

Η υιοθέτηση των Θεμελιωδών Αρχών Αριστείας και η εφαρμογή τους στην Οργάνωση και Διοίκηση Έργου.

Α.Γ.Τζαβάρα

Πολιτικός Μηχανικός Ε.Μ.Π.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η αρίστευση του έργου που συναρτάται από την βέλτιστη πραγμάτωση των τριών παραγόντων που αποτελούν την ποιότητά του -δηλαδή οι προδιαγραφές των χαρακτηριστικών του φυσικού αντικειμένου, ο προδιαγραφόμενος χρόνος και το προδιαγραφόμενο κόστος- είναι αποτέλεσμα ορθολογικής και συνεπούς με τους στόχους διαχείρισης.

Ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός και η εκτέλεση του έργου αποτελούν ένα πλέγμα διεργασιών που αποβλέπουν ή θα πρέπει να αποβλέπουν στην ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων μερών. Ενώ η όλη οργάνωση και αιτιολόγηση να οδηγεί σε χειρισμούς και αποφάσεις, που απαιτούν χειρισμό ισορροπιών, μελέτη και έρευνα του σκόπμου και της λογικής, που τις διέπει. Ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα και στον πελάτη, η ανάπτυξη και η αξιοποίηση των συνεργασιών καθώς και η υπεύθυνη εικόνα του φορέα υλοποίησης σαν κοινωνικού εταίρου αποτελούν σε συνδυασμό με τα διαχειριστικά πρότυπα κατευθυντήριες αξίες για την συνεπή και ασφαλή απόφαση, επιτυχημένη κατασκευή και αποτελεσματική χρήση των έργων .

Προς αυτή την κατεύθυνση και για την επιτυχημένη καθοδήγηση έχουν σχεδιαστεί και εφαρμόζονται Μοντέλα Αριστείας που οδηγούν στην βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων και επιτυγχάνουν ικανοποιητικότερα αποτελέσματα για όλους τους εμπλεκόμενους.

Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ και ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ

Ανεξάρτητα από το είδος, το μέγεθος, τη δομή ή την ωριμότητά τους, οι οργανισμοί, προκειμένου να είναι επιτυχημένοι χρειάζεται να εφαρμόσουν ένα κατάλληλο πλαίσιο διοίκησης. Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο που βοηθά τους οργανισμούς με ποικίλους τρόπους:

- Ως εργαλείο αυτό-αξιολόγησης μετρώντας πού βρίσκονται στο δρόμο προς την Αριστεία βοηθώντας τους να εντοπίσουν τις περιοχές, που επιδέχονται βελτίωση εμπνέοντας λύσεις.
- Ως κοινή γλώσσα και κοινό τρόπο σκέψης για τον οργανισμό που διαχέεται σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες.
- Ως πλαίσιο για την τοποθέτηση υπαρχουσών πρωτοβουλιών, την αποφυγή επικαλύψεων και επαναλήψεων και τον εντοπισμό κενών.
- Ως δομή για το σύστημα διοίκησης του οργανισμού.

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διοίκησης Ποιότητας (EFQM), σε συνεργασία με τους συνεργάτες οργανισμούς του, δεσμεύεται να επανεξετάζει και αναθεωρεί το Μοντέλο χρησιμοποιώντας ως δεδομένα στοιχεία, που προκύπτουν από τις δοκιμασμένες τεχνικές χιλιάδων οργανισμών εντός και εκτός Ευρώπης. Μ' αυτόν τον τρόπο το Μοντέλο παραμένει δυναμικό και επίκαιρο, σύμφωνα πάντα με τις σύγχρονες επιχειρηματικές αντιλήψεις και πρακτικές.

Η ερώτηση που γίνεται συχνότερα, όσον αφορά την εφαρμογή του Μοντέλου, είναι «πώς γνωρίζω εάν έχει αποτελέσματα;». Μία απ' τις πλέον πειστικές απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση εντοπίζεται στα αποτελέσματα της εκτεταμένης έρευνας, των Δρ. Vinod Senghal και Δρ. Kevin Hendricks.

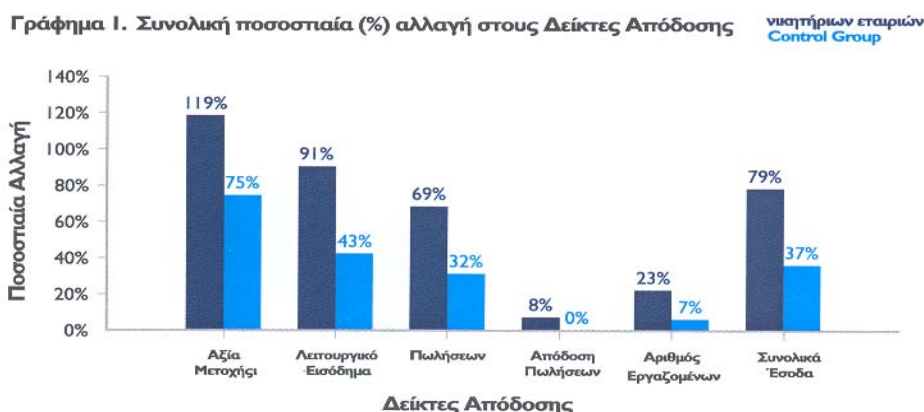
Οι Νικητές των Βραβείων Ποιότητας βελτιώνουν και τη χρηματοοικονομική τους απόδοση

Πρόσφατη έρευνα, που πραγματοποίησαν οι Δρ. Vinod Senghal του Ινστιτούτου Τεχνολογίας της Georgia και Δρ. Kevin Hendricks του Πανεπιστημίου του West Ontario παρέχει αδιάσειστα στοιχεία, πως η αποτελεσματική εφαρμογή των αρχών της Ολικής Ποιότητας επηρεάζει τα βασικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Επί πέντε έτη η έρευνα καλύπτοντας περισσότερους από 600 οργανισμούς, νικητές βραβείων ποιότητας έδειξε ότι οι επιχειρήσεις αυτές βελτίωσαν σημαντικά την αξία του μετοχικού τους κεφαλαίου, τα λειτουργικά τους έσοδα, τις πωλήσεις, το ρυθμό ανάπτυξης του ενεργητικού και την απασχόληση.

Συγκρίνοντας τα οικονομικά αποτελέσματα των περίπου 600 νικητών βραβείων ποιότητας με συγκεκριμένο δείγμα επιχειρήσεων με παρόμοιο μέγεθος και από τους ίδιους τομείς δραστηριοποίησης, παρακολούθησαν και τις δύο ομάδες για διάστημα πέντε ετών αρχίζοντας ένα χρόνο πριν οι νικητές κερδίσουν το πρώτο τους βραβείο και καταλήγοντας τέσσερα χρόνια μετά την απόκτηση της διάκρισης. Κατά μέσο όρο οι νικητές παρουσίασαν σημαντικά μεγαλύτερες αυξήσεις σε αρκετούς δείκτες από την ομάδα σύγκρισης. (Σχήμα 1).

Οι νικητές παρουσίασαν

- 44% υψηλότερα κέρδη επί της μετοχής,
- 48% υψηλότερη ανάπτυξη των λειτουργικών εσόδων και
- 37% υψηλότερη ανάπτυξη πωλήσεων συγκρινόμενοι με την ομάδα σύγκρισης.
- διακρίθηκαν επίσης στην αύξηση του αριθμού εργαζομένων, στην αύξηση του ενεργητικού και του μεριδίου αγοράς.



Σχήμα 1. Η μεταβολή δεικτών απόδοσης στην πενταετία παρακολούθησης της έρευνας

Ένα ενδιαφέρον πόρισμα ήταν ότι οι επιχειρήσεις που κερδίζουν βραβεία βασισμένα σε μοντέλα όπως το Baldrige ή το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας ή άλλα ανεξάρτητα βραβεία ποιότητας, παρουσίασαν καλύτερα αποτελέσματα από εκείνες τις επιχειρήσεις, που κέρδισαν μόνο βραβεία προμηθευτών.

Αυτά τα στοιχεία εξηγούν με τον καλύτερο τρόπο γιατί οι επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιούν κριτήρια όπως αυτά του Μοντέλου Αριστείας για το σχεδιασμό, την μάθηση και την αξιολόγηση καθώς επίσης γιατί διάφοροι τοπικοί οργανισμοί που φροντίζουν για την ανάπτυξη ή την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων θα πρέπει να υποστηρίζουν τέτοιες πρωτοβουλίες.

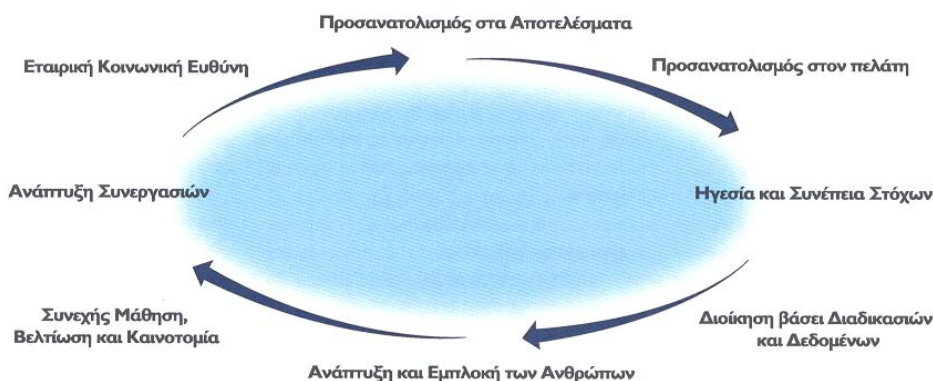
Οι μικρότερες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι τα μοντέλα άριστης απόδοσης, είναι περισσότερο εφαρμόσιμα σε μεγάλες επιχειρήσεις. Τα ευρήματα της παραπάνω έρευνας έδειξαν ότι αυτή η άποψη μάλλον δεν είναι σωστή. Τα στοιχεία υποδεικνύουν ότι επιχειρήσεις χαμηλότερης κεφαλαιοποίησης που κέρδισαν τα βραβεία παρουσίασαν σημαντικά καλύτερα αποτελέσματα από τους αντίστοιχες επιχειρήσεις υψηλής κεφαλαιοποίησης.

Με δύο λόγια τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η αποτελεσματική εφαρμογή των αρχών της άριστης απόδοσης, όπως αυτές είναι ενσωματωμένες στα κριτήρια των μοντέλων των διαφόρων βραβείων ποιότητας πράγματι έχουν οικονομικά οφέλη.

ΟΙ ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Οι Βασικές Αρχές της Αριστείας εφαρμόζονται σε όλους τους οργανισμούς ανεξάρτητα από τον τομέα, βιομηχανία ή παροχή υπηρεσιών και από το μέγεθός τους και ενισχύουν το αντίστοιχα Μοντέλα Αριστείας (EFQM., Malcom Baldrige) ή IPMA.

Είναι οι ίδιες αρχές που με την εξαίρεση των θεμάτων της Κοινωνικής Ευθύνης αποτελούν τις αναφερόμενες στην σειρά προτύπων για τα Συστήματα Ποιότητας ISO9000:2000 ως οκτώ αρχές για την διαχείριση Ποιότητας.



Σχήμα 2. Οι Θεμελιώδεις Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας.

Αναλυτικά οι ορισμοί και το περιεχόμενο κάθε μίας αρχής έχουν ως ακολούθως:

Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα

Η Αρχή

Αριστεία είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων, που ενθουσιάζουν όλους τους συμμετόχους του οργανισμού.

Προσανατολισμός στον πελάτη

Η Αρχή

Αριστεία είναι η δημιουργία αειφόρων αξιών για τους πελάτες.

Ηγεσία και Συνέπεια Στόχων

Η Αρχή

Αριστεία είναι η ηγεσία με όραμα και έμπνευση σε συνδυασμό με συνέπεια στόχων.

Διοίκηση βάσει Διαδικασιών και Δεδομένων

Η Αρχή

Αριστεία είναι η διοίκηση του οργανισμού βάσει μιας σειράς αλληλοεξαρτούμενων και αλληλένδετων συστημάτων, διαδικασιών και δεδομένων.

Ανάπτυξη και Εμπλοκή των Ανθρώπων

Η Αρχή

Αριστεία είναι η μεγιστοποίηση της συμμετοχής των εργαζομένων μέσω της ανάπτυξης και της σύμπραξής τους.

Συνεχής Μάθηση, Βελτίωση και Καινοτομία

Η Αρχή

Αριστεία είναι η αμφισβήτηση του status quo και η πραγματοποίηση αλλαγών χρησιμοποιώντας την μάθηση για τη δημιουργία καινοτομιών και ευκαιριών βελτίωσης.

Ανάπτυξη Συνεργασιών

Η Αρχή

Αριστεία είναι η ανάπτυξη και διατήρηση συνεργασιών προστιθέμενης αξίας.

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η Αρχή

Αριστεία είναι η υπέρβαση των ελάχιστων κανονιστικών πλαισίων, στα οποία λειτουργεί ο οργανισμός και η προσπάθεια να αντιληφθεί και να ανταποκριθεί ο οργανισμός στις προσδοκίες των κοινωνικών του εταίρων.

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Το Μοντέλο Αριστείας EFQM είναι ένα μη κανονιστικό πλαίσιο βασισμένο σε εννέα κριτήρια. Πέντε από αυτά ονομάζονται «Δυνάμεις Επίτευξης» και τέσσερα «Αποτελέσματα». Οι «Δυνάμεις Επίτευξης» καλύπτουν τις δραστηριότητες της Οργανισμού ενώ τα «Αποτελέσματα» το τι επιτυγχάνει. Τα «Αποτελέσματα» απορρέουν από τις «Δυνάμεις Επίτευξης» και οι «Δυνάμεις Επίτευξης» βελτιώνονται με βάση τα «Αποτελέσματα».

Το Μοντέλο, αναγνωρίζοντας, πως υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις στην επίτευξη της αριστείας βασίζεται στην Αρχή:

Αριστα αποτελέσματα όσον αφορά στην Απόδοση, τους Πελάτες, τους Ανθρώπους και την Κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της Ηγεσίας που καθοδηγεί την Πολιτική και Στρατηγική, που εκτελείται από τους Ανθρώπους, τις Συνεργασίες και τις Πηγές και Διαδικασίες.

Τα βέλη υποδηλώνουν τη δυναμική του Μοντέλου. Δείχνουν πώς η καινοτομία και η μάθηση βοηθούν στη βελτίωση των «Δυνάμεων Επίτευξης», οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε βελτιωμένα «Αποτελέσματα».



Σχήμα 3. Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ & ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Τα 9 κουτιά του Μοντέλου, όπως παρουσιάζονται στο Σχήμα 3, αντιπροσωπεύουν τα κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογείται η πορεία του οργανισμού προς την αριστεία. Καθένα από τα 9 κριτήρια έχει το δικό του ορισμό, που εξηγεί την υψηλή σημασία του συγκεκριμένου κριτηρίου. Οι ορισμοί με την ακριβή ορολογία του Μοντέλου EFQM παρατίθενται στο Σχήμα 4, που ακολουθεί.

Προκειμένου να αναπτυχθεί αυτή η υψηλή σημασία περαιτέρω κάθε κριτήριο υποστηρίζεται από μια σειρά υπό-κριτηρίων. Τα υπό-κριτήρια θέτουν μια σειρά ερωτημάτων, που θα πρέπει να εξεταστούν κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης από τον Οργανισμό. Τέλος, κάτω από κάθε υπό-κριτήριο παρατίθενται σημεία καθοδήγησης/αναφοράς. Η χρήση αυτών των σημείων αυτών δεν είναι υποχρεωτική και ο κατάλογος των ενεργειών δεν εξαντλείται στα σημεία που αναφέρονται αλλά στόχος τους είναι η περαιτέρω ανάλυση της σημασίας του υπό-κριτηρίου.

Μερικοί όροι παρατίθενται ακολούθως για την καλλίτερη κατανόηση των ορισμών του Μοντέλου

Αειφόρος αριστεία - άριστα αποτελέσματα όσον αφορά την Απόδοση, τους Πελάτες, τους Ανθρώπους και την Κοινωνία που επιτυγχάνονται μέσω της Ηγεσίας που καθοδηγεί την Πολιτική και Στρατηγική και μέσω των Ανθρώπων, των Συνεργασιών και Πόρων και μέσω Διαδικασιών.

Απόδοση - η μέτρηση των επιτευγμάτων ενός ατόμου, μιας διαδικασίας, ενός οργανισμού ή μιας διαδικασίας.

Βασικά αποτελέσματα επίδοσης - αυτά τα αποτελέσματα που δεν καλύπτονται από Πελάτες, Ανθρώπους και Κοινωνία και είναι απαραίτητο να επιτευχθούν από τον οργανισμό.

Ηγέτες - οι άνθρωποι που συντονίζουν και εξισορροπούν τα ενδιαφέροντα όλων που έχουν ενδιαφέροντα στον οργανισμό, η εκτελεστική ομάδα, όλα τα στελέχη και τα άτομα σε ηγετικές θέσεις ή με ηγετικό ρόλο.

Συγκριτική αξιολόγηση - διαδικασία συστηματικών και συνεχών μετρήσεων και συγκρίσεων.

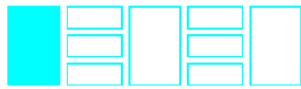
Συμμέτοχοι - όλοι εκείνοι που έχουν ενδιαφέροντα στον οργανισμό, τις δραστηριότητες και τα επιτεύγματά του. Σε αυτούς συμπεριλαμβάνονται πελάτες, συνεργάτες, εργαζόμενοι, μέτοχοι, ιδιοκτήτες, κυβέρνηση, αρχές.

Σύστημα διαχείρισης - το πλαίσιο διαδικασιών που χρησιμοποιείται ώστε να διασφαλίζει ότι ο οργανισμός μπορεί να εκπληρώνει όλες τις υποχρεώσεις για την επίτευξη των στόχων του.

ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ / ΟΡΙΣΜΟΙ

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1:

ΗΓΕΣΙΑ



Οι Άριστοι Ηγέτες αναπτύσσουν και διευκολύνουν την επίτευξη του σκοπού και του οράματος. Διαμορφώνουν τις οργανωτικές αξίες και τα συστήματα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη αειφόρου επιτυχίας και εφαρμόζουν τα παραπάνω μέσω των ενεργειών και της συμπεριφοράς τους. Σε καιρούς αλλαγών διατηρούν τη συνέχεια του στόχου. Όπου κριθεί απαραίτητο, τέτοιοι ηγέτες μπορούν να αλλάξουν την κατεύθυνση του οργανισμού και να εμπνεύσουν άλλους να τους ακολουθήσουν.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2:

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ



Οι Άριστοι Οργανισμοί εφαρμόζουν τον σκοπό και το όραμά τους αναπτύσσοντας μια στρατηγική επικεντρωμένη στους συμμετόχους που λαμβάνει υπόψη την αγορά και τον τομέα στον οποίο λειτουργεί. Οι πολιτικές, τα σχέδια, οι στόχοι και οι διαδικασίες αναπτύσσονται και εφαρμόζονται για να παραδώσουν τη στρατηγική αυτή.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3:

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ



Οι άριστοι Οργανισμοί διαχειρίζονται, αναπτύσσουν και απελευθερώνουν τις δυνατότητες του προσωπικού, σε ατομικό, ομαδικό και σε εταιρικό επίπεδο. Προωθούν την ίση μεταχείριση και την ισότητα και εμπλέκουν και ενδυναμώνουν τους ανθρώπους τους. Νοιάζονται για, επικοινωνούν με, επιβραβεύουν και αναγνωρίζουν με τρόπο ο οποίος δίνει κίνητρα στο προσωπικό και ενισχύει την επιστράτευση των ικανοτήτων και της γνώσης προς όφελος του Οργανισμού.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4:

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ



Οι άριστοι Οργανισμοί σχεδιάζουν και χειρίζονται τους εξωτερικούς συνεργάτες, τους προμηθευτές και τις εσωτερικές πηγές, προκειμένου να υποστηρίξουν τη στρατηγική και πολιτική καθώς και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών. Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού και ενώ χειρίζονται τις συνεργασίες και τους πόρους, εξισορροπούν τις υπάρχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού και του περιβάλλοντος.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5:

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ



Οι άριστοι οργανισμοί σχεδιάζουν, χειρίζονται και βελτιώνουν τις διαδικασίες προκειμένου να ικανοποιήσουν πλήρως και να παράγουν προστιθέμενη αξία για τους πελάτες και τους άλλους συμμετόχους του οργανισμού.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6:

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ



Οι άριστοι Οργανισμοί μετρούν και επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα όσον αφορά τους πελάτες τους

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7:

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



Οι άριστοι Οργανισμοί μετρούν και επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα όσον αφορά τους ανθρώπους τους

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 8:

ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ



Οι άριστοι Οργανισμοί μετρούν και επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα όσον αφορά την κοινωνία

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9:

ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ



Οι άριστοι Οργανισμοί μετρούν και επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα όσον αφορά τα βασικά στοιχεία της πολιτικής και της στρατηγικής τους

Σχήμα 4: Οι Ορισμοί των κριτηρίων του Μοντέλου EFQM

Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟ ΕΡΓΟ / ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΒΡΑΒΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ

Το IPMA (Διεθνής Οργανισμός για τη Διοίκηση Έργων) δίνει ετησίως βραβεία Διοίκησης Έργου σε ομάδες, που επιτυγχάνουν, και μπορούν να αποδείξουν, μεγάλες επιτυχίες στην Διοίκηση του Έργου, βασιζόμενα στα κριτήρια του Μοντέλου «Αριστείας Έργου». Το μοντέλο «Αριστείας Έργου» βοηθάει μια ομάδα έργου να προσδιορίσει τις δυνατές περιοχές και τις περιοχές με δυνατότητα βελτίωσης. Ωστόσο, οι ομάδες έργου μπορούν να μάθουν μόνο από πραγματικά γεγονότα και ευρήματα. Υποκειμενικές απόψεις, κατά κανόνα, παρέχουν λίγη γνώση όταν προσδιορίζουν την ποιότητα του έργου. Για την αξιολόγηση απαιτείται μια θεμελιώδης και σαφής δομή. Αυτή η δομή προσφέρεται από το Μοντέλο «Αριστείας Έργου».

Το Μοντέλο «Αριστείας Έργου» είναι ανοικτό και προσαρμόσιμο πλαίσιο. Επιτρέπει να χρησιμοποιηθούν πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις και να αποκτηθούν πολλά οφέλη για μελλοντικά έργα. Τα στοιχεία μοντέλου βασίζονται σε θεμελιώδη αρχές, αντιλήψεις και εμπειρίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management TQM). Η τρέχουσα μορφή, καθώς εξελίσσεται συνεχώς από την εμπειρία εξαιρετων οργανισμών και ομάδων έργου, βασίζεται στις ακόλουθες απαιτήσεις - έννοιες οι οποίες αποτελούν τις θεμελιώδεις αρχές του:

Ικανοποίηση Πελατών

Στους οργανισμούς και τα έργα, που διοικούνται καλώς, ο πελάτης -και ότι ο όρος περικλείει- οφείλει να είναι «βασιλιάς». Ο πελάτης είναι αυτός που αποφασίζει την ποιότητα και πώς την αντιλαμβάνεται. Η ομάδα έργου πρέπει να κατανοήσει πλήρως τις ανάγκες και τις επιθυμίες του.

Εξέλιξη και Συμμετοχή των Υπαλλήλων

Το πλήρες δυναμικό των υπαλλήλων μπορεί μόνο να ελευθερωθεί μέσα σε ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας.

Συνεργασία με Προμηθευτές.

Η σχέση πελάτη-προμηθευτή βασισμένη στην εμπιστοσύνη και την συνεργασία αποτελεί μεγάλο κεφάλαιο και για τις δύο πλευρές.

Ηγεσία

Οι αληθινοί ηγέτες διαμορφώνουν την «κουλτούρα» του οργανισμού και καθοδηγούν πόρους και προσπάθεια επιτυγχάνοντας εξαιρετα αποτελέσματα. Συνεπώς η ποιότητα της ηγεσίας είναι ουσιαστική.

Κοινωνική Ευθύνη

Κάθε άριστος οργανισμός κατανοεί ότι δεν μπορεί να αποφασίζει απομονωμένος από το περιβάλλον. Ο ηθικός κώδικας και κοινωνική υπευθυνότητα παίζουν σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων.

Διαδικασίες και Δεδομένα

Οι δραστηριότητες διεξάγονται συστηματικά ως διεργασίες και αποτελούν αντικείμενο διαρκούς βελτίωσης. Δεδομένα και σαφείς μετρήσεις αποτελούν τη βάση.

Αποτελέσματα.

Διαρκή σημαντικά αποτελέσματα μπορούν να προκύψουν όταν οι προσδοκίες και τα ζητούμενα όλων των εμπλεκομένων μερών έχουν καλά ισοσταθμιστεί.

Από αυτή τη βασική ιδέα, εννέα κριτήρια έχουν εδραιωθεί για να αξιολογηθεί ο τρόπος που τα έργα εξελίσσονται σε άριστα. Η βασική δομή έχει κρατηθεί κοντά στο Μοντέλο EFQM.

Το μοντέλο Αριστείας Έργου διαχωρίζει τα κριτήρια αξιολόγησης σε δύο τομείς:

Διαχείριση Έργου

Τι είναι το έργο; Πως διαχειρίζεται;

Αποτελέσματα Έργου

Τι επιτυγχάνεται με το Έργο;

Τι βγαίνει από αυτό;

Τα κριτήρια περιγράφονται στο τμήμα του Αριστεία Έργου και τα βλέπουμε από την άποψη που περιγράφεται στο τμήμα Πίνακες Αξιολόγησης. Στο επόμενο κεφάλαιο τα κριτήρια περιγράφονται με μεγαλύτερη ακρίβεια. Εδώ πάλι οι διαφορές μεταξύ Διαχείρισης Έργου και Αποτελέσματα Έργου διακρίνονται:

“Διαχείριση Έργου” αξιολογεί σε τι ποσοστό η διαδικασία είναι εξαιρετική

“Αποτελέσματα Έργου” αξιολογεί σε τι ποσοστό είναι εξαιρετικά τα αποτελέσματα.

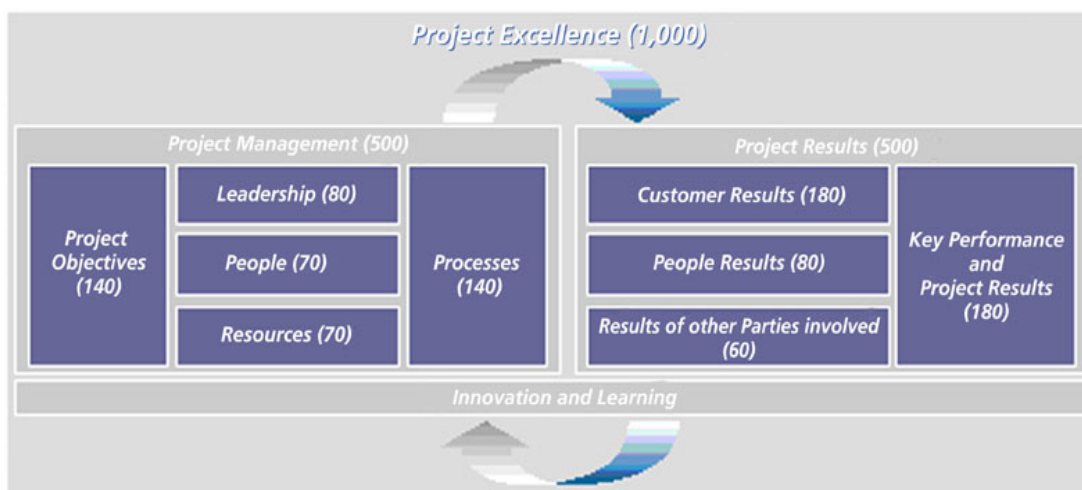
Το μοντέλο αποτελεί ένα εργαλείο διοίκησης για την ομάδα έργου, που βοηθάει να χρησιμοποιηθούν ιδέες βελτίωσης. Όταν η ομάδα χρησιμοποιεί αυτές τις ιδέες, η ποιότητα έργου θα βελτιώνεται συνεχώς. Επιπρόσθετα, η ιδέα ότι το μοντέλο μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορους τομείς επιχειρήσεων, ενθαρρύνει συγκρίσεις με άλλα έργα και τη χρήση εξωτερικής εμπειρίας για την επιτυχία.

Και είναι ένα σημαντικό βήμα στην αναζήτηση για την Αριστεία του Έργου!

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΕΡΓΟΥ

Το μοντέλο Αριστείας Έργου αξιολογεί εννέα κριτήρια χωρισμένα σε δύο τομείς:

“Διαχείριση Έργου και “Αποτελέσματα Έργου.



Σχήμα 5 : Το Μοντέλο Αριστείας Έργου IPMA

Το Μοντέλο δεν καθορίζει ένα μονοσήμαντο τρόπο εκτέλεσης ενός Άριστου Έργου. Δέχεται ότι διαφορετικές προσεγγίσεις μπορούν να ακολουθηθούν. Τα αποτελέσματα είναι σαφώς συσχετισμένα με τις προσεγγίσεις και απορρέουν από αυτές. Βασίζεται δηλαδή στην αρχή ότι

**“Άριστα αποτελέσματα, που αφορούν
την απόδοση, τους πελάτες, τους υπαλλήλους και το κοινωνικό σύνολο
επιτυγχάνονται μέσω συστηματικών διαδικασιών και
με την ηγεσία, που διαχειρίζεται σύμφωνα με αυτές
ανθρώπινο δυναμικό, συνεργασίες, υλικούς και άυλους πόρους και
ορίζει με σαφήνεια, εξηγεί και επικοινωνεί τους στόχους του Έργου
ώστε όλοι να είναι προσανατολισμένοι προς την ίδια κατεύθυνση.**

Στο μοντέλο Αριστείας Έργου όπως και σε όλα τα μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υπάρχουν σημεία αναφοράς/καθοδήγησης, που αναλύουν τα υπο-κριτήρια και κάνουν σαφέστερο τι περιμένει κανείς από ένα Έργο. Και εδώ οι κατάλογοι δεν είναι δεσμευτικοί και βεβαίως δεν εξαντλούν τα θέματα Αριστείας.

Διαχείριση Έργου

1. Στόχοι του Έργου (Project Objectives)

Πως γίνεται το Έργο, πως αναπτύσσεται, ελέγχει και πραγματοποιεί τους στόχους του βασισμένο σε εκτενείς πληροφορίες για τις απαιτήσεις των χρηματοδοτών που εμπλέκονται. Πρέπει να δείξει πως:

- 1.1. οι προσδοκίες και απαιτήσεις των χρηματοδοτών συμμετόχων (η αίτηση πρέπει να περιέχει ένα κατάλογο συμμετόχων και τις προσδοκίες και απαιτήσεις.
- 1.2. αναπτύσσονται οι στόχοι έργου, επίσης πώς αφομοιώνονται τα ανταγωνιστικά συμφέροντα στη βάση εκτενούς και σχετικής πληροφορίας.
- 1.3. οι στόχοι έργου γνωστοποιούνται, πραγματοποιούνται ελέγχονται και υιοθετούνται.

2. Ηγεσία (Leadership)

Πως η συμπεριφορά των διευθυντών έξω και μέσα στο έργο «Αριστεία Έργου» εμπνέει, στηρίζει και προωθεί. Πρέπει να δείχνει το πώς αυτοί οι διευθυντές:

- 2.1 δίνουν το παράδειγμα για το Αριστεία Έργου, προωθεί ικανά και στηρίζει ενεργά βελτιώσεις μέσα στο έργο
- 2.2 ενδιαφέρεται για πελάτες, προμηθευτές και άλλες οργανώσεις.

3. Άνθρωποι (People)

Πως εμπλέκονται οι ομάδες έργου, πως βλέπουν και χρησιμοποιούν τη δυνατότητά τους:

- 3.1 φαίνεται η δυνατότητα του υπαλλήλου, χρησιμοποιείται για να επιτευχθούν τα αποτελέσματα έργου, να συντηρηθεί και να αναπτυχθεί.
- 3.2 οι υπάλληλοι εμπλέκονται, συμμετέχουν και τους δίνεται η ευκαιρία να κάνουν αυτόνομες ενέργειες.

4. Πόροι (Resources)

Πως οι υπάρχοντες πόροι με τρόπο ικανό και αποτελεσματικά. Πρέπει να δείχνει πως το έργο σχεδιάζεται και κατευθύνεται.

- 4.1 οικονομικοί πόροι
- 4.2 πληροφορίες
- 4.3 προμηθευτές και οι υπηρεσίες της
- 4.4 άλλοι πόροι

5. Διαδικασίες (Processes)

Πως σημαντικές διαδικασίες μες το έργο αναγνωρίζονται, ελέγχονται και αλλάζουν αν χρειάζεται. Πρέπει να δείχνει πως:

- 5.1 οι διαδικασίες που χρειάζονται για την επιτυχία του έργου αναγνωρίζονται συστηματικά, οργανώνονται, ελέγχονται, υιοθετούνται και βελτιώνονται (διαδικασίες –κλειδιά, ειδικές διαδικασίες και δευτερεύουσες διαδικασίες με σημαντική επίδραση στα αποτελέσματα)
- 5.2 υιοθετούνται με επιτυχία μέθοδοι διοίκησης έργου, και συστήματα, χρησιμοποιούνται και βελτιώνονται
- 5.3 το έργο προετοιμάζει και αρχειοθετεί περασμένες και επίκαιρες εμπειρίες ώστε να ωφεληθούν άλλα έργα.

Αποτελέσματα Έργου

6. Αποτελέσματα Πελατών (customer Results)

Τι πετυχαίνει το έργο σχετικά με τις προσδοκίες και την ικανοποίηση των πελατών. Πρέπει να δείχνει το πώς οι πελάτες αξιολογούν το έργο στα επιτεύγματα και τα αποτελέσματα του έργου.

- 6.1 ευθέως και
- 6.2 λαμβάνοντας έμμεσα υπόψη άλλα μέτρα.

7. Αποτελέσματα Ανθρώπων (People Results)

Τι πετυχαίνει το έργο σχετικά με προσδοκίες και ικανοποίηση των εμπλεκόμενων υπαλλήλων. Πρέπει να δείχνει το πώς οι υπάλληλοι και οι διευθυντές αξιολογούν το έργο, την εργασία της ομάδας μες το έργο, την επίτευξη και τα αποτελέσματα έργου:

- 7.1 ευθέως και
- 7.2 λαμβάνοντας έμμεσα υπόψη άλλα μέτρα.

8. Αποτελέσματα άλλων Εμπλεκόμενων Μερών (Results of other parties involved)

Αυτό που επιτυγχάνει το έργο σχετικά με τις προσδοκίες και την ικανοποίηση των χρηματοδοτών. Πρέπει να δείχνει το πώς οι άλλοι συμμετοχοί επηρεάζονται από το έργο:

- 8.1 αντιλαμβάνονται το έργο άμεσα
- 8.2 αξιολογούν το έργο έμμεσα παίρνοντας υπόψη τα λοιπά μέτρα

9. Απόδοση –Κλειδί και Αποτελέσματα Έργου (Key Performance and Project Results)

Τι επιτυγχάνει το έργο σχετικά με τα σχεδιασμένα αποτελέσματα έργου

- 9.1 πρέπει να δείχνει σε τι μέγεθος το έργο πετυχαίνει τους στόχους
- 9.2 πρέπει να δείχνει την 'εκτέλεση' του έργου, παίρνοντας υπόψη μέτρα πέρα από το 9.1

ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ και ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ «ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΕΡΓΟΥ»

Τα θέματα που καθοδηγεί και στη συνέχεια χρησιμοποιεί ως κριτήρια αριστείας το μοντέλο αποτελούν τα πρακτικά βήματα για την εφαρμογή των αρχών της αριστείας που ουσιαστικά αποτελούν την φιλοσοφία της αριστείας.

Συμπερασματικά επιχειρείται ένας συσχετισμός μεταξύ των Αρχών που αποτελούν τη βάση του Μοντέλου και των είκοσι δύο υπο-κριτηρίων του Μοντέλου «Αριστείας Έργου» IPMA, που αναλύθησαν προηγούμενα έτσι όπως είναι η σημερινή δομή και με το σημερινό περιεχόμενο. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε μορφή πίνακα που ακολουθεί. Ας σημειωθεί ότι αυτοί είναι οι βασικοί συσχετισμοί καθώς όλες οι δραστηριότητες και οι λειτουργίες έχουν κοινό στόχο την επιτυχία και την αρίστευση του Έργου και κατά συνέπεια όλα τα αποτελέσματα συνδέονται με τις

προσεγγίσεις και έχουν προκύψει από αυτές, και αντίστροφα οι οποίες κρίνονται όλες οι προσεγγίσεις βάσει των αποτελεσμάτων.

		ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ												ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΓΟΥ									
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Αρχές	1			2		3		4				5			6		7		8		9	
		Στόχοι του Έργου			Ηγεσία		Άνθρωποι		Σχέσεις με Προμηθευτές				Διαδικασίες			Πελατών		Ανθρώπων		Άλλων		Κύρια	
		1	2	3	1	2	1	2	1	2	3	4	1	2	3	1	2	1	2	1	2		
	Ικανοποίηση Πελατών	x	x	x		x							x	x		x	x						
	Εξέλιξη & Συμμετοχή Ανθρώπων	x		x	x		x	x									x	x					
	Σχέσεις με Προμηθευτές	x		x		x				x			x	x					x	x	x	x	
	Ηγεσία		x		x	x										x							
	Κοινωνική Ευθύνη	x		x	x				x			x			x				x	x			
	Διαδικασίες & Δεδομένα		x				x			x			x			x	x	x	x	x	x	x	
	Αποτελέσματα	x	x	x			x						x	x		x	x	x	x	x	x	x	

Σχήμα 6 : Συνδέσεις Μοντέλου «Αριστείας Έργου» IPMA και Θεμελιωδών Αρχών Αριστείας

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

G. R. Heerkens, PROJECT MANAGEMENT, McGraw-Hill, 2002,

ISBN: 0-07-137952-5

E. Verzuh, THE FAST FORWARD MBA IN PROJECT MANAGEMENT, 1999,

ISBN: 960-209-489-3

EFQM, Introducing Excellence,

ISBN: 90-5236-072-3

EFQM, The Fundamental Concepts of Excellence,

ISBN: 90-5236-077-4

EFQM, EFQM Excellence Model,

ISBN: 90-5236-245-9

IPMA, International Project Management Award, Application Brochure, October 2004

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

EFQM – : <http://www.efqm.org>

Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management)

IPMA – : <http://gpm-ipma.com>

Διεθνής Οργανισμός για τη Διοίκηση Έργων (International Project Management Association)