



Ομάδα Έργου

Κεφάλαιο 5

Ομάδα Έργου

Οι διαφάνειες βασίζονται στο βιβλίο:

Δημητριάδης Αντώνης. “Διοίκηση – Διαχείριση Έργου – 5^η έκδοση”, εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, ISBN: 978-960-578-051-7



Ομάδα Έργου

Η **Ομάδα Έργου** (Project Team), είναι η ομάδα των ατόμων που είναι υπεύθυνα για το συντονισμό και επίβλεψη των εργασιών και την παραγωγή των παραδοτέων του έργου, όπως περιγράφονται στο Σχέδιο Έργου και σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα του Έργου.

Επικεφαλής της ομάδας έργου είναι ο **Διαχειριστής του Έργου (Project Manager)**. Έχει την ευθύνη του Έργου, συντονίζει τις εργασίες της Ομάδας Έργου και λαμβάνει αποφάσεις για το Έργο ανάλογα με τις εξουσίες που έχουν ορισθεί και του έχουν αποδοθεί.

Δε θα πρέπει να συγχέονται οι οποιοιδήποτε άλλοι εργαζόμενοι σε οποιαδήποτε άλλη εργασία στο έργο ή άλλα άτομα που συμμετέχουν στο έργο, με τα άτομα που συμμετέχουν στην ομάδα έργου. Οι ρόλοι τους είναι διακριτοί. Ένα άτομο είναι μέλος της ομάδας έργου μόνο εάν μετέχει στη διαχείριση του έργου.

Ομάδα Έργου

Η Ομάδα αποτελεί τη συνένωση των μονάδων (ατόμων) σε ένα ενιαίο και λειτουργικό σύνολο.

Θα πρέπει να:

- ▶ είναι σαφής και κατανοητός ο κοινός στόχος
- ▶ είναι διακριτοί οι ρόλοι και οι ευθύνες
- ▶ είναι σαφείς, οι αρμοδιότητες και ο τρόπος συμμετοχής στις αποφάσεις
- ▶ εμπεδωθεί, ότι τα μέλη συνεισφέρουν στην κοινή προσπάθεια ανάλογα με το ρόλο τους, την εξειδίκευση και τις ικανότητές τους.
- ▶ αναγνωρίζεται και είναι σεβαστός από την αρχή, η εξειδίκευση και ρόλος των μελών

Ομάδα Έργου

Θα πρέπει να:

- ▶ είναι σαφή τα επίπεδα ιεραρχίας
- ▶ επιτρέπεται η έκφραση των διαφορετικών απόψεων και να υπάρχουν κανόνες επίλυσης των συγκρούσεων και διαφορών
- ▶ αναγνωρίζεται με διαφανή τρόπο η συνεισφορά κάθε μέλους
- ▶ ενισχύεται η πρωτοβουλία στα όρια των αρμοδιοτήτων
- ▶ παρέχεται καθοδήγηση σε τακτική βάση και να παροτρύνεται η επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη

Η επιτυχία ή η αποτυχία είναι κοινή



Ομάδα Έργου

Σύνθεση

Τα μέλη της ομάδας έργου είναι τα άτομα που συμμετέχουν ενεργά σε μία ή και περισσότερες φάσεις του Έργου.

Η σύνθεση της Ομάδας, δηλαδή, οι ρόλοι, η συμμετοχή, και οι αρμοδιότητες των μελών της ομάδας έργου, **μπορεί να διαφέρει πολύ ανάλογα με το έργο** (το αντικείμενό, τη γεωγραφική κατανομή, τη χρονική διάρκεια κλπ.) Είναι πιθανό η σύνθεση της Ομάδας να μεταβάλλεται ανάλογα με τις φάσεις, τις ανάγκες και την πρόοδο του έργου.

Τα μέλη της Ομάδας, μπορεί να είναι εσωτερικό προσωπικό στον οργανισμό που εκτελεί το έργο ή εξωτερικοί σύμβουλοι, που εργάζονται στο έργο με πλήρη ή μερική απασχόληση.



Ομάδα Έργου

Σύνθεση

► Διαχειριστής Έργου

Έχει τη συνολική ευθύνη του Έργου, συντονίζει τις εργασίες της Ομάδας και ανάλογα με την εξουσία που του έχει αποδοθεί λαμβάνει αποφάσεις. Καθημερινή εποπτεία του Έργου.

► Βοηθός/οί Διαχειριστή Έργου

Κατά περίπτωση μπορεί να έχουν αρμοδιότητες και να ενεργούν αντί του Διαχειριστή Έργου (π.χ. συμμετοχή σε συναντήσεις ή λήψη αποφάσεων, σε συνεννόηση και μετά από έγκριση του Διαχειριστή)

► Εξειδικευμένα Ανώτερα Στελέχη και Σύμβουλοι

Ανάλογα με το Έργο, εσωτερικά ή εξωτερικά στελέχη του οργανισμού με εξειδικευμένη γνώση/εμπειρία που παρέχουν συμβουλές ή/και επιβλέπουν τμήματα εργασιών

► Εκτελεστικά Στελέχη

Στελέχη μέσου ή κατώτερου επιπέδου που λαμβάνουν διεκπεραιώνουν τις καθημερινές ανάγκες διαχείρισης (π.χ. οργάνωση συναντήσεων, εισαγωγή δεδομένων, γραμματειακές εργασίες, εποπτεία επικοινωνιών Ομάδας κλ.)



Ομάδα Έργου Σύνθεση

- **Ηγέτες (Υπεύθυνοι Εργασιών)**

Υπεύθυνοι για τμήματα του Έργου (πχ. Ηγέτης (Υπεύθυνος) για τις Τεχνικές Εργασίες που αφορούν ένα τμήμα του Έργου)

- **Άλλοι** ανάλογα με την ένταση και την κρισιμότητα συγκεκριμένων διεργασιών και τη φύση του Έργου (παραδείγματα):

- Υπεύθυνος **Επικοινωνίας**
- Υπεύθυνος **Δημοσιότητας**
- Υπεύθυνος **Προμηθειών**
- Υπεύθυνος **Σχεδιασμού**
- Υπεύθυνος **Ποιότητας**
- Υπεύθυνος **Διαχείρισης Αλλαγών**
- Υπεύθυνος **Διαχείρισης Κινδύνων**
- Υπεύθυνος **Οικονομικής Διαχείρισης**
- Υπεύθυνος **Διαχείρισης Πνευματικών Δικαιωμάτων**
- Υπεύθυνος **Εκμετάλλευσης Αποτελεσμάτων**



Ομάδα Έργου

Γραφείο Έργου

► Γραφείο Έργου (Project Office)

Είναι εσωτερική στην Ομάδα δομή, που εξυπηρετεί τις καθημερινές ανάγκες του έργου.

Μέλη του Γραφείου Έργου είναι συνήθως:

- Διαχειριστής Έργου
- Βοηθός/οί Διαχειριστή Έργου
- Εκτελεστικά Στελέχη

Δεν είναι απαραίτητο όλα τα έργα να έχουν προβλέψει τη δημιουργία μιας τέτοιας δομής. Είναι όμως ιδιαίτερα χρήσιμη σε μεγάλα σε όγκο εργασιών και διάρκεια έργα, ή σε έργα απαιτητικά έργα (π.χ. διακρατικών συνεργασιών)



Ομάδα Έργου

Πλήθος Μελών

Το πλήθος των μελών της ομάδας εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως:

- **Πολυπλοκότητα του Έργου** (το πόσο σύνθετο ή απλό είναι)
- **Γεωγραφική κατανομή** του Έργου (γεωγραφικά διάσπαρτα έργα οδηγούν σε πολυπληθής Ομάδες)
- **Τεχνικές ή άλλες απαιτήσεις** του Έργου (ανάγκη για συμπερίληψη εξειδικευμένης γνώσης και εμπειρίας)
- **Ανεκτό επίπεδο συγκρούσεων** (πολυπληθείς ομάδες έχουν αυξημένες πιθανότητες εμφάνισης συγκρούσεων)
- **Αναγκών επικοινωνίας** και συνεργασίας
- **Ευελιξία στη λήψη αποφάσεων** και αποδοτικότητα των συνεργασιών



Ομάδα Έργου

- ▶ Παραδείγματα στον πίνακα
- ▶ Συζήτηση

Λήψη Αποφάσεων

Εξαρτάται από **παράγοντες** (ενδεικτικά):

- Αρμοδιότητες του Διαχειριστή Έργου και αρμοδιότητες των Ανώτερων Στελεχών
- Πλήθος μελών ομάδας
- Γεωγραφική κατανομή της ομάδας
- Αντικείμενο και επικινδυνότητα του έργου.
- Χαρακτηριστικά (γνώσεις, ικανότητες, εμπειρία κ.λπ.) των μελών της και του Διαχειριστή Έργου.
- Χρόνος και συνθήκες λήψης αποφάσεων

Τρόποι λήψης αποφάσεων

- ▶ **Διαβούλευση Διαχειριστή Έργου** με
 - ▶ Ανώτερα Στελέχη / Ηγέτες / Υπευθύνους
 - ▶ Εξωτερικούς συμβούλους (εκτός ομάδας)
 - ▶ Όλα τα μέλη της Ομάδας (το σύνολο της ομάδας)
 - ▶ Κάποια ή όλα τα ανωτέρω αλλά σε διαφορετικές χρονικές στιγμές
 - ▶ Χωρίς διαβούλευση
- ▶ **Λήψη απόφασης**
 - ▶ Αποκλειστικά από τον Διαχειριστή Έργου
 - ▶ Πλειοψηφία ανάμεσα στους συμμετέχοντες στη διαβούλευση
 - ▶ Ανάθεση λήψης απόφασης σε τμήμα της ομάδας ή και σε ένα μόνο πρόσωπο (χωρίς συμμετοχή του Διαχειριστή Έργου)

Την ευθύνη της απόφασης, ανεξάρτητα από τον τρόπο διαβούλευσης και λήψης της, την έχει πάντα ο Διαχειριστή Έργου

Τρόποι λήψης αποφάσεων

Στην ίδια ομάδα και για ίδιο έργο θα μπορούσαν να εφαρμοστούν διαφορετικές τακτικές λήψης αποφάσεων σε διαφορετικές χρονικές στιγμές και ανάλογα με τη φύση του προβλήματος

Παραδείγματα:

- **Προμήθεια υλικών:** είτε μόνο από τον Διαχειριστή Έργου ή το μέλος που έχει αναλάβει τον τομέα των προμηθειών (Υπεύθυνος Προμηθειών)
- **Συντονισμός εργασιών:** αποκλειστικά από τον Διαχειριστή Έργου μετά από διαβούλευση
- **Σύνθετο τεχνικό πρόβλημα:** μετά από εκτεταμένες διαβουλεύσεις με αρμόδια μέλη της ομάδας και κατάλληλους εξωτερικούς συμβούλους
- **Πρόβλημα λειτουργίας:** μετά από διαβούλευση με τα μέλη ομάδας

Είναι σημαντικό, να συζητούνται τα θέματα και όλα ή κάποια από τα μέλη της Ομάδας, κατά περίπτωση, να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη των αποφάσεων. Με αυτό τον τρόπο τα μέλη καθίστανται συμμετοχοί και κατά κάποιο τρόπο συνυπεύθυνοι στις αποφάσεις και έτσι νιώθουν ότι έχουν προσωπική συνεισφορά στο Έργο. Η ευθύνη όμως των αποφάσεων βαρύνει πάντα τον Διαχειριστή Έργου.

Ηγέτης και Ηγεσία Ομάδας

Ηγέτης (Leader). Ο Ηγέτης είναι υπεύθυνος και επιβλέπει το τμήμα της εργασίας που του έχει ανατεθεί σύμφωνα με το Σχέδιο Έργου. Συνήθως ηγείται Υπο-Ομάδας του Έργου. **Συμμετέχει στην Ομάδα Έργου εκπροσωπώντας την Υπο-Ομάδα του.**

- ▶ Ο Ηγέτης, επιβλέπει την πορεία των εργασιών της υπο-ομάδας του, λαμβάνει αποφάσεις και επιλύοντας προβλήματα για θέματα στο πλαίσιο ευθύνης του. Μπορεί να κληθεί να αντιμετωπίσει αντιθέσεις και συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη της Υπο-Ομάδας του.
- ▶ Αναφέρεται στο Διαχειριστή Έργου και τον ενημερώνει για θέματα που δεν μπορεί να επιλύσει.
- ▶ Έχει συνήθως τις αρμοδιότητες και ευθύνες που έχει ο Διαχειριστής Έργου, αλλά για το επίπεδο που αφορά την Υπο-Ομάδα του και τις εργασίες για οποίες είναι υπεύθυνος.

Ηγέτης και Ηγεσία Ομάδας

Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στον **Ηγέτη** και τον **Διαχειριστή Έργου**.

- ▶ Ο Διαχειριστής Έργου θα πρέπει να ηγέτης, υπό την έννοια των χαρακτηριστικών που υπονοεί η λέξη.
- ▶ Ένας Ηγέτης που ανήκει σε μια ομάδα έργου μπορεί να μην είναι ο Διαχειριστής Έργου και **συνήθως δεν είναι**.

Παραδείγματα:

- ▶ Σε ένα εργοτάξιο, ένας έμπειρος και ικανός αρχι-εργάτης μπορεί να αποτελεί Ηγέτη για την υπο-ομάδα του εργοταξίου.
- ▶ Σε πολυπληθή και διάσπαρτη γεωγραφικά Ομάδα Έργου, είναι πιθανόν να υπάρχουν πολλοί Ηγέτες διαφόρων επιπέδων



Ηγεσία Ομάδας

- **Ηγεσία προσανατολισμένη στην εργασία – στόχευση στο έργο** (task oriented leading or task-focused)

Ο ηγέτης επικεντρώνεται στα καθήκοντα που πρέπει να εκτελεστούν για να ολοκληρωθούν οι εργασίες και να επιτευχθεί ο στόχος

- **Ηγεσία προσανατολισμένη στις σχέσεις** (relationship oriented leading)

Ο ηγέτης επικεντρώνεται στην ικανοποίηση, τα κίνητρα και την ευημερία των μελών της ομάδας.

Ηγεσία Ομάδας

Προσανατολισμένη στην εργασία

Οι ηγέτες με προσανατολισμό στην εργασία

- Επικεντρώνονται στην **επίτευξη του στόχου**.
- **Προσδιορίζουν με σαφήνεια** τις εργασίες, τις αρμοδιότητες και τους ρόλους
- **Προδιαγράφουν λεπτομερώς** τις δομές και τις διαδικασίες
- **Σχεδιάζουν, οργανώνουν και παρακολουθούν** την πρόοδο με αυστηρούς κανόνες
- Δείχνουν **μικρότερο ενδιαφέρον** για τις ανάγκες και την ανάπτυξη των μελών της Ομάδας
- **Ενδιαφέρονται περισσότερο** για την παροχή μεθοδικών βήμα προς βήμα λύσεων

Ενδείκνυται σε ομάδες όπου τα μέλη τους δεν έχουν ιγνώσεις και εμπειρία, δεν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, δεν είναι ιδιαίτερα ικανά στη διαχείριση του χρόνου τους, κλπ.

Η σε υπερβολικό βαθμό χρήση αυτού του τρόπου ηγεσίας μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στα μέλη της ομάδας, όπως μείωση της απόδοσης των κινήτρων, τη συγκράτηση επιθυμίας προσφοράς κ.λπ.

Ηγεσία Ομάδας

Προσανατολισμένη στις σχέσεις

Οι ηγέτες με προσανατολισμό στις σχέσεις (ή διαφορετικά στον άνθρωπο):


- Ενδιαφέρονται να μάθουν **τις πραγματικές ικανότητες ή αδυναμίες** των μελών
- επικεντρώνονται στην **υποστήριξη, την παρακίνηση και την ανάπτυξη** των μελών της ομάδας
- Ενθαρρύνουν **την πρωτοβουλία**
- Δημιουργούν ένα **μη ανταγωνιστικό και διαφανές περιβάλλον.**
- **Επιβραβεύουν την προσπάθεια** παρέχοντας κίνητρα

Συνήθως αυτός ο τρόπος ηγεσίας μειώνει τις πιθανότητες συγκρούσεων ανάμεσα και συνεισφέρει στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Ως αποτελέσματα μέλη της Ομάδας αποκτούν κίνητρο για συνεισφορά και γίνονται αποδοτικότερα, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίας γνωρίζοντας ότι ο ηγέτης θα παράσχει την υποστήριξη εάν χρειαστεί.

Η σε υπερβολικό βαθμό χρήση αυτού του τρόπου ηγεσίας μπορεί να προκαλέσει προβλήματα καθώς τείνει να απομακρύνει την εστίαση από τις αυστηρά στοχευτημένες επαγγελματικές σχέσεις και αποπροσανατολισμό από το στόχο.



Ηγεσία Ομάδας

- ▶ Παράδειγμα στον πίνακα
 - ▶ Συζήτηση
- 

Πιστοποίηση Προσόντων

- **Γραφείο Κρατικού Εμπορίου (Office of Government Commerce - OGC)** Ανεξάρτητη υπηρεσία του βρετανικού Υπουργείου Οικονομικών. Έχει αναπτύξει τη μεθοδολογία διοίκησης έργων **PRINCE II** (PROjects IN CONTROLLED ENVIRONMENTs version II - Έργα σε ελεγχόμενα περιβάλλοντα έκδοση 2). Πιστοποίηση παρέχεται μέσω του οργανισμού APM Group.
- **Σύλλογος Καναδικών Κατασκευών (Canadian Construction Association)**, Πιστοποίηση GSC.
- **Αυστραλιανό Ινστιτούτο Διοίκησης Έργου (Australian Institute of Project Management - AIPM)**, Πιστοποίηση RegPM (Registered Project Manager)
- **Ελληνικό Δίκτυο Διαχειριστών Έργων (ΕΔΔΕ)**, Μη κερδοσκοπικό επιστημονικό σωματείο που ιδρύθηκε το 2005 στην Αθήνα και αποσκοπεί στην προαγωγή της διοίκησης έργων. Δεν αποτελεί παράρτημα ξένων οργανώσεων στην Ελλάδα αλλά συνεργάζεται με όσους άλλους φορείς (π.χ, IPMA, ΤΕΕ- ΕΕΕ Θεμάτων Διαχείρισης Έργου). Παρέχει τη δυνατότητα πιστοποίησης κατά το Διεθνές Σύστημα **Πιστοποίησης του IPMA**
- Ελληνικό Παράρτημα του PMI (Greek PMI Chapter).



Βιβλιογραφία

- [1] Δημητριάδης Αντώνης, “**Διοίκηση – Διαχείριση Έργου – 5η έκδοση**”, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, ISBN: 978-960-578-051-7, Κωδικός Βιβλίου στον Εύδοξο: 86199419