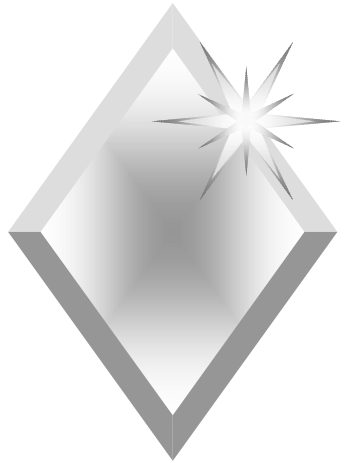




ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ

Οργανωτικές Δομές

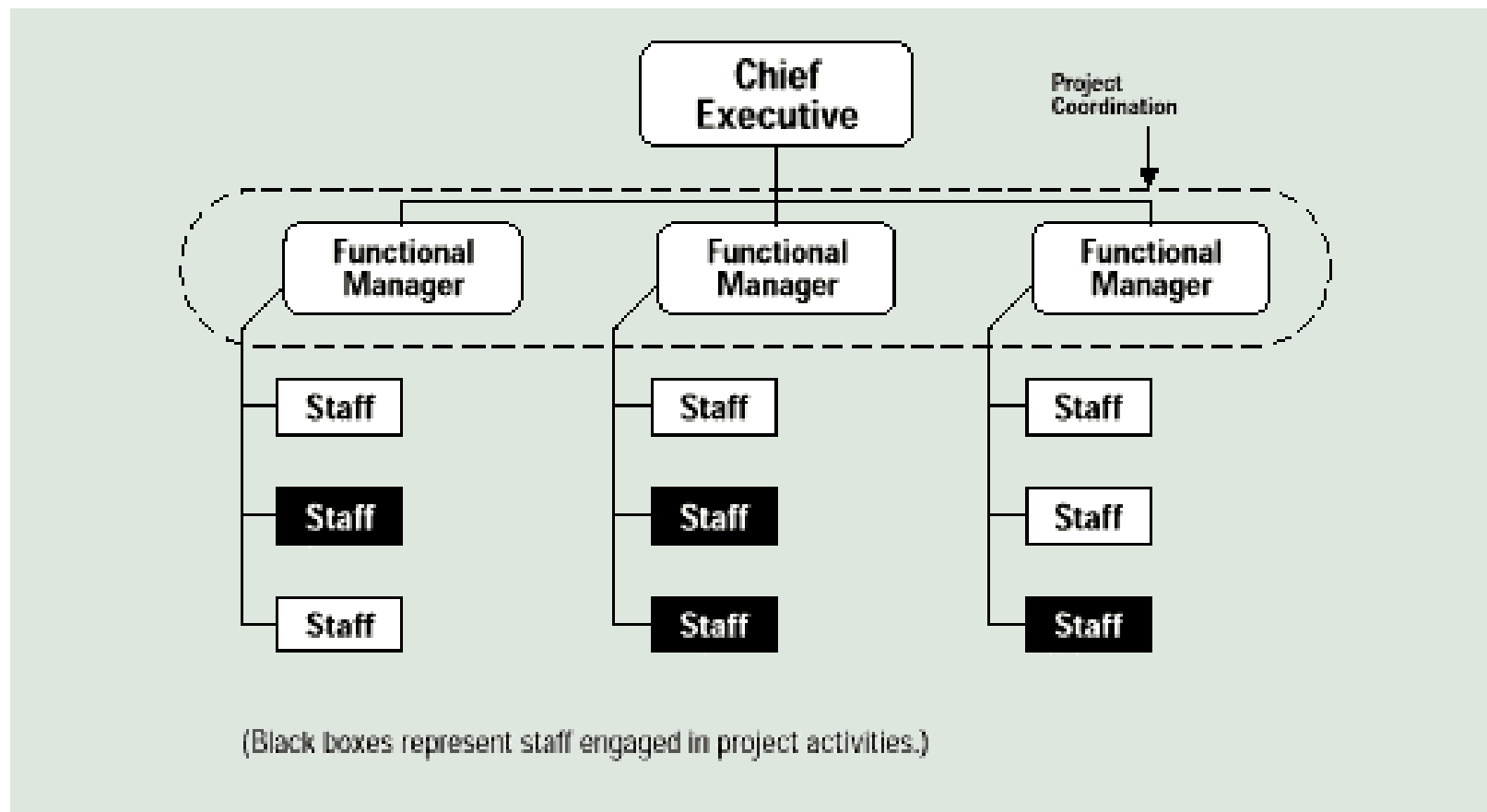
Τύποι οργανωτικών δομών

- Οργανωτική δομή ανά λειτουργία
- Οργανωτική δομή ανά προϊόν/έργο
- Οργανωτική δομή πίνακα
 - ✓ Οργανωτική δομή αδύναμου πίνακα (ή πίνακα ανά λειτουργία)
 - ✓ Οργανωτική δομή ισορροπημένου πίνακα
 - ✓ Οργανωτική δομή δυνατού πίνακα (ή πίνακα ανά προϊόν/έργο)
- Μεικτές οργανωτικές δομές

Οργανωτική Δομή ανά Λειτουργία (1/4)

- Η Επιχείρηση χωρίζεται σε διευθύνσεις και τμήματα με λειτουργική εξειδίκευση, π.χ.
 - ✓ Παραγωγή
 - ✓ Οικονομικά
 - ✓ Πωλήσεις κλπ.
- Οι δραστηριότητες που σχετίζονται με κάποια λειτουργία γίνονται στα πλαίσια της αντίστοιχης διεύθυνσης
- Τη διαχείριση (πόρων, προϋπολογισμού) αναλαμβάνουν οι υπεύθυνοι λειτουργιών (functional managers)

Οργανωτική Δομή ανά Λειτουργία (2/4)



Οργανωτική Δομή ανά Λειτουργία (3/4)

➤ Πλεονεκτήματα

- ✓ Απλοποίηση διαδικασιών ελέγχου του κόστους και προϋπολογισμού
- ✓ Βελτιστοποίηση τεχνικού ελέγχου, με ομαδοποίηση του εξειδικευμένου προσωπικού σε διαφορετικές θεματικές περιοχές
- ✓ Ευελιξία στη χρήση του προσωπικού σε διάφορα έργα
- ✓ Επιτρέπεται η διατήρηση της συνέχειας στις διαφορετικές λειτουργίες
- ✓ Οι διαδικασίες και οι υπευθυνότητες μπορούν να προσδιορισθούν ανά θεματική περιοχή
- ✓ Η μαζική παραγωγή είναι αρκετά εύκολη όταν υπάρχουν προκαθορισμένες προδιαγραφές
- ✓ Η επικοινωνία είναι «κάθετη» και αρκετά εύκολη
- ✓ Ο καθορισμός προτεραιοτήτων είναι εύκολος, αλλά εξαρτάται από τους υπεύθυνους των λειτουργικών περιοχών

Οργανωτική Δομή ανά Λειτουργία (4/4)

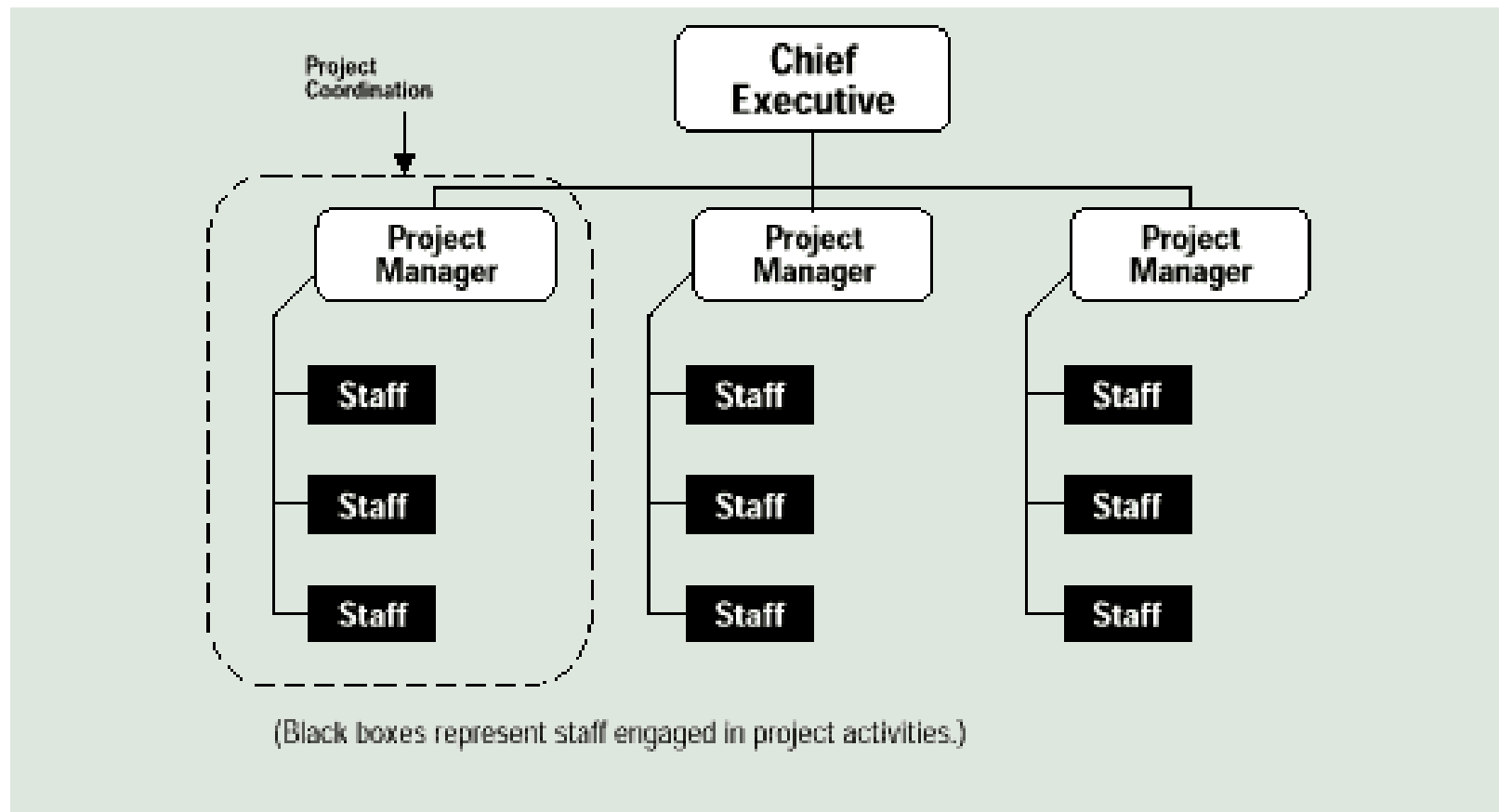
➤ Μειονεκτήματα

- ✓ Η ευθύνη για ένα έργο δεν είναι ατομική (συνήθως δημιουργούνται επιτροπές)
- ✓ Δεν υπάρχει έμφαση στις δραστηριότητες των έργων
- ✓ Ο συντονισμός είναι δύσκολος και χρονοβόρος
- ✓ Οι αποφάσεις συνήθως ευνοούν τις λειτουργίες που θεωρούνται πλέον σημαντικές
- ✓ Δεν υπάρχει εστιακό σημείο προς τους πελάτες
- ✓ Η ανταπόκριση προς τις ανάγκες των πελατών είναι αργή.
- ✓ Υπάρχει δυσκολία στην ανάθεση υπευθυνοτήτων (εφόσον δεν υπάρχει έμφαση προς και προγραμματισμός για τις δραστηριότητες των έργων)
- ✓ Τα κίνητρα για την υλοποίηση των έργων είναι αρκετά μειωμένα
- ✓ Οι ιδέες κατευθύνονται σε λειτουργικά προβλήματα και όχι στην επίλυση προβλημάτων των έργων

Οργανωτική Δομή ανά Προϊόν (1/4)

- Συγκέντρωση όλων των λειτουργικών ομάδων που απαιτούνται για ένα προϊόν ή έργο στην ίδια ιεραρχία
- Ο υπεύθυνος έργου έχει πλήρη αρμοδιότητα
 - ✓ Οργάνωσης
 - ✓ Στελέχωσης
 - ✓ Αξιολόγησης και
 - ✓ Ελέγχου σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής του έργου
- Τα έργα βρίσκονται ιεραρχικά κάτω από τη γενική διεύθυνση η οποία ασκεί
 - ✓ Κεντρικό έλεγχο
 - ✓ Συντονισμό και
 - ✓ Προγραμματισμό όλων των έργων της επιχείρησης

Οργανωτική Δομή ανά Προϊόν (2/4)



Οργανωτική Δομή ανά Προϊόν (3/4)

➤ Πλεονεκτήματα

- ✓ Πλήρης εξουσιοδότηση για ολόκληρο τον κύκλο ζωής του έργου
- ✓ Σαφή σχέσεις αναφοράς και υπευθυνοτήτων
- ✓ Ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων
- ✓ Γρήγορος εντοπισμός και διόρθωση αστοχιών στο έργο
- ✓ Το προσωπικό επικεντρώνεται στην υλοποίηση των έργων
- ✓ Ανάπτυξη εστιακών σημείων για το εξωτερικό της επιχείρησης (π.χ. πελάτες)
- ✓ Ευελιξία στην επίτευξη των στόχων (χρονικών, κόστους και πόρων)
- ✓ Η διοίκηση διαθέτει περισσότερο χρόνο για συντονιστικές εργασίες

Οργανωτική Δομή ανά Προϊόν (4/4)

➤ Μειονεκτήματα

- ✓ Μεγάλο κόστος για την επιχείρηση (λόγω του πολλαπλασιασμού των λειτουργικών ομάδων)
- ✓ Πιθανότητα μη σωστής κατανομής του προσωπικού
- ✓ Η εξάρτηση από μεμονωμένα άτομα μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα
- ✓ Οι αλλαγές προσώπων έχουν επιπτώσεις στην πρόοδο των έργων
- ✓ Έλλειψη τεχνικής βελτίωσης λόγω επικέντρωσης στην υλοποίηση έργων
- ✓ Έλλειψη τεχνικού συντονισμού μεταξύ διαφορετικών έργων
- ✓ Έλλειψη ευκαιριών για το προσωπικό
- ✓ Μειωμένη ικανότητα αναπροσαρμογών ανάλογα με τις τεχνολογικές εξελίξεις

Οργανωτική Δομή Πίνακα (1/7)

- Προσπάθεια συνδυασμού των πλεονεκτημάτων των δύο προηγούμενων οργανωτικών δομών
- Ιδανική για επιχειρήσεις που βασίζονται στην υλοποίηση έργων
- Τρεις μορφές οργανωτικής δομής πίνακα
 - ✓ Αδύναμου (weak/functional matrix)
 - ✓ Ισορροπημένου (balanced matrix)
 - ✓ Δυνατού (strong/project matrix)

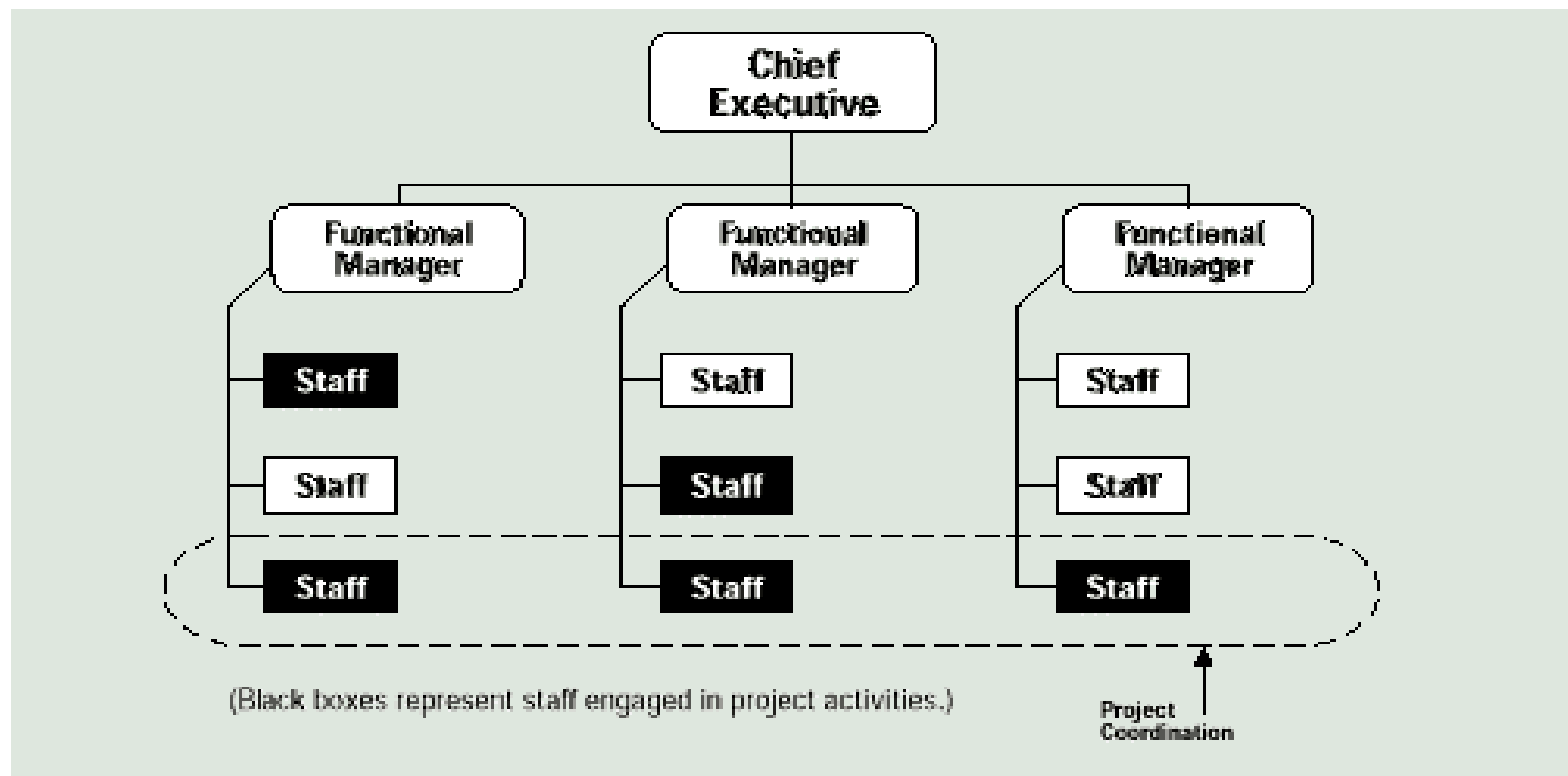
Οργανωτική Δομή Πίνακα (2/7)

- Κανόνες της δομής πίνακα
 - ✓ Όλα τα στελέχη του οργανισμού συμμετέχουν στην εκπόνηση έργων
 - ✓ Προκαθορισμένος τρόπος επικοινωνίας μεταξύ των διευθυντικών στελεχών
 - ✓ Προκαθορισμένες μέθοδοι για την διαχείριση διαμαχειών (conflict resolution)
 - ✓ Όλα τα διευθυντικά στελέχη συμμετέχουν στις διαδικασίες σχεδιασμού
 - ✓ Οι υπεύθυνοι έργων και οι υπεύθυνοι των λειτουργικών μονάδων συμμετέχουν στην κατανομή του ανθρωποχρόνου και στην κατανομή των εργασιών
 - ✓ Οι ομάδες εκπόνησης έργων λειτουργούν σαν αυτόνομες μονάδες κατά την διάρκεια της υλοποίησης των έργων

Οργανωτική Δομή Πίνακα (3/7)

➤ Οργανωτική Δομή Αδύναμου Πίνακα

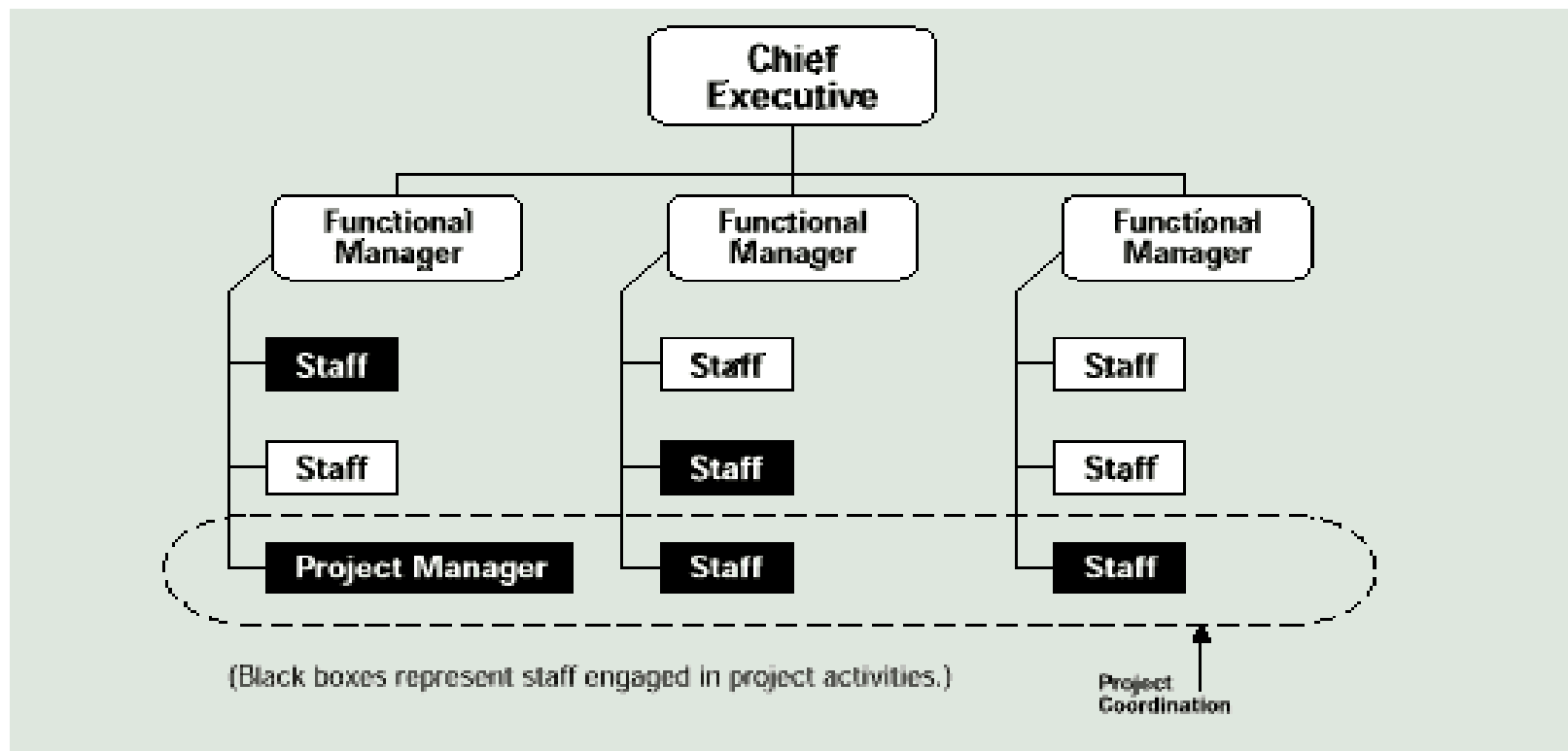
- ✓ Ο υπεύθυνος έργου επιβλέπει το έργο οριζόντια στις διάφορες λειτουργικές μονάδες
- ✓ Έχει περιορισμένη εξουσία στους υπεύθυνους λειτουργιών, στο σχεδιασμό και το συντονισμό του έργου



Οργανωτική Δομή Πίνακα (4/7)

➤ Οργανωτική Δομή Ισορροπημένου Πίνακα

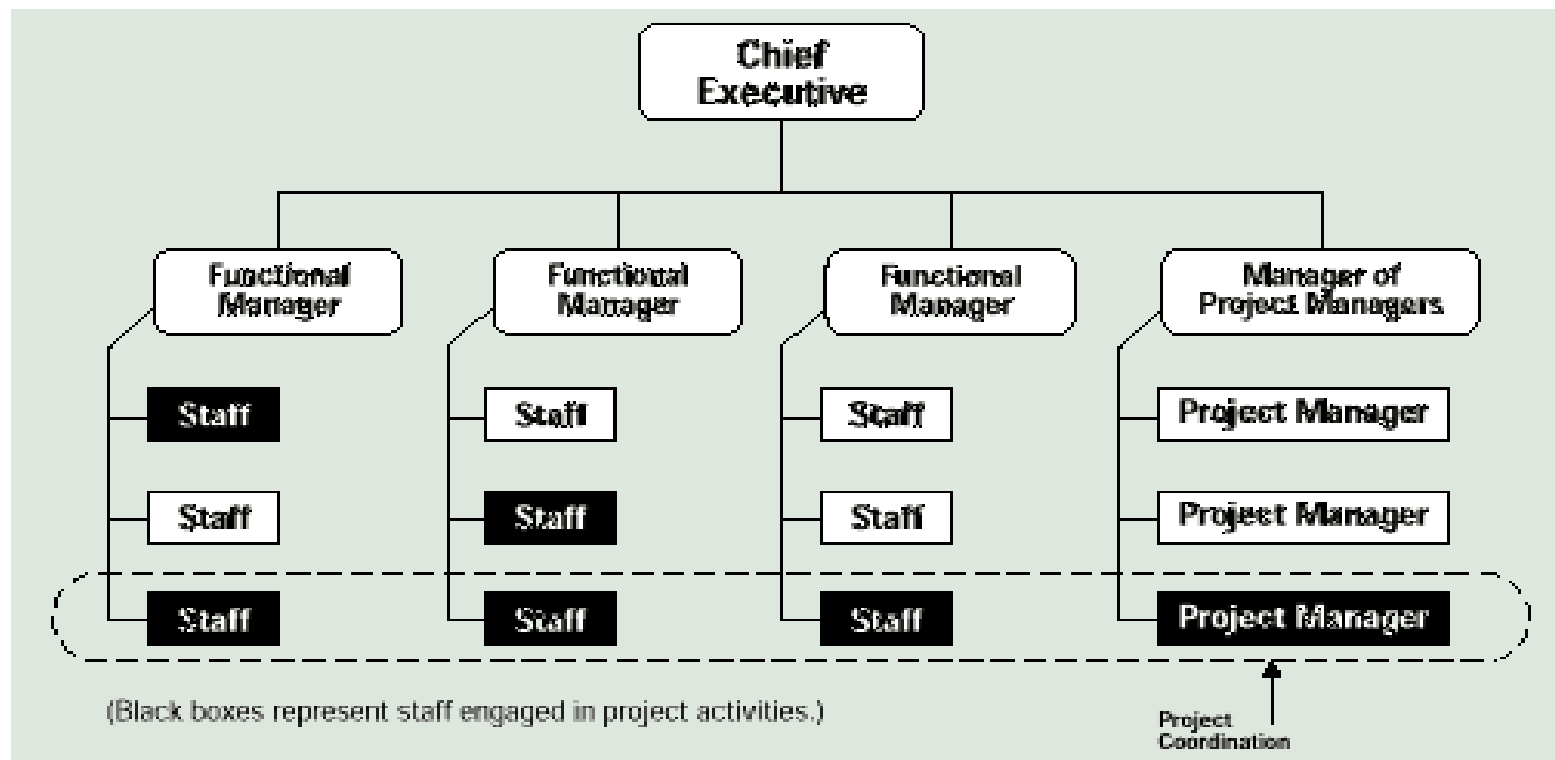
- ✓ Ο υπεύθυνος έργου επιβλέπει το έργο και συνεργάζεται ισότιμα με τους υπεύθυνους λειτουργιών
- ✓ Ο υπεύθυνος έργου και οι υπεύθυνοι λειτουργιών διαχειρίζονται από κοινού το έργο



Οργανωτική Δομή Πίνακα (5/7)

➤ Οργανωτική Δομή Δυνατού Πίνακα

- ✓ Ο υπεύθυνος έργου επιβλέπει το έργο και είναι υπεύθυνος για την ολοκλήρωσή του
- ✓ Η ανάμειξη των υπεύθυνων λειτουργιών περιορίζεται στην ανάθεση προσωπικού και στην παροχή εξειδικευμένων συμβουλών



Οργανωτική Δομή Πίνακα (6/7)

➤ Πλεονεκτήματα

- ✓ Ο υπεύθυνος έργου διατηρεί όλο τον έλεγχο των πόρων του έργου
- ✓ Ο υπεύθυνος έργου έχει την αρμοδιότητα κατανομής των πόρων
- ✓ Ταχύτητα στην λήψη αποφάσεων και στην ανάγκη διοικητικών αλλαγών
- ✓ Οι λειτουργικές μονάδες έχουν ρόλο υποστήριξης της εκπόνησης των έργων
- ✓ Ελαχιστοποίηση του κόστους των έργων με χρήση "κοινών" πόρων
- ✓ Εύκολη ανάπτυξη τεχνικής υποδομής και τεχνογνωσίας
- ✓ Ελαχιστοποίηση της έντασης διαμαχειών και συγκρούσεων
- ✓ Εξισορρόπηση κόστους, χρόνου και απόδοσης στην υλοποίηση των έργων
- ✓ Γρήγορη ανάπτυξη εξειδικεύσεων

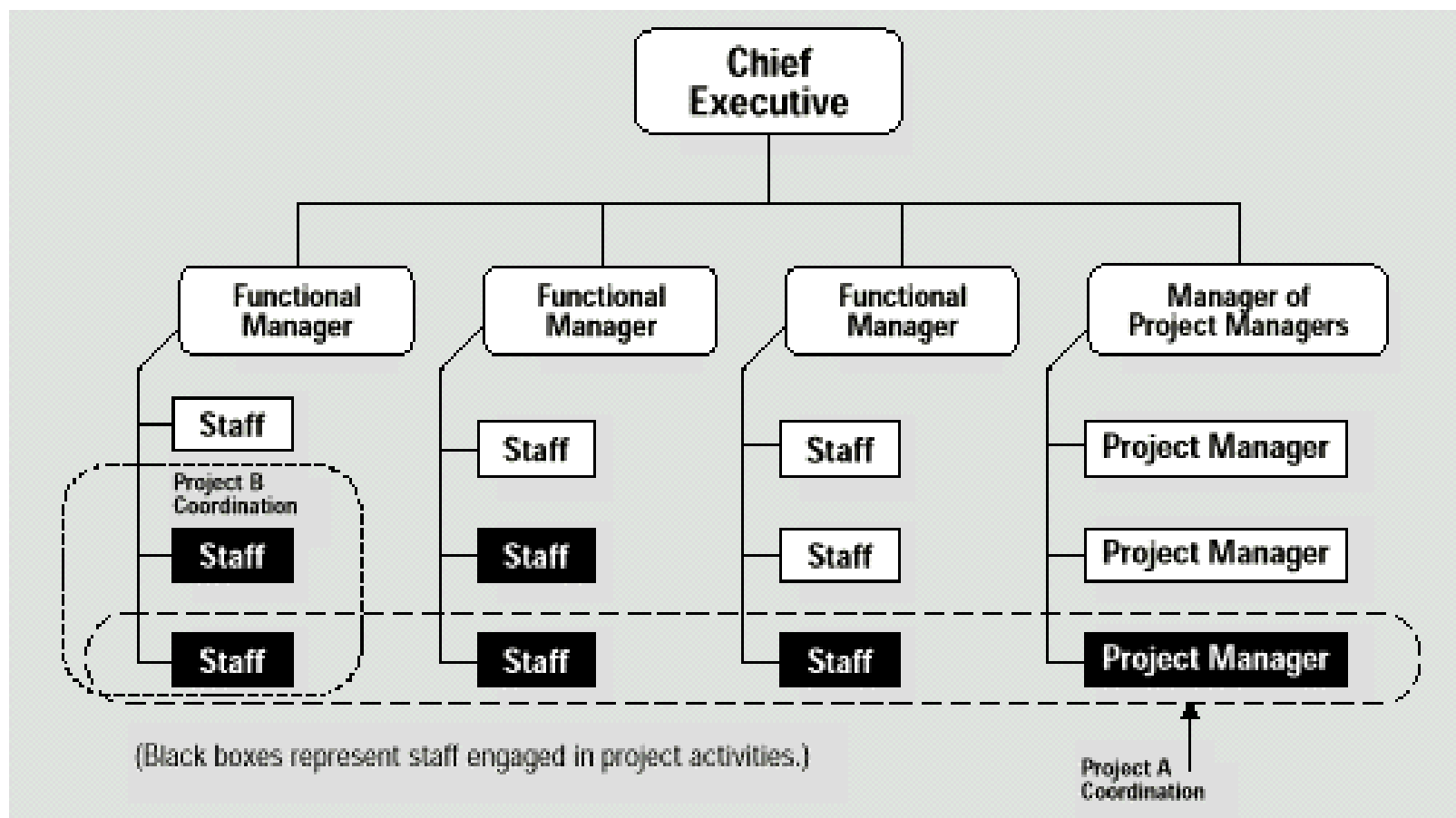
Οργανωτική Δομή Πίνακα (7/7)

➤ Μειονεκτήματα

- ✓ Πολυδιάστατη ροή πληροφοριών
- ✓ Πολυδιάστατη ροή εργασίας
- ✓ Διπλό σύστημα αναφορών
- ✓ Συνεχής διαφοροποίηση προτεραιοτήτων
- ✓ Διαφοροποίηση στόχων διοίκησης και έργων
- ✓ Δυσκολίες στον συνολικό έλεγχο
- ✓ Αύξηση των αναγκών για τον διοικητικό μηχανισμό
- ✓ Κάθε έργο λειτουργεί αυτόνομα, με κίνδυνο διπλασιασμού των δραστηριοτήτων
- ✓ Διαφοροποίηση στόχων μεταξύ λειτουργικών μονάδων και διοίκησης έργων
- ✓ Η διαχείριση διαμαχειών και συγκρούσεων είναι μία συνεχής διαδικασίας
- ✓ Ασάφεια ρόλων, υπευθυνοτήτων, εξουσιών και αρμοδιοτήτων

Σύνθετη Οργανωτική Δομή

- Αποτέλεσμα ύπαρξης στον ίδιο οργανισμό οργανωτικών δομών τόσο ανά λειτουργία όσο και ανά έργο



Επιρροή Οργανωτικής Δομής στο Έργο

Project Characteristics \ Organization Type	Functional	Matrix			Projectized
		Weak Matrix	Balanced Matrix	Strong Matrix	
Project Manager's Authority	Little or None	Limited	Low to Moderate	Moderate to High	High to Almost Total
Percent of Performing Organization's Personnel Assigned Full-time to Project Work	Virtually None	0-25%	15-60%	50-95%	85-100%
Project Manager's Role	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time	Full-time
Common Titles for Project Manager's Role	Project Coordinator/ Project Leader	Project Coordinator/ Project Leader	Project Manager/ Project Officer	Project Manager/ Program Manager	Project Manager/ Program Manager
Project Management Administrative Staff	Part-time	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time

Επιλογή Οργανωτικής Δομής (1/2)

- Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή δομής
 - ✓ Μέγεθος του έργου
 - ✓ Διάρκεια του έργου
 - ✓ Εμπειρία του οργανισμού σε διαχείριση έργων
 - ✓ Τοποθεσία του έργου
 - ✓ Διαθέσιμοι πόροι
 - ✓ Προσέγγιση και φιλοσοφία της διοίκησης
 - ✓ Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του έργου

Επιλογή Οργανωτικής Δομής (2/2)

- Οργανωτική δομή ανά λειτουργία όταν
 - ✓ Τα έργα εστιάζονται σε εφαρμογές τεχνολογιών
 - ✓ Απαιτούν μεγάλα κεφάλαια επένδυσης
- Οργανωτική δομή ανά λειτουργία όταν
 - ✓ Ο οργανισμός συμμετέχει σε πολλά παρόμοια έργα
 - ✓ Αναπτύσσεται ένα καινούριο προϊόν
- Οργανωτική δομή πίνακα όταν
 - ✓ Πολλά έργα πρέπει να μοιράζονται ειδικούς σε κάποια τεχνολογία
 - ✓ Το έργο απαιτεί τη συμμετοχή διαφόρων λειτουργικών περιοχών, αλλά όχι ειδικούς με πλήρη απασχόληση στο έργο