

**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ**  
στη  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ**

**ΛΟΥΚΙΣΣΑΣ ΦΡΑΝΤΖΕΣΚΟΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

*Επιβλέπων Καθηγητής* κος Εμίρης Δημήτριος



**Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας**

**ΠΜΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πειραιάς

**Σεπτέμβριος 2013**

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

" Τα πάντα ρει, μηδέποτε κατά τ' αυτό μένειν "

Ηράκλειτος (550 – 480 π.Χ.)

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2013, Λουκίσσας Φραντζέσκος

Υπότροφος Ιδρύματος Ωνάση

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος (N.5343/32 αρ.202 παρ.2).

## Ευχαριστίες

Η πτυχιακή αυτή εργασία μου έδωσε την δυνατότητα να διευρύνω τους ορίζοντες μου και να έρθω σε επαφή με το πολύ ενδιαφέρον αντικείμενο της διοίκησης έργων και πιο συγκεκριμένα: την οργανωσιακή ωριμότητα στη διοίκηση έργων.

Θέλω να ευχαριστήσω, λοιπόν, τον Αναπληρωτή Καθηγητή κ. Δημήτρη Εμίρη, για την καθοδήγηση και την υπομονή του κατά την εποπτεία της πτυχιακής εργασίας μου.

Επίσης, ως υπότροφος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στο Ίδρυμα Ωνάση και τους ανθρώπους του για την υπέρ-πολύτιμη υλική και ηθική στήριξη που μου παρείχαν καθ' όλη την διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η προέλευση της έννοιας του μοντέλου ωριμότητας στη διοίκηση έργων, χάνεται στα βάθη του χρόνου, με αποδείξεις δεξιοτήτων στη διοίκηση έργων, τόσο παλιές όσο η οικοδόμηση των Πυραμίδων στην Αίγυπτο και του Σινικού τείχους στην Κίνα και των άλλων Θαυμάτων του κόσμου. Είναι λογικό να υποθεθεί ότι από εκείνη την περίοδο θα μπορούσε να έχει αναπτυχθεί ένα πρόωρο πρότυπο για να χαρτογραφήσει την πρόοδο στην ανάπτυξη δεξιοτήτων διοίκησης έργων, καθώς, για έναν αρχαίο διευθυντή έργων το τίμημα της αποτυχίας ήταν μεγάλο! Στους πιο πρόσφατους χρόνους η έννοια ενός μοντέλου ωριμότητας στη διοίκηση έργων έχει εξελιχθεί αρκετά από τη βιομηχανία λογισμικού. Υπάρχει η ανάγκη αναγνώρισης και μέτρησης πολλών μεταβλητών, διοίκηση μεγάλης πολυπλοκότητας, επίτευξης αποτελεσμάτων και αυστηρά καθορισμένων στόχων - παραδοτέων στα πλαίσια συγκεκριμένου προϋπολογισμού.

Όσον αφορά ποιο μοντέλο είναι "το καλύτερο" ή το πιο κατάλληλο για κάθε συγκεκριμένη κατάσταση, ίσως η μεγαλύτερη πρόκληση είναι πραγματικά η εφαρμογή οποιουδήποτε μοντέλου.

Η εργασία αυτή σκοπό έχει να καλύψει μια βιβλιογραφική επισκόπηση. Το κομμάτι της βιβλιογραφικής επισκόπησης αναπτύσσεται σε δύο άξονες: α) τη Διοίκηση Έργου (Project Management) και β) το Μοντέλο Οργανωσιακής Ωριμότητας στη Διοίκηση Έργων (OPM3). Στο πρώτο μέρος, θα αναπτυχθούν έννοιες για τον καθορισμό ενός έργου και τη φύση της διοίκησής του. Στο δεύτερο κομμάτι θα γίνει ανάλυση και αξιολόγηση του Μοντέλου Οργανωσιακής Ωριμότητας στη Διοίκηση Έργων. Οι κύριες αναφορές αυτής της εργασίας είναι τα βιβλία «Guide to the Project Management Body of Knowledge» και η μετάφρασή του στα ελληνικά «Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων» που καλύπτουν από κάθε προοπτική τον τρόπο διοίκησης ενός έργου, ενώ η οργανωσιακή ωριμότητα στη διοίκηση έργων καλύπτεται, κυρίως, από το σύγγραμμα: «Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation».

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να προσφέρει μια ανάλυση γύρω από την χρησιμότητα της Οργανωσιακής Ωριμότητας στη Διοίκηση Έργων.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>9-11</b>
1.1 Διοίκηση Έργου εν συντομία.....	9
<b>2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ .....</b>	<b>12-29</b>
2.1 Έργο.....	12
2.2 Κύκλος ζωής έργου και Οργανισμός.....	14
2.3 Συμμέτοχοι του Έργου.....	16
2.4 Διοίκηση έργου.....	18
2.4.1.1 Διαδικασία διοίκησης έργου.....	18
2.4.1.2 Ομάδες διοίκησης έργου.....	19
2.4.1.2.1 Ομάδα διεργασιών εκκίνησης: ορίζει το έργο και τις φάσεις του έργου .....	20
2.4.1.2.2 Ομάδα διεργασιών σχεδιασμού και προγραμματισμού.....	21
2.4.1.2.3 Ομάδα διεργασιών εκτέλεσης.....	24
2.4.1.2.4 Ομάδα διεργασιών παρακολούθησης και ελέγχου.....	25
2.4.1.2.5 Ομάδα διεργασιών περάτωσης.....	27
2.4.1.3 Αλληλεπιδράσεις του έργου.....	28
<b>3 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ - ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ.....</b>	<b>30-45</b>
3.1 Εισαγωγή.....	30
3.2 Τι είναι το ΟΡΜ3, και τι δεν είναι.....	34
3.3 Βασική αρχιτεκτονική του μοντέλου οργανωσιακής ωριμότητας στη διοίκηση έργων.....	35
3.3.1 Βασικά Στοιχεία .....	35

3.3.2 Αποτελέσματα και Βασικοί Δείκτες Μέτρησης Απόδοσης .....	36
3.3.3 Εξαρτήσεις .....	37
3.3.4 Πώς οργανώνεται το μοντέλο .....	39
3.4 Περίληψη Μοντέλου .....	42
3.4.1 Πώς χρησιμοποιούν οι οργανισμοί το μοντέλο OPM3 .....	42
3.4.2 Θεώρηση για το μοντέλο οργανωσιακής διοίκησης έργων .....	44
<b>4 ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>46-48</b>
<b>5 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>49</b>
Ελληνική.....	49
Αγγλική.....	49
Διαδίκτυο.....	49

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



<b>ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ</b>	<b>σελ</b>
Γράφημα 1.1 Χαρτογράφηση διαδικασιών διοίκησης έργων.....	<b>4</b>
Γράφημα 2.1 : Επίπεδα κόστους και επάνδρωσης κατά τη διάρκεια του έργου.....	<b>15</b>
Γράφημα 2.2 : Η επιρροή των συμμετόχων κατά την εξέλιξη του έργου .....	<b>15</b>
Γράφημα 2.3 : Σχέσεις συμμετόχων με το έργο.....	<b>17</b>
Γράφημα 2.4 : Σχεδιασμός , εκτέλεση ,έλεγχος, ανάδραση .....	<b>19</b>
Γράφημα 2.5 : Ομάδες διαδικασιών διοίκησης έργου.....	<b>20</b>
Γράφημα 2.6 : Ομάδες και περιοχή γνώσης .....	<b>28</b>
Γράφημα 2.7 : Επίδραση Ομάδων διαδικασιών διοίκησης έργου.....	<b>29</b>
Γράφημα 3.1 Γραφική αναπαράσταση καλύτερης πρακτικής (best practice), δυνατότητας (capability), αποτελέσματος (Outcome) και KPI .....	<b>32</b>
Γράφημα 3.2: Σχέσεις μεταξύ των βέλτιστων πρακτικών .....	<b>37</b>
Γράφημα 3.3: Ομάδες Διαδικασιών Διοίκησης Έργων.....	<b>40</b>
Γράφημα 3.4: Διαδικασίες Διοίκησης έργων, σε επίπεδο Οργανισμού.....	<b>40</b>
Γράφημα 3.5: Ανάλυση του Μοντέλου Οργανωσιακής Ωριμότητας στη Διοίκηση Έργων (OPM3).....	<b>41</b>

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

### **1.1 Διοίκηση Έργου εν συντομία**

Τι είναι η διοίκηση έργου; Πιο συγκεκριμένα, τι είναι ένα έργο;

Σύμφωνα με τον J.R Turner: “Μία προσπάθεια κατά την οποία άνθρωποι, υλικοί και οικονομικοί πόροι οργανώνονται με καινοτόμο τρόπο, προκειμένου να εκπονήσουν ένα μοναδικό φυσικό αντικείμενο εργασίας με δεδομένες προδιαγραφές εντός χρονικών και οικονομικών περιορισμών, ώστε να επιτευχθεί διακριτή, ωφέλιμη αλλαγή, με υλοποίηση ποσοτικών και ποιοτικών στόχων.” Ένα έργο είναι προσωρινό δεδομένου ότι έχει μια καθορισμένη αρχή και ένα συγκεκριμένο τέλος, και επομένως καθορισμένο φυσικό αντικείμενο (scope) και πόρους (resources). Και ένα έργο είναι μοναδικό δεδομένου ότι δεν είναι μια στερεότυπη λειτουργία, αλλά ένα συγκεκριμένο σύνολο διαδικασιών που σκοπό έχουν να ολοκληρώσουν έναν μοναδικό στόχο. Έτσι μια ομάδα έργου (project team) περιλαμβάνει συχνά ανθρώπους που δεν είναι απαραίτητο να εργάζονται μαζί - μερικές φορές από διαφορετικούς οργανισμούς και τοποθεσίες.

Η ανάπτυξη του λογισμικού για μια βελτιωμένη επιχειρησιακή διαδικασία, η οικοδόμηση ενός κτηρίου ή μίας γέφυρας, η προσπάθεια ανακούφισης μετά από μια φυσική καταστροφή, η επέκταση των πωλήσεων σε μια νέα γεωγραφική αγορά – είναι όλες project και πρέπει να διαχειριστούν με τρόπο τέτοιο ώστε να παραδοθούν έγκαιρα, ποιοτικά, και μέσα στον προϋπολογισμό (τρίπτυχο χρόνος – κόστος – ποιότητα).

Η διοίκηση έργων, έπειτα, είναι η εφαρμογή της γνώσης, των δεξιοτήτων και των τεχνικών για να εκτελεσθούν τα έργα αποτελεσματικά και αποδοτικά. Είναι μια στρατηγική ικανότητα για τους οργανισμούς, που τους επιτρέπει να «δένουν» τα

αποτελέσματα των έργων στους επιχειρησιακούς στόχους - και έτσι, να ανταγωνίζονται καλύτερα στις αγορές τους.

Η διοίκηση έργων άρχισε να προκύπτει ως ευδιάκριτο επάγγελμα στα μέσα του 20ού αιώνα. Ο οδηγός του PMI «A Guide to the Project Management Body of Knowledge» (PMBOK® Guide) προσδιορίζει τα βασικά στοιχεία:

Οι διεργασίες εμπίπτουν σε πέντε ομάδες:

- Εκκίνησης
- Προγραμματισμού
- Εκτέλεσης
- Παρακολούθησης και ελέγχου
- Κλεισίματος

Η γνώση διοίκησης έργων, επισύρει την προσοχή σε δέκα περιοχές:

- διαχείριση ολοκλήρωσης έργου
- διαχείριση φυσικού αντικειμένου
- διαχείριση χρόνου
- διαχείριση κόστους
- διαχείριση ποιότητας
- διαχείριση προμηθειών
- διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- διαχείριση επικοινωνιών
- διαχείριση κινδύνων έργου
- διαχείριση συμμετόχων stakeholders (τελευταία προσθήκη)

## Γράφημα 1.1 Χαρτογράφηση διαδικασιών διοίκησης έργων

Διεργασίες Γνωστικής Περιοχής	Ομάδες Διεργασιών Διοίκησης Έργων				
	Ομάδα Διεργασιών Εκκίνησης	Ομάδα Διεργασιών Σχεδιασμού & Προγράμματος	Ομάδα Διεργασιών Εκτέλεσης	Ομάδα Διεργασιών Παρακολούθησης & Ελέγχου	Ομάδα Διεργασιών Κλεισίματος
4. Διαχείριση Ολοκλήρωσης Έργου	Ανάπτυξη Καταστικού Έργου 3.2.1.1.(4.1) Ανάπτυξη Προκλητικής Εκτίμησης Φυσικού Αντικείμενου 3.2.1.2 (4.2)	Ανάπτυξη Σχεδίου Διοίκησης Έργου 3.2.2.1 (4.3)	Διοίκηση και Διαχείριση Εκτέλεσης Έργου 3.2.3.1 (4.4)	Παρακολούθηση και Έλεγχος Έργων 3.2.4.1 (4.5) Ολοκληρωμένος Έλεγχος Αλλαγών 3.2.4.2 (4.6)	Κλείσιμο Έργου 3.2.5.1 (4.7)
5. Διαχείριση Φυσικού Αντικείμενου του Έργου		Σχεδιασμός Φυσικού Αντικείμενου 3.2.2.2 (5.1) Ορισμός Φυσικού Αντικείμενου 3.2.2.3 (5.2) Δημιουργία WBS 3.2.2.4 (5.3)		Επιλογή Φυσικού Αντικείμενου 3.2.4.3 (5.4) Έλεγχος Φυσικού Αντικείμενου 3.2.4.4 (5.5)	
6. Διαχείριση Χρόνου του Έργου		Ορισμός Δραστηριότητας 3.2.2.6 (6.1) Ακολουθία Δραστηριοτήτων 3.2.2.6 (6.2) Εκτίμηση Παραγωγικού Δυναμικού Δραστηριότητας 3.2.2.7 (6.3) Εκτίμηση Διάρκειας Δραστηριοτήτων 3.2.2.8 (6.4) Ανάπτυξη Χρονοδίστασης 3.2.2.9 (6.5)		Έλεγχος Χρονοδίστασης 3.2.4.5 (6.6)	
7. Διαχείριση Κόστους του Έργου		Εκτίμηση Κόστους 3.2.2.10 (7.1) Προσδιορισμός Κόστους 3.2.2.11 (7.2)		Έλεγχος Κόστους 3.2.4.6 (7.3)	
8. Διοίκηση Ποιότητας του Έργου		Σχεδιασμός Ποιότητας 3.2.2.12 (8.1)	Εκτέλεση Διασφάλισης Ποιότητας 3.2.3.2 (8.2)	Εκτέλεση Ελέγχου Ποιότητας 3.2.4.7 (8.3)	
9. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Έργου		Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού 3.2.2.13 (9.1)	Απόκτηση Ομάδας Έργου 3.2.3.3 (9.2) Ανάπτυξη Ομάδας Έργου, 3.2.3.4 (9.3)	Διοίκηση Ομάδας Έργου 3.2.4.8 (9.4)	
10. Διαχείριση Επικοινωνιών του Έργου		Σχεδιασμός Επικοινωνιών 3.2.2.14 (10.1)	Διανομή Πληροφοριών 3.2.3.5 (10.2)	Αναφορά Απόδοσης 3.2.4.9 (10.3) Διοίκηση Συμμετόχων 3.2.4.10 (10.4)	
11. Διαχείριση Κινδύνων του Έργου		Σχεδιασμός Διοίκησης Κινδύνων 3.2.2.15 (11.1) Προσδιορισμός Κινδύνων 3.2.2.16 (11.2) Ποσοτική Ανάλυση Κινδύνων 3.2.2.17 (11.3) Ποσοτική Ανάλυση Κινδύνων 3.2.2.18 (11.4) Σχεδιασμός Απόκρισης σε Κινδύνους 3.2.2.19 (11.5)		Παρακολούθηση και Έλεγχος Κινδύνων 3.2.4.11 (11.6)	
12. Διαχείριση Προμηθειών του Έργου		Σχεδιασμός Αγορών και Αποκτήσεων 3.2.2.20 (12.1) Σχεδιασμός Συμβάσεων 3.2.2.21 (12.2)	Δίπληση Αποκτήσεων Προμηθειών 3.2.3.6 (12.3) Επιλογή Προμηθειών 3.2.3.7 (12.4)	Διαχείριση Συμβάσεων 3.2.4.12 (12.5)	Περάτωση Συμβάσεων 3.2.5.2 (12.6)

\*ΠΗΓΗ: EMIPHS (2006)

Όλη η διοίκηση έχει να κάνει με τα παραπάνω , φυσικά. Αλλά η διοίκηση έργων φέρει μια μοναδική θεώρηση που διαμορφώνεται από τους στόχους, τους πόρους και το πρόγραμμα του εκάστοτε έργου.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

### **ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ**

#### **2.1 Έργο**

"Ένα έργο είναι ένα πρόβλημα που σχεδιάζεται για να λυθεί", ορισμός που δόθηκε από το Δρ J.M. Juran. Όπως σε οποιοδήποτε οργανισμό, κάθε τμήμα του συνίσταται και σχεδιάζεται ,ώστε μέσα από συγκεκριμένες λειτουργίες, να εκπληρώσει τις επιχειρησιακές του επιδιώξεις ή το σκοπός του στο ευρύτερο πλαίσιο του οργανισμού. Ανεξάρτητα από τις δομές τους, σύμφωνα με τον William R. Duncan - διευθυντή προτύπων από ένα ινστιτούτο διοίκησης έργων στην Πενσυλβανία, οι εργασίες που εκτελούνται σε έναν οργανισμό είναι ταξινομημένες σε δύο βασικές κατηγορίες: διαδικασίες ή έργα (Duncan 2000). Λόγω της ομοιότητας μεταξύ των δύο καθώς και οι δύο εκτελούνται, προγραμματίζονται και έρχονται σε πέρας από τους ανθρώπους του οργανισμού: οι διαδικασίες και τα προγράμματα συνήθως συγχέονται και μπερδεύονται. Στην πραγματικότητα, είναι δύο εντελώς διαφορετικά πράγματα από την άποψη: φύσης και χρόνου, ο οποίος είναι ένα από τα κλειδιά της επιτυχίας σε κάθε επιχείρηση. Οι διαδικασίες είναι επαναλαμβανόμενες και συνήθως σαφώς προκαθορισμένες, ενώ η ύπαρξή τους είναι ταυτόσημη με την ύπαρξη της επιχείρησης και το πλαίσιο τους προγραμματίζεται εκ των πρότερων συγκεκριμένα για κάθε τμήμα της επιχείρησης. Αντίθετα, τα έργα είναι ταξινομημένα ως προσωρινά με καθορισμένες ημερομηνίες έναρξης και λήξης ενώ είναι διαφορετικά για κάθε προϊόν ή υπηρεσία. "Ένα έργο είναι μια προσωρινή προσπάθεια που αναλαμβάνεται για να δημιουργήσει ένα μοναδικό προϊόν ή μια μοναδική υπηρεσία".

Τα έργα διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην επιχειρησιακή στρατηγική ενός οργανισμού. Όσον αφορά τους σκοπούς ενός έργου, μπορούν να καθιερωθούν για να

καλύπτουν οποιαδήποτε περιοχή της επιχειρησιακής δραστηριότητας όπως μια διάρθρωση, επίλυση προβλήματος, ανάπτυξη, μία καμπάνια και ούτω καθεξής. Τα έργα καθορίζονται επίσης όπως σταδιακά διαμορφώνονται.

Όπως προαναφέρθηκε δύο ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τα προγράμματα από άλλες επιχειρησιακές πρακτικές είναι: το προσωρινό του εγχειρήματος (temporariness) και η μοναδικότητα (uniqueness).

Η φύση "του προσωρινού του εγχειρήματος" ενός έργου περιλαμβάνει το ακριβές χρονικό πλαίσιο και το προσδιορισμό των περιόδων όπου προγραμματίζεται, εκτελείται και ολοκληρώνεται ένα έργο. Οι διάρκειες που μπορεί να υπάρξουν είναι διάφορες και σχετίζονται με τους στόχους των έργων. Ο όρος προσωρινός δεν δείχνει απαραίτητως ένα μικρό χρονικό διάστημα, αν και τα έργα προορίζονται να έχουν μια καθορισμένη διάρκεια ως προς το χρόνο υλοποίησής τους. Αντίθετα με οτιδήποτε άλλο, που συνυπάρχει συνήθως με την επιχείρηση και απαιτεί σταθερή διοίκηση, τα έργα θα ολοκληρωθούν μέσα σε προθεσμίες όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι τους.

Επομένως, τα προγράμματα χρειάζονται πάντα τις ειδικές συνεισφορές και την προσοχή από τις ομάδες έργου, των οποίων τα μέλη επωμίζονται συγκεκριμένα καθήκοντα και αφιερώνονται αποκλειστικά στο έργο.

Ανεξάρτητα από τους στόχους τους, τα έργα προγραμματίζονται και αναπτύσσονται για λόγους που πρέπει να μην έχουν εμφανιστεί στο παρελθόν. Κάθε προϊόν ή υπηρεσία είναι μοναδικές μονάδες και επομένως διαμορφώνουν μοναδικά χαρακτηριστικά για κάθε έργο. Μια άλλη πτυχή της μοναδικότητας είναι ο προσανατολισμός που δίδεται στην επίλυση προβλημάτων του έργου. Τα προβλήματα διαφοροποιούνται σε σχέση με το πεδίο, τη φύση και τα πλαίσια στα οποία συμβαίνουν. Επομένως, κάθε έργο που επιστρατεύεται για την επίλυση ενός προβλήματος, είναι τόσο μοναδικό όσο και το πρόβλημα.

## 2.2 Κύκλος ζωής έργου και Οργανισμός

Ο κύκλος ζωής έργου είναι γνωστός ως μια συλλογή των φάσεων του έργου που είναι διαιρεμένες και ορισμένες με σκοπό τον κατάλληλο έλεγχο, διοίκηση και λειτουργία. Οι κύκλοι της ζωής έργου μπορούν να σχεδιαστούν ποικιλότροπος ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του έργου και του οργανισμού, μέσα στον οποίο διενεργείται. Παρά τις διαφορές, όλοι οι κύκλοι ζωής έργου καθορίζονται για να συνδέσουν τις φάσεις τους – από την αρχή έως την ολοκλήρωσή τους. Η μετάβαση μεταξύ των φάσεων θα μπορούσε να γίνει μέσω κάποιας μορφής τεχνικής μεταφοράς ή ακόμα και μέσω κάποιων πρακτικών επικαλυπτομένων φάσεων.

Τα κοινά χαρακτηριστικά που καθορίζονται μέσω ενός κύκλου ζωής έργου είναι τα ακόλουθα:

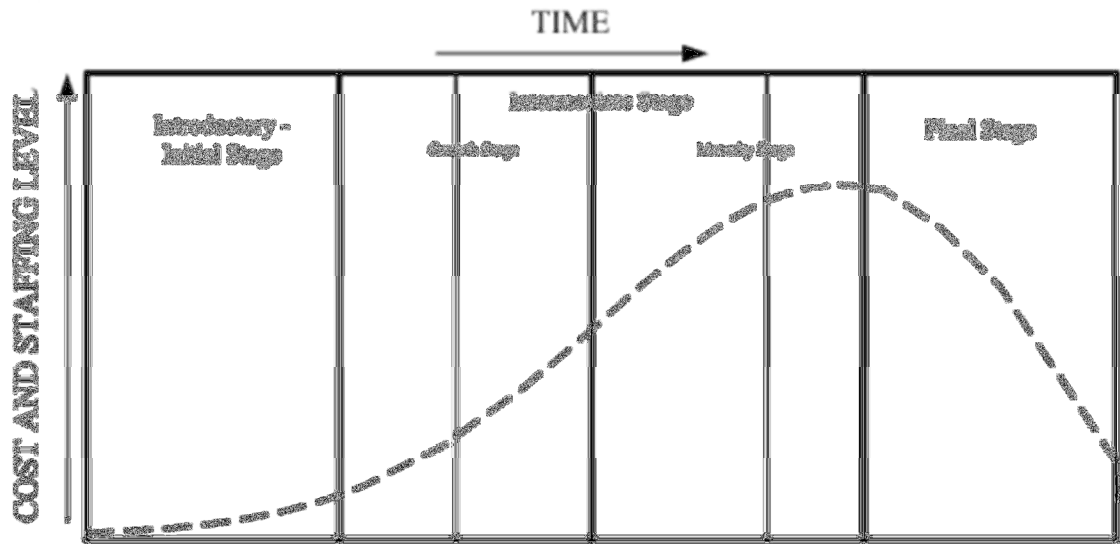
- Ποια τεχνική εργασία να διεξαχθεί σε κάθε φάση
- Πότε κάθε φάση πρέπει να παράγει αποτέλεσμα και πώς αναθεωρείται, ελέγχεται και αξιολογείται κάθε φάση
- Ποιος πρέπει να εμπλακεί σε κάθε φάση και ποιές οι ευθύνες του
- Επιθεώρηση, έλεγχος και έγκριση

Τα χαρακτηριστικά του κύκλου ζωής έργου εξαρτώνται ποικιλοτρόπως από τα χαρακτηριστικά των έργων, παρόλα αυτά μοιράζονται μερικά από τα ακόλουθα:

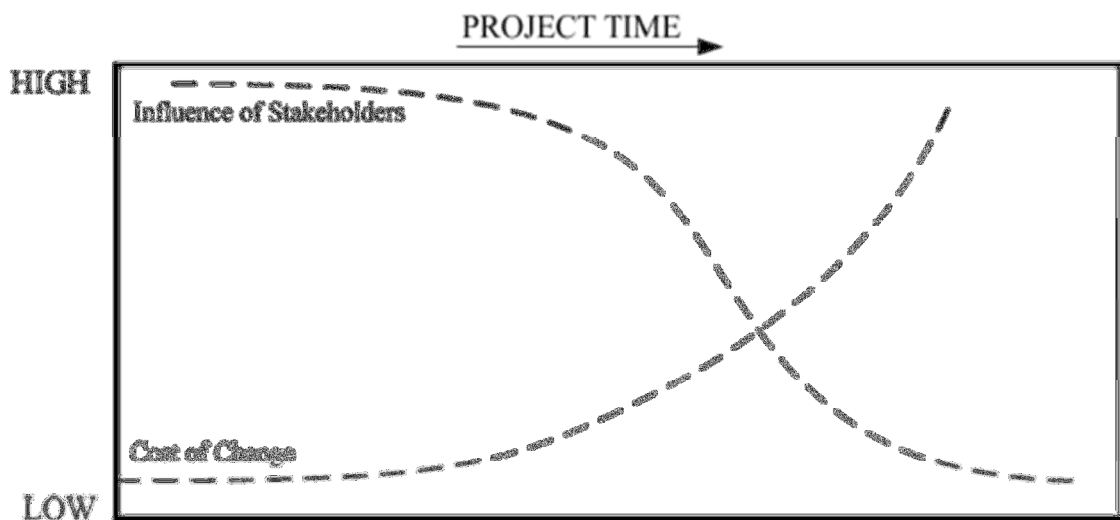
- Οι φάσεις είναι διαδοχικές. Οι μεταβάσεις γίνονται μέσω της μεταφοράς τεχνικών πληροφοριών
- Ο κύκλος δαπανών και επάνδρωσης είναι στην αιχμή του δόρατος κατά τη διάρκεια των ενδιάμεσων φάσεων ενώ κινείται συνήθως χαμηλά στην αρχή και το τέλος. Το Γράφημα 2.1 θα καταδείξει γενικά τα επίπεδα δαπανών και προσωπικού καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου της ζωής έργου
- Το επίπεδο βεβαιότητας ολοκλήρωσης είναι, σίγουρα, υψηλότερο όταν το έργο συνεχίζει να προχωρά παρά όταν πρωτοξεκινά
- Αντίθετα, καθώς το κόστος λαθών, αλλαγών και διορθώσεων γενικά αυξάνεται όσο το έργο εξελίσσεται, οι επιρροές που υπάρχουν από τους συμμετόχους (stakeholders)

αρχίζουν να μειώνονται εντυπωσιακά έναντι της έναρξης του έργου. Το γράφημα 2.2 παρουσιάζει κοινή τάση της επιρροής των συμμετόχων.

**Γράφημα 2.1 :** Επίπεδα κόστους και επάνδρωσης κατά τη διάρκεια του έργου



**Γράφημα 2.2 :** Η επιρροή των συμμετόχων κατά την εξέλιξη του έργου





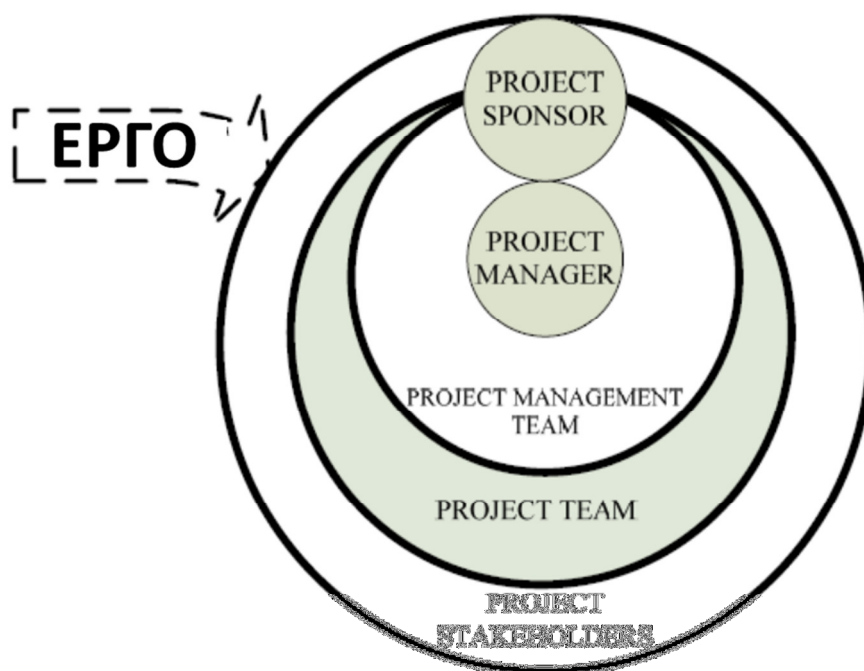
## 2.3 Συμμέτοχοι του Έργου



Οι συμμετοχοί έργου (project stakeholders) είναι άτομα ή ομάδες που θα επηρεαστούν από το έργο, ή μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία ή την αποτυχία του έργου και των παραδοτέων του (Lynda, Stakeholder Relationship Management, 2009). Οι συμμετοχοί του έργου μπορούν να συμμετέχουν ενεργά σε ολόκληρη τη διάρκεια του έργου ή μόνο σε μια από τις φάσεις του κύκλου της ζωής του. Οι περισσότεροι βασικοί συμμετοχοί που εμπλέκονται σε ένα έργο μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής:

- Διευθυντής έργου: το βασικό πρόσωπο που είναι αρμόδιο και απολύτως αφοσιωμένο στην διοίκηση ολόκληρου του έργου, από την έναρξη στο τέλος του.
- Πελάτες/χρήστες: η σημαντικότερη ομάδα ανθρώπων που, τελικά, θα χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα του έργου. Χωρίς αυτήν την ομάδα συμμετόχων, το έργο δεν έχει λόγο ύπαρξης.
- Ο οργανισμός μέσα στον οποίο εκτελείται το έργο: η οργάνωση της οποίας οι υπάλληλοι εμπλέκονται άμεσα και οι οποίοι εκτελούν τις εργασίες του έργου
- Μέλη ομάδων έργου: οι υπάλληλοι που εκτελούν την εργασία του έργου

- Ομάδα διοίκησης έργου: μέλη ομάδων του έργου που συμμετέχουν στις δραστηριότητες διοίκησης του έργου
- Χορηγοί: άτομα ή μια ομάδα που υποστηρίζουν οικονομικά το έργο.
- Influencers: άτομα ή μια ομάδα ανθρώπων που θα επηρεάσουν έμμεσα την έκβαση ή τις εργασίες του έργου. Οι επιρροές τους ενδέχεται να είναι αρνητικές ή θετικές.
- Εκτός από αυτούς τους κοινούς συμμετόχους του έργου, υπάρχουν επίσης άλλες εσωτερικές και εξωτερικές οργανώσεις και άτομα όπως: ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης, αρχές, ανάδοχοι, επενδυτές και ούτω καθεξής. Το σχήμα 2.3, παρακάτω, θα επεξηγήσει τη σχέση μεταξύ ενός έργου και των συμμετόχων του.



**Γράφημα 2.3 :** Σχέσεις συμμετόχων με το έργο

## 2.4 Διοίκηση Έργου

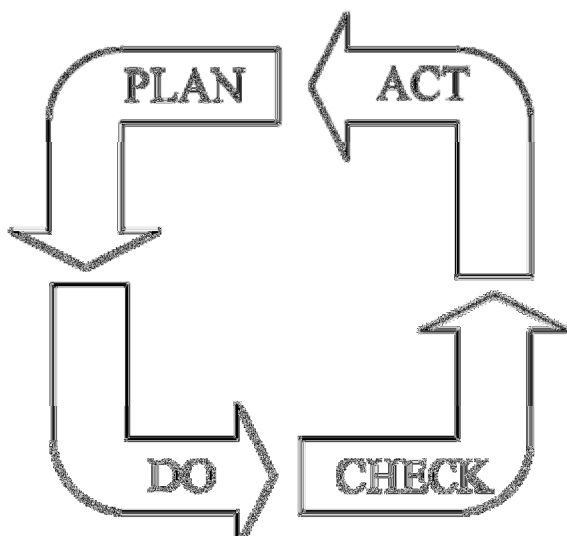
Η διοίκηση έργου περιλαμβάνει το σχεδιασμό, το προγραμματισμό και τον έλεγχο όλων των δραστηριοτήτων του έργου για την επίτευξη των στόχων του. Με άλλα λόγια, διοίκηση έργου είναι η εφαρμογή γνώσεων, δεξιοτήτων, εργαλείων και τεχνικών στις δραστηριότητες του έργου ώστε τελικά να εκπληρωθούν οι απαιτήσεις του έργου. Η διοίκηση έργων επιτυγχάνεται με την εφαρμογή και την ολοκλήρωση των διαδικασιών διοίκησης έργου: την έναρξη, το σχεδιασμό, την εκτέλεση, την παρακολούθηση, τον έλεγχο και το κλείσιμο ((Duncan 2000, 8). Τα καθήκοντα της διοίκησης ενός έργου είναι απεριόριστα ως λειτουργικές πρακτικές. Ωστόσο, μπορούν να συνοψιστούν σε αυτούς τους λίγους βασικούς ρόλους:

- Κάθε έργο διαφοροποιείται από την μοναδικότητα και το σκοπό της ύπαρξής του. Επομένως, οι απαιτήσεις του έργου πρέπει να εντοπιστούν και να αναλυθούν πλήρως.
- Οι στόχοι ενός έργου πρέπει να καθορίζονται και να κοινοποιούνται σε όλα τα μέλη της ομάδας. Τα αντικείμενα πρέπει να είναι εφικτά και σαφή, με σκοπό κάθε ένα από τα μέλη της ομάδας να τα κατανοήσει και να τα εφαρμόσει αποτελεσματικά.
- Υπάρχουν τρία σημαντικά στοιχεία στη διοίκηση έργου : η ποιότητα (quality, φυσικό αντικείμενο (scope) και το κόστος (cost). Ο αποκαλούμενος "τριπλός περιορισμός" είναι ο κύριος παράγοντας που καθορίζει την ποιότητα και την επιτυχία του έργου. Αλληλοπεριορίζονται, επειδή η σχέση μεταξύ τους είναι, κατά κάποιο τρόπο αμοιβαία. Δηλαδή εάν υπάρχει οποιαδήποτε αλλαγή σε κάποια από αυτά τα στοιχεία, θα επηρεαστούν και τα υπόλοιπα.

### 2.4.1.1 Διαδικασίες διοίκησης έργου

Σε μια διαδικασία διοίκησης έργου, τα τέσσερα πρωταρχικά στοιχεία καθορίστηκαν από τον Δρ. Walter Shewhart: σχεδιασμός (plan), εκτέλεση (do) ,έλεγχος (check), ανάδραση(act)(American Society for Quality Handbook, 2nd Edition). Ακόμα κι αν παρουσιάζονται ως διακριτά στοιχεία - εκτελούνται αλληλεπιδραστικά. Πιο συχνά,

στην πράξη, κάθε μία από αυτές τις διαδικασίες διοίκησης έργου επικαλύπτονται και αναθεωρούνται συνεχώς σε κάθε έργο, παρά τις διαφορές που προκύπτουν από τη φύση του εκάστοτε έργου. Ωστόσο, κάθε έργο διοικείται και εφαρμόζεται ποικιλοτρόπως λόγω της ανομοιογένειας του κάθε παράγοντα που ενδέχεται να επηρεάζει τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα του έργου. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να είναι όλα τα θέματα που σχετίζονται με το έργο: μέγεθος, επίπεδο πολυπλοκότητας του έργου, εμπειρία, επαγγελματικό επίπεδο της ομάδας έργου, πρόσβαση στους πόρους, πρόγραμμα διοίκησης, οργανωτική δομή και ούτω καθεξής.



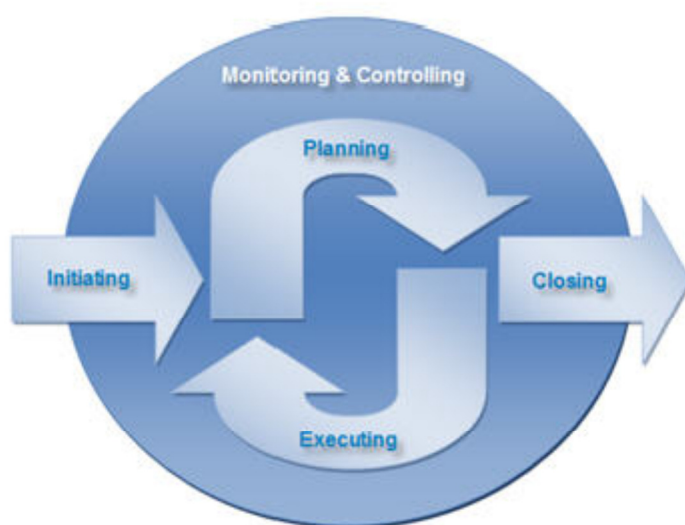
**Γράφημα 2.4 :** Σχεδιασμός (plan), εκτέλεση (do), έλεγχος (check), ανάδραση (act)

#### **2.4.1.2 Ομάδες διοίκησης έργου**

Το διάγραμμα ομάδων διαδικασιών διοίκησης έργου είναι μια βελτιωμένη έκδοση της βασικής διαδικασίας διοίκησης έργου του Δρ Shewhart. Είναι ελαφρώς πιο περίπλοκο, και περικλείει την αλληλεπίδραση μεταξύ της ομάδας διαδικασίας. Όπως μπορούμε να δούμε, έχουν ακόμα παραμείνει τα τέσσερα στοιχεία, αν και κάθε ένα από τα στοιχεία, ανάλογα με την εκάστοτε λειτουργία, επεκτείνονται περαιτέρω: το στοιχείο του προγραμματισμού αντιπροσωπεύει το "plan" από την προηγούμενη έκδοση, η εκτέλεση αντιστοιχεί στο «do», η παρακολούθηση και ο έλεγχος αντιπροσωπεύουν «check» και «act» αντίστοιχα.

Αυτά τα δύο συστατικά μένουν στον εξωτερικό κύκλο της όλης διαδικασίας, όπου δείχνουν τις επαναληπτικές διαδικασίες τους και αλληλοεπιδρούν με κάθε πτυχή σε

όλη τη διαδικασία διοίκησης του έργου. Η παρακολούθηση και ο έλεγχος διαδικασιών είναι πολύ ζωτικής σημασίας, καθώς συμμετάσχουν διαδραστικά σε κάθε άλλη δραστηριότητα της ομάδας. Οι λειτουργίες τους είναι να παρέχουν ανατροφοδότηση (διορθωτική ή προληπτική) δράσεων με σκοπό να φέρουν το έργο σε συμμόρφωση με το σχέδιο έργου ή να τροποποιήσουν κατάλληλα το σχέδιο διοίκησης του έργου. Η έναρξη και το κλείσιμο είναι οι δυο πρόσθετες διαδικασίες, οι οποίες δημιουργούνται σύμφωνα με τον προσδιορισμό του έργου ως πεπερασμένο .



**Γράφημα 2.5 :** Ομάδες διεργασιών διοίκησης έργων

#### **2.4.1.2.1 Ομάδα διεργασιών εκκίνησης**

Η Ομάδα διεργασιών εκκίνησης: ορίζει το έργο και τις φάσεις του έργου. Αυτή η ομάδα είναι το πρώτο βήμα έναρξης ενός έργου. Στεγάζει την επίσημη άδεια διαδικασίας για να ξεκινήσει ένα έργο. Πριν από την έναρξη, η τεκμηρίωση (documentation) θα λάβει χώρα ως ερευνητική διαδικασία πριν το έργο αποφασιστεί να πραγματοποιηθεί. Αυτό το πρώτο βήμα περιλαμβάνει τη βασική περιγραφή του φυσικού αντικειμένου, των παραδοτέων, τη διάρκεια του έργου, την πρόβλεψη των πόρων για τους σκοπούς της ανάλυσης επενδύσεων και ούτω καθεξής.

Μια ομάδα διεργασιών εκκίνησης η οποία θα διαιρέσει το μεγάλο σύνθετο έργο σε φάσεις, πρέπει να αναθεωρηθεί όταν ξεκινά κάθε νέα φάση. Μετά από μια διαδικασία κρίσεως, αποφασίζεται αν το έργο είναι έτοιμο να συνεχιστεί ή αν πρέπει να

αναθεωρηθεί, να καθυστερήσει ή ακόμα και να σταματήσει. Αυτή η σύντομη διαδικασία αναθεώρησης είναι επαναλαμβανόμενη κατά τη διάρκεια της ακολουθίας μεταξύ των φάσεων του έργου. Προκειμένου να βελτιωθεί η από κοινού συμμετοχή, ικανοποίηση και αποδοχή των παραδοτέων, οι πελάτες και οι συμμετοχοί εμπλέκονται πιο συχνά κατά την έναρξη της έρευνας της ομάδας διεργασιών εκκίνησης. Τα αποτελέσματα της ομάδας είναι η εκπόνηση των σκοπών, των στόχων και η εξουσιοδότηση για έναρξη του έργου ή των φάσεών του.

Υπάρχουν δύο μεγάλες διεργασίες διοίκησης έργου που είναι παρούσες στην ομάδας έναρξης.

- **Ανάπτυξη χάρτη έργου:** αυτή η διαδικασία είναι κυρίως να καταγραφούν επιχειρηματικές ανάγκες και η ικανοποίηση που μπορεί να εκπληρώσει το έργο, ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία. Ο Χάρτης είναι η γέφυρα μεταξύ του προτεινόμενου έργου και της συνεχούς λειτουργίας της οργάνωσης και χρησιμεύει στον να επιτρέπει την εργασία και την έναρξη του έργου ή της φάσεις του έργου.
- **Αρχική δήλωση φυσικού αντικείμενου:** είναι η διαδικασία που ακολουθεί εκείνη της ανάπτυξης έργου εφαρμογής του χάρτη. Αυτή καταγράφει και αναλύει τα έργα, τις παραδοτέες απαιτήσεις, τις προδιαγραφές του προϊόντος/υπηρεσίας, τα όρια του έργου, μεθόδους αποδοχής και πεδίο εφαρμογής του ελέγχου. Όσον αφορά τις νέες φάσεις του έργου, αυτή η διαδικασία παρέχει την επικύρωση και τον εξευγενισμό των δράσεων για το φυσικό αντικείμενο του έργου.

#### **2.4.1.2.2 Ομάδα διεργασιών σχεδιασμού και προγραμματισμού**

Η Ομάδα διεργασιών σχεδιασμού και προγραμματισμού: καθορίζει και αποσαφηνίζει τους στόχους και σχεδιάζει την απαιτούμενη πορεία δράσης ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι και το φυσικό αντικείμενο που το έργο καλείται να φέρει εις πέρας.

Η διεργασία σχεδιασμού αναπτύσσει το σχεδιασμό διοίκησης έργων. Αυτή η ομάδα εστιάζει στον προσδιορισμό, τον καθορισμό και την ωρίμανση του φυσικού αντικείμενου, το κόστος του έργου και βοηθάει στον προγραμματισμό όλων των δραστηριοτήτων που μπορεί να συμβούν σε όλη τη διάρκεια του έργου. Οι διεργασίες

σχεδιασμού δεν λαμβάνουν χώρα μόνο στην αρχή του έργου, αλλά επίσης επανεξετάζονται και αναθεωρούνται οποιαδήποτε στιγμή του έργου, σύμφωνα με τις αλλαγές που συμβαίνουν σε οποιοδήποτε σημείο κατά τη διάρκεια του έργου. Προκειμένου να παρέχουν αποτελεσματικές και ακριβείς πληροφορίες σχετικά με το πρόγραμμα δραστηριοτήτων, το κόστος, τη διαθεσιμότητα πόρων, τους κινδύνους, την τεχνολογία και ούτω καθεξής, η διαδικασία σχεδιασμού θα πρέπει να ενημερωθεί σχετικά με τις αλλαγές και τις εγκρίσεις σχετικά με αυτές τις αλλαγές. Οι συχνότητες της αλληλεπίδρασης σε μια ομάδα σχεδιασμού ποικίλει και είναι ανάλογη με τη φύση του έργου.

Ανάλογα με το επίπεδο των επιρροών, τα ενδιαφερόμενα μέρη (συμμέτοχοι) του έργου πρέπει να ενημερώνονται και να συμμετέχουν κατάλληλα. Η ομάδα έργου θα πρέπει να φέρνει σε επαφή και να ενθαρρύνει τις κατάλληλες ομάδες συμμετόχων στις διαδικασίες προγραμματισμού καθώς οι ικανότητές τους και η γνώση μπορεί να συνεισφέρει στη διοίκηση σχεδιασμού του έργου.

Η Ομάδα διεργασιών σχεδιασμού καλύπτει τις ακόλουθες πτυχές του σχεδίου διοίκησης του έργου:

- Ανάπτυξη σχεδίου διοίκησης έργου: καθορισμός, προετοιμασία, ενσωμάτωση και συντονισμός όλων των επιμέρους σχεδίων σε ένα σχέδιο διοίκησης του έργου. Το σχέδιο διοίκησης του έργου είναι η κύρια πηγή, η οποία παρέχει πληροφορίες για άλλες διεργασίες όπως: εκτέλεση, παρακολούθηση, έλεγχος, και το κλείσιμο.
- Σχεδιασμός φυσικού αντικειμένου: δημιουργία πεδίου εφαρμογής σχεδίου διοίκησης που θα τεκμηριώνουν τον ορισμό, την επικύρωση και τον έλεγχο του φυσικού αντικειμένου του έργου.
- Ορισμός φυσικού αντικειμένου: αναπτύσσει μια λεπτομερή δήλωση του φυσικού αντικειμένου για μελλοντικές αποφάσεις.
- Δημιουργία WBS- Work Breakdown Structure (δομή ανάλυσης εργασιών): υποδιαιρεί τα παραδοτέα του έργου σε μικρότερες και πιο διατηρήσιμες ομάδες.
- Ορισμός δραστηριοτήτων: προσδιορίζει και καθορίζει τις δράσεις που πρέπει να γίνουν για την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

- Αλληλουχία Δραστηριοτήτων : προσδιορίζει και καταγράφει όλες τις εξαρτήσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων του έργου.
- Εκτίμηση πόρων δραστηριότητας: υπολογίζει τους τύπους και τις ποσότητες των πόρων που απαιτούνται για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του χρονοδιαγράμματος.
- Εκτίμηση διάρκειας δραστηριότητας: εκτιμά το χρόνο για την εκτέλεση μεμονωμένων δραστηριοτήτων.
- Κατάρτιση χρονοδιαγράμματος: αναλύει το φόρτο εργασίας, χρόνου και πόρων για να δημιουργήσει το χρονοδιάγραμμα του έργου
- Κοστολόγηση: αναπτύσσει το εκτιμώμενο κόστος πόρων μέχρι να αποπερατωθούν οι δραστηριότητες του έργου.
- Υπολογισμός κόστους: συνολική κοστολόγηση της κάθε μεμονωμένης δραστηριότητας για να εξαχθεί το διάγραμμα κόστους του έργου.
- Ποιότητα σχεδιασμού: προσδιορίζει το κατάλληλο επίπεδο ποιότητας για το έργο και καθορίζει την προσέγγιση που θα ακολουθηθεί για να επιτευχθεί αυτό.
- Σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού: προσδιορίζει τους ρόλους και τις ευθύνες του έργου, δημιουργεί το προσωπικό σχέδιο διοίκησης.
- Επικοινωνιακός σχεδιασμός: καθορίζει τις πληροφορίες για την επικοινωνία με τους συμμετόχους.
- Εκπαίδευση στη διοίκηση του κινδύνου: καθορίζει μεθόδους για να προσεγγίσει, να καταστρώσει και να εφαρμόσει το σχέδιο διοίκησης κινδύνου.
- Ταυτοποίηση του κινδύνου: καθορίζει και τεκμηριώνει τους κινδύνους που ενδέχεται να επηρεάσουν το έργο.
- Ποιοτική ανάλυση κινδύνων: αξιολογεί και συνδυάζει την πιθανότητα εμφάνισης κινδύνων, ενώ θέτει προτεραιότητες για περαιτέρω ανάλυση
- Ποσοτικοποίηση ανάλυσης κινδύνων: προσδιορίζει και αριθμητικά αναλύει πιθανές επιδράσεις των κινδύνων προς τους στόχους του έργου



- Σχεδιασμός αντίδρασης σε κίνδυνους: αναπτύσσει επιλογές και ενέργειες για να μειωθούν οι απειλές προς τους στόχους του έργου.
- Σχέδιο αγορών και εξαγορών: καθορίζει το χρόνο, τις επιλογές και τα αντικείμενα τα οποία πρέπει να αγοράζονται ή αποκτώνται
- Σχέδιο πωλήσεων: καταγραφή των προϊόντων, υπηρεσιών και απαιτήσεων αποτελεσμάτων για τον εντοπισμό των πιθανών πωλητών.

#### **2.4.1.2.3 Ομάδα διεργασιών εκτέλεσης**

Η ομάδα διεργασιών εκτέλεσης είναι η διαδικασία ανάθεσης, κατά την οποία, θα ανατεθούν στα επιτελεία τα ειδικά καθήκοντά για την εκτέλεση του σχεδίου διοίκησης του έργου.

Η ομάδα διεργασιών εκτέλεσης εκτελεί έργα που εντοπίζονται στο σχεδιασμό διοίκησης έργου, προκειμένου να εκπληρώσει τις απαιτήσεις του έργου. Σύμφωνα με το σχεδιασμό διοίκησης του έργου, η ομάδα αυτή συντονίζει ανθρώπους και πόρους, ενσωματώνει και εκτελεί το πρόγραμμα δραστηριοτήτων. Στη διάρκεια της εκτέλεσης, ενδέχεται να παρουσιαστεί κάποια αναθεώρηση σχετικά με το σχεδιασμό διοίκησης του έργου, λόγω των διαφόρων αλλαγών που μπορεί να προκύψουν όπως: διάρκεια δραστηριοτήτων, παραγωγικότητα των πόρων και διαθεσιμότητα, κίνδυνοι και ούτω καθεξής. Συχνότατα, το κόστος του έργου αλλάζει δραματικά κατά τη διάρκεια αυτής της διεργασίας.

Η ομάδα διεργασιών εκτέλεσης πραγματοποιεί αυτές τις διαδικασίες ως εξής:

- Άμεση και διαχειριστική αντιμετώπιση του έργου: χρήση κατάλληλης τεχνολογίας και οργάνωση για να εκτελεστούν τα έργα και να παράγουν αποτελέσματα, όπως ορίζονται κατά το στάδιο του σχεδιασμού. Εισροές σε αυτή τη διαδικασία είναι πληροφορίες για την ολοκλήρωση που θα εμφανίζονται επίσης στη διαδικασία παρακολούθησης της απόδοσης.
- Πραγματοποίηση έλεγχου διασφάλισης ποιότητας: εφαρμόζει όλα τα αναγκαία σχέδια και συστηματικές δραστηριότητες διασφάλισης ποιότητας για να εξασφαλίσει ότι όλες οι διαδικασίες πληρούν τις προϋποθέσεις.

- Δημιουργία ομάδας έργου: το θέμα ανθρώπινων πόρων πρέπει να εκπληρώνεται για να ολοκληρώσει το έργο.
- Ανάπτυξη ομάδας έργου: βελτιώνει τις ικανότητες και την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας, με σκοπό την αποδοτικότητα.
- Διανομή πληροφοριών: διαβεβαιώνει την διάθεση πληροφοριών στους ενδιαφερόμενους.
- Ζητεί συνεισφορά του πωλητή: αποκτά πληροφορίες, προτάσεις και προσφορές από πιθανούς πωλητές
- Επιλογή πωλητών: Κρίνει σχετικές πληροφορίες από τους πωλητές, επιλέγει μεταξύ των προοπτικών και συνθέτει συμβάσεις.

#### **2.4.1.2.4 Ομάδα διεργασιών παρακολούθησης και ελέγχου**

Οι διεργασίες παρακολούθησης και ελέγχου: είναι μια επαναληπτική διαδικασία, που παρακολουθεί την κάθε πρόοδο του έργου, εντοπίζει το κενό μεταξύ της διαδικασίας και του αρχικού σχεδίου, και καθορίζει διορθωτικές ενέργειες για την προσέγγιση των στόχων.

Η παρακολούθηση και ο έλεγχος διαδικασιών παρατηρεί τις διαδικασίες εκτέλεσης του έργου, προσδιορίζει άμεσα προβλήματα που προκύπτουν κατά την εκτέλεση, καθορίζει τα διορθωτικά μέτρα και ελέγχει όλες τις διεργασίες διοίκησης του έργου. Αυτές οι διεργασίες συνεχώς παρακολουθούν τις επιδόσεις του έργου, προσδιορίζουν τις διακυμάνσεις από το σχεδιασμό διοίκησης έργου και παρέχουν έγκαιρες χρονικές διορθώσεις. Επίσης, πραγματοποιούν την διαδικασία ελέγχου ως προς αλλαγές και προβλήματα, προκειμένου να παρέχουν τα απαραίτητα προληπτικά μέτρα. Οι διεργασίες παρακολούθησης και ελέγχου είναι σταθερές διαδικασίες, οι οποίες θα βοηθήσουν να ενημερωθούν οι ενδιαφερόμενοι και τα μέλη της ομάδας για το πόσο καλά το έργο έχει εξελιχθεί, και που μπορεί να απαιτήσει αναθεώρηση, επανάληψη ή περισσότερη προσοχή. Αυτές οι διεργασίες παρακολουθούν και ελέγχουν το σύνολο του έργου, αλληλεπιδραστικά παρέχουν ανατροφοδοτήσεις μεταξύ των φάσεων του έργου.

Η ομάδα παρακολούθησης και έλεγχου εκτελεί αυτές τις διαδικασίες ως εξής:

- Παρακολούθηση και έλεγχος του έργου: συλλέγει, μετρά και διαχέει τις πληροφορίες για τις επιδόσεις του έργου. Η διεργασία παρακολουθεί το φυσικό αντικείμενο, χρονοδιαγράμματα, κόστος, πόρους και ποιότητα. Ο κίνδυνος είναι ένα από τα πλέον σημαντικά σε όλη τη διαδικασία. Πρέπει να υπάρχει έγκαιρη και μετρήσιμη αναφορά, ούτως ώστε η ομάδα διοίκησης του έργου να προχωρήσει άμεσα σε διορθωτικές ενέργειες ή να αναθεωρήσει το σχεδιασμό διοίκησης.
- Ολοκληρωμένος έλεγχος αλλαγών: δημιουργεί, διαχειρίζεται και ελέγχει τις αλλαγές που πρέπει να φέρουν οφέλη και βελτιώσεις στο έργο. Αυτή η διαδικασία πραγματοποιείται επανειλημμένα από την εκκίνηση έως την ολοκλήρωση.
- Επαλήθευση φυσικού αντικείμενου: τυποποιεί αποδοχές προς ολοκληρωμένα παραδοτέα έργα.
- Έλεγχος φυσικού αντικείμενου: ελέγχει τις αλλαγές στο φυσικό αντικείμενο του έργου.
- Έλεγχος χρονοδιαγραμμάτων: ελέγχει αλλαγές στο χρονοδιάγραμμα του έργου.
- Έλεγχος κόστους: επηρεάζει παράγοντες που δημιουργούν διακύμανση και ελέγχει αλλαγές σε στοιχεία του προϋπολογισμού του έργου.
- Διεξάγει ελέγχους ποιότητας: παρακολουθεί τα συγκεκριμένα αποτελέσματα σύμφωνα με το πρότυπο ποιότητας και παρέχει δράσεις για την εξάλειψη των μη ικανοποιητικών επιδόσεων.
- Διοικεί την ομάδα έργου: διαχειρίζεται την απόδοση των μελών της ομάδας έργου, παρέχει συμβουλές, συντονίζει τις αλλαγές για να βελτιώσει τις επιδόσεις τους.
- Αναφορά απόδοσης: συλλέγει και διανέμει στοιχεία για την απόδοση, προόδου, μέτρηση του έργου και διενεργεί προβλέψεις.
- Διοίκηση συμμετόχων: διαχειρίζεται την επικοινωνία για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων καθώς και παρέχει λύσεις σε συνεργασία με αυτούς.

- Έλεγχος παρακολούθησης κίνδυνου: αναγνωρίζει νέους κινδύνους, παρακολουθεί τους εναπομένοντες κινδύνους, υλοποιεί σχέδια αντίδρασης και αξιολογεί την επίδραση των κινδύνων σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου.
- Διοίκηση συμβάσεων: διαχειρίζεται τις συμβάσεις και τις σχέσεις με αγοραστές και πωλητές, παρακολουθεί την απόδοσή τους.

#### **2.4.1.2.5 Ομάδα διεργασιών περάτωσης**

Ομάδα διεργασιών περάτωσης: οριστικοποιεί το αποτέλεσμα του έργου, παραδίδει τα προϊόντα/υπηρεσίες στους τελικούς χρήστες και περατώνει το έργο.

Η ομάδα περάτωσης της διαδικασίας επαληθεύει και παραδίδει ολοκληρωμένο προϊόν ή υπηρεσία, τερματίζει το έργο ή ακριβέστερα τις φάσεις έργων. Αυτό περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαδικασίες:

Κλείσιμο έργου: ολοκλήρωση όλων των δραστηριοτήτων για να κλείσει το έργο ή ακριβέστερα φάσεις έργων.

Κλείσιμο συμβάσεων: ολοκληρώνει και ρυθμίζει όλες τις συμβάσεις με προμηθευτές, αγοραστές

**Γράφημα 2.6 :** Ομάδες Διεργασιών διοίκησης έργων και περιοχή γνώσης

ΠΕΡΙΟΧΗ ΓΝΩΣΗΣ	ΟΜΑΔΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ				
	Εκκίνηση	Σχεδιασμός-Προγραμματισμός	Εκτέλεση	Παρακολούθηση-Έλεγχος	Κλείσιμο
Διοίκηση Ενοποίησης	• Ανάπτυξη Καταστατικού	• Ανάπτυξη Σχεδίου Διοίκησης Έργου	• Διοίκηση και Διαχείριση της Εκτέλεσης	• Παρακολούθηση και Έλεγχος Εργασιών • Εκπόνηση Ολοκληρωμένου Ελέγχου Αλλαγών	• Κλείσιμο Έργου ή Φάσης
Διαχείριση Φυσικού Αντικειμένου (Φ.Α.)		• Συλλογή Απαιτήσεων • Προσδιορισμός Φ.Α. • Ανάπτυξη WBS		• Επαλήθευση Φ.Α. • Έλεγχος Φ.Α.	
Διαχείριση Χρόνου		• Προσδιορισμός Δραστ/τήτων • Ακολουθία Δραστ/τήτων • Εκτίμηση Παραγωγικού Δυναμικού • Εκτίμηση Διαρκειών • Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος		• Έλεγχος Χρονοδιαγράμματος	
Διαχείριση Κόστους		• Εκτίμηση Κόστους • Ανάπτυξη Προϋπολογισμού		• Έλεγχος Κόστους	
Διαχείριση Ποιότητας		• Σχεδιασμός Ποιότητας	• Διασφάλιση Ποιότητας	• Έλεγχος Ποιότητας	
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού		• Ανάπτυξη Σχεδίου Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	• Απόκτηση Ομάδας Έργου • Ανάπτυξη Ομάδας Έργου • Διοίκηση Ομάδας Έργου		
Διαχείριση Επικοινωνιών	• Προσδιορισμός Συμμετόχων	• Σχεδιασμός Επικοινωνιών	• Διανομή Πληροφοριών • Διαχείριση Προσδοκιών Συμμετόχων	• Αναφορά Απόδοσης	
Διαχείριση Κινδύνων		• Σχεδιασμός Διαχείρισης Κινδύνων • Προσδιορισμός Κινδύνων • Ποιοτική Ανάλυση Κινδύνων • Ποσοτική Ανάλυση Κινδύνων • Σχεδιασμός Αντιμετώπισης Κινδύνων		• Παρακολούθηση και Έλεγχος Κινδύνων	
Διαχείριση Προμηθειών		• Σχεδιασμός Προμηθειών	• Διενέργεια Προμηθειών	• Διαχείριση Προμηθειών	• Κλείσιμο Προμηθειών

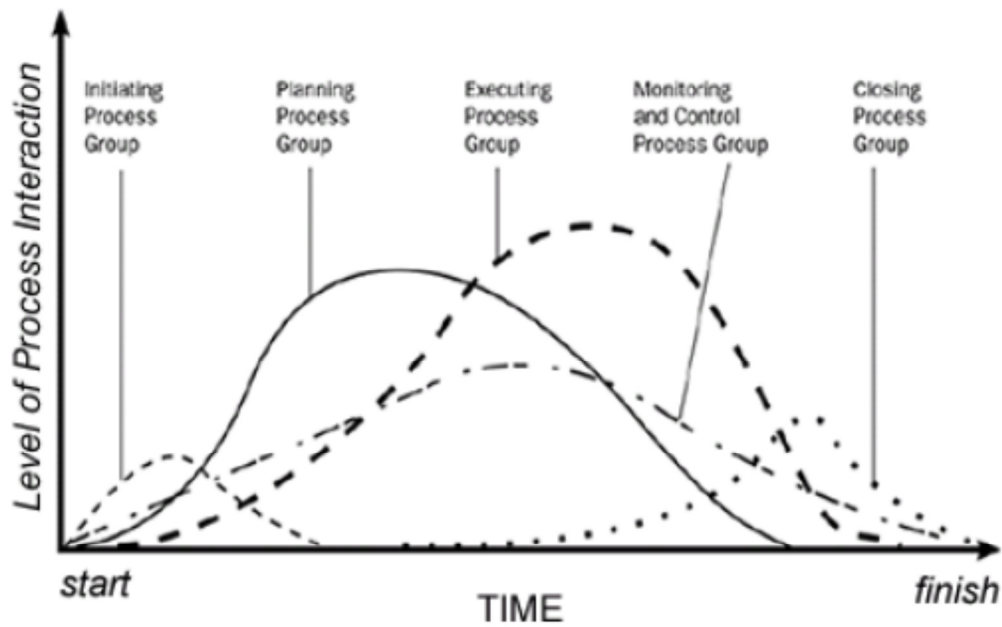
\*ΠΗΓΗ: ΕΜΙΡΗΣ (2012)

### 2.4.1.3 Αλληλεπιδράσεις του έργου

Αλληλεπιδράσεις του έργου

Οι ομάδες διεργασιών διοίκησης του έργου συνδέονται μεταξύ τους μέσω των στόχων που παράγουν. Τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί από μία ομάδα, θα γίνουν εισροή για την ακόλουθη ομάδα. Ένα από τα τυπικά χαρακτηριστικά της ομάδας διοίκησης έργου είναι ότι όλες οι διεργασίες αναγνωρίζονται ως ξεχωριστές εργασίες αλλά στην πράξη, αλληλεπικαλύπτονται και αλληλεπιδρούν πολύ στενά μεταξύ τους κατά τη διάρκεια του έργου. Αν το έργο χωρίζεται σε φάσεις, οι ομάδες μπορεί να αλληλεπιδρούν μέσα σε μία φάση ή ακόμη και σε όλες τις φάσεις. Όπως

έχει αναφερθεί, κάθε έργο είναι διαφορετικό με βάση το σκοπό, τα χαρακτηριστικά, τον οργανισμό (που εμπλέκεται) και ούτω καθεξής, ως εκ τούτου, οι ομάδες διοίκησης του έργου λειτουργούν ποικιλοτρόπως ανάλογα με τις ιδιότητές τους.



Γράφημα 2.7 : Επίδραση ομάδων διαδικασιών διοίκησης έργου

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ**

### **ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ**

#### **3.1 Εισαγωγή**

Από την αρχή της καταγεγραμμένης ιστορίας, οργανώσεις όλων των ειδών: κυβερνήσεις, ο στρατός, εταιρείες, μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, φιλανθρωπικά ιδρύματα έχουν αφιερώσει σημαντική προσπάθεια να καθορίσουν τους μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους σκοπούς και στόχους τους, καθώς και να σχεδιάσουν στρατηγικές που θα τους βοηθήσουν να επιτύχουν αυτούς τους στόχους. Ωστόσο, όπως όλοι γνωρίζουμε, οι στρατηγικές συχνά αποτυγχάνουν να παράγουν τα επιτυχή αποτελέσματα για τα οποία επινοήθηκαν. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για αυτή την μη-σύνδεση: μερικές φορές οι στρατηγικές είναι μη ρεαλιστικές, μερικές φορές οι οργανώσεις δεν μπορούν να επιτύχουν την εσωτερική ευθυγράμμιση (η οποία απαιτείται για να προχωρήσει η στρατηγική), ενώ πιο συχνά, οι στρατηγικές αποτυγχάνουν επειδή οι οργανισμοί δεν έχουν αποκτήσει ή αναπτύξει επαρκώς τις δυνατότητες να τις εφαρμόσουν, με λεπτομέρεια, σε τακτικό επίπεδο.

Σε μια παγκοσμιοποιημένη, πλέον, οικονομία, στην οποία όλοι ανταγωνιζόμαστε με οργανισμούς, για τους οποίους γνωρίζουμε πολύ λίγα, σε μέρη του κόσμου με τα οποία μπορεί να μην είμαστε καθόλου εξοικειωμένοι, καθίσταται σαφές ότι ένα κρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η δυνατότητα μας να μεταφράζουμε τη στρατηγική σε επιχειρηματική επιτυχία μέσω έργων. Αυτό σημαίνει ανάπτυξη όχι μόνο της δυνατότητας να επιτύχουμε μεμονωμένα έργα — όσο σημαντικό κι αν είναι αυτό — αλλά να αναπτύξουμε ένα συνολικό οργανωσιακό προσανατολισμό προς την μεταχείριση όσων περισσότερων προσπαθειών, όπως τα έργα, και τη διαχείρισή αυτών (τόσο ξεχωριστά-όσο και συνδυαστικά) με τέτοιο τρόπο ώστε να υποστηρίζονται οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού. Αυτή η προσέγγιση είναι αυτό που δηλώνεται με τον όρο «Οργανωσιακή Διοίκηση Έργων," που ορίζουμε ως:

«η εφαρμογή γνώσεων, δεξιοτήτων, εργαλείων, και τεχνικών σε οργανωσιακές δραστηριότητες και δραστηριότητες έργων, με σκοπό να επιτύχουμε τους στόχους ενός οργανισμού μέσα από έργα.» Ενώ τα μεμονωμένα έργα μπορεί να θεωρηθούν τακτικά, η οργανωσιακή διοίκηση έργων είναι, εξ ορισμού, στρατηγική, επειδή εάν χρησιμοποιείται σωστά, αντανακλά την επιχειρηματική στρατηγική ενός οργανισμού και παρέχει μια υψηλού επιπέδου προοπτική, καθώς ρυθμίζει τους κρίσιμους πόρους που επηρεάζουν άμεσα τα οικονομικά αποτελέσματα. Υπό αυτή την οπτική, διοίκηση έργων σε επίπεδο οργανισμού είναι ένα στρατηγικό πλεονέκτημα σε αυτήν την άκρως ανταγωνιστική οικονομία.

Το ερώτημα, λοιπόν, που αναμένει απάντηση είναι: Πώς μια οργάνωση κινείται για να βελτιώσει τον εαυτό της σε αυτόν τον τομέα της διοίκησης έργων;

- Κατ ' αρχάς, ένας οργανισμός πρέπει να ξέρει ποιες συγκεκριμένες πρακτικές διοίκησης έργων (γνώση, δεξιότητες, εργαλεία, τεχνικές) έχουν αποδειχθεί ,σε μόνιμη βάση, χρήσιμες σε άλλους οργανισμούς.
- Δεύτερον, ένας οργανισμός χρειάζεται μια μέθοδο για να αξιολογήσει την τρέχουσα κατάσταση οργανωσιακής διοίκησης έργων - σε αντιπαραβολή με αυτές τις επιθυμητές πρακτικές.
- και τρίτον, εάν ένας οργανισμός επιθυμεί πραγματικά να ακολουθήσει το δρόμο της βελτίωσης, πρέπει να ξέρει πώς να βελτιώσει τον εαυτό του στις συγκεκριμένες δυνατότητες (capabilities) που προσδιορίζει ότι χρήζουν βελτίωσης.

Στην προσπάθεια να ικανοποιηθούν αυτές τις ανάγκες, πολλά άτομα και οργανισμοί έχουν αναπτύξει διάφορα πρότυπα και μεθοδολογίες για να βοηθήσουν τις οργανώσεις που ενδιαφέρονται και επιδιώκουν αυτή την ιδέα της ωριμότητας. Το 1998, το Project Management Institute, ένας οργανισμός που αποτελείται από 100.000 ,και πλέον, μέλη - όλοι επαγγελματίες της διοίκησης έργων — εισήλθε σε αυτόν τον σημαντικό χώρο συστήνοντας ομάδα έργου για την ανάπτυξη του Μοντέλου Οργανωσιακής Ωριμότητας στη Διοίκηση Έργων (OPM3).

Από τότε, μέσα από εκτεταμένη έρευνα και την είσοδο ενός σημαντικού αριθμού επαγγελματιών της διοίκησης έργων, η ομάδα αυτή που ασχολείται με την Οργανωσιακή Ωριμότητα στη Διοίκηση Έργων έχει καταφέρει μια σειρά κρίσιμων στόχων.



Για παράδειγμα, καθόρισε:

- Βέλτιστες πρακτικές που συνδέονται με την οργανωσιακή διοίκηση έργων
- Δυνατότητες (Capabilities) που είναι η προϋπόθεση ή που αθροίζουν σε βέλτιστες πρακτικές (βλέπε γράφημα 3.1)
- Τα παρατηρήσιμα αποτελέσματα (outcomes) που σημαίνουν την ύπαρξη μιας δεδομένης ικανότητας (βλέπε γράφημα 3.1) στον οργανισμό
- Βασικούς Δείκτες Μέτρησης Απόδοσης (Key Performance Indicators) και Μετρήσεις που παρέχουν τα μέσα για να μετρηθούν τα αποτελέσματα.
- Και τις διαδρομές που προσδιορίζουν τις δυνατότητες (capabilities), για αναθεώρηση των βέλτιστων πρακτικών (γράφημα 3.2).



**Γράφημα 3.1:** Γραφική αναπαράσταση καλύτερης πρακτικής (best practice), δυνατότητας (capability), αποτελέσματος (Outcome) και KPI (ΠΗΓΗ PMI 2003)

Μαζί, αυτές οι βέλτιστες πρακτικές, δυνατότητες, τα αποτελέσματα και τα KPI — μαζί με τις αναγκαίες αφηγητικές επεξηγήσεις, τις κατευθύνσεις για την καταγραφή των ικανοτήτων, την αυτοαξιολόγηση και την περιγραφή της διοίκησης έργων σε οργανωσιακό επίπεδο— αποτελούν το μοντέλο οργανωσιακής ωριμότητας στη διοίκηση έργων του PMI. Το μοντέλο αυτό έχει σχεδιαστεί για να βοηθήσει τους οργανισμούς να αξιολογήσουν την υπάρχουσα κατάσταση σε επίπεδο οργανωσιακής ωριμότητας (στη διοίκηση έργων), βοηθώντας στη κατανόηση της οργανωσιακής διοίκησης έργων, την ωριμότητά της, και τον τρόπο αυτό-αξιολόγησης. Υποθέτοντας ότι μια οργάνωση επιθυμεί να βελτιωθεί, το OPM3 θα βοηθήσει επίσης να

καθοριστούν οι δυνατότητες που χρειάζονται για να επιτευχθούν οι επιθυμητές βέλτιστες πρακτικές. Έτσι είναι εφικτό για τους οργανισμούς να προχωρήσουν τα θέματα της ατζέντας τους καθορίζοντας τις προτεραιότητες για την χρήση ή εφαρμογή οργανωσιακών περιορισμένων πόρων.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

### 3.2 Τι είναι το OPM3, και τι δεν είναι

Μερικοί άλλοι τρόποι που μπορούμε να περιγράψουμε τι είναι το OPM3:

- Σίγουρα, το OPM3 είναι ένα μέσο για να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν τη δυνατότητα ενός οργανισμού να εφαρμόσει τον υψηλού επιπέδου στρατηγικό σχεδιασμό στη διοίκηση του χαρτοφυλακίου του και εν συνεχεία να αποδώσει σε τακτικό επίπεδο με επιτυχία, με συνέπεια και προβλέψιμα τη διοίκηση προγραμμάτων και μεμονωμένων έργων.
- Το OPM3 είναι επίσης ένα εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να φέρουν βελτίωση σε μια οργάνωση
- Το OPM3 είναι επίσης ένας συνδιασμός βέλτιστων πρακτικών από τις βασικές αρχές της οργανωσιακής διοίκησης έργων, συμπεριλαμβανομένης της διοίκησης χαρτοφυλακίου, τη διοίκησης προγράμματος και τη διοίκησης έργων.

Ωστόσο, επειδή το PMI είναι, μεταξύ των άλλων, ένας οργανισμός τυποποίησης, θα λέγαμε, προ πάντων ότι το OPM3 έχει σχεδιαστεί από την αρχή να είναι ένα πρότυπο. Το PMI θεωρεί ότι το επάγγελμα της διοίκησης έργων και οι οργανισμοί γενικά θα αγκαλιάσουν το OPM3 ως το παγκόσμιο πρότυπο για την οργανωσιακή διοίκηση έργων. Στην προσπάθεια για την επίτευξη αυτού του αποτελέσματος, η ομάδα έργου OPM3 διεξήγαγε έρευνα που θα διασφαλίσει ότι το τελικό προϊόν θα αντικατοπτρίζει τις αληθινές απαιτήσεις του τελικού χρήστη. Αυτό έγινε μέσα από τη διαδικασία γνωστή ως Quality Function Deployment (QFD), που οδήγησε σε αυτό που ονομάζεται Σπίτι της Ποιότητας (House of Quality-HoQ). Το Σπίτι της Ποιότητας απεικονίζει τις απαιτήσεις που ειδικοί, με το αντικείμενο, ανέφεραν ότι το μοντέλο θα πρέπει να εκπληρώσει, προκειμένου να ανταποκρίνεται στις ανάγκες που έχει σχεδιαστεί για να καλύψει. Σε όλη αυτή τη διαδικασία ανάπτυξης συμμετείχε μεγάλος αριθμός εθελοντών από την παγκόσμια κοινότητα διοίκησης έργων, φέρνοντας πολυποίκιλα υπόβαθρα από πολλές γεωγραφικές περιοχές, βιομηχανίες, οργανισμούς και επίπεδα εντός αυτών. Ως αποτέλεσμα αυτής της έρευνας το OPM3 είναι ένα ολοκληρωμένο μοντέλο, που ικανοποιεί σημαντικές απαιτήσεις πελατών (όπως αυτές εντοπίστηκαν), όπως πρακτικότητα, επεκτασιμότητα και ευελιξία - καθώς και απαιτήσεις σχεδιασμού, όπως τη χρήση ειδικών ικανοτήτων (capabilities), αποτελεσμάτων και δεικτών μέτρησης απόδοσης. Το μοντέλο οργανωσιακής

ωριμότητας στη διοίκηση έργων περιλαμβάνει επίσης την ενσωμάτωση όλων των τομέων διοίκησης έργων και μια διαδικασία βελτίωσης δομών.

Πρακτικά, το μοντέλο είναι οργανωμένο ως ένα βιβλίο - περιέχοντας επεξηγηματικές πληροφορίες στο φόντο σχετικά με το μοντέλο, μια κύρια λίστα των σχετικών βέλτιστων πρακτικών οργανωσιακής διοίκησης έργων, ένα μέσο για αυτό-αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης ωριμότητα μέσα στον οργανισμό, μια διαδικασία κατασκευής χαρτοφυλακίου και πρόγραμμα διοίκησης έργων σύμφωνα με το βιβλίο «Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων (PMBOK) του PMI, και ένα γλωσσάρι. Επιπλέον, εξηγεί και καταγράφει με λεπτομέρειες τις δυνατότητες που οδηγούν στις βέλτιστες πρακτικές, καθώς και τις πληροφορίες που απαιτούνται για να βοηθήσει το χρήστη να ελιχθεί σε μια πληθώρα δεδομένων και να αναπτύξει ένα σχέδιο βελτίωσης για τον οργανισμό του.

Μερικά πράγματα που το μοντέλο δεν είναι: δεν είναι ένα εργαλείο για την ανάπτυξη από το διευθυντή έργου μεμονωμένων δυνατοτήτων, που θα ήταν απλά μια επανάληψη υλικού που ήδη υπάρχει. Το OPM3 δεν είναι αντίγραφο ή παραλλαγή άλλων υπάρχοντων μοντέλων οργανωσιακής ωριμότητας. Η ομάδα έργου OPM3 μελέτησε προσεκτικά είκοσι επτά μοντέλα ωριμότητας ενώ ανέπτυξε το OPM3, με σκοπό να καθορίσει ποιές ήταν οι υπόλοιπες ανάγκες και να δει που μπορούσε να επιτευχθεί μια προσθήκη, μοναδική σε αυτό το πεδίο. Το μοντέλο οργανωσιακής ωριμότητας στη διοίκηση έργων δεν προορίζεται απλά για να διαβαστεί. Ενώ μπορεί να είναι ένα ισχυρό εργαλείο αναφοράς και ανάπτυξης, η αποτελεσματική χρήση του απαιτεί σημαντική σκέψη, πέψη, εφαρμογή, ανάλυση και αξιολόγηση — κάτι αδύνατον μέσω της απλής ανάγνωσης του κειμένου.

Το υπόλοιπο του παρόντος εγγράφου θα είναι αφιερωμένο σε μια παρουσίαση του OPM3 του ίδιου, των συστατικών του, της αρχιτεκτονικής του, καθώς και της βασικής έννοιας της λειτουργίας του σε επίπεδο οργανισμού.

### **3.3 Βασική αρχιτεκτονική του μοντέλου οργανωσιακής ωριμότητας στη διοίκηση έργων**

#### **3.3.1 Βασικά Στοιχεία**

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, τα βασικά συστατικά του OPM3 είναι τα εξής:

- Βέλτιστες πρακτικές στην διοίκηση έργων σε επίπεδο οργανισμού
- Ικανότητες (βλέπε Γράφημα 3.1) που είναι αναγκαίες για την ύπαρξη ή την επίτευξη των βέλτιστων πρακτικών.
- παρατηρήσιμα αποτελέσματα που δηλώνουν την ύπαρξη ή την επίτευξη κάθε σχετικής ικανότητας
- Δείκτες μέτρησης απόδοσης, που είναι τα μέσα μέτρησής κάθε αποτελέσματος.
- πρότυπο πλαίσιο, συμπεριλαμβανομένων της διαδικασίας οργανωσιακής διοίκησης έργων και τα στάδια της διαδικασίας βελτίωσης;
- τις διαδρομές που προσδιορίζουν τις ικανότητες –αναγκαίες για την επίτευξη βέλτιστων πρακτικών (βλέπε Γράφημα 3.2)

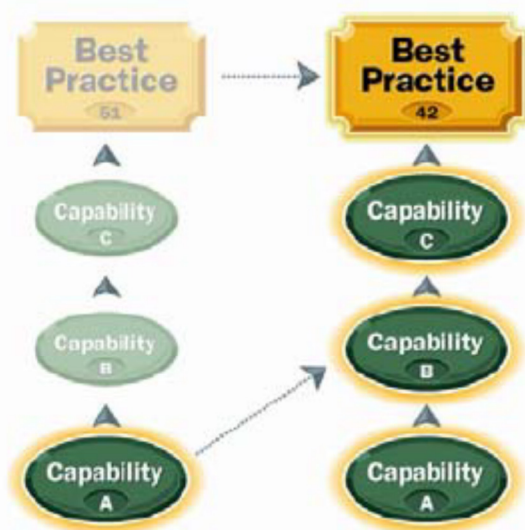
#### **3.3.2 Αποτελέσματα και Βασικοί Δείκτες Μέτρησης Απόδοσης**

Προχωρώντας προς τα κάτω στον κατάλογο, μπορούμε να δούμε αποτελέσματα (Outcomes) και δείκτες μέτρησης απόδοσης (KPIs). Ο σκοπός της ενσωμάτωσης των αποτελεσμάτων στο μοντέλου είναι ότι αυτά τα αποτελέσματα είναι η απόδειξη ότι μια δεδομένη ικανότητα υπάρχει ή έχει επιτευχθεί στον οργανισμό. Με άλλα λόγια, αν έχετε μία ορισμένη ικανότητα, πρέπει να υπάρχουν κάποια αντικειμενικά στοιχεία, που αποδεικνύουν ότι αυτό συμβαίνει. Για παράδειγμα, εάν μια ικανότητα είναι : «Τακτική συντήρησης του χρονοδιαγράμματος (Master Schedule) του έργου», ένα αποτέλεσμα θα ήταν η φυσική ύπαρξη ενός ενημερωμένου χρονοδιαγράμματος του έργου. Ένας Δείκτης Μέτρησης Απόδοσης (KPI), στη συνέχεια, είναι μια μέτρηση που μπορεί να μας πει, είτε ποσοτικά είτε ποιοτικά, τον βαθμό στον οποίο υπάρχει το αποτέλεσμα. Ένα KPI μπορεί να είναι μια άμεση μέτρηση ή μία εκτίμηση εμπειρογνομώνων. Στην περίπτωση μας παράδειγμα, δεν θα ήταν δύσκολο να

εξακριβωθεί αν στο κύριο χρονοδιάγραμμα εκπροσωπείται επαρκής αριθμός των έργων του οργανισμού ή μόνο ορισμένα από αυτά, ή αν πραγματικά συντηρείται επαρκώς ώστε να παρέχει τη μέγιστη αξία στους συμμετόχους του έργου. Ως εκ τούτου, ένας δείκτης μέτρησης απόδοσης μπορεί να αποτελείται από ένα συνδυασμό απτών μετρήσεων και την εκτίμηση ενός εμπειρογνώμονα.

### 3.3.3 Εξαρτήσεις

Ένα πρόσθετο μοναδικό χαρακτηριστικό του μοντέλου είναι οι εξαρτήσεις που υπάρχουν μεταξύ των ικανοτήτων (Capabilities). Η επίτευξη των βέλτιστων πρακτικών εξαρτάται από την επίτευξη των ικανοτήτων, πολλές από τις οποίες εξαρτώνται από άλλες ικανότητες. Σχέσεις επίσης υπάρχουν μεταξύ βέλτιστων πρακτικών - και μεταξύ των ικανοτήτων που συνδέονται με τις βέλτιστες πρακτικές. Αυτές οι σχέσεις μπορούν να απεικονιστούν όπως μπορείτε να δείτε εδώ:



**Γράφημα 3.2:** Σχέσεις μεταξύ των βέλτιστων πρακτικών (ΠΗΓΗ PMI 2003)

Το παράδειγμα που φαίνεται (βλέπε γράφημα 3.2), επειδή η καλύτερη πρακτική 42 εξαρτάται από την καλύτερη πρακτική 51, τουλάχιστον μία από τις δυνατότητες στην καλύτερη πρακτική 42 πρέπει να εξαρτάται από μια ικανότητα στην καλύτερη πρακτική 51. Όπως απεικονίζεται στο γράφημα 3.2, η καλύτερη πρακτική 42

εξαρτάται από την ικανότητα 42C, που εξαρτάται από την ικανότητα 42β, η οποία εξαρτάται από δυνατότητες 42α και 51α.

Η κατανόηση των διαφόρων τύπων εξαρτήσεων μεταξύ βέλτιστων πρακτικών παρέχει μια πιο ισχυρή και πλήρη άποψη του τι μια οργάνωση πρέπει να επιτύχει για την πλήρη επίτευξη μια δεδομένης βέλτιστης πρακτικής — και έτσι, μια πιο ρεαλιστική εικόνα του τι είναι απαραίτητο για να προχωρήσει προς την ωριμότητα στην οργανωσιακή διοίκηση έργων. Συγκεκριμένα, η κατανόηση αυτών των εξαρτήσεων οδηγεί γενικά σε μια " διαδρομή ", βήμα-βήμα από ικανότητα σε ικανότητα που ο χρήστης μπορεί να ακολουθήσει στην επιδίωξη μιας δεδομένης βέλτιστης πρακτικής. Ωστόσο, για ορισμένες βέλτιστες πρακτικές, μπορεί να υπάρχουν περισσότερες από μία λογικές ακολουθίες μέσω των οποίων να επιτευχθούν οι απαραίτητες ικανότητες, συντηρώντας τους πολύτιμους οργανωτικούς πόρους. Στο μοντέλο OPM3 έχει αφιερωθεί μια τεράστια προσπάθεια να καθοριστεί η φύση αυτών των πολύπλοκων αλληλεξαρτήσεων, ώστε να γίνει πράξη η δημιουργία ενός μοντέλου που παρέχει μέγιστες πρακτικές πληροφορίες και αξία στο χρήστη. Μέχρι σήμερα, το μοντέλο οργανωσιακής ωριμότητας προσδιόρισε άνω των 600 βέλτιστων πρακτικών, 3.000 δυνατοτήτων και 4.000 σχέσεων μεταξύ δυνατοτήτων.

Με απλούς όρους, ένας οργανισμός που χρησιμοποιεί το OPM3 — είτε αξιολογώντας ο ίδιος τον εαυτό του κατά το πρότυπο, είτε αναπτύσσοντας σχέδιο για την επίτευξη μιας βέλτιστης πρακτικής σε επίπεδο οργανωσιακής διοίκησης έργων— θα έχει τα εργαλεία να κατανοήσει τις ικανότητες που υπάρχουν επί του παρόντος και εκείνες που πρέπει για την αποφευχθούν καθώς και μια συνιστώμενη ακολουθία ενεργειών για την επίτευξή τους. Ο οργανισμός θα είναι σε θέση να ελέγξει το αποτέλεσμα (outcome) ή τα στοιχεία που δείχνουν αν είχε επιτευχθεί κάθε ικανότητα (capability), καθώς και το μέτρο που πρέπει να χρησιμοποιήσει για να μετρήσει αυτό το αποτέλεσμα. Μόλις αυτοί οι παράγοντες προσδιοριστούν, ο οργανισμός θα γνωρίζει, σε ένα πλήρη και ολοκληρωμένο βαθμό, ακριβώς τι θα πρέπει να κάνει για να επιτύχει κάθε βέλτιστη πρακτική. Ο οργανισμός θα διαθέτει επίσης τις πληροφορίες που απαιτούνται για το σχεδιασμό των διαδικασιών βελτίωσης που θα ήταν αναγκαίες για την επίτευξη των αυτών των βέλτιστων πρακτικών.

### 3.3.4 Πώς οργανώνεται το μοντέλο

Επειδή τα συστατικά μέρη της ωριμότητας περιλαμβάνουν βελτίωση και τα σκαλοπάτια που οδηγούν σε βελτίωση, πολλά μοντέλα ωριμότητας κάνουν χρήση των καθιερωμένων σταδίων της διοίκησης διαδικασιών ως βάση για την οργάνωση και την παρουσίαση του περιεχομένου τους. Τα Στάδια Διαδικασίας Βελτίωσης, από τις πιο βασικές έως πιο προχωρημένες, αποτελούνται από τα εξής :

- Τυποποίηση (Standardize)
- Μέτρηση (Measure)
- Έλεγχος (Control)
- Συνεχής βελτίωση (Continuously Improve)

Το μοντέλο OPM3, επίσης, χρησιμοποιεί τη λογική από αυτά τα στάδια. Με αυτόν τον τρόπο επιτρέπει σε έναν οργανισμό να δει ποιές βέλτιστες πρακτικές συνδέονται ειδικά με το οργανωσιακή ωριμότητα στη διοίκηση έργων και πως μπορεί να ξεκινήσει αυτό «το ταξίδι» για βελτίωση.

Ωστόσο το OPM3 δεν χρησιμοποιεί μόνο τα στάδια βελτίωσης της διαδικασίας για να οργανώσει το περιεχόμενό του. Βασίζεται επίσης στο πλαίσιο διαδικασιών της διοίκησης έργων, όπως ορίζεται στο PMBOK®, και επεκτείνει αυτό το πλαίσιο στους τομείς της διοίκησης προγράμματος και διοίκησης χαρτοφυλακίου. Αυτό το πλαίσιο επιτρέπει περαιτέρω βελτίωση του μοντέλου, έτσι ώστε οι χρήστες να κατανοήσουν τις συνέπειες των βέλτιστων πρακτικών όσον αφορά τις πιθανές μελλοντικές εφαρμογές για κάποιον ή όλους αυτούς τους τρεις τομείς που, στο σύνολό τους, αποτελούν την διοίκηση έργων σε επίπεδο οργανισμού.

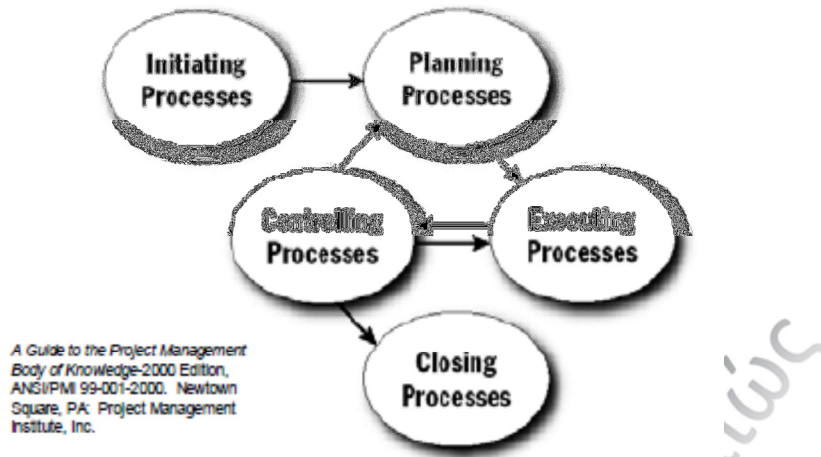
Οι βασικές ομάδες διεργασιών διοίκησης έργων, όπως προσδιορίζονται στο PMBOK είναι:

- Διεργασίες εκκίνησης
- Διεργασίες σχεδιασμού
- Διεργασίες εκτέλεσης
- Διεργασίες ελέγχου



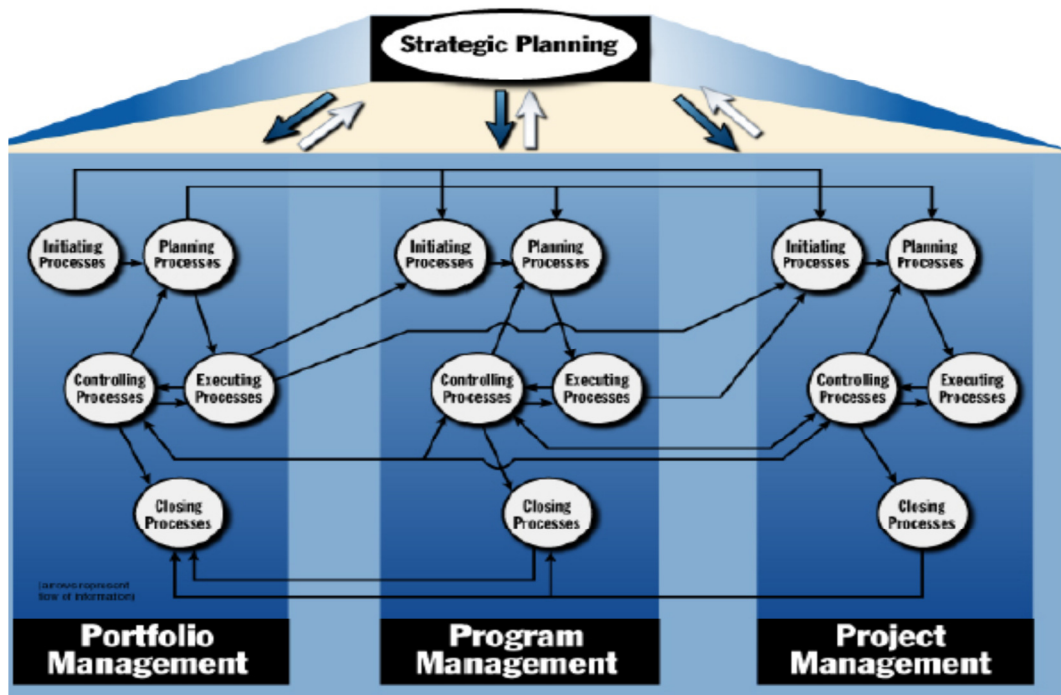
- Διεργασίες κλεισίματος

Αν παρουσιαστούν σε σχέση με τις αλληλεξαρτήσεις τους και την συνηθισμένη ροή πληροφοριών, αυτές οι ομάδες δείχνουν κάπως έτσι:



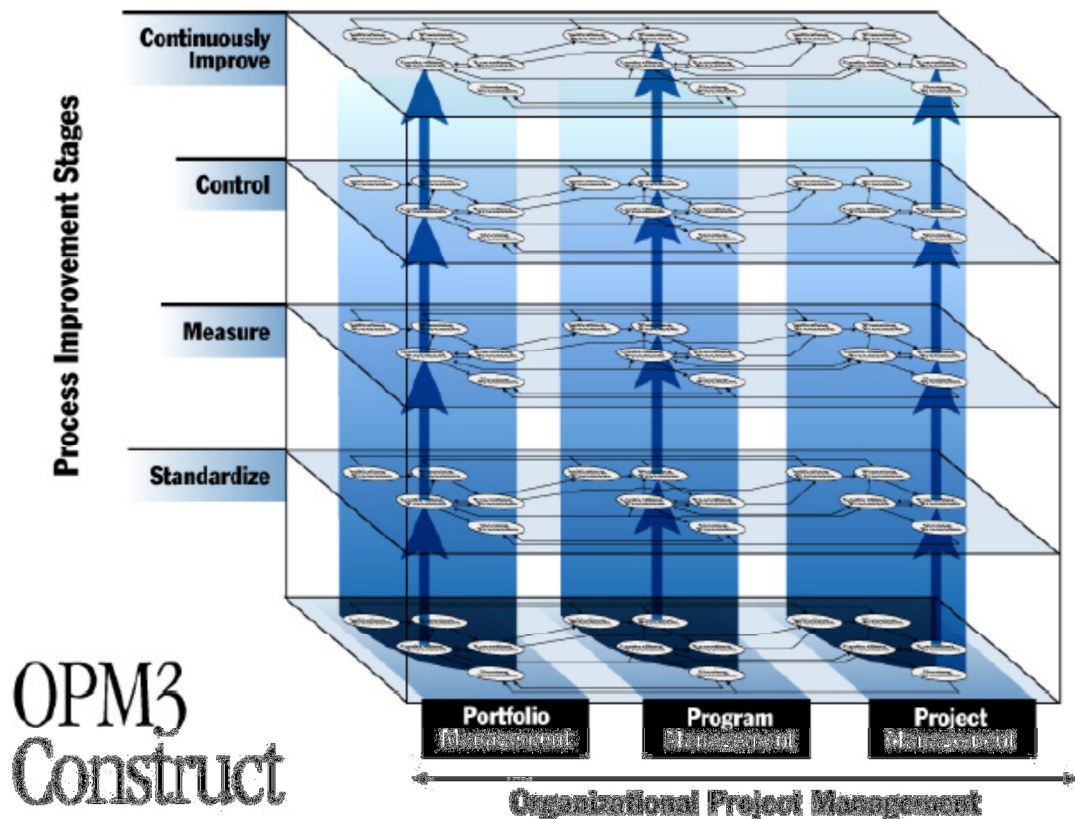
**Γράφημα 3.3:** Ομάδες Διαδικασιών Διοίκησης Έργων (ΠΗΓΗ PMI 2003)

Αυτές οι ίδιες διαδικασίες μπορούν να επεκταθούν και να εφαρμοστούν στη διοίκηση προγράμματος και χαρτοφυλακίου, επίσης. Τοποθετημένες στο πλαίσιο των τριών τομέων, μπορούμε να δούμε πώς αυτές οι ίδιες ομάδες διεργασιών προσδίδουν μια πρόσθετη διάσταση, στρατηγικής σημασίας.



**Γράφημα 3.4 :** Διαδικασίες Διοίκησης έργων, σε επίπεδο Οργανισμού (ΠΗΓΗ PMI 2003)

Τέλος, με την δομή διαδικασιών του OPM3 (Γράφημα 3.5), μπορούμε να δούμε τα πάντα σε συνδυασμό: τις πέντε ομάδες διοίκησης διεργασιών του έργου, σε κάθε ένα από τους τρεις τομείς, να αλληλοεπιδρούν και να προχωρούν μέσα από τα τέσσερα στάδια της διαδικασίας βελτίωσης.



**Γράφημα 3.5:** Ανάλυση του Μοντέλου Οργανωσιακής Ωριμότητας στη Διοίκηση Έργων (OPM3) (ΠΗΓΗ PMI 2003)

Κάθε καλύτερη πρακτική στα πλαίσια του μοντέλου οργανωσιακής ωριμότητας στη διοίκηση έργων χαρτογραφείται σε μία ή περισσότερες θέσεις εντός δύο διαστάσεων του μοντέλου. Με άλλα λόγια, το OPM3 θα πει στο χρήστη το σημείο που μια βέλτιστη πρακτική εμπίπτει τους τομείς της διοίκησης έργου, προγράμματος ή χαρτοφυλακίου, καθώς και το στάδιο της βελτίωσης οργανωσιακών διαδικασιών (τυποποίησης, μέτρησης, ελέγχου και συνεχούς βελτίωσης) που βρίσκεται.

### **3.4 Περίληψη Μοντέλου**

Εν συνεχεία , συνοψίζοντας, το OPM3 προσδιορίζει εκατοντάδες των καλύτερων πρακτικών στην οργανωσιακή διοίκηση έργων και καθορίζει τις συγκεκριμένες ικανότητες για να επιτευχθούν αυτές οι βέλτιστες πρακτικές, ενώ παρέχει μεθοδολογία για την καθιέρωση κάθε ικανότητας όταν αυτή έχει επιτευχθεί. Με τη σειρά της, κάθε βέλτιστη πρακτική έχει τοποθετηθεί σε ένα πλαίσιο που ονομάζεται OPM3 Process Construct, αντιστοιχίζοντάς τους τομείς διαχείρισης έργου και τα στάδια της διοίκησης διαδικασιών.

#### **3.4.1 Πώς χρησιμοποιούν οι οργανισμοί το μοντέλο OPM3**

Το OPM3 δίνει στους χρήστες τις γνώσεις για να αντιληφθούν την οργανωσιακή διοίκηση έργων, ένα εργαλείο για να αξιολογούν οι ίδιες τον εαυτό τους κατά το πρότυπο, τη δυνατότητα να προσδιορίζουν τη σημερινή τους κατάσταση όσον αφορά την ωριμότητα, καθώς και τις αναγκαίες πληροφορίες για να αποφασίσει ο οργανισμός εάν πρέπει ή όχι να ακολουθήσει ένα σχέδιο βελτίωσης. Για εκείνους που επιλέγουν να πραγματοποιήσουν επειγόντως βελτιώσεις στην ωριμότητα, παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για να χρησιμοποιηθεί το OPM3 με σκοπό να καθοριστεί μια ενδεδειγμένη πορεία δράσης, ενώ παράλληλα προστατεύονται οι οργανωσιακοί πόροι. Σε γενικές γραμμές, τα βήματα του μοντέλου έχουν ως εξής:

1. Προετοιμασία για αξιολόγηση. Το πρώτο βήμα για τον οργανισμό είναι να κατανοήσει τις έννοιες πίσω από το μοντέλο όσο το δυνατόν πληρέστερα. Εκείνοι που ενέχονται στην εφαρμογή του προτύπου εξ ονόματος ενός οργανισμού πρέπει να αφιερώσουν χρόνο να μελετήσουν το περιεχόμενο του προτύπου, να εξοικειωθούν με την οργανωσιακή διοίκηση έργων, με τα στοιχεία και τη λειτουργία του OPM3.

2. Εκτίμηση κατάστασης. Το επόμενο βήμα είναι η αξιολόγηση του βαθμού ωριμότητάς στην οργανωσιακή διοίκηση έργων. Για να γίνει αυτό, μια οργάνωση πρέπει να είναι σε θέση να συγκρίνει τα χαρακτηριστικά της τρέχουσας κατάστασης ωριμότητας με αυτά που περιγράφονται από το μοντέλο. Η μεθοδολογία αυτοαξιολόγησης OPM3 δίνει στους χρήστες ένα ανώτατου επιπέδου εργαλείο για να κάνει αυτή τη σύγκριση. Μέσω αυτής της εκτίμησης, μια οργάνωση μπορεί να

προσδιορίσει τομείς της δύναμης και αδυναμία, και να εντοπίσει τη γενική θέση της επί της συνέχειας του organizational project management maturity.

Το, πιο κοινό, επόμενο βήμα θα ήταν να διεξάγει μια αυστηρή και λεπτομερή αξιολόγηση των βέλτιστων πρακτικών και των συστατικών μερών τους, για να προσδιορίσει ποιες από αυτές υπάρχουν σήμερα στην οργάνωση. Αυτό θα επιτρέψει στην οργάνωση να πάρει τις τελικές αποφάσεις σχετικά με πιθανές βελτιώσεις και να αποφασίσει πού να διαθέσει πόρους. Μία δυνατή προσέγγιση στη διαδικασία αυτή περιγράφεται στο OMP3.

Μετά το στάδιο της αξιολόγησης, μια οργάνωση μπορεί να λάβει μία από τις τρεις διαδρομές: 1) να συνεχίσει στην διαδικασία βελτίωσης σχεδιασμού, 2) να επαναλάβει κάποιο μέρος της αξιολόγησης, ή 3) να βγει από τη διαδικασία, εάν είναι επί του παρόντος ικανοποιημένη από το επίπεδο οργανωσιακής ωριμότητας στη διοίκηση έργων. Εάν ένας οργανισμός επιλέξει να βγει, ίσως θέλει να επανεξετάζει το βήμα αξιολόγησης, περιοδικά, για να παρακολουθήσει τα αποτελέσματα πιθανών αλλαγών.

3.Σχέδιο για βελτιώσεις. Για τους οργανισμούς που επιλέγουν να ακολουθήσουν ένα σχέδιο βελτίωσης, τα αποτελέσματα από το προηγούμενο βήμα, θα αποτελέσουν τη βάση για την έναρξη της ανάπτυξης του οργανωσιακού σχεδίου βελτίωσης. Την τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων που δεν έχουν ακόμα παρατηρηθεί - αναφέροντας ικανότητες που δεν έχουν πλήρως επιτευχθεί - επιτρέπει την κατάταξη των αναγκαίων αποτελεσμάτων και ικανοτήτων, σύμφωνα με τις προτεραιότητες της οργάνωσης. Αυτές τις πληροφορίες, σε συνδυασμό με τον προσδιορισμό των βέλτιστων πρακτικών που δίνουν περισσότερη αξία στη χρήση των διαθέσιμων πόρων, ανοίγουν το δρόμο για την ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου σχεδίου για την επίτευξη των αποτελεσμάτων που συνδέονται με τις δυνατότητες ,εντός αυτών των βέλτιστων πρακτικών. Ως εκ τούτου, ο οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει τα αποτελέσματα του βήματος 2 σε συνδυασμό με τις οργανωσιακές προτεραιότητες για τον προσδιορισμό του εύρους και της ακολουθίας των προσπαθειών βελτίωσης.

4.Εφαρμογή βελτιώσεων. Αυτό το βήμα είναι όπου η πραγματική οργανωτική αλλαγή θα λάβει χώρα. Μόλις έχει οριστεί το σχέδιο, ο οργανισμός θα πρέπει να εφαρμόσει το σχέδιο με την πάροδο του χρόνου, δηλαδή, να εκτελέσει τις απαραίτητες δραστηριότητες οργανωσιακής ανάπτυξης για την επίτευξη των αναγκαίων

ικανοτήτων και να προχωρήσει στο δρόμο της οργανωσιακής ωριμότητας στη διοίκηση έργων.

5.Επανάληψη της διαδικασίας. Έχοντας ολοκληρώσει κάποια δραστηριότητα αλλαγής, ο οργανισμός είτε θα επαναξιολογήσει σε τι επίπεδο οργανωσιακής ωριμότητας στη διοίκηση έργων, είναι επί του παρόντος, ή θα αρχίσει να εργάζεται για να γίνουν κτήμα του βέλτιστες πρακτικές που είχαν προσδιοριστεί σε προηγούμενη εκτίμηση, αλλά δεν ενεργοποιήθηκαν.

### **3.4.2 Θεώρηση για το μοντέλο οργανωσιακής διοίκησης έργων**

Ξεκάθαρα, η επιδίωξη της χρήσης του μοντέλου οργανωσιακής ωριμότητας στη διοίκηση έργων άπτεται μιας πολύ σοβαρής δέσμευσης οργανωτικού χρόνου και πόρων. Αυτό σημαίνει ότι μερικοί οργανισμοί χρειάζονται μήνες ή ακόμη και χρόνια για να εφαρμόσουν τα βήματα του μοντέλου και να αντιμετωπίσουν τα ζητήματα που αποκαλύφθηκαν ακολουθώντας τη συνιστώμενη διαδικασία του OPM3. Το μοντέλο αυτό δεν προορίζεται να είναι μια ακόμα γρήγορη λύση- αλλά μάλλον ένας οδικός χάρτης (roadmap), ένας διαρθρωμένος και λεπτομερής οδηγός για τις βέλτιστες πρακτικές που πρέπει να εφαρμόσει ένας οργανισμός για την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων μέσω έργων – κάνοντας, παράλληλα, βέλτιστη χρήση των πόρων του. Το OPM3 έχει σχεδιαστεί για να είναι εύκολο στην κατανόηση και χρήση από οποιονδήποτε ενδιαφέρεται για Οργανωσιακή Ωριμότητα στη Διοίκηση Έργων. Επίσης έχει σχεδιαστεί να είναι επεκτάσιμο, ευέλικτο και προσαρμόσιμο, για να είναι σε θέση να ανταποκριθεί σε πληθώρα διαφοροποιούμενων στόχων και αναγκών- διαφόρων οργανισμών (σε ευρύ φάσμα ειδών και μεγεθών).

Το Ινστιτούτο Διοίκησης έργων (PMI) έχει μεγάλες προσδοκίες για το μοντέλο οργανωσιακής ωριμότητας στη διοίκηση έργων, στοχεύει να γίνει ένα παγκόσμιο πρότυπο για την οργανωσιακή διοίκηση. Στο βαθμό που επετεύχθη ,αυτά τα χρόνια της ανάπτυξής του, η συγκέντρωση εισροών και συναίνεσης πολλών - ανομοιογενών ομάδων οργανώσεων και ατόμων, πιστεύεται ότι έχει δημιουργηθεί ένα πρότυπο που θα εξυπηρετεί τις ανάγκες των χρηστών όλων των τύπων. Επιδεικνύεται μεγάλο

ενδιαφέρον για την ποικιλία καινοτόμων εφαρμογών του ΟΡΜ3, η οποία αναμένεται να βρει έδαφος για ανάπτυξη σε ένα ευρύ φάσμα βιομηχανιών. Ενώ η συνεχή επικοινωνία με τη παγκόσμια κοινότητα χρηστών και η αλληλοεπίδραση με αυτούς (απορίες, εμπειρίες κτλ) αναμένεται να συμβάλει στην περεταίρω εξέλιξη του μοντέλου.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Ένα από τα κύρια επιχειρήματα που χρησιμοποιήθηκε κατά κόρον για την ανάπτυξη του Μοντέλου Οργανωσιακής Ωριμότητας (OPM3) ήταν η ανάγκη να δέσουμε καλύτερα τα έργα με την οργανωσιακή στρατηγική. Η βασική ιδέα ήταν ότι η στρατηγική δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην εκτέλεση. Το μοντέλο OPM3 προσφέρει στην εισαγωγή του την ακόλουθη περιγραφή :

" Το μοντέλο οργανωσιακής ωριμότητας διοίκησης έργου (OPM3 ®) είναι ένα πλαίσιο που παρέχει σε όλο τον οργανισμό μία σφαιρική αντίληψη της διοίκησης χαρτοφυλακίου, της διοίκησης προγραμμάτων και της διοίκησης έργων για να υποστηρίξει την επίτευξη των βέλτιστων πρακτικών σε κάθε ένα από αυτούς τους τομείς. Αυτή η ολιστική προσέγγιση είναι ένα ισχυρό εργαλείο, που επιτρέπει την επιτυχή εκτέλεση των στρατηγικών, χαρτοφυλακίων, προγραμμάτων και έργων ενός οργανισμού, ειδικά όταν αυτές υπερβαίνουν τα λειτουργικά και ιεραρχικά όρια"

Η γενική προϋπόθεση είναι ότι η εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών, όπως συνοψίζεται σε άλλα πρότυπα όπως το PMBOK Guide δεν μπορεί να έρθει πραγματικά να καρποφορήσει χωρίς μια συστηματική προσέγγιση στη διοίκηση έργου (έργα, προγράμματα & χαρτοφυλάκια). Το OPM3 περιγράφει τα βασικά συστατικά των βέλτιστων πρακτικών (best practice), της ικανότητας (capability), και του αποτελέσματος(outcome) ως τα θεμελιώδη στοιχεία που στηρίζουν τις δραστηριότητες των έργων, των προγραμμάτων , και των χαρτοφυλακίων μέσα σε έναν οργανισμό.

Περαιτέρω το μοντέλο αυτό, θεσπίζει κατευθυντήριες γραμμές για την αξιολόγηση της οργανωσιακής ωριμότητας ενώ προβλέπει και ένα πλαίσιο για την ανάπτυξη ενός σχεδίου βελτίωσης, ώστε να αντιμετωπιστούν τα κενά.

Το OPM3 περιγράφει , επιπλέον, την πορεία της εξέλιξης για τις οργανώσεις –με σκοπό να στοχεύουν ως εξής:

- ✓ Τυποποίηση
- ✓ Μέτρηση
- ✓ Έλεγχος
- ✓ Συνεχής βελτίωση

Κατά τρόπο ενδιαφέροντα, η επιχειρηματική κοινότητα στο σύνολό της φαίνεται να κλίνει προς το σκεπτικό ότι η δημιουργία επαναλαμβανόμενων διαδικασιών εξασφαλίζει τη συνοχή που θα οδηγήσει σε μείωση του κινδύνου και τελικά θα βελτιώσει τις πιθανότητες για επιτυχία. Όπως έχει μελετηθεί και με βάση την εμπειρία στη διοίκηση έργων είναι γενικά αποδεκτό ότι αυτή η διατύπωση είναι θεμελιώδεις. Όταν γίνεται αναφορά σε πρακτικές διοίκησης έργων, δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι έχοντας έναν πλούτο γνώσης και μια στερεά μεθοδολογία ενισχύεται η ωριμότητα που οδηγεί, με μαθηματική ακρίβεια στην κατακόρυφη αύξηση των πιθανοτήτων μας για επιτυχία.

Υπάρχει ωστόσο ένα σημαντικό συστατικό που πρέπει να ληφθεί υπόψη. Αρκετές μελέτες που αναφέρονται σε αποτυχημένα έργα παρέχουν κάποια εικόνα σε ένα επιπλέον στρώμα πολυπλοκότητας, πέρα από την οργανωσιακή ωριμότητα. Αν λάβουμε υπόψη μας, για παράδειγμα , εκθέσεις που αφορούν έργα ,κυρίως, στον τομέα της πληροφορικής, πάνω από το 40% από τους λόγους που προκαλούν την αποτυχία έχουν να κάνουν με τις απαιτήσεις χρηστών, εμπλοκή των χρηστών & των επικοινωνιών και τη θέσπιση υψηλών προσδοκιών.

Ενώ έχοντας μια τυποποιημένη προσέγγιση σε ένα ώριμο περιβάλλον αποδεικνύεται κρίσιμο σημείο για την καταπολέμηση αυτών των αποτυχιών. Πιο σημαντικά χαρακτηριστικά αποδεικνύονται η ικανότητα, η εμπειρία, και οι ηγετικές ικανότητες του Project Manager. Ο υπεύθυνος για τη διοίκηση του έργου είναι η κρίσιμη σύνδεση μεταξύ οργανωσιακής ωριμότητας και επιτυχίας του έργου. Οργανισμοί που δεν έχουν ικανούς, έμπειρους και εξειδικευμένους ηγέτες να εκτελούν τα έργα τους δεν θα είναι σε θέση να ισορροπήσουν την ωριμότητα τους και να την μεταφράσουν σε επιτυχημένα έργα.



Για να δούμε ένα καθημερινό παράδειγμα, έχοντας ένα ώριμο οργανισμό και έναν αναποτελεσματικό project manager, είναι παρόμοια με το να ζητά κάποιος που δεν έχει δει ποτέ αυτοκίνητο να μπει πίσω από το τιμόνι και να οδηγήσει. Είναι ρεαλιστικό να περιμένουμε αυτό το άτομο να καταλάβει πώς να ξεκινήσει το αυτοκίνητο, και ίσως ακόμη και να βάλει ταχύτητα, αλλά αυτό το άτομο είναι πιθανό να πέσει σε ένα χαντάκι εφόσον δεν έχει οδηγήσει ποτέ πριν.

Επιπλέον, ότι το OPM3 είναι κάτι αναγκαίο για τους οργανισμούς και πρέπει να συνδυάζεται με ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και σωστή ηγεσία, για να διασφαλιστούν τα παραδοτέα (σε σχέση με το χρόνο, την ποιότητα και το κόστος) .

Η Διοίκηση Έργων δεν αναλώνεται απλώς σε εργαλεία και τεχνικές.

Εδώ μιλάμε για ανθρώπους!

Πανεπιστήμιο Πειραι

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ελληνική:

Δ.Μ. Εμίρης. (Ιούλιος 2006). *Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων*, Αθήνα, εκδόσεις Παπασωτηρίου

Δ.Μ. Εμίρης. (Δεκέμβριος 2012) . *Διοίκηση Έργων – Project Management: Αρχές, Μέθοδοι, Τεχνικές & Εφαρμογές*, Αθήνα, σημειώσεις μαθημάτων

## Αγγλική:

William R. Duncan, Director of Standards, PMI Standards Committee. (2000). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 2000 Edition, Newton Square, Project Management Institute

PMI Standards Committee. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation*, 2003 Edition, Newton Square, Project Management Institute

Turner, J.R., (1992) “The Handbook of Project Based Management: Improving Processes for Achieving Your Strategic Objectives”

## Διαδίκτυο:

Project Management Institute, Inc. (2013). What is Project Management, Retrieved September 15, 2013 from World Wide Web: <http://www.pmi.org/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx>