

Υποδείγματα ωριμότητας

Γραμμική προσέγγιση διαδοχικών αναγνωρίσιμων καταστάσεων ενός γενικότερου σύνθετου υποδείγματος.

Σε αντίφαση με την παραδοχή της χαοτικής εξέλιξης της πολυπλοκότητας.

Οδηγός για την επιλογή μεσοπρόθεσμων στρατηγικών επιλογών, μη αξιόπιστα για την χάραξη μακροχρόνιων στρατηγικών

Πρόβλεψη μηχανισμών συνεχούς εξέλιξης του γραμμικού υποδείγματος.

Παραδείγματα Υποδειγμάτων Ωριμότητας

Capability Maturity Model (CMM) του Software Engineering

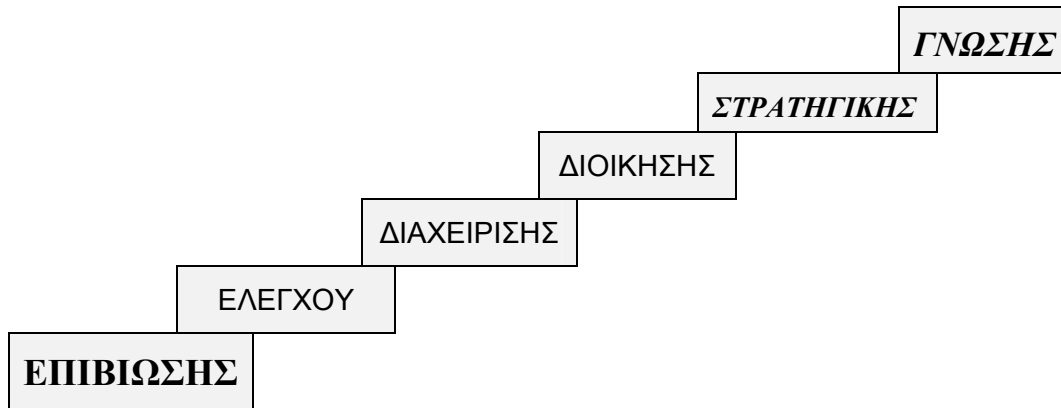
Υπόδειγμα ωριμότητας της Trillium

Υπόδειγμα του Agility Forum Project (Paradigm Shift International)

Παραδοχές ΔΙΑΩ

1. Θεωρεί την ΑΕΔ σαν μια από τις επιλογές της ΔΟΠ με τις αλλαγές που επιφέρουν οι κύκλοι ανατροφοδότησης δευτέρου επιπέδου.
2. Θεωρεί σαν κυρίαρχα στοιχεία τους κύκλους ανατροφοδότησης πρώτου και δευτέρου επιπέδου σαν πηγών παραγωγής ενέργειας και μάθησης.
3. Εξετάζει για πρώτη φορά το ρόλο των δικτύων, των θεσμών και των πληροφοριακών πεδίων στην ανάπτυξη των βαθμίδων ωριμότητας.
4. Η ανάλυση και αξιολόγηση της ωριμότητας γίνεται εκεί που πραγματικά μπορεί να παρατηρηθεί, δηλαδή στο επίπεδο του δικτυακού κόμβου και του πληροφοριακού πεδίου και όχι στο επίπεδο των οργανωτικών δομών του γραφειοκρατικού υποδείγματος.

Κλίμακα ωριμότητας διοικητικών διαδικασιών



Βαθμίδα 1 – ΕΠΙΒΙΩΣΗΣ

- Ασταθές περιβάλλον διοίκησης.
- Μη πρότυπες διαδικασίες
- ad hoc προσπάθειες
- Ικανότητα χαρακτηριστικό των ατόμων, όχι της επιχείρησης
- Υπέρβαση χρόνου περαίωσης έργων.
- Μικρή ανατροφοδότηση με το περιβάλλον και σε ατομικό επίπεδο
- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - αντίδραση στα αναφυόμενα προβλήματα

Βαθμίδα 2 – ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- Βασικές διαδικασίες διοίκησης και διαχείρισης.
- Προγραμματισμός με βάση την εμπειρία
- Πιο ρεαλιστικές δεσμεύσεις
- Δυνατή η επανάληψη προηγούμενων επιτυχιών
- Περιορισμένη επαφή με το περιβάλλον
- ΔΑΔ πιο οργανωμένη σε επίπεδο ομάδων προβλημάτων
- Διαμόρφωση στρατηγικής με κάποιες συμμετοχικές διαδικασίες ομάδων

Βαθμίδα 3 – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- Τυποποιημένη ανάπτυξη και διατήρηση διαδικασιών
- Τεκμηριωμένες πρότυπες διαχειριστικές πρακτικές
- Ομάδα ελέγχου ποιότητας
- Έλεγχος κόστους, χρονοδιαγραμμάτων και ποιότητας
- Κοινή κατανόηση δραστηριοτήτων, ρόλων, υπευθυνοτήτων
- Αποτελέσματα με βάση τις απαιτήσεις των πελατών
- Ικανοποίηση κοινωνικού συμφέροντος με βάση τα περιβαλλοντικά πρότυπα.
- Οργανωμένες διαδικασίες ΔΑΔ
- Διαμόρφωση στρατηγικής και στόχων με επιστημονικά τεκμηριωμένες μεθοδολογίες.

Βαθμίδα ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- **Ποσοτικοποιημένοι στόχοι ποιότητας.**
- **Ορισμένες και συνεπείς διαδικασίες μέτρησης.**
- **Βάσεις δεδομένων παρακολούθησης των διαδικασιών**
- **Ικανότητα ανίχνευσης των αιτίων συστηματικών αποκλίσεων.**
- **Οι κίνδυνοι είναι γνωστοί και μπορούν να ελεγχθούν.**
- **Άμεσες διορθωτικές ενέργειες.**
- **Αποτελέσματα σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τις προτιμήσεις των πελατών.**
- **Ικανοποίηση κοινωνικού συμφέροντος με υπέρβαση των ισχυόντων περιβαλλοντικών προτύπων και με τη συμμετοχή στην ανάπτυξή τους.**
- **ΔΑΔ - ευκαιρίες αυτοπραγμάτωσης - συνεχής βελτίωση δυνατοτήτων και ικανοτήτων.**
- **Στρατηγική και στόχοι υπόθεση όλων των εργαζομένων**
- **Συνεχής βελτίωση**

Βαθμ. 5 – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- Προληπτικές ενέργειες ενδυνάμωσης των διαδικασιών
- Ανάλυση κόστους – οφέλους της χρήσης νέων τεχνολογιών
- Ανίχνευση υπαρχόντων καινοτομιών
- Συστηματικές προσπάθειες μεταφοράς άριστων πρακτικών
- Αξιολόγηση πρόληψης πιθανότητας εμφάνισης λαθών
- Προγραμματισμός τεχνολογικών και διαχειριστικών βελτιώσεων

Βαθμίδα 6 - ΓΝΩΣΗΣ

- Έρευνα, νέες μεθοδολογίες, νέα γνώση, νέες διαδικασίες
- Υπόδειγμα αριστείας.
- Επιδίωξη και επιτάχυνση των αλλαγών
- Ανάπτυξη με φυσικό τρόπο των συνεργιών
- Πρόληψη επιλογών που μπορεί να μειώσουν την ωριμότητα
- Εξαγωγή τεχνογνωσίας.
- Πιθανή δημιουργία ανταγωνιστικής ατράκτου.

Ο ρόλος της ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ

- Εμπιστοσύνη, ήθος, δικαιοσύνη, άμιλλα, συναδελφοσύνη.
- Ευκολύνει τη διατήρηση σε υψηλή βαθμίδα ωριμότητας.
- Προτεραιότητα οργανωτικών έναντι προσωπικών στόχων
- Αύξηση οργανωτικής συνέργιας
- Η καλύτερη διαδικασία ελέγχου, ανέξοδη, πλήρης και διαχρονικά συνεχής

Η πρόβλεψη της αποτελεσματικότητας με βάση την ωριμότητα

Καθώς βελτιώνεται η ωριμότητα, αναμένονται βελτιώσεις στους εξής δείκτες:

- [1] Μείωση της διαφοράς μεταξύ προβλεπόμενου και πραγματικού χρόνου περάτωσης,
- [2] Μείωση της μεταβλητότητας των αναμενόμενων αποτελεσμάτων σε σχέση με τα πραγματικά,
- [3] Βελτίωση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων.

Η υπερπήδηση των επιπέδων ωριμότητας

Η αποτελεσματικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προηγούμενη επένδυση και ανάπτυξη (ωριμότητα).

Χρήση του υποδείγματος ωριμότητας

- Από ομάδες αποτίμησης για την αναγνώριση των δυνατοτήτων και αδυναμιών ενός κόμβου.
- Από ομάδες αξιολόγησης για την αναγνώριση των κινδύνων επιλογής αναδόχων για την εξωτερική ανάθεση έργων και ενεργειών και την παρακολούθηση των συμβολαίων.
- Από την ανώτερη διοίκηση για την κατανόηση των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την προώθηση ενός προγράμματος βελτίωσης στον κόμβο.
- Από τους τεχνικούς και τους ειδικούς ποιότητας σαν οδηγός καθορισμού και βελτίωσης των διαδικασιών ενός οργανισμού.