

Επιστροφή στις βασικές αξίες

ήταν το μήνυμα του

**3^{ου} διεθνούς Συνεδρίου
Project Management Best Practices**

από το Center of Excellence in Project Management της Ελληνοαμερικανικής Ένωσης



Το 3ο διεθνές Συνέδριο Project Management Best Practices πραγματοποιήθηκε στις 23 Ιουνίου 2008, με κεντρικό θέμα τις βέλτιστες πρακτικές από σύνθετα έργα, στο Συνεδριακό Κέντρο της Ελληνοαμερικανικής Ένωσης, συγκεντρώνοντας 200 συνέδρους από 70 εταιρείες, 8 ομιλητές από οργανισμούς του εξωτερικού και 6 ομιλητές από την Ελληνική αγορά.

Ο **Ian Dawkins, Vice President, Head of Future Programs της Airbus**, ως κεντρικός ομιλητής έδωσε το μήνυμα της επιστροφής στις βασικές αξίες. Ο κολοσσός της αεροναυπηγικής με 55.000 υπαλλήλους σε ολόκληρο το κόσμο υπάρχει μέσα από τα έργα του, καθώς κάθε παραδοτέο αεροσκάφος είναι και ένα πολύπλοκο έργο. Με ρυθμούς παράδοσης σχεδόν 1,2 αεροσκάφη την ημέρα μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον και με πληθώρα εξωτερικών συνεργατών, η Airbus αναδιοργανώνει τα συστήματα project management και εστιάζει σε πέντε βασικά βήματα: σχεδιασμός, χρονοπρογραμματισμός, ηγεσία και διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, έλεγχος, αναφορά αλλά και στη διαχείριση κινδύνου σε όλο το φάσμα της σχεδίασης και εκπόνησης του έργου. Ο κ. Dawkins επισήμανε ότι όσο σύνθετα γίνονται τα έργα τόσο περισσότερο δεν πρέπει να ξεφεύγουμε από τον χρυσό κανόνα των πέντε παραπάνω βασικών αξιών. Η προσέγγιση κάθε έργου θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο απλή και κατανοητή από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς. Κάθε έργο πρέπει να ξεκινά από ένα δυνατό όραμα, και να βασίζεται σε ένα πλάνο το οποίο θα είναι κατανοητό και ορατό σε όλους



Ο **Martin O' Neill, Program Director του κατασκευαστικού ομίλου μεταφορικών μέσων Bombardier Transportations**, υπήρξε κατηγορηματικός στους λόγους για τους οποίους εξακολουθούν έργα να αποτυγχάνουν παρά τα εργαλεία, τις μεθοδολογίες και την εκπαίδευση που υπάρχει διαθέσιμη σήμερα στο project management. Σύμφωνα με έρευνα σε 83 επαγγελματίες project managers του ομίλου Rolls-Royce, Goodrich & AMEC, τα περισσότερα λάθη συμβαίνουν στο πρώτο βήμα: στον σχεδιασμό, ενώ τα προβλήματα διαιωνίζονται σε όλη τη ζωή του έργου, όταν κατά τον απολογισμό των αποτελεσμάτων κάθε φάσης δεν λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και δεν γίνονται διορθωτικές κινήσεις προτού ξεκινήσει η επόμενη φάση. Κλάδοι οι οποίοι θεωρούνται



αρκετά ώριμοι σε συστήματα project management, εξακολουθούν ακόμη και σήμερα να αντιμετωπίζουν προβλήματα στη γενικότερη στρατηγική των έργων όταν σε αυτήν συνήθως δεν παίρνουν μέρος οι project managers, οι οποίοι έχουν και την περισσότερη εμπειρία. Ο κ. O'Neill επισήμανε την ανάγκη για την ανάδειξη της επαγγελματικής ταυτότητας των project managers σε όλες τις λειτουργικές μονάδες, την υιοθέτηση ενιαίων συστημάτων project management και την ουσιαστική υποστήριξη της διοίκησης.



Τις *κεντρικές ομιλίες* συμπλήρωσαν ο οραματιστής John Hermarij, και ο καθηγητής Πάρις Παντουβάκης. Ο κ. **Hermarij, σύμβουλος σε θέματα project management από την Ολλανδία**, αναφέρθηκε στο ηθικό στοιχείο της διαχείρισης έργων. Η σωστή μεθοδολογία είναι βασική αλλά τίποτε δεν λειτουργεί σωστά ακόμη και σε επιτυχημένα έργα όταν ο κύριος υπεύθυνος του έργου δεν διοικεί με σύνεση και ηθική (βλ. Χίτλερ, Στάλιν), και ασκεί μονόπλευρη εξουσία στο έργο. Για ποιά λόγο τελικά οι επιχειρήσεις ξοδεύουν μια περιουσία για να εκπαιδεύσουν τους project managers, όταν τελικά δεν τους δίνουν την ευκαιρία να κάνουν πράξη αυτά που μαθαίνουν; Ο κ. Hermarij συμβούλευσε τους συνέδρους ως επαγγελματίες project managers να αντισταθούν σε οτιδήποτε δεν είναι σύμφωνο με την ηθική τους και δεν βασίζεται σε ειλικρινή επικοινωνία, συμπληρώνοντας την άποψη του προηγούμενου ομιλητή, δηλαδή ότι οι project managers πρέπει να έχουν ενεργό ρόλο στη χάραξη της στρατηγικής. Μια τέτοια δυναμική αντίσταση μπορεί να αλλάξει άμεσα και θετικά την εικόνα του project management.



Ο κ. **Πάρις Παντουβάκης, επίκουρος καθηγητής ΕΜΠ, στον Τομέα Προγραμματισμού και Διαχείρισης Τεχνικών Έργων**, επισήμανε την ανάγκη της επαγγελματικής πιστοποίησης στην Ελλάδα σύμφωνα με τα ελληνικά δεδομένα, και αναφέρθηκε στους στόχους του επερχόμενου πρότυπου ΕΛΟΤ 1429. Ο κ. Παντουβάκης υποστήριξε την αναγκαιότητα της ύπαρξης προτύπων διαχείρισης έργου, παρά το γεγονός ότι η πληθώρα τέτοιων προτύπων είναι πολλές φορές παραπλανητική. Αναφέρθηκε σε διάφορα πρότυπα που είναι διαθέσιμα στην αγορά και στην πιθανότητα σύγκλισης σε ένα παγκόσμιο πρότυπο τύπου ISO. Τα πρότυπα σήμερα συγκλίνουν περισσότερο στα τεχνικά στοιχεία της διαχείρισης των έργων παρά στον ανθρώπινο παράγοντα. Ο κ. Παντουβάκης υποστήριξε επίσης ότι ενώ η πιστοποίηση είναι αναγκαία δεν προϋποθέτει εξ' ορισμού την ικανότητα ενός project manager. Ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δοθεί στα διαπροσωπικά και συμπεριφορικά στοιχεία του ρόλου ενός project manager.

Στις *11 παράλληλες συνεδρίες* του συνεδρίου μίλησαν (με αλφαβητική σειρά) οι:



Ο κ. **Γρηγόρης Ανδρουτσόπουλος, από τη Siemens**, παρουσίασε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα PM@Siemens, που λειτουργεί σε όλο τον όμιλο και για το οποίο ο ίδιος είναι υπεύθυνος για τις επιχειρήσεις του ομίλου που λειτουργούν στην Ελλάδα. Με το 50% του συνολικού τζίρου της Siemens να βασίζεται σε projects, το PM@Siemens υποστηρίζει μια ενιαία διαχειριστική μεθοδολογία και την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών. Παρέχοντας μοντέλα καριέρας, εκπαίδευση και υποστήριξη το PM@Siemens έχει αναδείξει στον όμιλο περίπου 14.000 στελέχη του Project Management (Project Directors, Project Managers κλπ), από τα οποία το 50% είναι πιστοποιημένοι. Το

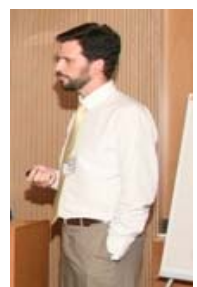
πρόγραμμα, εστιάζοντας σε διαδικασίες και ποιότητα, ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και διάχυση πληροφορίας, έχει επιτύχει καλύτερο έλεγχο της βιωσιμότητας και της επιτυχίας των έργων, την επισήμανση κάθε θετικής ή αρνητικής απόκλισης και δίνει τη δυνατότητα άμεσης επέμβασης με διορθωτικές κινήσεις σε προβληματικά έργα. Επόμενος στόχος του προγράμματος για τη Siemens είναι η βελτίωση διαχειριστικής ωριμότητας, και η γενικότερη αλλαγή κουλτούρας προς ένα *project-driven* επιχειρησιακό περιβάλλον.



Για την χρηματοδότηση, τους οικονομικούς κινδύνους και την αποπληρωμή μεγάλων κατασκευαστικών έργων μίλησε ο **κ. Θωμάς Γκιόλμας, Head of Corporate Development της J&P Avax**. Σημαντικό ρόλο στην σωστή δομή της χρηματοδότησης τέτοιων έργων κατέχουν η τελική συμφωνία και τεκμηρίωση των παραδοτέων, η οποία προϋποθέτει μακρά περίοδο διαπραγματεύσεων μεταξύ των οικονομικών, νομικών και τεχνικών εμπλεκόμενων φορέων. Ο κ. Γκιόλμας αναφέρθηκε στη διαχείριση κινδύνου, στα διάφορα επίπεδα τεκμηρίωσης, στους φορείς-κλειδιά που εμπλέκονται στην εκπόνηση του έργου, όπως τράπεζες, ανάδοχοι, κατασκευαστές, διαχειριστές, νομικοί, οικονομολόγοι και ασφαλιστές. Ο κ. Γκιόλμας κατέληξε ότι οι εξελίξεις στη διαχείριση του οικονομικού μέρους ενός κατασκευαστικού έργου έχουν αλλάξει δραστικά το τοπίο του κατασκευαστικού τομέα τα τελευταία πέντε χρόνια, με τις μεγάλες παραδοσιακές κατασκευαστικές εταιρείες να μεταμορφώνονται σε εκχωρητές επενδυτές (*consession investors*).



Ο **Κώστας Θεοφανίδης, Τεχνικός Διευθυντής της BP Greece**, εστίασε στα συμπεριφορικά στοιχεία του επαγγελματία project manager, τα οποία θεωρούνται ακόμη δεύτερης σημασίας δεξιότητες για επιτυχημένα έργα. Καμία μεθοδολογία όσο άρτια κι αν είναι δεν μπορεί να εγγυηθεί την επιτυχία ενός έργου, αν ο project manager και οι εμπλεκόμενοι φορείς δεν είναι δυνατοί στην ηγεσία, στην επικοινωνία και στην παρακίνηση της ομάδας για αποτελέσματα και τη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος συνεργασίας. Επισήμανε επίσης ότι η δυνατή ηγεσία είναι απαραίτητη σε όλα τα επίπεδα διαχείρισης ενός έργου, και θα πρέπει να βασίζεται στην ισορροπία των σχέσεων μεταξύ του ατόμου, της ομάδας και του τελικού στόχου. Αναφέρθηκε επίσης σε στοιχεία όπως η παρακίνηση, ο αυτοέλεγχος, ο δυναμισμός, η αίσθηση σιγουριάς, η ηθική, η ανοικτή επικοινωνία, ικανότητα διαπραγμάτευσης, η υψηλή νοημοσύνη σε συνδυασμό με την εμπειρία, το πάθος, τη γνώση, τη δημιουργική σκέψη και την επιμονή. Ο κ. Θεοφανίδης αναφέρθηκε επίσης στην επαγγελματική πιστοποίηση κατά το σύστημα του IPMA, το οποίο είναι και το μοναδικό ανάμεσα σε άλλα, που δίνει τη μεγαλύτερη έμφαση στα στοιχεία συμπεριφοράς.



Ο **Νίκος Κουρουνάκης, σύμβουλος σε θέματα στρατηγικής διαχείρισης έργων της εταιρείας Eworx και καθηγητής στο Hellenic American University**, αναφέρθηκε στην ανάγκη συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών, της εξέλιξης της οργανωτικής δομής και της επένδυσης σε καινοτομίες και στην πληροφορική, μέσα από την Διοίκηση Χαρτοφυλακίων Έργων. Η Διοίκηση Χαρτοφυλακίων Έργων αναπτύχθηκε ως μετεξέλιξη της Διοίκησης έργου με στόχο την καλύτερη ορατότητα, την προτυποποίηση, την μέτρηση και την αναβάθμιση των διοικητικών διεργασιών. Η ΔΧΕ

επιτρέπει στις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται τα έργα τους ως μια συνεχή ροή επιχειρηματικών επενδύσεων και συνδέει την στρατηγική με την επιχειρησιακή πλευρά της επιχείρησης. Τα οφέλη είναι τεράστια: ευθυγράμμιση των έργων με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, καλύτερη διαχείριση των πόρων, μέτρηση του πραγματικού κόστους και της απόδοσης, καλύτερη εφαρμογή διαδικασιών και εύκολη πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες για τη σύνταξη αναφορών, τη λήψη αποφάσεων και διορθωτικών κινήσεων.



Ο Νικόλας Μολφέτας, Solutions Sales Professional της Microsoft Hellas, παρουσίασε τον ρόλο πληροφορικών συστημάτων που έχουν σχεδιασθεί για να βοηθούν στην εκπόνηση και παρακολούθηση έργων, στην διαμόρφωση του επιπέδου διαχειριστικής ωριμότητας έργων της επιχείρησης. Η πληροφορική έχει βοηθήσει σημαντικά τους project managers και τη Διοίκηση της επιχείρησης, δίνοντας μέσα για πιο συστηματική διαχείριση της πληροφορίας που ρέει από την εκπόνηση του έργου, και έχει διευκολύνει την επικοινωνία των ομάδων και τον επιμελή έλεγχο. Η πληροφορική διαθέτει σήμερα τεράστιας σημασίας μέσα τα οποία βοηθούν την επιχείρηση στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των έργων και των προγραμμάτων έτσι ώστε αυτά να συγκλίνουν με την εταιρική στρατηγική.



Η Ζωή Στεφανίδου, υπεύθυνη Key Account Management για την φαρμακευτική Novartis Hellas, παρουσίασε τη εφαρμογή της μεθοδολογίας Six Sigma για την βελτίωση των διαδικασιών σε projects πωλήσεων και marketing της εταιρείας. Τα ποσοστά επιτυχίας των έργων βελτιώθηκαν, ενισχύθηκε η ενεργή εμπλοκή όλων των τμημάτων, υιοθετήθηκε ενιαία και απλή μεθοδολογία διαχείρισης έργων, οριοθετήθηκαν ρεαλιστικοί στόχοι χρησιμοποιώντας εργαλεία ανάλυσης και ποσοτικοποίησης, και ενισχύθηκε η επικοινωνία με τη διοίκηση για ότι αφορά την επιτυχία των έργων ως ένα επιπλέον εργαλείο για την εξασφάλιση της ενεργής υποστήριξής της. Η εκπαίδευση ήταν επίσης ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την αλλαγή.



Ο Jim Halpenny, υπεύθυνος για τα έργα Τεχνολογίας του European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions, παρουσίασε την εφαρμογή συστηματικής μεθοδολογίας project management σε ένα μη κερδοσκοπικό ευρωπαϊκό ίδρυμα σε συνδυασμό με ανάλογα εργαλεία πληροφορικής. Το Eurofound συλλέγει και αναλύει πληροφορίες για τις συνθήκες διαβίωσης και εργασίας, τις συνθήκες εργασίας κυρίως στο βιομηχανικό τομέα, τη διαχείριση των αλλαγών, και την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, μέσα στο πλαίσιο εργασιών κοινωνικής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μεγάλο μέρος των έργων του ιδρύματος αφορά τη χρήση πληροφορικών συστημάτων τα οποία υλοποιούνται και λειτουργούν με τη βοήθεια συστηματικής εφαρμογής μεθοδολογίας project management.



Ο Michael Staunton, Executive Development and Succession Planning Director, του χρηματοοικονομικού ομίλου VT Group PLC, μίλησε για τον τρόπο με τον οποίο έχει αναδιοργανωθεί το ανθρώπινο δυναμικό (14.000 υπάλληλοι σε 200 διαφορετικά γεωγραφικά πλάτη), για να υποστηρίξει έργα συνολικού ύψους 4,9 δις λιρών Αγγλίας. Δημιουργήθηκε ομάδα υψηλόβαθμων στελεχών με στόχο την ενδυνάμωση της κουλτούρας project management, κατηγοριοποιήθηκαν τα έργα ανάλογα με την

κερδοφορία τους και την επικινδυνότητά τους, προωθήθηκε νέα ενιαία μεθοδολογία project management, η οποία εφαρμόζεται από την αρχική σύλληψη μέχρι την παράδοση του έργου και την παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών στον πελάτη με ιδιαίτερη έμφαση στα μεγάλα μακροχρόνια έργα. Η μεθοδολογία αυτή περιλαμβάνει εργαλεία, διαχείριση κινδύνου, μοντέλα διαχειριστικής ωριμότητας και μια σειρά διαδικασιών αξιολόγησης των κύριων φάσεων των έργων και προγραμμάτων. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των project managers και στην επικοινωνία.



Ο **Kory Williams, Director of Project Management στον χρηματοοικονομικό όμιλο CIBC World Markets**, παρουσίασε τη μεθοδολογία project management που χρησιμοποιεί ο όμιλος για την διαχείριση έργων τεχνολογίας. Η μεθοδολογία αυτή χαρακτηρίζεται από πέντε βασικά στοιχεία: την επιλογή της σωστής ομάδας, την επιτυχή υλοποίηση του έργου, την αξιολόγηση και ιεράρχηση του έργου σύμφωνα με την στρατηγική της επιχείρησης, την διαχείριση των ανάδοχων και στην διαχείριση θεμάτων πολιτικής και εξουσίας ή μη-εξουσίας. Ο κ. Williams αναφέρθηκε στο καθένα με διάφορα παραδείγματα και μοντέλα που χρησιμοποιεί επιτυχώς ο όμιλος.

Παράλληλα με τις ομιλίες δόθηκαν και *δύο πρακτικές συνεδρίες*:



Ο **κ. George Merguerian, Head of BMC EMEA operations**, παρουσίασε το βασικό μοντέλο ανάπτυξης ενός Project Execution Plan, το οποίο είναι βασισμένο σε πρακτικές δοκιμασμένες σε απλά αλλά και σύνθετα έργα διαφόρων κλάδων, από κατασκευαστικά έργα μέχρι έργα φαρμακευτικών εταιρειών. Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει όλο τον κύκλο σχεδίασης ενός έργου: την αποσαφήνιση των παραδοτέων, τον διαχωρισμό των πακέτων εργασιών, τον χρονοπρογραμματισμό, την σχεδίαση των ομάδων εργασίας, και τον προϋπολογισμό. Το μοντέλο αυτό βοηθά στην εξισορρόπηση κόστους, χρόνου και ποιότητας και δημιουργεί τις ανάλογες συμπεριφορές στην ομάδα, όπως συμφωνία, υπευθυνότητα, επικοινωνία, έλεγχος. Οι συμμετέχοντες λάβανε πρακτική γνώση σχεδιάζοντας ένα WBS δύο επιπέδων.



Στην δεύτερη πρακτική συνεδρία, ο **κ. Tony Eve, υπεύθυνος συμβουλευτικών υπηρεσιών της BMC**, ανέπτυξε τρόπους διαχείρισης των απαιτήσεων του έργου και του πελάτη. Έχοντας ως δεδομένο την αποσαφήνιση και ανάλυση των απαιτήσεων του πελάτη και όχι την τυφλή καταγραφή τους, ο ρόλος του project manager γίνεται ευκολότερος. Ο κ. Eve παρουσίασε την δυναμική των απαιτήσεων ενός έργου σε σχέση με τους γενικότερους και αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης (aims, mission, goals), αλλά και με το γενικότερο εύρος (scope) και τα μετρήσιμα παραδοτέα (objectives) του ίδιου του έργου. Αναφέροντας διάφορα παραδείγματα από επιτυχημένες ή προβληματικές περιπτώσεις, ο κ. Eve παρουσίασε μια συστηματική προσέγγιση διαχείρισης απαιτήσεων, έτσι ώστε να αυτές να είναι κατανοητές, να μπορούν να ιεραρχηθούν ανάλογα με τις ανάγκες του έργου και του πελάτη, να αποσαφηνιστούν, να τεκμηριωθούν και να επικυρωθούν. Ο κ. Eve παρουσίασε τέλος τα βήματα για την διαχείριση αλλαγών ή προβληματικών εξελίξεων στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη.

Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, το συνέδριο έθεσε ως κύρια ζητήματα στην υιοθέτηση μοντέλων project management

- Την επιστροφή στις βασικές αξίες, κρατώντας την οργάνωση και τη δομή ενός έργου όσο γίνεται πιο απλή και κατανοητή από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς (project managers, team members, stakeholders, operation managers, suppliers, contractors, senior management)
- την ενεργό συμμετοχή των project managers στην χάραξη της στρατηγικής των έργων
- την ουσιαστική υποστήριξη της διοίκησης σε όλες τις φάσεις του έργου ιδιαίτερα στο τέλος μιας φάσης και στην δημιουργία σωστών προϋποθέσεων για την έναρξη της επόμενης
- στην συνεχή εκπαίδευση των project managers
- στην υιοθέτηση ενιαίας μεθοδολογίας υποστηριζόμενης από πρότυπα ή μοντέλα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης
- την αξία της Διοίκησης Χαρτοφυλακίου Έργων ως μετεξέλιξη στην Διοίκηση Έργων
- στον καθοριστικό ρόλο της χρηματοδότησης και αποπληρωμής στην αλλαγή του τοπίου στον κατασκευαστικό τομέα
- στην αξία των εφαρμογών πληροφορικής που υποστηρίζουν και αναβαθμίζουν την διαχειριστική ωριμότητα
- στην δυναμική και αποτελεσματική διαχείριση των απαιτήσεων του έργου και στην ανάπτυξη ενός δομημένου σχεδίου εφαρμογής έργου (PEP).

Οι περισσότερες ομιλίες ανέφεραν επίσης και την άμεση ανάγκη της ανάδειξης και της ανάπτυξης των συμπεριφορικών και διαπροσωπικών στοιχείων του σύγχρονου project manager.

Το συνέδριο διοργανώθηκε από το Center of Excellence in Project Management της ΕΑΕ με τη συνεργασία της Business Management Consultants, διεθνούς εταιρείας συμβούλων εξειδικευμένων στη διαχείριση έργου. Το συνέδριο αυτό αποτελεί το τρίτο που πραγματοποιείται στην Αθήνα ενώ παρόμοια συνέδρια έχουν πραγματοποιηθεί στο Houston, στη Σιγκαπούρη και σύντομα στο Trinidad, στη Κροατία, ενώ θα επαναληφθούν στο Houston και στη Σιγκαπούρη. Το επόμενο συνέδριο στην Αθήνα, θα πραγματοποιηθεί στις 15 Ιουνίου 2009.

**Επόμενη
διοργάνωση
15 Ιουνίου 2009**

Πληροφορίες

<http://project.hau.gr>, Τηλ: 210-3680907, Ελληνοαμερικανική Ένωση

PROJECT MANAGEMENT
BEST PRACTICES 2008

ΧΟΡΗΓΟΙ

Contributors



Media Sponsors



Function Sponsors



This event is supported by



Scientific Advisor

