



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

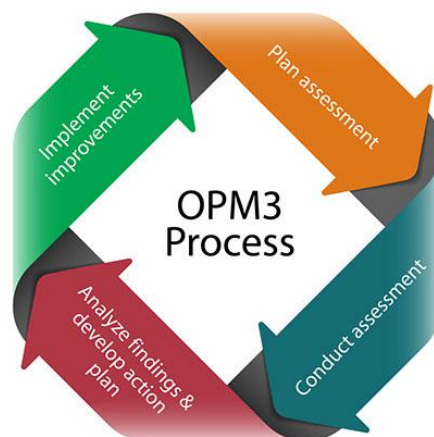
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΜΠΣ στην ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

OPM3® ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ



ΚΩΝΣΤΑΝΤΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΣΤΑΥΡΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΕΜΙΡΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2016

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αυτή η έρευνα αποτυπώνει την εξέλιξη των αντιλήψεων στη διοίκηση έργου από την χρήση εργαλείων και τεχνικών σε μεμονωμένα έργα έως και τη σύλληψη της ιδέας της διοίκησης έργου ως μια οργανωσιακή ικανότητα. Αντικείμενό της εργασίας είναι η κατανόηση της οργανωσιακής ωριμότητας και η διερεύνηση του επιπέδου της σε μία εταιρεία πληροφορικής ICT σήμερα. Μεγάλο μέρος της διπλωματικής παρουσιάζει το μοντέλο μέτρησης οργανωσιακής ωριμότητας OPM3® του διεθνώς αναγνωρισμένου οργανισμού PMI®. Η πλήρης εφαρμογή του στον τομέα Διοίκησης Έργων με αξιολόγηση, ανάλυση αποτελεσμάτων, δημιουργία προτάσεων βελτίωσης, αναδεικνύει τη σημαντικότητα και τον λόγο ύπαρξης διαδικασιών σε έναν οργανισμό. Η επέκταση του μοντέλου σε προγράμματα και χαρτοφυλάκια αποδίδει ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για τη διατήρηση και αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
1.1	ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	8
1.2	ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ-CASE STUDY	9
2	ΘΕΩΡΙΑ	11
2.1	ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ	11
2.1.1	<i>Συσχετισμός Οργανωσιακής Στρατηγικής Και Οργανωσιακής Διοίκησης Έργων</i>	12
2.1.2	<i>Συσχετισμός Διοίκησης Χαρτοφυλακίου, Προγράμματος, Έργου</i>	12
2.2	ΜΟΝΤΕΛΑ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	17
2.2.1	<i>Η Ιδέα της Ωριμότητας</i>	17
2.2.2	<i>Μοντέλα Ωριμότητας</i>	18
2.2.3	<i>Επιλογή Μοντέλου OPM3®</i>	21
2.3	ΜΟΝΤΕΛΟ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ OPM3®	22
2.3.1	<i>Βασικά Στοιχεία OPM3®</i>	22
2.3.2	<i>Βέλτιστη Πρακτική (Best Practice)</i>	23
2.3.3	<i>Ικανότητα (Capability)</i>	25
2.3.4	<i>Αποτέλεσμα (Outcome)</i>	25
2.3.5	<i>Τομείς OPM3®</i>	25
2.3.6	<i>Στάδια Βελτίωσης Διαδικασιών OPM3®</i>	29
2.3.7	<i>Οργανωσιακοί Ενεργοποιητές (OE)</i>	32
2.3.8	<i>Μέθοδοι Αξιολόγησης OPM3®</i>	35
2.4	ΠΛΑΙΣΙΟ OPM3®	37
2.4.1	<i>Περιοχές Εξειδίκευσης (Areas Of Expertise)</i>	38
2.4.2	<i>Κυκλικά Στοιχεία (Cycle Elements)</i>	39
3	CASE STUDY	45
3.1	ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	45
3.2	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	47
3.2.1	<i>Φάση 1 - Γνώση</i>	48
3.2.2	<i>Φάση 2-Αξιολόγηση</i>	49
3.2.3	<i>Φάση 3- Βελτίωση</i>	51
3.3	ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ	53
3.3.1	<i>Περίληψη των Αποτελεσμάτων της Αξιολόγησης</i>	53
3.3.2	<i>Καταγραφή και Επεξεργασία Δεδομένων Έρευνας</i>	54
3.3.3	<i>Παρουσίαση Δεδομένων Έρευνας</i>	55
3.3.4	<i>Σύνοψη Αποτελεσμάτων</i>	73
3.3.5	<i>Ανάλυση Αποτελεσμάτων</i>	76
3.4	ΧΑΡΤΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ	87

3.4.1	Δημιουργία Προτάσεων Βελτίωσης Οργανωσιακής Ωριμότητας.....	87
3.4.2	Επιλογή Περιοχών Βελτίωσης.....	93
4	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	97
4.1	ΓΕΝΙΚΟΥ ΣΚΟΠΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ.....	97
4.2	ΕΙΔΙΚΟΥ ΣΚΟΠΟΥ - ΕΡΕΥΝΑΣ.....	98
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	100
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	106

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1 Αξιολόγηση Διεργασιών Διαχείρισης ολοκλήρωσης Έργου	57
Πίνακας 2 Επίπεδα ωριμότητας Διαχείρισης Ολοκλήρωσης Έργου.....	57
Πίνακας 3 Αξιολόγηση Διεργασιών Διαχείρισης Φυσικού Αντικειμένου Έργου	60
Πίνακας 4 Επίπεδα ωριμότητας Διαχείρισης Φυσικού Αντικειμένου Έργου	60
Πίνακας 5 Αξιολόγηση Διεργασιών Διαχείρισης Κόστους Έργου.....	63
Πίνακας 6 Επίπεδα ωριμότητας Διαχείρισης Κόστους Έργου.....	63
Πίνακας 7 Αξιολόγηση Διεργασιών Διαχείρισης Χρόνου Έργου	66
Πίνακας 8 Επίπεδα ωριμότητας Διαχείρισης Χρόνου Έργου	66
Πίνακας 9 Αξιολόγηση Διεργασιών Διαχείρισης Ρίσκου Έργου.....	69
Πίνακας 10 Επίπεδα ωριμότητας Διαχείρισης Ρίσκου Έργου	69
Πίνακας 11 Αξιολόγηση Διεργασιών Διαχείρισης Εμπλεκόμενων Έργου	72
Πίνακας 12 Επίπεδα ωριμότητας Διαχείρισης Εμπλεκόμενων Έργου	72
Πίνακας 13 Συνολική αξιολόγηση ωριμότητας ανά Γνωστικό Πεδίο.....	73
Πίνακας 14 Ποσοστά ωριμότητας ανά γνωστικό Πεδίο.....	74
Πίνακας 15 Αξιολόγηση οργανωσιακών ενεργοποιητών ανά τομέα	75
Πίνακας 16 Αποτύπωση υπάρχουσας και επιθυμητής κατάστασης οργανωσιακής ωριμότητας.....	88
Πίνακας 17 Ανάλυση βέλτιστων πρακτικών σε ικανότητες, αποτελέσματα και συγγενή αποτελέσματα	89
Πίνακας 18 Ανάλυση Κόστους -Χρόνου Προτάσεων Βελτίωσης	94
Πίνακας 19 Οδικός Χάρτης Βελτίωσης Οργανισμού	96

Λίστα Εικόνων

Εικόνα 1 Σχεδιασμός Έρευνας Case Study, Bryman 2012	10
Εικόνα 2 Οργανωσιακή Διοίκηση Έργων (As Presented In PMI®)	11
Εικόνα 3.Σχέση Μεταξύ Στρατηγικού Σχεδιασμού Και Οργανωσιακής Διοίκησης Έργων (As Presented In PMI®)	13
Εικόνα 4 Συσχετισμός Διοίκησης Χαρτοφυλακίου, Προγράμματος, Έργου (As Presented In PMI®).....	14
Εικόνα 5 Κατηγορίες Γραφείων Διοίκησης Έργων PMO (As Presented In PMI®)	16
Εικόνα 6 Σύγκριση Μοντέλων Ωριμότητας Khoshofgar And Osman, 2009	20
Εικόνα 7 Ανάλυση Πλαισίου OPM3® (As Presented In PMI®).....	23
Εικόνα 8 Παράδειγμα Ανάλυσης Τομέα OPM3® (PMI® 2013) (As Presented In PMI®)	26
Εικόνα 9 Κατηγορίες Οργανωσιακών Ενεργοποιητών (OE) (as presented in PMI®)..	34
Εικόνα 10 Απεικόνιση Πλαισίου OPM3® (As Presented In PMI®)	37
Εικόνα 11 Διαδικασίες OPM3® (as presented in PMI®).....	38
Εικόνα 12 Απεικόνιση Κυκλικών Στοιχείων OPM3® (As Presented In PMI®)	40
Εικόνα 13 Οργανόγραμμα Εταιρείας.....	45
Εικόνα 14 Φάσεις εφαρμογής οδικού χάρτη αξιολόγησης και βελτίωσης OPM3®	47

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια, τα έργα έχουν διαδραματίσει μείζον και σημαντικό ρόλο για τους οργανισμούς, επειδή παρέχουν αδιαμφισβήτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα έργα έχουν τη δυναμική να δώσουν σε έναν οργανισμό ηγετικό ρόλο στον τομέα του (Rad και Levin, 2006) . Για την επίτευξη μιας αποδοτικής και αποτελεσματικής παράδοσης έργων οι οργανισμοί προσανατολίζονται στη στοχευμένη συλλογική διαχείριση αυτών . Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για τις οργανώσεις να υιοθετήσουν τις έννοιες της διοίκησης έργου ως ένα στρατηγικό εργαλείο για την επίτευξη των στόχων της. Η μέτρηση ωριμότητας της διοίκησης των έργων στοχεύει στους οργανισμούς να προσδιορίσουν για το πώς να βελτιώσουν την απόδοση του έργου - (Brookes, 2014) . Αυτές οι προσπάθειες βελτίωσης για την παράδοση των έργων πρέπει να έχουν μία συγκροτημένη προσέγγιση.

Η αξιολόγηση των οργανωτικών ικανοτήτων ενός οργανισμού είναι μια βασική διάσταση της οργανωσιακής μάθησης και βελτίωσης. Η κατανόηση των δυνατοτήτων του κάθε οργανισμού αλλά και η σύγκριση με τους ανταγωνιστές του και τους άλλους οργανισμούς που είναι ηγέτες στην κατηγορία τους είναι απαραίτητη. Στον τομέα της διοίκησης έργου, τα μοντέλα αξιολόγησης έχουν γίνει όλο και περισσότερο διαδεδομένα. Ειδικότερα η ανάπτυξη και η εφαρμογή μοντέλων μέτρησης ωριμότητας διοίκησης έργων, προγραμμάτων και χαρτοφυλακίων αποτελεί και την πλειοψηφία των μοντέλων που αναπτύχθηκαν κατά τα την τελευταία δεκαετία.

Παρά το γεγονός ότι έχει υπάρξει μια αυξανόμενη έμφαση και εστίαση στην αξιολόγηση των δυνατοτήτων ενός οργανισμού για τη διοίκηση των έργων, υπάρχουν ελάχιστα δεδομένα που είναι διαθέσιμα για να παρέχουν μια αντικειμενική κατανόηση των δυνατοτήτων στην πράξη. Η φύση των δεδομένων είναι εμπιστευτική ιδιοκτησία και ως εκ τούτου δεν υπάρχουν πολλές πληροφορίες που οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να κατανοήσουν και να πραγματοποιήσουν μία συγκριτική αξιολόγηση των δυνατοτήτων τους. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει πολύ μικρή διαχρονικά στοιχεία της διοίκησης του έργου τις δυνατότητες και τις επιδόσεις πάροδο του χρόνου. Οι αρχές της οργανωσιακής ανάπτυξης απαιτούν τη σταδιακή αξιολόγηση της προόδου ενός οργανισμού (Nielsen & Kimberly, 1976) . Η έλλειψη μίας συνεχούς εκτίμησης των ικανοτήτων διοίκησης των έργων ενός οργανισμού περιορίζει σοβαρά την ικανότητα του να αναγνωρίζει καίριες πρακτικές βελτίωσης στη διοίκηση έργων.

Η παρούσα εργασία παρέχει μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας που σχετίζεται με την οργανωσιακή διοίκηση έργων και τα μοντέλα αξιολόγησης ωριμότητας, προσδιορίζοντας τις βασικές διαστάσεις και υποδεικνύοντας τις κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να ακολουθούν τα πλαίσια αξιολόγησης. Παράλληλα υποδεικνύει την άνοδο των μοντέλων ωριμότητας ως μέσο αξιολόγησης συγκεκριμένων τμημάτων στο εσωτερικό των οργανισμών, και διερευνά την ιστορία και την ανάπτυξη από ένα συγκεκριμένο μοντέλο για την αξιολόγηση της ωριμότητας της διοίκησης του έργου. Το πιο σημαντικό που παρέχει το μοντέλο που εξετάζεται είναι μια διαμήκη ανάλυση των μεταβολών σε ικανότητες και τις επιδόσεις ενός οργανισμού στη διοίκηση των έργων του.

1.1 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο στόχος αυτής της έρευνας είναι η ανάδειξη της σημασίας της οργανωσιακής διοίκησης έργων, σε συνδυασμό με τη συνεχή αξιολόγηση των υφιστάμενων πρακτικών που υιοθετούνται με σκοπό την αύξηση της ωριμότητας στον εκάστοτε οργανισμό. Παράλληλα η επιλογή του μοντέλου αξιολόγησης ωριμότητας OPM3® μας δίνει επιπρόσθετα στοιχεία για την ύπαρξη των μοντέλων και των λειτουργικών τους χαρακτηριστικών. Μέρος της εργασίας που πραγματοποιήθηκε τελούσε υπό τη διαχείριση του γραφείου Διοίκησης Έργων (PMO) μίας εταιρείας πληροφορικής. Αυτό θα αποτελέσει τη βάση για να κατανοήσουμε πώς το μοντέλο ωριμότητας (OPM3®) για την οργανωσιακή διοίκηση των έργων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση των διαδικασιών διοίκησης των έργων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας, συνοπτικά, θα περιλαμβάνουν:

- Μια περιεκτική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την Οργανωσιακή Διοίκηση Έργου και τα μοντέλα αξιολόγησης ωριμότητας της.
- Παροχή πληροφοριών για σαφή κατανόηση του Μοντέλου Ωριμότητας (OPM3®) για τη Διοίκηση Έργων.
- Μέτρηση και αξιολόγηση του επιπέδου ωριμότητας της διοίκησης έργων της εταιρείας από το PMO.
- Προτεινόμενες βελτιώσεις με βάση τις αναλύσεις του OPM3 για την καλύτερη και την αποτελεσματικότερη εκτέλεση έργων.

Κύρια Ερευνητικά Ερωτήματα

Για την επίτευξη των ερευνητικών στόχων της παρούσας διπλωματικής εργασίας, καλούμαστε να απαντήσουμε τα κάτωθι ερωτήματα :

- 1) Πώς εκτελούνται τα έργα και ποιο είναι το τρέχον επίπεδο ωριμότητας των έργων στην εταιρεία ;
- 2) Αιτιολόγηση επιλογής του μοντέλου ωριμότητας OPM3® και ποια τα κριτήρια επιλογής του
- 3) Ποια είναι τα κενά στις πρακτικές διοίκησης των έργων με βάση την αξιολόγηση ωριμότητας διοίκησης των έργων;
- 4) Ποιες είναι οι συστάσεις για τη βελτίωση της επιθυμητής γνώσης και των πρακτικών διοίκησης του έργου;

1.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ-CASE STUDY

Σύμφωνα με τον Bryman (2012) ο σχεδιασμός της έρευνας ορίζεται ως το "πλαίσιο για τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων". Ο Bryman περιέγραψε πέντε τύπους σχεδιασμού της έρευνας. Αυτές περιλαμβάνουν:

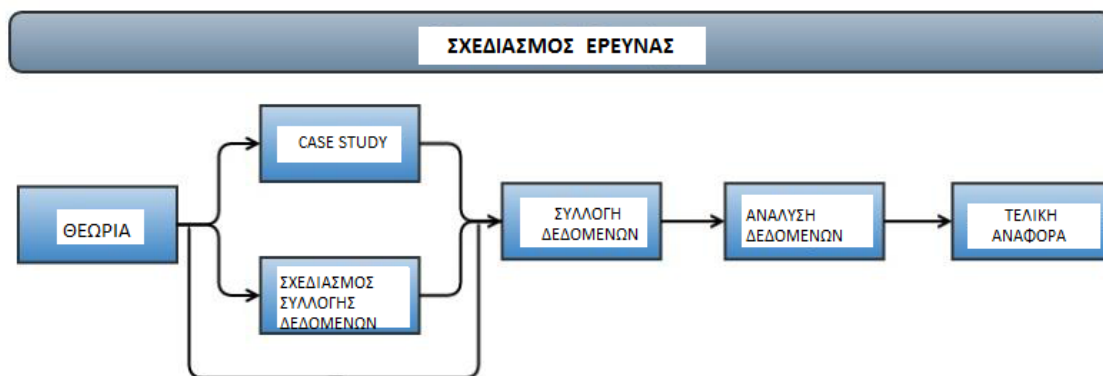
- i) Τον Πειραματικό Σχεδιασμό,
- ii) Το Διατομεακό Σχεδιασμό,
- iii) Το Διαμήκη Σχεδιασμό,
- iv) Το σχεδιασμό Μελέτης Περίπτωσης (Case Study)
- v) Το συγκριτικό Σχεδιασμό

Για την εκτέλεση της αξιολόγησης ωριμότητας διοίκησης έργων στον επιλεγμένο οργανισμό, επιλέχθηκε ο σχεδιασμός μελέτης περίπτωσης. Ως εκ τούτου, παρατίθενται οι λόγοι σχετικά με την επιλογή του συγκεκριμένου τύπου σχεδιασμού από τους προαναφερόμενους πέντε τύπους.

Η μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιεί εντατική και λεπτομερή ανάλυση μίας μοναδικής περίπτωσης με σκοπό την κατανόηση πραγματικών χαρακτηριστικών του φαινομένου. Η μοναδική περίπτωση μπορεί να περιλαμβάνει τη μελέτη ενός ατόμου, μιας ομάδας, μιας οργάνωσης ή ενός έργου (Bryman, 2012) . Ο σχεδιασμός της μελέτης περίπτωσης μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τη μελέτη συγκεκριμένων θεμάτων και τμημάτων σε έναν

οργανισμό (Noor, 2008) . Η μελέτη του σχεδιασμού μπορεί να βασίζεται είτε σε ποιοτική είτε σε ποσοτική έρευνα. Η εφαρμογή της ποιοτικής έρευνας αντιμετωπίζει τη μελέτη περίπτωσης με μία επαγωγική προσέγγιση του θέματος, η οποία βασίζεται στην παρατήρηση, τη δημιουργία ενός μοντέλου και τη δημιουργία θεωρίας προς το τέλος της έρευνας ως αποτέλεσμα των παρατηρήσεων (Goddard και Melville, 2004) . Εν αντιθέσει με την ποσοτική έρευνα που αναφέρεται σε συμπερασματική προσέγγιση, και στην οποία ο χρήστης διατυπώνει μια σειρά από υποθέσεις που πρέπει να ελεγχθούν και εν συνέχεια, μέσω της εφαρμογής της σχετικής μεθοδολογίας να αποδείξει αν έχει διατυπωθεί σωστά ή λάθος η υπόθεση (Bryman, 2012) .

Σύμφωνα με τα παραπάνω η επιλογή της μελέτη περίπτωσης, βασιζόμενη σε ποσοτική έρευνα είναι ιδανική για το θέμα της πτυχιακής εργασίας που αφορά τη συλλογή πρακτικών των ανθρώπων που εμπλέκονται στις διαδικασίες διοίκησης έργων για τον επιλεγμένο οργανισμό. Ο Bryman αναφέρει ότι θεωρείτε τυπική ή αντιπροσωπευτική η μελέτη περίπτωσης, όταν καταγράφονται οι πραγματικές καταστάσεις που αντιμετωπίζει ο οργανισμός στην καθημερινότητα.

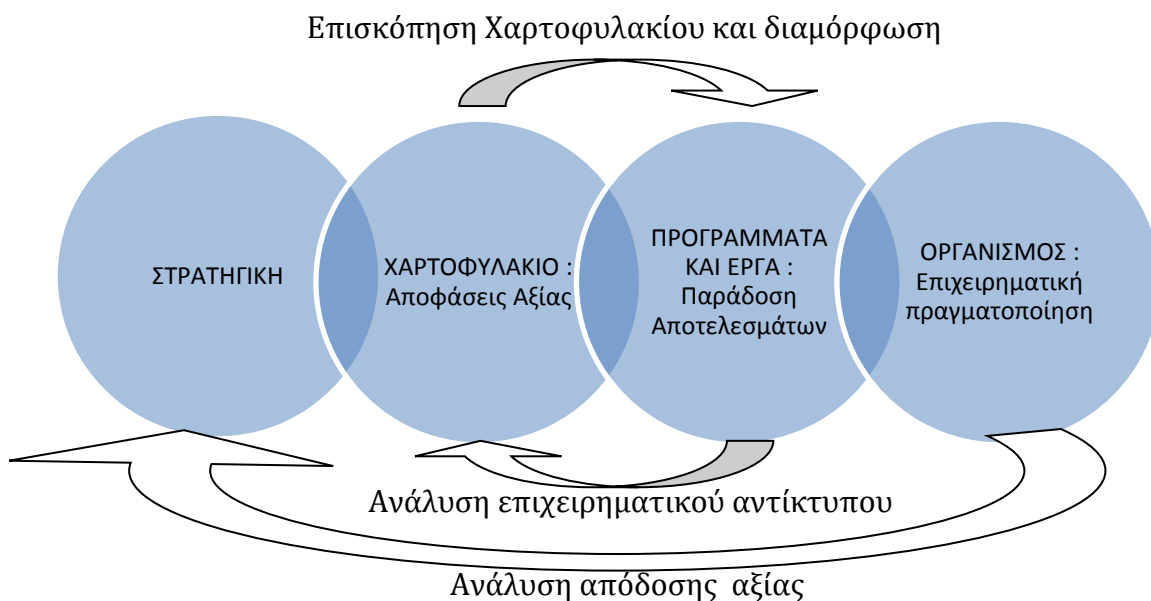


Εικόνα 1 Σχεδιασμός Έρευνας Case Study, Bryman 2012

2 ΘΕΩΡΙΑ

2.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ

Η Οργανωσιακή διοίκηση έργων ορίζεται ως η εφαρμογή των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των εργαλείων και των τεχνικών, στις δραστηριότητες της οργάνωσης όπως και των έργων, για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού μέσω των έργων (OPM3® 2003) . Ο όρος «οργανισμός» μπορεί να αναφέρεται σε μία ολόκληρη εταιρεία, έναν οργανισμό, μία ένωση, ή την κοινωνία. Μπορεί να αναφέρεται και σε επιχειρηματικές μονάδες, λειτουργική ομάδες, τμήματα, ή υπό-οργανισμούς μέσα στο σύνολο. Σημαντικό για έναν οργανισμό είναι η επιδίωξη της ολοκλήρωσης έργων με επιτυχία, προσδίδοντας στρατηγική αξία είτε με τη διοίκηση μεμονωμένων έργων, είτε με τη συλλογική διοίκηση προγραμμάτων και ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας . Οι οργανισμοί μπορούν να επωφεληθούν από τη θέσπιση μια υποδομής υποστήριξης των αναγκών της διοίκησης έργου. Τα μεμονωμένα έργα αν αξιοποιηθούν σωστά, αντανακλούν την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού και παρέχουν μια προοπτική υψηλού επιπέδου σε συνδυασμό με τη διαχείριση κρίσιμων πόρων που επηρεάζουν άμεσα τα οικονομικά αποτελέσματα. Υπό αυτό το πρίσμα, η οργανωσιακή διοίκηση έργων είναι ένα στρατηγικό πλεονέκτημα σε μια ανταγωνιστική οικονομία. Η Εικόνα 2 απεικονίζει όλους τους τομείς που περιβάλλουν την οργανωσιακή διοίκηση έργου καθώς και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους.



Εικόνα 2 Οργανωσιακή Διοίκηση Έργων (As Presented In PMI®)

Τα παραπάνω αναφέρονται στις ικανότητες που προσφέρει η οργανωσιακή διοίκηση έργων σε ένα οργανισμό. Σε κάθε τομέα της οργανωσιακής διοίκησης έργων περιέχονται πολλαπλές διεργασίες που μεταφράζονται σε ικανότητες που πρέπει να έχει κάθε οργανισμός ούτως ώστε να βελτιώσει την ωριμότητα του και να πετύχει το στρατηγικό του σχεδιασμό. Επιπροσθέτως ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να διαμορφώσει το κατάλληλο περιβάλλον προκειμένου να επιδείξει τις ικανότητες αυτές για τη στήριξη της ΟΔΕ και τη στρατηγική επίτευξη.

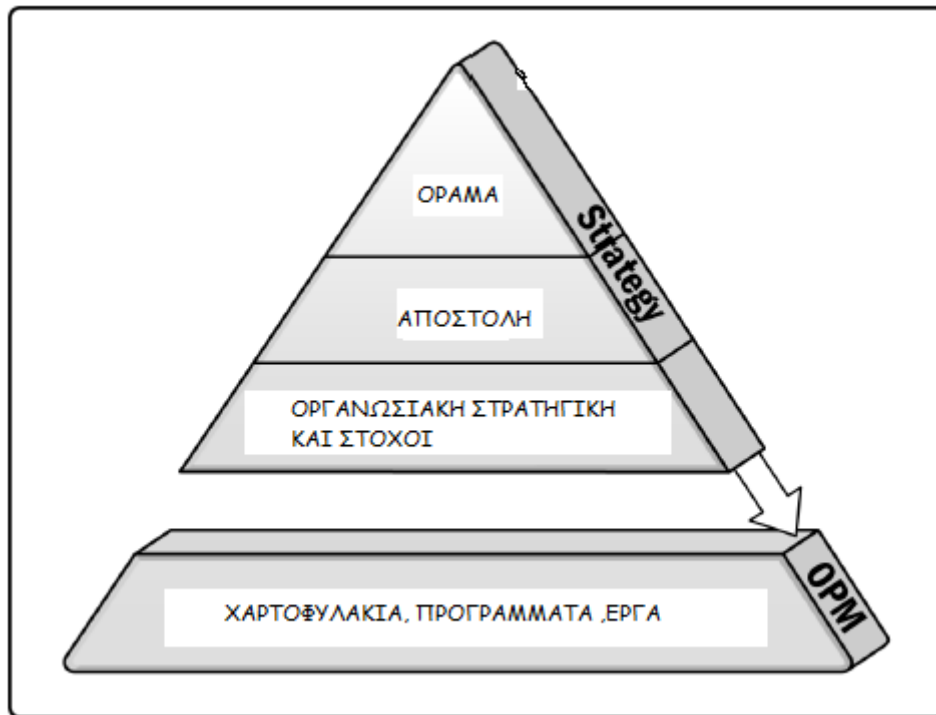
Αυτή η προσέγγιση βασίζεται στη στρατηγική αξία του κάθε οργανισμού, όπως και στην αγορά την οποία απευθύνεται και διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ανάγκες του. Επειδή η οργανωσιακή διοίκηση έχει πληθώρα ικανοτήτων κάθε οργανισμός πρέπει να επιλέξει τις απαραίτητες για αυτόν ικανότητες με σκοπό την πραγματοποίηση της στρατηγικής του αξίας στον τομέα που δραστηριοποιείται.

2.1.1 Συσχετισμός Οργανωσιακής Στρατηγικής Και Οργανωσιακής Διοίκησης Έργων

Η οργανωσιακή στρατηγική είναι το αποτέλεσμα ενός στρατηγικού σχεδιασμού κυκλικού όπου το όραμα και η αποστολή μεταφράζονται σε στρατηγικό πλάνο. Η Εικόνα 3 απεικονίζει το συσχετισμό των ικανοτήτων του οργανισμού στη Διοίκηση στα χαρτοφυλάκια, τα προγράμματα και τα έργα καθώς και την αποδοτικότητα του οργανισμού να τα ενσωματώνει στο όραμα στην αποστολή και στη στρατηγική του μέσω της Οργανωσιακής Διοίκησης Έργου.

2.1.2 Συσχετισμός Διοίκησης Χαρτοφυλακίου, Προγράμματος, Έργου

Για την καλύτερη κατανόηση της Διοίκησης Χαρτοφυλακίου, Προγράμματος και Έργου θα πρέπει να γίνει αναγνώριση των ομοιοτήτων και των διαφορών μεταξύ τους. Επίσης θα πρέπει να γίνει και διαχωρισμός για το πώς κάθε μία από τις τρεις αυτές έννοιες συνεισφέρουν στην Οργανωσιακή Διοίκηση Έργων. (Εικόνα 4 Συσχετισμός Διοίκησης Χαρτοφυλακίου, Προγράμματος, Έργου



Εικόνα 3. Σχέση Μεταξύ Στρατηγικού Σχεδιασμού Και Οργανωσιακής Διοίκησης Έργων (As Presented In PMI®)

2.1.2.1 Διοίκηση Έργου

Ένας σαφής ορισμός της διοίκησης έργου δίνεται από το PMBOK® (2013) ως η εφαρμογή των γνώσεων, των δεξιοτήτων, εργαλείων και τεχνικών στις δραστηριότητες του έργου ούτως ώστε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του έργου."

Με τη διοίκηση έργου αναπτύσσουμε και εφαρμόζουμε σχέδια για την επίτευξη συγκεκριμένου φυσικού αντικειμένου το οποίο είναι άμεσα συνδεδεμένο με τους στόχους του κάθε προγράμματος ή χαρτοφυλακίου και με την οργανωσιακή στρατηγική.

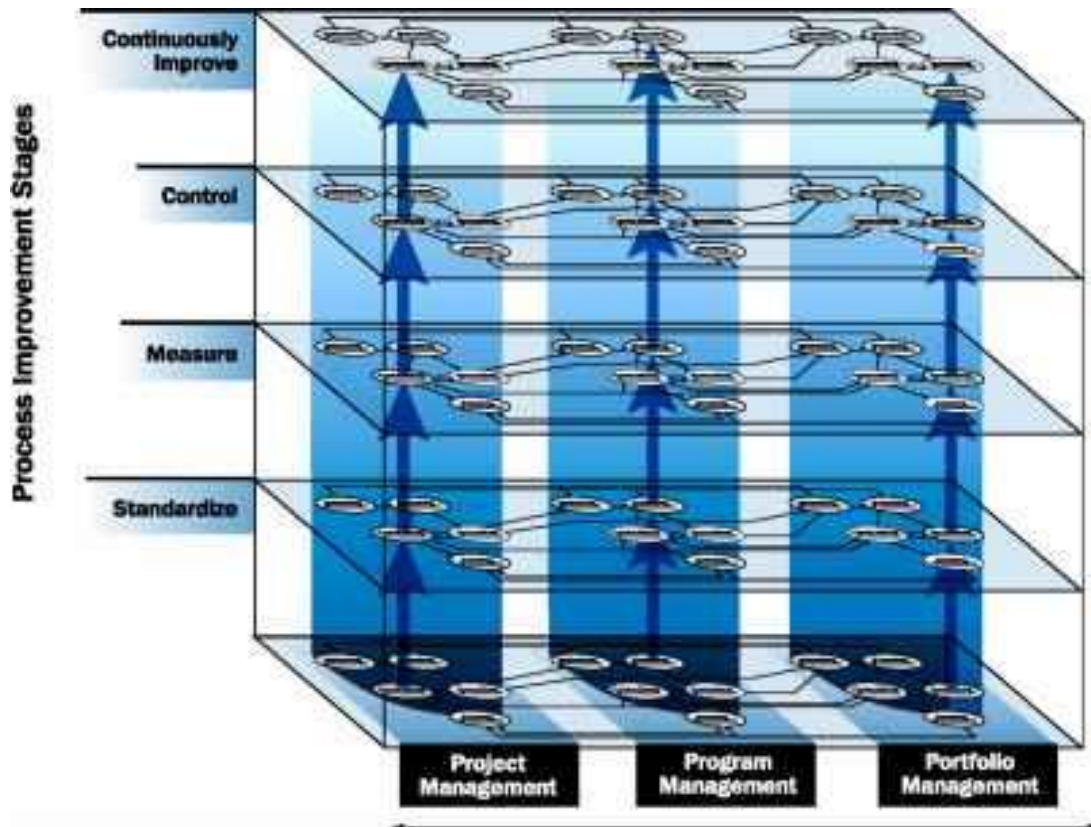
2.1.2.2 Διοίκηση Προγράμματος

Σύμφωνα με το PMBOK® (2013), η Διοίκηση Προγράμματος είναι η συντονισμένη διοίκηση δραστηριοτήτων συσχετιζόμενων έργων, υποπρογραμμάτων και προγραμμάτων για την επίτευξη οφέλους που δεν θα αποκόμιζε ο οργανισμός από τη μεμονωμένη διοίκηση τους. Η διοίκηση Προγράμματος εναρμονίζει τα αντικείμενα των έργων και των προγραμμάτων και ελέγχει όποιες εξαρτήσεις μεταξύ τους με σκοπό την απολαβή συγκεκριμένων ωφελειών.

2.1.2.3 Διοίκηση Χαρτοφυλακίου

Η Διοίκηση Χαρτοφυλακίου ορίζεται ως η κεντρική διοίκηση ενός ή περισσότερων χαρτοφυλακίων (έργα, προγράμματα, υποπρογράμματα και υπό-χαρτοφυλάκια που

διοικούνται ως ομάδα) για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού." Η Διοίκηση χαρτοφυλακίου ευθυγραμμίζεται με τις οργανωσιακές στρατηγικές, με την επιλογή κατάλληλων προγραμμάτων ή έργων και με την παροχή των απαιτούμενων πόρων.



Εικόνα 4 Συσχετισμός Διοίκησης Χαρτοφυλακίου, Προγράμματος, Έργου (As Presented In PMI®)

2.1.2.4 PMO

Για την επιβίωση του ο κάθε οργανισμός αναπτύσσει διαφορετικές πολιτικές με οργανωσιακές αλλαγές εντός της οργανωτικής δομής και του οργανωτικού πλαισίου. Ένας σημαντικός τρόπος για την επίλυση ζητημάτων που σχετίζονται με αυτές τις αλλαγές είναι η δημιουργία / ενσωμάτωση μίας αποτελεσματικής οντότητας εντός της οργανωσιακής δομής η οποία είναι γνωστή ως Γραφείο Διοίκησης Έργων (PMO) (Aubry et al 2010).

Από το 1990, η διοίκηση έργων από το PMO έχει γίνει ένα σημαντικό και συχνό φαινόμενο για πολλούς οργανισμούς που ενδιαφέρονται να βελτιώσουν και να διατηρήσουν μία εξειδικευμένη οργανωσιακή οντότητα (Hobbs και Aubry 2007).

Οι Dai και Wells (2004) σημείωσαν ότι παρά την προσαρμογή της διεργασίας διοίκησης έργου μέσα στους οργανισμούς, πολλά έργα αποτυγχάνουν λόγω έλλειψης ισχυρών επιδόσεων, ως εκ τούτου η λύση κλειδί είναι η ίδρυση γραφείου διοίκησης έργου. Το PMO, είναι επίσης γνωστό ως υπηρεσία εμπειρογνομώνων και ορίζεται ως μια ανάγκη στην οργανωσιακή οντότητα για την υποστήριξη των διαχειριστών έργου, των ομάδων για τα διαφορετικά επίπεδα διοίκησης εντός του οργανισμού στην επιτυχή εφαρμογή της διοίκησης έργου, των εργαλείων και τεχνικών του (Dai και Wells, 2004).

Σύμφωνα με τον οδηγό του PMBOK® (2013), "Το PMO είναι μια διοικητική δομή που τυποποιεί τις διαδικασίες διακυβέρνησης σχετικές με το έργο και διευκολύνει την κατανομή των πόρων, τις μεθοδολογίες, τα εργαλεία και τις τεχνικές."

Για να διατηρηθεί η συνοχή και η ευθυγράμμιση μεταξύ των έργων και προγραμμάτων με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, ένα PMO μπορεί να έχει εξουσιοδοτηθεί, ως ουσιαστικός φορέας λήψης αποφάσεων, σχετικά με τις πιο κύριες δράσεις που αφορούν τα έργα του οργανισμού (PMI® OMP3, 2013).

Με βάση τον οδηγό PMBOK® 2013, η κύρια λειτουργία ενός PMO είναι να υποστηρίξει τους διαχειριστές έργου με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους, όπως η ανάπτυξη και διαχείριση κοινών έγγραφων (πολιτική έργου, διαδικασίες και πρότυπα), συμβουλευτική υποστήριξη, κατάρτιση, και εποπτεία. Η διαχείριση των κοινών πόρων σε όλα τα έργα διοικείται από το PMO καθώς και ο συντονισμός της επικοινωνίας σε όλα τα έργα (PMBOK® Guide, 2013).

Με βάση το βαθμό του ελέγχου και της επιρροής που έχει το PMO σε έργα εντός του οργανισμού, υπάρχουν διάφοροι τύποι των δομών PMO, η υποστηρικτική, η ελεγκτική και η καθοδηγούμενη. Κάθε είδος έχει το δικό του ρόλο, στα παραδοτέα, στην υπηρεσία που παρέχεται σε έργα, και στο βαθμό ελέγχου των έργων (PMBOK® Guide 2013), η οποία μπορεί να απεικονιστεί στην Εικόνα 5 Κατηγορίες Γραφείων Διοίκησης Έργων PMO (.

PMO Type	PMO Role	PMO Deliverables	PMO Service	PMO Degree of Control
Supportive	Consultative	<ul style="list-style-type: none"> - Templates, - Best practices, - Training, - Access to information, and - Lessons learned from other projects. 	Project repository	Low
Controlling	Controlling PMOs	<ul style="list-style-type: none"> - provide support and require compliance (PM frameworks or methodologies) through various means, - using specific templates, forms and tools, or conformance to governance. 	Project Controls	Moderate
Directive	Directing PMOs	Directions of projects	Directing project controls	High

Εικόνα 5 Κατηγορίες Γραφείων Διοίκησης Έργων PMO (As Presented In PMI®)

2.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ

2.2.1 Η Ιδέα της Ωριμότητας

Με δεδομένο ότι το περιβάλλον των επιχειρήσεων διακατέχεται από δραστικές αλλαγές τα τελευταία χρόνια και έχει μετατραπεί σε μία πιο σύνθετη μορφή, η εφαρμογή των δεξιοτήτων διοίκησης, εργαλείων, προσεγγίσεων, τεχνικών και τεχνολογιών έχει γίνει επιτακτική ανάγκη για τους οργανισμούς με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και την παραγωγικότητά τους. Πολλοί οργανισμοί για την αύξηση της απόδοσης της επένδυσης τους έχουν επεκτείνει σήμερα το φάσμα των δραστηριοτήτων τους με αποτέλεσμα την ενασχόληση τους με όλο και περισσότερα έργα. Προκειμένου να διατηρηθούν και να υπερισχύσουν εντός του ανταγωνιστικού επιχειρηματικού κλάδου που βρίσκονται, βελτίωσαν την οργανωσιακή διοίκηση των έργων τους ώστε να εκπληρώσουν τους στρατηγικούς της στόχους.

Ως εκ τούτου, έχει καταστεί ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς να αξιολογούν συνεχώς την οργανωσιακή απόδοση της διοίκησης των έργων τους με επαναλαμβανόμενες ενέργειες στην αξιολόγηση, τη μέτρηση, την τυποποίηση και τη διεξαγωγή των διαδικασιών βελτίωσης. Με την τυπική ακολουθία αυτών των βημάτων, ο οργανισμός μπορεί να αξιολογήσει την ωριμότητα του όσον αφορά τις επιδόσεις της διοίκησης έργου. Κατά συνέπεια, οι οργανισμοί πρέπει να έχουν μια σαφή κατανόηση της έννοιας της ωριμότητας. Σε γενικές γραμμές, η έννοια της ωριμότητας, αποτέλεσε το αντικείμενο αναφοράς σε ένα τεράστιο αριθμό μελετών. Αναφέρουμε μερικούς αξιοσημείωτους ορισμούς παρακάτω :

- Ο ορισμός της ωριμότητας σε έναν οργανισμό, αναφέρεται σε μια τέλεια κατάσταση του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων της (Walker, 1995) .
- Η Ωριμότητα αποτελεί μία από τις οργανωσιακές φάσεις του κύκλου ζωής. Στο μοντέλο ωριμότητας διοίκησης έργου (PMMM) , η ωριμότητα είναι η πέμπτη και (τελευταία) φάση του κύκλου ζωής για τη διοίκηση έργων (Kerzner 2009) .
- Ενώ στο μοντέλο του PMI® το OPM3®, η οργανωσιακή φάση ωριμότητας βρίσκεται στην τρίτη φάση ανάμεσα σε τέσσερις φάσεις .Σαν έννοια χαρακτηρίζεται από το βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός ασκεί οργανωσιακή διοίκηση έργων". Από την άλλη πλευρά, το PMI® ορίζει την ωριμότητα μέσω της ύπαρξης των βέλτιστων πρακτικών, στην οποία η βέλτιστη πρακτική είναι «έναν

βέλτιστο τρόπος που αναγνωρίζεται σήμερα από τη βιομηχανία για την επίτευξη ενός δεδηλωμένου στόχου " (PMI® OPM3®, 2013) .

- Η ωριμότητα στη διοίκηση του έργου είναι το εξελιγμένο επίπεδο μιας οργάνωσης η οποία δείχνει την απόδοση της διοίκησης έργου της τρέχουσας οργάνωσης, διαδικασιών και πρακτικών (Ibbs και Kwak 2000) .

2.2.2 Μοντέλα Ωριμότητας

Ένα «μοντέλο ωριμότητας» είναι ένα εννοιολογικό πλαίσιο που περιγράφει τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών διαδικασιών σε διάφορους τομείς, όπως στρατηγικό επιχειρησιακό σχεδιασμό, την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, της μηχανικής συστημάτων, της διοίκηση έργου, της διοίκηση κινδύνων, της τεχνολογίας των πληροφοριών (ΤΠ) ή της διοίκησης του προσωπικού (PMI® OPM3®, 2013) .Τα μοντέλα ωριμότητας Διοίκησης Έργων (PMMMs) παρέχουν ένα συστηματικό μέσο για την εκτέλεση της συγκριτικής αξιολόγησης και παράλληλα της προσθήκης αξίας σε σύγχρονους οργανισμούς (Korbel and Benedict, 2008) . Προηγούμενες έρευνες αναφέρουν ότι οι ρίζες των μοντέλων ωριμότητας πηγάζουν από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) και είναι αποτελέσματα εφαρμογών σε τεχνικές διαδικασίες στατιστικού ελέγχου καταλήγοντας ότι για κάθε βελτίωση διαδικασίας:

- η μεταβλητότητα της διαδικασίας μειώνεται, και
- η απόδοση της διαδικασίας αυξάνεται (Cooke-Davies και Arzymanowe, 2003) .

Προηγούμενες μελέτες έδειξαν ότι υπάρχουν πολλοί τύποι μοντέλων ωριμότητας που αναπτύσσονται για διαφορετικές λειτουργίες και εφαρμογές των διαδικασιών ωριμότητας διοίκησης έργων. Σύμφωνα με τον Kohlegger (2009) υπάρχουν 25 παραδείγματα μοντέλων ωριμότητας που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση της διαχείρισης εκτίμησης και βελτίωσης της Διοίκησης Έργου και παρατίθενται επιγραμματικά στα Αγγλικά παρακάτω:

1. Automated Software Testing Maturity Model (ASTMM) ,
2. Capability Maturity Model for Software (SW-CMM) ,
3. Capability Maturity Model Integration (CMMI) ,
4. Configuration Management Maturity Model,
5. Earned Value Management Maturity Model (EVM3) ,
6. Information Process Maturity Model (IPMM) ,

7. Integrated Product Development Capability Maturity Model (IPD-CMM) ,
8. IT Architecture Maturity Model,
9. Information Technology Infrastructure Maturity Model (ITI-MM) ,
10. IT Service Capability Maturity Model (IT Service-CMM) ,
11. Operations Maturity Model (OMM) ,
12. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) ,
13. Outsourcing Management Maturity Model,
14. People Capability Maturity Model (P-CMM) ,
15. Performance Engineering Maturity Model (PEMM) ,
16. Portfolio, Program and Project Management Maturity Model (P3M3) ,
17. Project Management Maturity Model (PMMM) ,
18. Service Integration Maturity Model (SIMM) ,
19. Risk Management Maturity Model (RMM) ,
20. Software Engineering Capability Maturity Model (SE-CMM) ,
21. Software Reliability Engineering Maturity Model,
22. Testing Maturity Model for Quality Assurance (TMM) ,
23. Web Services Maturity Model,
24. Website Maturity Model

Τα διαφορετικά μοντέλα ωριμότητας Διοίκηση έργου (PMMMs) αναφέρονται σε διαφορετικούς τομείς, πεδία εφαρμογής, επίπεδα, και διαπιστεύσεις και η εφαρμογή του κάθε μοντέλου ποικίλει ανάλογα με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες του κάθε οργανισμού (Montero G., 2013) . Αυτό σημαίνει ότι δεν είναι όλα τα PMMMs ίδια και δεν είναι εφικτή η εφαρμογή τους για όλους τους οργανισμούς. Τα PMMM's μπορεί να εφαρμόζονται σε εταιρείες λογισμικού, κατασκευαστικές, εταιρείες παραγωγής, πληροφορικής. Παρακάτω παρατίθεται μία συγκριτική αξιολόγηση των σημαντικότερων μοντέλων ωριμότητας που κυκλοφορούν στην αγορά. (Εικόνα 6 Σύγκριση Μοντέλων Ωριμότητας Khoshofgar And Osman, 2009)

Criterion	OPM3	CMM	K-PMMM	P3M3	MINCE
Publisher	PMI	SEI	ILL	OGC	Van Haren
Scope	PM	Software	PM	PM	PM
Maturity level	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5
Discrete and Continuous	Continuous	Both	Discrete	Discrete	Discrete
Details	Extremely high	High	High	High	Medium
Date of Issue	2013 (3 rd Edition)	1922	2006		2007
Refer to Standard	PMBOK	-	PMBOK	MSP	-
Definition of Maturity					
Organization Strategic Project Management process	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Program Management process	Yes	Yes	No	Yes	No
Portfolio Management Process	Yes	No	NO	Yes	No
Coverage assessment					
Assessment difficulty	Low	High	Low	High	Unknown
Assessment Cost	Low	High	Low	High	Unknown
Quantitative Results	Yes	Unknown	Yes	No	Unknown
Tangible of results	Yes	Yes	Yes	Unknown	Unknown
Identifying weakness and strengths	Yes	Yes	Yes	Unknown	Unknown
Continuous Assessment	Yes	Yes	Yes	Unknown	Unknown
Training Difficulty	Low	High	Medium	Unknown	Unknown
Commitment for Continuous improvement	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Suggestion of Alternative for improvement	Yes	Yes	Yes	Yes	Unknown
Priority of improvement	Medium	Medium	Medium	Low	Unknown
Support by Publisher	High	High	High	High	High
New Edition	Yes	Yes	Yes	Yes	Unknown
Easy for Execution	Yes	Yes	Yes	Yes	Unknown
Simple and Understandable	Yes	Medium	Yes	Medium	Medium

Εικόνα 6 Σύγκριση Μοντέλων Ωριμότητας Khoshofgar And Osman, 2009

2.2.3 Επιλογή Μοντέλου OPM3®

Παρακάτω παραθέτονται τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν για την επιλογή του Μοντέλου Ωριμότητας για την εκτέλεση αξιολόγησης ωριμότητας διοίκησης έργου για την εργασία αυτή:

- Το μοντέλο ωριμότητας του έργου πρέπει να προέρχεται από ανεξάρτητο πιστοποιημένο οργανισμό.
- Θα πρέπει να έχει λίστα με τις βέλτιστες πρακτικές.
- Ο κατάλογος των βέλτιστων πρακτικών που θα χρησιμοποιηθεί να συγκρίνει τις πραγματικές πρακτικές διοίκησης έργου με τα πρότυπα βέλτιστων πρακτικών.
- Η δομή του μοντέλου ωριμότητας του έργου να μην εστιάζει σε συγκεκριμένους κλάδους ούτως ώστε να μπορεί να υιοθετηθεί από κάθε κλάδο για την εκτέλεση αξιολόγησης ωριμότητας της διοίκησης έργου.
- Το μοντέλο ωριμότητας θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα αξιολόγησης διοίκησης για χαρτοφυλάκια, προγράμματα και έργα.
- Το μοντέλο ωριμότητας του έργου θα πρέπει να είναι σύμφωνο με τις μεθοδολογίες διοίκησης έργου της εστιασμένης οργάνωσης για το ερευνητικό έργο.

Το Μοντέλο Ωριμότητας Οργανωσιακής Διοίκησης Έργων (OPM3®) , το οποίο έχει αναπτυχθεί από το παγκόσμιο Οργανισμό Διοίκησης Έργων (PMI®) , είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά μοντέλα μέτρησης ωριμότητας. Στην εργασία αυτή επιλέχθηκε το OPM3® ως το μοντέλο μέτρησης της ωριμότητας για τη διεξαγωγή των διαδικασιών αξιολόγησης και την εφαρμογή επιθυμητών βελτιώσεων στις πρακτικές της εταιρείας πληροφορικής, με βάση την ικανοποίηση των παραπάνω κριτηρίων. Στο επόμενο κεφάλαιο, το μοντέλο OPM3® εξηγείται λεπτομερώς και παρέχεται σαφής κατανόηση των εννοιών του OPM3® πριν από την εφαρμογή του μοντέλου για αξιολόγηση και πρόταση μελλοντικών βελτιώσεων του οργανισμού.

2.3 ΜΟΝΤΕΛΟ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ OPM3®

Το Μοντέλο Ωριμότητας (OPM3®) για την Οργανωσιακή Διοίκηση Έργων ορίστηκε για πρώτη φορά από το PMI® (Project Management Institute) το 1998. Από το 1998 το OPM3® έχει εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου. Η διατριβή αυτή αναφέρεται στην τρίτη έκδοση του OPM3® όπως παρουσιάζεται από το PMI® το 2013. Η τρίτη έκδοση εξηγεί όλες τις κατευθυντήριες γραμμές που χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της ωριμότητας της οργανωσιακής διοίκησης έργου. Η Οργανωσιακή διοίκηση έργου παρέχει ένα πλαίσιο-ομπρέλα που ενσωματώνει τη διοίκηση στα έργα, στα προγράμματα και στα χαρτοφυλάκια του οργανισμού καθώς και τις βέλτιστες πρακτικές που πρέπει να ακολουθούνται. Για την ενοποίηση αυτών των τμημάτων στην οργανωσιακή διοίκηση έργων χρειάζονται τα ακόλουθα:

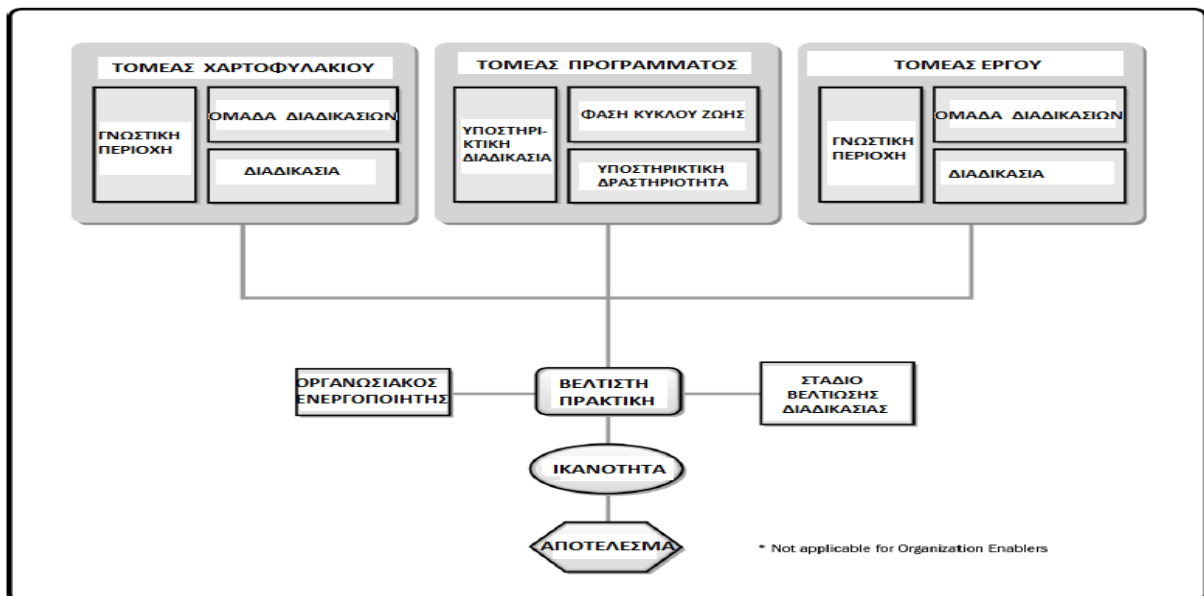
- I. Γνώση (διαδικασιών χαρτοφυλακίων, προγράμματος και έργων)
- II. Οργανωσιακή στρατηγική (αποστολή, όραμα, στόχοι του οργανισμού)
- III. Οι άνθρωποι (ύπαρξη ικανών και κατάλληλων πόρων)
- IV. Διαδικασίες (εφαρμογή των σταδίων βελτίωσης της διαδικασίας)

Ένας οργανισμός μπορεί να διατηρεί ένα υψηλό επίπεδο ωριμότητας στις πρακτικές διοίκησης έργων, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι υπάρχει το ίδιο επίπεδο ωριμότητας και στη διοίκηση χαρτοφυλακίου ή στη διοίκηση προγράμματος. Η ωρίμανση του χαρτοφυλακίου και του προγράμματος μετράται σε σχέση με τις βέλτιστες πρακτικές που ακολουθούνται στη διοίκηση του χαρτοφυλακίου και του προγράμματος. Το OPM3® παρέχει ευελιξία όσον αφορά το μέγεθος του οργανισμού το είδος, το μέγεθος και την πολυπλοκότητα των έργων όπως και τις γεωγραφικές περιοχές των έργων (PMI®-OPM3®, 2013).

2.3.1 Βασικά Στοιχεία OPM3®

Το βασικό πλαίσιο του OPM3® Εικόνα 7 περιγράφει τα βασικά στοιχεία του OPM3® και τις σχέσεις μεταξύ τους. Τα στοιχεία που το αποτελούν είναι οι Τομείς, τα Στάδια Βελτίωσης Διαδικασιών, οι Βέλτιστες Πρακτικές, οι Ικανότητες και τα

Αποτελέσματα. Η σταδιακή διεύθυνση στη λεπτομέρεια διαφαίνεται όσο ο χρήστης προχωρά από τα υψηλά προς τα χαμηλά επίπεδα.



Εικόνα 7 Ανάλυση Πλαισίου OPM3® (As Presented In PMI®)

2.3.2 Βέλτιστη Πρακτική (Best Practice)

Το OPM3 μετράει την ωριμότητα της οργανωσιακής διοίκησης έργου με την αξιολόγηση του βαθμού ύπαρξης βέλτιστων πρακτικών. Το PMI® ορίζει ως βέλτιστες πρακτικές τις μεθόδους, που είναι αναγνωρισμένες από τη βιομηχανία, και εφαρμόζονται για να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους. Επαγγελματίες από διάφορους κλάδους επιχειρήσεων συνεργάζονται περιοδικά για την καταγραφή πραγματικών και εν δυνάμει πρακτικών που στόχο έχουν την επιτυχία των οργανισμών. Ένας οργανισμός επιτυγχάνει βέλτιστες πρακτικές όταν επιδεικνύει αποδεδειγμένη ωριμότητα στην πλήρη εφαρμογή των ικανοτήτων και των αποτελεσμάτων του. Για την οργανωσιακή διοίκηση έργου αυτό μεταφράζεται στην ικανότητα ενός οργανισμού να παραδίδει τα έργα συνεχώς εντός προβλέψεων, με συνέπεια και επιτυχημένα. Υπάρχουν εννέα κατηγοριοποιήσεις Βέλτιστων Πρακτικών που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί:

- Τομέα (Domain)

Αυτή η κατηγορία αντιστοιχεί στους τρεις τομείς : Χαρτοφυλακίου, Προγράμματος και Έργου. Κάθε διεργασία, με βάση την SMCΙ Βέλτιστων Πρακτικών, χαρτογραφείται σε έναν ή σε περισσότερους από τους παραπάνω τομείς. Αυτό

παρέχει έναν οδηγό για τους οργανισμούς που θέλουν να εστιάσουν σε μία ή σε πολλαπλές περιοχές.

- Σταδίων Βελτίωσης της διεργασίας (SMCI)

Κάθε Βέλτιστη Πρακτική αντιστοιχεί σε κάθε ένα από τα στάδια βελτίωσης της διεργασίας. Αυτή η κατηγορία βοηθά τους οργανισμούς να επικεντρωθούν σε μεμονωμένα στάδια βελτίωση της διεργασίας.

- Οργανωσιακού ενεργοποιητή (O.E.)

Κάθε οργανωσιακός ενεργοποιητής αντιστοιχεί σε μία από τις 18 κατηγορίες ΟΕ που αναφέρουμε παρακάτω . Αυτή η κατηγορία παρέχει στον οργανισμό την επιλογή να επικεντρωθεί σε μια ενιαία ομάδα ΟΕ.

- Ομάδας Διεργασιών

Κάθε Βέλτιστη Πρακτική από τον τομέα του Έργου και του Χαρτοφυλακίου αντιστοιχίζεται με μία Ομάδα Διεργασιών όπως: Εκκίνηση, Σχεδιασμός, Εκτέλεση, Έλεγχος και Κλείσιμο για τον τομέα του Έργου, και Καθορισμός, Ευθυγράμμιση, Εξουσιοδότηση και Έλεγχος για τον τομέα χαρτοφυλακίου.

- Τομέα Επίδοσης

Κάθε Βέλτιστη Πρακτική από τον τομέα του Προγράμματος αντιστοιχεί σε έναν από τους παρακάτω τομείς επιδόσεων: Στρατηγική Ευθυγράμμιση, Διαχείριση Οφέλους, Συμμετοχή Εμπλεκόμενων, Διακυβέρνηση και τη Διοίκησης κύκλου Ζωής Προγράμματος.

- Γνωστικού Πεδίου

Κάθε Βέλτιστη Πρακτική από το έργο και το χαρτοφυλάκιο των τομέων αντιστοιχεί σε ένα Γνωστικό Πεδίο.

Το γνωστικό Πεδίο του τομέα Έργου περιλαμβάνει τις εξής Διοικήσεις : Ολοκλήρωσης έργου, Φυσικού αντικειμένου, Χρόνου, Κόστους, Ποιότητας, Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνίας, Ρίσκου, Προμηθειών, Συμμέτοχων

Το γνωστικό Πεδίο του τομέα Χαρτοφυλακίου περιλαμβάνει τις παρακάτω Διοικήσεις : Στρατηγικού Χαρτοφυλακίου, Διακυβέρνησης Χαρτοφυλακίου, Απόδοσης Χαρτοφυλακίου, Επικοινωνιών Χαρτοφυλακίου και Διοίκηση Ρίσκου χαρτοφυλακίου.

2.3.3 Ικανότητα (Capability)

Μια ικανότητα αντιπροσωπεύει μία συναρμογή ανθρώπων, διαδικασιών και τεχνολογίας που ωθεί τον οργανισμό να επιτύχει στην οργανωσιακή διοίκηση έργου. Οι ικανότητες είναι μια σταδιακή ακολουθία που οδηγεί στην απόκτηση ενός ή περισσότερων βέλτιστων πρακτικών. Μια ικανότητα για τη βέλτιστη πρακτική 1 μπορεί να είναι προαπαιτούμενη και για τη βέλτιστη πρακτική 2. Η ανάλυση των βέλτιστων πρακτικών σε ικανότητες, καθώς και οι αναγνώριση των σχέσεων μεταξύ τους είναι **απαραίτητο** στάδιο για τη λήψη αποφάσεων των διαδικασιών.

2.3.4 Αποτέλεσμα (Outcome)

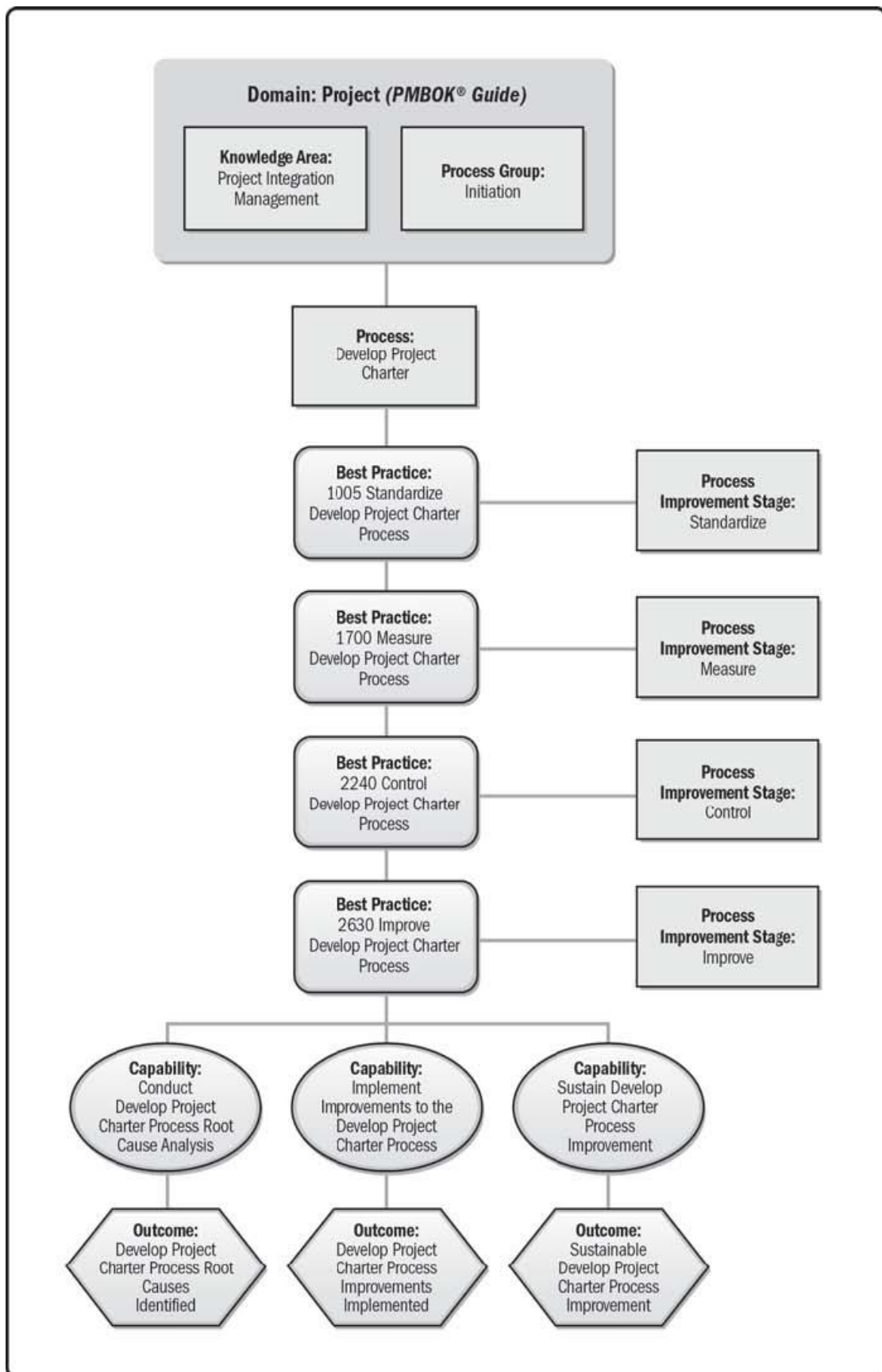
Η εφαρμογή μίας ικανότητας οδηγεί σε ορισμένα απτά ή άυλα αποτελέσματα. Ένα παράδειγμα ενός απτού αποτελέσματος είναι η γραπτή αναγνώριση μίας πολιτικής της Διοίκησης Έργου. Μία ικανότητα μπορεί να έχει ένα ή περισσότερα αποτελέσματα.

2.3.5 Τομείς OPM3®

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Διοίκησης Έργων (PMI®), η οργανωσιακή διοίκηση έργου μπορεί να χωριστεί σε τρεις τομείς που αντιστοιχούν στα τρία πρότυπα του PMI® που είναι τα εξής (βλέπε Εικόνα 7 Ανάλυση Πλαισίου OPM3®) :

- Το Πρότυπο για τη Διοίκηση Χαρτοφυλακίου - Τρίτη έκδοση, που αντιπροσωπεύει τον **Τομέα Χαρτοφυλακίου**
- Το Πρότυπο για τη Διοίκηση Προγράμματος - Τρίτη έκδοση, που αντιπροσωπεύει τον **Τομέα Προγράμματος**
- Τον Οδηγό PMBOK® - Πέμπτη έκδοση για τη Διοίκηση Έργου, ο οποίος αντιπροσωπεύει τον **Τομέα Έργου**.

Τα παραπάνω πρότυπα διαδικασιών αποτελούν οδηγό και χρησιμεύουν ως βάση για την εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών. Με την εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών ακολουθούν και άλλα συναφή χαρακτηριστικά (ικανότητες, αποτελέσματα) από τις Ομάδες Διεργασιών και των Γνωστικών Πεδίων για τους Τομείς Έργου, Προγράμματος και Χαρτοφυλακίου (Εικόνα 8 Παράδειγμα Ανάλυσης Τομέα OPM3®).



Εικόνα 8 Παράδειγμα Ανάλυσης Τομέα OPM3® (PMI® 2013) (As Presented In PMI®)

2.3.5.1 Τομέας Διοίκησης Έργου

Ο βασικός τομέας του OPM3® είναι ο Τομέας Διοίκησης Έργου ο οποίος ασχολείται με τα επιμέρους έργα. Δύο ή περισσότερα έργα μπορούν να περιλαμβάνουν το δεύτερο τομέα ως Τομέα Διοίκηση Προγράμματος. Το PMBOK® Guide στην Πέμπτη έκδοση αναλύει τη Διοίκηση Έργων σε πέντε Ομάδες Διεργασιών και δέκα Γνωστικά Πεδία. Αυτές οι Ομάδες Διεργασιών, οι οποίες απεικονίζουν τον κύκλο ζωής του έργου και είναι ανεξάρτητες από τις περιοχές εφαρμογής τους. Οι ομάδες Διεργασιών συχνά επαναλαμβάνονται κατά τη διάρκεια ενός έργου κάτι το οποίο αναφέρεται ως προοδευτική επεξεργασία (Progressive elaboration).

Το PMBOK® @ Guide στο Κεφάλαιο 3, εξηγεί ότι ο τομέας διοίκησης έργου αποτελείται από πέντε ομάδες διεργασιών και αναφέρονται ως εξής:

- 1) Ομάδα Διεργασιών Έναρξης (PG 1)
- 2) Ομάδα Διεργασιών Σχεδιασμού PG2)
- 3) Ομάδα Διεργασιών Εκτέλεσης (PG3)
- 4) Ομάδα Διεργασιών Παρακολούθησης και Ελέγχου (PG4)
- 5) Ομάδα Διεργασιών Κλεισίματος (PG5)

2.3.5.2 Τομέας Διοίκησης Προγράμματος

Στο πλαίσιο του OPM3® το πρόγραμμα ορίζεται «ως μια ομάδα συναφών έργων που διοικούνται με συντονισμένο τρόπο για την απόκτηση οφέλους και ελέγχου που δεν θα ήταν διαθέσιμα από τη μεμονωμένη διοίκηση τους". Το πρότυπο για τη διοίκηση προγράμματος, περιλαμβάνει τη διοίκηση των παρακάτω πέντε αλληλεξαρτώμενων Τομέων Απόδοσης:

- Πρόγραμμα Στρατηγικής Ευθυγράμμισης. Αναγνώριση ευκαιριών και ωφελειών που προέρχονται από την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού μέσω της εφαρμογής του Προγράμματος.
- Πρόγραμμα Διοίκησης Ωφελειών. Ορισμός, δημιουργία, μεγιστοποίηση και διατήρηση των ωφελειών που παρέχονται από τα προγράμματα.
- Πρόγραμμα Συμμετοχής Εμπλεκομένων. Σύλληψη των αναγκών και των απαιτήσεων όλων των συμμετόχων ενός Προγράμματος, κερδίζοντας και

διατηρώντας τη στήριξη τους, καθώς και τον περιορισμό / καθοδήγηση των αντιπάλων πλευρών.

- Πρόγραμμα Διακυβέρνησης. Θέσπιση διαδικασιών και διεργασιών για τη διατήρηση εποπτείας στην Προληπτική Διοίκηση Προγράμματος και την υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων για τις ισχύουσες πολιτικές και πρακτικές σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του προγράμματος.
- Πρόγραμμα Διοίκησης Κύκλου Ζωής. Διοίκηση όλων των δραστηριοτήτων του προγράμματος που σχετίζονται με τον ορισμό του προγράμματος, παράδοση ωφελειών του προγράμματος και το κλείσιμο του προγράμματος.

Η διοίκηση προγράμματος υποστηρίζει διαδικασίες που διαμορφώνουν μια προσέγγιση συνέργειας για το σκοπό της παροχής ωφελειών. Αυτές οι διαδικασίες υποστήριξης προγράμματος είναι οι εξής: Πρόγραμμα Διοίκησης Επικοινωνιών, Πρόγραμμα Χρηματοοικονομικής Διοίκησης, Πρόγραμμα Διοίκησης Ολοκλήρωσης, Πρόγραμμα Διοίκησης Προμηθειών, Πρόγραμμα Διοίκησης Ποιότητας, Διοίκηση Πόρων του Προγράμματος, Πρόγραμμα Διοίκησης Κινδύνων, Πρόγραμμα Διοίκησης Προγράμματος και Πρόγραμμα Διοίκησης Γνωστικού Αντικειμένου.

2.3.5.3 Τομέας Διοίκησης Χαρτοφυλακίου

Ο τομέας Διοίκησης χαρτοφυλακίου αποτελείται από μια ομάδα χαρτοφυλάκιων, προγραμμάτων, και έργων που ομαδοποιούνται για την παροχή αποτελεσματικής Διοίκησης και την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων με επιτυχία, συνέπεια, και εντός προβλέψεων. Το Πρότυπο για τη Διοίκηση Χαρτοφυλακίου (3^η έκδοση) αναγνωρίζει τρεις Ομάδες Διεργασιών Διοίκησης Χαρτοφυλακίου με πέντε γνωστικά πεδία. Οι διαδικασίες εντός αυτών των Ομάδων Διεργασιών διευκολύνουν τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων, τη μετάφραση της στρατηγικής, και την εξισορρόπηση του χαρτοφυλακίου.

Οι τρεις ομάδες διεργασιών Διοίκησης Χαρτοφυλακίου είναι:

- Καθορισμός Ομάδας Διεργασιών . Καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι στρατηγικοί στόχοι θα ενσωματωθούν σε ένα χαρτοφυλάκιο. Καθορίζει και εγκρίνει ένα χαρτοφυλάκιο ή υποχαρτοφυλάκιο. Αναπτύσσει το σχέδιο διοίκησης χαρτοφυλακίου.

- Ευθυγράμμιση ομάδας Διεργασιών . Καθορίζει το πώς τα συστατικά ενός χαρτοφυλακίου πρέπει να κατηγοριοποιηθούν, αξιολογηθούν, και επιλεχτούν για την ένταξη τους στο χαρτοφυλάκιο, όπως επίσης και τη διοίκηση τους εντός του χαρτοφυλακίου.
- Έγκριση και Έλεγχος Ομάδας Διεργασιών. Καθορίζει πώς παρακολουθούνται οι στρατηγικές αλλαγές, οι διαδρομές και οι δείκτες αξιολόγησης των επιδόσεων για ευθυγράμμιση με το χαρτοφυλάκιο, εγκρίνει χαρτοφυλάκια, και πιστοποιεί τις αξίες που προσδίδει το κάθε χαρτοφυλάκιο στον οργανισμό.

2.3.6 Στάδια Βελτίωσης Διαδικασιών OPM3®

Για χρόνια, οι επιχειρήσεις έχουν εφαρμόσει τεχνικές βελτίωσης της διαδικασίας, όπως για παράδειγμα η διαδικασία ανασχεδιασμού, με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Αυτές οι ίδιες τεχνικές ισχύουν και την Οργανωσιακή Διοίκηση Έργων για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας ολόκληρου του πλαισίου της ΟΔΕ.

Το μοντέλο OPM3® έχει καθορίσει ένα εργαλείο ποιότητας για τη βελτίωση των διαδικασιών που αποτελείται από τέσσερα επίπεδα και εφαρμόζεται στη Διοίκηση έργων, προγράμματος ή χαρτοφυλακίου. Η εφαρμογή του εργαλείου αυτού χρησιμοποιείται για την ανεύρεση σημείων βελτίωσης είτε συλλογικά ή ατομικά για τις τρεις περιοχές. Η περιγραφή των σταδίων που ακολουθείται για τη βελτίωση των διαδικασιών κατά OPM3® παρατίθεται στον παρακάτω πίνακα και πιο αναλυτικά παρακάτω, (PMI®-OPM3®, 2013) :

ΣΤΑΔΙΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΤΑΔΙΟΥ
Τυποποίηση	Η τυποποίηση μίας διαδικασίας παράγει μια επαναλαμβανόμενη και σταθερή βέλτιστη πρακτική. Τα χαρακτηριστικά μίας τυποποιημένης διαδικασίας περιλαμβάνουν την τεκμηρίωση και τη γνωστοποίηση της εντός του οργανισμού.
Μέτρηση	Η μέτρηση μίας διαδικασίας παράγει μία ποσοτικοποιημένη βέλτιστη πρακτική. Τα χαρακτηριστικά μίας μετρήσιμης διαδικασίας περιλαμβάνουν την αναγνώριση και τη δημιουργία κρίσιμων μετρήσιμων χαρακτηριστικών, όπως και την ενσωμάτωση των αναγκών του πελάτη στα χαρακτηριστικά αυτά.
Έλεγχος	Ο έλεγχος μίας διαδικασίας παράγει μία διαχειρίσιμη βέλτιστη πρακτική. Τα χαρακτηριστικά μίας διαχειρίσιμης διαδικασίας περιλαμβάνουν ανάπτυξη και εφαρμογή σχεδίου ελέγχου καθώς και επίτευξη σταθερότητας, καθορισμό άνω και κάτω ορίων και ανάλυσης διαδικασιών.
Βελτίωση	Η βελτίωση μίας διαδικασίας παράγει μία συνεχή και βελτιωμένη πρακτική. Τα χαρακτηριστικά μίας βελτιωμένης διαδικασίας περιλαμβάνουν αναγνώριση προβλημάτων, εφαρμογή και διατήρηση βελτιώσεων.

Τυποποίηση

Υπάρχουν τέσσερα βασικά βήματα στη τυποποίηση μιας διαδικασίας:

- Επισκόπηση Κυβερνητικού Σώματος. Διασφάλιση ύπαρξης διαδικασιών που διέπουν το κυβερνητικό σώμα- Ορισμός ενός ατόμου ως υπευθύνου διαδικασίας με διοικητικά καθήκοντα στον οργανισμό
- Τεκμηρίωση διαδικασίας. Ανάπτυξη και τεκμηρίωση της διαδικασίας. Μπορεί να αποκτηθεί ή να δημιουργηθεί από κάποιον εντός του οργανισμού.
- Επικοινωνία διαδικασίας. Ανακοίνωση της διαδικασίας στους υπεύθυνους για την εκτέλεση της διαδικασίας.

- Τήρηση διαδικασίας. Εφαρμογή της διαδικασίας με συνέπεια σε όλη την οργάνωση.

Χωρίς τα παραπάνω τέσσερα βήματα, μια τυποποιημένη διαδικασία δεν υφίσταται, ούτε είναι βιώσιμη.

Μέτρηση

Μόλις οι διαδικασίες τυποποιηθούν, πραγματοποιείται επιλογή αυτών των διαδικασιών που μπορούν να μετρηθούν για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητάς τους καθώς και της συνεισφοράς στους στον οργανισμό. Η μέτρηση ποσοτικοποιεί την ποιότητα των διαδικασιών όπως και των προαπαιτούμενων τους. Υπάρχουν πέντε βασικές δραστηριότητες που απαρτίζουν τη διαδικασία της μέτρησης:

- Προσδιορισμός πελατοκεντρικών μετρήσεων κρίσιμων διαδικασιών
- Προσδιορισμός χαρακτηριστικών κρίσιμων διαδικασιών
- Μέτρηση των χαρακτηριστικών των κρίσιμων διαδικασιών
- Προσδιορισμός αντίθετων αποτελεσμάτων
- Μέτρηση κρίσιμων εισόδων

Έλεγχος

Μόλις ολοκληρωθεί η μέτρηση μίας διαδικασίας, ο οργανισμός συνεχίζει με τη συλλογή των δεδομένων για τον καθορισμό εάν η διαδικασία είναι υπό έλεγχο . Προκειμένου να επιτευχθεί ο έλεγχος των «βέλτιστων πρακτικών», ακολουθούνται οι εξής διαδικασίες:

- Δημιουργία ενός σχεδίου ελέγχου της διαδικασίας με άνω και κάτω όρια ελέγχου.
- Εφαρμογή σχεδίου ελέγχου της διαδικασίας.
- Παρακολούθηση της λειτουργίας της διαδικασίας εντός των ορίων του σχεδίου ελέγχου συνεχώς και με συνέπεια

Βελτίωση

Μετά την ολοκλήρωση και των τριών παραπάνω βημάτων ο οργανισμός μπορεί να βελτιώνει συνεχώς τις διαδικασίες του. Η συνεχής βελτίωση δεν βασίζεται σε μία απλή αναβάθμιση. Η βελτίωση έχει τρία βασικά στάδια :

- Προσδιορισμός ριζικών προβλημάτων στη διαδικασία. Ο προσδιορισμός πρέπει να γίνει εις βάθος ούτως ώστε να προσδιοριστεί η αιτία για την οποία η διαδικασία δεν αποδίδει στο επίπεδο που θα έπρεπε.

- Στοχευμένες προσπάθειες στη βελτίωση της διαδικασίας με εν δυνάμει λύσεις
- Αναγνώριση της βέλτιστης λύσης και εφαρμογής της σύμφωνα με τις ανάγκες του οργανισμού

2.3.7 Οργανωσιακοί Ενεργοποιητές (ΟΕ) ¹

Το περιβάλλον του οργανισμού θα πρέπει να στηρίζει το πλαίσιο εκτέλεσης της στρατηγικής της οργανωσιακής διοίκησης έργου. Η στήριξη αυτή μεταφράζεται σε μια σειρά από βέλτιστες πρακτικές που περιγράφουν τις δυνατότητες που υποστηρίζουν την οργανωσιακή διοίκηση έργου. Οι βέλτιστες πρακτικές που λειτουργούν ως οργανωσιακοί ενεργοποιητές έχουν κατηγοριοποιηθεί σε 18 ομάδες (Εικόνα 9 Κατηγορίες Οργανωσιακών Ενεργοποιητών (ΟΕ. Παρακάτω γίνεται αναφορά στους πιο σημαντικούς από αυτούς :

Δομημένοι

Οι οργανισμοί είναι δομημένοι σε πολλές διαφορετικές μορφές. Μερικοί είναι δομημένοι με βάση τη λειτουργία, τη γεωγραφία, το προϊόν, την παροχή υπηρεσιών ή έναν συνδυασμό από τα αναφερθέντα. Αυτές οι δομές αποτελούν σημείο αναφοράς για τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, την κατανομή των πόρων, την ευθυγράμμιση του οργανισμού με τη στρατηγική. Ένα παράδειγμα της κατηγορίας αυτής είναι ότι οι συγκεκριμένοι ενεργοποιητές βοηθούν τους οργανισμούς να συνδυάσουν τη στρατηγική ευθυγράμμιση με την κατανομή των πόρων βασιζόμενοι στις οργανωτικές δομές που επιτρέπουν την οργανωσιακή διοίκηση έργου.

Κουλτούρας

Η αντίληψη των ανθρώπων ενός οργανισμού για την κουλτούρα έχει διαφορετική διαβάθμιση. Η κουλτούρα ενός οργανισμού έχει ενσωματωθεί στους ανθρώπους του και χρειάζεται ουσιαστική προσπάθεια για να πραγματοποιηθούν αλλαγές σε αυτήν. Για να είναι το ΟΔΕ επιτυχημένο μέσα σε έναν οργανισμό, η κουλτούρα του θα πρέπει να έχει διεισδύσει στη διοίκηση χαρτοφυλακίου, προγραμμάτων και έργων. Τα στελέχη μπορούν να καλλιεργήσουν αυτήν την κουλτούρα μέσω της διακυβέρνησης, της πολιτικής του

¹ Η ελεύθερη μετάφραση των enablers σε ενεργοποιητές απευθύνεται σε στοιχεία εκείνα που είναι προ απαιτούμενα για να εκκινήσει η κάθε βέλτιστη πρακτική σε κάθε επίπεδο ωριμότητας.

οργανισμού αλλά και του οράματος. Η επιτυχία για το παραπάνω task βασίζεται στη συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης ως χορηγός-αρωγός και όχι ως διαχειριστής για την υποστήριξη των τμημάτων, όπου μπορούν να μοιραστούν και να αξιοποιηθούν οι ΟΔΕ βέλτιστες πρακτικές

Τεχνολογικοί

Η τεχνολογία βοηθά τους οργανισμούς να εκτελούν κάποιες εργασίες με καλύτερη απόδοση, ταχύτητα και με το βέλτιστο οικονομικό τρόπο. Επίσης ενθαρρύνει την εφαρμογή των ορθών πρακτικών και τεχνικών, βελτιώνει την ανταλλαγή γνώσεων, και επιτρέπει στον οργανισμό να συγκεντρώσει στοιχεία για τη σύγκριση με παρόμοιους οργανισμούς. Μια οργάνωση στηρίζει την επιτυχία των έργων, των προγραμμάτων και του συνολικού χαρτοφυλακίου σε τεχνολογικούς οργανωσιακούς ενεργοποιητές όπως:

- Η επένδυση σε αποτελεσματικά συστήματα Διοίκησης χαρτοφυλακίου, προγράμματος και έργου,
- Οι κοινές πρακτικές και τεχνικές που ακολουθούνται σε όλα τα έργα,
- Η Ανάπτυξη μεθοδολογίας με την οποία εκτελούνται οι εργασίες στα έργα και στα προγράμματα,
- Το Χαρτοφυλάκιο συγκριτικής αξιολόγησης για την απόδοση χαρτοφυλακίου, προγράμματος και έργου έναντι συγκρίσιμων οργανισμών.

Ανθρώπινων πόρων

Η επιτυχία στην οργανωσιακή διοίκηση έργου εξαρτάται από την ύπαρξη των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων της εργασίας τους. Οι ενεργοποιητές αυτής της ομάδας όπως η διαχείριση ικανοτήτων, οι ατομικές αξιολογήσεις, και οι επενδύσεις στην κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού διασφαλίζει την επιτυχή εφαρμογή του ΟΔΕ, με αποτέλεσμα την υψηλότερη οργανωτική απόδοση.

Organizational Enablers	
1.	Benchmarking
2.	Competency Management
3.	Governance
4.	Individual Performance Appraisals
5.	Knowledge Management and PMIS
6.	Management Systems
7.	Organizational Project Management Communities
8.	Organizational Project Management Methodology
9.	Organizational Project Management Policy and Vision
10.	Organizational Project Management Practices
11.	Organizational Project Management Techniques
12.	Organizational Structures
13.	Project Management Metrics
14.	Project Management Training
15.	Project Success Criteria
16.	Resource Allocation
17.	Sponsorship
18.	Strategic Alignment

Εικόνα 9 Κατηγορίες Οργανωσιακών Ενεργοποιητών (ΟΕ) (as presented in PMI®)

2.3.8 Μέθοδοι Αξιολόγησης OPM3®

Στο OPM3® υπάρχουν δύο μέθοδοι αξιολόγησης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από ένα οργανισμό . Το επίπεδο διείσδυσης που θέλει να εισέλθει ένας οργανισμός καθορίζει και τη μέθοδο που θα ακολουθηθεί.

Πιο συγκεκριμένα :

Η μέθοδος της αυτό-αξιολόγησης η οποία χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση πρώτου επιπέδου ενός οργανισμού και αντικατοπτρίζει μία πρώτη ανάλυση-εικόνα του επιπέδου ωριμότητας που βρίσκεται ο οργανισμός. Η μέθοδος αυτή βασίζεται σε ένα ερωτηματολόγιο που περιέχει ερωτήσεις από τομείς της Διοίκησης Έργων, Προγραμμάτων και Χαρτοφυλακίου. Το μοντέλο ωριμότητας OPM3® ενσωματώνει μοναδικά σε ένα ερωτηματολόγιο αυτές τις τρεις περιοχές και πάνω από εκατό οργανωτικές βέλτιστες πρακτικές που έχουν εξαχθεί για τις 17 κατηγορίες οργανωσιακών ενεργοποιητών. Η αξιολόγηση του τρέχοντος επιπέδου ωριμότητας του οργανισμού πραγματοποιείται σε σύγκριση με τις πρότυπες- βέλτιστες πρακτικές που αναφέρονται στο OPM3®.

Κάθε ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης έχει τη δυνατότητα επιλογής δύο διαφορετικών μεθόδων μέτρησης, (PMI®-OPM3®, 2013) .

- Δυαδική μέθοδος όπου περιλαμβάνει τη χρήση των δυαδικών αριθμών για την πραγματοποίηση αξιολόγησης. Ψηφίο 1 δίνεται ως αποτέλεσμα σε ύπαρξη πλήρους έκτασης στον οργανισμό, αλλιώς απονέμεται ψηφίο 0.

Εκτός από το να είναι μία απλή μέθοδος βαθμολόγησης, έχει το μειονέκτημα ότι δεν λαμβάνει υπόψη τις πρακτικές με μερική ύπαρξη (PMI®-OPM3®, 2013) .

- Μεταβλητή μέθοδος όπου η ύπαρξη των βέλτιστων πρακτικών μετράται σε βαθμονομημένο σύστημα χρησιμοποιώντας ερωτήσεις ποσότητας και συχνότητας εμφάνισης μίας βέλτιστης πρακτικής. Με τη μέθοδο της μεταβλητής μέτρησης λαμβάνονται υπόψη οι πρακτικές εκείνες που έχουν μερική ύπαρξη (PMI®-OPM3®, 2013) .Η βαθμολογία καθορίζεται ως εξής :

Βαθμός 0 Δεν εφαρμόζονται βέλτιστες πρακτικές

Βαθμός 1 Εν μέρει εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών

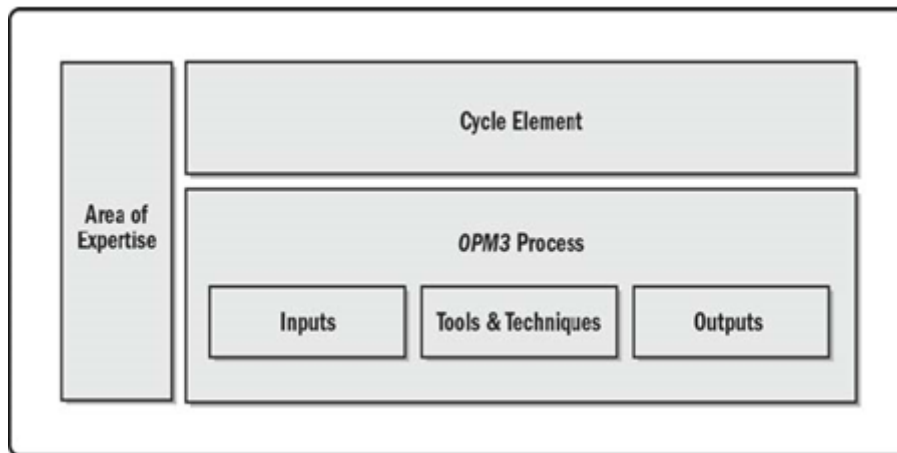
Βαθμός 2 Πλήρη εφαρμογή, μικρή συχνότητα, των βέλτιστων πρακτικών

Βαθμός 3 Πλήρη εφαρμογή, με συνέπεια, των βέλτιστων πρακτικών

Η μέθοδος αξιολόγησης μέσω του προγράμματος Product Suite OPM3® που παρέχει το PMI® είναι μία διεισδυτική και ενδεδειγμένη ανάλυση της Οργανωσιακής Διοίκησης η οποία αντικατοπτρίζει την πλήρη εικόνα ενός οργανισμού. Συνήθως βασίζεται σε μία πρώτη ανάλυση όπως η αυτοαξιολόγηση, αλλά δεν είναι προαπαιτούμενο. Η ανάλυση της μας δίνει εικόνα εκτός των βέλτιστων πρακτικών, αλλά και των ικανοτήτων και των αποτελεσμάτων τους που πηγάζουν από αυτές. Βασίζεται σε πραγματικά δεδομένα και όχι σε απόψεις όπως και σε βαθμονομημένη αξιολόγηση των πρακτικών που ακολουθούνται. Τέλος η χρήση του γίνεται από εξειδικευμένο πιστοποιημένο επαγγελματία του OPM3®, το οποίο διασφαλίζει και την αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων.

2.4 ΠΛΑΙΣΙΟ OPM3®

Το πλαίσιο OPM3® χρησιμεύει ως οδηγός για τους οργανισμούς που εφαρμόζουν το OPM3®. Το πλαίσιο περιέχει Κυκλικά Στοιχεία (Cycle Elements) , Τομείς εξειδίκευσης (Areas of Expertise) , και Διαδικασίες (Processes) με εισόδους, εργαλεία και τεχνικές, και εξόδους όπως απεικονίζεται στην Εικόνα 10 Απεικόνιση Πλαισίου OPM3®.



Εικόνα 10 Απεικόνιση Πλαισίου OPM3® (As Presented In PMI®)

Μερικές από τις βασικές πρακτικές που απαιτούνται για την επιτυχή εφαρμογή του πλαισίου OPM3® παρατίθενται παρακάτω :

- Καθορισμός των συνεπειών των αλλαγών που θα προέλθουν από την εφαρμογή επιλεγμένων διαδικασιών με βάση τις ανάγκες του οργανισμού και την τεχνογνωσία του επιστημονικού συμβούλου στο OPM3®
- Αντιμετώπιση της εφαρμογής OPM3® στον οργανισμό ως έργο ή πρόγραμμα
- Προσέλκυση των συμμετόχων, το λεγόμενο « buy-in»
- Διασφάλιση της εμπειρίας και της γνώσης του επιστημονικού συμβούλου στο OPM3®
- Κατανόηση και επιλογή των κατάλληλων διαδικασιών από το πλαίσιο OPM3®
- Κατανόηση των διαφορών μεταξύ Τομέων εξειδίκευσης και Κυκλικών Στοιχείων

Η Εικόνα 11 Διεργασίες OPM3® παρέχει μια περίληψη των δώδεκα διεργασιών του OPM3® μεταξύ Τομέων εξειδίκευσης και Κυκλικών Στοιχείων.

Area of Expertise \ Cycle Elements	Acquire Knowledge	Perform Assessment	Manage Improvement
Governance, Risk, and Compliance	Understand OPM	Establish Plan	Measure Results
Delivery and Benefits Management	Understand the Organization	Define Scope	Create Recommendations
		Conduct Assessment	Select Initiatives
			Implement Improvements
Organizational Change	Assess Change Readiness	Initiate Change	Manage Change

Εικόνα 11 Διεργασίες OPM3® (as presented in PMI®)

2.4.1 Περιοχές Εξειδίκευσης (Areas Of Expertise)

Το πλαίσιο του OPM3® αντιπροσωπεύει την πρακτική γνώση και εφαρμογή των δεξιοτήτων που απαιτούνται για να ολοκληρωθούν με επιτυχία οι διαδικασίες του OPM3®. Τα τρία γνωστικά πεδία του πλαισίου OPM3® αναλύονται παρακάτω.

Διακυβέρνηση, Ρίσκο και συμμόρφωση

Οι Οργανισμοί επιτυγχάνουν την ιδανική αναλογία για τη διακυβέρνηση, το ρίσκο και τη συμμόρφωση μέσω δραστηριοτήτων, και μεταφράζονται ως εταιρική διακυβέρνηση, διοίκηση του επιχειρηματικού ρίσκου (Enterprise Risk Management), και εταιρική συμμόρφωση σύμφωνα με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς. Ένας οργανισμός εστιάζει σε αυτές τις περιοχές για τη διασφάλιση ικανοτήτων όπως η σωστή εποπτεία, η διαχείριση ρίσκου και η εφαρμογή κανονιστικού πλαισίου για την επίτευξη εταιρικής συμμόρφωσης.

Στα πλαίσια του OPM3®, οι οργανισμοί θεσπίζουν και εφαρμόζουν την κατάλληλη διακυβέρνηση για το σχεδιασμό και την ολοκλήρωση της διοίκησης χαρτοφυλακίου, προγράμματος και έργων. Η δημιουργία μίας σωστής διακυβέρνησης βοηθά στη διασφάλιση επιτυχημένων αποτελεσμάτων. Το γνωστικό πεδίο αυτό, του πλαισίου OPM3® αναπτύσσει ένα σχέδιο, και διαχειρίζεται τα αποτελέσματα, για την αξιολόγηση OPM3® που, εστιάζει στις πρακτικές που επηρεάζουν τη διακυβέρνηση, τη διαχείριση κινδύνων και συμμόρφωσης. Περιλαμβάνει τρεις διαδικασίες: την Κατανόηση OPM, την Καθιέρωση του σχεδίου, και τον υπολογισμό των αποτελεσμάτων.

Διοίκηση Αποτελεσμάτων και Ωφέλειας

Το συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο εξετάζει την εκτέλεση του OPM3® καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής. Επικεντρώνεται σε ό, τι χρειάζεται για να υλοποιηθεί μια επιτυχημένη πρόταση βελτίωσης OPM3®. Περιλαμβάνει έξι διαδικασίες: την κατανόηση του οργανισμού, τον ορισμό του φυσικού αντικειμένου, την αξιολόγηση, τη δημιουργία προτάσεων βελτίωσης, την επιλογή τους και τέλος την εφαρμογή τους.

Οργανωσιακή Αλλαγή

Η Οργανωσιακή Αλλαγή είναι το γνωστικό πεδίο που επικεντρώνεται στο μέγεθος της αλλαγής που συνοδεύει μια πρότασης βελτίωσης OPM3®. Για τη βελτίωση της πιθανότητας επιτυχίας στη διατήρηση των αλλαγών, η ηγεσία θα πρέπει να κατανοήσει την ικανότητα του οργανισμού να εφαρμόσει τις αλλαγές. Αυτή η εφαρμογή μπορεί να περιλαμβάνει πολλαπλές μεταβλητές, όπως είναι η ετοιμότητα, η ευαισθητοποίηση, η επιθυμία, η ικανότητα και η προθυμία. Αυτό το γνωστικό πεδίο περιλαμβάνει τρεις διαδικασίες: την Αξιολόγηση Αλλαγής Ετοιμότητας, την έναρξη της αλλαγής, και τη διαχείριση της αλλαγής.

Οι οργανισμοί αξιολογούν την ετοιμότητα, την έναρξη και τη διαχείριση αλλαγών των προτάσεων βελτίωσης και τα οποία διαμορφώνουν το περιβάλλον, τις διαδικασίες και τα εργαλεία τους. Για να επιτυγχάνουν οι αλλαγές θα πρέπει να υπάρξει μια σαφή κατανόηση της τρέχουσας κατάστασης και της επιθυμητής κατάστασης, σε συνδυασμό με την αποτελεσματική διοίκηση και ηγεσία των ανθρώπινων πόρων.

2.4.2 Κυκλικά Στοιχεία (Cycle Elements)

Για την εφαρμογή του OPM3® σε ένα οργανισμό είναι απαραίτητα τα κυκλικά στοιχεία που αποτελούνται από ομάδες διαδικασιών. Η επιλογή των διαδικασιών αυτών καθορίζονται από τον εξειδικευμένο μηχανικό του OPM3® που αποφασίζει με γνώμονα τη φύση του κάθε οργανισμού. Τα Κυκλικά Στοιχεία είναι η Απόκτηση Γνώσης (Acquire

Knowledge), η Υλοποίηση Αξιολόγησης (Perform Assessment) και η Διοίκηση Βελτίωσης (Manage Improvement) βλέπε Εικόνα 12 Απεικόνιση Κυκλικών Στοιχείων OPM3®.



Εικόνα 12 Απεικόνιση Κυκλικών Στοιχείων OPM3® (As Presented In PMI®) \

2.4.2.1 Απόκτηση Γνώσης

Οι ενδιαφερόμενοι φορείς αποκτούν γνώση της OPM3®, του οργανισμού, της βιομηχανίας, και των ευκαιριών που εν δυνάμει μπορεί να προσδώσει το OPM3® στον οργανισμό τους. Η Απόκτηση γνώσης έχει τρεις διαδικασίες, οι οποίες συνοψίζονται παρακάτω.

- **Κατανόηση OPM.** Πριν την έναρξη εφαρμογής του OPM3®, ο ειδικός του OPM3® και ο οργανισμός αποκτούν γνώσεις που είναι αναγκαίες για την εφαρμογή OPM3®. Αυτή είναι ένα πολύ βασικό στάδιο που απαιτεί τη συλλογή απαραίτητων στοιχείων όπως :
 - Ανθρώπινο Δυναμικό: Αυτό περιλαμβάνει εξειδικευμένους επαγγελματίες του OPM3®, ειδικούς εμπειρογνώμονες του OPM3®, τους συμμετοχούς, την ηγεσία, τη διοίκηση, τη γενική διαχείριση, τους διαμεσολαβητές και τους ερευνητές.
 - Διαδικασία: Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία διαδικασίας ελέγχου, το σχεδιασμό της διαδικασίας, τους οργανωσιακούς ενεργοποιητές, τις διαδικασίες διοίκησης έργου, τις διαδικασίες διοίκησης προγράμματος, και τις διαδικασίες διοίκησης χαρτοφυλακίου.
 - Τεχνολογία: Αυτό περιλαμβάνει τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης έργου και εργαλεία .

Η διαδικασία κατανόησης του OPM καλλιεργεί την κουλτούρα της επαγρύπνησης και αναβαθμίζει την αξία της εφαρμογής του OPM3®. Είναι σημαντικό ο οργανισμός να κατανοήσει την αξία του OPM3® προτού εκκινήσει την εφαρμογή του, για να επιφέρει όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα.

- **Κατανόηση του Οργανισμού.** Η διαδικασία αυτή περιγράφει τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσουν ο ειδικός του OPM3® και ο οργανισμός πριν την εφαρμογή του OPM3®. Η διαδικασία για τη συλλογή στοιχείων περιλαμβάνει τα εξής:
 - Στρατηγική: Το Όραμα, η αποστολή, το προϊόν, η υπηρεσία, τα επιθυμητά κέρδη, η τρέχουσα απόδοση, οι κανονισμοί, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
 - Ανθρώπινο Δυναμικό: Η γεωγραφική θέση, οι δεξιότητες, η οργανωτική δομή, οι προμηθευτές, οι πελάτες, η οργανωσιακή κουλτούρα, η κατανόηση της διαδικασίας και των εργαλείων, η κατανόηση των διαδικασιών, ο σχεδιασμός της διαδικασίας, Lean έννοιες, η κατάρτιση και το επίπεδο των κινήτρων.
 - Διαδικασία: Ο βαθμός αυτοματισμού, τα μέτρα, η σταθερότητα της διαδικασίας, η τεκμηρίωση, η επικοινωνία, η πολυπλοκότητα των διαδικασιών, η αλληλεπίδραση της διαδικασίας, οι διαδικασίες διοίκησης

έργου, οι διαδικασίες διοίκησης προγράμματος, οι διαδικασίες διοίκησης χαρτοφυλακίου.

- ο Τεχνολογία: Τα Εργαλεία αυτοματισμού, το σύστημα πληροφοριών διοίκησης έργου, τα διάφορα πρότυπα.

Η διαδικασία κατανόησης του Οργανισμού συνδυάζει τις σωστές δεξιότητες, τη γνώση της βιομηχανίας, την κουλτούρα, τα εργαλεία που διαθέτει και τη στρατηγική για την προετοιμασία της αξιολόγησης. Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε γιατί οι οργανισμοί αναλαμβάνουν να εφαρμόσουν το OPM3®, ώστε να βελτιώσουν τα επιχειρησιακά τους αποτελέσματα.

- **Αξιολόγηση Ετοιμότητας Αλλαγής.** Η διαδικασία αξιολόγησης της ετοιμότητας αλλαγής εντοπίζει την προθυμία του οργανισμού για αλλαγή αλλά και την ετοιμότητα για αλλαγή. Ο ειδικός του OPM3® συλλέγει, αξιολογεί και επιβεβαιώνει την ετοιμότητα της οργάνωσης για την αλλαγή που βασίζεται σε διάφορους παράγοντες όπως εκπαίδευση, κουλτούρα, εξοπλισμός.

2.4.2.2 Εκτέλεση Αξιολόγησης

Ο διαχειριστής της αξιολόγησης εκτελεί και διαχειρίζεται την αξιολόγηση, συγκεντρώνει και αναλύει τα στοιχεία της και τα έγγραφα και τέλος παρουσιάζει τα αποτελέσματα. Η διενέργεια της εκτίμησης έχει τέσσερις διαδικασίες, οι οποίες συνοψίζονται παρακάτω.

- Καθιέρωση σχεδίου. Με τη διαδικασία καθιέρωσης σχεδίου παράγεται ένα σχέδιο για τη διενέργεια αξιολόγησης του OPM3®. Για τη δημιουργία αυτού του σχεδίου ο ειδικός του OPM3® αξιοποιεί τον οδηγό PMBOK®. Η κατάρτιση του σχεδίου μπορεί να περιλαμβάνει βοηθητικά σχέδια που να καλύπτουν τα εξής:
 - ο Μεθοδολογία της εφαρμογής
 - ο Ρόλοι και ευθύνες
 - ο Φυσικό Αντικείμενο και ιεραρχική αποδόμηση (WBS)
 - ο Χρονοδιάγραμμα και λίστα ορόσημων
 - ο Καθορισμό ορίων και παραγόντων επιτυχίας
 - ο Παραδοχές και περιορισμούς
 - ο Διακυβέρνησης, Ρίσκο και Συμμόρφωση

- Διοίκηση Ποιότητας
- Κόστος

Το σχέδιο παρέχει μία γενική απεικόνιση του φυσικού αντικειμένου, του χρόνου, του κόστους αλλά και τη συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων.

- Καθορισμός Φυσικού Αντικειμένου

Η διαδικασία καθορισμού φυσικού αντικειμένου έχει ως παράγωγο τη δήλωση αξιολόγησης του έργου που περιλαμβάνει πόρους, επιχειρηματικές μονάδες, γεωγραφικές περιοχές, τα παραδοτέα και τα κριτήρια αποδοχής. Κατά τη διεξαγωγή της αξιολόγησης ο διαχειριστής του OPM3® προσδιορίζει το πεδίο εφαρμογής της αξιολόγησης ως προς την κατηγοριοποίηση που περιγράφεται στις Βέλτιστες Πρακτικές. Παράλληλα, ο ειδικός ορίζει και τις προσδοκίες για το έργο της αξιολόγησης αναλάβει.

- Διεξαγωγή Αξιολόγησης

Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης του OPM3® σχεδίου με βάση τη δήλωση της εργασίας. Η ομάδα αξιολόγησης OPM3® συγκεντρώνει, επεξεργάζεται και αναλύει τις πληροφορίες που έχει συλλέξει από τον οργανισμό και στοιχειοθετεί τα αποτελέσματα σε μία έκθεση αξιολόγησης.

- Εκκίνηση Αλλαγής

Στη διαδικασία αυτή εκκινούν όλες οι οργανωσιακές δραστηριότητες Διοίκησης της αλλαγής που υποστηρίζουν την υιοθέτηση διαδικασιών βελτίωσης. Οι οργανισμοί τοποθετούν μηχανισμούς για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση συμπεριφορών, στάσεων, περιβάλλοντος που μπορούν δυναμικά να μειώσουν τα αποτελέσματα των αλλαγών.

2.4.2.3 Διοίκηση Βελτίωσης

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μαζί με τα επιθυμητά οργανωσιακά επιχειρηματικά αποτελέσματα αποτελούν οδηγό για τον εντοπισμό, επιλογή και εκκίνηση των διαδικασιών βελτίωσης.

Η Διοίκηση Βελτίωσης έχει πέντε διαδικασίες, οι οποίες συνοψίζονται παρακάτω.

1. Μέτρηση αποτελεσμάτων

Η διαδικασία αυτή συσχετίζει δύο έννοιες τα πραγματικά επιχειρησιακά σχέδια με τα σχέδια βελτίωσης. Λειτουργεί ως μηχανισμός ανατροφοδότησης των

προγραμματισμένων βελτιώσεων στα επιχειρησιακά αποτελέσματα . Αυτό ενισχύει μια κουλτούρα στον οργανισμό συνεχών μετρήσεων και αποτελεσματικών αναφορών ελέγχου επίδοσης, και χρησιμεύει ως βάση για τη βελτίωση της εκτίμησης.

2. Δημιουργία Εναλλακτικών Προτάσεων

Η διαδικασία αυτή επιδιώκει τον εντοπισμό όλων των κενών μεταξύ της τρέχουσας κατάστασης και της επιθυμητής-μελλοντικής κατάστασης των Βέλτιστων Πρακτικών του χαρτοφυλακίου, προγράμματος και έργου του οργανισμού. Η ανάλυση αυτών των κενών που παρατηρούνται στα αποτελέσματα της εργασίας οδηγούν σε μια σειρά προτάσεων βελτίωσης με βάση το επίπεδο της προσπάθειας, την πολυπλοκότητα, τις επενδύσεις, και τις οργανωσιακές επιπτώσεις. Σε αυτό το στάδιο η ομάδα αξιολόγησης του OPM3® παρουσιάζει τα ευρήματα στους εμπλεκόμενους για αξιολόγηση.

3. Επιλογή προτάσεων βελτίωσης

Η διαδικασία της επιλογής παρέχει στους συμμετόχους συστάσεις καταλληλότερο για την εφαρμογή, ανάλογα με την προτεραιότητα, κόστους / οφέλους τους, και της στρατηγικής σημασίας που κατέχουν για τον οργανισμό. Οι προτάσεις βελτίωσης περιλαμβάνουν ένα επαρκές επίπεδο λεπτομέρειας για τη λήψη αποφάσεων. Οι ενδιαφερόμενοι φορείς επιλέγουν από τη λίστα των προτάσεων τις επικρατέστερες. .

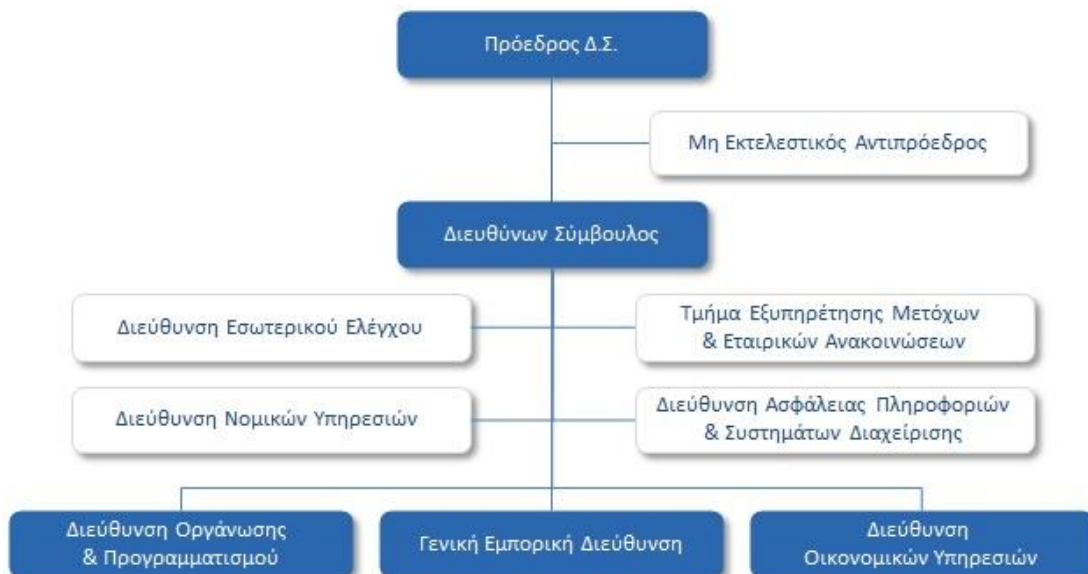
4. Ανάλυση πρωτοβουλιών βελτίωσης.

Η διαδικασία εφαρμογής Βελτίωσης μετατρέπει τις επιλεγμένες πρωτοβουλίες σε σχέδια, προγράμματα, ή χαρτοφυλάκια. Αξιοποιώντας το PMBOK® Guide – Πέμπτη Έκδοση, το πρότυπο Διοίκησης Προγραμμάτων - Τρίτη έκδοση, και το πρότυπο για τη Διοίκηση Χαρτοφυλακίου – Τρίτη Έκδοση, ο οργανισμός εκτελεί τις πρωτοβουλίες βελτίωσης για να αποκομίσει επιχειρηματικά οφέλη.

3 CASE STUDY

3.1 ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η Εταιρεία που αξιολογείται είναι ένας ηγέτης στο χώρο των τηλεπικοινωνιών, της πληροφορικής και της ασφάλειας. Μελετά, σχεδιάζει, προμηθεύει, εγκαθιστά, υποστηρίζει και συντηρεί ολοκληρωμένες λύσεις πιστοποιημένες σύμφωνα με το πρότυπο διασφάλισης ποιότητας ISO 9001:2008. Επίσης εξασφαλίζει ότι στις διαδικασίες της εμπεριέχονται όλοι οι απαραίτητοι έλεγχοι σε θέματα εμπιστευτικότητας, ακεραιότητας και διαθεσιμότητας της πληροφορίας για να προστατεύουν τα δεδομένα και τους εμπλεκόμενους πόρους σε κάθε εμπορική δραστηριότητα. Αυτή η εταιρεία ξεκίνησε τις δραστηριότητές λειτουργίας της στην Ελλάδα το 1985. Σκοπός της εταιρείας είναι να συνεργαστεί με τους πελάτες της για την παροχή ενοποιημένων λύσεων στον τομέα των νέων τεχνολογιών όπως πληροφορική, ασύρματα δίκτυα, ασφάλεια δικτύων, τηλεπικοινωνίες. Η εταιρεία είναι μία εμπορική εταιρεία με διάφορα λειτουργικά τμήματα συμπεριλαμβάνοντας και τη Διεύθυνση Έργων . Η ιεραρχική δομή της εταιρείας ακολουθεί το υβριδικό μοντέλο Matrix κάτι το οποίο διαπιστώνεται και στο οργανόγραμμα της στην Εικόνα 13 Οργανόγραμμα Εταιρείας παρακάτω.



Εικόνα 13 Οργανόγραμμα Εταιρείας

Το Τμήμα της εταιρείας που θα εξεταστεί για να κρατήσει τις απαιτήσεις εμπιστευτικότητας, σύμφωνα με την πολιτική της εταιρείας, δεν θα αναφερθεί . Η λειτουργία του συγκεκριμένου τμήματος αφορά την υλοποίηση έργων εγκατάστασης & εξοπλισμού για εξωτερικούς πελάτες. Έχει τη δική του ομάδα διοίκησης έργου.

Η δίμηνη αξιολόγηση OPM3® διενεργήθηκε από ένα πιστοποιημένο μηχανικό διοίκησης έργων και αρκετούς εμπλεκόμενους από λοιπά τμήματα της εταιρείας. Η συγκεκριμένη αξιολόγηση θα έχει ως αποτέλεσμα να εντοπίσει στον οργανισμό τα σημεία που οδηγούν «στο υψηλό κόστος των χαμηλών επιδόσεων» και να προτείνει πρακτικές βελτίωσης. Το OPM3® βασίζεται στην παραδοχή τριών στρατηγικών στόχων που οδηγούν στην επιτυχία του στρατηγικού σχεδίου : τους Ανθρώπους, τις Διαδικασίες και τα Αποτελέσματα.

Η ανάλυση χάσματος (gap-analysis) που πραγματοποιήθηκε αποκαλύπτει που υπολείπονται οι αποφάσεις χαρτοφυλακίου αλλά κυρίως οι διαδικασίες στον τομέα της Διοίκησης έργων και ποιοι οργανωσιακοί ενεργοποιητές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ενίσχυση των βέλτιστων πρακτικών, όπως εκπαίδευση, καλύτερη μεθοδολογία και τεχνικές εφαρμογής.

3.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Για την εφαρμογή ενός υγιούς μοντέλου ωριμότητας, θα χρησιμοποιηθεί ένας οδικός χάρτης που θα αποτελείται από τρεις φάσεις: τη γνώση, την αξιολόγηση, και τη βελτίωση όπως απεικονίζεται στην Εικόνα 14 Φάσεις εφαρμογής οδικού χάρτη αξιολόγησης και βελτίωσης OPM3®.



Εικόνα 14 Φάσεις εφαρμογής οδικού χάρτη αξιολόγησης και βελτίωσης OPM3®

Για κάθε φάση μια σειρά από σημεία λήψης αποφάσεων και επιλογής αποφάσεων συζητούνται. Αν και αυτές οι φάσεις είναι γενικές, ωστόσο η σειρά τους είναι σημαντική. Η ανάπτυξή τους μέσω των σταδίων, μπορεί να είναι επαναληπτική και κάθε προηγούμενο στάδιο ίσως να πρέπει να αναθεωρηθεί. Οι ακόλουθες ενότητες περιγράφουν κάθε μία από αυτές τις φάσεις, σημεία λήψης αποφάσεων και επιλογές με περισσότερες λεπτομέρειες.

Παρόλο που κατά κύριο λόγο ο στόχος είναι η αξιολόγηση και η καθοδήγηση για τις μελλοντικές εξελίξεις των δικτύων ωριμότητας του οργανισμού, ο οδικός χάρτης μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για αξιολογήσεις διαφορετικών σκοπών εντός του οργανισμού.

3.2.1 Φάση 1 - Γνώση

3.2.1.1 Κατανόηση OPM

Στο πλαίσιο της προετοιμασίας για την αρχική αξιολόγηση, ο αξιολογητής και ο άμεσα προϊστάμενός του, εξοικειώθηκαν με το μοντέλο του OPM3®. Στη φάση αυτή αξίζει να σημειωθεί ότι ο αξιολογητής είχε πολύ καλή γνώση της τελευταίας έκδοσης του PMBOK® όπως και του OPM3®. Μελέτησαν το περιεχόμενο του, τις έννοιες, τους σκοπούς και τη λειτουργία του και διεξήγαγαν μια ολοκληρωμένη καταγραφή των στοιχείων εκείνων που αναφέρονται στη διοίκηση έργου. Με βάση τα παραπάνω εστίασαν στην αυτοαξιολόγηση που παρέχει το OPM3® και τα πεδία για μια σαφή κατανόηση του τι κάθε ερώτηση ζητάει.

Εν συνεχεία έγινε ενημέρωση κάποιων στελεχών του οργανισμού για τον τρόπο προσέγγισης του OPM3® στον οργανισμό, καθώς και της δυναμικής που μπορεί να προσφέρει. Για την καθολική ενημέρωση τμημάτων του οργανισμού για την εφαρμογή του OPM3® και τις διαδικασίες που πραγματοποιήθηκαν, έγινε με μία μικρή εκπαίδευση-παρουσίαση.

3.2.1.2 Κατανόηση Οργανισμού

Η απόκτηση γνώσης διαφόρων στοιχείων του οργανισμού ήταν ένα πολύπλοκο έργο αλλά επιτυχώς στοχευόμενο λόγω της εύκολης πρόσβασης στη βάση δεδομένων της εταιρείας του αξιολογητή-εργαζόμενου εντός του οργανισμού. Η συλλογή δεδομένων που αφορούσαν τον οργανισμό περιείχε το όραμα, τους στόχους της εταιρείας, το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον εργασίας, τις τεχνικές που χρησιμοποιεί στη διοίκηση έργων. Για τη συγκέντρωση των πληροφοριών του οργανισμού λόγω του περιορισμού του χρόνου της έρευνας, χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι όπως ερωτηματολόγιο, ανάλυση SWOT και συναντήσεις με τη διοίκηση. Το τελικό αποτέλεσμα είχε την κατάρτιση πληροφοριών για τον τρόπο λειτουργίας διοίκησης έργων του οργανισμού, τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται, τη στρατηγική σημασία υλοποίησης έργων κυρίως στην Ελληνική αγορά.

3.2.2 Φάση 2-Αξιολογήση

3.2.2.1 Δημιουργία Σχεδίου Αξιολόγησης

Το πρώτο στάδιο της Αξιολόγησης μετά την απόκτηση γνώσης είναι η κατάρτιση ενός σχεδίου που θα χρησιμοποιηθεί ως βάση αναφοράς για την υλοποίηση της αξιολόγησης όπως και των προτάσεων αλλαγής διαδικασιών με σκοπό τη βελτίωση. Το σχέδιο περιλαμβάνει την αποστολή και τους στόχους της αξιολόγησης, τα αποτελέσματα, τους στόχους των αποτελεσμάτων και τους δείκτες απόδοσης. Επίσης αναφέρεται στη λίστα εμπλεκόμενων, στις απαιτήσεις σε κόστος και χρόνο των πόρων που θα χρησιμοποιηθούν, καθώς και στην εκπαίδευση των ανθρώπων. Ειδικότερα για τον καθορισμό των εμπλεκόμενων πρόκειται για την πρώτη σημαντική απόφαση κατά την εφαρμογή του μοντέλου ωριμότητας OPM3®.

Ο όρος συμμετόχος αναφέρεται σε όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς, οι οποίοι θα συμμετέχουν σε διάφορες πτυχές της αξιολόγησης, είτε πρόκειται για τη διαδικασία απόκτησης δεδομένων, όπως ο συλλέκτης των αποτελεσμάτων, είτε για τη διαδικασία δημιουργίας χάρτη βελτίωσης όπως ο αξιολογητής. Το ίδιο κοινό μπορεί να χρησιμοποιηθεί για διάφορους σκοπούς. Ένας διευθυντής ποιότητας ή ένας μηχανικός ανάπτυξης προϊόντος, για παράδειγμα, μπορεί να έχουν ένα κοινό-στόχο για την παροχή πληροφοριών σχετικά με την ικανότητα αξιολόγησης. Οι αποφάσεις στον καθορισμό των συμμετόχων έχουν τόσο υλικοτεχνικές και όσο και εννοιολογικές προεκτάσεις. Υλικοτεχνικές συνέπειες είναι η έλλειψη κυρίως χρόνου και πόρων λόγω φυσικών περιορισμών της εργασίας τους οι εμπλεκόμενοι αδυνατούν να συμμετέχουν ή επικεντρωθούν στους στόχους της αξιολόγησης. Επίσης εννοιολογικά αφορούν την αντίληψη των εμπλεκόμενων φορέων με επιπτώσεις κυρίως στην εγκυρότητα, την αξιοπιστία και τη γενίκευση των εκτιμήσεων στις ερωτήσεις.

Η εφαρμογή του OPM3® στο συγκεκριμένο οργανισμό περιλαμβάνει ένα μεγάλο μέρος εμπλεκόμενων και οι περιορισμοί που προαναφέρθηκαν συνέβαλλαν σε επιλογή συγκεκριμένων ατόμων. Η επιλογή έγινε με γνώμονα την τεχνική κατάρτιση σε θέματα οργανωσιακής διοίκησης, γνώσης πρακτικών διοίκησης έργου και εφαρμογής στρατηγικού σχεδιασμού. Στην έρευνα συμμετέχουν 5 μηχανικοί έργων, 4 διαχειριστές έργων, 1 Διευθυντής, 3 τεχνικοί πληροφορικής.

3.2.2.2 Καθορισμός Φυσικού Αντικειμένου Αξιολόγησης

Το δεύτερο στάδιο της αξιολόγησης είναι ο Καθορισμός του Φυσικού Αντικειμένου της Αξιολόγησης : Το όλο εγχείρημα της αξιολόγησης έχει ως στόχο να συστήσει στην ανώτερη Διοίκησης έναν βελτιωμένο επιχειρησιακό σχεδιασμό στον τομέα Διοίκησης Έργων. Ο σχεδιασμός θα βασίζεται σε γενικού τύπου οργανωσιακού και ειδικού τύπου – τομέα Διοίκησης Έργων. Σε αυτό το στάδιο, η εργασία επιχειρεί να αναπτύξει ένα πλαίσιο για το βαθμό διεύθυνσης της αξιολόγησης της ωριμότητας του οργανισμού στην οργανωσιακή διοίκηση έργου. Οι κύριες φάσεις του βήματος αυτού είναι:

- Εξέταση των Βέλτιστων Πρακτικών του OPM3® που εμφανίζονται ή όχι στον οργανισμό, η οποία μπορεί να προσδιοριστεί με τη διεξαγωγή του μηχανισμού αυτοαξιολόγησης (SAM) σε συνδυασμό με τη λίστα των Ικανοτήτων που έχει ή όχι ο οργανισμός.
- Διεξαγωγή συνεντεύξεων με τους εμπλεκόμενους για την κατάρτιση μιας λίστας των Βέλτιστων Πρακτικών που δεν εφαρμόζονται σήμερα από τον οργανισμό αλλά θεωρούνται ως στόχος για πιθανή βελτίωση. Παραπάνω στην επιλογή των συμμετεχόντων αναφέρονται τα άτομα και οι θέσεις που κατέχουν στον οργανισμό και θα βοηθήσουν στον καθορισμό κριτηρίων επιτυχίας, άρα και στο επόμενο βήμα του OPM3® που αφορά τη βελτίωση.

3.2.2.3 Υλοποίηση Αξιολόγησης

Η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε σε αυτό το ερευνητικό έργο πραγματοποιήθηκε με την αποστολή ερωτηματολογίου σε επιλεγμένους συμμετέχοντες στην οργάνωση. Ο αξιολογητής ήταν παρών με τους ερωτηθέντες, όταν αξιολογούσαν τον οργανισμό μέσω του ερωτηματολογίου. Αυτό βοήθησε στην εκτέλεση αξιολόγησης ωριμότητας τη διοίκησης έργου λόγω της αποσαφήνισης εννοιών στις πρακτικές του PMI®. Επίσης ο αξιολογητής ακολούθησε τη μέθοδο της παρατήρησης των συμμετεχόντων στην εφαρμογή των πρότυπων διοίκησης έργου και τις βέλτιστες πρακτικές που χρησιμοποιούνται σε πραγματικά έργα. Η συμμετοχική παρατήρηση αποδείχθηκε εξαιρετικής σημασίας για την κατανόηση και την ερμηνεία της χρήσης των προτύπων διοίκησης έργου στην επιλεγμένη εταιρεία. Η συμμετοχική παρατήρηση έγινε και με συμμετοχή σε συναντήσεις σε πραγματικά έργα, ακόμα και σε επιτόπιες επισκέψεις των πελατών.

Με βάση αυτά τα δεδομένα, η διαδικασία αξιολόγησης OPM3® είχε σαν αποτέλεσμα δύο λίστες βέλτιστων πρακτικών : εκείνα που είχαν επιτευχθεί μέσα στον οργανισμό και εκείνα που δεν είχαν. Καθώς υπήρχαν πάρα πολλοί τομείς που αναφέρονται στην ανάγκη βελτίωσης, μια ομάδα βασικών συμμετεχόντων, επέλεξε πέντε περιοχές με πρώτη προτεραιότητα. Οι περιοχές που εστίασε η μελέτη ήταν η Διοίκηση Ενοποίησης, Διοίκηση Κόστους, Διοίκηση Χρόνου, Διοίκηση Ρίσκου, Διοίκηση Εμπλεκομένων. Η παρουσίαση της αξιολόγησης όπως και των αποτελεσμάτων της αναφέρονται παρακάτω στην Έκθεση Αξιολόγησης.

3.2.3 Φάση 3- Βελτίωση

3.2.3.1 Ανάλυση Χάσματος - GAP Analysis

Με βάση τα δύο προηγούμενα στάδια αξιολόγησης, ο οργανισμός μπορεί να είναι σε θέση να παρέχει ένα αποτελεσματικό σχέδιο για πιθανές οργανωσιακές βελτιώσεις. Τα αποτελέσματα των βημάτων αξιολόγησης τεκμηριώνονται και αναλύονται (αναγνώριση & κατάταξη) σε επιθυμητά / επιτυχή αποτελέσματα, τα οποία δεν έχουν παρατηρηθεί από τον οργανισμό. Η ιεράρχηση των Δυνατοτήτων με τα συνδεδεμένα επιτυχημένα αποτελέσματα τους, μπορεί να επιτευχθεί από την εξέταση των (αλληλεξαρτήσεων και εξαρτήσεων) μεταξύ των Βέλτιστων Πρακτικών, των Δυνατοτήτων, των Αποτελεσμάτων που αναλύσαμε σε προηγούμενες ενότητες της παρούσας εργασίας. Αυτό θα βοηθήσει τον οργανισμό για αναζήτηση τυχόν Ικανοτήτων που σχετίζονται με τα επιθυμητά επιτυχή αποτελέσματα και βρίσκονται σε υψηλή προτεραιότητα στο σχέδιο βελτίωσης της οργανωσιακής ωριμότητας του οργανισμού.

3.2.3.2 Επιλογή Περιοχών Βελτίωσης

Σε αυτό το στάδιο η συγκέντρωση στοιχείων αναφορικά με τις περιοχές Βελτίωσης που ο οργανισμός θέλει να βελτιώσει αποτελεί κύριο συστατικό για τη δημιουργία οδικού χάρτη προτάσεων βελτίωσης. Οι παράγοντες που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή αυτών των στοιχείων έχουν σχέση με τις υφιστάμενες δομές της εταιρείας τα επιχειρησιακά αποτελέσματα όπως και μία ανάλυση κόστους και προσπάθειας για την κάθε προτεινόμενη πρωτοβουλία βελτίωσης. Ο τρόπος συλλογής των δεδομένων έγινε με συνεντεύξεις με το ανώτερο επίπεδο διοίκησης καθώς και κάποιες συναντήσεις με ειδικούς μηχανικούς στη διοίκηση έργων, στην οργανωσιακή διοίκηση αλλά και της διοίκησης αλλαγών. Ως αποτέλεσμα της διαδικασίας είχαμε ακριβή στοιχεία για το

κόστος και την προσπάθεια αναγνωρισμένων πρωτοβουλιών βελτίωσης με τη βέλτιστη κατάταξη για τον οργανισμό.

3.2.3.3 Δημιουργία Οδικού Χάρτη Βελτίωσης

Ο οδικός χάρτης βελτίωσης ορίζεται ως το χρονοδιάγραμμα και η εστίαση στη βελτίωση των βέλτιστων πρακτικών. Ο οδικός χάρτης περιλαμβάνει πρωτοβουλίες που αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό εξαγόμενο στοιχείο ως προς τη βελτίωση ωριμότητας του έργου / προγράμματος ή και των δύο. Ο ειδικός του OPM3® συνεχώς εξετάζει και αναπροσαρμόζει το χρονοδιάγραμμα του χάρτη πορείας βελτίωσης, με βάση τα στοιχεία που συλλέγονται συχνά από τον οργανισμό. Ο χάρτης μπορεί δυνητικά να χρησιμοποιηθεί από τον οργανισμό να δώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα σε επιχειρησιακό όπως και σε οργανωσιακό επίπεδο. Είναι ένα πολύτιμο εργαλείο που ανταποκρίνεται και προσαρμόζεται άμεσα στους ρυθμούς της σύγχρονης εποχής των επιχειρήσεων. Ένα υπόδειγμα του χάρτη Βελτίωσης θα συναντήσετε στο κεφάλαιο παρακάτω.

3.3 ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ

3.3.1 Περίληψη των Αποτελεσμάτων της Αξιολόγησης

Αυτό το τμήμα της έκθεσης παρέχει μια σύνοψη των μεθόδων βαθμολόγησης που χρησιμοποιήθηκαν και τα αποτελέσματα που προέκυψαν κατά την αξιολόγηση. Μια περαιτέρω ανάλυση, συμπεριλαμβανομένων των πινάκων με τα αποτελέσματα και τα ευρήματα αξιολόγησης, δίνεται στις παρακάτω υποενότητες και παραρτήματα.

Μία μεγάλη πρόκληση συνήθως στις αξιολογήσεις είναι η ικανότητα των οργανισμών αλλά και η θέληση να αξιολογηθούν ως σύνολο. Αυτό οφείλεται στις περισσότερες περιπτώσεις λόγω της χαοτικής οργανωτικής τους δομής ή την έλλειψη οικονομικών και ανθρώπινων πόρων. Στην εταιρία που αξιολογήθηκε, η αξιολόγηση προχώρησε με τη μέθοδο της αυτοαξιολόγησης μέσω ερωτηματολογίου λόγω έλλειψης χρόνου, κόστους αλλά και του μικρού μεγέθους του οργανισμού. Η βαθμολόγηση βασίστηκε στο ποσοστό των Βέλτιστων Πρακτικών που έχουν πλήρη εφαρμογή στον οργανισμό σε σχέση με το συνολικό αριθμό των πρακτικών που αξιολογήθηκαν. Εάν κάποια βέλτιστη πρακτική δεν εφαρμοζόταν πλήρως ή κάποια ικανότητα που την υποστήριζε δεν υπήρχε, τότε η βαθμολόγηση της ήταν μηδενική. Η μέθοδος αυτοαξιολόγησης ακολούθησε το μοναδιαίο μοντέλο βαθμολόγησης με δύο επιλογές ένα (1) ή μηδέν (0). Τα στάδια που επιλέχθηκαν να αξιολογηθούν ήταν πάνω στον τομέα της Διοίκησης έργων για τις γνωστικές περιοχές της Διαχείρισης Ολοκλήρωσης Έργου, Διαχείρισης Κόστους, Διαχείρισης Χρόνου, Διαχείρισης Ρίσκου και Διαχείρισης Εμπλεκομένων. Τέλος η εταιρία επέλεξε να αξιολογήσει και τους οργανωσιακούς ενεργοποιητές και να δει σε τι ποσοστό κατανέμονται για τον κάθε τομέα.

Τα αποτελέσματα γενικώς ήταν ενθαρρυντικά για το κομμάτι της Διοίκησης έργων αφού ένα μεγάλο ποσοστό βέλτιστων πρακτικών των παραπάνω γνωστικών περιοχών είχε τυποποιήσει τις διεργασίες του και χρησιμοποιεί δείκτες μέτρησης για τον έλεγχο και τη βελτίωση τους. Η οργανωσιακή αξιολόγηση των ενεργοποιητών του οργανισμού είχε αρκετές αδυναμίες κυρίως στον τομέα του προγράμματος και του χαρτοφυλακίου και χρήζει ιδιαίτερης αντιμετώπισης, κάτι το οποίο έχει καταγράψει και αποτυπώνεται στο χάρτη βελτίωσης παρακάτω.

3.3.2 Καταγραφή και Επεξεργασία Δεδομένων Έρευνας

Για την καταγραφή και επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας ασχολήθηκε ο ερευνητής και επικουρικά ο προϊστάμενος του τμήματος, ως αναλυτής δεδομένων. Για το κάθε γνωστικό πεδίο που μελετήθηκε παρατίθενται τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν και αιτιολογούν την ωριμότητα της κάθε διεργασίας. Στο τέλος κάθε ενότητας απεικονίζονται οι βέλτιστες πρακτικές που έχουν ικανοποιηθεί και μέχρι ποιο επίπεδο ωριμότητας έχουν αναχθεί από τα τέσσερα (Τυποποίηση, Μέτρηση, Έλεγχος, Βελτίωση). Στο τέλος του γραφήματος κάθε Γνωστικής περιοχής απεικονίζεται και η σχετική της ωριμότητα συνολικά. Η επίτευξη και των 4 επιπέδων ωριμότητας οδηγεί στο 100% της αξιοποίησης των ικανοτήτων του οργανισμού για την εφαρμογή της βέλτιστης πρακτικής.

3.3.3 Παρουσίαση Δεδομένων Έρευνας

3.3.3.1 INTEGRATION MANAGEMENT

Η Διαχείριση ολοκλήρωσης έργου που αποτελεί ένα από τα γνωστικά πεδία του τομέα Διοίκησης έργων αξιολογήθηκε για τις διαδικασίες της Ανάπτυξης Καταστατικού του Έργου, Ανάπτυξης Σχεδίου Διοίκησης Έργου, Διοίκηση και Διαχείριση Εκτέλεσης Έργου, Παρακολούθηση και Έλεγχος εργασιών Έργου, Ολοκλήρωση Αλλαγών Έργου, Κλείσιμο Έργου. Τα αποτελέσματα είναι απόρροια ελέγχου τυποποιημένων διαδικασιών και ιστορικών δεδομένων του αξιολογητή σε συνδυασμό με το Ερωτηματολόγιο 1 Διαχείριση .

Λόγω της βαρύνουσας σημασίας που κατέχει η Διαχείριση Ολοκλήρωσης σε ένα έργο η εταιρεία έχει τοποθετήσει όλες τις διεργασίες της σε υψηλή προτεραιότητα . Η ανάπτυξη του καταστατικού έργου είναι μία από αυτές με δεδομένο τη στρατηγική της εταιρείας να οριοθετεί και να αποσαφηνίζει το σκοπό του έργου και να δίνει εξουσία στο διοικητή του έργου όσο πιο άμεσα γίνεται. Η διαδικασία έχει τυποποιηθεί σε μεγάλο βαθμό και η συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων τμημάτων, και κυρίως του νομικού τμήματος και του χορηγού του έργου είναι κοινή πρακτική .

Η ανάπτυξη Σχεδίου Διοίκησης έργου βασίζεται σε τυποποιημένες τεχνικές συλλογής στοιχείων και πρότυπα μοντέλα που χρησιμοποιούνται για να αποτυπώσουν ένα ολοκληρωμένο σχέδιο.

Η Διοίκηση και Διαχείριση έργου εφαρμόζει συνεχώς δύο σημαντικά εργαλεία το πληροφοριακό πρόγραμμα διοίκησης έργων MS Project και τη μεθοδολογία Διοίκησης έργου που ακολουθεί τον οδηγό PMBOK® που προσφέρει το PMI® . Το πρόγραμμα μέσω του εσωτερικού δικτύου διαμοιράζει την πληροφορία σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας που έχουν εμπλοκή με το έργο και η μεθοδολογία που δίνει μία κοινή γλώσσα επικοινωνίας των εμπλεκόμενων τμημάτων. Η χρήση αυτών των εργαλείων βελτιώνεται διαρκώς με εκπαιδεύσεις και επιμορφωτικά σεμινάρια στο προσωπικό που έχει άμεση ενασχόληση με τα έργα. Η ίδια λογική κυφορεί εξαιρετικά αποτελέσματα και στην Παρακολούθηση και τον Έλεγχο του έργου από την ομάδα έργου και τα συνεργαζόμενα τμήματα.

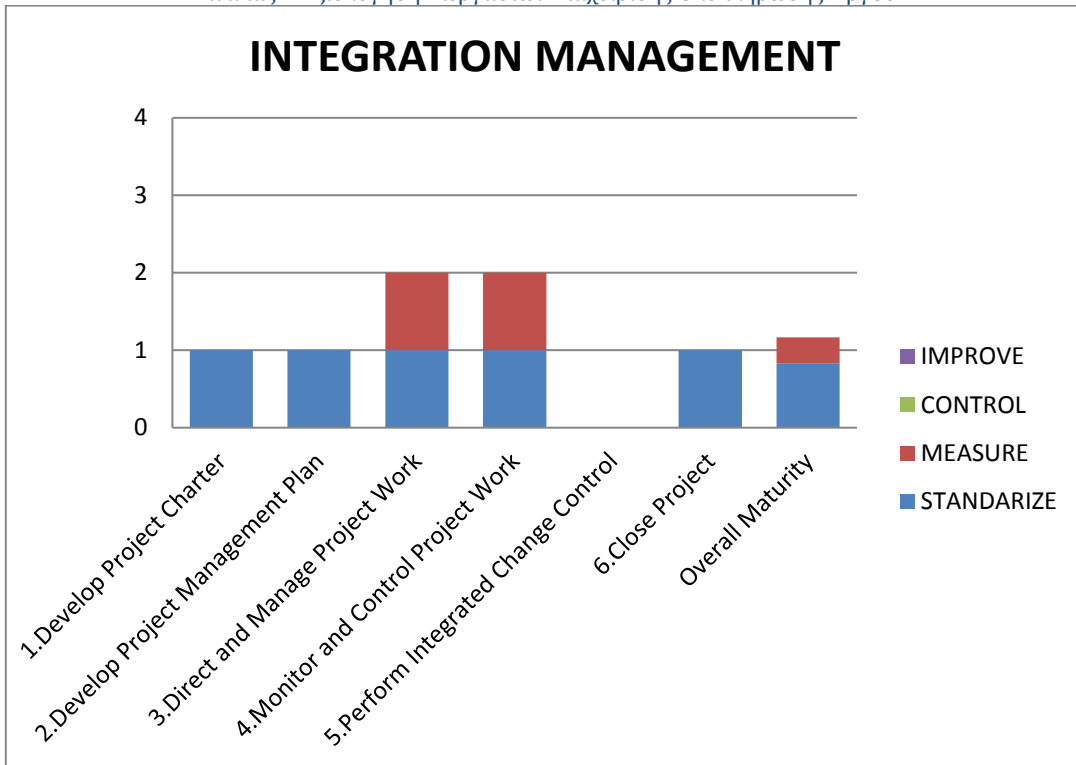
Η ολοκλήρωση αλλαγών έργου βασίζεται σε ένα πολύ σημαντικό παράγοντα την υποχρεωτική συμμετοχή σε μία καθορισμένη ομάδα αλλαγών, όλων των εμπλεκόμενων

φορέων ενός έργου. Η ύπαρξη εργαλείων για την κατηγοριοποίηση των αλλαγών ανάλογα με τη σημαντικότητα τους και την επίδραση τους στο έργο σε συνδυασμό με τις καθορισμένες συναντήσεις της ομάδας αλλαγών επιφέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα, όταν χρησιμοποιούνται. Παρουσιάζεται όμως μία διαφοροποίηση στις διαδικασίες εισαγωγής και επεξεργασίας αλλαγών με μηδενικές προσπάθειες τυποποίησης. Ιδιαίτερη αναφορά στην ανάπτυξη και ενσωμάτωση δεικτών για τη μέτρηση αυτών των δύο διεργασιών.

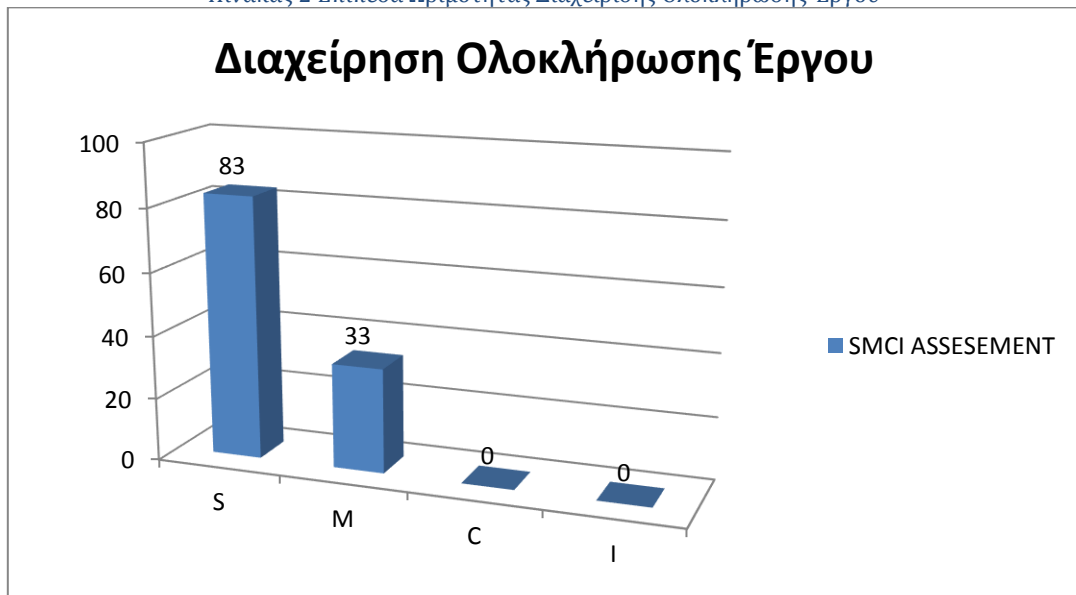
Στο Κλείσιμο του έργου έχουμε τυποποίηση της διεργασίας ως προς την προσωρινή και οριστική παραλαβή του έργου από τον πελάτη, την ανάλυση της απόδοσης της επένδυσης καθώς και όλα τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί στη διάρκεια του έργου, τα οποία αρχειοθετούνται και κατηγοριοποιούνται ανάλογα με το είδος του έργου.

Τέλος για τη συνολική εικόνα της Διαχείρισης ολοκλήρωσης έργου έχουμε το βαθμό ωριμότητας να αγγίζει το 29%, αφού η εταιρεία δείχνει αποφασιστικότητα, μεθοδικότητα και συνέπεια σχεδόν σε όλες τις διεργασίες της. Κάτι το οποίο παρατηρείται στην τυποποίηση των πέντε από τις έξι συνολικά διεργασίες στο 2^ο γράφημα παρακάτω.

Πίνακας 1 Αξιολόγηση Διεργασιών Διαχείρισης Ολοκλήρωσης Έργου



Πίνακας 2 Επίπεδα Ωριμότητας Διαχείρισης Ολοκλήρωσης Έργου



3.3.3.2 SCOPE MANAGEMENT

Η Διαχείριση φυσικού αντικειμένου που αποτελεί ένα από τα γνωστικά πεδία του τομέα Διοίκησης έργων αξιολογήθηκε για τις διαδικασίες του Σχεδιασμού Φυσικού αντικειμένου, της Συλλογής απαιτήσεων, της Αποσαφήνισης Φυσικού Αντικειμένου, της Πιστοποίησης Φυσικού Αντικειμένου και του Ελέγχου Φυσικού Αντικειμένου. Τα αποτελέσματα είναι απόρροια ελέγχου τυποποιημένων διαδικασιών και ιστορικών δεδομένων του αξιολογητή σε συνδυασμό με το Ερωτηματολόγιο 2 Διαχείριση Φυσικού

Ο σχεδιασμός φυσικού αντικειμένου έχει ακολουθήσει τη στρατηγική της εταιρείας για ικανοποίηση τριών βασικών συστατικών, την αποφυγή της ολίσθησης του φυσικού αντικειμένου (Scope creep) , τη διεξοδική καταγραφή των απαιτήσεων των κύριων εμπλεκόμενων του έργου και την αναλυτική αποσαφήνιση του φυσικού αντικειμένου. Η ύπαρξη και συνεχής χρήση πρότυπων σχεδίων διευκολύνει κατά πολύ την παραπάνω στρατηγική και δείχνει ένα πρώτο στάδιο ωριμότητας.

Η συλλογή απαιτήσεων έχει κάποια τυποποίηση χωρίς όμως να καταγράφεται κάποια ένδειξη μέτρησης απόδοσης ή βελτίωσης της διεργασίας λόγω του ελλειπούς χρόνου συναντήσεων με όλους τους εμπλεκόμενους. Η τακτική που ακολουθείται περιλαμβάνει συνάντηση με τον πελάτη και επικοινωνία με τα εμπλεκόμενα τμήματα της εταιρείας για την κατάρτιση της λίστας των απαιτήσεων.

Ο ορισμός του φυσικού αντικειμένου υποκαθίσταται στις περισσότερες των περιπτώσεων από την ανάλυση του προϊόντος ή των υπηρεσιών που προσφέρονται στον πελάτη κατά τη διάρκεια της προσφοράς. Μετά την αποδοχή του έργου αποσαφηνίζεται πλήρως ή τροποποιείται αναλόγως των απαιτήσεων που έχουν προκύψει για τον πελάτη. Στη διεργασία παρουσιάζεται μία τυποποίηση.

Η δημιουργία WBS πραγματοποιείται μέσω ενός σχεδιαστικού προγράμματος και παράλληλα με τη χρήση προτύπων από παλαιότερα έργα παρεμφερούς αντικειμένου με ίδιους κύκλους ζωής. Σημαντικοί παράγοντες τυποποίησης είναι η διατήρηση της εταιρείας ιστορικών στοιχείων που αφορούν την WBS, επαλήθευση των στοιχείων της αποδόμησης από έμπειρα στελέχη-μηχανικούς έργων, ο συντονισμός με τον πελάτη για τη σωστή αποτύπωση των παραδοτέων του έργου.

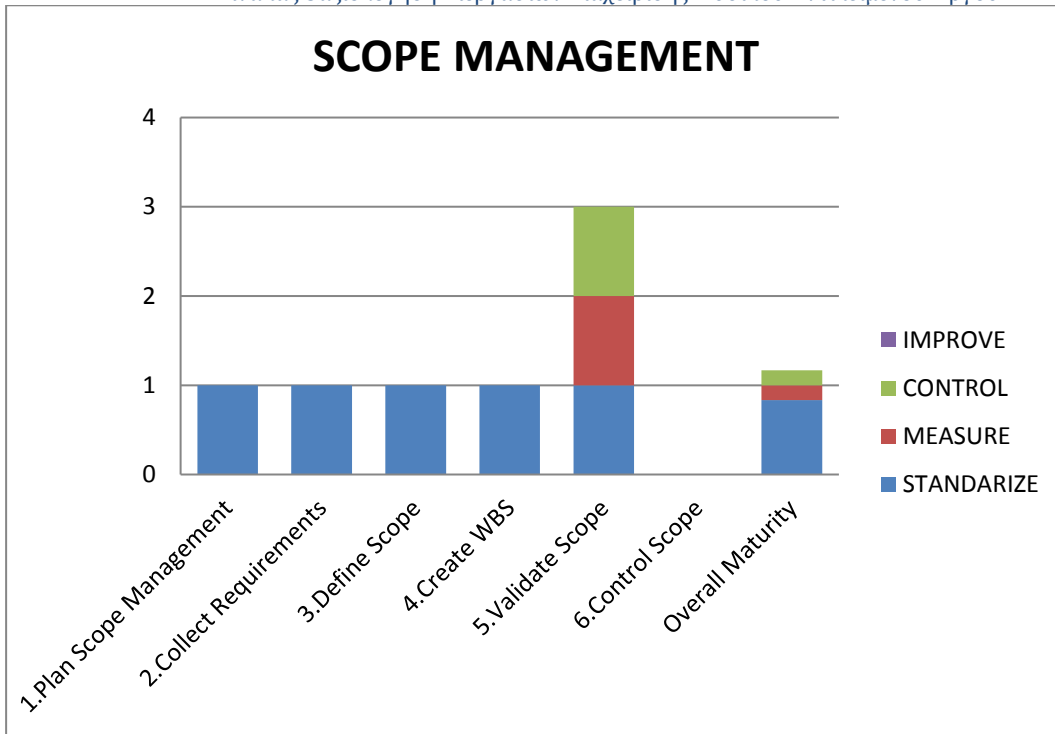
Η εταιρεία δείχνει ιδιαίτερη ευαισθησία στην επαλήθευση του φυσικού αντικειμένου, αφού με αυτήν ακολουθεί και η επίσημη αποδοχή του. Ο ορισμός

εργαλείων μέτρησης της απόδοσης του έργου, της ποιότητας των παραδοτέων και οι συχνοί έλεγχοι που έχουν καθοριστεί στο σχέδιο φυσικού αντικειμένου είναι η βάση για την αποδοχή των παραδοτέων. Τέλος η εταιρεία ενημερώνεται για τις αλλαγές που τυχόν προκύψουν από τους ελέγχους μέσω της αναφοράς φορμών που καταχωρούνται υπολογιστικό πρόγραμμα για τη διαχείριση αλλαγών. Η μέτρηση της διαδικασίας πραγματοποιείται με δείκτες ικανοποίησης του πελάτη σε συνδυασμό με τους ελέγχους που πραγματοποιούνται. Ο έλεγχος της διεργασίας ακολουθεί το γενικό πλάνο διασφάλισης της ποιότητας που έχει η εταιρεία για τη διαδικασία της επιθεώρησης (audit).

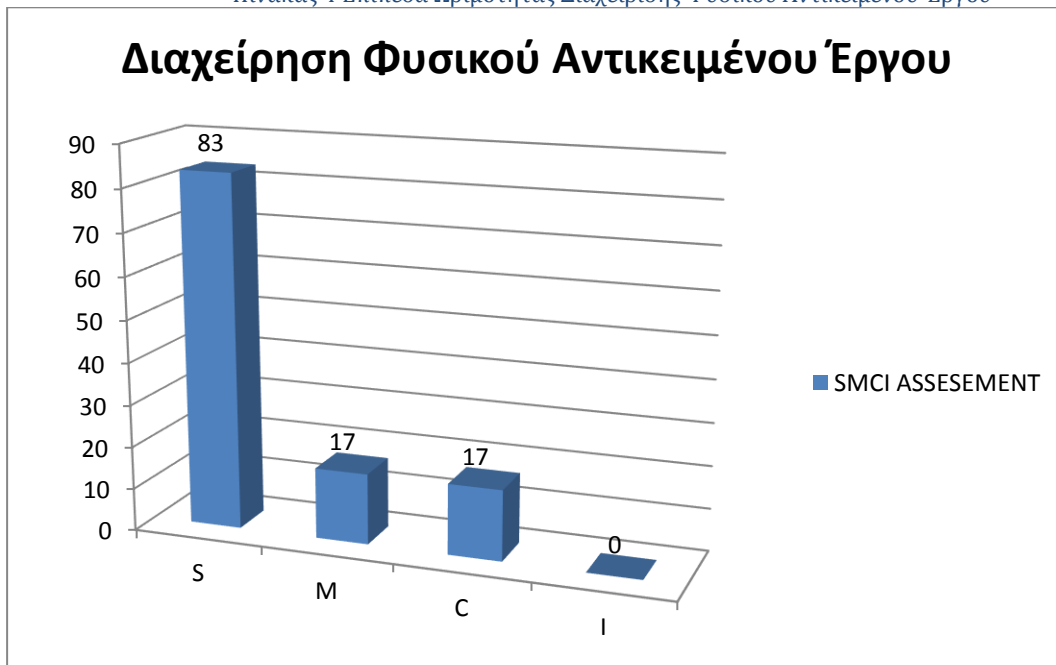
Ο έλεγχος φυσικού αντικειμένου ακολουθεί ένα γενικό πλαίσιο για τις αλλαγές χωρίς κάποια τυποποίηση κι αυτό γιατί ενώ υπάρχει σύστημα καταχώρησης αλλαγών παρατηρείται σποραδικότητα στην ενημέρωση του και την εφαρμογή του σε όλα τα έργα.

Τέλος σε γενικές γραμμές η σχετική ωριμότητα βρίσκεται στο 1, 2 με την ιδανική εικόνα να βρίσκεται στο 4. Το ποσοστό της σχετικής ωριμότητας της διεργασίας αγγίζει το 29%. Οι διαδικασίες της διαχείρισης φυσικού αντικειμένου έχουν υψηλό ποσοστό τυποποίησης 83% , σε αντίθεση με το 17% που έχουν στη μέτρηση και τον έλεγχο και μηδενικό στη βελτίωση.

Πίνακας 3 αξιολόγηση Διεργασιών Διαχείρισης Φυσικού Αντικειμένου Έργου



Πίνακας 4 Επίπεδα Ωριμότητας Διαχείρισης Φυσικού Αντικειμένου Έργου



3.3.3.3 COST MANAGEMENT

Η Διαχείριση κόστους αποτελεί ένα από τα γνωστικά πεδία του τομέα Διοίκησης έργων. Η αξιολόγηση πραγματοποιήθηκε για τις διεργασίες του Σχεδιασμού, της Εκτίμησης, του Προϋπολογισμού και του Ελέγχου, Κόστους του έργου. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι συνδυασμός του ελέγχου τυποποιημένων διαδικασιών και ιστορικών δεδομένων της εταιρείας με το Ερωτηματολόγιο 4 Διαχείριση που συμπληρώθηκε από υπαλλήλους της εταιρείας.

Το Σχέδιο κόστους του έργου βασίζεται σε πρότυπα που έχουν καταρτιστεί από τη Διεύθυνση Οικονομικού και τη Διεύθυνση Έργων. Τα πρότυπα έχουν κατηγοριοποιηθεί ανάλογα με το μέγεθός του προϋπολογισμού τους. Διαδοχικές συναντήσεις της ομάδας έργου με τους εμπλεκόμενους καταλήγει στην κατάρτιση του σχεδίου. Η διεργασία ακολουθεί μία απλή τυποποίηση.

Η Εκτίμηση κόστους του έργου στον κλάδο της πληροφορικής, είναι ένα πολυσύνθετο αντικείμενο λόγω της εγγενούς αβεβαιότητας και μεταβλητότητας που επικρατεί. Είναι γνωστό ότι η διαδικασία εκτίμησης του κόστους στον κλάδο της πληροφορικής είναι πολύ απαιτητική, και εκκινεί με τη δημιουργία ενός προϋπολογισμού κατά τα πρώτα στάδια του έργου. Αυτός είναι ο λόγος που η εταιρεία στοχεύει στην ανατροφοδότηση από τον έλεγχο του κόστους, έτσι ώστε η διαδικασία εκτίμησης του κόστους να μπορεί να αυξήσει την ποιότητα των διαθέσιμων πληροφοριών στο σχέδιο κόστους. Οι διαθέσιμες πληροφορίες θα βοηθήσουν περαιτέρω στη διαδικασία της κοστολόγησης. Το αποτέλεσμα της παραπάνω στρατηγικής είναι η υψηλή απόδοση στο κομμάτι της εκτίμησης κόστους που βασίζεται στην προετοιμασία που έχει γίνει από το Presales κομμάτι της εταιρείας, εφαρμόζοντας τυποποιημένες τεχνικές εκτίμησης. Ο συνδυασμός τεχνικών ανάλυσης κόστους και των παραπάνω στοιχείων έχουν ενσωματωθεί σε νέα υπολογιστικό εργαλείο που διαρκώς αναβαθμίζεται και έχει προσαρμοστεί στις ανάγκες της εταιρείας και του κλάδου που δραστηριοποιείται. Η εταιρεία χρησιμοποιεί δείκτες για μέτρηση της διεργασίας.

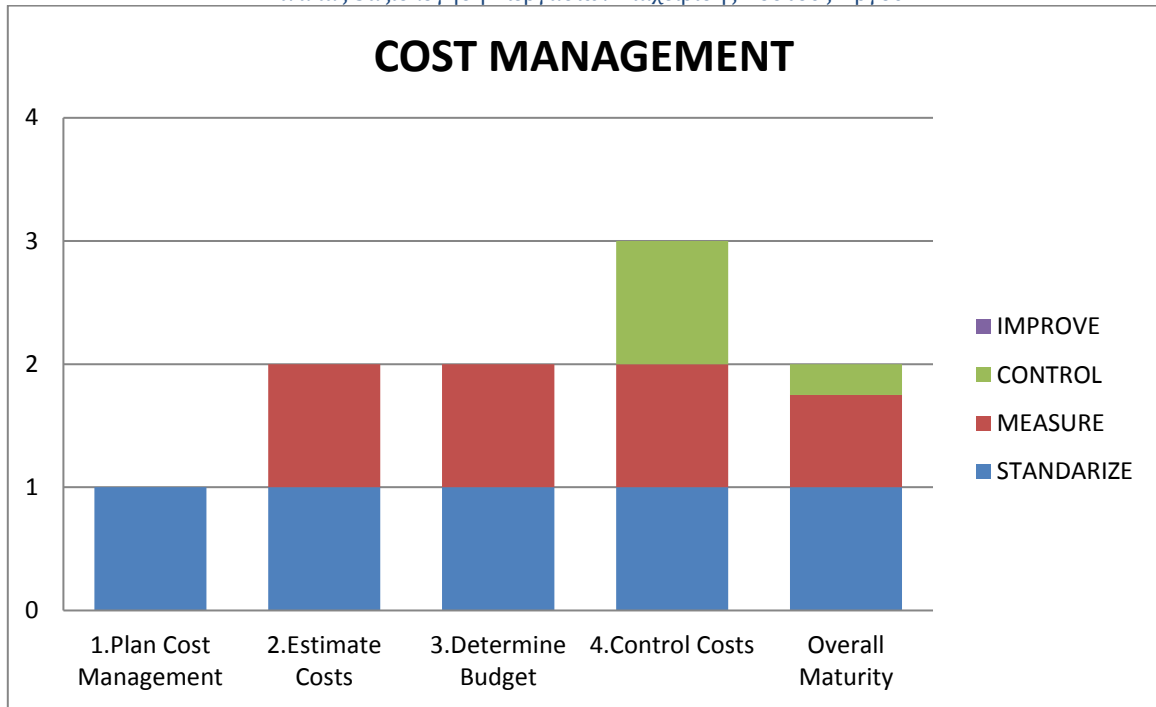
Ο προϋπολογισμός του κόστους δημιουργεί την αρχική εκτίμηση κόστους. Αποτελεί κομμάτι βαρύνουσας σημασίας για την εταιρεία και υποστηρίζεται με τυποποιημένες μεθοδολογίες και τεχνικές από το Διεθνή Οργανισμό PMI®. Ένα αξιόλογο παράδειγμα τυποποίησης είναι η προσαρμογή της ανάλυσης αποθεματικού ανάλογα με το συνολικό ρίσκο του έργου. Σύμφωνα με το παραπάνω, έργα πιο συνήθη για την

εταιρεία και με μειωμένο ρίσκο έχουν μικρότερο αποθεματικό σε σχέση με πιο πρωτοπόρα και δύσκολα έργα για την εταιρεία. Για τις τελικές απαιτήσεις χρηματοδότησης όπως και τη βάση αναφοράς κόστους που προκύπτει από τη διεργασία, συγκεντρώνονται στατιστικά στοιχεία τα οποία διαμορφώνουν την απόδοση της στη διάρκεια του έτους για διάφορα έργα.

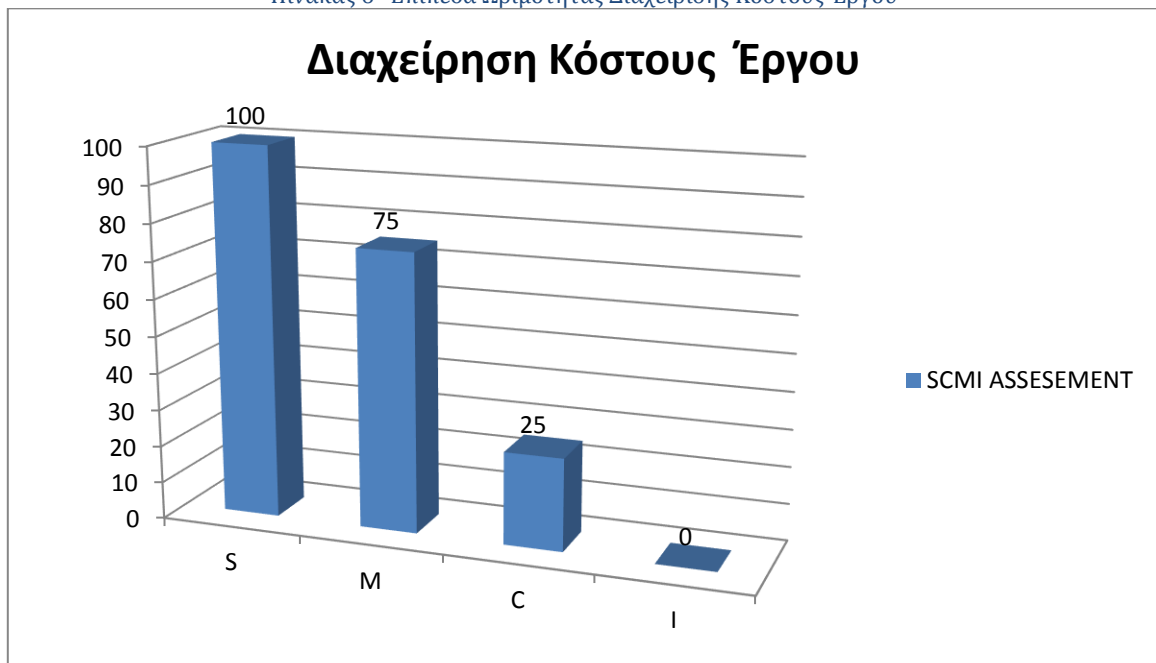
Ο έλεγχος κόστους για την εταιρεία εστιάζει στην παρακολούθηση της πραγματικής απόδοσης του κόστους, προσδιορίζει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες, συγκρίνει την τρέχουσα με την αναμενόμενη απόδοση και τέλος επικεντρώνεται στη δημιουργία αξίας, κάτι το οποίο διαφαίνεται από το δείκτη ωριμότητας της συγκεκριμένης διεργασίας.

Συμπερασματικά η διαχείριση κόστους αποδεικνύει με τη βαθμολογία της ότι έχει ένα μέσο επίπεδο ωριμότητας σχετικά υψηλό 50%. Η τυποποίηση παρουσιάζεται σε όλες τις διεργασίες της, η μέτρηση σε ποσοστό 75% και ο έλεγχος στο 25%.

Πίνακας 5 αξιολόγηση Διεργασιών Διαχείρισης Κόστους Έργου



Πίνακας 6 Επίπεδα Ωριμότητας Διαχείρισης Κόστους Έργου



3.3.3.4 TIME MANAGEMENT

Η Διαχείριση χρόνου του έργου αποτελεί ένα από τα γνωστικά πεδία του τομέα Διοίκησης έργων. Η αξιολόγηση πραγματοποιήθηκε για τις διεργασίες του Σχεδιασμού Διαχείρισης Χρονοδιαγράμματος, Ορισμού Δραστηριοτήτων, Ανάπτυξης Ακολουθίας Δραστηριοτήτων, Εκτίμησης Παραγωγικού Δυναμικού Δραστηριοτήτων, Εκτίμηση Διάρκεια Δραστηριοτήτων, Ανάπτυξης και Ελέγχου Χρονοδιαγράμματος του έργου. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι απόρροια του ελέγχου τυποποιημένων διαδικασιών και ιστορικών δεδομένων του αξιολογητή σε συνδυασμό με το Ερωτηματολόγιο 3 Διαχείριση .

Ο σχεδιασμός χρονοδιαγράμματος του έργου είναι μια διεργασία που ακολουθεί την τυποποίηση του PMBOK®. Η εταιρεία προσπαθεί να κατευθύνει τους διοικητές έργου προς ένα τρόπο προσέγγισης δημιουργίας χρονοδιαγράμματος, με έμφαση στην ακρίβεια και την απόδοση των ασφαλών χρονικών εκτιμήσεων . Στην προσπάθεια αυτή η εταιρεία έχει αναπτύξει πρότυπα σχεδίων χρονοδιαγράμματος και κατόπιν συναντήσεων της ομάδας έργου εστιάζει στην επιλογή του σχεδίου χρονοδιαγράμματος που θα ακολουθηθεί.

Ο ορισμός των δραστηριοτήτων του έργου βασίζεται κυρίως σε πρότυπες λίστες δραστηριοτήτων και οροσήμων, που υπάρχουν από προηγούμενα και παρόμοια έργα. Η συμπλήρωση τους και ανατροφοδότησή τους (τεχνική κυλιόμενου προγραμματισμού) είναι αποτέλεσμα συναντήσεων με τους διάφορους εμπλεκόμενους με μέλη της ομάδας κατά τη διάρκεια του έργου. Η διεργασία εκτός της τυποποίησης έχει αναπτύξει και δείκτες μέτρησης με στόχο τη μέτρηση της απόδοσης των εργαλείων που χρησιμοποιούνται .

Η ανάπτυξη ακολουθίας δραστηριοτήτων του έργου βασίζεται στη χρήση δύο κύριων εργαλείων, ενός ερωτηματολογίου εξαρτήσεων και την απεικόνιση των εξαρτήσεων των δραστηριοτήτων μέσω του πληροφοριακού προγράμματος της εταιρείας. Το ερωτηματολόγιο αξιολογεί την επίδραση που έχει η κάθε εξάρτηση σε κάθε δραστηριότητα και στο έργο στο σύνολό του. Στο πρόγραμμα εν συνεχεία καταχωρούνται όλες οι εξαρτήσεις των δραστηριοτήτων και η απεικόνισή τους . Η συνεχής εφαρμογή των εργαλείων αυτών από την εταιρεία σε όλα τα έργα ως ορίζει τον πρώτο βαθμό ωριμότητας για αυτήν τη διεργασία.

Η εκτίμηση παραγωγικού δυναμικού των δραστηριοτήτων του έργου χρησιμοποιεί μία βάση δεδομένων που διαθέτει η εταιρεία για διάφορες δραστηριότητες έργων. Η επιλογή τους και η καταχώρηση τους στο πληροφοριακό πρόγραμμα της εταιρείας αποτελεί αντικείμενο της εκάστοτε ομάδας έργου. Η διεργασία φθάνει στο 2^ο επίπεδο ωριμότητας με μετρήσεις επί των τεχνικών εκτίμησης. Το αποτέλεσμα δείχνει την προθυμία της εταιρείας να ελέγχει τις εκτιμήσεις των ανθρώπινων πόρων, λόγω της στρατηγικής της για αξιοποίησή τους πιο αποτελεσματικά.

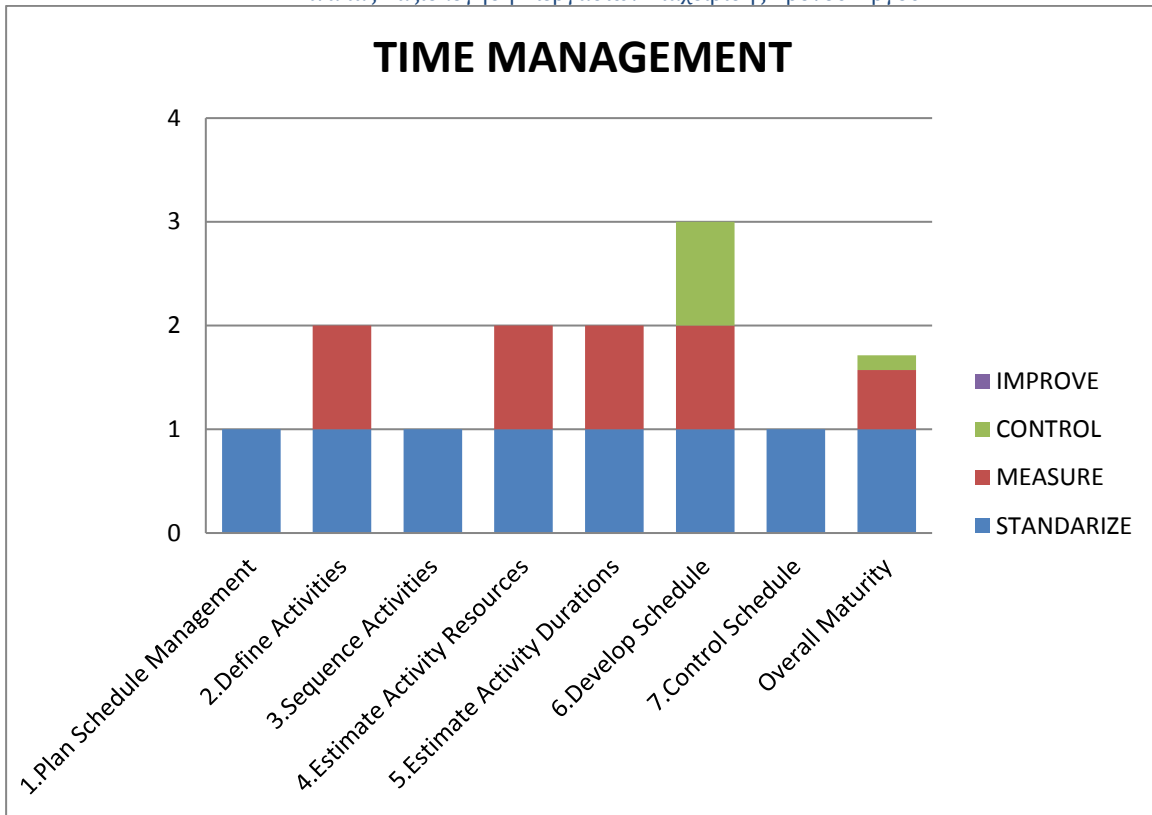
Η εκτίμηση διάρκειας δραστηριοτήτων έργου αποτελεί και αυτή μία σημαντική διεργασία για τον οργανισμό, καθώς υπολογίζει με μεγάλο βαθμό ακριβείας τη διάρκεια των δραστηριοτήτων. Η εταιρεία έχει τυποποιήσει, μετά από διάφορες τεχνικές εκτίμησης που έχει χρησιμοποιήσει σε έργα, σε μία βάση δεδομένων τους χρόνους υλοποίησης εργασιών ανά κατηγορία και τους προσαρμόζει σε κάθε έργο ξεχωριστά. Η ανανέωση και ο συχνός εμπλουτισμός της βάσης δεδομένων ακολουθείται από μία τεχνική μέτρησης αποκλίσεων. Οι μετρήσεις ακολουθούν ένα πλάνο ελέγχου που εφαρμόζει η Διοίκηση Έργου για την καλύτερη απόδοση της διεργασίας.

Η ανάπτυξη του χρονοδιαγράμματος είναι μία επαναλαμβανόμενη διαδικασία κατά τη διάρκεια του έργου και ορίζεται για την εταιρεία μέσα από ένα σύνολο δραστηριοτήτων- βημάτων για κάθε έργο. Η συλλογή στοιχείων και δεδομένων σε ένα υπολογιστικό πρόγραμμα και η κατάρτιση ενός καλού χρονοδιαγράμματος βασίζεται στην αποτελεσματικότητα της συναρμογής τους. Η ακρίβεια της κατάρτισης του χρονοδιαγράμματος μετράται με δείκτες για τη έγκυρη και συνεπή απόδοσή τους και αθροίζονται ανά τρίμηνο από τα ιστορικά δεδομένα των έργων που υλοποιούνται. Επιπρόσθετα υπάρχουν στοιχεία ελέγχου της διεργασίας από τη Διεύθυνση Έργων. Συμπερασματικά παρουσιάζει το υψηλότερο επίπεδο ωριμότητας αναδεικνύοντας τη βαρύτητα που έχει για τον οργανισμό.

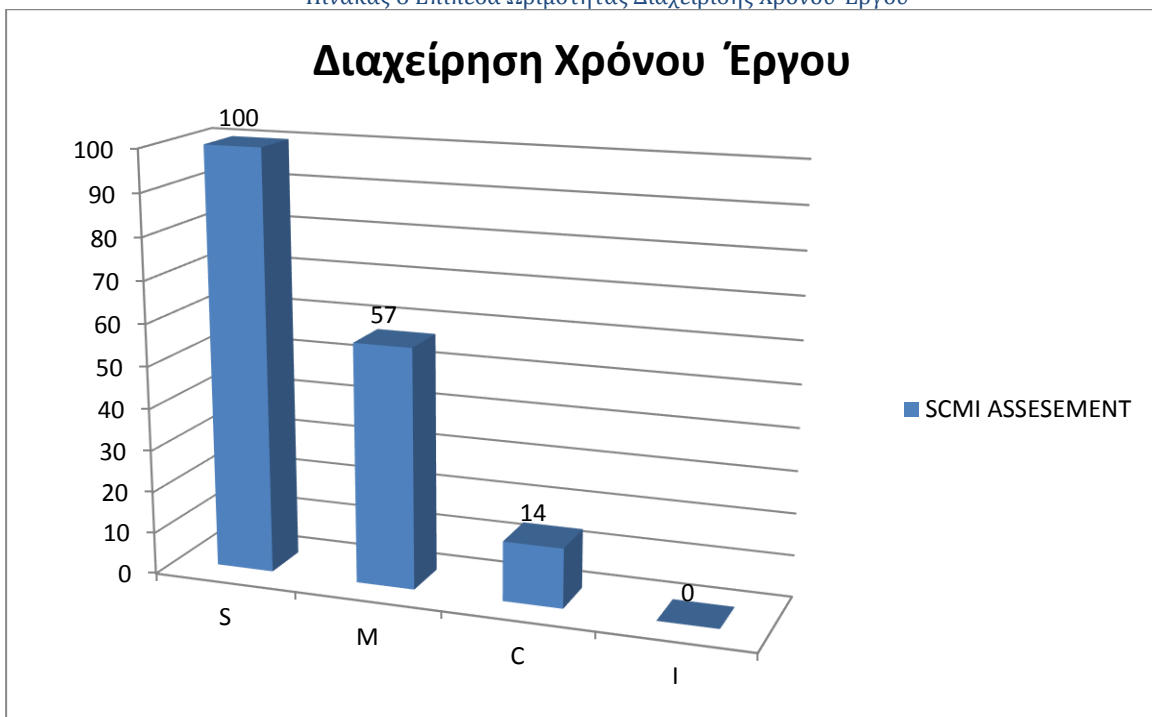
Τέλος ο έλεγχος χρονοδιαγράμματος εφαρμόζει επίσης ένα τυποποιημένο τρόπο εκτέλεσης μέσω του υπολογιστικού προγράμματος αλλά και μια σειράς ενημέρωσης μέσω των διαδικασιών της διαχείρισης αλλαγών. Τα αποτελέσματα επικαιροποιούνται στη βάση αναφοράς χρονοδιαγράμματος, αλλά και του αρχείου αλλαγών του έργου.

Μία ικανοποιητική εικόνα διαπιστώνεται στη Διαχείριση Χρόνου με τυποποίηση σε όλες τις διεργασίες που την απαρτίζουν, ενώ στο επίπεδο μέτρησης ανταποκρίνονται στο 57% και στο επίπεδο ελέγχου 14%. Τέλος μηδενικά ποσοστά παρατηρούνται και εδώ στη βελτίωσή τους. Ο συνολικός βαθμός ωριμότητας αγγίζει το 43%.

Πίνακας 7 αξιολόγηση Διεργασιών Διαχείρισης Χρόνου Έργου



Πίνακας 8 Επίπεδα Ωριμότητας Διαχείρισης Χρόνου Έργου



3.3.3.5 RISK MANAGEMENT

Η Διαχείριση Ρίσκου αποτελεί ένα από τα γνωστικά πεδία του τομέα Διοίκησης έργων. Η αξιολόγηση πραγματοποιήθηκε για τις διεργασίες του Σχεδιασμού Διαχείρισης, Αναγνώρισης, Ποιοτικής Ανάλυσης, Ποσοτικής Ανάλυσης, Σχεδιασμός Απόκρισης και Ελέγχου του Ρίσκου στο έργο. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι απόρροια του ελέγχου τυποποιημένων διαδικασιών και ιστορικών δεδομένων του αξιολογητή σε συνδυασμό με το Ερωτηματολόγιο 5 Διαχείριση .

Ο σχεδιασμός ενός πλάνου διαχείρισης ρίσκου για την εταιρεία έχει υψηλό βαθμό σημαντικότητας λόγω της άρρηκτης σύνδεσης του με το στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρείας. Οι εταιρείες στο χώρο της πληροφορικής συμβαδίζουν με τη διφορούμενη έννοια του ρίσκου που μπορεί να είναι ευκαιρία ή κίνδυνος για αυτές. Με δεδομένο αυτό η εταιρεία έχει επενδύσει και καθιερώσει για όλα τα έργα της την ανάπτυξη ενός σχεδίου διαχείρισης ρίσκου. Βασικός άξονας μεθοδολογίας είναι η σημαντικότητα του κάθε έργου, ανάλογα με το συνδυασμό κόστους και καινοτομίας του. Στη βάση δεδομένων της υπάρχουν πρότυπα σχέδια που χρησιμοποιούνται ανάλογα με το είδος του έργου και το κόστος. Επίσης έχουν παραχθεί κριτήρια αξιολόγησης τα οποία μετρώνται στο τέλος κάθε έργου για την επιτυχία του κάθε σχεδίου να συμπεριλάβει όλες τις τεχνικές διαχείρισης ρίσκου.

Για την αναγνώριση ρίσκου εφαρμόζονται τεχνικές συλλογής στοιχείων, όπως συναντήσεις, ανασκόπηση παρόμοιων έργων, δια τμηματική ανταλλαγή πληροφοριών, όπως και αναλύσεις SWOT. Η διεργασία της αναγνώρισης μετράται συνήθως ως προς την απόδοση που έχει να εντοπίσει τα πιο σημαντικά ρίσκα που φαινομενικά μπορούν να προκύψουν μέχρι το τέλος του έργου, αλλά και τις ευκαιρίες δίνοντας ένα σύστημα αξιολόγησης σταθμισμένης βαθμολογίας σε ποσοστό 70-30 (ρίσκο-ευκαιρία) .

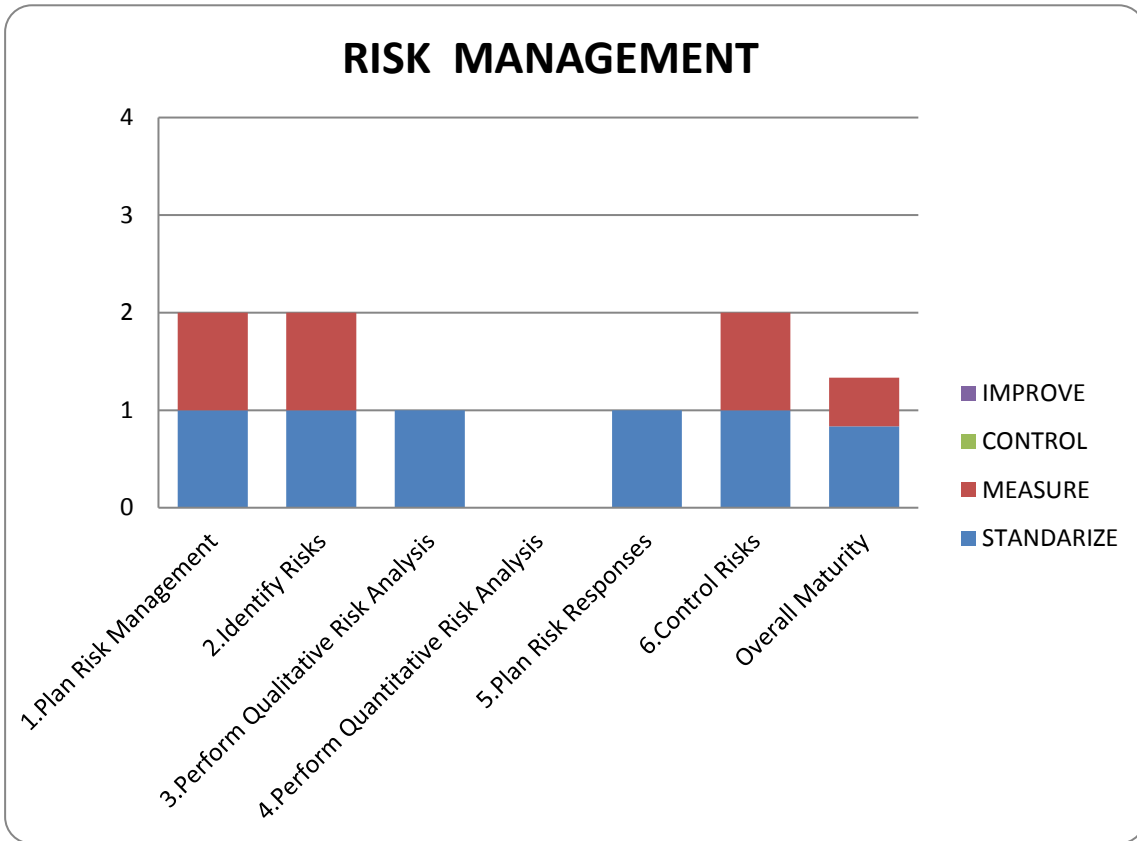
Η ποιοτική ανάλυση ενός έργου βασίζεται σε ένα τυποποιημένο εργαλείο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση ενός ρίσκου, που σε συνδυασμό με την τεχνική Nominal Group Technique που εφαρμόζεται διασφαλίζει ένα πολυδιάστατο αποτέλεσμα από εμπλεκόμενα τμήματα. Το εργαλείο που δημιουργεί του μητρώου κινδύνων, αντλεί στοιχεία από πρότυπους πίνακες αξιολόγησης ρίσκου και ευκαιρίας (matrix) που απεικονίζουν την μέση βαθμολογία που έχει προέλθει από την πιθανότητα και την επίπτωση του κάθε ρίσκου στο έργο. Η διεργασία κατατάσσεται στο πρώτο επίπεδο ωριμότητας.

Η ποσοτική ανάλυση έχει και αυτή συχνή εφαρμογή, αλλά όχι υποχρεωτική, ανάλογα με το σχέδιο ρίσκου του έργου που έχει αποφασιστεί. Η διεργασία αυτή όταν χρησιμοποιείται κυρίως σε μεγάλα έργα, βασίζεται σε υπολογιστικό εργαλείο της αγοράς που κάνει προσομοίωση Monte Carlo. Θεωρείται μία από τις πιο έγκυρες και αξιόπιστες εφαρμογές ποσοτικής ανάλυσης με δυναμικά αποτελέσματα και γι' αυτό το λόγο έχει ενσωματωθεί από την εταιρεία για συγκεκριμένα πολύπλοκα έργα.

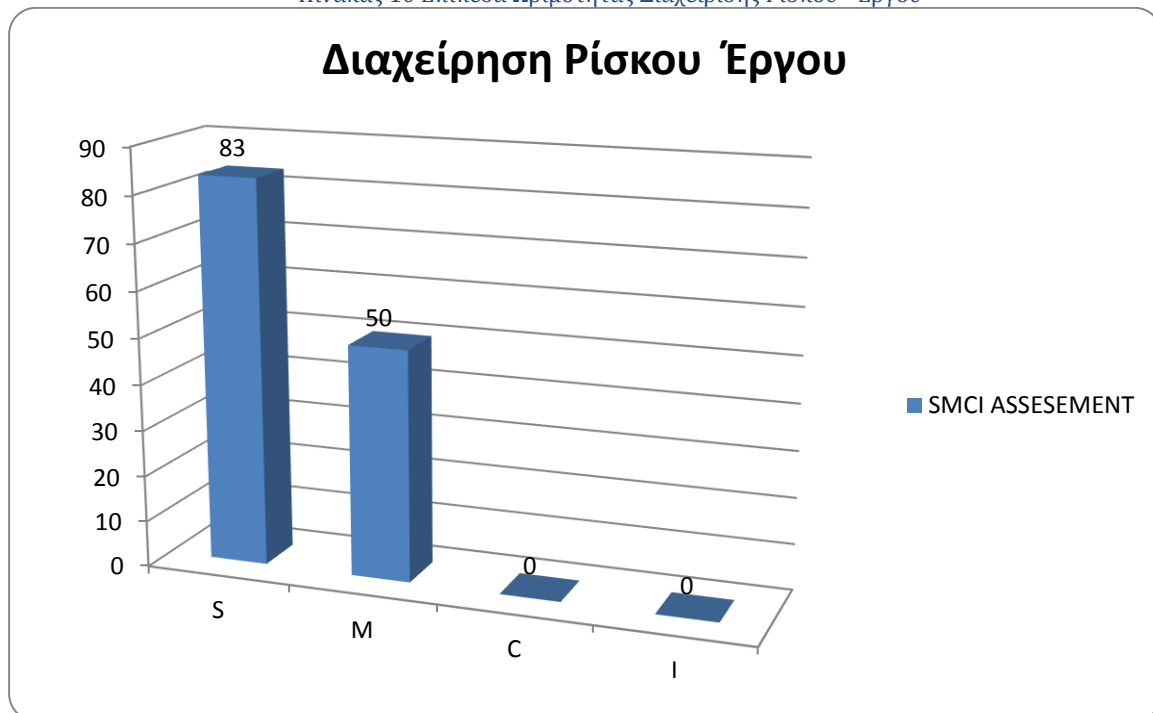
Ο σχεδιασμός Απόκρισης Ρίσκου ακολουθεί μία μοντελοποίηση στρατηγικών αντιμετώπισης κατά PMI®. Η εταιρεία έχει αποφασίσει να κινείται στη διεργασία αυτή, όπως προαναφέρθηκε σε άμεση συνεργασία με το τμήμα στρατηγικού σχεδιασμού της. Η διεργασία του ελέγχου ρίσκου στη διοίκηση έργων ουσιαστικά ασχολείται με τη διαχείριση των αναμενόμενων και μη αναμενόμενων αλλαγών στο πρόγραμμα. Στην εταιρεία εφαρμόζεται η ανάθεση και η παρακολούθηση των ρίσκων σε εμπλεκόμενα μέλη της ομάδας έργου. Πραγματοποιείται τακτική παρακολούθηση του αρχείου ρίσκων σε συνδυασμό με την πορεία υλοποίησης έργου και εντοπίζονται και καταγράφονται τυχόν τάσεις που παρουσιάζονται. Η διαδικασία μετριέται με δείκτες αντιμετώπισης ρίσκων καθ' όλη την πορεία του έργου.

Συμπερασματικά η Διαχείριση Ρίσκου έχει βαθμό ωριμότητας 33, 3% με τις περισσότερες διεργασίες να υστερούν σε έλεγχο και βελτίωση. Αναλυτικά έχουμε 83% τυποποιημένες, 50% μετρήσιμες και μηδενικά ποσοστά στα άλλα επίπεδα. Να σημειωθεί ότι η εταιρεία έχει σημειώσει τεράστια πρόοδο τον τελευταίο χρόνο στο κομμάτι αυτό και επιθυμεί περαιτέρω βελτίωση .

Πίνακας 9 Αξιολόγηση Διεργασιών Διαχείρισης Ρίσκου Έργου



Πίνακας 10 Επίπεδα Ωριμότητας Διαχείρισης Ρίσκου Έργου



3.3.3.6 STAKEHOLDER MANAGEMENT

Η Διαχείριση Εμπλεκομένων του έργου αποτελεί ένα από τα γνωστικά πεδία του τομέα Διοίκησης έργων. Η αξιολόγηση πραγματοποιήθηκε για τις διεργασίες της Αναγνώρισης, του Σχεδιασμού Διαχείρισης, της Διοίκησης και του Ελέγχου Εμπλεκομένων του έργου. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι απόρροια του ελέγχου τυποποιημένων διαδικασιών και ιστορικών δεδομένων του αξιολογητή σε συνδυασμό με το Ερωτηματολόγιο 6 Διαχείριση .

Η αναγνώριση εμπλεκομένων εμφανίζει ένα σημαντικό βαθμό ωριμότητας αφού η εταιρεία δίνει μεγάλη βάση στην ανάγκη εντοπισμού όλων των εμπλεκομένων, όσο το δυνατόν νωρίτερα στο έργο. Η διεργασία βασίζεται σε αλληπάλληλες επαναλαμβανόμενες συναντήσεις της ομάδας έργου, αλλά και του πελάτη για τον πλήρη καθορισμό των συμμετόχων του έργου, αλλά και των επιρροών τους σε αυτό. Η ύπαρξη τυποποιημένων μοντέλων ανάλυσης εμπλεκομένων χρησιμοποιούνται ως εργαλεία τα οποία βοηθούν και στη μέτρηση και τον έλεγχο της διεργασίας. Μία τυπική αναγνώριση ακολουθεί την κατάρτιση λίστας των ανθρώπων και των οργανισμών που ενδέχεται να επηρεαστούν από το έργο. Μόλις αναγνωριστούν τα ενδιαφερόμενα μέρη, τότε τοποθετούνται στο πλέγμα Ισχύος – Ενδιαφέροντος ανάλογα με τη δύναμη και την επιρροή που έχουν στο έργο. Τέλος κατηγοριοποιούνται σε 3 κατηγορίες (Κύριοι, Δευτερεύοντες, Λοιποί) και τοποθετούνται σε ένα μόνιμο αρχείο εμπλεκομένων το οποίο εμπλουτίζεται καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.

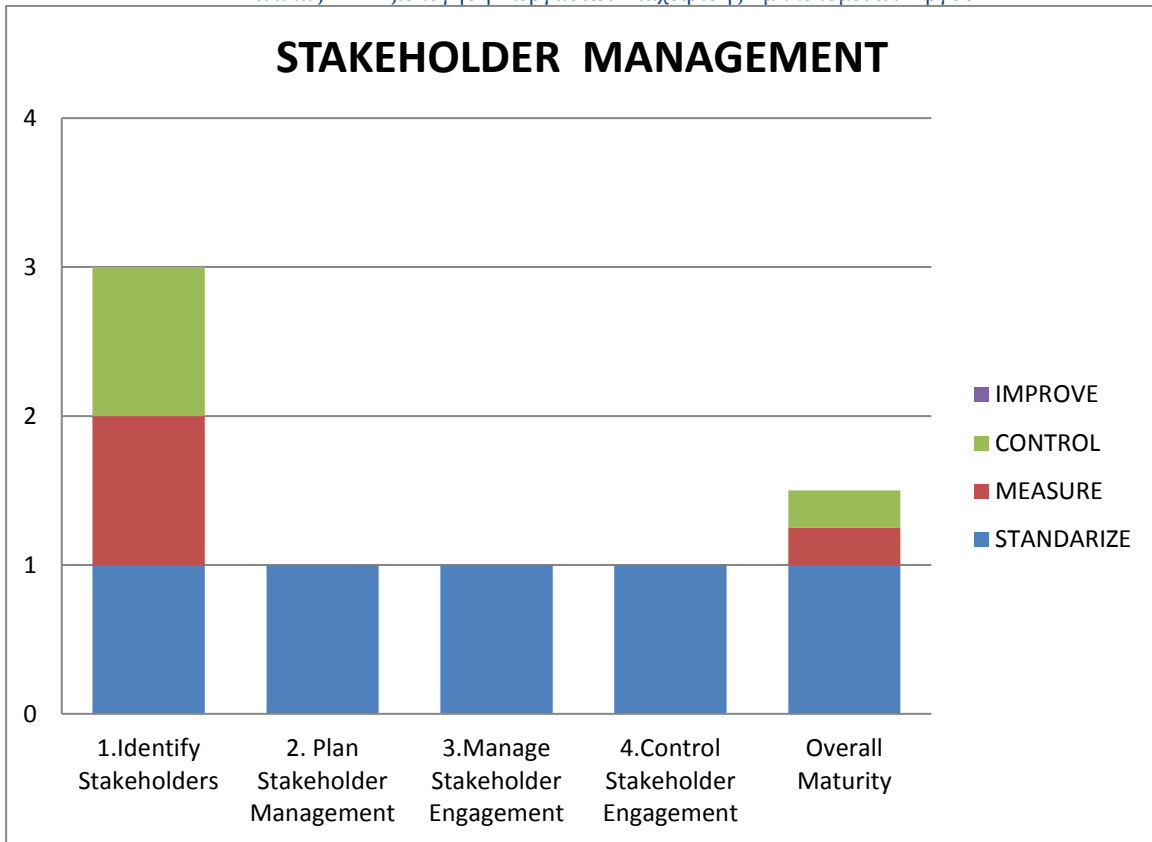
Ο σχεδιασμός Διαχείρισης εμπλεκομένων συνδυάζει τεχνικές ανάλυσης, στρατηγικής της εταιρείας αλλά και σημαντικότητας του έργου. Υπάρχουν πρότυπα σχέδια που διαμορφώνονται σε συνέχεια των συναντήσεων που κάνει η ομάδα έργου για τη διαχείριση εμπλεκομένων.

Η Διαχείριση των εμπλεκόμενων του έργου για την εταιρεία είναι μία δυναμική στην υλοποίηση της διεργασία αλλά και ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των αποτελεσμάτων του έργου. Η υλοποίηση του σχεδίου διαχείρισης περιλαμβάνει : επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους φορείς και την ενημέρωσή τους για θέματα που είναι πιθανό να τους ενδιαφέρουν , απόκτηση πληροφοριών από τους ενδιαφερόμενους που θα είναι σχετικές με το έργο και διαχείριση των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών .Η συμμετοχή των εμπλεκόμενων σε όλες τις κύριες αποφάσεις σχετικά με το έργο κρίνεται απαραίτητη.

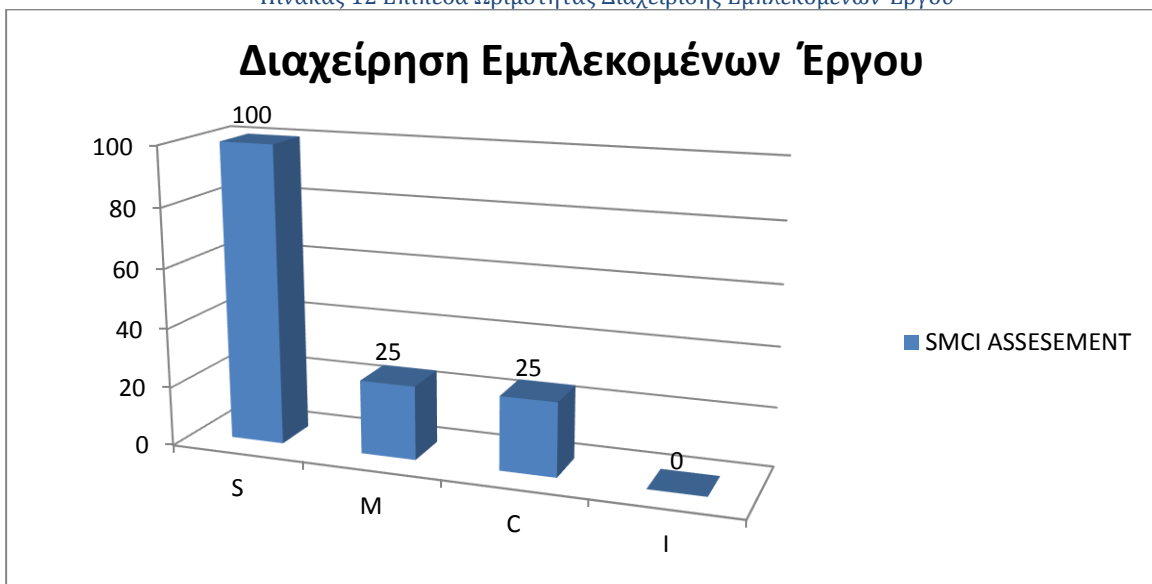
Η ανατροφοδότηση στοιχείων των ενδιαφερομένων μερών μπορεί να καθορίσει ποιες προσαρμογές-αλλαγές απαιτούνται στην πορεία του έργου. Έχει δημιουργηθεί ένα εργαλείο για να αντανακλά τις ανάγκες αυτές που είναι μία πρότυπη φόρμα ερωτηματολόγιο που αποστέλλεται, συμπληρώνεται από τον ενδιαφερόμενο και καταχωρείται αυτόματα στο δίκτυο της εταιρείας. Με αυτόν τον τρόπο διατηρείται ενημερωμένο το αρχείο διαχείρισης απαιτήσεων των κύριων εμπλεκόμενων του έργου.

Στο σύνολο οι διεργασίες της Διαχείρισης Εμπλεκόμενων συγκεντρώνουν ένα βαθμό ωριμότητας 37, 5%. Υπάρχει εμφανής έλλειψη στη μέτρηση, τον έλεγχο και τη βελτίωση όλων των διεργασιών ενώ εμφανίζεται τυποποίηση σε όλες.

Πίνακας 11 Αξιολόγηση Διεργασιών Διαχείρισης Εμπλεκόμενων Έργου



Πίνακας 12 Επίπεδα Ωριμότητας Διαχείρισης Εμπλεκόμενων Έργου



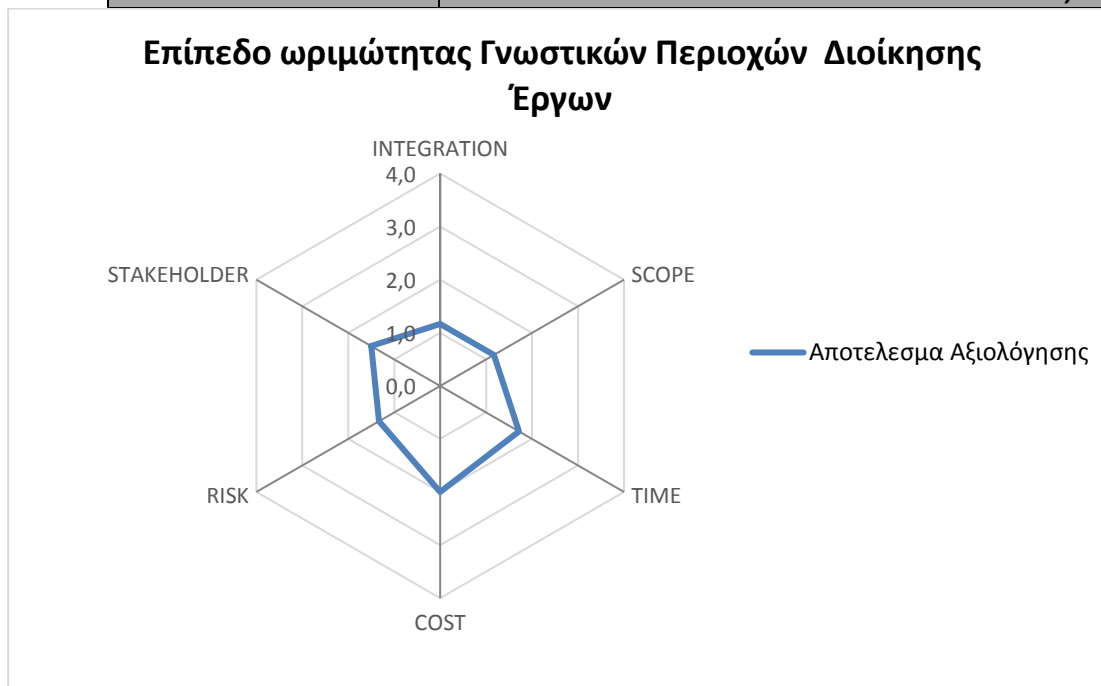
3.3.4 Σύνοψη Αποτελεσμάτων

Μία τελική εικόνα των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης φαίνεται στα παρακάτω γραφήματα τα οποία αντιστοιχούν στα συγκεντρωτικά στοιχεία που παρουσιάζονται για την κάθε γνωστική περιοχή.

Ο μέσος όρος σταθμίζεται σε συνδυασμό με τον αριθμό των βέλτιστων πρακτικών που έχουν επιτευχθεί προς το συνολικό αριθμό της κάθε γνωστικής περιοχής. Όπως έχουμε προαναφέρει τα επίπεδα ωριμότητας είναι τέσσερα, οπότε όσο υψηλότερη βαθμολογία παρατηρείται τόσο ολοκληρωμένο και σημαντικό είναι για την εταιρεία το γνωστικό πεδίο. Συνοπτικά η διαχείριση κόστους και χρόνου έχει τα υψηλότερα ποσοστά με τη διαχείριση ολοκλήρωσης και φυσικού αντικείμενου να έχουν τα χαμηλότερα. Ο μέσος όρος αν μπορεί να μεταφραστεί υποδεικνύει υψηλή βαθμολογία για την τυποποίηση μέτρια για τη μέτρηση και μηδενικές για έλεγχο και βελτίωση.

Πίνακας 13Συνολική Αξιολόγηση Ωριμότητας Ανά Γνωστικό Πεδίο

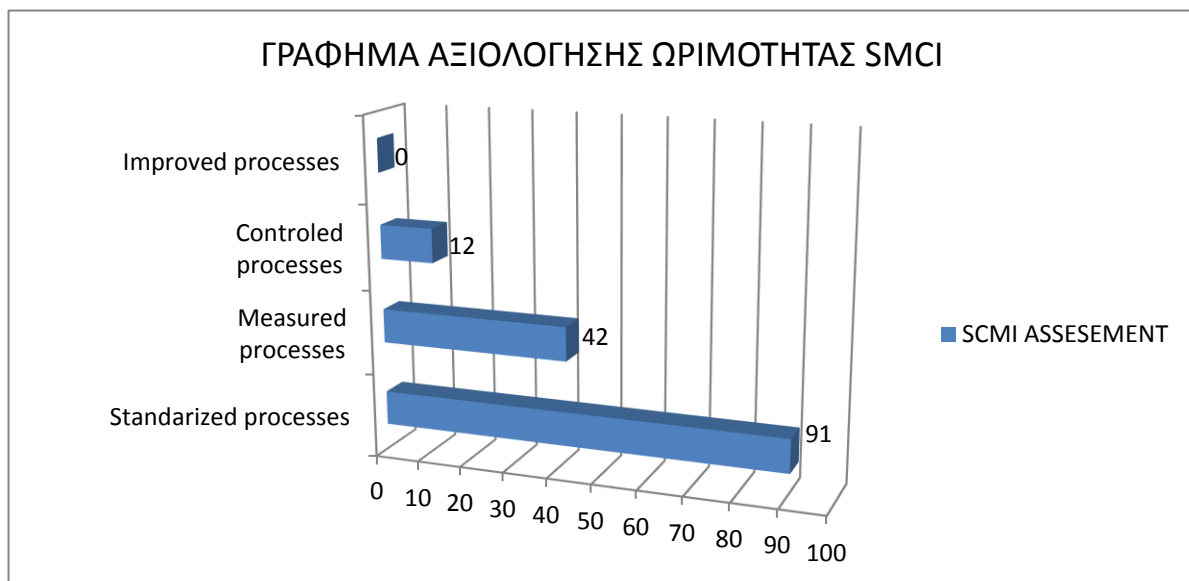
INTEGRATION	1, 2
SCOPE	1, 2
TIME	1, 7
COST	2, 0
RISK	1, 3
STAKEHOLDER	1, 5
OVERALL	1, 5



Στον παρακάτω Πίνακα 14 Ποσοστά Ωριμότητας Ανά Γνωστικό Πεδίο διακρίνεται ο συνολικός αριθμός των βέλτιστων πρακτικών που υπάρχει σε κάθε γνωστικό πεδίο και ο αριθμός των πρακτικών που έχουν αξιολογηθεί ανά κατηγορία ωριμότητας. Σημαντικό εύρημα και αισιόδοξο μήνυμα για την εταιρεία είναι ότι σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό περίπου 91% έχει τυποποιήσει τις διεργασίες της σε αυτά τα γνωστικά πεδία και σε ένα ικανοποιητικό βαθμό περίπου 42% ακολουθεί και μέτρηση αυτών μέσω δεικτών. Τέλος η διασφάλιση ποιότητας που έχει θέσει η εταιρεία σε συνδυασμό με τα σχέδια ελέγχου που έχει καταρτίσει για κάποιες διεργασίες δείχνουν σημάδια ανάπτυξης και του τρίτου επιπέδου ωριμότητας.

Πίνακας 14 Ποσοστά Ωριμότητας Ανά Γνωστικό Πεδίο

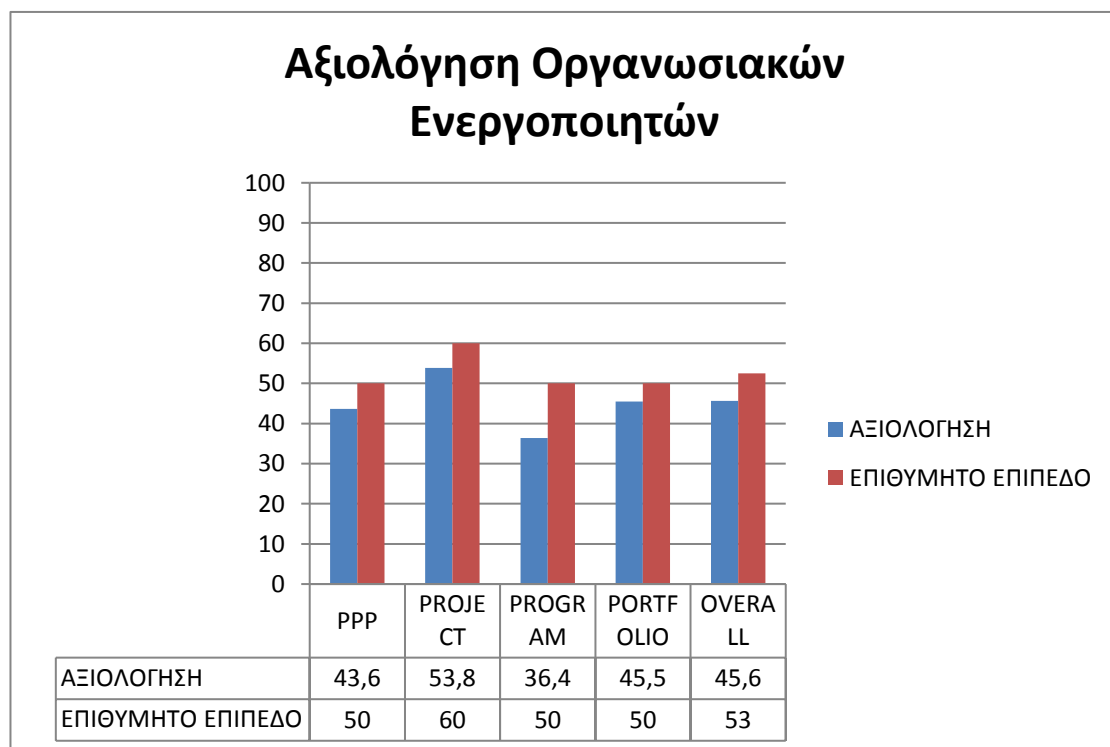
	Standardized processes	Measured processes	Controlled processes	Improved processes	Total processes	Overall Percentage
INTEGRATION	5	2	0	0	6	29, 2%
SCOPE	5	1	1	0	6	29, 2%
TIME	7	4	1	0	7	42, 9%
COST	4	3	1	0	4	50, 0%
RISK	5	3	0	0	6	33, 3%
STAKEHOLDER	4	1	1	0	4	37, 5%
TOTAL	30	14	4	0	33	
COMPLETION PERCENTAGE	91%	42%	12%	0%		



Οι οργανωσιακοί ενεργοποιητές στο OPM3® αξιολογούνται από 103 ερωτήσεις εφαρμογής βέλτιστων πρακτικών. Το αποτέλεσμα που αποτυπώνεται στον Πίνακας 15 Αξιολόγηση Οργανωσιακών Ενεργοποιητών Ανά Τομέα, αν και ικανοποιητικό λόγω του μεγάλου ποσοστού επιτυχίας εφαρμογής των βέλτιστων πρακτικών, έχει κάποια έλλειψη στην πλήρη αποτύπωση της ακρίβειας εφαρμογής τους. Τα αποτελέσματα δείχνουν υψηλό επίπεδο στο τομέα της Διοίκησης Έργου και ικανοποιητικό για τη Διοίκηση προγράμματος και Χαρτοφυλακίου.

Πίνακας 15 Αξιολόγηση Οργανωσιακών Ενεργοποιητών Ανά Τομέα

	Aligned with OPM3®	Overall	Average percentage	Target	
PPP	24	55	43,6	50	
PROJECT	14		26	53,8	60
PROGRAM	4		11	36,4	50
PORTFOLIO	5		11	45,5	50
OVERALL	47		103	45,6	53



3.3.5 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Στο επίκεντρο αυτής της ενότητας θα αναλυθούν τα ευρήματα της μελέτης περίπτωσης υπό το πρίσμα του θεωρητικού πλαισίου. Η εμβάθυνση αυτή θα αναδείξει σημεία που η εταιρεία θα μπορούσε δυναμικά να βελτιώσει, αναπτύσσοντας τις ικανότητες της και δημιουργώντας προστιθέμενη αξία στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παραδίδει στους πελάτες της.

3.3.5.1 INTEGRATION MANAGEMENT

Η Διαχείριση ολοκλήρωσης έργου αποτελεί τη γνωστική περιοχή της διοίκησης έργου, που περιλαμβάνει τις διεργασίες που απαιτούνται για να εξασφαλιστεί ότι όλα τα συστατικά στοιχεία του έργου είναι συντονισμένα σωστά, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του έργου. Για τον καλύτερο συντονισμό και τη διοίκηση των διαφόρων στοιχείων του έργου, η εταιρεία έχει αναπτύσει αξία στις παρακάτω ενότητες.

Ο βασικός σκοπός της ανάπτυξης ενός καταστατικού έργου είναι να εξουσιοδοτήσει το διοικητή του έργου να ξεκινήσει το εγκεκριμένο έργο και να του επιτρέψει να χρησιμοποιήσει τους οργανωτικούς πόρους για την επίτευξη των στόχων του έργου (PMBOK® 2013). Επίσης αν έχει δημιουργηθεί σωστά, βοηθά τα στελέχη της εταιρίας να δουν την επιχειρηματική αξία του έργου. Στην εταιρία παρατηρείται μεγάλη ανάγκη για ευθυγράμμιση του καταστατικού με τις οργανωσιακές στρατηγικές. Αυτό που θα βοηθήσει την περαιτέρω εξέλιξη της διεργασίας είναι η δημιουργία χαρακτηριστικών μέτρησης που να αποτυπώνουν κατά πόσο το καταστατικό συμβαδίζει με τις ανάγκες του πελάτη και τη στρατηγική της εταιρείας.

Αντίστοιχα στην ανάπτυξη του Σχεδίου Διοίκησης έργου, θα πρέπει να υπολογιστούν όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την κατάρτιση ενός ολοκληρωμένου σχεδίου και όχι μόνο το ποσοστό ολοκλήρωσης έργου που μετράται από τον οργανισμό. Για την περίπτωση αυτή θα πρέπει να ενσωματωθούν στοιχεία μέτρησης όπως

- η υποαπασχόληση και υπεραπασχόληση πόρων για την καλύτερη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού,
- η αξία των βάσεων αναφοράς (χρόνου, κόστους, φυσικού αντικειμένου) για τη βελτίωση των αλλαγών που επιφέρονται στο έργο από διάφορους παράγοντες, αλλά και τον εντοπισμό των κρίσιμων αυτών χρονικών περιόδων που ζητούνται οι αλλαγές.

Στη Διοίκηση και Διαχείριση έργου η εφαρμογή των δύο εργαλείων, του πληροφοριακού προγράμματος διοίκησης έργων MS Project και η μεθοδολογία Διοίκησης έργου που ακολουθεί τον οδηγό PMBOK® έχει προσδώσει υψηλά επίπεδα απόδοσης στον οργανισμό. Παρά ταύτα η διεργασία για να είναι ολοκληρωμένη πρέπει να πραγματοποιήσει ανάλυση αίτιου-αιτιατού στα στοιχεία που υστερεί όπως η σωστή και έγκαιρη αποτύπωση των αιτημάτων αλλαγών που προκύπτουν, η διαχειριστική περάτωση όλων των αιτημάτων αλλαγών, και στη διαδικασία αποτύπωσης των αλλαγών στο πληροφοριακό σύστημα.

Στο ίδιο μήκος κύματος βρίσκεται και η παρακολούθηση και ο έλεγχος του έργου από την ομάδα έργου. Τα στοιχεία που πρέπει να αναλυθούν εδώ είναι ο τρόπος εξαγωγής προβλέψεων με ένα ποσοστό ασφάλειας, η τεχνική δεδουλευμένης αξίας που χρησιμοποιείται σε νέα έργα θεωρείται επισφαλής . Επίσης και η γνώμη έμπειρων στελεχών που δίνει τις προβλέψεις θα πρέπει να μετρηθεί και να ελεγχθεί για την αξιοπιστία της.

Η ολοκλήρωση αλλαγών έργου είναι ένα εργαλείο της διοίκησης έργου που χρησιμοποιείται για τη διαχείριση των επιπτώσεων της αλλαγών στο έργο με την υποβολή, την αξιολόγηση, και την έγκριση αλλαγών (PMBOK®, 2013) . Η ύπαρξη εργαλείου για τη διαχείριση αλλαγών είναι ένα σημαντικό βήμα που θα πρέπει να πλαισιωθεί και από τις απαραίτητες διαδικασίες που θα οδηγήσουν σε τυποποίηση τη διαδικασία. Η εταιρεία πρέπει να δείξει θέληση για βελτίωση στο κομμάτι αυτό, για αυτό τον λόγο πρέπει να συμπεριλάβει όλους τους απαραίτητους εμπλεκόμενους και να τους υποχρεώσει στη χρήση μιας διαδικασίας για διαχείριση αλλαγών σε όλα τα έργα που υλοποιούνται.

Τέλος στο κλείσιμο του έργου θα πρέπει να οριστούν πρότυπα απόδοσης για τη μέτρηση της διεργασίας. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να υπάρξουν δείκτες για την καταχώρηση και αρχειοθέτηση των ιστορικών στοιχείων, για την ικανοποίηση του πελάτη, για τη διαδικασία κλεισίματος των λογιστικών στοιχείου του έργου, για τη συγκέντρωση όλων των δεδομένων που απαρτίζουν την τελική έκθεση ολοκλήρωσης του έργου.

3.3.5.2 SCOPE MANAGEMENT

Το σχέδιο φυσικού αντικειμένου είναι το τελικό αποτέλεσμα της διαδικασίας σχεδιασμού του φυσικού αντικειμένου και χρησιμοποιείται από την ομάδα του έργου για

να τεκμηριώνει τις αποφάσεις της. Το σχέδιο παρέχει καθοδήγηση στους ενδιαφερόμενους φορείς σχετικά με τη διαχείριση του φυσικού αντικείμενου του έργου και τον έλεγχο του καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του έργου. Στην εταιρεία έχουν δημιουργηθεί πρότυπα σχέδια που διαμορφώνονται κάθε φορά βασιζόμενα σε 3 βασικούς παράγοντες :

- τη συνάντηση της ομάδας σχεδιασμού-έργου
- την ανάπτυξη στρατηγικών
- την έρευνα ιστορικών στοιχείων παλιότερων έργων

Η λεπτομέρεια που περιέχεται εντός των απαιτήσεων οδηγεί σε μια σαφή κατανόηση του τι χρειάζεται να πραγματοποιηθεί για να ικανοποιήσει τους ενδιαφερόμενους φορείς και να υπάρξει διαχείριση των προσδοκιών τους. Το κλειδί στην τεκμηρίωση είναι η λύδια λίθος από την οποία προκύπτει το χρονοδιάγραμμα, ο προϋπολογισμός, οι προδιαγραφές ποιότητας, ο σχεδιασμός των πόρων, και του ρίσκου του έργου. Με βάση το παραπάνω, η εταιρεία ακολουθεί διεξοδική καταγραφή μέσω ενός ερωτηματολογίου και συναντήσεων με τον πελάτη, η οποία αποτυπώνεται σε ένα εργαλείο που μας δίνει τη λίστα των απαιτήσεων που θα κινηθεί η ομάδα έργου.

Η δημιουργία WBS είναι ένα από τα σημαντικότερα μέρη που απαρτίζουν τη διαχείριση φυσικού αντικείμενου. Η ιεραρχική αποδόμηση είναι ένα εργαλείο που μεταφράζει το φυσικό αντικείμενο σε δραστηριότητες που πρέπει να υλοποιηθούν για την εκτέλεση του έργου. (PMBOK® 2013) .Η μετατροπή γίνεται μέσω ενός σχεδιαστικού προγράμματος το οποίο έχει προκαθορισμένες δραστηριότητες για τυποποιημένες λύσεις. Μία σημαντική αδυναμία είναι η έλλειψη χαρακτηριστικών του προγράμματος για παραμετροποίηση του, με απώτερο στόχο την βελτίωση του. Η τυποποίηση βοηθάει στη μείωση του χρόνου για τη δημιουργία της WBS, αλλά παράλληλα μπορεί να μην αποτυπώσει τις πραγματικές ανάγκες ενός πελάτη.

Ένα επίσημο σχέδιο για την επαλήθευση του φυσικού αντικείμενου καθορίζει το πώς τα παραδοτέα του έργου θα πρέπει να οριστικοποιηθούν και τελικά να γίνουν αποδεκτά από τον πελάτη. Οι εργασίες επαλήθευσης περιλαμβάνουν μετρήσεις, εξέταση και δοκιμή των παραδοτέων του έργου για της εξασφάλιση ότι συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις που συμφωνήθηκαν. Η συμφωνία του σχεδίου για το πώς θα επιτευχθεί και θα τεκμηριωθεί η αποδοχή των παραδοτέων σε κάθε έργο μεταξύ της εταιρείας και του πελάτη είναι υποχρεωτική σε κάθε έργο. Η ύπαρξη δεικτών ικανοποίησης του πελάτη,

όπως και ο έλεγχος που ακολουθεί το γενικό πλάνο διασφάλισης της ποιότητας δίνει την αίσθηση ότι η εταιρεία επενδύει σε αυτήν τη διεργασία.

Για τον έλεγχο φυσικού αντικειμένου διακρίνεται ότι δεν υπάρχει τυποποιημένη προσέγγιση από τον οργανισμό. Κατά γενικό κανόνα δεν ακολουθείται κάποια διαδικασία στη χρήση του συστήματος καταχώρησης αλλαγών, αυτό ίσως οφείλεται και στην παλαιότητα του συστήματος και την έλλειψη πρωτοβουλίας για αντικατάσταση του.

3.3.5.3 COST MANAGEMENT

Η διαχείριση κόστους έργου διασφαλίζει τις διεργασίες για τον προγραμματισμό, την πρόβλεψη, την κατάρτιση του προϋπολογισμού και δαπάνης του κόστους για τη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων του έργου. (PMBOK®, 2013) Σύμφωνα με την εταιρεία η κοστολόγηση του κάθε έργου ακολουθεί τα εξής τρία στάδια:

- Λεπτομερής ταξινόμηση και ανάλυση των στοιχείων του κόστους.
- Κατανομή του κόστους και εκτίμηση του προϋπολογισμού.
- Κατάρτιση του συνόλου του κόστους για τον υπολογισμό της τιμής πώλησης των προϊόντων και υπηρεσιών.

Το εργαλείο που χρησιμοποιείται από το Presales κομμάτι της εταιρείας για την κοστολόγηση του εξοπλισμού, παρέχει πρότυπο κόστος για το κάθε είδος που πρόκειται να πωληθεί, και διασυνδέεται με το λογιστικό πρόγραμμα ERP που έχει αναπτύξει η εταιρεία. Επίσης ο υπολογισμός του κόστους των υπηρεσιών του έργου ακολουθούν κάποια πρότυπα που απορρέουν από τεχνικές εκτιμήσεις που αναφέρονται παρακάτω. Η εταιρεία ακολουθεί το PMBOK® (2013) που συστήνει τρεις τεχνικές για τις εκτιμήσεις του κόστους. Αυτές οι τεχνικές περιλαμβάνουν αναλογική εκτίμηση, παραμετρικές εκτιμήσεις και εκτιμήσεις από κάτω προς τα επάνω. Η εταιρεία χρησιμοποιεί τεχνική εκτίμηση bottom-up για τον υπολογισμό του κόστους του εξοπλισμού. Οι εκτιμήσεις Bottom-Up περιλαμβάνουν τον υπολογισμό του κόστους για κάθε στοιχείο από το χαμηλότερο επίπεδο δραστηριοτήτων και στη συνέχεια καταλήγει σε ένα συγκεντρωτικό. Ενώ για το κόστος των υπηρεσιών διοίκησης έργου, ακολουθείται η αναλογική τεχνική εκτίμηση. Η τεχνική αυτή λαμβάνει υπόψη για τον υπολογισμό του κόστους ανάλογες εκτιμήσεις με βάση τα προηγούμενα έργα που είχαν παρόμοια έκταση. Οι προκαθορισμένες εκτιμήσεις κόστους για τους πόρους εμφανίζουν σαφέστατο

πλεονέκτημα στη χρήση τους από τις αναλογικές τεχνικές εκτίμησης που είναι λιγότερο ακριβείς. Η τυποποιημένη διαδικασία ακολουθείται για όλα τα νέα έργα. Για τον υπολογισμό των αποθεματικών ενός έργου παρατηρείται επίσης μία παραμετρική προσέγγιση εκτίμησης, με τύπο που συνδυάζει τη συχνότητα εμφάνισης παρόμοιων έργων, με το κόστος του έργου και τη μέση εκτίμηση ρίσκου του έργου. Στο τέλος προστίθεται η εκτίμηση τελικό προϋπολογισμό. Έτσι ακολουθεί πλήρως τη σύσταση του PMBOK® (2013) που συνιστά την προσθήκη αποθεμάτων έκτακτης ανάγκης, για την εκτίμηση του προϋπολογισμού του έργου, διότι θα βοηθήσει στην ανταπόκριση σε κάθε είδους ρίσκου για την υπέρβαση του κόστους.

Για τον έλεγχο του κόστους διαπιστώνεται ότι η αντίληψη του οικονομικού τιμήματος της εταιρείας και της διοίκησης έργων μετουσιώνεται σε ένα διαδραστικό σχέδιο ελέγχου του κόστους .

Ο προϋπολογισμός ενός έργου στηρίζεται πάνω σε τρεις παράγοντες για την εταιρεία τις τεχνικές εκτίμησης, τη μηχανική κόστους, και το σχεδιασμό - προγραμματισμό. Με βάση αυτά έχει δημιουργηθεί ένα εργαλείο όπου και οι τρεις έννοιες συνεργάζονται για τη στήριξη του προϋπολογισμού του έργου. Ως εκ τούτου, η ομάδα έργου εξασφαλίζει και ενσωματώνει τη χρήση μιας ολοκληρωμένη εφαρμογής λογισμικού για τον έλεγχο του κόστους του έργου.

3.3.5.4 TIME MANAGEMENT

Ο σχεδιασμός διαχείρισης χρόνου του έργου είναι η διεργασία που αφορά τη δημιουργία πολιτικής, διαδικασιών και τεκμηρίωσης για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, τη διαχείριση, την εκτέλεση και τον έλεγχο του χρονοδιαγράμματος του έργου. Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της διαδικασίας είναι ότι παρέχει καθοδήγηση και κατευθυντήριες για το πώς θα διαχειρίζεται το χρονοδιάγραμμα καθ' όλη τη διάρκεια του έργου (PMBOK®, 2013) . Η εταιρεία έχει διαμορφώσει πρότυπα σχέδια διαχείρισης τα οποία χρησιμοποιούν και αναλύουν όλες τις διεργασίες αναλυτικά και είναι σε ευθυγράμμιση με το στρατηγικό σχεδιασμό της (πολιτικές διαχείρισης, ασφάλειας, κτλ.) .

Ο ορισμός των κατάλληλων δραστηριοτήτων είναι μια επίπονη και κουραστική διαδικασία, αλλά αντιπροσωπεύει τις απαραίτητες πληροφορίες για την εφαρμογή των τυπικών διαδικασιών προγραμματισμού. Η συχνή επανάληψη δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τον κλάδο της πληροφορικής έχει αξιοποιηθεί κατάλληλα από την εταιρεία δημιουργώντας μία ενιαία βάση δεδομένων δραστηριοτήτων. Στη βάση

δεδομένων γίνεται αποθήκευση και ανάκληση των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με προηγούμενα έργα και υπάρχει διεπαφή με το εργαλείο προγραμματισμού. Για παράδειγμα, η εργασία της παραμετροποίησης ενός εξυπηρετητή δικτύου μπορεί να επαναληφθεί με μικρές διαφορές για κάθε ένα από τα πολλά ικρίωματα που διαθέτουν εξυπηρετητές στο έργο. Επίσης, η ύπαρξη ενιαίων ορισμών και ονοματολογίας για τις περισσότερες δραστηριότητες εξοικονομεί τεράστιο χρόνο και αποσαφηνίζει πλήρως τη λειτουργία της δραστηριότητας. Ως αποτέλεσμα, το άτομο που καθορίζει τα καθήκοντα εργασίας στο σχεδιασμό δεν πρέπει να προσεγγίσει κάθε πτυχή του έργου εξ ολοκλήρου από το μηδέν.

Η ανάπτυξη ακολουθίας δραστηριοτήτων περιλαμβάνει την αναγνώριση και τεκμηρίωση των λογικών σχέσεων μεταξύ των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων. (PMBOK® 2013, Εμίρης 2004) Η διεργασία υποστηρίζεται από την εταιρεία με τη χρήση δύο κύριων εργαλείων, του ερωτηματολογίου εξαρτήσεων και την απεικόνιση των εξαρτήσεων των δραστηριοτήτων μέσω του πληροφοριακού προγράμματος της εταιρείας. Κατά την αναθεώρηση του χρονοδιαγράμματος είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι οι διαφορετικοί τύποι των εξαρτήσεων έχουν εντελώς διαφορετικές επιπτώσεις στην ευελιξία και στο κόστος αλλαγής του σχεδίου. Δυστυχώς, πολλά συστήματα προγραμματισμού, όπως και της εταιρείας, δεν διαθέτουν την ικανότητα ευελιξίας για ειδικού τύπου εξαρτήσεις. Ως αποτέλεσμα, το βάρος τοποθετείται επί του διοικητή έργου στη λήψη αυτών των αποφάσεων και τη διασφάλιση ενός ρεαλιστικού και αποτελεσματικού χρονοδιαγράμματος.

Η εκτίμηση παραγωγικού δυναμικού ακολουθεί την εκτίμηση κόστους σε ωριμότητα και διαδικασία, χρησιμοποιώντας τεχνικές εκτίμησης αναγνωρισμένες από το PMI®. Πιο συγκεκριμένα η εταιρεία χρησιμοποιεί μία απλή προσέγγιση για την εκτίμηση της διάρκειας της δραστηριότητας από αρχεία της βάσης δεδομένων. Με τη σειρά της η βάση αυτή εμπλουτίζεται από ιστορικά αρχεία συγκεκριμένων δραστηριοτήτων που βασίζονται στη μέση διάρκεια. Η μέση διάρκεια δεδομένου ότι το πεδίο των δραστηριοτήτων είναι απίθανο να είναι πανομοιότυπα μεταξύ διαφόρων έργων, τα ποσοστά παραγωγικότητας ενός πόρου συνήθως χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό. Για παράδειγμα, η μέση διάρκεια μιας δραστηριότητας D_{ij} όπως η παραμετροποίηση ενός εξυπηρετητή εκτιμάται ως $D_{ij} = P_{ij} / (A_{ij} * N_{ij})$, όπου P_{ij} είναι η ποσότητα των μηχανημάτων προς παραμετροποίηση, A_{ij} είναι η μέση παραγωγικότητα ενός έμπειρου τεχνικού στο έργο αυτό (που μετράται σε παραμετροποίηση εξυπηρετητών ανά ώρα), και N_{ij} που είναι ο αριθμός των πληρωμάτων που έχει ανατεθεί στο έργο.

Εκτός από τις εκτιμήσεις στη διάρκεια δραστηριοτήτων, απαιτείται και ο υπολογισμός των απαιτήσεων των πόρων που απαιτούνται και συνήθως υπολογίζεται για κάθε δραστηριότητα. Δεδομένου ότι οι εργασιακές δραστηριότητες που ορίζονται για το κάθε έργο έχουν ολοκληρωθεί, οι

συνολικοί πόροι που απαιτούνται στο έργο αποτελούν το άθροισμα των πόρων που απαιτούνται για τις διάφορες δραστηριότητες του μέθοδος bottom-up. Στο υπολογιστικό πρόγραμμα της εταιρείας περιέχονται βάσεις δεδομένων από δημοσιευμένα δεδομένα εκτιμήσεων όπως και ιστορικά στοιχεία παρελθόντων έργων που αφορούν ένα φάσμα εργατών, υλικών, εξοπλισμού.

Για τη διεργασία κατάρτισης χρονοδιαγράμματος χρησιμοποιείται από την εταιρεία ένα υπολογιστικό πρόγραμμα ευρέως διαδεδομένο στο χώρο της διοίκησης έργων. Στο εργαλείο προγραμματισμού προσφέρει προκαθορισμένα χρονοδιαγράμματα και πόρους που απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας πρότυπης δραστηριότητας. Επίσης προστίθενται και οι βάσεις δεδομένων για τη διαχείριση πόρων από άλλα έργα όπως και μία μικρή βάση δεδομένων για τον εξοπλισμό. Για κάθε χρονοδιάγραμμα ορίζεται δείκτης απόδοσης KPI από την ομάδα διοίκησης του έργου. Ένα δυνατό σημείο που παρατηρείται σχετικά με το διαχειριστές του προγράμματος ήταν η κατάρτιση της ομάδας έργου στον έλεγχο του χρονοδιαγράμματος. Το εργαλείο παρέχει παρακολούθηση του προγράμματος, αλλά και σε περίπτωση καθυστέρησης ή πρόωρης ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων του έργου υπάρχουν τυπικές διαδικασίες που θα ακολουθήσει για την ενημέρωση των άμεσα εμπλεκόμενων. Ο διαμοιρασμός του χρονοδιαγράμματος ακολουθεί μία τυποποίηση, όπως για παράδειγμα εβδομαδιαία αναφορά χρονικών δεικτών σε ανώτερο επίπεδο και στον πελάτη σε σύγκριση με τη βάση αναφοράς. Μία ενδιαφέρουσα παρατήρηση από τη μελέτη περίπτωσης που μπορεί να δει κανείς είναι η ομοιομορφία απόψεων στις απαντήσεις για τη διαχείριση του χρόνου του έργου. Η μεταφορά γνώσης και οι συχνές συναντήσεις έχουν δημιουργήσει ένα κλίμα και μία κουλτούρα εφαρμογής τυποποιημένων διαδικασιών στη διαχείριση χρόνου.

3.3.5.5 RISK MANAGEMENT

Ο σκοπός του σχεδίου διαχείρισης των κινδύνων είναι να καθοριστεί το πλαίσιο στο οποίο η ομάδα του έργου θα εντοπίζει τους κινδύνους και τις ευκαιρίες και να αναπτύσσει στρατηγικές για την αντιμετώπισή τους. Ωστόσο, προτού να μπορέσει να προσδιοριστεί η διαχείριση κινδύνων, υπάρχουν προκαταρκτικά στοιχεία του έργου που πρέπει να ολοκληρωθούν. Αυτά τα στοιχεία περιγράφονται σε πρότυπα σχέδια διαχείρισης κινδύνου. Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει :

- Μεθοδολογία με την οποία η ομάδα του έργου εντοπίζει, καταγράφει, και κατατάσσει τους διάφορους κινδύνους,
- Κατηγοριοποίηση κινδύνων, συνήθως οι πιο πιθανοί και πιο υψηλοί κίνδυνοι σε αντίκτυπο, προστίθενται στο χρονοδιάγραμμα του έργου για τη διασφάλιση λήψης αναγκαίων μέτρων κατά τη διάρκεια του έργου.

- Καθορισμός ρόλων και ευθυνών, ορίζονται οι διαχειριστές του κάθε ρίσκου και παρέχουν ενημέρωση σχετικά με την κατάσταση των ρίσκων που τους έχουν ανατεθεί, στις συνεδριάσεις της ομάδας δύο φορές την εβδομάδα. Με την ολοκλήρωση του έργου, κατά τη διαδικασία κλεισίματος, ο διαχειριστής του έργου θα αναλύσει κάθε κίνδυνο, καθώς και τη διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων. Με βάση αυτήν την ανάλυση, ο διαχειριστής του έργου θα εντοπίσει τυχόν βελτιώσεις που μπορούν να γίνουν στη διαδικασία διαχείρισης του κινδύνου για μελλοντικά έργα. Εδώ παρουσιάζεται και η μέτρηση της διεργασίας.
- Καθορισμός των πιθανοτήτων και των επιπτώσεων, διαδικασία βαθμολόγησης και αξιολόγησης του κάθε ρίσκου αλλά και των επιπτώσεων που μπορεί να επιφέρει
- Πρότυπους πίνακες πιθανοτήτων και επιπτώσεων, που επιλέγονται να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση ρίσκου
- Κατάρτιση αναφορών σε συνδυασμό με τη βαρύτητα του κάθε ρίσκου, αλλά και του συνολικού ρίσκου του έργου

Για την αναγνώριση ρίσκου στα έργα, διεξάγετε μία αρχική συνάντηση αξιολόγησης ρίσκου του έργου. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται από την ομάδα του έργου για τον εντοπισμό των κινδύνων είναι η μέθοδος Slip Crawford. Ο διοικητής του έργου συντονίζει τη συνεδρίαση αξιολόγησης, ακολουθεί διανομή σημειωματάριου σε κάθε μέλος της ομάδας και αφήνει 10 λεπτά σε όλα τα μέλη της ομάδας να καταγράψουν έως 12 κινδύνους. Στο τέλος προστίθενται στο Αρχείο Ρίσκου το οποίο εμπλουτίζεται περαιτέρω με τα κάτωθι :

- Συνεντεύξεις με δύο ειδικούς, ο ένας είναι από τη διεύθυνση έργων και ο δεύτερος από το τμήμα με τη μεγαλύτερη συμμετοχή στο έργο.
- Συνάντηση αξιολόγησης ρίσκου, που πραγματοποιείται από τα βασικά μέλη της ομάδας και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι κίνδυνοι που εντοπίζονται κατά τη διάρκεια αυτής της συνάντησης προστίθενται στο μητρώο κινδύνων.
- Ιστορική Αναδρομή παρόμοιων έργων, πραγματοποιείται με αναζήτηση σε βάση δεδομένων για το ιστορικό παρόμοιων έργων, προκειμένου να καθοριστούν οι πιο κοινοί κίνδυνοι και οι στρατηγικές που χρησιμοποιήθηκαν για τον περιορισμό αυτών των κινδύνων.

Η ποιοτική ανάλυση ρίσκου ενός έργου χρησιμοποιεί πρότυπες βαθμίδες που αντικατοπτρίζουν κόστος και χρόνο, αναλόγως του επιπέδου επιπτώσεων. Η εταιρεία έχει αξιολογήσει με ιστορικά δεδομένα διάφορες κατηγορίες ρίσκων και έχει προσαρμόσει σε πενταβάθμια κλίμακα τις χρονικές και κοστολογικές επιπτώσεις που έχει η καθεμία από αυτές. Είναι εμφανές ότι χρειάζεται να εντοπιστούν χαρακτηριστικά για τη μέτρηση απόδοσης της κλίμακας, αλλά και των κατηγοριών ρίσκου που χρησιμοποιούνται.

Η ποιοτική ανάλυση σε αντίθεση δεν ακολουθεί κάποια συγκεκριμένη διαδικασία και βασίζεται όταν χρειαστεί σε υπολογιστικό εργαλείο της αγοράς για προσομοίωση Monte Carlo. Η ανάγκη τυποποίησης της διεργασίας αυτής είναι άμεση αφού είναι χρήσιμη, ειδικά για τις περιπτώσεις πολύπλοκων και μεγάλων έργων που έχουν υψηλή επικινδυνότητα.

Ο σχεδιασμός απόκρισης ρίσκου βασίζεται σε στρατηγικές αντιμετώπισης που ορίζονται από το PMI®. Η ενσωμάτωση των στρατηγικών αντιμετώπισης κινδύνου έργων περιέχει:

- φυσικά πρόσωπα που είναι υπεύθυνα για τα επιλεγμένα μέτρα αντιμετώπισης κινδύνων και τις προδιαγραφές των κριτηρίων αποτελεσματικότητας (δηλαδή, ορισμός των δεικτών και των κατωτάτων ορίων βάσει των οποίων μπορεί να κριθεί η αποτελεσματικότητα των μέτρων αντιμετώπισης των κινδύνων)
- τις εξαρτήσεις των επιλεγμένων μέτρων αντιμετώπισης με άλλα μέτρα αντιμετώπισης ρίσκων
- τις εξαρτήσεις των επιλεγμένων μέτρων αντιμετώπισης ρίσκων σε άλλους παράγοντες
- το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των μέτρων
- τα σχέδια για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των μέτρων
- τα μέτρα αντιμετώπισης προσωρινών ρίσκων που έχουν επιλεγεί για εφαρμογή, ανάλογα με την περίπτωση.

Η συνολική στρατηγική αντιμετώπιση των κινδύνων που ακολουθεί η εταιρεία δίνει την εικόνα μια οργανωσιακής προσέγγισης για την επιλογή βασικών μέτρων αντιμετώπισης ρίσκου για μια δεδομένη κατάσταση κινδύνου. Τέλος οι στρατηγικές αυτές προωθούν σε ανώτερο διοικητικό επίπεδο τη λήψη αποφάσεων και ακολουθούν κατά βάση τις ευρύτερες οργανωσιακές στρατηγικές.

Η διεργασία του ελέγχου ρίσκου αποτελεί ουσιαστικά τη διαχείριση των αναμενόμενων και μη αναμενόμενων αλλαγών στο πρόγραμμα. Η εταιρεία ουσιαστικά προσπαθεί να διαχειριστεί τις αλλαγές σύμφωνα με:

- τη διαπίστευση της συμμόρφωσης με το σχέδιο διοίκησης
- τον καθορισμό συνεχώς αποτελεσματικών μέτρων αντιμετώπισης
- τον εντοπισμό αλλαγών των κινδύνων

Αναλύοντας τα αποτελέσματα της διεργασίας του ελέγχου προκύπτει η ανάγκη να επανεξετάσουμε όλα τα βήματα στη διαδικασία διαχείρισης ρίσκου, προκειμένου να εκκινήσει η βελτίωση της διαδικασίας, όπου απαιτείται. Εκτός από τη λήψη αποφάσεων σχετικά με κατάλληλες δραστηριότητες παρακολούθησης σε όλα τα επίπεδα διαχείρισης ρίσκων, η εταιρεία έχει αποφασίσει τον τρόπο παρακολούθησης των ρίσκων όπως και τη συχνότητα των δραστηριοτήτων παρακολούθησης.

3.3.5.6 STAKEHOLDER MANAGEMENT

Η αναγνώριση εμπλεκόμενων είναι μία διεργασία ιδιαίτερης βαρύτητας για την εταιρεία, αφού θεωρείται ότι η παράλειψη ενσωμάτωσης τους μπορεί να οδηγήσει μέχρι και σε αποτυχία του έργου. Βασιζόμενη σε αυτό η εταιρεία έχει δημιουργήσει πρότυπες λίστες εμπλεκόμενων από τις οποίες διαμορφώνει κατόπιν συναντήσεων με τον πελάτη και την ομάδα έργου. Παράλληλα δημιουργείται ανά κατηγορία ένα πρώτο αρχείο το οποίο εμπλουτίζεται με στοιχεία που προκύπτουν από πρότυπο ερωτηματολόγιο. Το αποτέλεσμα της διεργασίας είναι ένα ολοκληρωμένο μητρώο των ενδιαφερόμενων μερών του έργου που περιέχει στοιχεία για περαιτέρω ανάλυση. Εν συνεχεία γίνεται μια διαδικασία αξιολόγησης που τοποθετεί σε γκρουπ δυναμικότητας τους εμπλεκόμενους και απεικονίζεται με ένα διάγραμμα επιρροής και ενδιαφέροντος. Για τη διεργασία υπάρχουν δείκτες μέτρησης των εξαγωγικών στοιχείων (ποσοστό επιτυχίας αναγνώρισης, ποσοστό σημαντικότητας εμπλεκόμενων). Τέλος έχει δημιουργηθεί κατάλληλο σχέδιο ελέγχου της διεργασίας με τακτικές παρακολούθησης και διαδικασία αλλαγών για πιθανές βελτιώσεις.

Ο σχεδιασμός Διαχείρισης εμπλεκόμενων έχει πρότυπα σχέδια που η εταιρεία διαμορφώνει αναλόγως των συνθηκών και του μεγέθους του έργου. Η διαδικασία ακολουθεί μία τυποποίηση αφού δημιουργείται για κάθε έργο σχέδιο διαχείρισης.

Η διαχείριση εμπλεκόμενων είναι η διεργασία της επικοινωνίας και της συνεργασίας με τους εμπλεκόμενους φορείς για την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών τους, καθώς και για την αντιμετώπιση θεμάτων που ανακύπτουν (PMBOK®, 2013) . Η εταιρεία για την αποτελεσματική διαχείριση των συμμετόχων του έργου ανατρέχει στο σχέδιο και τις στρατηγικές επικοινωνίας του έργου, για την προληπτική και έγκαιρη κοινοποίηση πληροφοριών. Αξιοποιώντας τις πληροφορίες που παρέχονται στο Σχέδιο Επικοινωνίας (δηλαδή, ομάδες ενδιαφερομένων, τα στοιχεία επικοινωνίας, σκοπός, η μέθοδος επικοινωνίας και η συχνότητα) , η εταιρεία αυξάνει την υποστήριξη και την ελαχιστοποιεί την αντίσταση των εμπλεκόμενων καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του έργου.

3.4 ΧΑΡΤΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ

Ο χάρτης βελτίωσης οργανωσιακής ωριμότητας απεικονίζει όλα εκείνα τα βήματα τα οποία θα πρέπει να κάνει ο οργανισμός για να φτάσει στο επίπεδο που επιθυμεί. Παράλληλα ορίζει το χρονοδιάγραμμα και εστιάζει στις καλύτερες προτάσεις βελτίωσης των βέλτιστων πρακτικών. Για τη δημιουργία του χάρτη χρειάστηκε να ακολουθηθεί η ανάλυση των αποτελεσμάτων, η δημιουργία προτάσεων βελτίωσης και τέλος η επιλογή των περιοχών που θα εστιάσει η εταιρεία σε συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα.

3.4.1 Δημιουργία Προτάσεων Βελτίωσης Οργανωσιακής Ωριμότητας

Για τη δημιουργία προτάσεων βελτίωσης θα χρειαστεί ο αξιολογητής αφού αναλύσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, να αποφασίσει σε ποιες περιοχές βελτίωσης θα πρέπει να επικεντρωθεί η εταιρεία. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η έλλειψη χρόνου και οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι δεν επιτρέπουν λεπτομερή ανάλυση του κόστους ευκαιρίας σχετικά με την εφαρμογή βελτίωσης κάθε βέλτιστης πρακτικής. Παρόλα αυτά με μία σύντομη πρώτου επιπέδου ανάλυση απεικονίζονται οι γρήγορες αποφάσεις που άμεσα μπορούν να υλοποιηθούν για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η πρακτική που ακολούθησε ο αξιολογητής είναι η συγκέντρωση στοιχείων από την εταιρεία, μέσω της βάσης δεδομένων της, τεχνικών ανάλυσης και συναντήσεων με το ανώτερο επίπεδο διοίκησης. Η στρατηγική και το όραμα της εταιρείας, οι οργανωσιακοί της στόχοι και η ανάλυση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης υποδεικνύουν τα βήματα που πρέπει να γίνουν για την αύξηση της οργανωσιακής της ωριμότητας. Κατά την ανάλυση των προτάσεων βελτίωσης προ απαιτούμενο ήταν η τρέχουσα οργανωσιακή ικανότητα (ωριμότητα). Ο οργανισμός αναπτύσσεται μέσα από τα διαφορετικά στάδια ωριμότητας στην πάροδο του χρόνου, με την ωριμότητα να αυξάνεται ή να μειώνεται. Ο Πίνακας 16 Αποτύπωση υπάρχουσας και επιθυμητής κατάστασης οργανωσιακής ωριμότητας απεικονίζει την τρέχουσα και τη μελλοντική κατάσταση του οργανισμού σύμφωνα με την αξιολόγησή OPM3®. Ο αξιολογητής μαζί με τη Διοίκηση της εταιρείας θα επιδιώξει την υλοποίηση των αντίστοιχων Βέλτιστων Πρακτικών του τομέα της Διοίκησης Έργου, ανάλογα με το επιθυμητό επίπεδο ωριμότητας OPM3® της εταιρείας. Στον Πίνακα 17 Ανάλυση βέλτιστων πρακτικών σε ικανότητες, αποτελέσματα και συγγενή αποτελέσματα απεικονίζονται οι βέλτιστες Πρακτικές, οι ικανότητες που πρέπει να αποκτήσει ο οργανισμός τα αποτελέσματα που θα έχει και οι επιπτώσεις σε άλλα εξαρτώμενα αποτελέσματα. Στην πραγματικότητα

είναι ένας πρώτος χάρτης με βήματα για τον εντοπισμό των απαραίτητων ικανοτήτων για την επίτευξη του βαθμού ωριμότητας των βέλτιστων πρακτικών. Βασιζόμενοι σε αυτό αναλύουμε τα απτά και μη χαρακτηριστικά για την ανάπτυξη των ικανοτήτων μίας βέλτιστης πρακτικής και ορίζουμε μία πρόταση βελτίωσης κοστολογικά και χρονικά.

Πίνακας 16 Αποτύπωση υπάρχουσας και επιθυμητής κατάστασης οργανωσιακής ωριμότητας στον Τομέα της Διοίκησης Έργου του οργανισμού

		HIGH LEVEL ASSESSMENT OF ORGANISATION									
		CUURENT STATE OF ORGANISATION					DESIRED STATE OF ORGANISATION				
Project:	Integration Management										
	Scope Management										
	Time Management										
	Cost Management										
	Risk Management										
	Stakeholder Management										
	Standarize										
	Integration Management										
	Scope Management										
	Time Management										
	Cost Management										
	Risk Management										
	Stakeholder Management										
	Measure										
	Integration Management										
	Scope Management										
	Time Management										
	Cost Management										
	Risk Management										
	Stakeholder Management										
Control											
Integration Management											
Scope Management											
Time Management											
Cost Management											
Risk Management											
Stakeholder Management											
Improve											

Domain	BP ID	BP Name	BP Description	CAP ID	CAP Name	CAP Description	CAP Outcome Name	CAP Outcome Description	Dependent CAP Description	Dependent CAP Outcome Name	Knowledge Area	Business Result		
PROJECT	1310	Standardize Project Perform Integrated Change Control Process	Project Perform Integrated Change Control Process standards are established.	1310.010	Establish Process Management Governing Body	The organization enables Project Perform Integrated Change Control process improvements by authorizing the appropriate governing bodies to make critical decisions on process improvement goals and plans.	Active Process Governing Body	Process-oriented governing bodies have been established, and the appropriate people have been assigned to them. They meet on a regular schedule to discuss process management issues and suggestions for improvements.			Integration Mgmt	Project Predictability, Internal Processes		
				1310.020	Develop Project Perform Integrated Change Control Process	The organization assembles, develops, purchases, or otherwise acquires a Project Perform Integrated Change Control process.	Documented Project Perform Integrated Change Control Process	A Project Perform Integrated Change Control process is documented.	The organization enables Project Perform Integrated Change Control process improvements by authorizing the appropriate governing bodies to make critical decisions on process improvement goals and plans.	Active Process Governing Body		Integration Mgmt	Project Predictability, Internal Processes	
				1310.025	Communicate Project Perform Integrated Change Control Process	The organization communicates the availability of a Project Perform Integrated Change Control process to all necessary stakeholders.	Communicated Project Perform Integrated Change Control Process	The availability of a Project Perform Integrated Change Control process is communicated to all necessary stakeholders	Documented Project Perform Integrated Change Control Process	The organization assembles, develops, purchases, or otherwise acquires a Project Perform Integrated Change Control process.	Documented Project Perform Integrated Change Control Process		Integration Mgmt	Project Predictability, Internal Processes
				1310.030	Adopt the Project Perform Integrated Change Control Process	Project Perform Integrated Change Control Process is consistently implemented and practiced across the organization.	Consistently implemented Project Perform Integrated Change Control Process	Work methods for the Project Perform Integrated Change Control process are implemented consistently, producing change request status updates, project management plan updates and project document updates.	The organization communicates the availability of a Project Perform Integrated Change Control process to all necessary stakeholders.	Communicated Project Perform Integrated Change Control Process			Integration Mgmt	Project Predictability, Internal Processes

Πίνακας 17 Ανάλυση βέλτιστων πρακτικών σε ικανότητες, αποτελέσματα και συγγενή αποτελέσματα

Domain	BP ID	BP Name	BP Description	CAP ID	CAP Name	CAP Description	CAP Outcome Name	CAP Outcome Description	Dependent CAP Description	Dependent CAP Outcome Name	Knowledge Area	Business Result			
PROJECT	2080	Measure Close Project or Phase Process	Close Project or Phase Process measures are established, assembled and analyzed.	2080.010	Identify Critical Close Project or Phase Process Customer Focused Measures	The Close Project or Phase process is focused on the needs of the customer and is measured accordingly.	Close Project or Phase Process Customer Requirements Incorporated in Measurements	The performance requirements of the customer are incorporated into the Close Project or Phase process measures.	The organization builds a plan to ensure the competencies of their project managers in closing a project	Competency plan in place	Integration Mgmt	Internal Processes			
				2080.020	Identify Critical Close Project or Phase Process Characteristics	The organization identifies the characteristics of the Close Project or Phase process that are critical at this point in time.	Identified Close Project or Phase Process Critical Characteristics	The current critical characteristics of the Close Project or Phase process are identified.	The Close Project or Phase process is focused on the needs of the customer and is measured accordingly.	Close Project or Phase Process Customer Requirements Incorporated in Measurements	Integration Mgmt	Internal Processes			
				2080.030	Measure Critical Close Project or Phase Process Characteristics	The organization measures critical characteristics of the Close Project or Phase process.	Measured Close Project or Phase Process Critical Characteristics	The critical characteristics of the Close Project or Phase process are measured.	The organization builds a plan to ensure the competencies of their project managers in closing a project	Competency plan in place	Integration Mgmt	Internal Processes			
				2080.040	Identify Upstream Measures	The process owners are able to identify the Close Project or Phase process's upstream measures.	Close Project or Phase Process Inputs Related to Results	Owners and users of the Close Project or Phase Process understand how processes feeding the Close Project or Phase Process impact the ability of the Close Project or Phase Process to produce the correct outputs effectively.	The organization identifies the characteristics of the Close Project or Phase process that are critical at this point in time.	Identified Close Project or Phase Process Critical Characteristics	The organization builds a plan to ensure the competencies of their project managers in closing a project	Competency plan in place	Integration Mgmt	Internal Processes	
												The organization measures critical characteristics of the Close Project or Phase process.	Measured Close Project or Phase Process Critical Characteristics	Integration Mgmt	Internal Processes
												The Close Project or Phase process is consistently implemented and practiced across the organization.	Consistently implemented Close Project or Phase Process	Integration Mgmt	Internal Processes
												The process owners are able to identify the Close Project or Phase process's upstream measures.	Close Project or Phase Process Inputs Related to Results	Integration Mgmt	Internal Processes
												The organization builds a plan to ensure the competencies of their project managers in closing a project	Competency plan in place	Integration Mgmt	Internal Processes

Domain	BP ID	BP Name	BP Description	CAP ID	CAP Name	CAP Description	CAP Outcome Name	CAP Outcome Description	Dependent CAP Description	Dependent CAP Outcome Name	Knowledge Area	Business Result				
PROJECT	1700	Measure Develop Project Charter	Develop Project Charter Process measures are established, assembled and analyzed.	1700.010	Identify Critical Develop Project Charter Process Customer Focused Measures	Develop Project Management Plan Process Customer Requirements Incorporated in Measurements	Develop Project Charter Process Customer Requirements Incorporated in Measurements	The performance requirements of the customer are incorporated into the Develop Project Charter process measures.	The organization builds a plan to ensure the competencies of their project managers in initiating a project	Competency plan in place	Integration Mgmt	Resource Optimization, Internal Processes				
				1700.020	Identify Critical Develop Project Charter Process Characteristics	The organization identifies the characteristics of the Develop Project Charter process that are critical at this point in time.	Identified Develop Project Charter Process Critical Characteristics	The current critical characteristics of the Develop Project Charter process are identified.	Project manager effectively initiates projects	Competency plan in place	Integration Mgmt	Resource Optimization, Internal Processes				
				1700.030	Measure Critical Develop Project Charter Process Characteristics	The organization measures critical characteristics of the Develop Project Charter process	Measured Develop Project Charter Process Critical Characteristics	The critical characteristics of the Develop Project Charter process are measured.	Identified Develop Project Charter Process Critical Characteristics	Resource Optimization, Internal Processes						
				1700.040	Identify Upstream Measures	The process owners are able to identify the Develop Project Charter process's upstream measures.	Develop Project Charter Process Inputs Related to Results	Owners and users of the Develop Project Charter Process understand how processes feeding the Develop Project Charter Process impact the ability of the Develop Project Charter Process to produce the correct outputs effectively.	Measured Develop Project Charter Process Critical Characteristics	Consistently implemented Develop Project Charter Process	Integration Mgmt	Resource Optimization, Internal Processes				
				1700.050	Measure Develop Project Charter Process Critical Inputs.	The organization measures critical inputs to the Develop Project Charter process.	Measured Develop Project Charter Process Critical Characteristics	The critical inputs and feeding processes that affect the Develop Project Charter Process are measured.	Develop Project Charter Process Inputs Related to Results	Resource Optimization, Internal Processes						

Domain	BP ID	BP Name	BP Description	CAP ID	CAP Name	CAP Description	CAP Outcome Name	CAP Outcome Description	Dependent CAP Description	Dependent CAP Outcome Name	Knowledge Area	Business Result	
PROJECT	1710	Measure Develop Project Management Plan	Develop Project Management Plan Process measures are established, assembled and analyzed.	1710.010	Identify Critical Develop Project Management Plan Process Customer Focused Measures	Develop Project Management Plan Process Customer Requirements Incorporated in Measurements	The Develop Project Management Plan process is focused on the needs of the customer and is measured accordingly.	The performance requirements of the customer are incorporated into the Develop Project Management Plan process measures.	The organization enables Develop Project Management Plan process improvements by authorizing the appropriate governing bodies to make critical decisions on process improvement goals and plans.	Active Process Governing Body	Integration Mgmt	Resource Optimization, Internal Processes	
				1700.020	Identify Critical Develop Project Plan Process Characteristics	The organization identifies the characteristics of the Develop Project Plan process that are critical at this point in time.	Identified Develop Project Plan Process Critical Characteristics	The current critical characteristics of the Develop Project Plan process are identified.	The organization builds a plan to ensure the competencies of their project managers in initiating a project	Competency plan in place	Integration Mgmt	Project Predictability, Resource Optimization, Internal Processes	
				1700.030	Measure Critical Develop Project Plan Process Characteristics	The organization measures the critical characteristics of the Develop Project Plan process	Measured Develop Project Plan Process Critical Characteristics	The critical characteristics of the Develop Project Plan process are measured.	The Develop Project Plan process is focused on the needs of the customer and is measured accordingly.	Project manager effectively initiates projects	Active Process Governing Body	Integration Mgmt	Project Predictability, Resource Optimization, Internal Processes
				1700.040	Identify Upstream Measures	The process owners are able to identify the Develop Project Plan process's upstream measures.	Develop Project Plan Process Inputs Related to Results	Owners and users of the Develop Project Plan Process understand how processes feeding the Develop Project Charter Process impact the ability of the Develop Project Charter Process to produce the correct outputs effectively.	The organization measures critical characteristics of the Develop Project Plan process.	Measured Develop Project Charter Process Critical Characteristics	Consistently implemented Develop Project Charter Process	Integration Mgmt	Project Predictability, Resource Optimization, Internal Processes
				1700.050	Measure Develop Project Charter Process Critical Inputs.	The organization measures critical inputs to the Develop Project Charter process.	Measured Develop Project Charter Process Critical Characteristics	The critical inputs and feeding processes that affect the Develop Project Charter Process are measured.	The process owners are able to identify the Develop Project Charter process's upstream measures.	Develop Project Charter Process Inputs Related to Results	Integration Mgmt	Project Predictability, Resource Optimization, Internal Processes	

3.4.2 Επιλογή Περιοχών Βελτίωσης

Για τη διαδικασία της επιλογής χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου, όπως και μία προϋπολογιστική (budgetary) ανάλυση του κόστους αλλά και της διάρκειας που θα απαιτηθεί από την εταιρεία για την επίτευξη των στόχων. Οι προτάσεις βελτίωσης (initiatives) αντικατοπτρίζουν τους οργανωσιακούς στόχους της εταιρείας για ωρίμανση. Οι προτάσεις βελτίωσης στην περίπτωση μας αποτελούνται από τέσσερις βέλτιστες πρακτικές που έχουν ορίζοντα υλοποίησης ένα εξάμηνο. Η κατάταξη υλοποίησης τους έχει άμεση σύνδεση με τη στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία στην οργανωσιακή ωριμότητα και είναι αποτέλεσμα σύμφωνης γνώμης της Διοίκησης με τη Διεύθυνση έργων και του αξιολογητή. Στον Πίνακα 18 Ανάλυση Κόστους-Χρόνου Προτάσεων Βελτίωσης απεικονίζεται η ανάλυση μεταξύ των προτάσεων βελτίωσης, όπως και άλλα στοιχεία επιμερισμού κόστους και διάρκειας της κάθε διαδικασίας ωρίμανσης βέλτιστης πρακτικής. Διαφορετικά επίπεδα ωριμότητας μπορούν να επιτευχθούν με την εφαρμογή διαφορετικών επιλογών βελτίωσης. Η τοποθέτηση των επιλεγμένων πρωτοβουλιών βελτίωσης σε ένα συνοπτικό χρονοδιάγραμμα δημιουργεί ένα χάρτη πορείας βελτίωσης για τους ενδιαφερόμενους. Στον Πίνακα 19 Οδικός Χάρτης Βελτίωσης Οργανισμού φαίνεται το συνοπτικό χρονοδιάγραμμα εφαρμογής των προτάσεων βελτίωσης του οργανισμού.

Α/Α Β.Π.	Περιγραφή Βέλτιστης Πρακτικής	Διάρκεια και Προσπάθεια			Κόστος σε χιλιάδες €		Κατάταξη	Στόχος
		Προσπάθεια από Εσωτ.Ανθρώπινο δυναμικό σε ώρες	Προσπάθεια από Εξωτ.Ανθρώπινο σε ώρες	Διάρκεια σε ημέρες	Κόστος Ανθρώπινων Πόρων	Κόστος Ανάπτυξης (Υλικολογισμικό)		
Πρόταση Βελτίωσης 1								
1700	Μέτρηση Διεργασίας Ανάπτυξης Κατασκευών Έργου	20	15	10	3	2	2	Αναβάθμιση του Βαθμού ωριμότητας κατά ένα επίπεδο για τις διεργασίες Ολοκλήρωσης Έργου
1710	Μέτρηση Διεργασίας Σχεδιασμού Διοίκησης Έργου	15	15	5	2	3	1	
1310	Τυποποίηση Διεργασίας Ολοκληρωμένου Έλεγχου Αλλαγών	25	30	25	4	5	4	
2080	Μέτρηση Διεργασίας Κλεισίματος Φάσης ή Έργου	20	20	10	3	2	3	
Πρόταση Βελτίωσης 2								
1190	Τυποποίηση Διεργασίας Ποιοτικής Ανάλυσης Ρίσκου	25	30	20	3	6	3	Τυποποίηση και Μέτρηση όλων των διεργασιών Διαχείρισης Ολοκλήρωσης, Κόστους, Χρόνου, Φυσικού αντικειμένου, Ρίσκου, Εμπλεκόμενων Έργου
1330	Τυποποίηση Διεργασίας Έλεγχου Φυσικού Αντικειμένου	25	35	20	4	4	2	
2000	Μέτρηση Διεργασίας Ολοκληρωμένου Έλεγχου Αλλαγών	20	20	15	3	6	1	
1720	Μέτρηση Διεργασίας Συλλογής Απαιτήσεων	35	25	25	5	4	4	

Πίνακας 18 Ανάλυση Κόστους-Χρόνου Προτάσεων Βελτίωσης

Α/Α Β.Π.	Περιγραφή Βέλτιστης Πρακτικής	Διάρκεια και Προσπάθεια				Κόστος σε χιλιάδες €			Κατάταξη	Στόχος
		Προσπάθεια από Εσωτ.Ανθρώπινο δυναμικό σε ώρες	Προσπάθεια από Εξωτ.Ανθρώπινο δυναμικό σε ώρες	Διάρκεια σε ημέρες	Κόστος Ανθρώπινων Πόρων	Κόστος ανάπτυξης (Υλικολογισμικά)	Κόστος			
Πρόταση Βελτίωσης 3										
1730	Μέτρηση Διεργασίας Ορισμού Φυσικού Αντικειμένου	15	25	15		3	3	3	Μέτρηση όλων των διεργασιών Διαχείρισης Ολοκλήρωσης, Κόστους, Χρόνου, Φυσικού αντικειμένου, Ρίσκου, Εμπλεκόμενων Έργου	
7570	Μέτρηση Διεργασίας Σχεδιασμού Διαχείρισης Φυσικού Αντικειμένου	20	20	8		2	2	2		
1870	Μέτρηση Διεργασίας Ποιοτικής Ανάλυσης Ρίσκου	30	5	15		3	3	1		
2045	Μέτρηση Διεργασίας Διαχείρισης Εμπλεκόμενων	40	0	20		4	2	4		
Πρόταση Βελτίωσης 4										
7590	Μέτρηση Διεργασίας Ελέγχου Διαχείρισης Εμπλεκόμενων	25	30	20		3	3	3	Μέτρηση όλων των διεργασιών Διαχείρισης Ολοκλήρωσης, Κόστους, Χρόνου, Φυσικού αντικειμένου, Ρίσκου, Εμπλεκόμενων Έργου	
3780	Μέτρηση Διεργασίας Σχεδιασμού Απόκρισης Ρίσκου	40	0	10		3	3	2		
2030	Μέτρηση Διεργασίας Ελέγχου Χρονοδιαγράμματος	40	0	25		3	6	4		
1085	Μέτρηση Διεργασίας Δημιουργίας WBS	20	15	10		4	4	1		

Οδικός Χάρτης Βελτίωσης ΟΡΜ3							
Πρόταση Βελτίωσης 1 (INITIATIVE 1)		Πρόταση Βελτίωσης 2 (INITIATIVE 2)		Πρόταση Βελτίωσης 3 (INITIATIVE 3)		Πρόταση Βελτίωσης 4 (INITIATIVE 4)	
Α' Εξάμηνο 2017		Β' Εξάμηνο 2017		Α' Εξάμηνο 2018		Β' Εξάμηνο 2018	
A/A	Περιγραφή Βέλτιστης Πρακτικής	A/A	Περιγραφή Βέλτιστης Πρακτικής	A/A	Περιγραφή Βέλτιστης Πρακτικής	A/A	Περιγραφή Βέλτιστης Πρακτικής
1710	Μέτρηση Διεργασίας Σχεδιασμού Διοίκησης Έργου	2000	Μέτρηση Διεργασίας Ολοκληρωμένου Έλεγχου Αλλαγών	1870	Μέτρηση Διεργασίας Ποιοτικής Ανάλυσης Ρίσκου	1085	Μέτρηση Διεργασίας Δημιουργίας WBS
1700	Μέτρηση Διεργασίας Ανάπτυξης Καταστατικού έργου	1330	Τυποποίηση Διεργασίας Έλεγχου Φυσικού Αντικειμένου	7570	Μέτρηση Διεργασίας Σχεδιασμού Διαχείρισης Φυσικού Αντικειμένου	3780	Μέτρηση Διεργασίας Σχεδιασμού Απόκρισης Ρίσκου
2080	Μέτρηση Διεργασίας Κλεισίματος Φάσης ή έργου	1190	Τυποποίηση Διεργασίας Ποιοτικής Ανάλυσης Ρίσκου	1730	Μέτρηση Διεργασίας Ορισμού Φυσικού Αντικειμένου	7590	Μέτρηση Διεργασίας Ελέγχου Διαχείρισης Επιπλεγμένων
1310	Τυποποίηση Διεργασίας Ολοκληρωμένου Έλεγχου Αλλαγών	1720	Μέτρηση Διεργασίας Συλλογής Απαιτήσεων	2045	Μέτρηση Διεργασίας Διαχείρισης Επιλεγμένων	2030	Μέτρηση Διεργασίας Ελέγχου Χρονοδιαγράμματος

Πίνακας 19 Οδικός Χάρτης Βελτίωσης Οργανισμού

4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4.1 ΓΕΝΙΚΟΥ ΣΚΟΠΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Όπως φαίνεται στο παράδειγμα η εφαρμογή του OPM3® με αρθρωτό τρόπο μπορεί να είναι ευεργετική, ειδικά όταν πρόκειται για μικρούς οργανισμούς. Παγκοσμίως η εφαρμογή του OPM3® είναι ακόμη σε μεγάλο βαθμό στα σπάργαλα και έτσι υπάρχουν πολλοί οργανισμοί που χρειάζεται να δοκιμάσουν το μοντέλο και να ορίσουν το βαθμό ικανοποίησης τους από την αποτελεσματικότητά του πριν από την εφαρμογή του πλήρως στον οργανισμό.

Σύμφωνα με την έρευνα Pulse of the Profession του PMI® για το έτος 2015 οι επιτυχημένοι οργανισμοί δίνουν συνεχώς έμφαση στα αποτελέσματα των επιδιωκόμενων ωφελειών των έργων και των προγραμμάτων τους. Η συνειδητοποίηση των ωφελειών αποτελεί μία πρακτική εξασφάλισης ότι το αποτέλεσμα ενός έργου παράγει τα προβλεπόμενα οφέλη τα οποία που περιλαμβάνονται στο επιχειρηματικό πλάνο. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της δημιουργίας, τη μέτρησης και της επικοινωνίας των αναμενόμενων αποτελεσμάτων των πρωτοβουλιών ενός οργανισμού ή αλλιώς της οργανωσιακής ωριμότητας.

Τα υψηλά οφέλη της διακρίβωσης ωριμότητας είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την επιτυχία των έργων και των στρατηγικών πρωτοβουλιών. Το μοντέλο επιβεβαιώνει την υπόθεση ότι όταν βελτιωθεί η ωριμότητα διοίκησης έργου ενός οργανισμού, ακολουθεί αντίστοιχη αύξηση των κερδών μέσω της απόδοσης της διοίκησης έργου. Ένα θετικό στοιχείο είναι και η εμφάνιση βελτιωμένης οργανωτικής απόδοσης.

Οι οργανισμοί που έχουν τις υψηλότερες επιδόσεις σε αυτή τη μελέτη:

- είναι κατά οκτώ φορές περισσότερο ωριμότεροι στις διεργασίες τους.
- είναι πολύ πιο ώριμοι στις πρακτικές διοίκησης έργου έναντι των οργανισμών με χαμηλές επιδόσεις
- δημιουργούν υψηλότερη αξία μέσω της ικανοποίησης του πελάτη, των ολοκληρωμένων έργων εντός στόχων και της παραγωγικότητας.

4.2 ΕΙΔΙΚΟΥ ΣΚΟΠΟΥ - ΕΡΕΥΝΑΣ

Η οργανωσιακή ωριμότητα για να πετύχει χρειάζεται τη συνεχή αλλαγή στρατηγικής, δομής, των διαδικασιών ενός οργανισμού . Κατά συνέπεια, οι πρακτικές που σχετίζονται με έναν από τους τομείς Χαρτοφυλακίου, Προγράμματος ή Έργου καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Τα μοντέλα ωριμότητας αποτελούν στρατηγικά εργαλεία που βοηθούν στην κατανόηση των πρακτικών αυτών και οδηγούν στην ανάπτυξη μια συστηματικής προσέγγισης για την επιτυχή πραγματοποίηση μακροπρόθεσμων αλλαγών.

Σε αυτή τη μελέτη, εξετάσαμε την εφαρμογή ενός μοντέλου ωριμότητας σε μία εταιρία matrix καθώς και την ικανότητα του μοντέλου να παρέχει ένα ολοκληρωμένο και αποτελεσματικό τρόπο προσέγγισης της οργανωσιακής βελτίωσης στον τομέα της Διοίκησης Έργων. Παρακάτω αναφέρονται συνοπτικά τα συμπεράσματά μας:

- Όπως φάνηκε από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, υπάρχει ένα ευρύ φάσμα μοντέλων ωριμότητας με κύριο στόχο τη βελτίωση μεμονωμένων διεργασιών (μοντέλα ωριμότητας ικανότητας, CMM) ή ομάδων διεργασιών (μοντέλα διαχείρισης οργανωσιακής ωριμότητας, OPM) σε ένα οργανισμό. Οι οργανισμοί μπορούν να επιλέξουν ένα συνδυασμό μοντέλων για να καλύψουν πλήρως διαφορετικές πτυχές της διοίκησης έργου τους. Ωστόσο η αποκλειστική εφαρμογή των μοντέλων μεμονωμένων διεργασιών μπορεί να περιορίσει την επιτυχία τους στη βελτίωση των διεργασιών. Στη μελέτη περίπτωσης, διαπιστώσαμε ότι η Εταιρεία εφάρμοσε το μοντέλο ομάδων διεργασιών OPM3® με στρατηγικά συντονισμένο τρόπο και έτσι κατάφερε να ευθυγραμμίσει τις προτάσεις βελτίωσης με τη στρατηγική της εταιρείας και να καταλήξει σε κάποια θετικά συμπεράσματα.

- Η σχετική βιβλιογραφία δείχνει ότι η ανάπτυξη των μοντέλων ωριμότητας προήλθε από τις προσεγγίσεις για βελτίωση των διαδικασιών ποιότητας. Υπό το πρίσμα αυτό, τα μοντέλα αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν παράλληλα με άλλα συστήματα διαχείρισης και ποιότητας ενός οργανισμού. Για παράδειγμα στη μελέτη περίπτωσης για τη φάση της τυποποίησης ή μίας μέτρησης μίας διεργασίας μπορούν να

χρησιμοποιηθούν και να εναρμονιστούν με τις διαδικασίες από πλαίσια του ISO που εφαρμόζει η εταιρία. Με γνώμονα αυτό η διοίκηση της εταιρείας αποφάσισε την ανάπτυξη και εφαρμογή των προτάσεων βελτίωσης του μοντέλου ωριμότητας OPM3® σε συνδυασμό με τα πλαίσια ποιότητας που διαθέτει.

- Στη μελέτη περίπτωσης διαπιστώθηκε ότι η εφαρμογή μοντέλων ωριμότητας και η υιοθέτηση σχετικών εννοιών έπαιξε σημαντικό ρόλο στη δημιουργία μιας συστηματικής προσέγγισης για τον εντοπισμό περιοχών βελτίωσης και την ευθυγράμμιση των διαφόρων προτάσεων βελτίωσης. Τα παραπάνω μπορούν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και την πληρότητα της έννοιας της οργανωσιακής ανάπτυξης. Ωστόσο όπως γίνεται και με άλλα εργαλεία βελτίωσης, ανακύπτουν εμπόδια και προκλήσεις στις γενικές οργανωσιακές αλλαγές κατά την εφαρμογή των μοντέλων ωριμότητας. Εκεί καλείται η διοίκηση να αντιμετωπίσει τα φαινόμενα και τους προβληματισμούς που προκύπτουν εντός του οργανισμού από αυτές τις αλλαγές, για την καλύτερη απόδοσή των μοντέλων στον οργανισμό.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο 1 Διαχείριση Ολοκλήρωσης

INTEGRATION MANAGEMENT		
		(Y)es or (N)o
1.Develop Project Charter		
S	1. Does your organization standarize the Develop Project Charter process?	Y 1
M	2. Does your organization measure the Develop Project Charter process?	N 0
C	3.Does your organization control the Develop Project Charter process?	N 0
I	4. Does your organization improve the Develop Project Charter process?	N 0
Minimum score to achieve this level: 'Y' for 3 questions		1
2.Develop Project Management Plan		
S	1. Does your organization standarize the Develop Project Management Plan process?	Y 1
M	2. Does your organization measure the Develop Project Management Plan process?	N 0
C	3. Does your organization control standarize the Develop Project Management Plan process?	N 0
I	4.Does your organization improve the Develop Project Management Plan process?	N 0
Minimum score to achieve this level: 'Y' for 3 questions		1
3.Direct and Manage Project Work		
S	1. Does your organization standarize the Direct and Manage Project Work process?	Y 1
M	2. Does your organization measure the Direct and Manage Project Work process?	Y 1
C	3. Does your organization control the Direct and Manage Project Work process?	N 0
I	4. Does your organization improve the Direct and Manage Project Work process?	N 0
Minimum score to achieve this level: 'Y' for 3 questions		2
4.Monitor and Control Project Work		
S	1. Does your organization standarize the Monitor and Control Project Work process?	Y 1
M	2. Does your organization measure the Monitor and Control Project Work process?	Y 1
C	3. Does your organization control the Monitor and Control Project Work process?	N 0
I	4. Does your organization improve the Monitor and Control Project Work process?	N 0
Minimum score to achieve this level: 'Y' for 3 questions		2
5.Perform Integrated Change Control		
S	1. Does your organization standarize the Perform Integrated Change Control process?	N 0
M	2. Does your organization measure the Perform Integrated Change Control process?	N 0
C	3. Does your organization control the Perform Integrated Change Control process?	N 0
I	4. Does your organization improve the Perform Integrated Change Control process?	N 0
Minimum score to achieve this level: 'Y' for 3 questions		0
6.Close Project		
S	1. Does your organization standarize the Close Project process?	Y 1
M	2. Does your organization measure the Close Project process?	N 0
C	3. Does your organization control the Close Project process?	N 0
I	4. Does your organization improve the Close Project process?	N 0
Minimum score to achieve this level: 'Y' for 3 questions		1
		Overall Maturity
		1,2
		OVERALL S
		0,8
		OVERALL M
		0,3
		OVERALL C
		0,0
		OVERALL I
		0,0

Ερωτηματολόγιο 2 Διαχείριση Φυσικού Αντικειμένου

SCOPE MANAGEMENT			
			(Y)es or (N)o
1.Plan Scope Management			
S	1. Does your organization standarize the Plan Scope Management process?	Y	1
M	2. Does your organization measure the Plan Scope Management process?	N	0
C	3.Does your organization control the Plan Scope Management process?	N	0
I	4. Does your organization improve the Plan Scope Management process?	N	0
Minimum score to achieve this level: *Y for 3 questions			1
2.Collect Requirements			
S	1. Does your organization standarize the Collect Requirements process?	Y	1
M	2. Does your organization measure the Collect Requirements process?	N	0
C	3.Does your organization control the Collect Requirements process?	N	0
I	4. Does your organization improve the Collect Requirements process?	N	0
Minimum score to achieve this level: *Y for 3 questions			1
3.Define Scope			
S	1. Does your organization standarize the Define Scope process?	Y	1
M	2. Does your organization measure the Define Scope process?	N	0
C	3.Does your organization control the Define Scope process?	N	0
I	4. Does your organization improve the Define Scope process?	N	0
Minimum score to achieve this level: *Y for 3 questions			1
4.Create WBS			
S	1. Does your organization standarize the Create WBS process?	Y	1
M	2. Does your organization measure the Create WBS process?	N	0
C	3.Does your organization control the Create WBS process?	N	0
I	4. Does your organization improve the Create WBS process?	N	0
Minimum score to achieve this level: *Y for 3 questions			1
5.Validate Scope			
S	1. Does your organization standarize the Validate Scope process?	Y	1
M	2. Does your organization measure the Validate Scope process?	Y	1
C	3.Does your organization control the Validate Scope process?	Y	1
I	4. Does your organization improve the Validate Scope process?	N	0
Minimum score to achieve this level: *Y for 3 questions			3
6.Control Scope			
S	1. Does your organization standarize the Control Scope process?	N	0
M	2. Does your organization measure the Control Scope process?	N	0
C	3. Does your organization control the Control Scope process?	N	0
I	4. Does your organization improve the Control Scope process?	N	0
Minimum score to achieve this level: *Y for 3 questions			0
			Overall Matur
			1,2
			OVERALL S
			0,8
			OVERALL M
			0,2
			OVERALL C
			0,2
			OVERALL I
			0,0

Ερωτηματολόγιο 3 Διαχείριση Χρόνου

TIME MANAGEMENT			
		(Y)es or (N)o	
1.Plan Schedule Management			
S	1. Does your organization standarize the Plan Schedule Management process?	Y	1
M	2. Does your organization measure the Plan Schedule Management process?	N	0
C	3.Does your organization control the Plan Schedule Management process?	N	0
I	4. Does your organization improve the Plan Schedule Management process?	N	0
Minimum score to achieve this level: 'Y' for 3 questions			1
2.Define Activities			
S	1. Does your organization standarize the Define Activities process?	Y	1
M	2. Does your organization measure the Define Activities process?	Y	1
C	3.Does your organization control the Define Activities process?	N	0
I	4. Does your organization improve the Define Activities process?	N	0
Minimum score to achieve this level: 'Y' for 3 questions			2
3.Sequence Activities			
S	1. Does your organization standarize the Sequence Activities process?	Y	1
M	2. Does your organization measure the Sequence Activities process?	N	0
C	3.Does your organization control the Sequence Activities process?	N	0
I	4. Does your organization improve the Sequence Activities process?	N	0
Minimum score to achieve this level: 'Y' for 3 questions			1
4.Estimate Activity Resources			
S	1. Does your organization standarize the Estimate Activity Resources process?	Y	1
M	2. Does your organization measure the Estimate Activity Resources process?	Y	1
C	3.Does your organization control the Estimate Activity Resources process?	N	0
I	4. Does your organization improve the Estimate Activity Resources process?	N	0
Minimum score to achieve this level: 'Y' for 3 questions			2
5.Estimate Activity Durations			
S	1. Does your organization standarize the Estimate Activity Durations process?	Y	1
M	2. Does your organization measure the Estimate Activity Durations process?	Y	1
C	3.Does your organization control the Estimate Activity Durations process?	N	0
I	4. Does your organization improve the Estimate Activity Durations process?	N	0
Minimum score to achieve this level: 'Y' for 3 questions			2
6.Develop Schedule			
S	1. Does your organization standarize the Develop Schedule process?	Y	1
M	2. Does your organization measure the Develop Schedule process?	Y	1
C	3. Does your organization control the Develop Schedule process?	Y	1
I	4. Does your organization improve the Develop Schedule process?	N	0
Minimum score to achieve this level: 'Y' for 3 questions			3
7.Control Schedule			
S	1. Does your organization standarize the Control Schedule process?	Y	1
M	2. Does your organization measure the Control Schedule process?	N	0
C	3. Does your organization control the Control Schedule process?	N	0
I	4. Does your organization improve the Control Schedule process?	N	0
Minimum score to achieve this level: 'Y' for 3 questions			1
		Overall Matur	1,7
		OVERALL S	1,0
		OVERALL M	0,6
		OVERALL C	0,1
		OVERALL I	0,0

Ερωτηματολόγιο 4 Διαχείριση Κόστους

COST MANAGEMENT				
				(Y)es or (N)o
1.Plan Cost Management				
S	1. Does your organization standarize the Plan Cost Management process?		Y	1
M	2. Does your organization measure the Plan Cost Management process?		N	0
C	3.Does your organization control the Plan Cost Management process?		N	0
I	4. Does your organization improve the Plan Cost Management process?		N	0
Minimum score to achieve this level: *Y for 3 questions				1
2.Estimate Costs				
S	1. Does your organization standarize the Estimate Costs process?		Y	1
M	2. Does your organization measure the Estimate Costs process?		Y	1
C	3.Does your organization control the Estimate Costs process?		N	0
I	4. Does your organization improve the Estimate Costs process?		N	0
Minimum score to achieve this level: *Y for 3 questions				2
3.Determine Budget				
S	1. Does your organization standarize the Determine Budget process?		Y	1
M	2. Does your organization measure the Determine Budget process?		Y	1
C	3.Does your organization control the Determine Budget process?		N	0
I	4. Does your organization improve the Determine Budget process?		N	0
Minimum score to achieve this level: *Y for 3 questions				2
4.Control Costs				
S	1. Does your organization standarize the Control Costs process?		Y	1
M	2. Does your organization measure the Control Costs process?		Y	1
C	3.Does your organization control the Control Costs process?		Y	1
I	4. Does your organization improve the Control Costs process?		N	0
Minimum score to achieve this level: *Y for 3 questions				3
			Overall Maturity	2,0
			OVERALL S	1
			OVERALL M	0,75
			OVERALL C	0,25
			OVERALL I	0

Ερωτηματολόγιο 5 Διαχείριση Ρίσκου

RISK MANAGEMENT			
			(Y)es or (N)o
1.Plan Risk Management			
S	1. Does your organization standarize the Plan Risk Management process?	Y	1
M	2. Does your organization measure the Plan Risk Management process?	Y	1
C	3.Does your organization control the Plan Risk Management process?	N	0
I	4. Does your organization improve the Plan Risk Management process?	N	0
Minimum score to achieve this level: 'Y' for 3 questions			2
2.Identify Risks			
S	1. Does your organization standarize the Identify Risks process?	Y	1
M	2. Does your organization measure the Identify Risks process?	Y	1
C	3.Does your organization control the Identify Risks process?	N	0
I	4. Does your organization improve the Identify Risks process?	N	0
Minimum score to achieve this level: 'Y' for 3 questions			2
3.Perform Qualitative Risk Analysis			
S	1. Does your organization standarize the Perform Qualitative Risk Analysis process?	Y	1
M	2. Does your organization measure the Perform Qualitative Risk Analysis process?	N	0
C	3.Does your organization control the Perform Qualitative Risk Analysis process?	N	0
I	4. Does your organization improve the Perform Qualitative Risk Analysis process?	N	0
Minimum score to achieve this level: 'Y' for 3 questions			1
4.Perform Quantitative Risk Analysis			
S	1. Does your organization standarize the Perform Quantitative Risk Analysis process?	N	0
M	2. Does your organization measure the Perform Quantitative Risk Analysis process?	N	0
C	3.Does your organization control the Perform Quantitative Risk Analysis process?	N	0
I	4. Does your organization improve the Perform Quantitative Risk Analysis process?	N	0
Minimum score to achieve this level: 'Y' for 3 questions			0
5.Plan Risk Responses			
S	1. Does your organization standarize the Plan Risk Responses process?	Y	1
M	2. Does your organization measure the Plan Risk Responses process?	N	0
C	3.Does your organization control the Plan Risk Responses process?	N	0
I	4. Does your organization improve the Plan Risk Responses process?	N	0
Minimum score to achieve this level: 'Y' for 3 questions			1
6.Control Risks			
S	1. Does your organization standarize the Control Risks process?	Y	1
M	2. Does your organization measure the Control Risks process?	Y	1
C	3. Does your organization control the Control Risks process?	N	0
I	4. Does your organization improve the Control Risks process?	N	0
Minimum score to achieve this level: 'Y' for 3 questions			2
			Overall Maturity
			1,3
			OVERALL S
			0,8
			OVERALL M
			0,5
			OVERALL C
			0,0
			OVERALL I
			0,0

Ερωτηματολόγιο 6 Διαχείριση Εμπλεκομένων

STAKEHOLDER MANAGEMENT			
		(Y)es or (N)o	
1. Identify Stakeholders			
S	1. Does your organization standarize the Identify Stakeholders process?	Y	1
M	2. Does your organization measure the Identify Stakeholders process?	Y	1
C	3. Does your organization control the Identify Stakeholders process?	Y	1
I	4. Does your organization improve the Identify Stakeholders process?	N	0
Minimum score to achieve this level: "Y" for 3 questions			3
2. Plan Stakeholder Management			
S	1. Does your organization standarize Plan Stakeholder Management process?	Y	1
M	2. Does your organization measure Plan Stakeholder Management process?	N	0
C	3. Does your organization control Plan Stakeholder Management process?	N	0
I	4. Does your organization improve Plan Stakeholder Management process?	N	0
Minimum score to achieve this level: "Y" for 3 questions			1
3. Manage Stakeholder Engagement			
S	1. Does your organization standarize the Manage Stakeholder Engagement process?	Y	1
M	2. Does your organization measure the Manage Stakeholder Engagement process?	N	0
C	3. Does your organization control the Manage Stakeholder Engagement process?	N	0
I	4. Does your organization improve the Manage Stakeholder Engagement process?	N	0
Minimum score to achieve this level: "Y" for 3 questions			1
4. Control Stakeholder Engagement			
S	1. Does your organization standarize the Control Stakeholder Engagement process?	Y	1
M	2. Does your organization measure the Control Stakeholder Engagement process?	N	0
C	3. Does your organization control the Control Stakeholder Engagement process?	N	0
I	4. Does your organization improve the Control Stakeholder Engagement process?	N	0
Minimum score to achieve this level: "Y" for 3 questions			1
		Overall Maturity	1,5
		OVERALL S	1
		OVERALL M	0,25
		OVERALL C	0,25
		OVERALL I	0

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Project Management Maturity Model, Second Edition. Boca Raton, FL: Auerbach/CRC Press. Crawford, J.K. (2007).
- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) – Third Edition
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) — Fifth Edition
- Εμίρης Δ.Μ. (2006) : Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων, Εκδόσεις Παπασωτηρίου.
- Assessing Organizational Capabilities: Reviewing and Guiding the Development of Maturity Grids, Anja M. Maier, James Moultrie, and P. John Clarkson, IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT, VOL. 59, NO.1, FEBRUARY 2012
- Project Management Institute – PMI®. How Mature is Your Organization – Really? PM Network, 2009, v. 23. n. 2. ISSN 1040-8754.
- TEAM, CMMI Product. CMMI® for Development, Version 1.3, Improving Processes for Developing Better Products and Services. No. CMU/SEI-2010-TR-033. Software Engineering Institute, 2010.
- KERZNER, H. Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model. New York: John Wiley and Sons, 2001.
- PM SOLUTIONS what is the Project Management Maturity Model (PMMM <<http://www.pmsolutions.com/resources/view/what-is-the-project-management-maturity-model/>>. 03.11.2014).
- CRAWFORD, J.K. Project Management Maturity Model. New York: Auerbach Publications, 2007.
- Albrecht, J. C., & Spang, K. (2014). Linking the benefits of project management maturity to project complexity: Insights from a multiple case study. International Journal of Managing Projects in Business, 7 (2), 285-301. <http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-08-2013-0040>.
- Brookes, N., & Clark, R. (2009). Using maturity models to improve project management practice. In POMS 20th Annual Conference, Orlando, Florida.

- Albrecht, J. C. and Spang, K. (2014) 'Linking the benefits of project management maturity to project complexity', *International Journal of Managing Projects in Business*, 7 (2), pp. 285–301.
- Association for Project Management (2012) *APM Body of Knowledge*. (6th Ed.), Buckinghamshire: APM Publishing.
- Andersen, E. and Jessen, S. A. (2003) 'Project maturity in organizations', *International Journal of Project Management*, 21 (6) , pp. 457–461
- Backlund, F., Chron er, D. and Sundqvist, E. (2015) 'Maturity assessment: towards continuous improvements for project-based organizations, *International Journal of Managing Projects in Business*, 8 (2), pp. 256–278.
- Brookes, N., Butler, M., Dey, P. and Clark, R. (2014) 'The use of maturity models in improving project management performance', *International Journal of Managing Projects in Business*, 7 (2) , pp. 231–246
- Bryman, A. (2012) *Social Research Methods*. (4th Ed). New York: Oxford University Press.
- Bushuyev, S. D. and Wagner, R. F. (2014) 'IPMA Delta and IPMA Organizational Competence Baseline (OCB) ', *International Journal of Managing Projects in Business*, 7 (2), pp. 302–310.
- Collins, A. and Baccharini, D. (2004) 'Project Success – A Survey', *Journal of Construction Research*, 5 (2) , pp. 211-231
- Constantinescu, R., and Iacob, I. M. (2007) 'Capability maturity model integration'. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 2 (1), pp. 187.
- Crawford, J. (2006) 'The Project Management Maturity Model', *Information Systems Management*, 23 (4), pp. 50-58.
- Farrokh, J., and Mansur, A. K. (2013) 'Project Management Maturity Models and Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®): A Critical Morphological Evaluation', *Project Management*, 2 (7), pp. 23-33.
- PwC Global Project Management Survey Organizational Success through Program and Project Management
<http://www.pwc.com/us/en/operations-management/publications/pwc-global-project-management-survey.html>

- (PWC) Pricewaterhouse Coopers (2014) Insights and Trends PPPM
<https://www.pwc.com/gx/en/consulting-services/portfolio-programme-management/assets/global-ppm-survey.pdf>
- KPMG-Project-Management-Survey-2013
<https://www.kpmg.com/NZ/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/KPMG-Project-Management-Survey-2013.pdf>
- OPM
http://scholar.google.gr/scholar_url?url=http://www.ucipfg.com/Repositorio/GSPM/Cursos/Cursos/SPOA_GSPM_02/1.pdf%23page%3D76&hl=en&sa=X&scisig=AAGBfm3tj6YFRi2yCLN5K4hFrNLZRK7jGg&nossl=1&oi=scholarr&ved=0ahUKEwio7MGY9oTNAhWkK8AKHQqKBukQgAMIJSgCMAA