

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Η ανάληψη ενός έργου θέτει σε κίνηση έναν αριθμό ατόμων, τα οποία θα πρέπει να ενεργούν συντονισμένα στη βάση ενός συγκεκριμένου σχεδίου.

Κάθε άτομο οφείλει να γνωρίζει εκ των προτέρων πώς και πότε πρέπει να ενεργήσει, ποιόν ελέγχει και από ποιόν ελέγχεται, ποια είναι τα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του, ποιοι είναι οι υφιστάμενοί του κτλ..

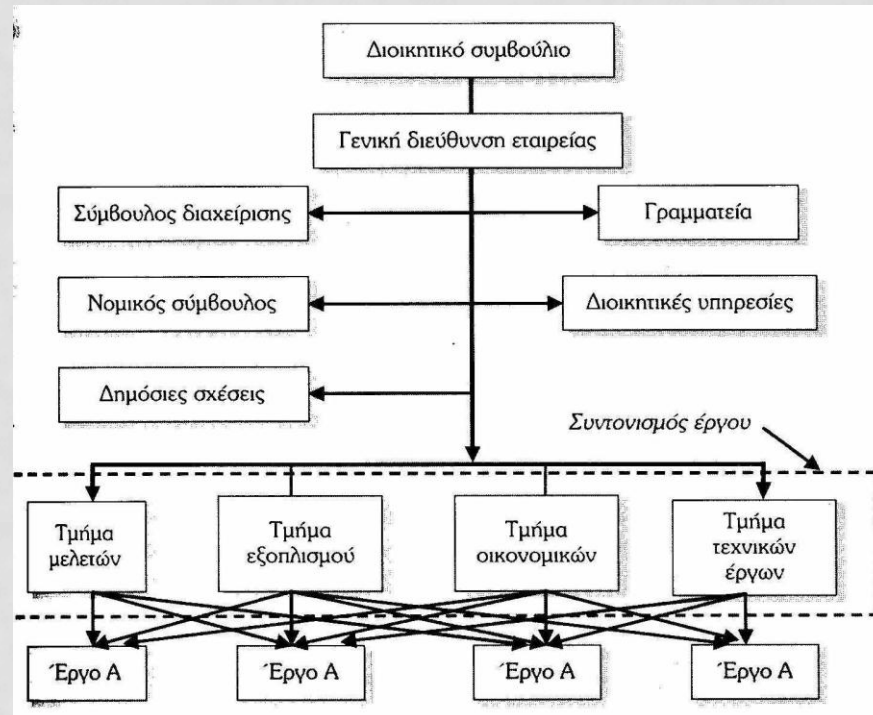
Τα οργανωτικά σχήματα, που χρησιμοποιούν οι διάφοροι οργανισμοί είναι πολλά.

- Η οργάνωση κατά λειτουργίες.
- Η οργάνωση κατά έργο.
- Η οργάνωση τύπου μήτρας.



1. Οργάνωση κατά Λειτουργία

Στην **Οργάνωση κατά Λειτουργία (Functional Organization)**, η οργανωτική δομή του οργανισμού προσανατολίζεται στη εξυπηρέτηση των κλασσικών λειτουργιών του (προσωπικό, οικονομικά, παραγωγή, προμήθειες, πωλήσεις κτλ..) και ο οργανισμός διαρθρώνεται οργανωτικά κατά τμήματα αντίστοιχα των λειτουργιών του, όπως φαίνεται στο σχήμα.



Το αποτέλεσμα αυτής της μορφής οργάνωσης η οποία εφαρμόζεται αποδοτικότερα σε εταιρείες με επαναλαμβανόμενη παραγωγική διαδικασία, είναι η σημαντική εξειδίκευση που αποκτάται σε κάθε τομέα.

Το αποτέλεσμα αυτής της μορφής οργάνωσης η οποία εφαρμόζεται αποδοτικότερα σε εταιρείες με επαναλαμβανόμενη παραγωγική διαδικασία, είναι η σημαντική εξειδίκευση που αποκτάται σε κάθε τομέα.

Πλεονεκτήματα Οργάνωσης κατά Λειτουργία

Αξιοποιεί τα στελέχη με τον καλύτερο τρόπο και 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.

Σε περίπτωση ύπαρξης προβλημάτων κινητοποιείται ευκολότερα ολόκληρος ο οργανισμός.

Οι περισσότεροι υπάλληλοι προτιμούν αυτόν τον τυποποιημένο τρόπο εργασίας, ο οποίος τους προσφέρει και σταθερότητα θέσης και εναλλαγή εντυπώσεων.

Επιτρέπει την καλύτερη κατανομή του προϋπολογισμού σε κέντρα κόστους και την καλύτερη εκτίμηση της εργασίας.

Μειονεκτήματα Οργάνωσης κατά Λειτουργία

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.

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. Η έλλειψη πραγματικού Project Manager συσσωρεύει τις ευθύνες κάθε έργου στην ηγεσία του οργανισμού.

2. Οργάνωση κατά Έργο

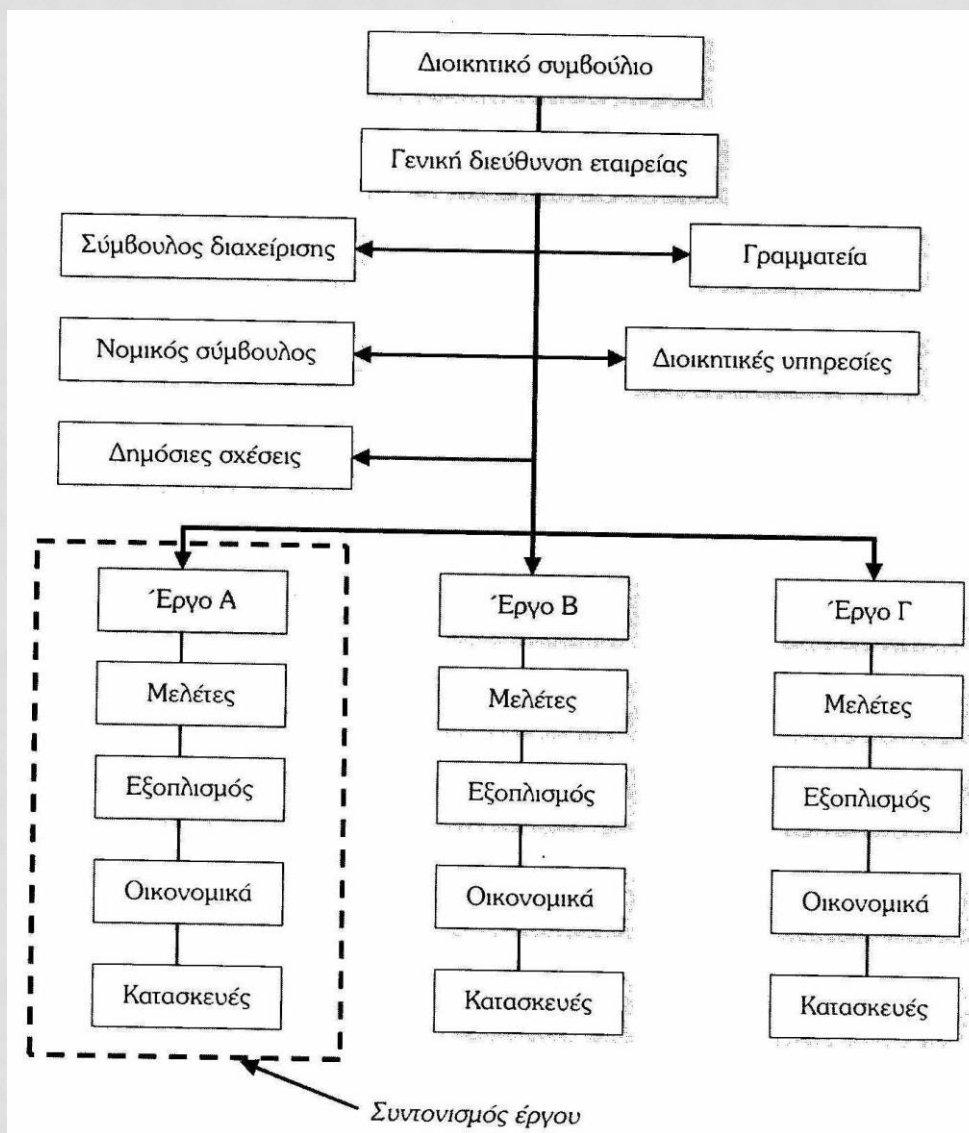
Η **Οργάνωση κατά Έργο (Organization by Project)** βρίσκεται στο **εκ διαμέτρου** αντίθετο σημείο της οργάνωσης κατά λειτουργία. Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού κατανέμεται σε ομάδες, καθεμία από αυτές υπηρετεί ένα έργο, ένα πρόγραμμα ή μια κατηγορία ομοειδών έργων.

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 ένα άλλο.

Επικεφαλής κάθε ομάδας είναι ένας Project Manager ή ένας Program Manager με ισχυρή εξουσία ο οποίος λειτουργεί στο έργο όπως ο γενικός διευθυντής στον οργανισμό.

Κάθε τμήμα ή έργο έχει δικό του ανεξάρτητο προγραμματισμό, ο οποίος περιλαμβάνεται στον γενικό προγραμματισμό της επιχείρησης, και υπάρχει η δυνατότητα διάθεσης μέσων παραγωγής από το ένα έργο στο άλλο υπό την εποπτεία της γενικής διεύθυνσης.

Η οργάνωση κατά έργο



Πλεονεκτήματα Οργάνωσης κατά Έργο

Τα κυριότερα **πλεονεκτήματα** αυτής της **μορφής οργάνωσης** είναι:

Όλα τα μέλη της ομάδας, αλλά και οι εμπλεκόμενοι στο έργο, αναφέρονται απευθείας στον Project Manager, με συνέπεια την συντόμευση των καναλιών επικοινωνίας, τον περιορισμό των **απωλειών χρόνου για την λήψη αποφάσεων** (γραφειοκρατία), τον εντοπισμό του υπεύθυνου για κάθε εμφανιζόμενο πρόβλημα.

Επειδή η ομάδα έχει τα δικά της ταυτότητα, τα μέλη της κατακτούν υψηλό επίπεδο επικοινωνίας και ειδίκευσης και συνεπώς είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά.

Στην περίπτωση εμφάνισης πολλών παρομοίων έργων ταυτόχρονα, η ομάδα μπορεί να τα αντιμετωπίσει παράλληλα δεδομένης της συσσωρευμένης εμπειρίας και εξειδίκευσής της.

Μειονεκτήματα Οργάνωσης κατά Έργο

Τα κυριότερα **μειονεκτήματα** αυτής της **μορφής οργάνωσης** είναι:

Στην προσπάθεια εξασφάλισης αυτάρκειας των τμημάτων σε ανθρώπους και εξοπλισμό, συχνά συσσωρεύονται μεγάλες ποσότητες πόρων, που συχνά υποαπασχολούνται.

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 να απαιτούνται υπερβολάβοι.

3. Οργάνωση Τύπου Πίνακα

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

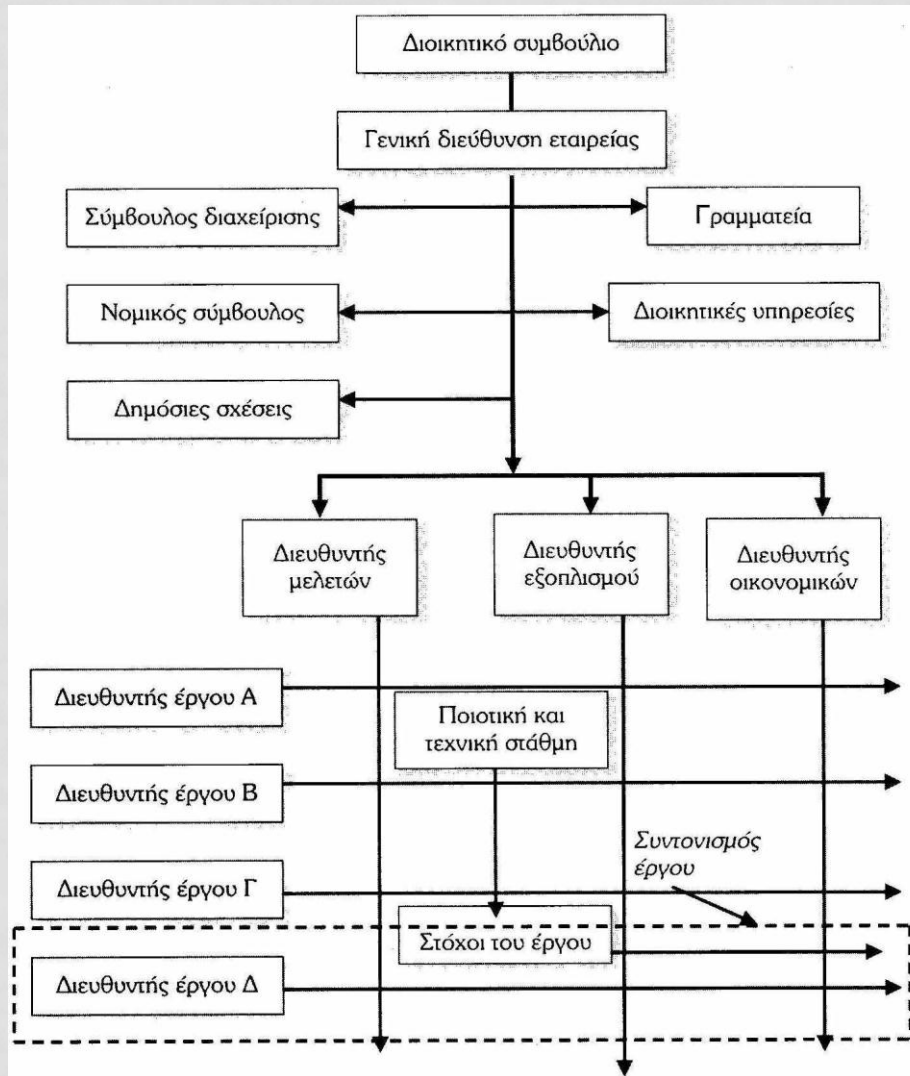
Υπάρχουν τρεις συνηθισμένες μορφές αυτής της οργάνωσης ανάλογα με την αποκλειστικότητα εργασίας του προσωπικού

i. Η οργάνωση ασθενούς Πίνακα (**Weak matrix or Coordination Matrix Organization**).

ii. Η οργάνωση Ισοροπημένου Πίνακα (**Balanced or Overlay Matrix Organization**).

iii. Η οργάνωση ισχυρού Πίνακα (**Strong Matrix Organization**)

Η οργάνωση κατά πίνακα



Πλεονεκτήματα Οργάνωσης Τύπου Πίνακα

Το έργο έχει ως σημείο αναφοράς τον Project Manager.

Ταχεία αντίδραση στις απαιτήσεις των εμπλεκόμενων στο έργο.

Αποδοτικότερη απασχόληση ατόμων.

Αυξομείωση του αριθμού των ατόμων ανάλογα με τις ανάγκες.

Αντιμετωπίζονται καλύτερα πολλά έργα ταυτόχρονα με την μετακίνηση του προσωπικού από έργο σε έργο.

Μειονεκτήματα Οργάνωσης Τύπου Πίνακα

Η συγκρότηση της ομάδας του έργου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την διαθεσιμότητα των απαιτούμενων ατόμων τη συγκεκριμένη στιγμή, η οποία δεν είναι πάντα δεδομένη.

Μετά από πολύμηνη απασχόληση σε ομάδα έργου ένας εργαζόμενος επιστρέφοντας στο τμήμα του μπορεί να βρει την θέση του κατειλημμένη.

Συχνά απαιτούνται διπλές αναφορές ενημέρωσης με αποτέλεσμα την αύξηση τη γραφειοκρατίας, αλλά και των συγχύσεων.

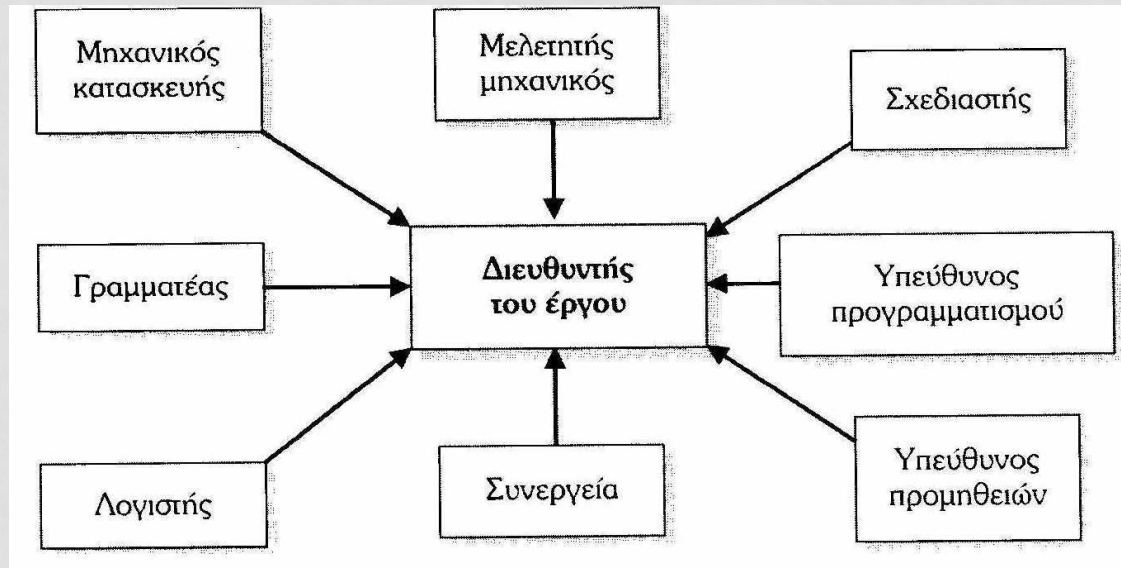
Το κόστος διοίκησης είναι μεγαλύτερο.

Στατιστική σχέση μεταξύ των γενικών χαρακτηριστικών των διαφόρων κατηγοριών οργάνωσης

Χαρ/κά Εργου	Τύπος Οργ/σης	Κατά Λειτουργία	Πίνακας			Κατά Εργο
			Ασθενής	Ισορροπημένος	Ισχυρός	
Εξουσία Project Manager		Καμία - Ελάχιστη	Περιορισμένη	Μικρή - Μεσαία	Μεσαία - Υψηλή	Υψηλή - Απόλυτη
% εταιριών με πλήρη απασχόληση προσωπικού στο έργο		Ανύπαρκτη	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

5. Διοίκηση έργων σε μικρές επιχειρήσεις / έργα

Σε επιχειρήσεις μικρότερου μεγέθους, η κατάσταση είναι περισσότερο απλή, και συνήθως επιλέγεται ένας πιο δυναμικός χαρακτήρας οργάνωσης, στον οποίο ο διευθυντής του έργου βρίσκεται στον πυρήνα της όλης προσπάθειας εκτέλεσης του έργου.



5. Η κυκλοφορία των πληροφοριών

Δασικό συντελεστή της ποιότητας διοίκησης του έργου αποτελεί η ποιότητα του συστήματος πληροφόρησης και του μηχανισμού λήψης αποφάσεων. Τόσο η ποιότητα των πληροφοριών όσο και η ποιότητα τους σε συνδυασμό με την ταχύτητα διάδοσης τους επηρεάζει την λήψη αποφάσεων και βοηθά την διεύθυνση του έργου στον γενικότερο έλεγχο και τη λήψη έκτακτων μέτρων αν χρειαστεί.