

«Στην Ελλάδα δεν υπάρχει εταιρική κουλτούρα για διοίκηση έργων»

Συνέντευξη του Θεοφάνη Γιώτη
στον Γιάννη Μπόθο από το περιοδικό



10.Ιαν.2011

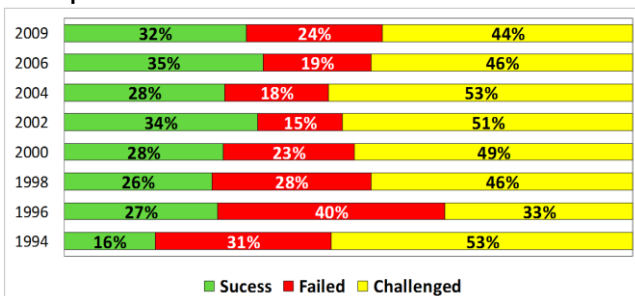
Το project management κερδίζει αρκετές φορές το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων μόνο μετά από κάποια αστοχία ενός έργου. Άλλες πάλι έχουν προχωρήσει σε τέτοιο βαθμό, ώστε να έχουν δομήσει την εταιρική τους οντότητα γύρω από την φιλοσοφία του project management. Για το επίκαιρο αυτό θέμα είχαμε την ευκαιρία να μιλήσουμε με τον Θεοφάνη Γιώτη, ένα από τα πλέον διακεκριμένα στελέχη στην Ελλάδα στο χώρο του project management, ο οποίος πέραν των προσωπικών επιχειρηματικών του δραστηριοτήτων, διατελεί πρόεδρος του [Project Management Intsitute Greece](#).

neo2.gr: Το project management έχει αναδειχθεί σε 'hot topic' παγκοσμίως; Πώς το εξηγείτε αυτό;

Θεοφάνης Γιώτης: Είναι κοινό μυστικό ότι παντού υπάρχουν projects. Σύμφωνα με έρευνα του Anderson Economic Group (AEG), το 2006 υπήρχαν 24.400.000 εργαζόμενοι σε project-oriented βιομηχανίες και το 2016 οι εργαζόμενοι σε αυτές τις βιομηχανίες θα είναι 32.600.000 (το 31% από αυτούς θα είναι νέοι υπάλληλοι μετά το 2006). Επίσης εκτιμάται ότι το 2016 θα κινδυνεύουν \$200 δισ. του παγκόσμιου ΑΕΠ σε project-oriented βιομηχανίες!

Αυτό σημαίνει ότι όλο και πιο πολλές εταιρείες ασχολούνται με projects. Δεν είναι καθόλου τυχαίο ότι η λέξη project είναι από τις πιο συχνά αναφερόμενες λέξεις στο διαδίκτυο και στην μηχανή αναζήτησης Google η λέξη αναφέρεται περίπου 700.000.000 φορές.

Όμως, όπου υπάρχουν πολλά projects υπάρχουν και πολλά αποτυχημένα projects! Ο Ξενοφών στην Κύρου Παιδεία ΣΤ ΙΙ είχε αναφέρει: «όπου αναλαμβάνονται πολλά έργα, εκεί, αναγκαστικά, δημιουργούνται και πολλές ελλείψεις». Παγκοσμίως δαπανώνται πάνω από \$30 τρισ. σε projects. Πολλά από αυτά τα χρήματα σπαταλούνται στην κυριολεξία για τον απλούστατο λόγο ότι η πλειονότητα των έργων αποτυγχάνει!



Τα στατιστικά της Standish Group σε δείγμα περισσότερων από 90.000 έργων Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών από το 1990, είναι απογοητευτικά και καταδεικνύουν ότι μόνο 3 στα 10 έργα παραδίδονται on-time, on-budget και on-specs. Τα 2 στα 10 δεν ολοκληρώνονται ποτέ και τα 5 στα 10 έχουν υπερβάσεις! Η απόδειξη είναι ότι στην μηχανή αναζήτησης Google η λέξη 'failed project' αναφέρεται 69.000.000 φορές...

neo2.gr: Ποιος είναι ο καθοριστικός παράγοντας... αποτυχίας των projects;

Θ.Γ. Σύμφωνα με έρευνα της KPMG (IT Global Project Management Survey, 2006), οι τρεις σοβαρότερες αιτίες που οδηγούν με μαθηματική ακρίβεια στην αποτυχία είναι:
1) Ασαφείς απαιτήσεις
2) Φτωχές διαδικασίες project management και

3) Έλλειψη της υποστήριξης του management.

Πολλοί όμως επιμένουν ότι η βασικότερη αιτία αποτυχίας των έργων είναι οι «Φτωχές διαδικασίες project management» που μπορούν να επηρεάσουν δραματικά τις άλλες δύο αιτίες. Έτσι η απόκτηση τεχνογνωσίας σε θέματα project management μπορεί να έχει πολλαπλάσια οφέλη. Ο Dr. Harold Kerzner δηλώνει ότι «οι δεξιότητες σε θέματα project management» είναι ο κύριος παράγοντας αξιολόγησης των εταιρειών που υλοποιούν έργα για το αμερικάνικο δημόσιο.

neo2.gr: Ποιος ο ρόλος του project manager στο οργανόγραμμα της επιχείρησης; Ποια η σχέση του με τα υπόλοιπα κορυφαία διευθυντικά στελέχη;

Θ.Γ. Γενικά υπάρχουν τρεις γενικές δομές οργανισμών που αναλαμβάνουν και εκτελούν έργα, είτε για λογαριασμό τους, είτε για λογαριασμό άλλων: 1) Κατά Λειτουργίες (Functional), 2) Τύπου Μήτρας (Matrix) και 3) Κατά Έργα (Projectized).

Σαν Functional περιγράφεται ο οργανισμός με την τυπική δομή των διευθυντών τμημάτων (Functional Managers) να αναφέρονται στον διευθύνοντα σύμβουλο. Σ' αυτούς τους οργανισμούς οι project managers μπορεί να ανήκουν σε οποιαδήποτε διεύθυνση της εταιρείας και αναφέρονται στους διευθυντές τμημάτων. Εδώ ο project manager είναι προσωρινός ρόλος και διαρκεί μέχρι να τελειώσει το έργο που έχει αναλάβει.

Στην απέναντι όχθη βρίσκονται οι οργανισμοί που περιγράφονται σαν projectized και είναι οργανισμοί με δομή προσαρμοσμένη μόνο στην εκτέλεση έργων. Εδώ πλέον δεν υφίστανται Functional Managers, αλλά μόνο project managers για τα διαφορετικά έργα που εκτελούνται και που αναφέρονται απευθείας στον διευθύνοντα σύμβουλο. Στις δομές Ασθενούς Μήτρας (Weak Matrix) και Ισορροπημένης Μήτρας (Balanced Matrix) οι project managers μπορεί να ανήκουν σε οποιαδήποτε διεύθυνση της εταιρείας και αναφέρονται στους διευθυντές τμημάτων. Η μόνη εξαίρεση είναι η δομή Ισχυρής Μήτρας (Strong Matrix) όπου υπάρχει ανεξάρτητη διεύθυνση έργων που «στεγάζει» όλους τους project managers. Συνήθως αυτή η δομή Ισχυρής Μήτρας ονομάζεται συνήθως από τις εταιρείες Γραφείο Διοίκησης Έργων (Project Management Office - PMO).

neo2.gr: Πόσο αναγνωρισμένος είναι ο ρόλος του project manager στην ελληνική επιχείρηση; Ποια είναι η αντίστοιχη εικόνα σε διεθνείς αγορές;

Θ.Γ. Για κάποιους η διοίκηση έργων είναι δεξιότητα που απαιτείται σε όλα τα επαγγέλματα, για κάποιους άλλους η διοίκηση έργων είναι επάγγελμα. Ότι και να είναι, ένα είναι βέβαιο: ότι η διοίκηση έργων είναι βασικό συστατικό της καθημερινότητάς μας που μπορεί να μας οδηγήσει στην επιτυχία ή την καταστροφή της εταιρείας.

Αυτό σημαίνει ότι απαιτούνται project managers για την διοίκηση των έργων. Είναι γεγονός ότι σε πάρα πολλές χώρες στον πλανήτη ο ρόλος του project manager είναι σημαντικός και αναβαθμισμένος. Χώρες όπως οι ΗΠΑ, η Αγγλία, το Dubai απασχολούν εκατοντάδες χιλιάδες καλοπληρωμένους project managers. Στην Ελλάδα τα πράγματα είναι αρκετά 'χλωμά'. Στον δημόσιο τομέα που παρ'αίτι το περίπου το 65% του ΑΕΠ, η λέξη project manager

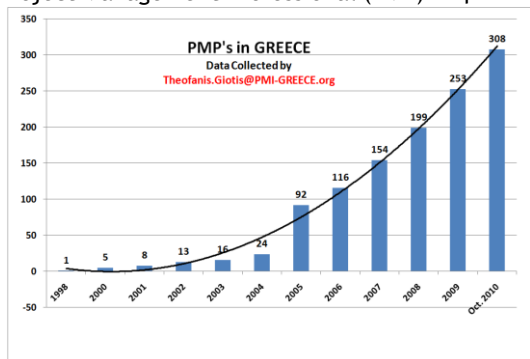
είναι μάλλον άγνωστη. Το πρότυπο του ΕΛΟΤ 1429 για την ωριμότητα στην Διοίκηση Έργων ουσιαστικά καταργήθηκε στην πράξη επειδή δεν απαιτείται για την διαχειριστική επάρκεια στο ΕΣΠΑ. Στον ιδιωτικό τομέα η επιστήμη του project management στην Ελλάδα χαιρεί περισσότερης εκτίμησης. Πάντως τα περιθώρια βελτίωσης είναι πολλά.

neo2.gr: Παρά τον υψηλό παράγοντα αποτυχιών, υπάρχουν εταιρείες που ασπάζονται τις αρχές του project management;

Θ.Γ. Πολλοί οργανισμοί, έχουν προχωρήσει τόσο πολύ στο project management που έχουν γίνει «project coordinators» αντί για παραγωγούς αγαθών και υπηρεσιών. Η καθημερινότητα του «business-as-usual» έχει γίνει outsourcing. Η Nike δεν κατασκευάζει πλέον παπούτσια: διαχειρίζεται «projects για παπούτσια». Η BMW αντιμετωπίζει κάθε νέο αυτοκίνητο σαν ένα ξεχωριστό project. Η Coca-Cola, που δίδει την εμφιάλωση και το marketing των ποτών της σε άλλους, εκτελεί έργα που τα διαχειρίζονται άτομα με τον τίτλο «orchestrators». Η NASA χρησιμοποιεί το project management σαν βασικό εργαλείο σε όλες τις αποστολές στο Διάστημα και είναι υπόδειγμα οργανισμού παγκοσμίως σε θέματα project management. Η Siemens από το έτος 2000 έχει υιοθετήσει την προσέγγιση PM@SIEMENS για εξοικονόμηση ενός δις. ευρώ ετησίως. Η Ericsson χρησιμοποιεί από το 1989 την μεθοδολογία PROPS και την προσέγγιση CORE3 σε όλα τα projects. Για αυτές και για πολλές άλλες εταιρείες το project management είναι ένα σημαντικό ανταγωνιστικό εργαλείο. Ορισμένες από αυτές ονομάζουν το project management σημαντική ικανότητα (core competence).

neo2.gr: Πόσοι project managers απασχολούνται στην Ελλάδα; Θεωρείτε ότι επαρκούν για τις ανάγκες της ελληνικής αγοράς;

Θ.Γ. Έρευνα για το πόσοι project managers υπάρχουν στην Ελλάδα δεν υπάρχει. Όμως μπορούμε να κάνουμε αναγωγές με βάση την παγκόσμια εμπειρία. Σήμερα εκτιμάται ότι παγκοσμίως περίπου 30.000.000 άτομα εμπλέκονται με τον ένα ή τον άλλο τρόπο με το project management. Άρα ο μέσος παγκόσμιος όρος είναι ένα project team member ανά 200 κατοίκους. Εάν χρησιμοποιήσουμε αυτή την αναλογία στην Ελλάδα, υπολογίζω ότι πρέπει να υπάρχουν περίπου 60.000 άτομα που εμπλέκονται με projects στην Ελλάδα. Το μόνο σίγουρο είναι η εξέλιξη των πιστοποιημένων Project Management Professional (PMP) στην Ελλάδα.



Το πρόβλημα όμως που υπάρχει στην Ελλάδα δεν είναι ποσοτικό ως προς το θέμα του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού. Προσωπικό υπάρχει και κάνουμε και εξαγωγές. Το βασικό πρόβλημα στην Ελλάδα είναι ότι η πλειονότητα των εταιρειών δεν έχει υιοθετήσει τις βασικές αρχές του project management και άρα δεν υπάρχει εταιρική κουλτούρα για διοίκηση έργων. Επομένως το project management δεν λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και αντιμετωπίζεται συνήθως στην Ελλάδα ως κέντρο κόστους και όχι ως κέντρο οφέλους.

neo2.gr: Πως μπορεί μια επιχείρηση να εισαγάγει τις αρχές του project management;

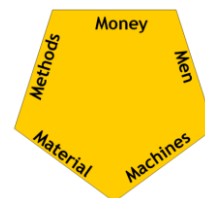
Θ.Γ. Όσες εταιρείες υλοποιούν projects, πρέπει να εξετάσουν σοβαρά το project management. Τι μέρος των εσόδων είναι τα projects; Υπάρχουν project managers; Υπάρχει career path για τους project managers; Συνήθως η εισαγωγή του PM γίνεται με επιλογή software που είναι ο λάθος τρόπος! Το mentoring, coaching και η εκπαίδευση μιας πιλοτικής ομάδας είναι πάντοτε η αρχή! Η επιλογή framework ή μεθοδολογίας project management και η δημιουργία PMO έπονται.

Κάποιες εταιρείες όμως ξεφεύγουν από τις κλασικές δομές management εφαρμόζοντας το «Management by Objectives - MBO». Το MBO στην Διοίκηση Έργων αναφέρεται σαν «Management by Projects». Έτσι οτιδήποτε γίνεται θεωρείται ως project. Βέβαια τα management silos δεν συνηγορούν εύκολα σε τέτοιες αλλαγές. Γενικά η ωριμότητα μιας εταιρείας σε project management απαιτεί 5-7 έτη για να φτάσει στο excellence.

neo2.gr: Άνθρωποι, μεθοδολογία ή projects; Ποιο έχει μεγαλύτερη σημασία;

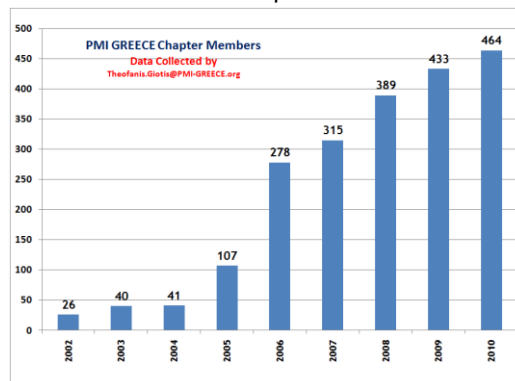
Θ.Γ. Για την υλοποίηση οποιουδήποτε έργου απαιτείται να υπάρχουν τα λεγόμενα 5M. Η προσέγγιση 5M, περιλαμβάνει οτιδήποτε απαιτείται για την υλοποίηση οποιουδήποτε έργου:

- Money Χρήματα
- Men Ανθρώπινοι Πόροι
- Machines Μηχανήματα
- Material Υλικά
- Methods Μέθοδοι Διοίκησης του Έργου, Διεργασίες (Processes), γενικά ότι άπτεται του project management



neo2.gr: Με ποιο σκεπτικό ιδρύθηκε το PMI GREECE; Πόσοι project managers συμμετέχουν στο Σωματείο;

Θ.Γ. Στην προσπάθεια για την διάδοση των αρχών του project management στην Ελλάδα ώστε τα έργα να παραδίδονται on-time, on-budget και on-specs, ιδρύθηκε το 2006 το Greek Chapter of Project Management Institute (PMI-GREECE) ως το Ελληνικό Παράρτημα του Project Management Institute (PMI) μετά από συλλογικές προσπάθειες 3 ετών. Αποδείχθηκε έτσι ότι, όποιος οραματίζεται και προετοιμάζει το μέλλον του, έχει πάρα πολλές πιθανότητες να το ζήσει και σαν πραγματικότητα. Η ίδρυση του PMI-GREECE ως επιστημονικού μη κερδοσκοπικού σωματίου έγινε την Πέμπτη 8/6/2006. Η εξέλιξη των μελών του PMI-GREECE είναι εντυπωσιακή.



Βέβαια και η παγκόσμια εξέλιξη των μελών του PMI είναι ανάλογη. Εν μέσω κρίσης στο διάστημα 2008-2010 καταγράφεται σημαντική αύξηση των μελών.

neo2.gr: Ποιος είναι ο ρόλος του PMI Greece; Δώστε μας μία εικόνα των ενεργειών του.

Θ.Γ. Το ελληνικό τμήμα του Project Management Institute (PMI GREECE Charter) προσδίδει ουσιαστική αξία στα μέλη του, στο επάγγελμα της διοίκησης έργων στην Ελλάδα και την κοινωνία, εν γένει, με την:

- Προώθηση των σκοπών και στόχων του project management Institute (PMI) στην Ελλάδα
- Διάδοση και διάχυση των εξελίξεων του τομέα διοίκησης έργων
- Παροχή βήματος για ανταλλαγή προβληματισμού και απόψεων για την διοίκηση έργων
- Ενθάρρυνση της εκπαίδευσης, της πιστοποίησης και του επαγγελματισμού στη διοίκηση έργων
- Σύνδεση της επαγγελματικής πρακτικής (στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα) με τον ακαδημαϊκό χώρο στον τομέα της διοίκησης έργων
- Βελτίωση των πρακτικών διοίκησης έργων, μέσω της δικτύωσης και της ανταλλαγής εμπειριών.



Το όραμα του PMI είναι: «Παγκοσμίως, οι οργανισμοί θα ενστερνιστούν, θα εκτιμήσουν και θα αξιοποιήσουν τη Διοίκηση Έργου, αποδίδοντας σε αυτή την επιτυχία τους!».

neo2.gr: Πώς γίνεται κάποιος project manager; Υπάρχουν σπουδές με το συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο στην Ελλάδα;

Θ.Γ. Το project management, όπως και πολλά άλλα επαγγέλματα απαιτεί:

1. Σπουδές (Education)
2. Εκπαίδευση (Training) και
3. Εμπειρία (Experience)

Στην Ελλάδα υπάρχουν τα παρακάτω ιδρύματα που παρέχουν σπουδές σε διοίκηση έργων:

ΠΡΟΠΤΥΧΙΑΚΑ

1. «Διοίκηση & Διαχείριση Έργων» από το [ΤΕΙ Λάρισας](#)

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΑ

1. «MSc στην Διοίκηση και Διαχείριση Τεχνικών Έργων» από το [τμήμα Πολιτικών Μηχανικών του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης](#)
2. «MSc in Project Management» από το [ΤΕΙ Πειραιά](#)
3. «MSc στην Διοίκηση και Διαχείριση Έργων και Προγραμμάτων» από το [ΤΕΙ Λάρισας](#)
4. «MSc στην Διαχείριση Τεχνικών Έργων» από το [Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο \(ΕΑΠ\)](#)

Σχετικά με την εκπαίδευση, το PMI διαθέτει παγκοσμίως 1.500 πιστοποιημένους οργανισμούς που ονομάζονται PMI Registered Education Providers (PMI REPs) που παρέχουν υπηρεσίες πιστοποιημένης εκπαίδευσης σε θέματα project management.

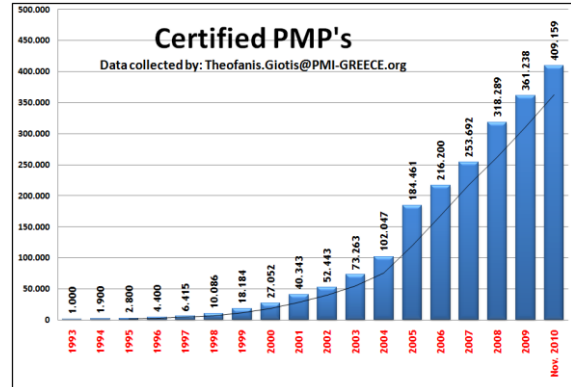


Η εμπειρία δυστυχώς ή ευτυχώς μπορεί να αποκτηθεί μόνο στην πράξη.

neo2.gr: Αναφερθήκατε προηγουμένως στην πιστοποίηση PMP; Τι ακριβώς προσφέρει;

Θ.Γ. Την πιστοποίηση PMP κατέχουν πάνω από 430.000 επαγγελματίες project managers παγκοσμίως. Οι εταιρείες που απασχολούν PMPs εξασφαλίζουν πολύ καλύτερα αποτελέσματα στην παράδοση των projects. Σε όλα τα μήκη και τα πλάτη του πλανήτη, η πιστοποίηση PMP είναι συνδεδεμένη με απόκτηση σημαντικότερων εφοδίων, τόσο για την εταιρεία που τους απασχολεί, όσο και για τα άτομα.

Στην Washington DC, υπάρχουν 5.500 PMPs γιατί σε όλα τα έργα του Αμερικάνικου δημοσίου απαιτείται ο επικεφαλής να είναι PMP. Έτσι δικαιολογείται η συνεχής αύξηση των πιστοποιημένων PMPs παγκοσμίως.



neo2.gr: Για ποιο λόγο να πιστοποιηθεί κάποιος ως προς PMP;

Θ.Γ. Πολλαπλές μελέτες επιβεβαιώνουν πλέον ξεκάθαρα ότι η πιστοποίηση συμβάλει σημαντικά στην προώθηση του career path των επαγγελματιών project managers. Η πιστοποίηση PMP απαιτεί τα κάτωθι:

- Πανεπιστημιακό πτυχίο
- 4.500+ ώρες εμπειρίας τα τελευταία 8 χρόνια
- 35+ ώρες εκπαίδευσης σε project management

Οι λόγοι είναι απλοί. Αυξημένη ζήτηση και μεγάλες αποδοχές. Οι ετήσιες αποδοχές των πιστοποιημένων PMPs είναι επίσης πολύ σημαντικές. Αυτό αποδεικνύει άλλωστε και μία πρόσφατη έρευνα μισθών του ZDNET. | [Γιάννης Μπόθος](#)

Σύντομο Βιογραφικό



Ο Θεοφάνης Γιώτης (MSc, PMP, Ph.D. c.) (Theofanis.Giotis@PMI-GREECE.org) είναι συνιδρυτής και Πρόεδρος του [Greek Chapter of Project Management Institute \(PMI GREECE\)](#) καθώς και Πρόεδρος και Διευθύνων της [12PM Consulting / ITEC Consulting](#). Διαθέτει 23+ χρόνια εμπειρίας σε Project/Program/Portfolio Management, ICT, Economics, Operational Research και Management. Σαν επιχειρηματίας, σύμβουλος και εκπαιδευτής έχει συμμετάσχει σε εκατοντάδες έργα στην περιοχή EMEA. Είναι πιστοποιημένος PMP από το 2004, έχει αποφοιτήσει από το «PMI Leadership Masters Class (LIMC) - 2007» και έχει περάσει με επιτυχία 80+ επαγγελματικές πιστοποιήσεις (PMP, MCT, MCT, MCSE, MCSA, MCDBA, IT Project+, CTT+ και MMI).

Από το 1987 έχει αποκτήσει συνολική εμπειρία σε συμβουλευτικές υπηρεσίες και εκπαίδευση άνω των 22.000 ωρών. Από το 1992 ασχολείται επαγγελματικά με το project management. Το ίδιο έτος ήταν μέλος της ομάδας που υλοποίησε το πρώτο Γραφείο Διοίκησης Έργων στην Ελλάδα (Project Management Office - PMO) για την παρακολούθηση ενός έργου προϋπολογισμού 200.000.000€.

Ο Θεοφάνης Γιώτης είναι adjunct professor στο Πανεπιστήμιο Πειραιά, στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, στο Πάντειο Πανεπιστήμιο και στο BCA College όπου διδάσκει σε μεταπτυχιακό επίπεδο Management Information Systems (MIS), Project Management, Portfolio Management και Enterprise Project Management. Έχει κάνει 150+ παρουσιάσεις, έχει μιλήσει σε 9 διεθνή συνέδρια για Project έχει δημοσιεύσει 150+ άρθρα, έχει διδάξει 150+ project management workshops με 1.500+ συμμετέχοντες. Επίσης είναι ο ανταποκριτής του PM Forum / PM World Today στην Ελλάδα και είναι PM Ambassador.

Είναι μέλος του PMI, του CMAA και του Rotary. Επίσης και διατελεί ως Πρόεδρος Δ.Σ. στο σωματείο πιστοποιημένων συνεργατών Microsoft (IAMCP GREECE) και Πρόεδρος του Rotary Club of Kifissia (2011-2012).