



Οργανωτική προσέγγιση έργου

Κεφάλαιο 6

Οργανωτική προσέγγιση έργου

Οι διαφάνειες βασίζονται στο βιβλίο:

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



Μαθησιακά αποτελέσματα

- Χαρακτηριστικά οργανωτικής δομής
- Παράγοντες που επηρεάζουν την οργάνωση
- Οργανωτικά σχήματα και χαρακτηριστικά τους
- Οργανωτικά σχήματα ομάδας έργου

Γιατί οργανωτική δομή;

Προκειμένου πολλοί άνθρωποι να μπορούν να ενεργούν συντονισμένα βάσει σχεδίου για την επίτευξη ενός στόχου καθένας από αυτούς πρέπει να γνωρίζει από πριν πότε και πως πρέπει να ενεργεί, ποιον ελέγχει και από ποιον ελέγχεται, κλπ. Τα κύρια χαρακτηριστικά μιας οργανωτικής δομής είναι:

- **Εξουσία (Authority)**
- **Αρμοδιότητα (Responsibility)**
- **Ευθύνη (Accountability)**

Προφανώς αυτά ισχύουν για κάθε μορφή οργανωτικής δομής (ιδιωτική επιχείρηση, δημόσιος οργανισμός, κλπ)



Ιδιαιτερότητες οργάνωσης έργου

Ένα έργο λειτουργεί διαφορετικά από έναν οργανισμό, διότι:

- ▶ Αποτελεί διοικητική προέκταση του εργολήπτη οργανισμού και κατά συνέπεια οφείλει να διαθέτει τους κατάλληλους οργανωτικούς δεσμούς με αυτόν, με σεβασμό στο υπάρχον οργανωτικό πλαίσιο.
- ▶ Διαθέτει τις δικές του οργανωτικές ανάγκες ανάλογα με το αντικείμενό του, το χώρο, στον οποίο εξελίσσεται, **τους εμπλεκομένους** στο έργο κ.λπ.



Παράγοντες που επηρεάζουν την οργάνωση

Η οργάνωση ενός οργανισμού αποτελεί ένα σημείο ισορροπίας ανάμεσα σε διάφορους παράγοντες.

- Επιχειρηματικές ανάγκες
- Οργανωτική αντίληψη, ύφος και κουλτούρα
- Μορφές συνεργασίας των εμπλεκόμενων στο έργο



Παράγοντες που επηρεάζουν την οργάνωση

Επιχειρηματικές ανάγκες:

- Οργάνωση κατά γραμμή παραγωγής (βιομηχανίες)
- Οργάνωση κατά υποκαταστήματα (τράπεζες)
- Οργάνωση κατά γεωγραφικό χώρο (πολυεθνικές)
- Διαφορετική οργάνωση, ανάλογα με τις απαιτήσεις της αγοράς



Παράγοντες που επηρεάζουν την οργάνωση

Οργανωτική αντίληψη, ύφος και κουλτούρα:

- Συντηρητική – προοδευτική αντίληψη
- Οργανωτική ακαμψία – οργανωτική ευλυγισία
- Συγκεντρωτική αντίληψη (όλα ελέγχονται από κεντρικές επιτροπές διευθυντικών στελεχών) – αποκέντρωση (μεταφορά αρμοδιοτήτων σε άτομα και ομάδες)
- Οργανωτική αυστηρότητα (πλήρης σεβασμός στο οργανωτικό σχήμα) – αναρχία (ορισμένοι κάνουν ότι θέλουν παρακάμπτοντας το οργανωτικό σχήμα).



Παράγοντες που επηρεάζουν την οργάνωση

Οι εμπλεκόμενοι επηρεάζουν σημαντικά:

- Μια βιομηχανία αναλαμβάνει ένα έργο με ίδια μέσα: Επικρατεί η οργανωτική αντίληψη της βιομηχανίας.
- Μια εταιρεία αναλαμβάνει την ανάπτυξη λογισμικού για έναν πελάτη: εμπλέκονται τα στελέχη του πελάτη και οι χρήστες του έργου.
- Δημόσιο έργο που θέτει οργανωτικές προδιαγραφές η πολιτεία (κρατικοί έλεγχοι, γραφειοκρατία, κλπ.): Το οργανωτικό σχήμα πρέπει να ισορροπήσει ανάμεσα στην αντίληψη του εργολήπτη και των υπολοίπων εμπλεκομένων.



Οργανωτικά σχήματα

Οι βασικές κατηγορίες οργανωτικών σχημάτων που χρησιμοποιούνται στα έργα είναι:

- Οργάνωση κατά λειτουργία
- Οργάνωση κατά έργο
- Οργάνωση τύπου πίνακα
 - Οργάνωση ασθενούς πίνακα ή πίνακα με συντονισμό
 - Οργάνωση ισορροπημένου ή επικαλυπτόμενου πίνακα
 - Οργάνωση ισχυρού πίνακα

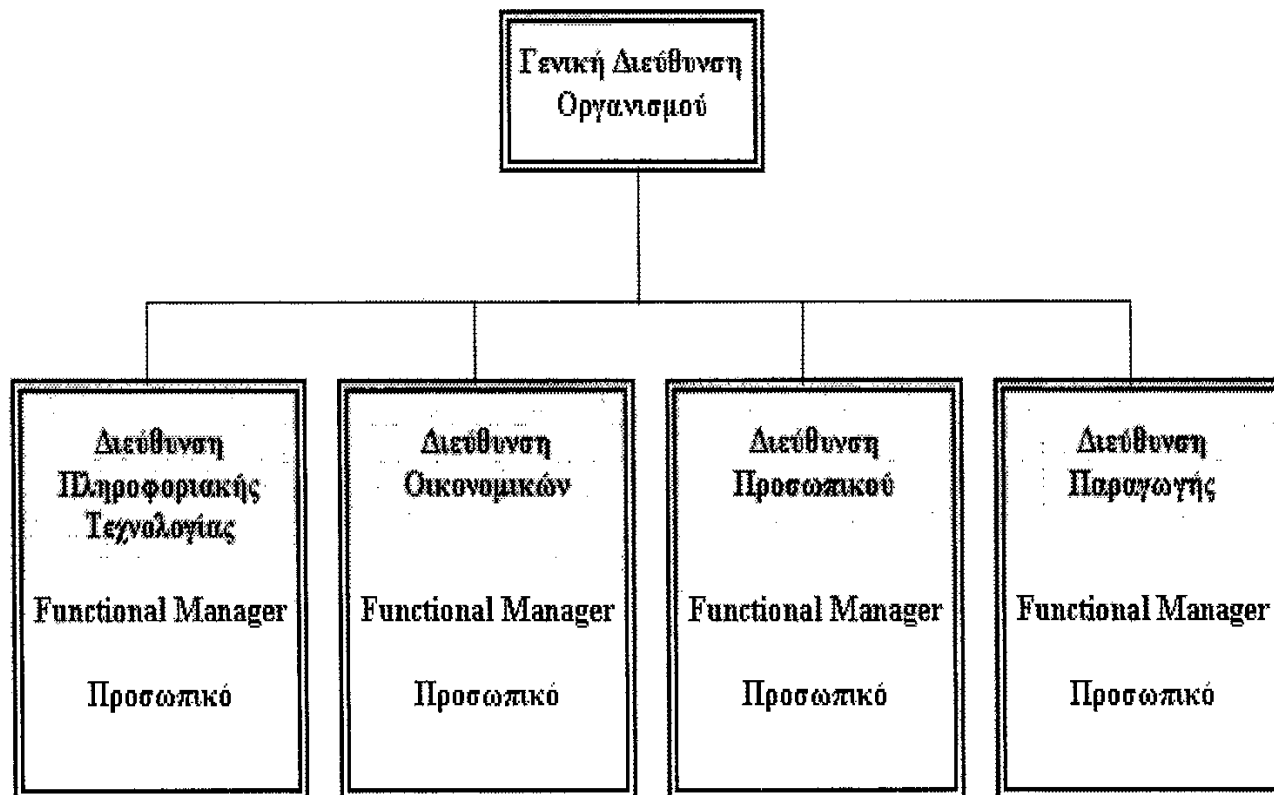


Οργανωτικά σχήματα

Η **Οργάνωση κατά Λειτουργία** (*Functional Organization*) αποτελεί την πλέον κλασσική και διαδεδομένη μορφή οργάνωσης. Η οργανωτική δομή του οργανισμού προσανατολίζεται στην εξυπηρέτηση των κλασσικών λειτουργιών του (προσωπικό, οικονομικά, παραγωγή, προμήθειες, πωλήσεις κ.λπ.) και ο οργανισμός διαρθρώνεται οργανωτικά κατά τμήματα αντίστοιχα των λειτουργιών του.

Οργανωτικά σχήματα

Οργάνωση κατά λειτουργία



(πηγή:[1])



Οργανωτικά σχήματα

Οργάνωση κατά λειτουργία:

Όταν εμφανίζεται η περίπτωση ανάληψης ενός έργου, συμμετέχει, με μερική απασχόληση σ' αυτό, ένα μέρος του προσωπικού, το οποίο ανήκει σε διάφορα τμήματα του οργανισμού. Η απασχόληση αυτού του προσωπικού είναι συνήθως αποσπασματική και όχι πλήρης στο συγκεκριμένο έργο (η πλήρης απασχόληση του προσωπικού αφορά μόνο τη συγκεκριμένη λειτουργία του οργανισμού). Σ' αυτήν την περίπτωση, το κάθε συμμετέχον άτομο θεωρεί ότι, το χρόνο απασχόλησής του στο έργο τον «κλέβει» από την κύρια εργασία του, που είναι η εξυπηρέτηση της λειτουργίας του τμήματός του.



Οργανωτικά σχήματα

Οργάνωση κατά λειτουργία:

Ο ρόλος του Project Manager είναι ασθενής, ουσιαστικά συντονίζει τα διάφορα κέντρα αποφάσεων (Functional Manager), ονομάζεται είτε **Συντονιστής του Έργου** (*Project Coordinator*), είτε **Επικεφαλής ή Ηγέτης του Έργου** (*Project Leader*), η απασχόλησή του στο έργο είναι μερική και η εξουσία του αμελητέα. Η διοικητική υποστήριξη στο έργο γίνεται από άτομα επίσης με μερική απασχόληση.



Οργανωτικά σχήματα

Οργάνωση κατά λειτουργία, πλεονεκτήματα:

- Παρουσιάζει μεγάλη ευλυγισία στην αξιοποίηση του προσωπικού, καθώς αυτό μπορεί να απασχολείται από έργο σε έργο ανάλογα με τις ανάγκες του οργανισμού.
- Η εμπειρία, που συσσωρεύεται από την υλοποίηση διαφόρων έργων, διαχέεται σ' ολόκληρο τον οργανισμό.
- Τα τμήματα (Διευθύνσεις) του οργανισμού αποτελούν τους χώρους αξιολόγησης και εξέλιξης του προσωπικού, κάτι το οποίο φαίνεται πιο φυσικό στους εργαζόμενους.
- Οι δίαυλοι επικοινωνίας είναι ήδη εγκαταστημένοι και δοκιμασμένοι.



Οργανωτικά σχήματα

- Σε περίπτωση ύπαρξης προβλημάτων κινητοποιείται ευκολότερα ολόκληρος ο οργανισμός.
- Οι περισσότεροι υπάλληλοι προτιμούν αυτό τον τυποποιημένο τρόπο εργασίας, ο οποίος τους προσφέρει και σταθερότητα θέσης και εναλλαγή εντυπώσεων.
- Βελτιώνει την τεκμηρίωση του έργου, διότι η μεταβίβαση της εργασίας από τμήμα σε τμήμα απαιτεί να συνοδεύεται από αντίστοιχες προδιαγραφές (specifications), που διατυπώνονται κατά τα καθιερωμένα πρότυπα του οργανισμού.



Οργανωτικά σχήματα

Οργάνωση κατά λειτουργία, μειονεκτήματα:

- Οι εμπλεκόμενοι στο έργο αισθάνονται ότι δεν γνωρίζουν σε ποιόν ν' απευθυνθούν για το έργο, δεδομένου ότι το έργο παρουσιάζεται σ' αυτούς απρόσωπο.
- Δεν εντοπίζεται εύκολα ο υπεύθυνος για κάθε προκύπτον πρόβλημα.
- Κάθε τμήμα ασχολείται με κάθε έργο κατά προτεραιότητα, με αποτέλεσμα την απώλεια χρόνου (σειριακή αντιμετώπιση).



Οργανωτικά σχήματα

- Το έργο αντιμετωπίζεται από τον οργανισμό αποσπασματικά - τοπικιστικά και όχι ολιστικά (κάθε τμήμα ενδιαφέρεται μόνο για το αντικείμενο του έργου, που το αφορά και όχι για ολόκληρο το έργο, π.χ. οι οικονομικοί για τα οικονομικά, οι τεχνικοί για τα τεχνικά κ.λπ.). Ταυτόχρονα αδυνατίζει η συνολική σημασία του έργου για τον οργανισμό.
- Τα προβλήματα αντιμετωπίζονται σύμφωνα με την τυποποιημένη διαδικασία, που επιβάλλει η ιεραρχία του οργανισμού με αποτέλεσμα την αύξηση της γραφειοκρατίας και τη δυσκινησία στη λήψη αποφάσεων, που συχνά είναι επείγουσες.



Οργανωτικά σχήματα

- Η έλλειψη πραγματικού Project Manager συσσωρεύει τις ευθύνες κάθε έργου στην ηγεσία του οργανισμού.
- Ο ρυθμός εργασίας των ανθρώπων του έργου αδυνατίζει λόγω των γραφειοκρατικών καθυστερήσεων, αλλά και της πολυδιάσπασης στην απασχόλησή τους.
- Αναφύονται πολλά προβλήματα συνεργασίας κυρίως μεταξύ ομάδων διαφορετικών ειδικοτήτων (διαφορετικές προτεραιότητες, διαφορετικές απόψεις).
- Τα συμμετέχοντα άτομα έχουν χαμηλά κίνητρα για την επιτυχία του έργου, το οποίο τους φαίνεται ξένο προς την κύρια απασχόληση τους (λειτουργία).



Οργανωτικά σχήματα

Η **Οργάνωση κατά Έργο** (*Organization by Project*) βρίσκεται στο εκ διαμέτρου αντίθετο σημείο της οργάνωσης κατά λειτουργία. Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού κατανέμεται σε ομάδες, καθεμία από τις οποίες υπηρετεί ένα έργο, ένα πρόγραμμα ή μία κατηγορία ομοειδών έργων. Κάθε ομάδα μοιάζει με μικρογραφία του οργανισμού, αφού συγκεντρώνει όλο το απαιτούμενο προσωπικό για την πλήρη διεξαγωγή του έργου. Κάθε ομάδα έχει την ευθύνη για την υλοποίηση ενός έργου και όταν το παραδίδει αναλαμβάνει κάποιο άλλο. Η απασχόληση στο έργο, τόσο του Project Manager, όσο και της πλειονότητας του προσωπικού είναι αποκλειστική.



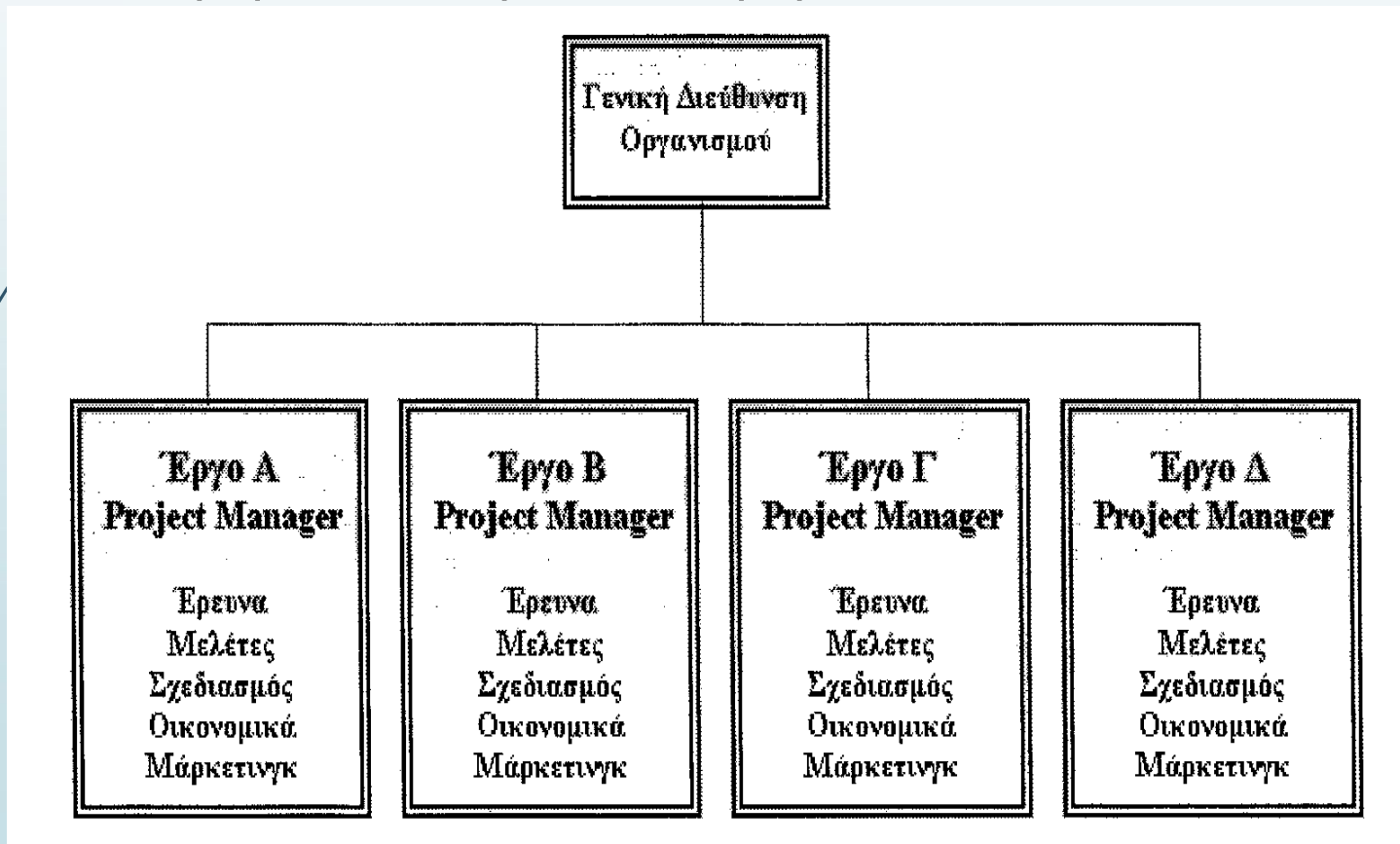
Οργανωτικά σχήματα

Επικεφαλής κάθε ομάδας είναι ένας Project Manager ή Program Manager με ισχυρή εξουσία, ο οποίος λειτουργεί στο έργο όπως ο Γενικός Διευθυντής στον οργανισμό. Η διοικητική υποστήριξη στο έργο γίνεται από άτομα με πλήρη απασχόληση.

Οι υπηρεσίες, οι οποίες παρέχονται από το υπόλοιπο προσωπικό του οργανισμού, με τη μορφή λειτουργιών, περιορίζονται στο ελάχιστο απαιτούμενο. Για παράδειγμα, μια κατασκευαστική εταιρία διατάσσει το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού της σε τμήμα κατασκευής κτιρίων, τμήμα κατασκευής γεφυρών, τμήμα κατασκευής αντιπλημμυρικών έργων κ.λπ.

Οργανωτικά σχήματα

Οργάνωση κατά έργο



(πηγή: [1])



Οργανωτικά σχήματα

Οργάνωση κατά έργο, πλεονεκτήματα:

- Όλα τα μέλη της ομάδας, αλλά και οι εμπλεκόμενοι στο έργο, αναφέρονται απευθείας στον Project Manager, με συνέπεια τη συντόμευση των καναλιών επικοινωνίας, τον περιορισμό των απωλειών χρόνου για τη λήψη αποφάσεων (γραφειοκρατία), τον εντοπισμό του υπεύθυνου για κάθε εμφανιζόμενο πρόβλημα.
- Επειδή η ομάδα έχει τη δική της ταυτότητα, τα μέλη της κατακτούν υψηλό επίπεδο επικοινωνίας και εξειδίκευσης και συνεπώς είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά.



Οργανωτικά σχήματα



- ▶ Η εργασία των μελών της ομάδας είναι αποκλειστικά προσανατολισμένη προς το αντικείμενο ενός συγκεκριμέ-νου έργου, ευνοώντας την ταχεία εκτέλεση των εργασιών.
- ▶ Στην περίπτωση εμφάνισης πολλών παρόμοιων έργων ταυτόχρονα, η ομάδα μπορεί να τ' αντιμετωπίσει παράλλη-λα, λόγω της συσσωρευμένης εμπειρίας και εξειδίκευσης.
- ▶ Αυτή η μορφή οργάνωσης έχει απλή δομή και είναι εύκολη στην κατανόηση, εφαρμογή και λειτουργία της, ενώ ταυτόχρονα παρέχει μια «ολιστική» προσέγγιση στο έργο. Αυτό σημαίνει ότι, τα μέλη της ομάδας έργου κατανοούν απόλυτα τη σημασία του έργου και έχουν υψηλά κίνητρα για την επιτυχή έκβασή του.



Οργανωτικά σχήματα

Οργάνωση κατά έργο, μειονεκτήματα:

- Στην προσπάθεια εξασφάλισης αυτάρκειας των τμημάτων σε ανθρώπους και εξοπλισμό, συχνά συσσωρεύονται μεγάλες ποσότητες πόρων, που συχνά υποαπασχολούνται.
- Αν από τον οργανισμό εκτελούνται παράλληλα πολλά έργα με την ίδια μορφή οργάνωσης τα οποία είναι ανταγωνιστικά μεταξύ τους (απαιτούν ίδιους πόρους την ίδια στιγμή), πολλαπλασιάζεται η καταβαλλόμενη προσπάθεια από τα μέλη της ομάδας (πολυδιάσπαση πόρων, μείωση της διαθεσιμότητας κ.λπ.).



Οργανωτικά σχήματα

- Η εμπειρία και η τεχνογνωσία, που συσσωρεύεται από τα έργα δεν διαχέονται στον οργανισμό, αλλά παραμένουν «εγκλωβισμένες» στα πλαίσια της ομάδας.
- Δεν παρέχει συνεχή απασχόληση στο προσωπικό με αποτέλεσμα, είτε αυτό να υποαπασχολείται, είτε να μην επαρκεί, είτε ν' απαιτούνται υπεργολάβοι.
- Ελλοχεύει ο κίνδυνος του «τοπικισμού» με πιθανότητα να εκδηλώνονται «ανταρσίες» της ομάδας στρεφόμενη ενάντια στον εργολήπτη οργανισμό.



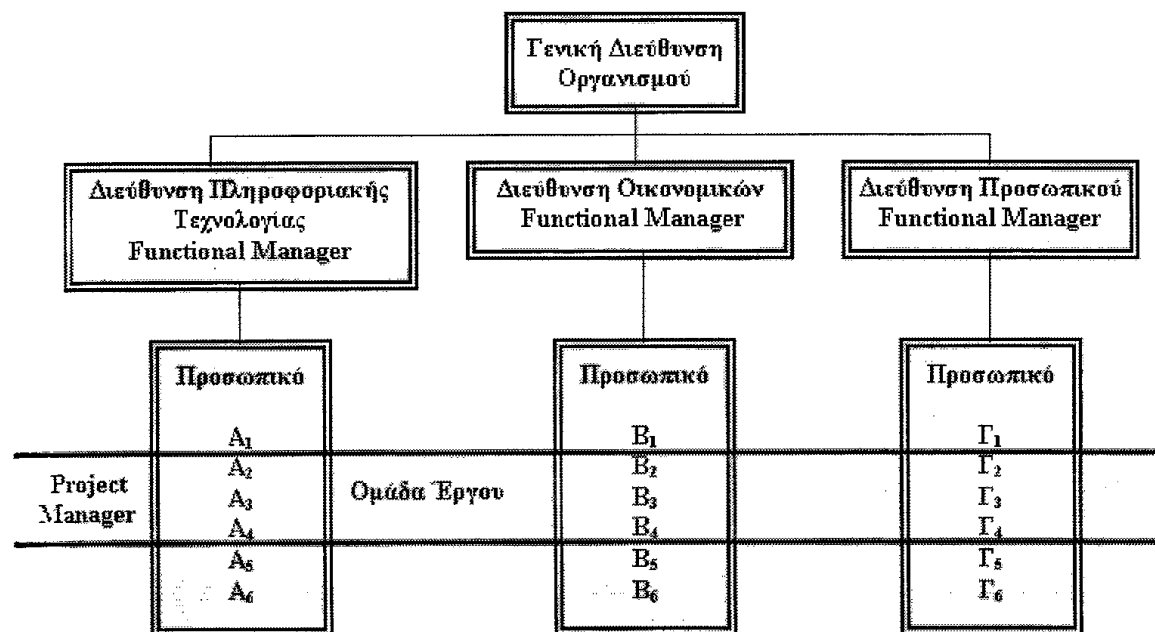
Οργανωτικά σχήματα

Η **Οργάνωση Τύπου Πίνακα** (*Matrix Organization*) αποτελεί συνδυασμό των δύο προηγούμενων τύπων οργάνωσης. Ο οργανισμός είναι μεν οργανωμένος κατά λειτουργία, αλλά κατά την έναρξη ενός έργου δημιουργείται ομάδα με τη δομή οργάνωσης έργου, με την απόσπαση των εργαζομένων από τα τμήματα στα οποία ανήκουν, η οποία ομάδα διαλύεται στο τέλος του έργου με την επιστροφή των εργαζομένων στα λειτουργικά τους τμήματα. Η ομάδα συγκροτείται από τον οργανισμό, κυρίως στη βάση των αναγκών του έργου σε ειδικευμένους εργαζόμενους, ανάλογα με το διαθέσιμο προσωπικό και σύμφωνα προς την προτεραιότητα, που έχει τεθεί στο έργο.

Οργανωτικά σχήματα

Τα άτομα της ομάδας βρίσκονται κάτω από «πολλαπλή» διοικητική ευθύνη, δηλαδή του Project Manager του έργου, αλλά και των Functional Managers, από τα τμήματα των οποίων προέρχονται τα μέλη της ομάδας.

Είναι επίσης πολύ πιθανό να υφίσταται και τμήμα Project Managers, από το οποίο επιλέγεται κάθε φορά ο συγκεκριμένος για κάθε έργο.



(πηγή:[1])

Οργανωτικά σχήματα

Υπάρχουν τρεις συνηθισμένες «ποικιλίες» αυτής της οργάνωσης ανάλογα με την αποκλειστικότητα εργασίας του προσωπικού και το βαθμό εξουσίας του Project Manager σε σχέση με τους Functional Managers:

- Η **Οργάνωση Ασθενούς Πίνακα ή Πίνακα με Συντονισμό** (*Weak Matrix of Coordination or Coordination Matrix Organization*).
- Η **Οργάνωση Ισορροπημένου ή Επικαλυπτόμενου Πίνακα** (*Balanced or Overlay Matrix Organization*).
- Η **Οργάνωση Ισχυρού Πίνακα** (*Strong Matrix Organization*).



Οργανωτικά σχήματα

Η **Οργάνωση Ασθενούς Πίνακα ή Πίνακα με Συντονισμό** πλησιάζει περισσότερο στην οργάνωση κατά λειτουργία. Σ' αυτήν την περίπτωση ο Project Manager συντονίζει τους πόρους διαμέσου των λειτουργικών τμημάτων του οργανισμού (δηλαδή στην πραγματικότητα καθοδηγείται από τους αντίστοιχους Functional Managers, που έχουν την ευθύνη της λήψης αποφάσεων). Έχει περιορισμένη ευθύνη (είναι περισσότερο τιτλούχος) και προΐσταται στις συσκέψεις. Τόσο ο Project Manager, όσο και το υπόλοιπο προσωπικό του έργου έχουν μερική απασχόληση σ' αυτό. Με μερική, επίσης, απασχόληση υποστηρίζεται και διοικητικά.



Οργανωτικά σχήματα

Η **Οργάνωση Ισορροπημένου ή Επικαλυπτόμενου Πίνακα** προσφέρει στον Project Manager την ίδια εξουσία με τους Functional Managers και διαχειρίζεται τους πόρους σε συνεργασία μαζί τους (αποκαλείται Project Manager ή Project Officer). Η απασχόληση του Project Manager στο έργο είναι πλήρης, αλλά της πλειονότητας του υπόλοιπου προσωπικού του έργου καθώς και του προσωπικού διοικητικής υποστήριξης παραμένει μερική, αν και συμμετέχουν περισσότερο από την προηγούμενη περίπτωση.



Οργανωτικά σχήματα

Η **Οργάνωση Ισχυρού Πίνακα** (*Strong Matrix Organization*) αποτελεί μια καθαρή μορφή οργάνωσης κατά έργο. Δηλαδή τόσο ο Project Manager, όσο και η πλειονότητα του υπόλοιπου προσωπικού έχουν πλήρη και αποκλειστική απασχόληση στο έργο. Η διοικητική υποστήριξη επίσης παρέχεται με πλήρη και αποκλειστική απασχόληση. Ο Project Manager έχει ισχυρή έως απόλυτη εξουσία (Project Manager ή Program Manager).



Οργανωτικά σχήματα

Οργάνωση τύπου πίνακα, πλεονεκτήματα:

- Το έργο έχει ως σημείο αναφοράς τον Project Manager.
- Ταχεία αντίδραση στις απαιτήσεις των εμπλεκομένων στο έργο.
- Αν και υπάρχει αποκλειστική ομάδα του έργου, εξασφαλίζεται η συνέχεια της πολιτικής του οργανισμού και η κατανομή της εμπειρίας στα διάφορα τμήματα.
- Αντιμετωπίζονται καλύτερα πολλά ταυτόχρονα έργα με τη μετακίνηση προσωπικού από έργο σε έργο.



Οργανωτικά σχήματα

- ▶ Αποδοτικότερη απασχόληση των ατόμων.
- ▶ Αυξομείωση του αριθμού μελών της ομάδας, ανάλογα με τις ανάγκες.
- ▶ Διευρυμένη σύνθεση με προσωπικό ειδικών γνώσεων και ικανοτήτων.
- ▶ Καλύτερη ειδίκευση στις τεχνικές και στη φύση των προβλημάτων των διαφόρων έργων.
- ▶ Απλούστερη μετάδοση και χρησιμοποίηση τεχνικών πληροφοριών.
- ▶ Διευκόλυνση στη χρησιμοποίηση των προτύπων.

Οργανωτικά σχήματα

Οργάνωση τύπου πίνακα, μειονεκτήματα:

- ▶ Η απαίτηση της αποκέντρωσης αρμοδιοτήτων, με την εκχώρησή τους στον Project Manager, έρχεται σε σύγκρουση με την αντίληψη κάθετης διοίκησης. Γενικών Διευθυντής, Functional Manager και Project Manager πρέπει να έχουν ξεκαθαρίσει με σαφήνεια τους ρόλους τους.
- ▶ Τα μέλη της ομάδας του έργου εξακολουθούν να θεωρούν ως προϊστάμενό τους τον προϊστάμενο του τμήματος που ανήκουν (Functional Manager) και όχι τον Project Manager. Ο Project Manager χρειάζεται την ισχυρή υποστήριξη της γενικής διεύθυνσης του οργανισμού, διαφορετικά το έργο αποκτά δύο ή και περισσότερους επικεφαλής!



Οργανωτικά σχήματα

- Η συγκρότηση της ομάδας του έργου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων ατόμων τη συγκεκριμένη στιγμή, η οποία δεν είναι πάντα δεδομένη.
- Η κατανομή του προσωπικού μπορεί ν' αποτελέσει σημείο τριβής μεταξύ των υπευθύνων των τμημάτων του οργανισμού.
- Μετά από πολύμηνη απασχόληση σε ομάδα έργου ένας εργαζόμενος επιστρέφοντας στο τμήμα του μπορεί να βρει τη θέση του κατειλημμένη.



Οργανωτικά σχήματα

- Η αξιολόγηση του εργαζόμενου περιπλέκεται καθώς αξιολογείται μεν από τον Functional Manager, αλλά με βάση τις εκθέσεις του Project Manager.
- Τα τμήματα αποφεύγουν να διαθέτουν στις ομάδες έργου το καλύτερο προσωπικό τους
- Συχνά απαιτούνται διπλές αναφορές ενημέρωσης με αποτέλεσμα την αύξηση της γραφειοκρατίας, αλλά και των συγχύσεων.

Οργανωτικά σχήματα

Σχέση μεταξύ των γενικών χαρακτηριστικών των διαφόρων κατηγοριών οργάνωσης που προαναφέρθηκαν

<i>Τύπος Οργάνωσης</i> <i>Χαρακτηριστικά Έργου</i>	<i>Κατά Λειτουργία</i>	<i>Πίνακας</i>			<i>Κατά Έργο</i>
		<i>Ασθενής</i>	<i>Ισορροπημένος</i>	<i>Ισχυρός</i>	
Εξουσία Project Manager	Καμία - ελάχιστη	Περιορισμένη	Μικρή - μεσαία	Μεσαία - υψηλή	Υψηλή - απόλυτη
% εταιριών με πλήρη απασχόληση προσωπικού στο έργο	Ανόπαρκτη	0 - 25%	15 - 60%	50 - 95%	85 - 100%
Ρόλος Project Manager	Μερική απασχόληση	Μερική απασχόληση	Αποκλειστική απασχόληση	Αποκλειστική απασχόληση	Αποκλειστική απασχόληση
Τίτλος Project Manager	Project Coordinator ή Project Leader	Project Coordinator ή Project Leader	Project Manager ή Project Officer	Project Manager ή Program Manager	Project Manager ή Program Manager
Διοικητική Υποστήριξη	Μερική απασχόληση	Μερική απασχόληση	Μερική απασχόληση	Αποκλειστική απασχόληση	Αποκλειστική απασχόληση

(πηγή:[1])



Οργανωτικά σχήματα ομάδας έργου

Η εσωτερική οργάνωση της ομάδας έργου οφείλει να ισορροπήσει ανάμεσα στις ακόλουθες προϋποθέσεις:

- Να σεβαστεί την οργανωτική διάρθρωση του «μητρικού» οργανισμού, στον οποίο ανήκει.
- Να μπορέσει ν' ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του έργου και των εμπλεκομένων σε αυτό.
- Να αξιοποιήσει με τον καλύτερο τρόπο τις ικανότητες των μελών της.
- Να πετύχει το καλύτερο δυνατό εργασιακό και επικοινωνιακό περιβάλλον.



Οργανωτικά σχήματα ομάδας έργου

Συνήθως για κάθε έργο δημιουργείται ένα «γραφείο του έργου».

Ο ρόλος και η σημασία του γραφείου του έργου ποικίλουν ανάλογα με την οργάνωση της ομάδας, το αντικείμενο και τη σημασία του έργου, τον τρόπο με τον οποίο οι εμπλεκόμενοι στο έργο συνεργάζονται κ.λπ.

Στην απλούστερη μορφή του μπορεί ν' αποτελεί ένα χώρο για συσκέψεις, συναντήσεις, για αρχειοθέτηση πληροφοριών κ.λπ.



Οργανωτικά σχήματα ομάδας έργου

Στην ισχυρότερη μορφή του το γραφείο έργου μπορεί ν' αποτελεί το επιτελικό κέντρο του έργου. δηλαδή:

- Να αποτελεί έδρα του Project Manager και των «αξιωματούχων» του έργου, κέντρο λήψης αποφάσεων, διοίκησης και επισήμων επαφών με τους εμπλεκόμενους στο έργο.
- Κέντρο διοίκησης και διαχείρισης του έργου (προμήθειες ανθρώπινου δυναμικού, υλικών εξοπλισμού, μισθοδοσίες, «γραφειοκρατικά» κ.λπ.).
- Πληροφοριακό και επικοινωνιακό κέντρο.

Οργανωτικά σχήματα ομάδας έργου

Παράδειγμα: Το τμήμα Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ITC Department) μιας ασφαλιστικής εταιρίας Χ αποφασίζει τη δημιουργία νέου λογισμικού που θα χρησιμοποιηθεί από την ίδια την εταιρία. Ας εξεταστεί το πρόβλημα της οργάνωσης της ομάδας έργου κάτω από δύο διαφορετικά σενάρια:

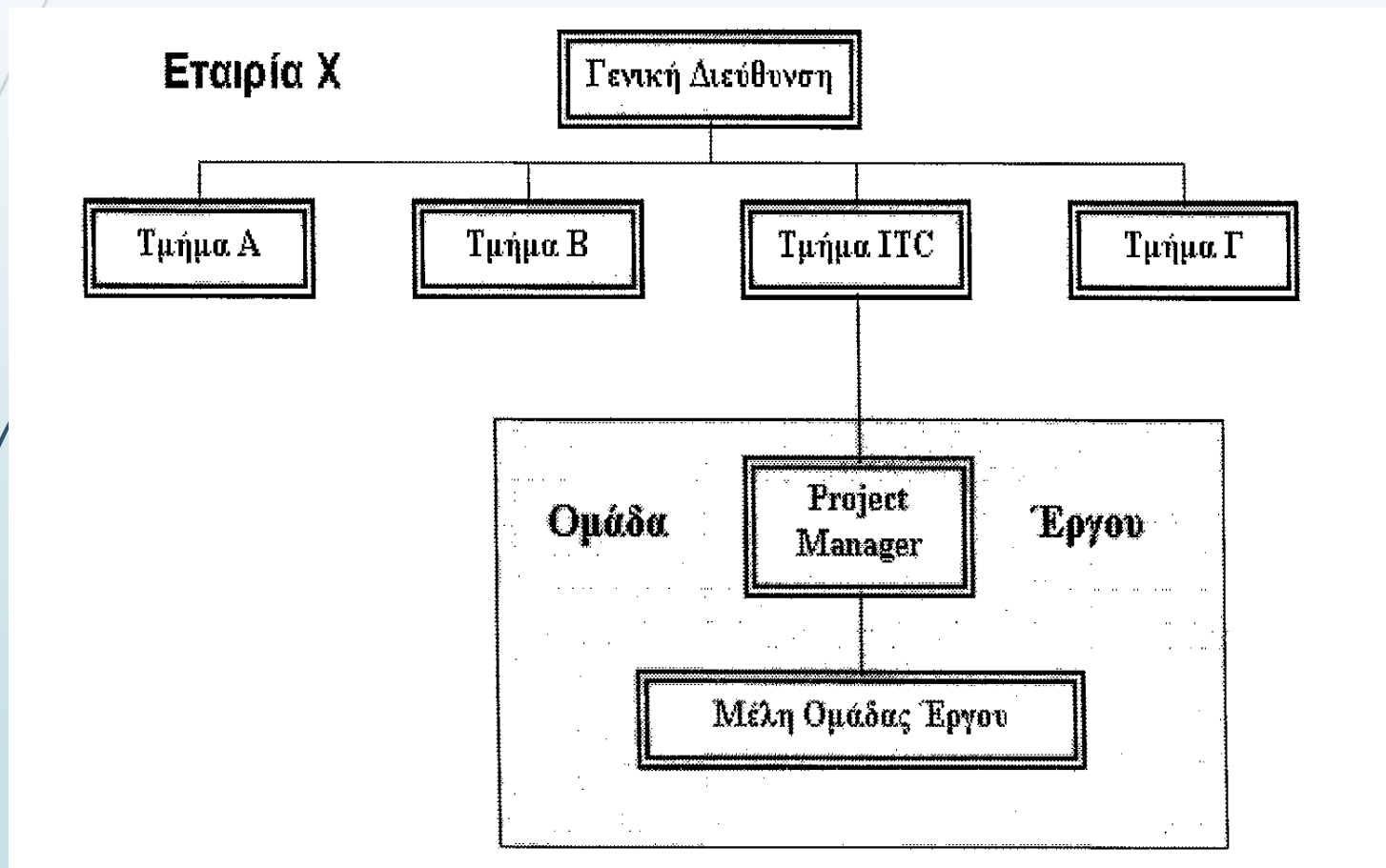
- α) Το έργο μπορεί να υλοποιηθεί αποκλειστικά με τα μέσα που διαθέτει το τμήμα.
- β) Το έργο απαιτεί αγορά συμπληρωματικού εξοπλισμού και παραγωγή ενός μέρους του λογισμικού από άλλη εξειδικευμένη εταιρία.



Οργανωτικά σχήματα ομάδας έργου

Στην πρώτη περίπτωση μπορεί να οριστεί ένας Project Manager επικεφαλής της ομάδας έργου, ο οποίος είναι ταυτόχρονα και ο ηγέτης της ομάδας, αναφέρεται αποκλειστικά στο Διευθυντή του τμήματος, δεν τον απασχολούν τα οικονομικά και οι δημόσιες σχέσεις, παρά μόνο ο χρόνος και η ποιότητα του έργου. Τότε η ομάδα έχει έναν επικεφαλή και ο ρόλος κάθε μέλους περιορίζεται στην παραγωγική διαδικασία της ειδικότητάς του.

Οργανωτικά σχήματα ομάδας έργου





Οργανωτικά σχήματα ομάδας έργου

Στη δεύτερη περίπτωση υφίστανται νέες απαιτήσεις, όπως:

- Οικονομοτεχνική μελέτη.
- Αξιολόγηση και επιλογή εξοπλισμού.
- Αξιολόγηση και επιλογή εταιρίας παραγωγής λογισμικού.
- Παρακολούθηση - επικοινωνία με την εταιρία παραγωγής λογισμικού, έστω Υ.
- Παρακολούθηση και επικοινωνία με την εταιρία εμπορίας εξοπλισμού, έστω Ζ.



Οργανωτικά σχήματα ομάδας έργου

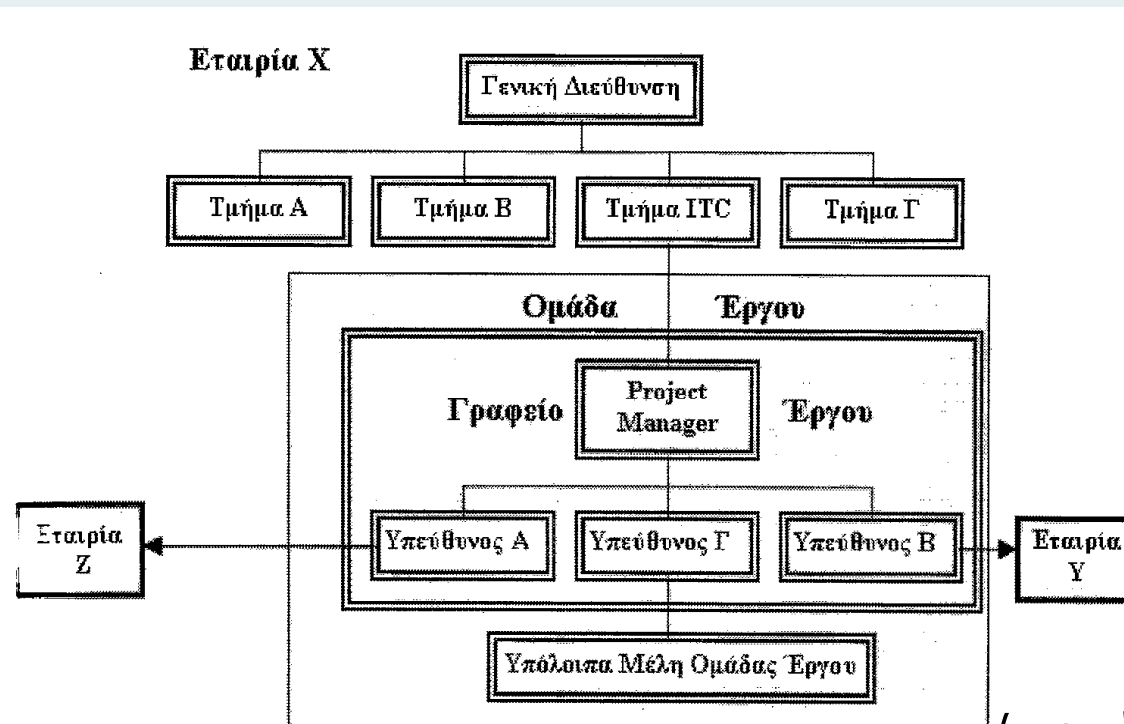
Σε μια τέτοια περίπτωση ο Project Manager χρειάζεται:

- Διαβουλεύσεις με το Διευθυντή του τμήματος και πιθανά και με άλλα στελέχη της ασφαλιστικής εταιρίας, αναφορικά με τα οικονομικά και τη γενική πολιτική της εταιρίας.
- Άτομο, έστω Α, με αποκλειστικό ρόλο την παρακολούθηση της διαδικασίας της προμήθειας του εξοπλισμού από την εταιρία Ζ και την επικοινωνία μαζί της.
- Άτομο, έστω Β, με αποκλειστικό ρόλο την παρακολούθηση της διαδικασίας παραγωγής του λογισμικού από την εταιρία Υ και την επικοινωνία μαζί της.
- Άτομο, έστω Γ, με αποκλειστικό ρόλο την παρακολούθηση της παραγωγής του λογισμικού στο δικό του το τμήμα.

Οργανωτικά σχήματα ομάδας έργου

Ο Project Manager συνεργάζεται με τρεις άμεσους βοηθούς - υφισταμένους στους οποίους αναφέρονται τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Ταυτόχρονα αποτελεί τη διεπαφή μεταξύ της ομάδας έργου από τη μια μεριά και, μέσω των Α και Β, των εταιριών Υ, Ζ από την άλλη.



(πηγή: [1])



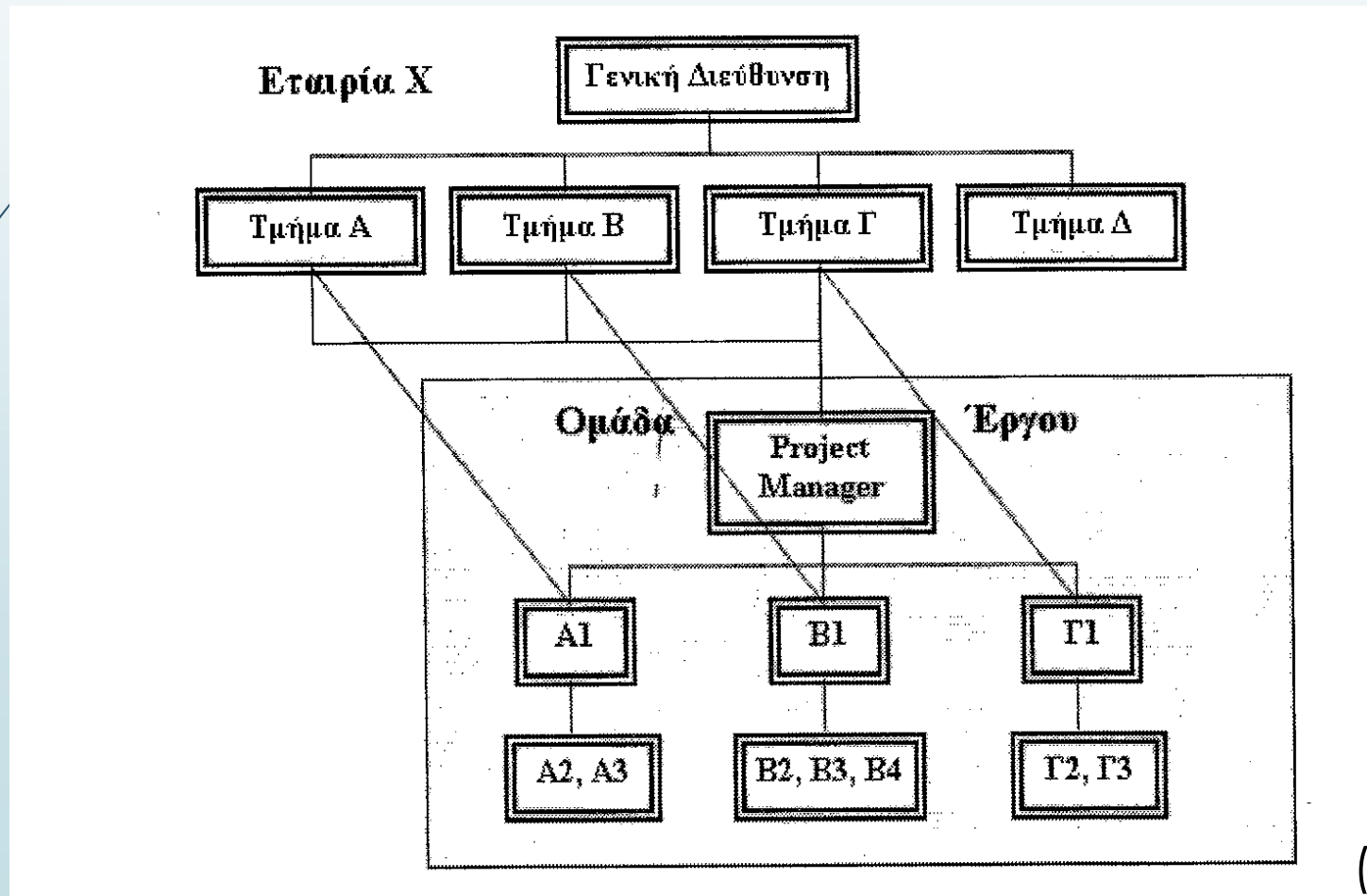
Οργανωτικά σχήματα ομάδας έργου

Παράδειγμα: Σε μια βιομηχανική εταιρία Χ, αποφασίζεται η παραγωγή ενός νέου προϊόντος. Σ' αυτήν τη διαδικασία εμπλέκονται τα τμήματα Α, Β, Γ της εταιρίας. Για τη δημιουργία της ομάδας έργου, που θα αναλάβει το έργο της παραγωγής του νέου προϊόντος, αποφασίζεται να διατεθούν:

- Τρία άτομα του τμήματος Α, τα Α1, Α2, Α3, εκ των οποίων ο Α1 θα είναι ο επικεφαλής τους και θα έχει επαφή με το τμήμα του.
- Τέσσερα άτομα του τμήματος Β, τα Β1, Β2, Β3, Β4, εκ των οποίων ο Β1 θα είναι ο επικεφαλής τους και θα έχει επαφή με το τμήμα του.
- Τρία άτομα του τμήματος Γ, τα Γ1, Γ2, Γ3, εκ των οποίων ο Γ1 θα είναι ο επικεφαλής τους και θα έχει επαφή με το τμήμα του.
- Ως Project Manager ορίζεται στέλεχος του τμήματος Δ, ο οποίος όμως κατευθύνεται από τους διευθυντές των τμημάτων Α, Β και Γ.

Οργανωτικά σχήματα ομάδας έργου

Οργανωτικό σχήμα ομάδας έργου παραδείγματος.



(πηγή: [1])



Οργανωτικά σχήματα ομάδας έργου

Η εσωτερική δομή της ομάδας μπορεί να είναι πολύμορφη (είτε «επίσημα» είτε «ανεπίσημα»). Ουσιαστικά οι «επικοινωνιακοί δίαυλοι» μεταξύ των μελών της ομάδας σχηματίζουν ένα **Δίκτυο** (*Network*), που μπορεί να είναι **Αποκεντρωμένο** (*Decentralized*) ή **Συγκεντρωτικό** (*Centralized*), ανάλογα με το ρόλο, που παίζει σ' αυτό ο Project Manager.



Οργανωτικά σχήματα ομάδας έργου

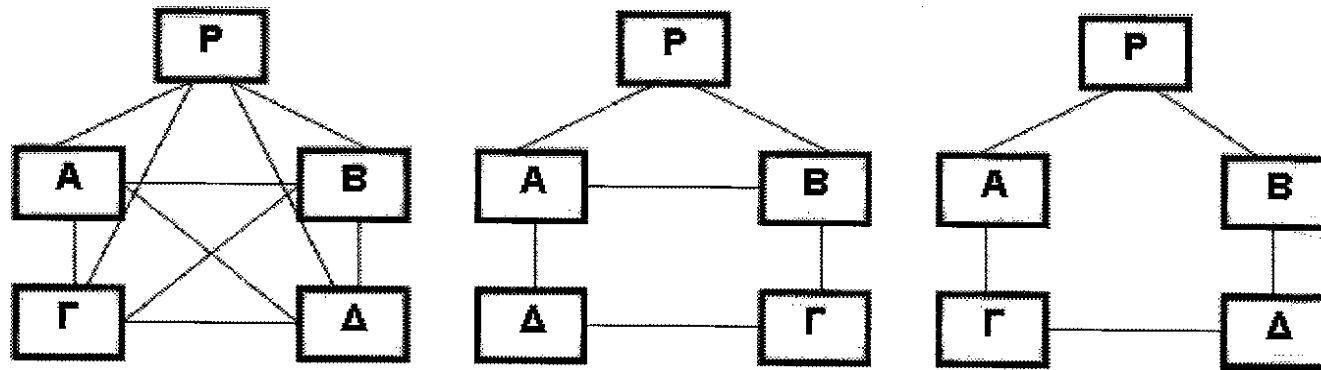
Τα αποκεντρωμένα δίκτυα ενισχύουν την επικοινωνία και τις σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, απευθύνονται όμως σε ομάδες:

- Των οποίων τα μέλη έχουν υψηλό αίσθημα ευθύνης, υψηλή ειδίκευση και εμπειρία.
- Υπάρχει ανεπτυγμένη η συμμετοχική διαδικασία.

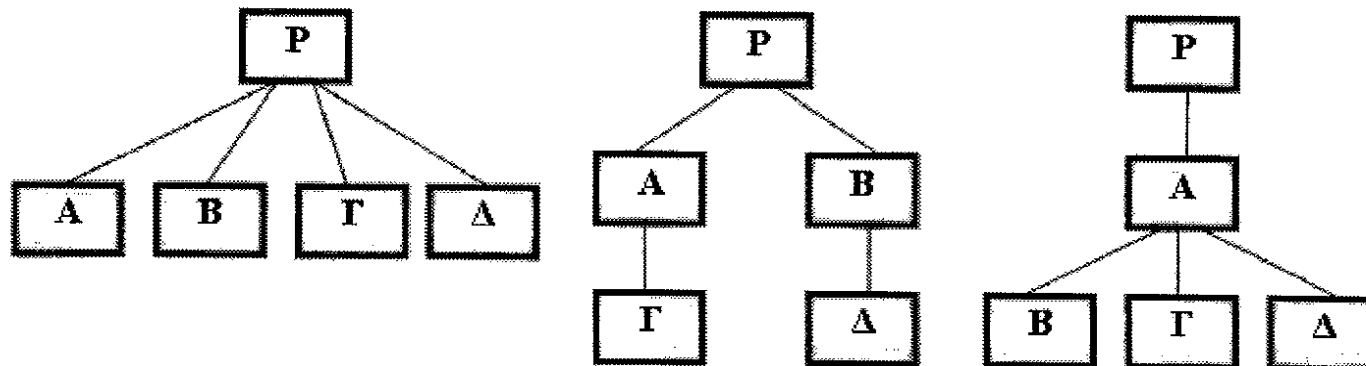
Τα συγκεντρωτικά δίκτυα επιβάλλουν αυστηρότερη επίβλεψη και εφαρμόζονται σε περιπτώσεις, που τα περισσότερα μέλη της ομάδας έχουν χαμηλό επίπεδο ειδίκευσης, εμπειρίας, λήψης πρωτοβουλιών κ.λπ. ή υφίσταται η αρχή «του ενός ανδρός».

Οργανωτικά σχήματα ομάδας έργου

Αποκεντρωμένα Δίκτυα



Συγκεντρωτικά δίκτυα





Βιβλιογραφία

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