

## Οι Μετρήσεις του “ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ” και η Διαχείρισή τους.

Ακόμα και όταν εμφανίστηκαν τα εργαλεία ελέγχου ποιότητας ISO <sup>(1)</sup>, υγιεινής βρωτών HACCP <sup>(2)</sup> και ERP <sup>(3)</sup> η συλλογή και διαχείριση των μετρήσεων στις Επιχειρήσεις και τους Οργανισμούς, ήταν ανύπαρκτη.

Για όποιον σέβεται την επιχείρησή του και θέλει να την εξελίξει, συλλογή και διαχείριση των μετρήσεων σε ένα έργο (project) είναι η πιο εξελιγμένη διαδικασία διαχείρισης του έργου και μπορεί να είναι και η δυσκολότερη. Επειδή οι μετρήσεις μπορεί να είναι δύσκολο να οριστούν και να συλλεχθούν, συνήθως αγνοούνται. Όλα τα έργα θα πρέπει να συγκεντρώνουν βασικές πληροφορίες μετρήσεων σχετικά με το κόστος, την προσπάθεια και τον χρόνο του κύκλου τους.

Ωστόσο, επικεντρώνεται στη συλλογή μετρήσεων για να καθορίσει πόσο καλά τα παραδοτέα ικανοποιούν τις προσδοκίες του πελάτη και πόσο καλά λειτουργούν οι εσωτερικές διαδικασίες παράδοσης του έργου. Ανάλογα με τα αποτελέσματα, μπορούν να αναληφθούν διορθωτικές ενέργειες ή δραστηριότητες βελτίωσης της διαδικασίας για να καταστούν οι διαδικασίες πιο αποδοτικές και αποτελεσματικές.

Η διαχείριση μετρήσεων και η διαχείριση ποιότητας σχετίζονται. Είναι πολύ δύσκολο να βελτιώσετε την ποιότητα των παραδοτέων ή των διαδικασιών σας εάν δεν συλλέγετε μετρήσεις. Οι μετρήσεις χρησιμοποιούνται για να δώσουν κάποια ένδειξη για το ποια είναι η αρχική κατάσταση της ποιότητας και αν η ποιότητα αυξάνεται ή μειώνεται. Η διαχείριση μετρήσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά σε μεσαία και μεγάλα έργα, επειδή υπάρχει αρκετός χρόνος για τη λήψη των δεδομένων, την ανάλυση των αποτελεσμάτων και την πραγματοποίηση κατάλληλων αλλαγών. Η συλλογή εξελιγμένων μετρήσεων σε μικρότερα έργα θα έχει περιορισμένη αξία, εκτός εάν μπορούν να αξιοποιηθούν σε υψηλότερο επίπεδο οργανισμού.

Οι ομάδες έργου θα πρέπει να έχουν κάποια ιδέα για το τι θα κάνουν με τις μετρήσεις μόλις καταγραφούν. Εάν δεν σκοπεύετε να αξιοποιήσετε τις μετρήσεις για να βοηθήσετε στη διαχείριση του έργου, ενδέχεται να μην υπάρχει λόγος να συγκεντρώσετε οτιδήποτε άλλο εκτός από τις βασικές πληροφορίες κόστους, προσπάθειας και διάρκειας.

Η μεγαλύτερη αξία στην καταγραφή μετρήσεων αποκτάται εάν οι μετρήσεις χρησιμοποιούνται για την επίτευξη βελτιώσεων σε ολόκληρη την εταιρεία. Η συσσώρευση συνεπών μετρήσεων από όλα τα έργα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την προώθηση βελτιώσεων διαδικασιών σε ολόκληρο τον οργανισμό. Τελικά, οι πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία ενός συνόλου βέλτιστων πρακτικών και προτύπων που θα βοηθήσουν όλα τα έργα.

### 1. Διαχείριση μετρήσεων / διαδικασίας

- (1) **ISO (International Standardization Organization).** Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ISO είναι ένας ανεξάρτητος, μη κυβερνητικός, διεθνής οργανισμός ανάπτυξης προτύπων που αποτελείται από εκπροσώπους των εθνικών οργανισμών τυποποίησης των χωρών μελών. Οι απαιτήσεις ιδιότητας μέλους παρέχονται στο άρθρο 3 του καταστατικού του ISO. Ιδρύθηκε στις 23 Φεβ. 1947 και έχει δημοσιεύσει περισσότερα από 25.000 διεθνή πρότυπα που καλύπτουν σχεδόν όλες τις πτυχές της τεχνολογίας και της κατασκευής. Διαθέτει περισσότερες από 800 τεχνικές επιτροπές και υποεπιτροπές για την φροντίδα της ανάπτυξης προτύπων. [https://en.wikipedia.org/wiki/International\\_Organization\\_for\\_Standardization](https://en.wikipedia.org/wiki/International_Organization_for_Standardization)
- (2) **HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points).** Με το σύστημα HACCP μπορούμε να προβλέψουμε τους κινδύνους και την πιθανότητα εμφάνισής τους σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας ενός τροφίμου, και να αποφύγουμε έτσι την πρόκληση ζημιάς στην υγεία του καταναλωτή. Ουσιαστικά το σύστημα HACCP κάθε μονάδας παραγωγής είναι ένα σύνολο γραπτών διαδοχικών οδηγιών εργασίας και αποτελεσμάτων ή συζητήσεων, μοναδικό για κάθε βιομηχανία, βιοτεχνία ή εγκατάσταση παραγωγής. [https://en.wikipedia.org/wiki/Hazard\\_analysis\\_and\\_critical\\_control\\_points](https://en.wikipedia.org/wiki/Hazard_analysis_and_critical_control_points)
- (3) **ERP (Enterprise Resource Planning).** Τα συστήματα ERP αυτοματοποιούν αυτές τις δραστηριότητες με μια ολοκληρωμένη εφαρμογή λογισμικού. Ο σκοπός τους είναι να διευκολύνουν τη ροή των πληροφοριών μεταξύ όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών μέσα στα όρια της οργάνωσης και να καταφέρουν τις συνδέσεις προς τα έξω με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ενσωματώνουν εσωτερικές και εξωτερικές πληροφορίες διαχείρισης σε έναν ολόκληρο οργανισμό συνδυάζοντας χρηματοδότηση/λογιστική, κατασκευή, πωλήσεις και υπηρεσίες, διαχείριση πελατειακών σχέσεων κ.τ.λ. [https://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise\\_resource\\_planning](https://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_resource_planning)

- **Μικρά Έργα.** Ως επί το πλείστον, τα μικρά έργα θα πρέπει να ασχολούνται με την καταγραφή μετρήσεων που απαιτούνται σε ολόκληρο τον οργανισμό. Αυτά συνήθως αποτελούνται από βασικές πληροφορίες σχετικά με την πρόοδο του έργου όσον αφορά το κόστος, την προσπάθεια και τη διάρκεια. Αυτοί οι αριθμοί μπορούν να συγκριθούν με τις αρχικές εκτιμήσεις για να καθοριστεί πόσο καλά απέδωσε το έργο. Οποιοσδήποτε άλλες μετρήσεις απαιτούνται για όλα τα έργα θα πρέπει επίσης να καταγράφονται και να αναφέρονται. Συνήθως δεν χρειάζεται να καταγράφονται πιο περίπλοκες μετρήσεις για τα παραδοτέα του έργου ή τις εσωτερικές διαδικασίες εργασίας του έργου, καθώς δεν υπάρχει αρκετός χρόνος για βελτιώσεις ή ενέργειες με βάση τα αποτελέσματα των μετρήσεων.

- **Μεσαία Έργα.** Τα μεσαία έργα θα πρέπει να συλλέγουν όλες τις πληροφορίες που απαιτούνται σε ολόκληρο τον οργανισμό - όπως και τα μικρά έργα. Ανάλογα με τον οργανισμό, ενδέχεται να απαιτούνται περισσότερες πληροφορίες για έργα αυτού του μεγέθους. Ο διαχειριστής έργου θα πρέπει επίσης να επανεξετάσει τη διαδικασία καθορισμού μετρήσεων που περιγράφονται για μεγάλα έργα. Καθώς ένα μεσαίο έργο πλησιάζει όλο και περισσότερο το μέγεθος ενός μεγάλου έργου, υπάρχει όλο και περισσότερη αξία που σχετίζεται με την επίσημη συλλογή και αξιοποίηση μετρήσεων. Μπορεί να μην είναι τόσο περίπλοκα όσο αυτά σε ένα μεγαλύτερο έργο, αλλά μπορεί να υπάρχουν πρόσθετες μετρικές πληροφορίες που θα έχουν αξία.

- **Μεγάλα Έργα.** Τα μεγάλα έργα θα πρέπει οπωσδήποτε να καταγράφουν μετρήσεις που θα παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την ποιότητα των παραδοτέων και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία των παραδοτέων. Η ακόλουθη διαδικασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βρούμε τις κατάλληλες μετρήσεις για το έργο. Αυτή η διαδικασία θα έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός Project Scorecard.

### 1.1 Προσδιορίστε κριτήρια επιτυχίας.

Ελέγξτε τους στόχους και τα παραδοτέα στον Ορισμό του Έργου, καθώς και κάθε άλλη υπάρχουσα πληροφορία που σχετίζεται με το έργο. Με βάση αυτήν την υπάρχουσα τεκμηρίωση, καθορίστε ποιες πληροφορίες χρειάζονται για να δείξετε ότι το έργο ήταν επιτυχές. Αυτό μπορεί να είναι από δύο οπτικές γωνίες:

- ο Εσωτερική – Αυτά τα χαρακτηριστικά υποδεικνύουν ότι η διαχείριση και η εκτέλεση του έργου έγινε αποτελεσματικά και αποδοτικά. Αυτοί οι τύποι μετρήσεων περιλαμβάνουν την έγκριση παραδοτέων με όχι περισσότερες από δύο επαναλήψεις ελέγχου, την έγκαιρη επίτευξη σημαντικών εσωτερικών ημερομηνιών ορόσημων και την αποκάλυψη ενός ελάχιστου αριθμού σφαλμάτων κατά τη δοκιμή αποδοχής χρήστη.

- ο Εξωτερική – Αυτά τα χαρακτηριστικά υποδεικνύουν ότι οι στόχοι του έργου σας ολοκληρώθηκαν με επιτυχία. Παραδείγματα εξωτερικών μετρήσεων περιλαμβάνουν την ολοκλήρωση του έργου εντός του εγκεκριμένου προϋπολογισμού και του εγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος, τη διασφάλιση ότι τα παραδοτέα πληρούν τα εγκεκριμένα κριτήρια ποιότητας και την επικύρωση ότι τα παραδοτέα ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών.

### 1.2 Εκχωρήστε πιθανές μετρήσεις.

Προσδιορίστε πιθανές μετρήσεις για καθένα από τα κριτήρια επιτυχίας που παρέχουν μια ένδειξη για το εάν επιτυγχάνονται τα κριτήρια επιτυχίας. Αυτές μπορεί να είναι άμεσες, μετρήσιμες μετρήσεις ή έμμεσες μετρήσεις που δίνουν μια αίσθηση κριτηρίων επιτυχίας. Για κάθε μέτρηση, προσδιορίστε εν συντομία πώς θα συλλέγατε τις πληροφορίες, ποια θα ήταν η προσπάθεια και το κόστος συλλογής και ποια αξία θα αποκτήθει.

### 1.3 Ψάξτε για μια ισορροπία.

Η πιθανή λίστα μετρήσεων θα πρέπει να τοποθετηθεί σε κατηγορίες για να βεβαιωθείτε ότι παρέχουν μια ισορροπημένη εικόνα του έργου. Για παράδειγμα, δεν θέλετε να καταλήξετε μόνο με ένα σύνολο οικονομικών μετρήσεων, παρόλο που μπορεί να είναι πιο εύκολο να αποκτήσετε. Γενικά, αναζητήστε μετρήσεις που παρέχουν πληροφορίες σε τομείς όπως:

- Κόστος
- Προσπάθεια
- Διάρκεια
- Παραγωγικότητα
- Ποιότητα παραδοτέων
- Ικανοποίηση του πελάτη από τα παραδοτέα που παράγονται
- Απόδοση ομάδας έργου
- Παρέχεται επιχειρηματική αξία

#### 1.4 Εκχωρήστε πιθανές μετρήσεις.

Προσδιορίστε πιθανές μετρήσεις για καθένα από τα κριτήρια επιτυχίας που παρέχουν μια ένδειξη για το εάν επιτυγχάνονται τα κριτήρια επιτυχίας. Αυτές μπορεί να είναι άμεσες, μετρήσιμες μετρήσεις ή έμμεσες μετρήσεις που δίνουν μια αίσθηση κριτηρίων επιτυχίας. Για κάθε μέτρηση, προσδιορίστε εν συντομία πώς θα συλλέγατε τις πληροφορίες, ποια θα ήταν η προσπάθεια και το κόστος συλλογής και ποια αξία θα αποκτηθεί.

#### 1.5 Ψάξτε για μια ισορροπία.

Η πιθανή λίστα μετρήσεων θα πρέπει να τοποθετηθεί σε κατηγορίες για να βεβαιωθείτε ότι παρέχουν μια ισορροπημένη εικόνα του έργου. Για παράδειγμα, δεν θέλετε να καταλήξετε μόνο με ένα σύνολο οικονομικών μετρήσεων, παρόλο που μπορεί να είναι πιο εύκολο να αποκτήσετε. Γενικά, αναζητήστε μετρήσεις που παρέχουν πληροφορίες σε τομείς όπως:

- Κόστος
- Προσπάθεια
- Διάρκεια
- Παραγωγικότητα
- Ποιότητα παραδοτέων
- Ικανοποίηση πελατών από τα παραδοτέα που παράγονται
- Απόδοση ομάδας έργου
- Παρέχεται επιχειρηματική αξία

## 2. Διαχείριση μετρήσεων / διεργασιών / δειγμάτων μετρήσεων

Ο παρακάτω πίνακας παρέχει ιδέες σχετικά με τους τύπους μετρήσεων που θα μπορούσαν να αναφερθούν. Αυτή η λίστα δεν είναι εξαντλητική σε καμία περίπτωση, αλλά μπορεί να σας βοηθήσει να παρέχετε πρόσθετες ιδέες για το έργο σας.

Κατηγορία Επιχείρησης	Μετρήσεις
Κόστος	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πραγματικό κόστος έναντι προϋπολογισμού (διακύμανση) για το έργο, τη φάση, τη δραστηριότητα κ.λπ.</li> <li>• Συνολικό κόστος εργασίας έναντι μη εργασίας (έναντι προϋπολογισμού). Συνολικό κόστος εργαζομένων έναντι σύμβασης έναντι συμβούλου (έναντι προϋπολογισμού)</li> <li>• Συνολικό κόστος υποστήριξης για X μήνες μετά την ολοκλήρωση της λύσης</li> <li>• Συνολικό κόστος ανά συναλλαγή</li> <li>• Ιδέες για μείωση κόστους και πραγματοποίηση εξοικονόμησης κόστους</li> </ul>
Προσπάθεια	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πραγματική προσπάθεια vs. προϋπολογισμός (διακύμανση)</li> <li>• Ποσό χρόνου του διαχειριστή έργου έναντι. ώρες συνολικής προσπάθειας</li> </ul>
Διάρκεια	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πραγματική διάρκεια vs. προϋπολογισμός (διακύμανση)</li> </ul>
Παραγωγικότητα Δύσκολο να μετρηθεί με ακρίβεια εκτός εάν μετρηθούν οι πόντοι συνάρτησης.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ώρες προσπάθειας ανά μονάδα εργασίας/σημείο λειτουργίας</li> <li>• Μονάδες εργασίας/σημεία λειτουργίας που παράγονται ανά ώρα προσπάθειας</li> <li>• Οι ώρες προσπάθειας μειώνονται από τυπικές διαδικασίες έργου</li> <li>• Οι ώρες προσπάθειας εξοικονομήθηκαν μέσω της επαναχρησιμοποίησης προηγούμενων παραδοτέων, μοντέλων, εξαρτημάτων κ.τ.λ.</li> <li>• Αριθμός ιδεών βελτίωσης της διαδικασίας που εφαρμόστηκαν</li> <li>• Αριθμός ωρών/δολαρίων που εξοικονομήθηκαν από βελτιώσεις διαδικασίας •</li> </ul>

Κατηγορία Επιχείρησης	Μετρήσεις
Ποιότητα Παραδοτέων	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποσοστό παραδοτέων που περνούν από αξιολογήσεις ποιότητας</li> <li>• Ποσοστό παραδοτέων κριτικών που οδήγησαν σε αποδοχή την πρώτη φορά</li> <li>• Αριθμός ελαττωμάτων που ανακαλύφθηκαν μετά την αρχική αποδοχή</li> <li>• Ποσοστό παραδοτέων που συμμορφώνονται 100% με τα πρότυπα του οργανισμού</li> <li>• Ποσοστό παραδοτέων που συμμορφώνονται με τα αρχιτεκτονικά πρότυπα του οργανισμού</li> <li>• Αριθμός αιτημάτων αλλαγής πελάτη για αναθεώρηση του εύρους</li> <li>• Αριθμός ωρών επανεργασίας σε παραδοτέα που έχουν ολοκληρωθεί προηγουμένως</li> <li>• Αριθμός βέλτιστων πρακτικών που εντοπίστηκαν και εφαρμόστηκαν στο έργο</li> <li>• Αριθμός κινδύνων που μετριάστηκαν επιτυχώς</li> </ul>
Ικανοποίηση πελάτη με παραδοτέα	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνολική ικανοποίηση πελατών από τα παραδοτέα όσον αφορά: (έρευνα) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Αξιοπιστία</li> <li>○ Ελαττώματα</li> <li>○ Ευχρηστία</li> <li>○ Χρόνος απόκρισης</li> <li>○ Ευκολία στη χρήση</li> <li>○ Διαθεσιμότητα</li> <li>○ Ευκαμψία</li> <li>○ Διαισθητικότητα</li> <li>○ Ασφάλεια</li> <li>○ Καλύπτει τις ανάγκες των πελατών</li> </ul> </li> <li>• Εύκολα κατανοητά μηνύματα</li> <li>• Τεκμηρίωση χρήστη</li> <li>• Χρόνος απόκρισης εφαρμογής (υπολογισμένος από το σύστημα)</li> <li>• Αριθμός εγκεκριμένων επιχειρηματικών απαιτήσεων που ικανοποιούνται από το</li> </ul>
Ικανοποίηση πελάτη με την ομάδα έργου	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνολική ικανοποίηση πελατών από την ομάδα του έργου όσον αφορά στην έρευνα, επί τη βάση των: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ανταπόκρισης</li> <li>○ Διαθέσεως</li> <li>○ Προσβασιμότητας</li> <li>○ Ευγένειας</li> <li>○ Επικοινωνίας</li> <li>○ Αξιοπιστίας</li> <li>○ Επιχειρηματικής γνώσης</li> <li>○ Αξιοπιστίας/ παρακολούθησης</li> <li>○ Επαγγελματισμού</li> <li>○ Εκπαίδευσης</li> <li>○ Συνολικής ικανοποίησης πελατών</li> </ul> </li> <li>• Απαιτούμενος συνολικός χρόνος διεκπεραίωσης για την απάντηση σε ερωτήματα και προβλήματα πελατών</li> <li>• Μέσος χρόνος που απαιτείται για την επίλυση προβλημάτων</li> </ul>

## 2.1 Δώστε προτεραιότητα στην ισορροπημένη λίστα μετρήσεων:

Ανάλογα με τον αριθμό των μετρήσεων που έχετε προσδιορίσει, δώστε προτεραιότητα στη λίστα ώστε να περιλαμβάνει μόνο εκείνες που έχουν το μικρότερο κόστος συλλογής και παρέχουν τη μεγαλύτερη αξία στο έργο. Σίγουρα μπορεί να συγκεντρωθούν τόσες μετρήσεις όσες έχουν νόημα για το έργο, αλλά μπορεί να καταλήξουν να μην υπάρχουν περισσότερες από μία ή δύο ανά κατηγορία. Γενικά, προσπαθήστε να παρέχετε τις περισσότερες πληροφορίες με τη μικρότερη ποσότητα εργασίας.

## 2.2 Θέστε στόχους:

Η ακατέργαστη μέτρηση μπορεί να έχει κάποιο ενδιαφέρον, αλλά το μέτρο της επιτυχίας προέρχεται από τη σύγκριση των πραγματικών σας με έναν προκαθορισμένο στόχο. Ο στόχος μπορεί να είναι μια μεμονωμένη τιμή που προσπαθείτε να επιτύχετε ή μπορεί να είναι ένα εύρος. Για παράδειγμα, μπορεί να χρειαστεί να ολοκληρώσετε το έργο σας μέχρι μια συγκεκριμένη καθορισμένη ημερομηνία, αλλά το πραγματικό σας κόστος μπορεί να χρειαστεί να είναι +/- 10%

του εγκεκριμένου προϋπολογισμού.

### **2.3 Προσθήκη λεπτομερειών σχεδίου εργασίας:**

Για κάθε μέτρηση που απομένει, καθορίστε τις συγκεκριμένες δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για τη συλλογή και ανάλυση των πληροφοριών. Αυτές οι δραστηριότητες στη συνέχεια προστίθενται στο σχέδιο εργασίας του έργου. Αυτές οι πληροφορίες πρέπει να περιλαμβάνουν:

- Ποια συγκεκριμένα δεδομένα χρειάζονται για τις μετρήσεις;
- Ποιος είναι υπεύθυνος για τη συλλογή της μέτρησης;
- Πότε θα συλλεχθεί και θα αναφερθεί η μέτρηση;
- Πώς θα αναφέρονται οι μετρήσεις (αναφορές κατάστασης, τριμηνιαίες συσκέψεις, αναφορές μετρήσεων);

### **2.4 Συλλέξτε και βελτιώστε:**

Οι μετρήσεις θα συλλέγονται σε συνεχή βάση σε όλο το έργο. Οι μετρήσεις πρέπει να αναλυθούν και να συγκριθούν με τους αριθμούς-στόχους. Ίσως χρειαστεί να γίνουν αλλαγές στη διαδικασία με βάση τα αποτελέσματα των μετρήσεων. Εκτός από τις απόλυτες τιμές κάθε μέτρησης, είναι επίσης σημαντικό να δούμε τις τάσεις. Για παράδειγμα, μπορεί να έχετε υπερβολικό προϋπολογισμό έναντι του στόχου σας. Ωστόσο, σε μια σειρά μηνών, η τάση μπορεί να δείξει ότι θα πετύχετε τον προϋπολογισμό σας στο τέλος του έργου.

Σε αυτή την περίπτωση, ενδέχεται να μην απαιτούνται διορθωτικές ενέργειες. Ομοίως, μπορεί να έχετε στόχο για την ικανοποίηση των πελατών να είναι η βαθμολογία των τεσσάρων σε μια κλίμακα πέντε βαθμών. Η τρέχουσα βαθμολογία σας μπορεί να είναι 4,1. Ωστόσο, εάν οι προηγούμενες αξιολογήσεις ήταν 4,5, 4,3 και 4,2, τότε η τάση πηγαίνει σε λάθος κατεύθυνση και ίσως θέλετε να κάνετε αλλαγές – παρόλο που είστε στην πραγματικότητα πάνω από τον στόχο σήμερα.

### **2.5 Ανάλυση της κάρτας βαθμολογίας.**

Αξιολογήστε τις μετρήσεις που συλλέγετε σε μηνιαία βάση για να βεβαιωθείτε ότι εξακολουθούν να αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια τη συνολική κατάσταση του έργου και ότι οδηγούν τις επιθυμητές συμπεριφορές. Εάν δεν είναι, κάντε αλλαγές ανάλογα με την περίπτωση.

## **3. Διαχείριση μετρήσεων / Τεχνικών. Γιατί Μετράμε;**

Ο εντοπισμός, η συλλογή και η αξιοποίηση του σωστού μείγματος μετρήσεων προσθέτει αξία σε ένα έργο, ειδικά εάν αναλύονται επίσης σε ολόκληρο τον οργανισμό. Η τιμή μπορεί να ποσοτικοποιηθεί σε διάφορους τομείς όπως:

- Βελτιωμένη απόδοση της συνολικής διαδικασίας εκπλήρωσης και παράδοσης του έργου
- Βελτιωμένη εκτίμηση για μελλοντικά έργα
- Προσδιορισμός ποσοτικοποιήσιμων στόχων διάρκειας, κόστους, προσπάθειας και ποιότητας για το έργο
- Εντοπισμός και επικοινωνία βέλτιστων πρακτικών
- Βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών

Γενικά, οι μετρήσεις παρέχουν μια πιο τεκμηριωμένη και ποσοτική βάση για το πώς τα πάτε και τι μπορεί να γίνει καλύτερα. Χωρίς τουλάχιστον κάποιες βασικές μετρικές πληροφορίες, όλες οι συζητήσεις για την απόδοση και τη βελτίωση βασίζονται σε ανέκδοτα στοιχεία, αντιλήψεις και εικασίες. Εάν θέλετε η επιτυχία ή η αποτυχία του έργου σας να βασίζεται σε πραγματικές πληροφορίες, πρέπει να προσδιορίσετε εκ των προτέρων ποια είναι τα κριτήρια επιτυχίας και πώς να τα μετρήσετε. Στη συνέχεια, συλλέξτε τις μετρήσεις, ακόμα κι αν είναι ατελείς και ανακριβείς. Εξακολουθούν να παρέχουν μια καλύτερη βάση από τις αναμνήσεις, τις αντιλήψεις και τις εικασίες.

**Χρησιμοποιήστε τις μετρήσεις που συλλέγετε**

Δεν θέλετε να συλλέγετε μετρήσεις μόνο για χάρη της συλλογής τους. Εάν απαιτούνται από τον οργανισμό σας, συλλέξτε τα. Συλλέξτε τυχόν άλλες μετρήσεις που απαιτούνται για να επιβεβαιώσετε εάν το έργο ήταν επιτυχές. Ωστόσο, εάν δεν έχετε σκοπό για τις μετρήσεις ή εάν το έργο δεν είναι αρκετά μεγάλο ώστε να μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τις πληροφορίες για τη βελτίωση της διαδικασίας, τότε δεν αξίζει να συλλέξετε για το συγκεκριμένο έργο.

### **Συγκρίνετε το κόστος συλλογής μιας μέτρησης έναντι του οφέλους**

Ακριβώς όπως υπάρχει κάποιο κόστος που σχετίζεται με τις περισσότερες δραστηριότητες διαχείρισης έργου, υπάρχει ένα κόστος για τη συλλογή και τη διαχείριση μιας διαδικασίας μετρήσεων. Στην περίπτωση της διαχείρισης πεδίου ή της διαχείρισης θεμάτων, αυτό είναι ένα κόστος στο οποίο πρέπει να επενδύσει το έργο για να είναι επιτυχές. Η διαχείριση των μετρήσεων, ωστόσο, είναι περισσότερο στη διακριτική ευχέρεια του διαχειριστή του έργου και της συνολικής οργανωτικής κουλτούρας. Σε πολλές περιπτώσεις, το κόστος συλλογής και μόχλευσης ενός συγκεκριμένου τύπου μέτρησης είναι απαγορευτικό. Αυτές οι μετρήσεις δεν πρέπει να ακολουθούνται. Άλλες μετρήσεις είναι ενδιαφέρουσες, αλλά δεν παρέχουν το είδος των πληροφοριών που μπορούν να αξιοποιηθούν για βελτίωση. Η ουσία είναι ότι το κόστος για τη συλλογή κάθε μέτρησης πρέπει να εξισορροπηθεί με το πιθανό όφελος που θα αποκομιστεί. Ξεκινήστε συλλέγοντας μετρήσεις που απαιτούνται από τον οργανισμό. Στη συνέχεια, προσθέστε μετρήσεις που έχουν το χαμηλότερο κόστος και προσπάθεια και μπορούν να προσφέρουν το υψηλότερο δυνατό όφελος.

### **Συνδέστε την ομαδική απόδοση με την ατομική απόδοση**

Αυτή η παλιά παροιμία σχετικά με το τι μετριέται επιτυγχάνεται, ισχύει για έργα. Εάν η επικοινωνία είναι σημαντική για το έργο σας, τότε δημιουργήστε κάποιες μετρήσεις γύρω από την επικοινωνία. Για παράδειγμα, ερευνήστε τους πελάτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη σε τριμηνιαία βάση για να δείτε πόσο αποτελεσματική πιστεύουν ότι είναι η επικοινωνία σας. Εάν ενθαρρύνετε την ομάδα σας να επαναχρησιμοποιήσει υπάρχοντα στοιχεία είναι σημαντικό, τότε παρακολουθήστε τις περιπτώσεις επαναχρησιμοποίησης και τις ώρες και την εξοικονόμηση κόστους.

Ωστόσο, εξακολουθείτε να μην οδηγείτε τις συμπεριφορές που χρειάζεστε εάν τα αποτελέσματα των μετρήσεων δεν έχουν αντίστοιχο προσωπικό αντίκτυπο στα μέλη της ομάδας. Το κλειδί είναι να συλλέξετε μετρήσεις που δίνουν μια μετρήσιμη ένδειξη της συνολικής απόδοσης της ομάδας και να βεβαιωθείτε ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ της απόδοσης της ομάδας και της ατομικής απόδοσης. Ένα παράδειγμα όπου αυτά δεν συνδέονται είναι η κλασική περίπτωση του έργου που θεωρείται αποτυχία, ωστόσο όλα τα μέλη της ομάδας αξιολογούνται υψηλά στις αξιολογήσεις απόδοσης τους. Βεβαιωθείτε ότι οι μετρήσεις της ομάδας αντικατοπτρίζονται κατάλληλα στις επιμέρους αξιολογήσεις απόδοσης. Εάν η ομάδα ήταν επιτυχής, τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να ανταμείβονται. Εάν η ομάδα δεν ήταν επιτυχής, οι επανεξετάσεις των μελών της ομάδας θα πρέπει να επηρεαστούν αναλόγως.

### **Διαχείριση μετρήσεων - Προσοχή στις ακούσιες συνέπειες**

Το καλό με τις μετρήσεις είναι ότι θα οδηγήσουν σε ορισμένες συμπεριφορές. Επομένως, είναι σημαντικό οι μετρήσεις να μην οδηγούν σε ανεπιθύμητες συμπεριφορές. Για παράδειγμα, μια ομάδα μετρήθηκε με βάση το χρόνο που χρειάστηκε για να κλείσει προβληματικά εισιτήρια που άνοιξαν σε δοκιμές. Τα μέλη της ομάδας μάντευαν τα προβλήματα και στη συνέχεια έκλεισαν τα ανοιχτά εισιτήρια. Εάν η εικασία δεν έλυσε το πρόβλημα, άνοιξε ένα νέο και επιλύθηκε ξανά γρήγορα. Το αποτέλεσμα ήταν επαναλαμβανόμενος αλώνισμα των προβληματικών εισιτηρίων, χάνοντας πολύ περισσότερο χρόνο από τον απαιτούμενο. Σε αυτή την περίπτωση, ένα από τα προβλήματα ήταν η μέτρηση. Αυτή η ομάδα φαινόταν καλή στα χαρτιά, αλλά στην πραγματικότητα είχε κακή απόδοση, δημιουργώντας επιπλέον δουλειά και προκαλώντας δυσαρέσκεια στον πελάτη. Ίσως μια καλύτερη μέτρηση θα ήταν να θεωρούσαμε το εισιτήριο κλειστό όταν ο πελάτης συμφώνησε και ενέκρινε την επίλυση του ζητήματος.

Όταν δημιουργείτε μια μέτρηση, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου αναφοράς της, σκεφτείτε πώς η μέτρηση μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητες συνέπειες και βεβαιωθείτε ότι έχετε ρυθμίσει τη διαδικασία με τρόπο που να οδηγεί ξεκάθαρα τις επιθυμητές συμπεριφορές.

## **Συγκεντρώστε μια γραμμή βάσης εάν δεν υπάρχει διαθέσιμος στόχος**

Η συλλογή πληροφοριών μετρήσεων από μόνη της παρέχει μόνο περιορισμένη αξία στο έργο. Το μεγαλύτερο μέρος της αξίας προκύπτει όταν μπορείτε να συγκρίνετε τις μετρήσεις σας με κάποιο τύπο προτύπου ή στόχου. Για πολλές μετρήσεις, υπάρχει ένας σιωπηρός στόχος, ακόμα κι αν δεν τον δηλώνετε πάντα συγκεκριμένα. Για παράδειγμα, η συλλογή της πραγματικής προσπάθειας, της διάρκειας και των πληροφοριών κόστους χρησιμοποιείται για σύγκριση με την εκτιμώμενη προσπάθεια, διάρκεια και κόστος για να δούμε πώς είναι το έργο.

Για πολλές μετρήσεις, ωστόσο, δεν υπάρχει απαραίτητα ένας σιωπηρός στόχος προς επίτευξη. Για παράδειγμα, εάν παρακολουθείτε την ικανοποίηση του πελάτη σας με το έργο, μπορεί να βαθμολογήσει την ομάδα σας κατά μέσο όρο 3,8 από μια κλίμακα 5,0. Ωστόσο, είναι καλός ή κακός αριθμός; Δεδομένου ότι δεν έχετε τίποτα να το συγκρίνετε, είναι δύσκολο να το πείτε. Ο τρόπος για να αποκτήσετε περισσότερη αξία από τη μέτρηση είναι να χρησιμοποιήσετε την πρώτη μέτρηση ως γραμμή βάσης - δηλαδή μια αντανάκλαση του πού βρίσκεστε σήμερα. Στο παράδειγμα της έρευνας, θα θέλατε να βελτιώσετε τους αριθμούς βάσης. Για παράδειγμα, αφού συλλέξετε μια γραμμή βάσης 3,8 από 5,0, μπορείτε να επιλέξετε έναν στόχο επίτευξης 4,2 από 5,0 πριν τελειώσει το έργο. Μια άλλη επιλογή είναι να αναζητήσετε μια βελτίωση 10% στη γραμμή βάσης, αφού συλλεχθούν οι αρχικές μετρήσεις. Λάβετε υπόψη ότι η μέτρηση της γραμμής βάσης μπορεί να μην είναι εύκολο να επιτευχθεί. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να θέλετε να συγκεντρώσετε έναν αριθμό αρχικών μετρήσεων πριν δηλώσετε τη γραμμή βάσης. Για παράδειγμα, μπορεί να θέλετε να παρακολουθείτε ελαττώματα σε ένα σύστημα για τρεις μήνες και, στη συνέχεια, να λάβετε τον μέσο αριθμό ανά μήνα ως συνολική βάση.

## **Μέτρηση της επιχειρηματικής αξίας**

Ένα από τα ιερά δισκοπότηρα των μετρήσεων είναι να μπορούμε να αποτυπώνουμε με ακρίβεια την επιχειρηματική αξία που παράγεται από ένα έργο. Σε ορισμένες περιπτώσεις η αξία είναι προφανής. Οι πωλήσεις θα μπορούσαν να αυξηθούν. Τα επίπεδα αποθέματος μπορούν να μειωθούν. Μπορεί να χρειαστούν λιγότερα άτομα σε μια διαδικασία. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις, αυτό μπορεί να είναι δύσκολο ή αδύνατο να ποσοτικοποιηθεί επακριβώς. Μερικά κοινά προβλήματα περιλαμβάνουν:

- Το έργο παράγει σταδιακές βελτιώσεις που είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν επακριβώς.
- Το έργο παράγει ήπια οφέλη, όπως η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών ή της ποιότητας των προϊόντων.
- Το έργο αφορά υποδομές, οι οποίες χρησιμοποιούνται από μεγάλες ομάδες ανθρώπων. Για παράδειγμα, πόσο πιο παραγωγικοί θα είναι οι άνθρωποι αν διπλασιάσουμε τη μνήμη στους επιτραπέζιους υπολογιστές τους; Ποια είναι η μετρήσιμη αξία που παρέχεται με ένα νέο εσωτερικό τηλεφωνικό σύστημα;
- Το έργο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του όγκου των πληροφοριών που διαθέτουν οι άνθρωποι. Είναι δύσκολο να γνωρίζουμε ακριβώς πώς αξιοποιούνται οι πληροφορίες για τη λήψη καλύτερων αποφάσεων.
- Τα πράγματα βελτιώνονται ως αποτέλεσμα πολλαπλών έργων σε μια χρονική περίοδο, αλλά είναι δύσκολο να γνωρίζουμε ακριβώς πόση αξία έχει παραδοθεί κάθε έργο.
- Τα αποτελέσματα είναι βελτιώσεις σε χαμηλό επίπεδο που είναι δύσκολο να συνοψιστούν ουσιαστικά. Για παράδειγμα, η εξάλειψη των βημάτων σε μια διαδικασία. Αυτή η διαδικασία απαιτεί λιγότερο χρόνο, αλλά ο χρόνος καταναλώνεται από άλλες εργασίες.

Η καλύτερη προσέγγιση είναι συνήθως η εξέταση μιας πρότασης αξίας ή ανάλυσης κόστους/οφέλους που ολοκληρώθηκε πριν ξεκινήσει ένα έργο. Δείτε πώς ποσοτικοποιήθηκαν τα οφέλη σε αυτό το έγγραφο για να δείτε εάν μπορείτε να μετρήσετε παρόμοια αποτελέσματα όταν ολοκληρωθεί το έργο. Εάν εντοπιστούν δύσκολα οφέλη, τότε οι μετρήσεις θα πρέπει να μπορούν να δείχνουν πόση αξία παραδόθηκε. Εάν εντοπίστηκαν ήπια οφέλη, τότε πιθανότατα θα χρειαστεί να επιμείνετε σε ανέκδοτα, έρευνες και έμμεσες αποδείξεις της παρεχόμενης αξίας.

## **Συλλογή μετρήσεων με έρευνες ικανοποίησης πελατών**

Η συλλογή μετρήσεων είναι σημαντική επειδή σας επιτρέπει να βλέπετε την απόδοσή σας σε σχέση με τις προσδοκίες των πελατών σας. Εάν ο κόσμος ήταν τέλειος, όλες οι μετρήσεις που συλλέγετε θα ήταν πραγματικές, σχετικές και ακριβείς. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι πρακτικό ή απαγορευτικό από πλευράς κόστους να προσπαθήσουμε να συγκεντρώσουμε ακριβείς και ποσοτικούς αριθμούς. Ένας τρόπος συμπλήρωσης οποιωνδήποτε μετρήσιμων μετρήσεων είναι οι έρευνες ικανοποίησης πελατών. Για παράδειγμα, αντί να προσπαθείτε να μετρήσετε τον ακριβή χρόνο απόκρισης μιας εφαρμογής σε σχέση με κάποιο πρότυπο σε επίπεδο υπηρεσίας, θα μπορούσατε απλώς να ρωτήσετε τους κύριους χρήστες σας πόσο ικανοποιημένοι ήταν με τον χρόνο απόκρισης της εφαρμογής. Με τον ίδιο τρόπο μπορεί να θέλετε να συγκεντρώσετε μετρήσεις που υποδεικνύουν το χρόνο που απαιτείται για την επίλυση προβλημάτων πελατών. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει παρακολούθηση πότε έρχεται το αρχικό αίτημα, πότε απαντήσατε για πρώτη φορά σε αυτό και πότε επιλύθηκε το αίτημα. Από την άλλη πλευρά, θα μπορούσατε απλώς να στείλετε έρευνες που ρωτούν τον πελάτη σας εάν ήταν ικανοποιημένος με το χρόνο που χρειάστηκε για την εκ νέου επίλυση του προβλήματος.

Οι έρευνες είναι από τη φύση τους ποιοτικές, δηλαδή αντικατοπτρίζουν τη γνώμη του ερωτώμενου. Επομένως, δεν θα θέλατε απαραίτητα να βασίσετε όλα τα κριτήρια επιτυχίας σας σε μετρήσεις έρευνας. Ορισμένα αποτελέσματα λαμβάνονται πιο εύκολα ποσοτικά. Για παράδειγμα, συνήθως δεν υπάρχει λόγος να στείλετε μια έρευνα στο οικονομικό τμήμα για να τους ρωτήσετε εάν οι δαπάνες σας είναι εντός του προϋπολογισμού. Θα πρέπει να έχετε στη διάθεσή σας τα στοιχεία. Ωστόσο, για πολλούς άλλους τύπους μετρήσεων, μια ερώτηση ποιοτικής έρευνας μπορεί να τεθεί ως υποκατάστατο της ποσοτικής μέτρησης.

Η συλλογή μετρήσεων και δημογραφικών στοιχείων έργου μπορεί να βοηθήσει σε μελλοντικά έργα

Η συλλογή ενός συνεπούς συνόλου μετρήσεων στο τέλος ενός έργου μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό σας να δει τις τάσεις για την παράδοση έργων σε μια χρονική περίοδο. Οι μετρήσεις θα πρέπει να δείχνουν πόσο καλά οι ομάδες έργου εκπληρώνουν τις δεσμεύσεις τους όσον αφορά την ποιότητα, το κόστος και τον χρόνο κύκλου. Καθώς όλο και περισσότερα έργα αναφέρουν τις μετρήσεις, θα δημιουργηθεί μια βασική γραμμή με την οποία θα μπορείτε να συγκρίνετε τον εαυτό σας με την πάροδο του χρόνου.

Εάν αυτά τα δημογραφικά στοιχεία του έργου (χαρακτηριστικά) και οι μετρήσεις τοποθετηθούν σε ένα αρχείο ή μια βάση δεδομένων, μπορούν να αναλυθούν για να εμφανιστούν οι συνολικές τάσεις. Για παράδειγμα, μπορείτε να συγκρίνετε το πραγματικό κόστος παράδοσης με το εκτιμώμενο κόστος και, στη συνέχεια, να παρακολουθείτε τις τάσεις με την πάροδο του χρόνου. Το πλεονέκτημα της συλλογής ορισμένων δημογραφικών στοιχείων έργου είναι ότι μπορείτε να συγκρίνετε παρόμοια έργα. Για παράδειγμα, μπορείτε να συγκρίνετε τα επίπεδα ικανοποίησης πελατών με έργα ανάπτυξης mainframe έναντι έργων ανάπτυξης ιστού.

Το άλλο πλεονέκτημα της συλλογής δημογραφικών στοιχείων του έργου είναι ότι μπορείτε να χρησιμοποιήσετε της πληροφορίες για μελλοντικές εκτιμήσεις έργων. Για παράδειγμα, της υποθέσουμε ότι έχετε ένα νέο έργο ανάπτυξης ιστού χρησιμοποιώντας ASP και SQL\*Server. Θα μπορούσατε να ρωτήσετε τη βάση δεδομένων του έργου για να καταλάβετε πόσο χρόνο, προσπάθεια και κόστος χρειάστηκαν σε άλλα παρόμοια έργα. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στην εκτίμηση του έργου της. Γενικά, τα δημογραφικά στοιχεία που καταγράφετε από ολοκληρωμένα έργα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αναζήτηση αργότερα για νέα έργα.)

#### **4. Διαχείριση μετρήσεων / παραδοτέων**



Μέγεθος Έργου	Απαιτούμενες πληροφορίες
<b>Μικρό</b>	Οι μόνες μετρήσεις που μπορεί να απαιτούνται για μικρά έργα είναι το κόστος, οι ώρες προσπάθειας και οι αριθμοί προθεσμιών που ενδέχεται να απαιτούνται για όλα τα έργα στον οργανισμό της. Αυτά μπορούν να αναφερθούν στην Αναφορά Κατάστασης του έργου. Θα πρέπει της να αναφέρεται η τιμή-στόχος της (για παράδειγμα ο προϋπολογισμός). Προσθέστε τα κατάλληλα σχόλια για να εξηγήσετε τα αποτελέσματα, της ενέργειας που προκύπτουν, κ.τ.λ.
<b>Μεσαίο</b>	Τα μεσαία έργα θα πρέπει πρώτα να πληρούν της απαιτήσεις μετρήσεων για μικρά έργα (παραπάνω). Οι πληροφορίες μέτρησης μπορούν να αναπαρασταθούν ως αριθμοί, πίνακες, γραφήματα, γραφήματα κ.λπ. Τα γραφήματα ράβδων είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά στην εμφάνιση της συνολικής τάσης για μια μέτρηση, δημιουργώντας της γραφήματα προηγούμενων πραγματικών τιμών. Επιπλέον, ο διαχειριστής έργου <u>θα πρέπει να εξετάσει τον παραδοτέο Πίνακα Στοχοθεσίας του Έργου (Project Scorecard) για μεγάλα έργα.</u> Όσο μεγαλύτερο είναι το έργο, τόσο μεγαλύτερη αξία θα υπάρχει στη δημιουργία της εσωτερικού πίνακα στοχοθεσίας έργου.
<b>Μεγάλο</b>	Παραδοτέο: Πίνακας στοχοθεσίας έργου (Project Scorecard). Ο πίνακας αποτελεσμάτων έργου θα πρέπει να περιέχει της λεπτομέρειες που σχετίζονται με τη συλλογή και την αναφορά μετρήσεων, συμπεριλαμβανομένων των εξής: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Η πραγματική μέτρηση που συλλέγετε.</li> <li>• Ο στόχος για τη μέτρηση και η κλίμακα, κατά περίπτωση. Για παράδειγμα, ο στόχος της μπορεί να είναι 92 σε κλίμακα των 100 σημείων.</li> <li>• Περιγράψτε τα δεδομένα που απαιτούνται για την εξαγωγή της μέτρησης.</li> <li>• Καθορίστε ποιος είναι υπεύθυνος για τη συλλογή των δεδομένων και πόσο συχνά.</li> <li>• Περιγράψτε τη διαδικασία που χρησιμοποιείται για την καταγραφή της μέτρησης.</li> <li>• Περιγράψτε πώς θα αναφέρετε τα αποτελέσματα των μετρήσεων στον οργανισμό και πόσο συχνά.</li> </ul>

## 5. Διαχείριση μετρήσεων / πρόσθετων δραστηριοτήτων σχεδίου εργασίας

Μέγεθος Έργου	Απαιτούμενες πληροφορίες		
	Δραστηριότητα	Προσπάθεια	Σχόλια
<b>Μικρό</b>	Συλλέξτε και αναφέρετε μετρήσεις	1 ώρα την εβδομάδα	Επειδή τα μικρά έργα τείνουν να έχουν μικρή διάρκεια, ίσως χρειαστεί να συλλέγετε και να αναφέρετε της πληροφορίες εβδομαδιαία.
<b>Μεσαίο</b>	Ορίστε το μέσον του Πίνακα Στοχοθεσίας Έργου	Μέση 2-4 Ώρες Μεγάλη 3-8 Ώρες	
<b>Μεγάλο</b>	Συλλογή και αναφορά μετρήσεων	Ανοιχτή	Μηνιαία. Συλλέξτε και αναφέρετε της μετρήσεις της περιγράφονται στην Κάρτα αποτελεσμάτων του έργου της (Project Scorecard)
	Δραστηριότητες βελτίωσης διαδικασιών	Ανοιχτή	Μηνιαία. Προσθέστε χρόνο στο σχέδιο εργασίας της για να αναλύσετε της μετρήσεις και τι της λένε. Στη συνέχεια, μπορείτε να προσθέσετε δραστηριότητες σε όλο το έργο για να εφαρμόσετε βελτιώσεις διαδικασίας με βάση μια ανάλυση των μετρήσεων που έχουν συγκεντρωθεί μέχρι τώρα.
	Αξιολογήστε τον Πίνακα Στοχοθεσίας Έργου	Ανοιχτή	Μηνιαία. Αξιολογήστε της μετρήσεις που συλλέγετε σε μηνιαία βάση για να βεβαιωθείτε ότι εξακολουθούν να αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια τη συνολική κατάσταση του έργου και ότι οδηγούν της επιθυμητές συμπεριφορές.

## 6. Καθορισμός της Κάρτας Βαθμολογίας (Project Scorecard) του έργου

Αυτή η εργασία μπορεί να γίνει ως μέρος του καθορισμού του έργου ή ως μία από της πρώτες δραστηριότητες μετά την έναρξη του έργου – πιθανώς σε φάση ανάλυσης. Ακολουθήστε τη διαδικασία που περιγράφεται στο Βήμα “1.”. Μεγάλο μέρος της της εργασίας μπορεί να επιτευχθεί σε μια συνάντηση βασικών μελών της ομάδας (key team) και ενδιαφερομένων.