



Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
Σχολή Πολιτικών Μηχανικών
Εργαστήριο Δομικών Μηχανών & Διαχείρισης Έργων
Εβλασμιβιο νοθικωλ μιλΧαλωλ & διαΧειριβιοιζ εβλωλ

Ανάλυση Κύκλου Ζωής Έργων ΠΜ

Αναλυση Κυκλου Ζωης Εργων ΠΜ

Μάθημα 03 –
Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα | Δημιουργία Ομάδων

Α. Πάνας, Δρ. Πολιτικός Μηχανικός Ε.Μ.Π.

•

•1

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Περιεχόμενα
- Μέρος 1^ο: Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων
 - Βασικές έννοιες – Ορισμοί
 - Ο ρόλος του μεγέθους μίας εταιρείας σε σχέση με την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
 - Καθήκοντα Διαχειριστή Ανθρώπινων Πόρων (HR Manager)
 - Μορφές απασχόλησης προσωπικού και χώρος εργασίας
 - Πρόσληψη και επιλογή προσωπικού
 - Αξιολόγηση προσωπικού
 - Αμοιβές προσωπικού
 - Ανάπτυξη προσωπικού
- Παραδείγματα & Ασκήσεις

•

•2

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

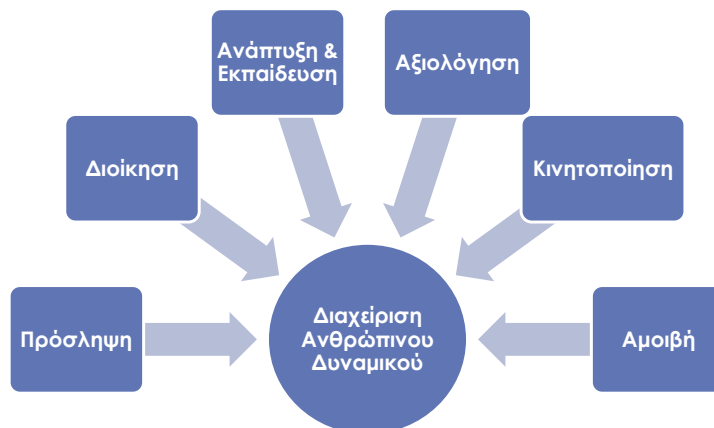
- Περιεχόμενα
- Μέρος 2^ο: Ομάδα Διαχείρισης Έργου
 - Βασικές έννοιες – Ορισμοί
 - Δομή της ομάδας
 - Στόχοι και επιδιώξεις της ομάδας
 - Διαχείριση κινδύνου και ανάληψη ευθύνης
 - Σύστημα αμοιβής των ομάδων
 - Οικονομική αυτονομία
 - Δημιουργία της ομάδας (Teambuilding)
 - Οι εννέα (9) κατηγορίες προσωπικοτήτων κατά Belbin
- Παραδείγματα & Ασκήσεις

•

•3

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- *Διάλεξε ένα επάγγελμα που σου αρέσει και δεν θα ξαναχρειαστεί να δουλέψεις στη ζωή σου (Choose a job you love, and you will never have to work a day in your life) – Κομφούκιος*



- *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management)*

•

•4

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων καταστρώνει στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης, απαντώντας σε ερωτήματα όπως:
 - Πόσοι και ποιοι εργαζόμενοι είναι απαραίτητοι (πλήθος, τύπος);
 - Για πόσο χρόνο είναι απαραίτητοι;
 - Πως θα βρεθούν οι κατάλληλοι εργαζόμενοι για την ικανοποίηση του στρατηγικού πλάνου (πηγές και μέθοδοι);
- Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα δεν είναι απλές, καθώς επηρεάζονται από πλήθος
 - εσωτερικών παραγόντων (μέγεθος εταιρείας, εξειδίκευση, διοικητική δομή, νομική μορφή, κουλτούρα / εταιρική ταυτότητα) και
 - εξωτερικών παραγόντων (πολιτικοί, οικονομικοί, νομικοί, κοινωνικοί, πολιτιστικοί, τεχνολογικοί, δημογραφικοί).
- SWOT Analysis (Σημεία υπεροχής | Αδυναμίες | Ευκαιρίες | Απειλές)

•

•5

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- **Η υλοποίηση ενός τεχνικού έργου από την φάση της μελέτης μέχρι και την τελική του παράδοση επηρεάζεται από παράγοντες όπως:**
 - Οι τοπικές συνθήκες στην περιοχή υλοποίησης του έργου, ειδικά όταν πρόκειται για πολύπλοκα έργα (π.χ. έργα υποδομής, σήραγγες, λιμάνια) ή για εργασίες σε επιβαρημένο περιβάλλον (π.χ. βιομηχανικές εγκαταστάσεις)
 - Οι απαιτήσεις για εξέλιξη των τεχνολογικών μεθόδων και τεχνικών που εφαρμόζονται τόσο για τον σχεδιασμό όσο και για την υλοποίηση των έργων. Για παράδειγμα, η ενσωμάτωση υλικών προηγμένης τεχνολογίας και η χρήση μηχανικού εξοπλισμού με συστήματα αυτοματισμού μπορεί να βελτιώσει αισθητά την παραγωγικότητα (δηλ. τον ρυθμό με τον οποίο κατασκευάζεται ένα έργο) στο εργοτάξιο
 - Οι μεταβαλλόμενοι εξωγενείς παράγοντες, όπως οι καιρικές συνθήκες ή το επίπεδο της ζήτησης για νέα έργα δημιουργούν ανελαστικές ανάγκες στις οποίες θα πρέπει να ανταποκριθεί το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης

•

•6

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων απαιτεί την συγκρότηση μίας ομάδας που θα απασχολείται αποκλειστικά με αυτό το αντικείμενο. Συνήθως, επικεφαλής της ομάδας τοποθετείται **έμπειρο διοικητικό στέλεχος με πρόσβαση στην διοίκηση**
- **Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Officer ή Manager)**
- Σε **μικρές εταιρείες** δεν ορίζεται συνήθως ξεχωριστή θέση Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά αναλαμβάνει τον ρόλο κάποιου ανώτερο διοικητικό στέλεχος εσωτερικά της εταιρείας, πολλές φορές δε και ο ίδιος ο επικεφαλής της
- Σε **μεσαίου μεγέθους εταιρείες** συνήθως τοποθετείται ένα άτομο ως Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού και διοικεί μία ομάδα 2-3 στελεχών που τον συνδράμουν στο έργο του
- Σε **πολύ μεγάλες εταιρείες** με ιδιαίτερα μεγάλη διοικητική πολυπλοκότητα, όπου το προσωπικό είναι γεωγραφικά καταμεμημένο, ορίζονται συγκεκριμένες διαδικασίες για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

• 7

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Ποια είναι η κατάσταση της Κατασκευαστικής Βιομηχανίας στην Ευρώπη;

TOTAL CONSTRUCTION OUTPUT 2017 (BLN €)

Germany	309
United Kingdom	221
France	111
Italy	123
Spain	112
Netherlands	63
Sweden	56
Poland	48
Belgium	48
Austria	40
Finland	34
Denmark	27
Ireland	18
Czech Rep.	16
Portugal	11
Romania	9
Greece	8
Slovakia	7
Hungary	6
Bulgaria	6
Luxembourg	6
Latvia	3
Estonia	3
Lithuania	3
Croatia	3
Slovenia	2
Cyprus	2
Malta	0,7
Total EU	1.364
Switzerland	57
Turkey	130
Norway	64
USA	1.130
Japan	434



JOB IN CONSTRUCTION 2017 (X 1000)

Germany	2.422
United Kingdom	2.060
France	1.146
Italy	1.416
Spain	1.126
Netherlands	579
Sweden	536
Poland	3.192
Belgium	525
Austria	377
Finland	187
Denmark	183
Ireland	134
Czech Rep.	355
Portugal	309
Romania	154
Greece	140
Slovakia	102
Hungary	94
Bulgaria	75
Luxembourg	42
Latvia	39
Estonia	39
Lithuania	39
Croatia	39
Slovenia	39
Cyprus	31
Malta	3
Total EU	14.536
Switzerland	379
Turkey	3.040
Norway	212
USA	6.666
Japan	2.860



EU 28 TOTAL NUMBER OF ENTERPRISES 2017 (X1 000)

Germany	370
United Kingdom	238
France	440
Italy	511
Spain	403
Netherlands	151
Sweden	134
Poland	150
Belgium	113
Austria	35
Finland	41
Denmark	39
Ireland	30
Czech Rep.	172
Portugal	44
Romania	77
Greece	85
Slovakia	3
Hungary	69
Bulgaria	20
Luxembourg	4
Latvia	3
Estonia	10
Lithuania	8
Croatia	13
Slovenia	18
Cyprus	7
Malta	6
Total EU	3.192
Switzerland	48
Turkey	350
Norway	57

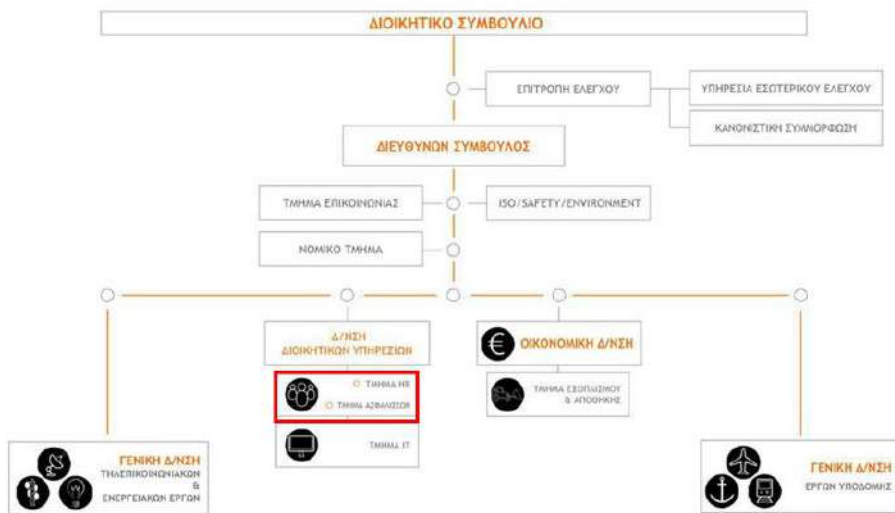


* Source: Commission from the Construction The Construction of the European Industry COM(2018) 417/1/2018 12/12/2018

• 8

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Πως αποτυπώνεται ο ρόλος του Διαχειριστή Ανθρώπινων Πόρων στο οργανόγραμμα;



• 9

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- **Καθήκοντα του Διαχειριστή Ανθρώπινων Πόρων:**
 - Συνεργασία όλα τα τμήματα της εταιρείας με σκοπό την επικοινωνία των στρατηγικών στόχων της εταιρείας σε σχέση με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού
 - Συν-διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής όσον αφορά στον προγραμματισμό και τις πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων μαζί με την διοίκηση της εταιρείας
 - Παρακολούθηση, τεκμηρίωση και αναφορά της προόδου της εταιρείας σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
 - Υλοποίηση προγραμμάτων παρακίνησης (motivation), αξιολόγηση προσωπικού (staff evaluation), εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού (education and career growth)
 - Παρακολούθηση και ανάλυση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων με ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα ίσης μεταχείρισης εργαζόμενων (equal treatment) και αποφυγής των διακρίσεων (anti-discriminatory measures).

• 10

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- **Καθήκοντα του Διαχειριστή Ανθρώπινων Πόρων:**
 - Καλλιέργεια της εταιρικής κουλτούρας (corporate culture) σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων
 - Κατάρτιση διαδικασιών και οδηγιών για την (α) πρόσληψη (recruitment), (β) εκπαίδευση (training) και (γ) ανταμοιβή (remuneration) του προσωπικού που απασχολείται στην εταιρεία
 - Διαχείριση των σχέσεων της εταιρείας με δημόσιους φορείς και ενδιαφερόμενα μέρη (Intereasted parties) ανάλογα με τον τύπο των έργων που εκτελούνται
 - Εξασφάλιση της υγιεινής και της ασφάλειας στους χώρους εργασίας
 - Γραπτή τεκμηρίωση και αρχειοθέτηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων

•

•11

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- **Η κατανομή της εργασίας είναι η διαδικασία κατά την οποία οι επιμέρους εργασίες (ή δραστηριότητες) που είναι απαραίτητες για την ολοκλήρωση ενός έργου ανατίθενται σε συγκεκριμένα άτομα.**
- Οι διαφορετικές προσεγγίσεις για την κατανομή της εργασίας συνοψίζονται ως εξής:
- **Φυσικός διαχωρισμός** της εργασίας (natural division of labour) που σημαίνει κατανομή της εργασίας ανάλογα με τις προσωπικές δυνατότητες του προσωπικού και τον τύπο της εργασίας που καλούνται να εκτελέσουν
- **Διαχωρισμός** της εργασίας ανάλογα με τον τύπο των συνεργειών που απαιτούνται για την εκτέλεση του έργου (ομαδοποίηση όλων των ηλεκτρολογικών εργασιών)
- **Οριζόντιος διαχωρισμός** της εργασίας, όπου οι εργασίες ίδιου τύπου έργων (π.χ. κτιριακά) κατανέμονται σε συνεργεία ανάλογα με τον βαθμό εξειδίκευσής τους.
- **Κάθετος διαχωρισμός** της εργασίας, όπου οι εργασίες για το ίδιο έργο διαχωρίζονται ανάλογα με την χρονική αλληλουχία εκτέλεσής τους.

•

•12

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Ο χρόνος απασχόλησης του προσωπικού προσαρμόζεται με σκοπό
- (α) την βέλτιστη εκμετάλλευση των ανθρώπινων πόρων και
- (β) την –όσο το δυνατόν- πιο ομοιόμορφη κατανομή του όγκου εργασίας.

- Σε περιπτώσεις όπου απαιτείται συνεχής απασχόληση του προσωπικού, τότε καταρτίζεται πρόγραμμα με βάρδιες (shift working regime).

•

• 13

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Οι παρακάτω μορφές εργασίας εντοπίζονται συνηθέστερα στις τεχνικές εταιρείες:
- **Πλήρης απασχόληση προσωπικού:** Ο εργοδότης συμφωνεί το πρόγραμμα εργασίας με τον εργαζόμενο τηρώντας τον κανόνα των 40 ωρών απασχόλησης / εβδομάδα
- **Μερική απασχόληση προσωπικού:** Ο εργοδότης συμφωνεί το πρόγραμμα εργασίας με τον εργαζόμενο ανάλογα με τις ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν (π.χ. 20 ώρες απασχόλησης / εβδομάδα)
- **Ομοιόμορφη κατανομή** του χρόνου απασχόλησης: ο εργοδότης κατανέμει ομοιόμορφα τον χρόνο απασχόλησης σε όλους τους εργαζόμενους, έτσι ώστε το σύνολο των ωρών απασχόλησης / εβδομάδα να παραμένει σταθερό.

•

• 14

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Οι παρακάτω μορφές εργασίας εντοπίζονται συνηθέστερα στις τεχνικές εταιρείες:
- **Ανομοιόμορφη κατανομή** του χρόνου απασχόλησης: ο εργοδότης κατανέμει ομοιόμορφα τον χρόνο απασχόλησης σε όλους τους εργαζόμενους, έτσι ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες του οργανισμού ή/και του έργου
- **Ευέλικτη κατανομή** του χρόνου απασχόλησης: ο εργοδότης καθορίζει την αρχή και το τέλος του βασικού ωραρίου εργασίας και ο εργαζόμενος έχει την δυνατότητα να επιλέξει μέσα στο συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο τον χρόνο άφιξης και αναχώρησης από την εργασία του.
- Τα τελευταία χρόνια έχουν προκύψει και νέες μορφές εργασίας όπως η **από κοινού εργασία (job sharing)**, όπου ένας εργοδότης προσλαμβάνει για μία θέση περισσότερα του ενός άτομα τα οποία μοιράζονται τον χρόνο και τον όγκο της δουλειάς ή η **εργασία από απόσταση (distance works)**

• 15

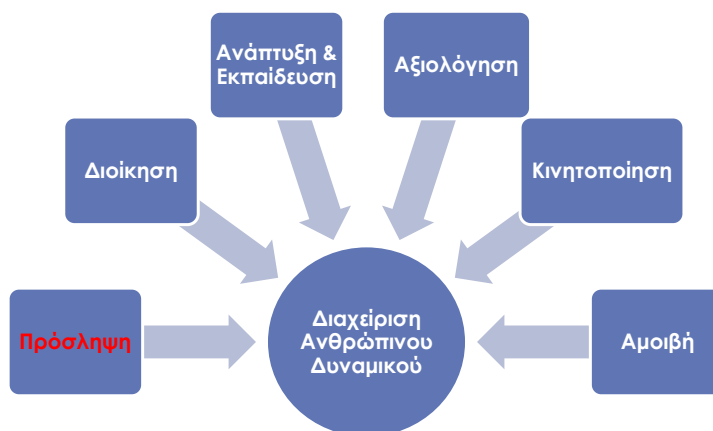
Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- **Συνήθως, ως χώρος εργασίας μιας τεχνικής εταιρείας ορίζεται ένα από τα ακόλουθα:**
- **Κεντρικά γραφεία της εταιρείας:** είναι ο χώρος στον οποίο εδράζεται η μόνιμη οργανωτική δομή μιας εταιρείας, όπως η διοίκησή της, η οικονομική διεύθυνση, λογιστήριο κτλ.
- **Εργοστασιακές ή αποθηκευτικές εγκαταστάσεις:** Αποτελούν δευτερεύοντες χώρους εξυπηρέτησης των αναγκών μιας εταιρείας, είτε γιατί αποτελούν ανεξάρτητο χώρο παραγωγής δομικών προϊόντων (π.χ. εργοστάσιο προκατασκευής, μονάδα μεταλλικών κατασκευών), είτε γιατί παρέχουν επαρκείς αποθηκευτικούς χώρους για την προσωρινή συγκέντρωση σημαντικού αριθμού πόρων με σκοπό την εξυπηρέτηση έργων σε γεωγραφικά απομακρυσμένες περιοχές
- **Εργοτάξιο:** είναι ο χώρος στον οποίο η εταιρεία καλείται να αποδείξει την επάρκειά της σε πόρους και τεχνική εξειδίκευση για να φέρει εις πέρας ένα έργο πεπερασμένης χρονικής διάρκειας. Μετά την λήξη του έργου, ο εργοταξιακός χώρος καταργείται εκτός και αν
- προβλέπεται η εκτέλεση εργασιών συντήρησης.

• 16

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- *Διάλεξε ένα επάγγελμα που σου αρέσει και δεν θα ξαναχρειαστεί να δουλέψεις στη ζωή σου (Choose a job you love, and you will never have to work a day in your life) – Κομφούκιος*



- *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management)*

• 17

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Η πρόσληψη και η επιλογή του προσωπικού μίας εταιρείας αποσκοπεί στην ικανοποίηση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και στην πλήρωση κενών οργανικών θέσεων.
- Οι οργανικές θέσεις προκύπτουν από το οργανόγραμμα ανθρώπινου δυναμικού (human resource plan), το οποίο αποτυπώνει το πλήθος και τον τύπο των θέσεων που απαιτούνται, καθώς και το χρονικό διάστημα που το προσωπικό θα πρέπει να είναι διαθέσιμο.
- Σκοπός του οργανογράμματος είναι να προβλέπει την ανάγκη για δημιουργία νέων οργανικών θέσεων ή τον τρόπο με τον οποίο θα καλύπτονται κενές θέσεις (μόνιμα ή προσωρινά).

• 18

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Οι βασικές ενέργειες του τμήματος διαχείρισης πόρων όσον αφορά στην πρόσληψη και την επιλογή του προσωπικού είναι:

1. Καθορισμός απαιτήσεων για τους υποψήφιους
2. Προσέλκυση πιθανών υποψήφιων
3. Επιλογή του καλύτερου υποψήφιου

•

• 19

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Ο σαφής **καθορισμός των απαιτήσεων για τους υποψήφιους** είναι βασικά προϋπόθεση για
- (α) την προέλκυση πιθανών υποψήφιων (π.χ. εντοπισμός διαθέσιμου προσωπικού, καθορισμός της μεθόδου πρόσληψης, δημοσίευση της σχετικής αγγελίας) και
- (β) την επιλογή του καταλληλότερου εξ' αυτών (καθορισμός κριτηρίων και απαιτήσεων της μεθόδου επιλογής προσωπικού, αξιολόγηση των υποψήφιων, λήψη τελικών αποφάσεων).
- Βασικές δεξιότητες των υποψήφιων αποτελούν η **εκπαίδευση** (δευτεροβάθμια, τριτοβάθμια, μεταπτυχιακό, διδακτορικό κτλ), οι **πιστοποιήσεις** (π.χ. πιστοποίηση διαχειριστικής επάρκειας σύμφωνα με το πρότυπο IPMA), η **εμπειρία**, τα **στοιχεία του χαρακτήρα** και το **κίνητρο για εργασία**.

•

• 20

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Η προέλευση πιθανών υποψήφιων θα πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τρεις άξονες:
 1. Εντοπισμός πιθανών πηγών προέλευσης υποψήφιων (π.χ. για μία θέση Πολιτικού Μηχανικού τέτοιες πηγές θα μπορούσαν να είναι Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, το Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας κτλ).
 2. Καθορισμός της καταλληλότερης μεθόδου για την πρόσληψη του προσωπικού
 3. Δημοσίευση της σχετικής αγγελίας
- Η μέθοδος για την πρόσληψη του προσωπικού (employee recruitment method) είναι μία συγκεκριμένη διαδικασία που στοχεύει στην προσέλκυση κατάλληλων υποψήφιων για μία θέση και εξαρτάται (α) από τον τύπο της θέσης, (β) από την πηγή προέλευσης (εσωτερική / εξωτερική), (γ) από την κατάσταση που επικρατεί στην αγορά εργασίας την δεδομένη χρονική στιγμή και (δ) από τα διατιθέμενα κονδύλια της εταιρείας.

•

•21

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Ενδεικτικές μέθοδοι πρόσληψης είναι οι παρακάτω:
 - Ανάρτηση αγγελίας μέσω Διαδικτύου ή μέσω του εσωτερικού δικτύου (intranet) της εταιρείας
 - Συνεργασία με εξειδικευμένες εταιρείες παροχής σχετικών υπηρεσιών (HR Agencies)
 - Συμμετοχή σε εκδήλωση εύρεσης εργασίας (job opportunity / career fair)
 - Σύσταση από εργαζόμενο της εταιρείας
 - Υποψήφιοι που επικοινωνούν με δική τους πρωτοβουλία
- Τα τελευταία χρόνια έχει κερδίσει έδαφος η συνεργασία με εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών εύρεσης εργασίας, οι οποίες διαθέτουν το κατάλληλο δυναμικό αλλά και την εμπειρία για την αξιολόγηση / πρόσληψη προσωπικού ιδιαίτερα υψηλών απαιτήσεων

•

•22

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Η **πρόταση εύρεσης εργασίας (job opportunity proposal)** συντάσσεται από το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με την προϋπόθεση ότι υπάρχει σαφής **Περιγραφή της Θέσης Εργασίας (ΠΘΕ)**, δηλ. ότι έχουν συμφωνηθεί τα καθήκοντα, οι αρμοδιότητες και εν γένει οι απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης. Ενδεικτικά, μία πρόταση εύρεσης εργασίας θα εμπεριέχει:
 - Τίτλο της θέσης
 - Περιγραφή των καθηκόντων και της εταιρείας
 - Περιγραφή του χώρου (π.χ. υποκατάστημα της εταιρείας Χ στο Βιομηχανικό Πάρκο Σχιστού), όπου θα εργαστεί ο υποψήφιος
 - Απαιτήσεις για τον υποψήφιο (π.χ. τυπικά προσόντα, γνώσεις Η/Υ κτλ)
 - Περιγραφή των συνθηκών εργασίας (π.χ. ωράριο εργασίας)
 - Περιγραφή των απαιτούμενων εγγράφων που πρέπει να προσκομίσει ο υποψήφιος
 - Οδηγίες προς τους υποψήφιους για την υποβολή αίτησης

•23

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Ο καλύτερος υποψήφιος επιλέγεται με βάση τα **κριτήρια επιλογής (selection criteria)** της θέσης που έχει προκηρυχθεί και σύμφωνα με συγκεκριμένες **τεχνικές επιλογής (selection methods)** που αναφέρθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους.
- Συνήθως, αρχικά αξιολογείται το βιογραφικό του σε σχέση με τα κριτήρια που είχαν τεθεί κατά την δημοσίευση της αγγελίας για την συγκεκριμένη θέση. Η ανάλυση του βιογραφικού καταλήγει σε δύο ομάδες υποψηφίων:
 - **Κατάλληλοι υποψήφιοι (proper candidates):** Αφορά σε υποψήφιους που καλύπτουν τις –καταρχήν- προϋποθέσεις και τα κριτήρια επιλογής της θέσης και ενδέχεται να συνεχίσουν στα επόμενα στάδια επιλογής του προσωπικού.
 - **Ακατάλληλοι υποψήφιοι (improper candidates):** Αφορά σε υποψήφιους που δεν καλύπτουν τις προϋποθέσεις και τα κριτήρια επιλογής της θέσης, με αποτέλεσμα να ενημερώνονται σχετικά από το αρμόδιο τμήμα της εταιρείας ή του οργανισμού που δημοσίευσε την αγγελία.

•24

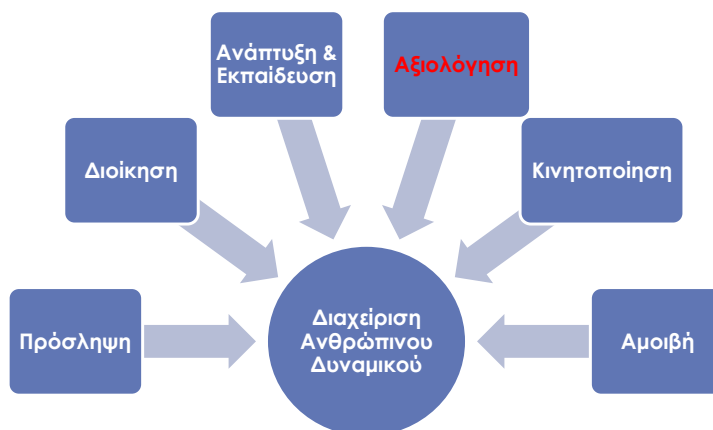
Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Η συνέντευξη χαρακτηρίζεται ως **δομημένη (structured interview)** στην περίπτωση όπου έχει καθοριστεί με σαφήνεια από πριν ο τύπος, το πλήθος και η σειρά των ερωτήσεων, καθώς και η διάρκειά της. Ειδήλλως, η συνέντευξη χαρακτηρίζεται ως **ελεύθερη (unstructured interview)** και στηρίζεται σε γόνιμη και διαλογική συζήτηση μεταξύ του συνεντευξιζόμενου και ενός ή περισσότερων στελεχών της εταιρείας, ο επικεφαλής των οποίων είναι επιφορτισμένος με τις αρμοδιότητες του Διοικητή Ανθρώπινων Πόρων (HR Manager).
- Συνήθως, μετά την συνέντευξη ακολουθεί και ένα τελευταίο στάδιο που εμπεριέχει κάποιους είδους **γραπτή αξιολόγηση** (π.χ. IQ test, τεστ προσωπικότητας, τεστ γνώσεων), είτε μεμονωμένα για τον κάθε υποψήφιο, είτε ως ομαδική δραστηριότητα (π.χ. ταυτόχρονη γραπτή εξέταση στον χώρο της εταιρείας για όλους τους υποψήφιους). Η τελική επιλογή (ή απόρριψη) του υποψήφιου θα πρέπει να γίνει με ευθύνη του στελέχους της εταιρείας το οποίο δυνητικά θα είναι και ο προϊστάμενος του υποψήφιου

• 25

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- *Διάλεξε ένα επάγγελμα που σου αρέσει και δεν θα ξαναχρειαστεί να δουλέψεις στη ζωή σου (Choose a job you love, and you will never have to work a day in your life) – Κομφούκιος*



- *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management)*

• 26

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Η **αξιολόγηση του προσωπικού**, καθώς και η εξέταση και αποτίμηση της αποδοτικότητάς του είναι ένα αποδοτικό εργαλείο για τον έλεγχο, την διαχείριση και την παρακίνηση των εργαζομένων.
- Άλλωστε, η **διαχείριση της αποδοτικότητας του προσωπικού (personnel performance management)** είναι βασική προϋπόθεση για την βελτιστοποίηση της ανταγωνιστικότητας μίας εταιρείας στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.
- Η αξιολόγηση του προσωπικού συνεισφέρει αφενός στην βελτίωση της εταιρείας και αφετέρου στην βελτίωση κάθε εργαζόμενου προσωπικά.

•

•27

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Η συχνότητα της αξιολόγησης του προσωπικού εξαρτάται από τις ανάγκες και τις επιδιώξεις της εταιρείας και διακρίνεται συνήθως σε τρεις κατηγορίες:
 1. **Συνεχής (ανεπίσημη) αξιολόγηση (continuous informal appraisal)** που επικεντρώνει στην άμεση αποτίμηση της αποδοτικότητας του εργαζόμενου (π.χ. για την ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου)
 2. **Περιστασιακή αξιολόγηση (occasional appraisal)** που γίνεται όταν υπάρξει συγκεκριμένη ανάγκη (π.χ. ολοκλήρωση ενός σεμιναρίου από μία ομάδα εργαζόμενων και αποτίμηση των γνώσεων που αυτοί αποκόμισαν)
 3. **Συστηματική (επίσημη) αξιολόγηση (systematic formal appraisal)** που εκτελείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και με τυποποιημένο τρόπο, έτσι ώστε να γίνει αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

•

•28

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Η επιτυχής αξιολόγηση εξαρτάται από την σαφήνεια της απάντησης που θα δοθεί στα τρία ακόλουθα ερωτήματα:

1. Ποιος θα είναι ο αξιολογητής;
2. Τι πρέπει να αξιολογηθεί;
3. Ποιες μέθοδοι αξιολόγησης πρέπει να εφαρμοστούν;

•

• 29

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

1. Ποιος θα είναι ο αξιολογητής;

Ένας εργαζόμενος θα πρέπει να αξιολογείται από τον προϊστάμενό του, που είναι άλλωστε και το καταλληλότερο στέλεχος για αυτό τον σκοπό.

Συνήθως, όμως, στην διαδικασία της αξιολόγησης εμπλέκονται και άλλα στελέχη όπως συνάδελφοι, εξωτερικοί αξιολογητές, πελάτες κτλ.

Η συμμετοχή πολλών μερών ως «αξιολογητές» στην αξιολόγηση ενός εργαζόμενου ουσιαστικά αποτελεί εφαρμογή της λεγόμενης αρχής της «αξιολόγησης 360°» (360° feedback).

Σύμφωνα με αυτή την μέθοδο, για κάθε εργαζόμενο λαμβάνεται η «γνώμη» τόσο των ανωτέρων του (π.χ. διευθυντές, ανώτερη διοίκηση), όσο και των κατωτέρων του (π.χ. εργαζόμενοι της ομάδας του) ή ακόμα και των συναδέλφων και εξωτερικών συνεργατών του (π.χ. πελάτες).

•

• 30

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

2. Τι πρέπει να αξιολογηθεί;

Τα κριτήρια της αξιολόγησης θα πρέπει καθορίζονται με σαφή τρόπο, προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις και στην φύση της εργασίας που εκτελεί ο κάθε εργαζόμενος και σχετίζονται με:

- ✓ Αποτελέσματα (ποσότητα, ποιότητα, χρονοδιάγραμμα απόδοσης)
- ✓ Συμπεριφορά (πώς εκτελέστηκε η εργασία, προσέγγιση που υιοθετήθηκε, συμμετοχή, ενδιαφέρον κτλ)
- ✓ Ικανότητα (τεχνική κατάρτιση για την εκτέλεση της εργασίας)
- ✓ Παρακίνηση (προθυμία για την εκτέλεση της εργασίας)
- ✓ Συνθήκες (ωράριο εργασίας, εργασιακό περιβάλλον κτλ)

Τα παραπάνω κριτήρια αποσκοπούν στην συλλογή κρίσιμης πληροφορίας που αφορά στην αποδοτικότητα και την συμπεριφορά του προσωπικού, έτσι ώστε να αποκτήσουν μία καλύτερη εικόνα του εαυτού τους με απώτερο σκοπό την συνεχή βελτίωσή τους.

•

•31

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

3. Ποιες μέθοδοι αξιολόγησης πρέπει να εφαρμοστούν;

Η σωστή μέθοδος αξιολόγησης επιλέγεται με βάση τη φύση, τις απαιτήσεις και τις συνθήκες της εργασίας που εκτελείται. Οι συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες μέθοδοι είναι:

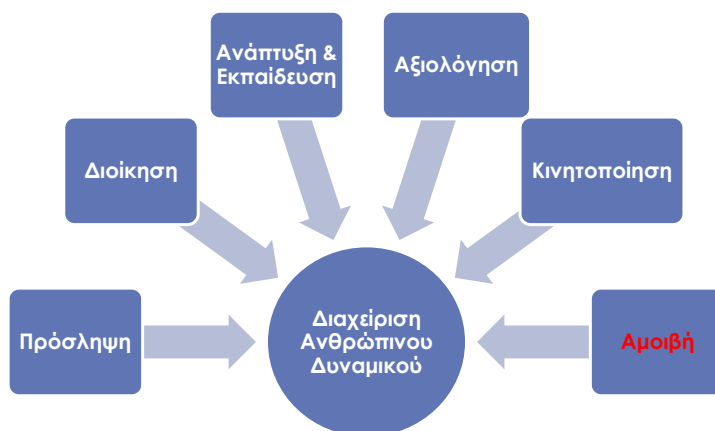
- ✓ Αξιολόγηση στη βάση συμφωνημένων στόχων (π.χ. εξασφάλιση συγκεκριμένου ποσοστού κερδοφορίας σε ένα έργο)
- ✓ Αξιολόγηση στη βάση της αναμενόμενης (ή τυπικής) απόδοσης που θα έπρεπε να έχει ένας εργαζόμενος
- ✓ Αξιολόγηση στη βάση συγκεκριμένης βαθμολογικής κλίμακας (π.χ. 1-10)

Η αξιολόγηση στη βάση συμφωνημένων στόχων αφορά κυρίως σε στελέχη της ανώτερης διοίκησης της εταιρείας, ενώ το εργατικό προσωπικό συνήθως αξιολογείται με βάση την αναμενόμενη απόδοση. Ανεξάρτητα από την μέθοδο που επιλέχθηκε, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης συζητούνται μεταξύ του προϊστάμενου και του εργαζόμενου – η συνάντηση ονομάζεται **«συνέντευξη αξιολόγησης» (appraisal interview)**.

•32

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Διάλεξε ένα επάγγελμα που σου αρέσει και δεν θα ξαναχρειαστεί να δουλέψεις στη ζωή σου (Choose a job you love, and you will never have to work a day in your life) – Κομφούκιος

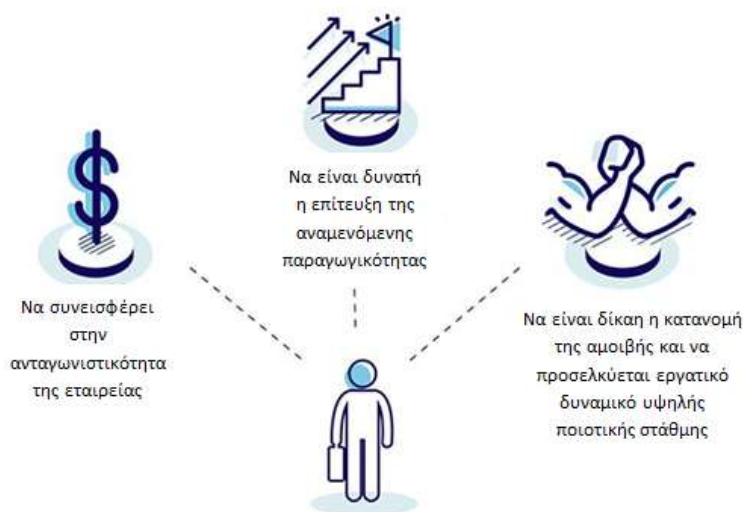


- Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management)

• 33

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Στόχοι του συστήματος αμοιβών του προσωπικού:



Σύστημα αμοιβών προσωπικού

• 34

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Η σύγχρονη αντίληψη όσον αφορά στις αμοιβές του προσωπικού σχετίζεται, τόσο με την **χρηματική αμοιβή (cash compensation)** των εργαζομένων, όσο και με ποιοτικές παραμέτρους όπως το αίσθημα ικανοποίησης που αντλούν από την εργασία τους, η δυνατότητα εξέλιξης, έμμεσα οφέλη κτλ.
- Η χρηματική αμοιβή και η **ποιοτική ανταμοιβή (non-pecuniary compensation)** της εργασίας συνιστούν την **συνολική αποζημίωση (total remuneration)** ενός εργαζόμενου.
- Σε μεγάλου μεγέθους τεχνικές εταιρείες η πολιτική όσον αφορά στις αμοιβές του προσωπικού αποτυπώνεται επισήμως σε σχετικούς εσωτερικούς κανονισμούς.
- Το ύψος της χρηματικής αμοιβής καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από το κανονιστικό πλαίσιο της χώρας ή του τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία.

•

• 35

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Πρόσφατα, παρατηρείται όμως μία τάση να **συνδέεται ολοένα και περισσότερο η αμοιβή με την παραγωγικότητα του εργαζόμενου** (ή της ομάδας ή του τμήματος στο οποίο ανήκει) στη βάση αντικειμενικά προσδιορισμένων κριτηρίων.
- Ο σκοπός είναι η εμπέδωση ενός συστήματος αμοιβών το οποίο θα αξιολογεί το είδος και την πολυπλοκότητα της εργασίας (όσο πιο απαιτητική η εργασία, τόσο μεγαλύτερη η αμοιβή), έτσι ώστε να παρέχονται κίνητρα στο προσωπικό για ακόμη καλύτερη απόδοση.
- Άλλωστε, η παραγωγικότητα αυξάνεται γρηγορότερα από τους μισθούς, συνεπώς το σύστημα αμοιβών ουσιαστικά χρηματοδοτείται από την αυξημένη κερδοφορία της εταιρείας.

•

• 36

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- *Διάλεξε ένα επάγγελμα που σου αρέσει και δεν θα ξαναχρειαστεί να δουλέψεις στη ζωή σου (Choose a job you love, and you will never have to work a day in your life) – Κομφούκιος*



- *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management)*

• 37

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Η ανάπτυξη του προσωπικού αφορά τόσο στη δημιουργία των κατάλληλων εργασιακών συνθηκών για την επαγγελματική εκπαίδευση των εργαζόμενων, όσο και στη διασφάλιση της επαγγελματικής τους εξέλιξης μέσα στην εταιρεία. Η επαγγελματική εκπαίδευση περιλαμβάνει:
 - **Προσανατολισμός – προσαρμογή (orientation & adaptation):** ο εργαζόμενος θα πρέπει να αποκτήσει συγκεκριμένες δεξιότητες για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της νέας του θέσης, είτε λόγω πρόσληψης στην εταιρεία, είτε λόγω προαγωγής σε θέση μεγαλύτερης ευθύνης
 - **Πρόσθετη εκπαίδευση (στη βάση των δεξιοτήτων του προσωπικού):** ο εργαζόμενος θα πρέπει να αποκτήσει πρόσθετες δεξιότητες για να ανταποκριθεί επιτυχώς στις απαιτήσεις της θέσης που κατέχει

• 38

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Η ανάπτυξη του προσωπικού αφορά τόσο στη δημιουργία των κατάλληλων εργασιακών συνθηκών για την επαγγελματική εκπαίδευση των εργαζόμενων, όσο και στη διασφάλιση της επαγγελματικής τους εξέλιξης μέσα στην εταιρεία. Η επαγγελματική εκπαίδευση περιλαμβάνει:
 - **Επανεκπαίδευση:** σε ορισμένες περιπτώσεις (π.χ. μετά από διοικητική αναδιοργάνωση) ο εργαζόμενος πρέπει να αποκτήσει νέες δεξιότητες για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις μίας νέας θέσης λόγω εσωτερικής μετακίνησής του μέσα στην εταιρεία.
 - **Εξέλιξη (επέκταση της υπάρχουσας εξειδίκευσης):** ο εργαζόμενος πρέπει να αποκτήσει νέες δεξιότητες όχι για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, αλλά για να αναβαθμίσει την επαγγελματική του επάρκεια και να διευρύνει το φάσμα των παρεχόμενων υπηρεσιών της εταιρείας.

•

• 39

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Έχει διαπιστωθεί ότι ο συνηθέστερος λόγος για να προβεί μία τεχνική εταιρεία σε εκπαίδευση του προσωπικού της είναι η ανάγκη προσαρμογής σε νέες νομοθετικές ρυθμίσεις (π.χ. νόμος 4412/2016) ή τεχνολογικές εξελίξεις (π.χ. Building Information Modeling) του κλάδου.
- Σε κάθε περίπτωση, η κατάρτιση των προγραμμάτων εκπαίδευσης αποτελεί κατεξοχήν αρμοδιότητα του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.
- Ιδανικά, τα προγράμματα εκπαίδευσης πρέπει να σχεδιάζονται με μακροπρόθεσμη βάση (π.χ. ετήσια) και να επαναλαμβάνονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα.

•

• 40

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Η διαδικασία για την κατάρτιση και υλοποίηση ενός προγράμματος εκπαίδευσης εργαζόμενων ακολουθεί τα παρακάτω βήματα:
- **Διαπίστωση των εκπαιδευτικών αναγκών:** εντοπίζονται ελλείψεις όσον αφορά στο επίπεδο των γνώσεων που κατέχει το προσωπικό σε σχέση με το αναμενόμενο επίπεδο γνώσεων για την εκπλήρωση των επαγγελματικών τους υποχρεώσεων με επάρκεια.
- **Σχεδιασμός του προγράμματος εκπαίδευσης:** καθορισμός των στόχων, του ενδιαφερόμενου προσωπικού, των μεθόδων εκπαίδευσης, του χώρου / χρόνου υλοποίησης, των οργανωτικών και τεχνικών απαιτήσεων, των μεθόδων αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος.

•

•41

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Η διαδικασία για την κατάρτιση και υλοποίηση ενός προγράμματος εκπαίδευσης εργαζόμενων ακολουθεί τα παρακάτω βήματα:
- **Υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος:** εφαρμογή της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε συμμόρφωση με τον αρχικό σχεδιασμό και χρήση των επιλεγμένων μεθόδων εκπαίδευσης.
- **Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων:** αξιολόγηση της αποδοτικότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος μέσω (α) μεθόδων άμεσης ανάδρασης (π.χ. συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους συμμετέχοντες μόλις ολοκληρωθεί το πρόγραμμα) και (β) μεθόδων μακροπρόθεσμης ανάδρασης (π.χ. παρακολούθηση και μέτρηση της παραγωγικότητας του προσωπικού που εκπαιδεύτηκε με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης).

•

•42

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Η εκπαίδευση μπορεί να γίνει είτε **στον χώρο εργασίας (on-the-job training)**, είτε και **εκτός του χώρου εργασίας (off-the-job training)** με τη μορφή σεμιναρίων, διαλέξεων κτλ.
- Μέσα σε αυτό το πλαίσιο είναι πολύ σημαντικός ο **σωστός προγραμματισμός της επαγγελματικής εξέλιξης (career planning)**, δηλ. ο καθορισμός της αλληλουχίας των βημάτων που θα πρέπει να ακολουθήσει ένας εργαζόμενος για να μπορέσει αναπτυχθεί επαγγελματικά μέσα στην εταιρεία για την οποία εργάζεται.
- Άλλωστε, και οι εταιρείες μέσω των αρμόδιων τμημάτων και ειδικών διαδικασιών τους (π.χ. career management) αναπτύσσουν επαγγελματικά ένα τμήμα του προσωπικού τους, έτσι ώστε να δημιουργήσουν την κρίσιμη μάζα των στελεχών που θα την στηρίξουν εν όψει των μελλοντικών επιχειρηματικών της σχεδίων.

• 43

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Μέρος 2^ο: Ομάδα Διαχείρισης Έργου

TEAMBUILDING



Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Τα έργα υλοποιούνται μέσω των **ομάδων διαχείρισης έργου (project management teams)**.
- Κάθε ομάδα επηρεάζεται από κρίσιμες παραμέτρους που καθορίζουν την απόδοσή της και διαμορφώνουν τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της.
- Ως ομάδα ορίζεται **«ένας μικρός αριθμός ανθρώπων με συμπληρωματικές δεξιότητες, που δεσμεύονται για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού, στη βάση κοινά αποδεκτών στόχων, για την ικανοποίηση των οποίων θεωρούν τους εαυτούς τους ισότιμα υπεύθυνους»**.
- **Επιτυχημένες ομάδες:** σχετικά μικρό μέγεθος, η ποικιλία των δεξιοτήτων, η ισχυρή δέσμευση των μελών της για την επίτευξη του κοινού σκοπού, ο σαφής ορισμός στόχων και η από κοινού κατανομή του κινδύνου (risk) και της ευθύνης.

• 45

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Θα πρέπει να γίνει σαφής διαχωρισμός μεταξύ της ομάδας (team) και της «ψευδο-ομάδας» (group), στην οποία δεν διαπιστώνεται ομαδικό πνεύμα συνεργασίας και αλληλο-υποστήριξης μεταξύ των μελών της.
- Στην «ψευδο-ομάδα» τα μέλη της μπορεί να μοιράζονται πληροφορίες και ιδέες και να συντονίζουν την κατανομή της εργασίας, αλλά καθέ μέλος επικεντρώνεται πάντοτε στους ατομικούς του στόχους και επιδιώξεις.

Ψευδο-ομάδα	Ομάδα
Επικεφαλής με ισχυρή προσωπικότητα	Οι επικεφαλής της ομάδας εναλλάσσονται
Ατομική ευθύνη παραγωγής παραδοτέων	Ομαδική ευθύνη παραγωγής παραδοτέων
Δεν υπηρετούνται συγκεκριμένοι στόχοι	Τίθενται συγκεκριμένοι στόχοι που εξειδικεύονται ανά ομάδα
Περιορισμένη αυτονομία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους	Συντονισμένη ομαδική δουλειά με μεγάλη (ή και πλήρη) αυτονομία στα μέλη της ομάδας

46

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η αξιολόγηση των χαρακτηριστικών μίας ομάδας γίνεται στη βάση έξι (6) κριτηρίων :
- **1. Δομή της ομάδας (team structure):** αφορά στον τρόπο με τον οποίο συγκροτούνται οι ομάδες (μέγεθος, τύπος). Επιπρόσθετα, αξιολογείται ο τρόπος με τον οποίο ο επικεφαλής της ομάδας συντονίζει και καθοδηγεί τα μέλη της.
- **2. Στόχοι και επιδιώξεις της ομάδας (goals / objectives):** αφορά στην σαφήνεια των στόχων που τίθενται στην ομάδα, έτσι ώστε κάθε μέλος να γνωρίζει επακριβώς τον ρόλο και τις απαιτήσεις του επικεφαλής από αυτόν/αυτήν.
- **3. Διαχείριση κινδύνου και ανάληψη ευθύνης (risk management and responsibility allocation):** αξιολογείται ο βαθμός στον οποίο τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι είναι υπεύθυνα για τις πράξεις τους και εξουσιοδοτημένα για την λήψη αποφάσεων χωρίς την ανάγκη προηγούμενης έγκρισης από τον επικεφαλής τους.

•

•47

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η αξιολόγηση των χαρακτηριστικών μίας ομάδας γίνεται στη βάση έξι (6) κριτηρίων :
- **4. Διαχείριση και επίλυση συγκρούσεων (conflict and conflict resolution):** αφορά στις συγκρούσεις που ενδεχομένως να υπάρξουν μεταξύ των μελών της ομάδας κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Ο τρόπος με τον οποίο επιλύονται οι συγκρούσεις αντανακλά την φιλοσοφία ή την κουλτούρα της εταιρείας στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της.
- **5. Σύστημα αμοιβής των ομάδων (reward):** αξιολογείται εάν το ισχύον σύστημα αμοιβών αναγνωρίζει το αποτέλεσμα της ομαδικής εργασίας ή εάν οι αμοιβές είναι ξεκάθαρα εξατομικευμένες.
- **6. Οικονομική αυτονομία (financial autonomy):** αξιολογείται ο βαθμός αυτονομίας της ομάδας όσον αφορά στην διαχείριση των διατιθέμενων κονδυλίων χωρίς την ανάγκη προηγούμενης έγκρισης από τον επικεφαλής τους.

•

•48

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- **1. Δομή της ομάδας (team structure)**
- Έχει διαπιστωθεί διαχρονικά, ότι οι μικρές ομάδες (ιδανικά 5-7 άτομα) είναι πιο ευέλικτες και αποδοτικές κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- Στις μικρές ομάδες τίθενται με μεγαλύτερη ευκολία κοινώς αποδεκτά πλάνα εργασίας που περιλαμβάνουν την ενεργό συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας. Στις μεγαλύτερες ομάδες πολλές φορές προκύπτουν προβλήματα επικοινωνίας και συντονισμού, ενώ διαμορφώνονται υπο-ομάδες οι οποίες δεν υπηρετούν το κοινό σκοπό και υπονομεύουν την ομαδική προσπάθεια.
- Γενικά, η συζήτηση περί του ιδανικού μεγέθους μίας ομάδας έχει μία **παραδοξότητα**: όσο μεγαλύτερο το πλήθος των μελών της, τόσο μεγαλύτερη η ποικιλία ικανοτήτων, ταλέντου και γνώσης, όμως αντίστοιχα μειώνεται η πιθανότητα της ουσιαστικής συμβολής κάθε μέλους της, καθώς μπορεί να «χαθεί» μέσα στην πολυπληθή ομάδα.

• 49

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- **1. Δομή της ομάδας (team structure)**
- Όσον αφορά στον τύπο της ομάδας, διακρίνονται δύο κατηγορίες ομάδων:
- (α) **ομάδες κάθετου τύπου (vertical teams)**, στις οποίες υπάρχει ένας επικεφαλής και μέλη που αναφέρονται σε αυτόν και
- (β) **ομάδες οριζόντιου τύπου (horizontal teams)** στις οποίες όλα τα μέλη ανήκουν στην ίδια διοικητική βαθμίδα (δηλ. δεν προΐσταται κανείς κανενός) και προσφέρουν το διαφορετικό υπόβαθρο των γνώσεών τους (π.χ. μία ομάδα έμπειρων μελετητών όπου περιλαμβάνει συγκοινωνιολόγους, στατικούς, υδραυλικούς κτλ).
- Βασικός δείκτης του τρόπου με τον οποίο καθοδηγείται η ομάδα είναι ο βαθμός αυτονομίας των μελών της ομάδας κατά την λήψη των αποφάσεων.

• 50

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- **2. Στόχοι και επιδιώξεις της ομάδας (goals / objectives)**
- Οι επιτυχημένες ομάδες έχουν σαφώς ορισμένο σκοπό που υπηρετούν και στόχους τους οποίους πρέπει να ικανοποιήσουν.
- Οι στόχοι μεταφράζονται σε μετρήσιμα αποτελέσματα, στη βάση των οποίων αξιολογείται η απόδοση της ομάδας.
- Οι επιτεύξιμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι ("small wins") συμβάλλουν στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησης της ομάδας και την βοηθούν για την ικανοποίηση μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων

•

• 51

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- **3. Διαχείριση κινδύνου και ανάληψη ευθύνης**
- Η δημιουργία μίας ομάδας (teambuilding) στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην από κοινού κατανομή του κινδύνου και την ανάληψη της ευθύνης για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
- Όσο πιο ώριμη είναι μία ομάδα ως προς τη διαχείριση κινδύνου και την ανάληψη ευθύνης, τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός αυτονομίας της (π.χ. ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα στα μέλη, δημιουργία γνώσης).
- Η ευθύνη θα πρέπει να κατανέμεται σαφώς και ανάλογα με τον ρόλο κάθε μέλους της ομάδας.
- Με αυτόν τον τρόπο η ομάδα γνωρίζει ότι ευθύνεται έναντι του επικεφαλής της και της διοίκησης του οργανισμού στον οποίο ανήκει για την επίτευξη συγκεκριμένων και μετρήσιμων αποτελεσμάτων.

•

• 52

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- **4. Διαχείριση και επίλυση συγκρούσεων**
- Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον οι ομάδες δημιουργούνται, αποδίδουν, διαλύονται και επανα-συστήνονται για την εκτέλεση διαφορετικών έργων σε συνεχή βάση.
- Μέσα σε αυτό το πλαίσιο είναι αναμενόμενο να προκύψουν διαφωνίες και συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, λαμβάνοντας υπόψη την ιδιαίτερη φύση του κατασκευαστικού κλάδου, όπου τα έργα εκτελούνται με μεγάλη ένταση.
- Θα πρέπει άλλωστε να ληφθεί υπόψη το γεγονός πως κάθε μέλος της ομάδας είναι και διαφορετική προσωπικότητα και οι συγκρούσεις επηρεάζουν (σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό) την αποδοτικότητά τους. Έχει διαπιστωθεί ότι οι κυριότερες αιτίες για συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας είναι: ανεπαρκής επικοινωνία, ανικανότητα ελέγχου συναισθημάτων, διαφορετικό σύστημα αξιών στα μέλη της ομάδας και το υπόβαθρο (γνωσιακό, πολιτιστικό, κοινωνικό) των
- ατόμων που εμπλέκονται στην σύγκρουση. Η αντιμετώπιση των ^{•53}

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- **4. Διαχείριση και επίλυση συγκρούσεων**
- Έχει διαπιστωθεί ότι οι κυριότερες αιτίες για συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας είναι: ανεπαρκής επικοινωνία, ανικανότητα ελέγχου συναισθημάτων, διαφορετικό σύστημα αξιών στα μέλη της ομάδας και το υπόβαθρο (γνωσιακό, πολιτιστικό, κοινωνικό) των ατόμων που εμπλέκονται στην σύγκρουση.
- Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων πρέπει να στηρίζεται στην αύξηση της συνεκτικότητας της ομάδας, στην αύξηση του χρόνου παραμονής των μελών της ομάδας στον εργασιακό χώρο και στην ελαχιστοποίηση της απομόνωσής τους από τον φορέα στον οποίο ανήκουν.
- Ο επικεφαλής της ομάδας οφείλει να προλαμβάνει τις συγκρούσεις και να εξαλείφει τις πιθανές αιτίες εκδήλωσής τους όσο το δυνατόν νωρίτερα.
-

•54

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- **5. Σύστημα αμοιβής των ομάδων (reward)**
- Σε συνέχεια των όσων αναφέρθηκαν στο 1^ο Μέρος, το σύστημα αμοιβών που εφαρμόζεται σε έναν οργανισμό επηρεάζει σημαντικά την απόδοση της ομάδας, είτε αυτή αποτελείται αμιγώς από προσωπικό του οργανισμού, είτε (ακόμη περισσότερο) εάν αυτή περιλαμβάνει μέλη από διαφορετικούς φορείς / οργανισμούς.
- Το αίσθημα δικαιοσύνης ως προς τις αμοιβές των μελών μίας ομάδας συμβάλλει την καλύτερη απόδοση αυτής.
- Έτσι, είναι πολύ σημαντικό το σύστημα αμοιβών να προβλέπει σαφώς την **ανταμοιβή της ομαδικής εργασίας**, με σκοπό την παροχή ισχυρών κινήτρων στα μέλη της.

•

• 55

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- **5. Σύστημα αμοιβής των ομάδων (reward)**
- Ένα τέτοιο σύστημα θα πρέπει να προβλέπει:
- Ένα **ελάχιστο όριο αμοιβής** που θα πιστώνεται στην ομάδα ως αναγνώριση της ομαδικής εργασίας
- **Ειδική αμοιβή** για την επίτευξη των στόχων της ομάδας
- **Αναλογικότητα ως προς τον διαμοιρασμό** της αμοιβής μεταξύ των μελών της ομάδας
- Θα πρέπει όμως να δοθεί προσοχή έτσι ώστε το σύστημα αναγνώρισης της ομαδικής εργασίας (μέσω αμοιβής) να εφαρμόζεται ως πρόσθετη αμοιβή και όχι ως βασικός τρόπος κάλυψης των οικονομικών απαιτήσεων των μελών της.

•

• 56

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- **5. Σύστημα αμοιβής των ομάδων (reward)**
- Διαφορετικά, ενδέχεται να προκαλέσει έντονες συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, καθώς κάποιιοι/ες θα θεωρήσουν ότι στερούνται την αμοιβή τους λόγω της απροθυμίας ή χαμηλής αποδοτικότητας των υπόλοιπων μελών της.
- Ακόμη, αμοιβές θα πρέπει να προβλέπονται και σε ενδιάμεσα στάδια ή τμηματικές παραδόσεις των παραδοτέων της ομάδας και όχι μόνο με την ολοκλήρωση ενός ή περισσότερων έργων, έτσι ώστε να διατηρείται συνεχώς σε υψηλό επίπεδο το ηθικό των μελών της.

•

•57

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- **6. Οικονομική αυτονομία (financial autonomy)**
- Η τυπική οργάνωση ενός τεχνικού έργου δεν περιλαμβάνει την δραστηριοποίηση αυτόνομων ομάδων, με την έννοια της ευχέρειας στη διαχείριση των πόρων του έργου (π.χ. εργατικό δυναμικό, μηχανικός εξοπλισμός).
- Η παροχή αυτονομίας στην ομάδα διαχείρισης του έργου όσον αφορά στον τρόπο, το πλήθος, τον τύπο και τον χρόνο χρησιμοποίησης των πόρων του έργου αντιπροσωπεύει τις σύγχρονες αντιλήψεις για την αποδοτική διαχείριση ενός έργου.
- Οι αυτόνομες ομάδες έχουν υψηλό αίσθημα ευθύνης έναντι του οργανισμού στον οποίο ανήκουν καθώς αντιλαμβάνονται πως θα πρέπει να φανούν αντάξιες της εμπιστοσύνης που τους έχει παρασχεθεί

•

•58

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Γενικά, η δημιουργία μίας ομάδας «περνάει» μέσα από τα εξής πέντε στάδια:
- **Σχηματισμός (Forming)**
- **Ανακατατάξεις (ή αντιπαράθεση) (Storming)**
- **Διαμόρφωση κανόνων (Norming)**
- **Απόδοση (Performing)**
- **Διάλυση (Adjourning)**

- **Σχηματισμός (Forming):** σε αυτό το στάδιο τα μέλη τη ομάδας γνωρίζονται μεταξύ τους και αποκτούν κοινό «προσανατολισμό». Είναι η αρχή δημιουργίας της ομάδας και ταυτόχρονα μια προσπάθεια να μάθουν όλοι για τους άλλους και για την ομάδα. Είναι ένα στάδιο αβεβαιότητας, στο οποίο, ωστόσο, επιδιώκεται η αποδοχή των μελών μεταξύ τους και η καλλιέργεια του αισθήματος του ανήκειν σε ένα σύνολο.

•

• 59

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Γενικά, η δημιουργία μίας ομάδας «περνάει» μέσα από τα εξής πέντε στάδια:
- **Ανακατατάξεις (ή αντιπαράθεση) (Storming):** σε αυτό το στάδιο εκδηλώνονται τα διαφορετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας κάθε μέλους της ομάδας. Βγαίνουν στην επιφάνεια οι διαφορές των ατόμων μιας ομάδας, που προκύπτουν, βέβαια, από εντάσεις, κριτική, δημιουργία 'κλικών' και κυρίως θέματα που πηγάζουν από τις ατομικές αντιλήψεις των μελών της ομάδας. Το στάδιο αυτό είναι συχνά επίπονο, ωστόσο, μπορεί να γίνει δημιουργικό, εφόσον δοθεί η δυνατότητα σε όλους να εκφραστούν

•

• 60

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Γενικά, η δημιουργία μίας ομάδας «περνάει» μέσα από τα εξής πέντε στάδια:
- **Διαμόρφωση κανόνων (Norming):** αυτό το στάδιο είναι πολύ σημαντικό, γιατί αναπτύσσεται ιδιαίτερα η συλλογικότητα, η αμοιβαία δέσμευση και αυξάνεται η συνοχή της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας διαμορφώνουν κανόνες και συμφωνούν στους ρόλους και τις αρμοδιότητες στο πλαίσιο της ομάδας. Μεγάλο πρόβλημα σε αυτό το στάδιο μπορεί να προκύψει από την εμφάνιση του φαινομένου του «ψευδο-ομαδικού τρόπου σκέψης» (Groupthink), της τάσης, δηλαδή, των μελών μιας ομάδας, για χάρη της διάθεσης συνεργασίας και της συνοχής της ομάδας, να συμφωνούν γρήγορα με την επικρατούσα άποψη, χωρίς να εξετάζονται σε βάθος και άλλες εναλλακτικές ιδέες.

•

•61

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Γενικά, η δημιουργία μίας ομάδας «περνάει» μέσα από τα εξής πέντε στάδια:
- **Απόδοση (Performing):** σε αυτό το στάδιο η μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στην επίλυση των προβλημάτων και την επίτευξη των στόχων. Έχουν παραμεριστεί οι όποιες επιμέρους διαφορές, υπάρχει αυξημένη διάθεση υποστήριξης και συνοχή της ομάδας.
- **Διάλυση (Adjourning):** σε αυτό το στάδιο, λόγω της φύσης των τεχνικών έργων (π.χ. πεπερασμένη διάρκεια και αντικείμενο εργασιών), η ομάδα διαλύεται και τα μέλη της απορροφούνται σε νέες ομάδες με σκοπό την εκτέλεση νέων έργων. Κάθε ομάδα, κάποια δεδομένη στιγμή θα βιώσει αυτό το στάδιο, σχεδόν νομοτελειακά. Από την ώρα που έχει (ή δεν έχει) επιτευχθεί ο στόχος για τον οποίο η ομάδα συστάθηκε, δεν υπάρχει και λόγος για τη συνέχιση της λειτουργίας της ομάδας. Προσοχή όμως: τα μέλη της ομάδας κουβαλάνε πλέον πολύτιμες εμπειρίες, τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσουν με τη συμμετοχή τους σε κάποια επόμενη ομάδα!

•

•62

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

- Έχει διαπιστωθεί από σχετικές διεθνείς έρευνες ότι η γνώση των προσωπικών χαρακτηριστικών κάθε μέλους μίας ομάδας (δηλ. η αποτύπωση των στοιχείων χαρακτήρα, των πεποιθήσεων, των απόψεων κτλ κάθε μέλους μέσω της διενέργειας ψυχομετρικών τεστ) μπορεί να συμβάλει στην πρόβλεψη της επιτυχίας ή αποτυχίας μίας ομάδας.
- Ο Belbin (1981) στην μελέτη του με τίτλο "Management teams. Why they succeed or fail", κατέταξε τα μέλη μίας ομάδας σε εννέα κατηγορίες με συγκεκριμένα τυπικά χαρακτηριστικά συμπεριφοράς, θετικά στοιχεία και μειονεκτήματα.

The Nine Belbin Team Roles

Belbin have identified nine different clusters of behaviour that are displayed in the workplace. These are called the nine Belbin Team Roles.

<https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

Τύπος (αγγλικός όρος)	Τυπικά χαρακτηριστικά	Θετικά στοιχεία	Μειονεκτήματα
Εξερευνητής (Resource Investigator)	Χρησιμοποιεί την διερευνητική του φύση για να προτείνει ιδέες στην ομάδα. Μπορεί να ξεχάσει κάποια εκκρεμότητα λόγω του ενθουσιασμού του	Εξωστρεφής, ενθουσιώδης, διερευνά ευκαιρίες και διευρύνει τις προσωπικές του επαφές	Μπορεί να είναι υπερ-αισιόδοξος και να χάσει το ενδιαφέρον του μόλις περάσει ο αρχικός ενθουσιασμός

The Nine Belbin Team Roles

Belbin have identified nine different clusters of behaviour that are displayed in the workplace. These are called the nine Belbin Team Roles



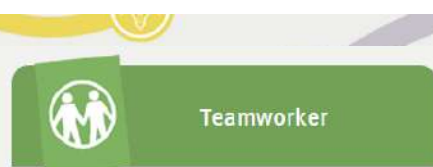
Resource Investigator

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

Τύπος (αγγλικός όρος)	Τυπικά χαρακτηριστικά	Θετικά στοιχεία	Μειονεκτήματα
Ομαδικός (Team Worker)	Βοηθάει την ομάδα στην απόδοσή της, χρησιμοποιώντας την ευπροσαρμοστικότητα του έτσι ώστε να καθορίσει τον όγκο της εργασίας και να την φέρει εις πέρας εκ μέρους της ομάδας. Μπορεί όμως να διστάζουν να πάρουν αντιδημοφιλείς αποφάσεις.	Συνεργάσιμος, αντιλαμβάνεται τι συμβαίνει, διπλωμάτης. Ακούει τις οδηγίες και αποφεύγει τις συγκρούσεις.	Είναι αναποφάσιτος σε κρίσιμα ζητήματα και θέλει να αποφύγει την κατά μέτωπο αντιπαράθεση.

The Nine Belbin Team Roles

Belbin have identified nine different clusters of behaviour that are displayed in the workplace. These are called the nine Belbin Team Roles.

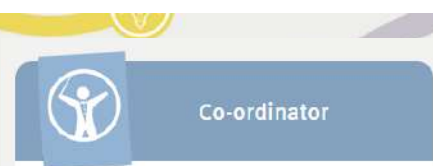


Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

Τύπος (αγγλικός όρος)	Τυπικά χαρακτηριστικά	Θετικά στοιχεία	Μειονεκτήματα
Συντονιστής (Coordinator)	Ξεκαθαρίζει τους στόχους, προωθεί τη λήψη αποφάσεων, αναθέτει σωστά αρμοδιότητες. Μπορεί να αναθέτει περισσότερη δουλειά από όσο πρέπει, με αποτέλεσμα να εμφανίζεται ότι δεν συνεισφέρει στην ομάδα.	Ώριμος, σίγουρος, αναγνωρίζει το ταλέντο.	Αντιμετωπίζεται συχνά ως «καταφερτζής». Ξεφορτώνεται τη δική του δουλειά.

The Nine Belbin Team Roles

Belbin have identified nine different clusters of behaviour that are displayed in the workplace. These are called the nine Belbin Team Roles.

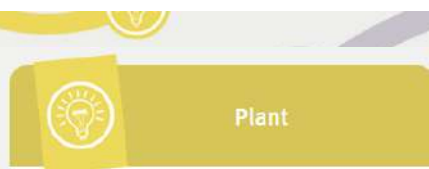


Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

Τύπος (αγγλικός όρος)	Τυπικά χαρακτηριστικά	Θετικά στοιχεία	Μειονεκτήματα
Δημιουργικός (Plant)	Έχει την τάση να είναι πολύ δημιουργικός και λύνει προβλήματα με μη-συμβατικό τρόπο. Κάποιες φορές φαίνονται «αφηρημένοι» στις σκέψεις τους.	Δημιουργικός, με φαντασία, ανορθόδοξος. Βρίσκει λύσεις σε δύσκολα προβλήματα.	Παραβλέπει τα δευτερεύοντα. Υπερβολικά απορροφημένος για να επικοινωνεί αποτελεσματικά.

The Nine Belbin Team Roles

Belbin have identified nine different clusters of behaviour that are displayed in the workplace. These are called the nine Belbin Team Roles.



Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

Τύπος (αγγλικός όρος)	Τυπικά χαρακτηριστικά	Θετικά στοιχεία	Μειονεκτήματα
Ειδικός (Specialist)	Έχει εις βάθος γνώση του τομέα εξειδίκευσής του. Έχει την τάση να υπερ-φορτώνει με πληροφορία τα άλλα μέλη της ομάδας.	Αφοσιωμένος σε ένα σκοπό, εργάζεται χωρίς υποκίνηση, πιστός. Διαθέτει γνώσεις και ικανότητες που σπανίζουν.	Συνεισφέρει σε ένα περιορισμένο μέτωπο. Εμμένει σε τεχνικές λεπτομέρειες.

The Nine Belbin Team Roles

Belbin have identified nine different clusters of behaviour that are displayed in the workplace. These are called the nine Belbin Team Roles.



Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

Τύπος (αγγλικός όρος)	Τυπικά χαρακτηριστικά	Θετικά στοιχεία	Μειονεκτήματα
Αξιολογητής (Monitor Evaluator)	Είναι η «φωνή της λογικής», κάνει αντικειμενικές κρίσεις λαμβάνοντας υπόψη τη γνώμη των μελών της ομάδας. Ορισμένες φορές μπορεί να καθυστερούν στη λήψη των αποφάσεων.	Νηφάλιος, στρατηγικός και διορατικός. Λαμβάνει υπόψη του όλες τις απόψεις. Έχει σωστή κρίση.	Υπολείπεται σε διάθεση και ικανότητα να εμπνεύσει. Ασκήι υπέρμετρη κριτική στα άλλα μέλη.

The Nine Belbin Team Roles

Belbin have identified nine different clusters of behaviour that are displayed in the workplace. These are called the nine Belbin Team Roles.



Monitor Evaluator

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

Τύπος (αγγλικός όρος)	Τυπικά χαρακτηριστικά	Θετικά στοιχεία	Μειονεκτήματα
Διαμορφωτής (Shaper)	Παρέχει κίνητρα για να συνεχίσει να αποδίδει η ομάδα και δεν χάνει την συγκέντρωσή του. Μπορεί να γίνει «επιθετικός» προς τα μέλη της ομάδας μέσω της επιμονής του για να ολοκληρωθούν τα παραδοτέα.	Ανταγωνιστικός, δυναμικός, του αρέσει να ασκήι πίεση. Καθοδηγεί και ενθαρρύνει για να ξεπερνούνται εμπόδια.	Επιρρεπής σε προκλήσεις. Συχνά ενοχλεί τα αισθήματα των άλλων.

The Nine Belbin Team Roles

Belbin have identified nine different clusters of behaviour that are displayed in the workplace. These are called the nine Belbin Team Roles.



Shaper

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

Τύπος (αγγλικός όρος)	Τυπικά χαρακτηριστικά	Θετικά στοιχεία	Μειονεκτήματα
Εφαρμοστής (Implementer)	Πρέπει να σχεδιάσει μία ρεαλιστική στρατηγική και να την υπηρετήσει με τον αποδοκότερο δυνατό τρόπο. Μπορεί να φανεί επιφυλακτικός ως προς την υιοθέτηση αλλαγών που ανατρέπουν τον αρχικό του σχεδιασμό.	Πειθαρχημένος, έμπιστος, συντηρητικός. Μετατρέπει τις ιδέες σε πρακτικές ενέργειες.	Εν μέρει ανελαστικός. Αργεί να ανταποκριθεί σε νέες δυνατότητες.

The Nine Belbin Team Roles

Belbin have identified nine different clusters of behaviour that are displayed in the workplace. These are called the nine Belbin Team Roles.



Implementer

Ανθρώπινος Παράγοντας στα Τεχνικά Έργα

Τύπος (αγγλικός όρος)	Τυπικά χαρακτηριστικά	Θετικά στοιχεία	Μειονεκτήματα
Ολοκληρωτής (Completer – Finisher)	Είναι καλύτερο να απασχολείται κατά την ολοκλήρωση της εργασίας, καθώς ελέγχει τα τελικά παραδοτέα για λάθη, διατηρώντας ψηλά την ποιοτική στάθμη της ομάδας. Μπορεί να είναι τελειομανείς.	Φιλόπρονος, ευσυνείδητος, αγχώδης. Αναζητά τα λάθη και τις παραλήψεις. Παραδίδει πάντοτε έγκαιρα.	Έχει την τάση να ανησυχεί αδικαιολόγητα. Διστακτικός στο να μεταβιβάσει αρμοδιότητες.

The Nine Belbin Team Roles

Belbin have identified nine different clusters of behaviour that are displayed in the workplace. These are called the nine Belbin Team Roles.



Completer Finisher

1. Ποιος είναι ο σκοπός του τμήματος ή της διεύθυνσης Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων σε έναν οργανισμό (π.χ. μία εταιρεία);

Σκοπός του τμήματος αυτού και των ατόμων που το απαρτίζουν είναι κατά βάση (α) η επιλογή / πρόσληψη του προσωπικού (human resource recruitment), (β) η κατάλληλη τοποθέτηση και η διοίκησή του (human resource deployment), (γ) η συνεχής βελτίωση / εξέλιξή του (human resource improvement / development), μέσω εκπαιδεύσεων, αξιολόγησης και συνεχούς κινητοποίησης καθώς και (δ) ο προσδιορισμός του συστήματος αμοιβών του προσωπικού (human resource remuneration system).

2. Ποια είναι τα τρία (3) βασικά ερωτήματα που πρέπει να απαντήσει ένας Διαχειριστής Ανθρώπινων Πόρων έτσι ώστε να εξασφαλιστεί ότι υπηρετούνται οι στόχοι του οργανισμού;

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων λαμβάνοντας υπόψη της το στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης της εταιρείας και μεταφράζοντάς το στις ανάγκες του προσωπικού καλείται να απαντήσει σε ερωτήματα όπως:

- Πόσοι και ποιοι εργαζόμενοι είναι απαραίτητοι (πλήθος, τύπος);
- Για πόσο χρόνο είναι απαραίτητοι;
- Πως θα βρεθούν οι κατάλληλοι εργαζόμενοι για την ικανοποίηση του στρατηγικού πλάνου (πηγές και μέθοδοι);

3. Πώς επηρεάζει το μέγεθος του οργανισμού την διάρθρωση του τμήματος ή της διεύθυνσης Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων;

Σε μικρές εταιρείες δεν ορίζεται συνήθως ξεχωριστή θέση Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά αναλαμβάνει τον ρόλο κάποιο ανώτερο διοικητικό στέλεχος εσωτερικά της εταιρείας, πολλές φορές δε και ο ίδιος ο επικεφαλής της. Σε μεσαίου μεγέθους εταιρείες συνήθως τοποθετείται ένα άτομο ως Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού και διοικεί μία ομάδα 2-3 στελεχών που τον συνδράμουν στο έργο του. Σε πολύ μεγάλες εταιρείες με ιδιαίτερα μεγάλη διοικητική πολυπλοκότητα, όπου το προσωπικό είναι γεωγραφικά καταμεμημένο, ορίζονται συγκεκριμένες διαδικασίες για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτές τις περιπτώσεις, το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να καταρτίσει ένα πλάνο για την πρόσληψη, εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού το οποίο να είναι εναρμονισμένο με την γενικότερη στρατηγική της εταιρείας..

4. Σε ποιες κατηγορίες διακρίνεται το προσωπικό μίας τεχνικής εταιρείας;

Στην γενική περίπτωση, το προσωπικό μίας τεχνικής εταιρείας διαχωρίζεται σε (α) γενικό – διοικητικό, (β) μηχανικούς – στελεχιακό και (γ) εργατοτεχνικό. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στην 1η και 2η κατηγορία υπάρχουν περαιτέρω διαφοροποιήσεις, καθώς μία εταιρεία (ανάλογα με τον τύπο και το μέγεθός της) μπορεί να απασχολεί οικονομολόγους, νομικούς κτλ. Δεν υπάρχει «ιδανική δοσολογία» όσον αφορά στην διαστρωμάτωση του προσωπικού μίας εταιρείας.

5. Πως επηρεάζει ο κατακερματισμός του κατασκευαστικού κλάδου (με τον μεγάλο αριθμό μικρών εταιρειών) την διαχείριση ανθρώπινων πόρων;

Η κατακερματισμένη εικόνα του κλάδου, με το πλήθος των μικρών ή πολύ μικρών εταιρειών, επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στις τεχνικές εταιρείες. Είναι χαρακτηριστικό ότι από διεθνείς έρευνες έχει προκύψει πως σχεδόν το 50% των τεχνικών εταιρειών δεν έχουν δημιουργήσει κάποια ιδιαίτερη οργανωτική δομή (π.χ. τμήμα διοίκησης / διαχείρισης ανθρώπινων πόρων) ή ξεχωριστή θέση εργασίας για τον Διαχειριστή Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Manager – HR Manager) παρά καλύπτουν τις σχετικές ανάγκες μέσω παράλληλης απασχόλησης του προσωπικού της διοίκησης (π.χ. οικονομικός διευθυντής, γενικός διευθυντής, διευθύνων σύμβουλος). Το τελευταίο είναι ιδιαίτερα σύνηθες στις μικρές εταιρείες, όπου το επίπεδο του τζίρου δεν δικαιολογεί την ύπαρξη ξεχωριστού τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

6. Ποια είναι τα καθήκοντα του Διαχειριστή Ανθρώπινων Πόρων;

Ενδεικτικά, τα καθήκοντα του Διαχειριστή Ανθρώπινων Πόρων είναι τα ακόλουθα:

1. Συνεργασία όλα τα τμήματα της εταιρείας με σκοπό την επικοινωνία των στρατηγικών στόχων της εταιρείας σε σχέση με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού
2. Συν-διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής όσον αφορά στον προγραμματισμό και τις πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων μαζί με την διοίκηση της εταιρείας
3. Παρακολούθηση, τεκμηρίωση και αναφορά της προόδου της εταιρείας σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
4. Υλοποίηση προγραμμάτων παρακίνησης (motivation), αξιολόγηση προσωπικού (staff evaluation), εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού (education and career growth)
5. Παρακολούθηση και ανάλυση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων με ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα ίσης μεταχείρισης εργαζόμενων (equal treatment) και αποφυγής των διακρίσεων (anti-discriminatory measures).
6. Καλλιέργεια της εταιρικής κουλτούρας (corporate culture) σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων
7. Κατάρτιση διαδικασιών και οδηγιών για την (α) πρόσληψη (recruitment), (β) εκπαίδευση (training) και (γ) ανταμοιβή (remuneration) του προσωπικού που απασχολείται στην εταιρεία
8. Διαχείριση των σχέσεων της εταιρείας με δημόσιους φορείς και ενδιαφερόμενα μέρη (Interested parties) ανάλογα με τον τύπο των έργων που εκτελούνται
9. Εξασφάλιση της υγιεινής και της ασφάλειας στους χώρους εργασίας
10. Γραπτή τεκμηρίωση και αρχειοθέτηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων

7. Με ποιες αρχές κατά νου θα πρέπει να οργανώνεται ο χώρος εργασίας;

Η οργάνωση του χώρου εργασίας (workplace arrangement), ιδιαίτερα στο εργοτάξιο (άρα η έννοια της «οργάνωσης εργοταξίου») είναι κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για ένα έργο. Θα πρέπει να τηρούνται βασικές αρχές που επιτρέπουν την αποδοτική χρήση όλων των μέσων παραγωγής (ανθρώπων, μηχανημάτων, υλικών) με τους εξής (ενδεικτικούς) σκοπούς:

- Δημιουργία ενός αξιόπιστου παραγωγικού περιβάλλοντος

- Ελαχιστοποίηση του κόστους κινητοποίησης (mobilization) και απο-κινητοποίησης (demobilization) του μηχανικού εξοπλισμού.
- Βελτιστοποίηση της ροής των υλικών από τον χώρο αποθήκευσης έως και την τελική τους ενσωμάτωση στο έργο

8. Πως προκύπτουν οι ανάγκες σε προσωπικό σε μία εταιρεία; Ποιες είναι οι βασικές ενέργειες για την πρόσληψη και επιλογή του προσωπικού;

Οι οργανικές θέσεις προκύπτουν από το οργανόγραμμα ανθρώπινου δυναμικού (human resource plan), το οποίο αποτυπώνει το πλήθος και τον τύπο των θέσεων που απαιτούνται, καθώς και το χρονικό διάστημα που το προσωπικό θα πρέπει να είναι διαθέσιμο. Σκοπός του οργανογράμματος είναι να προβλέπει την ανάγκη για δημιουργία νέων οργανικών θέσεων ή τον τρόπο με τον οποίο θα καλύπτονται κενές θέσεις (μόνιμα ή προσωρινά). Οι βασικές ενέργειες του τμήματος διαχείρισης πόρων όσον αφορά στην πρόσληψη και την επιλογή του προσωπικού είναι:

1. Καθορισμός απαιτήσεων για τους υποψήφιους
2. Προσέλκυση πιθανών υποψήφιων
3. Επιλογή του καλύτερου υποψήφιου

9. Τι σημαίνει και τι περιλαμβάνει η πρόταση εύρεσης εργασίας (job opportunity proposal);

Η πρόταση εύρεσης εργασίας (job opportunity proposal) συντάσσεται από το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με την προϋπόθεση ότι υπάρχει σαφής Περιγραφή της Θέσης Εργασίας (ΠΘΕ), δηλ. ότι έχουν συμφωνηθεί τα καθήκοντα, οι αρμοδιότητες και εν γένει οι απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης. Ενδεικτικά, μία πρόταση εύρεσης εργασίας θα εμπεριέχει:

- Τίτλο της θέσης
- Περιγραφή των καθηκόντων και της εταιρείας
- Περιγραφή του χώρου (π.χ. υποκατάστημα της εταιρείας Χ στο Βιομηχανικό Πάρκο Σχιστού), όπου θα εργαστεί ο υποψήφιος
- Απαιτήσεις για τον υποψήφιο (π.χ. τυπικά προσόντα, γνώσεις Η/Υ κτλ)
- Περιγραφή των συνθηκών εργασίας (π.χ. ωράριο εργασίας)
- Περιγραφή των απαιτούμενων εγγράφων που πρέπει να προσκομίσει ο υποψήφιος
- Οδηγίες προς τους υποψήφιους για την υποβολή αίτησης

10. Ποια είναι τα κριτήρια αξιολόγησης του προσωπικού;

Τα κριτήρια της αξιολόγησης θα πρέπει καθορίζονται με σαφή τρόπο, προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις και στην φύση της εργασίας που εκτελεί ο κάθε εργαζόμενος και σχετίζονται με:

- Αποτελέσματα (ποσότητα, ποιότητα, χρονοδιάγραμμα απόδοσης)
- Συμπεριφορά (πως εκτελέστηκε η εργασία, προσέγγιση που υιοθετήθηκε, συμμετοχή, ενδιαφέρον κτλ)
- Ικανότητα (τεχνική κατάρτιση για την εκτέλεση της εργασίας)
- Παρακίνηση (προθυμία για την εκτέλεση της εργασίας)
- Συνθήκες (ωράριο εργασίας, εργασιακό περιβάλλον κτλ)

11. Ποιος είναι ο ορισμός της ομάδας έργου;

Ως ομάδα ορίζεται «ένας μικρός αριθμός ανθρώπων με συμπληρωματικές δεξιότητες, που δεσμεύονται για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού, στη βάση κοινά αποδεκτών στόχων, για την ικανοποίηση των οποίων θεωρούν τους εαυτούς τους ισότιμα υπεύθυνους».

12. Ποιες είναι οι διαφορές της ομάδας (team) από την «ψευδο-ομάδα» (group);

Θα πρέπει να γίνει σαφής διαχωρισμός μεταξύ της ομάδας (team) και της «ψευδο-ομάδας» (group), στην οποία δεν διαπιστώνεται ομαδικό πνεύμα συνεργασίας και αλληλο-υποστήριξης μεταξύ των μελών της. Στην «ψευδο-ομάδα» τα μέλη της μπορεί να μοιράζονται πληροφορίες και ιδέες και να συντονίζουν την κατανομή της εργασίας, αλλά καθέ μέλος επικεντρώνεται πάντοτε στους ατομικούς του στόχους και επιδιώξεις.

Ψευδο-ομάδα	Ομάδα
Επικεφαλής με ισχυρή προσωπικότητα	Οι επικεφαλής της ομάδας εναλλάσσονται
Ατομική ευθύνη παραγωγής παραδοτέων	Ομαδική ευθύνη παραγωγής παραδοτέων
Δεν υπηρετούνται συγκεκριμένοι στόχοι	Τίθενται συγκεκριμένοι στόχοι που εξειδικεύονται ανά ομάδα
Περιορισμένη αυτονομία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους	Συντονισμένη ομαδική δουλειά με μεγάλη (ή και πλήρη) αυτονομία στα μέλη της ομάδας

13. Ποια είναι τα κριτήρια για την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών μίας ομάδας;

Η αξιολόγηση των χαρακτηριστικών μίας ομάδας γίνεται στη βάση των έξι (6) κριτηρίων που παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Δομή της ομάδας (team structure): αφορά στον τρόπο με τον οποίο συγκροτούνται οι ομάδες (μέγεθος, τύπος). Επιπρόσθετα, αξιολογείται ο τρόπος με τον οποίο ο επικεφαλής της ομάδας συντονίζει και καθοδηγεί τα μέλη της.
2. Στόχοι και επιδιώξεις της ομάδας (goals / objectives): αφορά στην σαφήνεια των στόχων που τίθενται στην ομάδα, έτσι ώστε κάθε μέλος να γνωρίζει επακριβώς τον ρόλο και τις απαιτήσεις του επικεφαλής από αυτόν/αυτήν.
3. Διαχείριση κινδύνου και ανάληψη ευθύνης (risk management and responsibility allocation): αξιολογείται ο βαθμός στον οποίο τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι είναι υπεύθυνα για τις πράξεις τους και εξουσιοδοτημένα για την λήψη αποφάσεων χωρίς την ανάγκη προηγούμενης έγκρισης από τον επικεφαλής τους.
4. Διαχείριση και επίλυση συγκρούσεων (conflict and conflict resolution): αφορά στις συγκρούσεις που ενδεχομένως να υπάρξουν μεταξύ των μελών της ομάδας κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Ο τρόπος με τον οποίο επιλύονται οι συγκρούσεις αντανακλά την φιλοσοφία ή την κουλτούρα της εταιρείας στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της.
5. Σύστημα αμοιβής των ομάδων (reward): αξιολογείται εάν το ισχύον σύστημα αμοιβών αναγνωρίζει το αποτέλεσμα της ομαδικής εργασίας ή εάν οι αμοιβές είναι ξεκάθαρα εξατομικευμένες.

6. Οικονομική αυτονομία (financial autonomy): αξιολογείται ο βαθμός αυτονομίας της ομάδας όσον αφορά στην διαχείριση των διατιθέμενων κονδυλίων χωρίς την ανάγκη προηγούμενης έγκρισης από τον επικεφαλής τους.

14. Ποια είναι τα πέντε στάδια για την δημιουργία μίας ομάδας;

Γενικά, η δημιουργία μίας ομάδας «περνάει» μέσα από τα εξής πέντε στάδια:

1. Σχηματισμός (Forming): σε αυτό το στάδιο τα μέλη τη ομάδα γνωρίζονται μεταξύ τους και αποκτούν κοινό «προσανατολισμό». Είναι η αρχή δημιουργίας της ομάδας και ταυτόχρονα μια προσπάθεια να μάθουν όλοι για τους άλλους και για την ομάδα. Είναι ένα στάδιο αβεβαιότητας, στο οποίο, ωστόσο, επιδιώκεται η αποδοχή των μελών μεταξύ τους και η καλλιέργεια του αισθήματος του ανήκειν σε ένα σύνολο.
2. Ανακατατάξεις (ή αντιπαράθεση) (Storming): σε αυτό το στάδιο εκδηλώνονται τα διαφορετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας κάθε μέλους της ομάδας. Βγαίνουν στην επιφάνεια οι διαφορές των ατόμων μιας ομάδας, που προκύπτουν, βέβαια, από εντάσεις, κριτική, δημιουργία 'κλικών' και κυρίως θέματα που πηγάζουν από τις ατομικές αντιλήψεις των μελών της ομάδας. Το στάδιο αυτό είναι συχνά επίπονο, ωστόσο, μπορεί να γίνει δημιουργικό, εφόσον δοθεί η δυνατότητα σε όλους να εκφραστούν.
3. Διαμόρφωση κανόνων (Norming): αυτό το στάδιο είναι πολύ σημαντικό, γιατί αναπτύσσεται ιδιαίτερα η συλλογικότητα, η αμοιβαία δέσμευση και αυξάνεται η συνοχή της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας διαμορφώνουν κανόνες και συμφωνούν στους ρόλους και τις αρμοδιότητες στο πλαίσιο της ομάδας. Μεγάλο πρόβλημα σε αυτό το στάδιο μπορεί να προκύψει από την εμφάνιση του φαινομένου του «ψευδο-ομαδικού τρόπου σκέψης» (Groupthink), της τάσης, δηλαδή, των μελών μιας ομάδας, για χάρη της διάθεσης συνεργασίας και της συνοχής της ομάδας, να συμφωνούν γρήγορα με την επικρατούσα άποψη, χωρίς να εξετάζονται σε βάθος και άλλες εναλλακτικές ιδέες.
4. Απόδοση (Performing): σε αυτό το στάδιο η μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στην επίλυση των προβλημάτων και την επίτευξη των στόχων. Έχουν παραμεριστεί οι όποιες επιμέρους διαφορές, υπάρχει αυξημένη διάθεση υποστήριξης και συνοχή της ομάδας.
5. Διάλυση (Adjourning): σε αυτό το στάδιο, λόγω της φύσης των τεχνικών έργων (π.χ. πεπερασμένη διάρκεια και αντικείμενο εργασιών), η ομάδα διαλύεται και τα μέλη της απορροφούνται σε νέες ομάδες με σκοπό την εκτέλεση νέων έργων. Κάθε ομάδα, κάποια δεδομένη στιγμή θα βιώσει αυτό το στάδιο, σχεδόν νομοτελειακά. Από την ώρα που έχει (ή δεν έχει) επιτευχθεί ο στόχος για τον οποίο η ομάδα συστάθηκε, δεν υπάρχει και λόγος για τη συνέχιση της λειτουργίας της ομάδας. Προσοχή όμως: τα μέλη της ομάδας κουβαλάνε πλέον πολύτιμες εμπειρίες, τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσουν με τη συμμετοχή τους σε κάποια επόμενη ομάδα!