεκόμενους, εφόσον το επιθυμούν.

5. ΣΗΜΕΙΩΣΗ

Το υλικό της παρουσίασης ενδέχεται να τροποποιηθεί λίγο (κυρίως ως προς τις εικόνες) ανάλογα με το ακροατήριο, την εμπειρία που θα αποκτηθεί και τα σχόλια μαθητών και καθηγητών.

6. ΠΗΓΕΣ

- PMBOK® 5th edition – Οδηγός του PMI σχετικά με τη Διοίκηση Έργων
- www.pmi-org Επίσημη Ιστοσελίδα του Project Management Institute
- www.pmief.org Εκπαιδευτικός Οργανισμός υπό την αιγίδα του PMI
- εικόνες και σύμβολα ελεύθερα διακινούμενα στο διαδίκτυο