



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική εργασία

**Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΑ ΕΡΓΑ ΣΕ
ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ**

της

ΔΑΝΑΗΣ ΚΟΤΖΑΤΙΣΟΓΛΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑΣ: ΒΛΑΧΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη
Διοίκηση Επιχειρήσεων

Ιανουάριος 2022

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφέρω την βαθύτατη ευγνωμοσύνη μου σε όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού για το σύνολο των γνώσεων που μου προσέφεραν μέσα από τα μαθήματά τους. Ιδιαίτερα, θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Βλάχο Δημήτριο, για την πολύτιμη καθοδήγηση και επίβλεψή του σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας και για τη δυνατότητα που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα θέμα που με ενδιαφέρει να εξελίξω επαγγελματικά στο μέλλον. Επιπλέον, ένα ευχαριστώ οφείλω και στον καθηγητή μου, κύριο Μιχαήλ Δημήτριο, που μέσα από τα μαθήματά του μου έδωσε την ευκαιρία να ανακαλύψω τον κλάδο του Ανθρώπινου Δυναμικού, με πρακτικές γνώσεις που στοχεύω να αξιοποιήσω στην μετέπειτα πορεία μου. Τέλος, δεν ξεχνώ να ευχαριστήσω και όλους τους δικούς μου ανθρώπους για την υπομονή τους σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού μου και για την υποστήριξή τους σε κάθε μου βήμα.

Περίληψη

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η συγκριτική μελέτη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στα έργα και στις λειτουργίες. Εξετάζονται οι πρακτικές που ασκούν οι αντίστοιχοι managers από τη διαδικασία της στελέχωσης, έως την αξιολόγηση της απόδοσης και τις ανταμοιβές των εργαζομένων. Αναλύοντας τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων στα έργα, συγκρίνονται τα προφίλ των εργαζομένων σε κάθε περίπτωση και τα προφίλ ηγεσίας, εστιάζοντας στις ελλείψεις διαχείρισης από πλευράς project manager, ώστε η μελέτη να καταλήξει σε συμβουλές που μπορεί να αξιοποιήσει.

Αντικειμενικοί σκοποί είναι να αναδειχτεί ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στην εκπλήρωση των μακροπρόθεσμων στόχων, ώστε να υφίσταται λόγος βελτίωσης ηγεσίας του project manager, και να διαφωτιστούν ακριβώς τα σημεία που χρήζουν ανάπτυξης από πλευράς διαχείρισης, για να εντοπιστούν οι πρακτικές που αποφέρουν τη μέγιστη παραγωγικότητα των εργαζομένων στα έργα. Η εκπόνηση της εργασίας βασίστηκε στη θεωρητική ανάλυση και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση στοιχείων από βάσεις δεδομένων. Επιλέχθηκαν άρθρα δημοσιευμένα σε επιστημονικά περιοδικά, μεταπτυχιακές και πτυχιακές εργασίες και βιβλία ειδικών από πηγές του διαδικτύου. Πλούσια πηγή πληροφοριών αποτέλεσαν και τα αντίστοιχα μαθήματα του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών. Επιπλέον, επιλέχθηκαν παραδείγματα προηγούμενων ερευνών σε εταιρίες έργων, με παράθεση των προκλήσεων που τους ώθησαν σε αλλαγές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και των αποτελεσμάτων που σημείωσαν.

Τα συμπεράσματα που απορρέουν από την μελέτη φανερώνουν θετική σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στην επιτυχία των επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά, η μελέτη επιδεικνύει την ανάγκη για εκτενέστερη έρευνα στις παραμέτρους που προκύπτουν από τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και στο προφίλ ηγεσίας σε όλα τα είδη έργων.

Πίνακας Περιεχομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Εισαγωγή.....	1
------------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΑ ΕΡΓΑ

2.1. Εισαγωγή στα έργα.....	5
2.2. Ο ρόλος του project manager στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.....	8
2.2.1. Προγραμματισμός και στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού.....	10
2.2.2. Αντιστοιχία ατόμων και θέσης.....	13
2.2.3. Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού.....	14
2.2.4. Παρακολούθηση και έλεγχος εργασιών.....	16
2.2.5. Ροή πληροφορίας και επικοινωνία μελών.....	17
2.3. Προκλήσεις στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στα έργα.....	18
2.3.1. Μέγεθος εταιρίας έργων και διάρκεια έργου.....	18
2.3.2. Key stakeholders.....	20
2.3.3. Νομικές και εργασιακές υποχρεώσεις.....	21
2.3.4. Υπέρ- και Υπό-φόρτωση.....	21
2.3.5. Εξέλιξη καριέρας στα έργα.....	23
2.3.6. Πρόβλημα εξουσίας.....	24
2.3.7. Cross-functional teams.....	25
2.3.8. Κίνητρα.....	26
2.3.9. Επίλυση συγκρούσεων και δημιουργία ομαδικού πνεύματος.....	26
2.3.10. Προκλήσεις του σήμερα.....	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΑ ΕΡΓΑ ΣΕ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

3.1. Εισαγωγή στη σύγκριση.....	31
---------------------------------	----

3.2. Προφίλ εργαζομένων.....	33
3.2.1. Περιεχόμενο εργασίας και συνεργασίας.....	34
3.2.2. Ανανεώσεις προσωπικού.....	35
3.2.3. Ευκαιρίες καριέρας και employee turnover.....	36
3.2.4. Απαιτήσεις για κίνητρα και ομαδικότητα.....	36
3.3. Προφίλ ηγεσίας.....	38
3.3.1. Ελλείψεις ηγεσίας project manager και Goleman.....	39
3.3.2. Επιλογή προσωπικού και αντιστοιχία ατόμου-θέσης.....	40
3.4. Αξιολόγηση απόδοσης και Ανταμοιβές.....	42
3.4.1. Αξιολόγηση στα έργα και στις λειτουργίες.....	43
3.4.1.1. Κριτήρια αξιολόγησης.....	47
3.4.2. Ανταμοιβές στα έργα και στις λειτουργίες.....	50
3.4.3. Σημασία σύνδεσης αξιολόγησης και ανταμοιβής.....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	
4.1. Salesforce.com.....	56
4.2. AstraZeneca.....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	
5. Συμπεράσματα και προτάσεις.....	65
Βιβλιογραφία.....	72

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Εισαγωγή

Σύμφωνα με τις απαιτήσεις των τελευταίων ετών, η επιτυχής διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ξεπερνά τα όρια των πολιτικών και των ενεργειών μίας επιχείρησης και κατευθύνεται πλέον περισσότερο προς τον άξονα των στρατηγικών της. Η διαδικασία της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα γίνεται πιο σύνθετη κάτω από το πρίσμα της απαίτησης για ικανοποίηση των ευρύτερων μακροπρόθεσμων στόχων ενός οργανισμού, με συνέπεια όλοι οι διευθυντές να βελτιώνονται αξιοποιώντας όλους τους συντελεστές παραγωγής. Οι προκαθορισμένοι στόχοι και η επιτυχής παράδοση των προϊόντων ή υπηρεσιών, ενός έργου ή μίας λειτουργίας, οργανώνονται προσεκτικά, ώστε να κατακτήσουν την ζητούμενη ποιότητα, ανταγωνιστικότητα και παραγωγικότητα. Ο ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο ωθεί τη διοίκηση κάθε επιχείρησης σε αποβολή του δόγματος «Strategy-Structure-Systems» και αντικατάστασή του με το νέο μοντέλο «Purpose-Process-People» που φέρνει στο επίκεντρο τον κρίσιμο ανθρώπινο πόρο. Το νέο αυτό μοντέλο βρίσκει ανταπόκριση τόσο στα έργα, όσο και στις λειτουργίες, καθώς μοιράζονται από κοινού την εκτέλεση των διαδικασιών από ανθρώπινα χέρια. Η παρούσα διπλωματική εργασία απαντά στη πρόκληση των project και των functional managers να συνδυάσουν τους παραγωγικούς συντελεστές με τρόπο τέτοιο, ώστε να πετύχουν τα μέγιστα στην απόδοση χωρίς απώλειες.

Όπως προκύπτει από πλήθος προηγούμενων ερευνών, υπάρχει σύνδεση ζωτικής σημασίας ανάμεσα σε ανθρώπινους πόρους και βιωσιμότητα επιχείρησης. Παρότι η σύνδεση έχει αναπτυχθεί εκτενέστερα στο περιβάλλον των λειτουργιών παρά των έργων, ο project manager, εφόσον διαχειρίζεται ανθρώπους, οφείλει να έχει και αντίστοιχες (ίσως ακόμη και πιστοποιημένες) γνώσεις. Δεν αρκεί να υπάρχει η αντιστοιχία των απαιτήσεων της θέσης του με τις τεχνικές ικανότητες και την εμπειρία που διαθέτει (hard skills). Για να είναι αντάξιος της θέσης και να πετυχαίνει τις μέγιστες αποδόσεις των συνεργατών του πρέπει να έχει και επικοινωνιακά χαρακτηριστικά, να μπορεί να ηγηθεί, να έχει την ικανότητα να επιλύει συγκρούσεις ικανοποιώντας ταυτόχρονα τα συμφέροντα της κάθε πλευράς, να μπορεί να πετυχαίνει την μέγιστη δέσμευση του προσωπικού παρέχοντας κίνητρα για ανέλιξη, να ακούει τα παράπονα των συνεργατών του προσεκτικά και να τους βοηθάει έμπρακτα όπου μπορεί (soft skills). Παρατηρώντας τις

παραπάνω ελλείψεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των έργων, θα αποτυπώσω ακριβώς τα σημεία εκείνα που χρήζουν προσοχής και ανάπτυξης από πλευράς διαχείρισης του project manager.

Επιπρόσθετα, σε μία επιχείρηση μπορεί να πραγματοποιείται διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε ομάδες έργων και τμήματα λειτουργιών ταυτόχρονα από τους δύο αντίστοιχους managers. Η ανταλλαγή προσωπικού μεταξύ project και functional managers συνεπάγεται τη γνώση των ορίων εργασιών και εξουσίας των υπολοίπων διευθυντών, με σκοπό τη βέλτιστη συνεργασία μεταξύ τους. Επομένως, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στα έργα σε σύγκριση με τις λειτουργίες αιτιολογείται τόσο από πλευράς οργανωτικής δομής και καλής λειτουργίας των αντίστοιχων εταιριών, όσο και από πλευράς εξυπηρέτησης των ευρύτερων και μακροπρόθεσμων στρατηγικών των αντίστοιχων επιχειρήσεων.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ορίζεται η παροχή της απαιτούμενης πληροφορίας που θα αμβλύνει τα παραπάνω ζητήματα και θα διαφωτίσει τα σημεία σύγκλισης και απόκλισης των έργων και των λειτουργιών. Για την εξυπηρέτηση αυτού του σκοπού, αναλύω τα κύρια χαρακτηριστικά, τις πρακτικές και την εμβέλεια διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και στις δύο περιπτώσεις. Συγκεκριμένα, στα κεφάλαια που ακολουθούν αποτυπώνω τα δεδομένα που συνέλεξα, όσον αφορά τη χρήση εργαλείων διοίκησης σε κάθε περίπτωση και τις παραμέτρους και προκλήσεις που προκύπτουν αμφότερα στα έργα και στις λειτουργίες. Για να γίνει διακριτός δηλαδή, ο ρόλος κάθε project και functional manager θα παρουσιάσω τις σχετικές επιχειρησιακές διαδικασίες που αμβλύνουν τις ομοιότητες και τις διαφορές στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των έργων και των λειτουργιών. Επιπλέον, σκοπός μέσω της σύγκρισης είναι να φανούν τα σημεία δράσης και συνδρομής του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ποια είναι επομένως, τα σημεία σύγκλισης και απόκλισης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στα έργα σε σύγκριση με τις λειτουργίες; Τι οφείλουν να έχουν οι managers στο μυαλό τους όταν στελεχώνουν, εκπαιδεύουν, δίνουν feedback, διορθώνουν λάθη, επιλύουν συγκρούσεις, δίνουν κίνητρα, αξιολογούν, ανταμείβουν; Ποια χαρακτηριστικά ηγεσίας εγγυώνται στους managers ότι θα φέρουν εις πέρας τις διαδικασίες; Πώς συνεισφέρει η αντιστοιχία της αξιολόγησης με την ανταμοιβή στη βέλτιστη απόδοση των εργαζομένων, άρα και στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων; Το σύνολο των ερευνητικών ερωτημάτων αποσκοπεί στην αποτύπωση του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα στην επιτυχία των έργων (και κατ' επέκταση των λειτουργιών).

Στόχος είναι να απαντηθούν εκτενώς τα παραπάνω ζητήματα, ώστε να καταλήξουν σε συγκεκριμένες συμβουλές στη διάθεση του project manager για την κατάλληλη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων του. Στόχος δηλαδή, είναι η σαφής καταγραφή γραμμών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στα έργα, για να πετυχαίνει ο project manager κάθε φορά τη μέγιστη παραγωγικότητα των εργαζομένων, την ικανοποίηση των στρατηγικών και τη διατήρηση της βιωσιμότητας της επιχείρησής του. Στόχος είναι επίσης, να γίνει διακριτή η βαρύτητα του ανθρώπινου παράγοντα στα έργα, ώστε να τραβήξει το ενδιαφέρον των διαχειριστών τους και να κινηθούν προς την αυτοβελτίωση.

Αρχίζοντας στο δεύτερο κεφάλαιο με μία συνοπτική ιστορική εξέλιξη των έργων και παράθεση των ορολογιών τους, θα εξετάσω στη συνέχεια τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που ασκεί ο project manager καθ' όλη τη διάρκεια αυτών. Έπειτα, αποτυπώνω τις προκλήσεις που αυτός συναντά στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, οι οποίες είναι αποτέλεσμα της φύσης των έργων, των εξωτερικών παραγόντων και των κοινωνικών απαιτήσεων. Έχοντας περιγράψει εκτενώς το προφίλ των έργων, το τρίτο κεφάλαιο περιέχει τη σύγκρισή τους με τις λειτουργίες. Η σύγκριση εξετάζεται υπό το πρίσμα των εργαζομένων, ξεχωρίζοντας τα χαρακτηριστικά εκείνα που κάνουν τους εργαζομένους των έργων να διαφέρουν από τους μόνιμους των λειτουργιών, ώστε στο προφίλ ηγεσίας να αναλυθούν οι ελλείψεις των διευθυντών των έργων στη διαχείριση των αντίστοιχων πόρων. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο περιέχονται επίσης οι πρακτικές που ασκούν από κοινού οι project και functional managers και οι διαφορές τους, με σκοπό την αποτύπωση του είδους και των ορίων εργασίας καθενός. Σε αυτές τις πρακτικές ανήκουν και οι διαδικασίες της αξιολόγησης της απόδοσης και οι ανταμοιβές, που περιγράφονται σε διακριτό υποκεφάλαιο εμπεριέχοντας τα στοιχεία που τις καθιστούν αναγκαίες στα έργα και τις λειτουργίες αμφότερα. Το τέταρτο κεφάλαιο συμπεριλαμβάνει τις μελέτες περίπτωσης των εταιριών που επιλέχθηκαν ως παραδείγματα, προκειμένου να καθοριστεί ο τρόπος εφαρμογής των πρακτικών σε πραγματικό επιχειρησιακό περιβάλλον και να γίνει κατανοητός ο ακριβής τρόπος λειτουργίας τους στις επιχειρήσεις έργων. Τέλος, γίνεται μία περιληπτική παρουσίαση των όσων εξετάστηκαν, παρουσιάζοντας τα αποτελέσματα της μελέτης και τις συμβουλές που πρέπει να πάρει τελικά ο project manager όταν διοικεί το προσωπικό του. Στα συμπεράσματα συμπεριλαμβάνονται και οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες και περαιτέρω μελέτη.

Όσον αφορά το περιβάλλον εταιριών έργων που εφαρμόζεται το παρόν θεωρητικό πλαίσιο, η ανάλυση εκτείνεται στο σύνολο των ειδών και μεγεθών αυτών. Με

την παρούσα εργασία αποπειράθηκα να αποτυπώσω μία συνολική εικόνα των επιχειρήσεων των έργων με σκοπό να καλύψω μεγάλη εμβέλεια αυτών. Ειδικότερα, στα παραδείγματα που επέλεξα, αναφέρω τις αλλαγές στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε μία εταιρία έργων τεχνολογίας, τη Salesforce.com, και σε μία φαρμακευτική, την AstraZeneca. Η πρώτη επιλέχθηκε λόγω διάθεσης τεχνολογικών μέσων που έδρασαν καταλυτικά στη διαδικασία μετάβασης, ενώ η δεύτερη επιλέχθηκε λόγω προσαρμογής στις απαιτήσεις της επικαιρότητας. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν ο τεράστιος ανταγωνισμός και οι ραγδαίες εξελίξεις που επικρατούν και στα δύο περιβάλλοντα δραστηριοποίησης των συγκεκριμένων εταιριών (τεχνολογίας και υγείας). Οι παραπάνω εταιρίες μετασχημάτισαν τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού τους πριν από 15 χρόνια με τρόπο τέτοιο που πέτυχαν γρήγορη προσαρμογή σε καταστάσεις πανδημίας. Βέβαια, όσα εξετάζονται για αυτές τις εταιρίες μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε είδους έργο. Παρόλα αυτά, δεν υπάρχει αρκετή μελέτη και πειραματισμός ανάλογα τη διάρκεια, το μέγεθος και το είδος καθενός. Δεν έχουν ερευνηθεί όλοι οι τρόποι που μπορούν να εφαρμοστούν αυτές οι πρακτικές στα έργα, ώστε να εντοπιστεί ο χρυσός κανόνας. Ίσως τα αποτελέσματα με τη μεγαλύτερη ωφέλεια ως προς την επιχείρηση και τους εργαζομένους της να σημειώνονται στα έργα με τη μεγαλύτερη διάρκεια, ενώ στα μεσαία και στα μικρότερα να μην υπάρχει η ευχέρεια του χρόνου για να αναπτυχθούν. Σε κάθε περίπτωση, οι παράγοντες της διάρκειας, του μεγέθους και του είδους των έργων που επηρεάζουν τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων αναλύονται σε σχετικά κεφάλαια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΑ ΕΡΓΑ

2.1. Εισαγωγή στα έργα

Η επιτυχία του έργου καθορίζεται και μετριέται σε τέσσερις διαστάσεις: χρόνος, κόστος, προϋπολογισμός και ικανοποίηση πελάτη (Ekrot et al., 2015). Οι τρεις πρώτες χαρακτηρίζονται ως ποσοτικές ενώ η τελευταία ως ποιοτική. Οι διαστάσεις αυτές είναι εξαιρετικά σημαντικές και συνοδεύουν το έργο σε όλη τη διάρκεια ζωής του. Παρόλα αυτά, επειδή ο υπεύθυνος του έργου (project manager) πέραν από οικονομικούς πόρους διαχειρίζεται και ανθρώπινους, οφείλει να λάβει υπόψιν του και την διάσταση της ικανοποίησης της ομάδας έργου. Οι εσωτερικοί αυτοί πελάτες και η απόδοσή τους επηρεάζουν πολύ περισσότερο την επιτυχία των στόχων που θέτει η επιχείρηση, από ότι οι τέσσερις διαστάσεις που σημειώθηκαν (Ekrot et al., 2015). Για να φτάσω στην καλύτερη κατανόηση του ανθρώπινου στοιχείου, θα περιγράψω αρχικά τα βασικά σημεία των έργων και μέσα από μία σύντομη ιστορική αναδρομή θα εστιάσω στις αλλαγές που συνέβησαν σε αυτά ανά τα χρόνια, φτάνοντας στην εποχή του σήμερα.

Τα έργα είναι μοναδικές και εφήμερες διεργασίες που στοχεύουν στην δημιουργία ενός μοναδικού αποτελέσματος, είτε προϊόντος είτε υπηρεσίας (Κουκλάρης, 2019). Επομένως, ο τρόπος δημιουργίας του τελικού προϊόντος, η σύνθεση του προσωπικού και γενικότερα, ό,τι στοιχείο καθορίζει το κάθε έργο δεν έχει επαναληφθεί ποτέ στο παρελθόν με την ίδια μορφή, ούτε θα επαναληφθεί στο μέλλον. Ως ανοιχτά συστήματα χαρακτηρίζονται από υψηλή μεταβλητότητα και πολυπλοκότητα ανάλογη του περιβάλλοντος δράσης τους (Čiutienė και Stulgienė, 2012). Εμπεριέχουν μεγάλο όγκο πληροφοριών και διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης. Επιπλέον, η προσωρινή φύση του έργου καθορίζει αυστηρά την αρχή και το τέλος του, δηλαδή τον κύκλο ζωής του, όπως και τον σκοπό και τα μέσα επίτευξής του (Βλάχος και Τσιρώνης, 2020). Οι διαθέσιμοι πόροι (υλικοί και μη) ορίζονται στην αρχή και ο υπεύθυνος διαχειριστής του έργου καλείται να τους αξιοποιήσει αποτελεσματικά, με απώτερο πάντα στόχο να τηρήσει τις προδιαγραφές και να ικανοποιήσει τον τελικό πελάτη (end user). Οι πόροι κατανέμονται στις δραστηριότητες (activities) και στις αποστολές (tasks) αναλαμβάνοντας να φέρουν εις πέρας τα αντίστοιχα παραδοτέα (deliverables).

Οι δραστηριότητες που εκτελούνται αλληλεξαρτώνται και συνδυάζονται για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα και χαρακτηρίζονται από σχέσεις προτεραιότητας (Anbari et al., 2003). Οι ανθρώπινοι πόροι που αναλαμβάνουν τις δραστηριότητες είναι η ομάδα έργου (Βλάχος, 2005), η διαχείριση της οποίας εξετάζεται στην παρούσα διπλωματική εργασία. Μόλις το έργο ολοκληρωθεί η ομάδα διαλύεται και τα μέλη της ανατίθενται σε νέα έργα, αν ανήκουν στην ίδια την εταιρία έργων, ενώ αν είναι εξωτερικοί εργολάβοι θα αναζητήσουν νέες συνεργασίες (Čiutienė και Stulgienė, 2012). Στο σημείο αυτό να σημειωθεί ότι οι κατηγορίες των εταιριών έργων χωρίζονται σε αυτές που αναλαμβάνουν έργα για τις ίδιες, οπότε διαθέτουν και συστήματα διαχείρισης για αυτό το σκοπό, και σε αυτές που αναλαμβάνουν έργα για εξωτερικούς πελάτες, συνήθως με συμβάσεις, όπως για παράδειγμα αρχιτεκτονικές εταιρίες, συμβουλευτικές, κατασκευαστικές και εργολάβοι (Čiutienė και Stulgienė, 2012). Ένας ακόμη διαχωρισμός είναι οι εταιρίες των οποίων η κύρια λειτουργία είναι η κατασκευή έργων και εκείνες που η κύρια επιχειρηματική τους δραστηριότητα εντοπίζεται αλλού (Βλάχος και Τσιρώνης, 2020).

Εκτός από την ομάδα έργου, ο project manager διαχειρίζεται και όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη γύρω από το έργο (stakeholders). Αυτά τα άτομα είτε συμμετέχουν είτε μπορούν να επηρεάσουν το οποιοδήποτε στάδιο του έργου. Ενδιαφερόμενα μέλη για παράδειγμα είναι η τοπική κοινότητα, η ευρύτερη κοινωνία, το κράτος, οι προμηθευτές, η ομάδα έργου και ο χορηγός. Ο επιτυχής συντονισμός αυτών και η εξασφάλιση της αρμονικής συνεργασίας και αποφυγής συγκρούσεων των ενδιαφερόμενων μελών αποτελούν πρόκληση για τον διαχειριστή του έργου.

Η μεθοδολογία διαχείρισης του έργου είναι το σύνολο των πρακτικών, των κανόνων, των προτύπων, και των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται σε αυτά και λειτουργούν ως κατευθυντήριες γραμμές (Šrundak, 2014). Καθορίζουν δηλαδή, πώς το εκάστοτε έργο θα γίνει πράξη και εξυπηρετούν τόσο το τελικό αποτέλεσμα όσο και την επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν κατά τη διάρκεια.

Η αρχή των έργων εντοπίζεται σε ποικίλες χρονικές περιόδους από τους συγγραφείς της βιβλιογραφίας. Για τους Anbari, Carayannis και Kwak (2003) η διαχείριση των έργων αποτελεί ζήτημα από την αιγυπτιακή ακόμη εποχή, αλλά όπως υποστηρίζουν, περίπου στα μέσα του προηγούμενου αιώνα άρχισε η εφαρμογή σύγχρονων μεθοδολογιών διαχείρισης έργου. Η γέννηση του έργου αποτέλεσε την απάντηση στην ικανοποίηση των μακροπρόθεσμων στόχων της Στρατηγικής Διοίκησης, με βάση την εκάστοτε SWOT Analysis (Βλάχος και Τσιρώνης, 2020). Πιο συγκεκριμένα

το 1950 το Πολεμικό Ναυτικό στο έργο Polaris χρησιμοποίησε συστηματικά τα εργαλεία και τις τεχνικές της διαχείρισης έργων. Στις δεκαετίες του 1960 και του 1970, το Υπουργείο Άμυνας, η NASA όπως και πολλές μεγάλες εταιρείες μηχανικής και κατασκευής, κυρίως στην Αμερική, εφάρμοσαν αρχές και εργαλεία διαχείρισης για τη δημιουργία έργων μεγάλου προϋπολογισμού και με ανάγκη τήρησης αυστηρού χρονοδιαγράμματος. Στη δεκαετία του 1980 και 1990, η τεχνολογική έκρηξη έφερε αλλαγές στις βιομηχανίες και τους οργανισμούς έργων, ιδίως σε όσες εξειδικεύονταν σε πληροφοριακά συστήματα και λογισμικά, δίνοντάς τους ώθηση για υιοθέτηση συγκεκριμένων πρακτικών που θα ανταποκρίνονταν στις νέες παγκόσμιες απαιτήσεις.

Η λεπτομερής εκτέλεση με κέντρο τον ακριβή σχεδιασμό και συνεχή έλεγχο αρχίζει να μην λειτουργεί στην νέα πραγματικότητα (Levitt, 2011). Η ζήτηση για μεγαλύτερη ποσότητα και ποικιλία αγαθών μεγαλώνει, ο ανταγωνισμός συνεχίζει -ακόμη και σήμερα- να αυξάνεται σε παγκόσμιο επίπεδο (Βλάχος και Τσιρώνης, 2020) και μία νέα γενιά εργατών, αυτή των «knowledge workers» (Μιχαήλ¹, 2021), αντικατέστησε την πλήρη χειρωνακτική εργασία. Το εξαιρετικά δυναμικό περιβάλλον του 21^{ου} αιώνα με την άνοδο της παγκόσμιας αγοράς, τις γρήγορες αλλαγές σε τεχνολογικές και πολιτικοοικονομικές συνθήκες παγκοσμιοποίησης, τη μαζικότητα στην παραγωγή, τη γρήγορη ανάπτυξη νέων προϊόντων, τα ευέλικτα λογισμικά συστήματα (Levitt, 2011) αλλά ακόμη και την απρόβλεπτη κατάσταση της πανδημίας με μέτρα που συνεχώς αλλάζουν και διαφοροποιούνται από χώρα σε χώρα (PMI Greece, 2021) έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό το προφίλ της διαχείρισης των έργων, γενικότερα, και του ανθρώπινου δυναμικού, ειδικότερα. Ακόμη και ο πελάτης πλέον είναι πολύ καλά ενημερωμένος από τις διεθνείς βάσεις δεδομένων. Επομένως, είναι επιτακτική ανάγκη να εξεταστούν τα εργαλεία και οι μέθοδοι διαχείρισης του έργου, ιδίως αυτή των ανθρώπινων πόρων, καθώς οι «knowledge workers» χαρακτηρίζονται από γνώσεις, μόρφωση, καλή εκπαίδευση, ανταγωνιστικές δεξιότητες και φυσικά, αντίστοιχες απαιτήσεις από τον εργοδότη.

Στα κεφάλαια που ακολουθούν θα προσπαθήσω να αναλύσω, όσο πιο διεξοδικά γίνεται, τι σημαίνει η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στα έργα, σε ποιες φάσεις χωρίζεται, τι ενέργειες κάνει ακριβώς ο project manager όταν διαχειρίζεται τα άτομα, σε ποια σημεία εστιάζει και που πρέπει να εφιστά την προσοχή του περισσότερο.

2.2. Ο ρόλος του project manager στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

Ο project manager είναι μία νομική οντότητα στην οποία ο πελάτης έχει αναθέσει την εξουσία διαχείρισης του έργου, τον σχεδιασμό, τον συντονισμό και τον έλεγχο όλων των εργασιών και των συμμετεχόντων σε αυτό (Gelrud et al., 2016). Όλη η διαδικασία της διαχείρισης πραγματοποιείται μέσω του λεπτομερή σχεδιασμού της κάθε εργασίας, των οροσήμων (milestones), της εμβέλειας του έργου (scope), της ανάθεσης των εργασιών, των σχέσεων των μελών και των παραδοτέων. Η εμβέλεια της διαχείρισης του project manager χωρίζεται σε δέκα γνωστικές περιοχές (Βλάχος και Τσιρώνης, 2020): στην ενοποίηση του έργου, στους υλοποιήσιμους στόχους που διακρίνονται στη διαχείριση κόστους, χρόνου, ποιότητας και εργασιών, και τέλος, στα μέσα επίτευξης αυτών των στόχων που εξειδικεύουν την διαχείριση σε αυτή των κινδύνων, της επικοινωνίας, των προμηθειών-αγορών, των ενδιαφερόμενων μελών και φυσικά, των ανθρώπινων πόρων. Η τελευταία γνωστική περιοχή είναι και το αντικείμενο της παρούσας μελέτης. Κάθε ένας από τους δέκα πυλώνες πρέπει να πραγματοποιηθεί σωστά, να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος και να βελτιώνεται αναφορικά με τους πόρους, ώστε να τεθούν ισχυρά θεμέλια για την επιτυχία του έργου (Κουκλάρης, 2019).

Πως μπορούμε να αμβλύνουμε την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων για να την εξετάσουμε καλύτερα; Ας περιγράψουμε αρχικά, τι ακριβώς περιλαμβάνει το κάθε στάδιο του κύκλου ζωής του έργου (Βλάχος και Τσιρώνης, 2020):

1. Σύλληψη και εκκίνηση: το έργο ξεκινά με το «Project Proposal» που αναγράφει τις ανάγκες του πελάτη, περιλαμβάνει τη φύση του έργου, την εμβέλεια και τον σκοπό του
2. Σχεδιασμός και ανάπτυξη: το στάδιο αυτό περιλαμβάνει το πλάνο διεργασιών, τον διαχωρισμό του έργου στα απαιτούμενα στάδια, τον ορισμό του τρόπου εκτέλεσης του κάθε πλάνου εργασίας και την ανάθεση εργασιών στα άτομα και τις ομάδες
3. Υλοποίηση και κατασκευή: το έργο εκτελείται, οι ομάδες δουλεύουν και παράγουν τα παραδοτέα και ο project manager παρακολουθεί και συντονίζει
4. Ολοκλήρωση και παράδοση: το έργο κλείνει και παραδίδεται στον πελάτη με την αποδοχή του

Οι Gelrud, Klimenko και Voropaev (2016) συμφωνούν με την παραπάνω περιγραφή και χωρίζουν τις κύριες εργασίες του project manager με χρονολογική σειρά σε:

1. αρχικό σχεδιασμό του έργου και εκκίνησή του
2. έλεγχο της εξέλιξης των εργασιών
3. συντονισμό με την μορφή της επικοινωνίας των ομάδων μαζί του, αλλά και μεταξύ τους
4. διαχείριση της ασυνέχειας του έργου με την επέμβασή του όπου και όποτε χρειαστεί να επιλύσει συγκρούσεις ή να επέμβει διορθωτικά και τέλος,
5. κλείσιμο του έργου με εκτίμηση του αποτελέσματος και αξιολόγηση επιδόσεων

Οι Bresner and Hobbs το 2006 (από Kelly et al., 2010, σελ. 754) αναφέρουν μία εκτενή λίστα με τις πρακτικές και τα εργαλεία διαχείρισης έργου που ασκεί ο project manager:

- ανάλυση απαιτήσεων έργου
- προγραμματισμός οροσήμων
- κατανομή εργασιών και λίστες δραστηριοτήτων
- πίνακας ανάθεσης ευθυνών
- χρονοδιαγράμματα εργασίας (με διαγράμματα Gantt)
- Λογισμικό Project Management για προγραμματισμό και έλεγχο εργασιών (λογισμικό Microsoft Project)
- Λογισμικό Project Management για προγραμματισμό πόρων
- Προγραμματισμός συναντήσεων (Kick off meetings)
- Διαχείριση κινδύνου
- Top down εκτίμηση (διαδικασία αρχικής εκτίμησης του κόστους και της διάρκειας του έργου)

Αν συνδυάσουμε τα παραπάνω με όσα αναφέρει ο Κουκλάρης (2019) στη διπλωματική του και με ορισμένες ορολογίες από τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) (Μιχαήλ¹, 2021) οι εργασίες του project manager γίνονται ακόμη πιο συγκεκριμένες:

1. Σχεδιασμός οργανωτικής δομής, προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, εσωτερική στελέχωση και εξωτερικές προσλήψεις

2. Διαμοιρασμός ρόλων με αντιστοιχία εργασιακών δεξιοτήτων και απαιτήσεων θέσης (όπου χρειάζεται γίνεται εκπαίδευση)
3. Διαφύλαξη σχέσεων ομάδων, κίνητρα, παρακολούθηση, ροή πληροφορίας, επίλυση συγκρούσεων και ανατροφοδότηση
4. Αξιολόγηση απόδοσης και ανταμοιβή

Καθόλου τυχαία οι παραπάνω εργασίες του διαχειριστή του έργου συμπίπτουν και με τις φάσεις του κύκλου ζωής του. Στο πρώτο στάδιο, ανάλογα τις ανάγκες του έργου και τη δομή του οργανισμού του, ο διαχειριστής του έργου προγραμματίζει τα κατάλληλα άτομα σε ποσότητα και πακέτο δεξιοτήτων που θα του χρειαστούν στο αμέσως επόμενο στάδιο της ανάθεσης εργασιών. Κατά το στάδιο της εκτέλεσης του έργου ο διαχειριστής παρακολουθεί την εξέλιξη των παραδοτέων και διαφυλάσσει την τήρηση του χρονοδιαγράμματος, δίνοντας κίνητρα και επιλύοντας τις συγκρούσεις. Σημαντικά σε αυτή τη φάση είναι τα κίνητρα που δίνει ο διαχειριστής ώστε να πετυχαίνει τις μέγιστες αποδόσεις, να εξαλείφει τον κίνδυνο της χρονικής καθυστέρησης των διεργασιών, να παρέχει τις συμβουλές του όταν αυτές χρειάζονται και, ίσως και το πιο σημαντικό, να εξασφαλίζει την δέσμευση κάθε ατόμου, έως και την παράδοση του έργου ή έστω της δραστηριότητας που ανέλαβε (Farahmandian et al., 2013). Τα κίνητρα επομένως, είναι πολύ σημαντικά και η νέα μορφή εργαζομένων των «knowledge workers» τα απαιτεί. Τέλος, όταν το έργο ολοκληρωθεί ακολουθεί ο απολογισμός όσων επιτεύχθηκαν, ώστε να δοθούν οι συμφωνημένες και αντίστοιχες ανταμοιβές. Για να γίνουν πιο κατανοητές οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στα έργα, κρίνεται απαραίτητο να εστιάσω στο κάθε στάδιο από αυτά και να περιγράψω τα σημεία ενδιαφέροντος και προσοχής για τον project manager. Το στάδιο της αξιολόγησης και ανταμοιβής θα αναλυθεί σε αυτόνομο κεφάλαιο σε σύγκριση με τις λειτουργίες.

2.2.1. Προγραμματισμός και στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) «περιλαμβάνει τη διαδικασία που διασφαλίζει την βέλτιστη λειτουργία των ατόμων που εμπλέκονται στο έργο» και αναφέρεται στο «σχεδιασμό της οργανωτικής δομής και την πρόσληψη προσωπικού και στελέχωση ομάδων» (Βλάχος, 2005, σελ. 15). Σαν ορολογία συναντάται περισσότερο στις λειτουργίες παρά στα έργα, αλλά το περιεχόμενο εργασίας στις δύο περιπτώσεις ταυτίζεται. Οι πόροι που έχει στη διάθεσή του ο διαχειριστής του έργου, όπως το

οικονομικό κεφάλαιο, το ανθρώπινο δυναμικό, ο εξοπλισμός, οι μηχανές και οι υπηρεσίες, είναι υλικοί και άυλοι. Η διαχείρισή τους, από την φάση του σχεδιασμού ακόμα, γίνεται είτε με περιορισμένο χρόνο, βάσει της συγκεκριμένης διάρκειας του έργου με εργασίες που δεν μεταβάλλονται, είτε με περιορισμένους πόρους που η ποσότητά τους είναι συγκεκριμένη και δεν επιδέχεται αυξομειώσεις (Βλάχος και Τσιρώνης, 2020). Στην πράξη, συνήθως, συμβαίνουν και τα δύο.

Ως ομάδα έργου ορίζεται «ένα σύνολο ανθρώπων που εργάζονται, όλοι μαζί, για την επίτευξη κοινών στόχων» (Βλάχος, 2005, σελ. 27). Σκοπός της διαδικασίας της στελέχωσης είναι να βρεθεί η καταλληλότερη σύνθεση αυτής της ομάδας που θα λειτουργήσει στο περιβάλλον του έργου και θα δώσει τα προαπαιτούμενα αποτελέσματα. Οι προσλήψεις γίνονται είτε για όλη τη διάρκεια του έργου είτε για συγκεκριμένες μόνο δραστηριότητες, με συμβόλαια πλήρης ή μερικής απασχόλησης, ανάλογα τις ανάγκες του έργου. Τα άτομα της κάθε ομάδας αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, αλλά και με τις υπόλοιπες ομάδες όπου είναι απαραίτητο, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η δημιουργικότητά τους, η ικανότητα εύρεσης καινοτόμων λύσεων και κατάλληλων αποφάσεων και να βελτιώνεται η συνολική τους εργασιακή απόδοση.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολυσύνθετη διαδικασία για την εταιρία και επηρεάζεται από ποικίλους παράγοντες (Δράκου, 2006). Σε αυτούς ανήκουν η διαθεσιμότητα του προσωπικού σε συγκεκριμένες ημερομηνίες, οι απαιτούμενες ειδικότητες σε κάθε δραστηριότητα, οι αναμενόμενες αποδόσεις των ατόμων και των ομάδων, η επιθυμητή ποιότητα του έργου, η άμεση εύρεση ανθρώπινου δυναμικού σε περίπτωση ανάγκης και ο περιορισμός του κόστους. Η ελαχιστοποίηση του κόστους διάθεσης πόρων αποτελεί στρατηγική των περισσότερων οργανισμών που παράγουν έργα και απαιτεί εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών από πλευράς διαχείρισης. Οι διοικητικές δυνατότητες της εταιρίας και του project manager καθορίζουν την κατεύθυνση της βέλτιστης χρήσης των πόρων.

Για να πετύχει η διαδικασία της στελέχωσης ο διαχειριστής οφείλει να κάνει κατανοητές τις αρμοδιότητες και να ξεκαθαρίσει τις ευθύνες της θέσης, τόσο ατομικά όσο και σε συνάρτηση με τους λοιπούς μελλοντικούς συνεργάτες, ώστε να επιλεγεί το κατάλληλο άτομο που θα φέρει εις πέρας την αποστολή. Ιδιαίτερη βαρύτητα δηλαδή, έχει η ενημέρωση των ατόμων και των ομάδων για τον τελικό στόχο και η πλήρης συμφωνία μαζί τους για το σχέδιο εργασίας και τα απαιτούμενα ακριβή αποτελέσματα των παραδοτέων (Gareis και Huemann, 2011).

Η στελέχωση μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά, από το προσωπικό της εταιρίας έργων, είτε με εξωτερική πρόσληψη εργολάβων με ορισμένου χρόνου συμβάσεις (Ψαρρά, 2011). Η εσωτερική στελέχωση γίνεται όταν η εταιρία διαθέτει το απαιτούμενο προσωπικό με τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά για την κάλυψη της θέσης. Σε αυτή την περίπτωση συμβαίνουν εσωτερικές μετακινήσεις και η εταιρία δίνει την ευκαιρία στο προσωπικό της να εξελιχθεί, να αναβαθμίσει τα προσόντα του και να αναπτύξει την καριέρα του (Ψαρρά, 2011). Στο σημείο αυτό να τονίσω ότι οι περιγραφές θέσεων εργασίας (job descriptions) θα μπορούσαν να συνδράμουν αποτελεσματικά στην άμεση και σωστή επιλογή ατόμου βάσει των δεξιοτήτων, των ευθυνών και των προοπτικών εξέλιξης της παρούσας θέσης του στην εταιρία (Μιχαήλ¹, 2021).

Η εξωτερική στελέχωση συμβαίνει με πρόσληψη από τη τοπική, εθνική ή ακόμη και διεθνή αγορά εργασίας με ανακοίνωση των θέσεων του έργου και συνεντεύξεις (Ψαρρά, 2011). Η επιλογή του συγκεκριμένου τρόπου στελέχωσης χρήζει προσοχής καθώς η ίδια αγορά εργασίας είναι πηγή πρόσληψης των ανταγωνιστών και ο εξωτερικός συνεργάτης, αν δεν είναι έμπιστος, ενδέχεται να μιμηθεί πιθανή πατέντα που αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρία. Επιπρόσθετος κίνδυνος είναι η έλλειψη δέσμευσης του προσωπικού που δεν εγγυάται την παραμονή του ως το τέλος του έργου ή της εργασίας που έχει αναλάβει. Αν υπάρξει λόγος διακοπής συμβολαίου ο project manager βρίσκεται εκτεθειμένος και κινδυνεύει να βγει εκτός προϋπολογισμού, χρονικού ή/και οικονομικού. Το «employee turnover» (Μιχαήλ², 2021) αποτελεί μεγαλύτερο κίνδυνο στα έργα παρά στις λειτουργίες, όπως θα αναλύσω σε επόμενο κεφάλαιο, καθώς αυτό περιορίζεται σε χρόνο και κόστος και η αλληλεξάρτηση των διεργασιών θα προκαλούσε αλυσιδωτή αντίδραση αν μία διεργασία δεν εκτελεστεί σωστά, ή ακόμη και καθόλου. Η απώλεια ενός συνεργάτη έχει τεράστιες συνέπειες στην επιτυχία του έργου, κυρίως αν η αντικατάστασή του είναι αδύνατη και κοστοβόρα. Είναι στην ευθύνη του διαχειριστή του έργου να επιλέξει σωστά, ώστε να εξασφαλίσει την αφοσίωση και την εμπιστοσύνη όλων των μελών των ομάδων έργου.

Τα έργα είναι θεμελιώδεις μονάδες στην οικονομική και βιομηχανική δραστηριότητα. Έχουν μεγάλη σημασία στους περισσότερους κλάδους, όπως στη βιομηχανία φαρμάκων και στις συμβουλευτικές εταιρίες. Ιδίως όμως, τα έργα πληροφορικής και τεχνολογίας, όπως και τα R&D (Research and Development), που απαιτούν τη συνεχή επιτάχυνση της παραγωγής νέων προϊόντων για να συμβαδίζουν με τις γρήγορες αλλαγές της αγοράς και να ικανοποιούνται οι στρατηγικές των επιχειρήσεων για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, φέρνουν στην επιφάνεια το ζήτημα της προσέλκυσης

ταλέντων (Bredin και Söderlund, 2006). Η προσέλκυση και ενσωμάτωση αυτών είναι στρατηγική της εταιρίας με μεγάλη βαρύτητα για την εξυπηρέτηση του μακροπρόθεσμου ανταγωνισμού της (Πρεδάρης, 2017). Το προσωπικό που διαθέτει κορυφαίες δεξιότητες πετυχαίνει και κορυφαίες αποδόσεις (Σουγλέρη, 2020). Η κουλτούρα λοιπόν, της εταιρίας έργων και το προφίλ του εργοδότη που ταιριάζει με τις ανάγκες των «knowledge workers» θα προσελκύσει καταλληλότερους υποψηφίους. Η επιλογή επομένως, του project manager είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή κατάληξη του έργου του.

Επιπλέον, το μέγεθος του ανθρώπινου δυναμικού που θα συμμετάσχει στο έργο πρέπει να είναι ακριβώς αυτό που χρειάζεται (Κουκλάρης, 2019). Αν είναι περισσότερο αυξάνεται το συνολικό κόστος, ενώ αν είναι λιγότερο υπερφορτώνεται το έργο τους δημιουργώντας προβλήματα καθυστέρησης και παραπόνων του πελάτη. Πρέπει λοιπόν, ο διαχειριστής να επιλέξει τόσους συνεργάτες όσους χρειάζεται. Αν η διαδικασία εκτελεστεί σωστά θα λειτουργήσει και προληπτικά στην υπέρβαση του προϋπολογισμού και στην εκδήλωση συγκρούσεων λόγω καθυστερήσεων.

Η διαδικασία προγραμματισμού και πρόσληψης του προσωπικού του έργου εκτελείται από τον διαχειριστή αυτού. Σε μερικές όμως, περιπτώσεις υπεύθυνη για την επιλογή μέλους της ομάδας είναι η ίδια η ομάδα με τον διαχειριστή του έργου να συμμετέχει πολύ λίγο στη διαδικασία (Ψαρρά, 2011). Αυτό συμβαίνει όταν ο διαχειριστής κρίνει πως η ομάδα πρέπει να συμμετάσχει στη διαδικασία επιλογής, για παράδειγμα στο ενδεχόμενο έκτακτης αντικατάστασης κατά το μέσο του έργου, όπου η ομάδα γνωρίζει καλύτερα τις εναπομείναντες απαιτήσεις της δραστηριότητας και τις προσδοκίες που έχουν από έναν νέο υποψήφιο. Σε κάθε περίπτωση όμως, η ποικιλομορφία και ετερογένεια στη σύνθεση της ομάδας, που συνεπάγεται την μοναδική μίξη δεξιοτήτων, συνδράμουν στην εύρεση δημιουργικών ιδεών και λύσεων (Κριτσιμάλλης, 2021).

2.2.2. Αντιστοιχία ατόμων και θέσης

Όπως ανέφερα στο προηγούμενο κεφάλαιο, η περιγραφή της θέσης εργασίας εξυπηρετεί την αντιστοιχία της με το άτομο που διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα και δεξιότητες για να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της. Για την επιτυχία του έργου πρέπει να υπάρχει η σωστή ποσότητα εργαζομένων με τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες (Ekrot et al., 2015). Ο project manager οφείλει να εξισορροπήσει το μείγμα γνώσεων και

δεξιοτήτων, μετρώντας το αρχικά σε ατομικό και έπειτα σε ομαδικό επίπεδο με στόχο τη μέγιστη απόδοση της κάθε ομάδας και φυσικά, ολόκληρου του έργου (Κριτσιμάλλης, 2021). Τέτοιες αποδόσεις πετυχαίνει το εργατικό δυναμικό που εκτός από εμπειρία διακατέχεται από ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως δέσμευση, ευελιξία και ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών στην επίλυση προβλημάτων (Adams et al., 2007). Ο project manager εξετάζει το περιβάλλον εργασίας και οργανώνει τις ομάδες, έτσι ώστε να ανταπεξέρχονται στις εκάστοτε συνθήκες.

Όπως περιγράφει πολύ συγκεντρωτικά ο Βλάχος στην πτυχιακή του (2005, σελ.70), η ανάθεση των ανθρώπινων πόρων στις διάφορες δραστηριότητες πραγματοποιείται με βάση:

- την προϋπάρχουσα εμπειρία
- τις απόψεις των συνεργατών του project manager
- τις γνώσεις του project manager
- τα διαθέσιμα «εργαλεία» κατανομής από την Επιχειρησιακή Έρευνα και τη στατιστική
- την κρισιμότητα της κάθε δραστηριότητας
- τη διαθεσιμότητα οικονομικών πόρων

2.2.3. Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

Οι τελικοί και ατομικοί στόχοι πρέπει να είναι σαφώς διατυπωμένοι και κατανοητοί από όλα τα μέλη. Η ασάφεια στόχων και ρόλων αποφέρει συγκρούσεις και έχει αρνητικές συνέπειες στην επιτυχία του έργου (Κουκλάρης, 2019). Ο τρόπος αποφυγής τέτοιου είδους προβλημάτων είναι η διαδικασία της εκπαίδευσης. Αυτή εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι δουλεύουν εντός των ορίων του ρόλου τους αλλά και με κατεύθυνση το όραμα και την αποστολή του οργανισμού στον οποίο ανήκουν (Σουγλέρη, 2020). Δεν αρκεί να τους εξηγήσει ο διαχειριστής του έργου το “τι” πρέπει να κάνουν αλλά και το “γιατί”. Ποιες στρατηγικές δηλαδή, εξυπηρετούν με την εργασία τους, ώστε να κινηθούν στοχευμένα στην εκπλήρωση των αντικειμενικών στόχων του έργου (Adams et al., 2007). Σαν πρώτη λοιπόν, μορφή εκπαίδευσης θα λέγαμε ότι είναι αυτή που πραγματοποιείται στην αρχή του έργου πριν την εκτέλεση των εργασιών ή κατά τη

διάρκεια (on the job training). Αυτή επιλέγεται στην περίπτωση ύπαρξης νέου εργαζομένου.

Μία ακόμη μορφή εκπαίδευσης είναι αυτή που έχει στόχο τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της περαιτέρω κατάκτησης γνώσεων και δεξιοτήτων, για παράδειγμα μέσω ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, (Σουγλέρη, 2020). Αυτή η μορφή λαμβάνει χώρα στο προσωπικό που ήδη διαθέτει η εταιρία και επιλέγει να το εξελίξει για διαμόρφωση καλύτερης επαγγελματικής συμπεριφοράς, ανάληψη περισσότερων ευθυνών ή μετακίνηση σε διαφορετική θέση στο έργο από ότι είχε συνηθίσει έως τότε να απασχολείται. Ανάλογα λοιπόν, αν πρόκειται για νέο ή ήδη υπάρχον συνεργάτη διαμορφώνονται τα στάδια που εντυπώνουν στον εργαζόμενο την κουλτούρα, την πολιτική και τους μελλοντικούς στόχους της εταιρίας, όπως και τα νέα καθήκοντά του. Ίσως ο διαχειριστής του έργου να μην είναι και ο υπεύθυνος της εκπαίδευσης. Σε κάθε περίπτωση όμως, είναι εκείνος που εντοπίζει τα κενά ενός μέλους του έργου του ή ελέγχει αν η διαδικασία της εκπαίδευσης πέτυχε τα επιθυμητά αποτελέσματα στην απόδοση.

Ορίζονται οι στόχοι του έργου, εντοπίζονται τα εκπαιδευτικά κενά του προσωπικού που θα το εκτελέσει και επιλέγονται οι μέθοδοι. Η αποτίμηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας θα γίνει φανερή στην τελική απόδοση του εργαζομένου επηρεάζοντας ακόμη και την αξιολόγηση και ανταμοιβή του (Σουγλέρη, 2020). Ενδιαφέρον παρουσιάζει η απόφαση που έχει να πάρει ο διαχειριστής του έργου σε περίπτωση κενού στο προσωπικό. Έχει να επιλέξει ανάμεσα σε εκπαίδευση ήδη υπάρχοντος εργαζόμενου και επιλογή εξωτερικού εργολήπτη (outsourcing) (Καλλία, 2006). Η επιλογή του θα κριθεί ανάλογα με το διαθέσιμο χρόνο και τους υπάρχοντες πόρους για εκπαίδευση. Αν ο χρόνος δεν επιτρέπει την περίοδο εκπαίδευσης θα επιλέξει έναν εξωτερικό εργολάβο που θα του εξασφαλίσει επαγγελματική εξειδίκευση. Από την άλλη πλευρά, η εκπαίδευση μπορεί να δεσμεύει περισσότερους πόρους αλλά αποτελεί επένδυση. Η ευκαιρία που θα δώσει ο project manager στο συνεργάτη του θα τον ανταμείψει με την εμπιστοσύνη του, τα κίνητρα εξέλιξής του και την δέσμευσή του σε μελλοντικά έργα.

2.2.4. Παρακολούθηση και έλεγχος εργασιών

Αφού τοποθετηθεί το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση και το έργο ξεκινήσει να κατασκευάζεται, ο διαχειριστής πλέον ελέγχει αν οι διαδικασίες συμβαίνουν σύμφωνα με το πρόγραμμα (εδώ αντλεί πληροφορίες και από τις εκθέσεις προόδου), εξασφαλίζει να επικοινωνούν όλα τα μέλη επαρκώς (όπως ορίζει τις δομές επικοινωνίας το Communication plan), επιλύει τυχόν προβλήματα και ρυθμίζει τις συγκρούσεις (Gareis και Huemann, 2011).

« Η κοινοποίηση οδηγιών στους υπεργολάβους που έχουν επιλεγεί και σε όλα τα υπόλοιπα εμπλεκόμενα μέλη, σηματοδοτεί την έναρξη της φάσης της εκτέλεσης του έργου.» (Καλλία, 2006, σελ. 49 από Βλάχο, 2005, σελ. 39). Η ανάθεση των αρμοδιοτήτων έχει ήδη συζητηθεί και συμφωνηθεί από τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέλη στην προηγούμενη φάση. Έτσι, είναι όλοι ενημερωμένοι για τον τρόπο διοίκησης και εκτέλεσης του σχετικού έργου. Οι συμφωνίες αυτές περιλαμβάνονται στο αρχείο των αποφάσεων και οδηγιών το οποίο συμβουλευέται ο project manager σε όλη τη διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου. Το σύστημα συλλογής στοιχείων που ορίστηκε ενημερώνεται με τις απαραίτητες πληροφορίες προόδου των τρεχουσών δραστηριοτήτων και με την κατάσταση των πακέτων εργασίας, ώστε η παρακολούθηση να γίνεται με ακρίβεια και να εντοπίζει ο διαχειριστής τυχόν καθυστερήσεις.

Το τρίτο αυτό στάδιο του κύκλου ζωής του έργου περιέχει τις μεγαλύτερες προκλήσεις για τον project manager, όσον αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς εδώ οι εργασίες των ομάδων έργου έχουν τη μεγαλύτερη βαρύτητα (Κουκλάρης, 2019). Οι εργατοώρες στην αρχή του έργου αυξάνονται με πολύ αργό ρυθμό και σταδιακά επιταχύνονται στη φάση υλοποίησης, φτάνοντας στο μέγιστο καθώς το έργο εκτελείται και παύοντας απότομα με την αποπεράτωσή του (Καλλία, 2006). Η φάση της εκτέλεσης έχει τη μεγαλύτερη διάρκεια και τη μέγιστη επιρροή του ανθρώπινου δυναμικού στην επιτυχία του έργου. Ο διαχειριστής ελέγχει αν όλα βαίνουν σύμφωνα με το πρόγραμμα, παρακολουθεί την επιτυχία των ενδιάμεσων στόχων και επεμβαίνει διορθωτικά όπου και εάν χρειαστεί. Στη φάση της υλοποίησης δοκιμάζεται η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού που αποφάσισε στην αρχή (Ψαρρά, 2011). Επομένως, η συγκεκριμένη φάση χρήζει τη μέγιστη προσοχή του διαχειριστή και ένας λάθος χειρισμός έχει τις μεγαλύτερες αρνητικές επιπτώσεις τόσο στο κόστος, όσο και στο χρόνο του

έργου. Η καθυστέρηση ολοκλήρωσης πακέτων εργασίας στοιχίζει στην επιτυχημένη ολοκλήρωση του έργου.

Χρήσιμο εργαλείο ελέγχου που βοηθάει τη διαχείριση συνολικά του project manager είναι το Microsoft Project. Εκεί, στο «Ημερολόγιο των πόρων» βρίσκει πληροφορίες αναφορικά με τις εργατοώρες, τις αργίες και κυρίως, τις εργασίες που τελούνται σε κάθε ημέρα του έργου και τις σχέσεις προτεραιότητας των πακέτων εργασίας (Δράκου, 2006). Κατά αυτόν τον τρόπο, ο project manager παρακολουθεί την πρόοδο, εντοπίζει τις καθυστερήσεις, επιλύει προβλήματα και ασκεί διορθωτικές ενέργειες. Αν χρειαστεί επανασχεδιάζει το πλαίσιο εργασιών και επαναπροσδιορίζει τους στόχους.

2.2.5. Ροή πληροφορίας και επικοινωνία μελών

Η διάχυτη πληροφορία και οι δυνατότητες που προσφέρει η νέα τεχνολογία βοηθούν στην ευαισθητοποίηση των εργαζομένων ως προς τους συναδέλφους τους (Levitt, 2011). Με τη ροή της πληροφορίας έχουν τη δυνατότητα, τόσο ο διαχειριστής του έργου όσο και τα μέλη μεταξύ τους, να παρέχουν βοήθεια και να προσφέρουν τις δεξιότητές τους ανάλογα με τις ανάγκες. Ο διαχειριστής του έργου παροτρύνεται να ενθαρρύνει τη συγκεκριμένη διαδικασία σε όλες τις φάσεις, προάγοντας την ομαδικότητα και τη συνεργατικότητα (Morrison, 2014). Στα περισσότερα έργα εφαρμόζεται η καθημερινή συνάντηση μικρής διάρκειας, συνήθως 15 λεπτά, για ανταλλαγή πληροφοριών εξέλιξης των πακέτων εργασίας, επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν και συζήτηση πρακτικών συνέχειας. Ο project manager εδώ, έχει το ρόλο του επιβλέποντα.

Είναι πολύ σημαντικό να διαμορφωθεί μία κουλτούρα επικοινωνίας στο έργο εξ' αρχής και να καθιερωθούν κοινά συστήματα απόδοσης και διαχείρισης περιεχομένου δραστηριότητας. Τα απαραίτητα τεχνολογικά μέσα για αυτή τη διαδικασία πρέπει να είναι διαθέσιμα και να μεταδίδουν την πληροφορία έγκαιρα και σωστά.

2.3. Προκλήσεις στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στα έργα

Όπως προκύπτει από την ανάλυση του προηγούμενου κεφαλαίου, ο project manager κοστολογεί, παρακολουθεί, αναθέτει αρμοδιότητες και εφαρμόζει τις τεχνικές και επαγγελματικές του γνώσεις για να πετύχει στις απαιτήσεις τους έργου. Εκτός όμως, από τα τεχνικά ζητήματα που συμβαδίζουν με τον κύκλο ζωής του έργου, ο διαχειριστής αντιμετωπίζει περαιτέρω προκλήσεις. Δεν αρκεί να τηρεί μόνο τις προδιαγραφές αλλά πρέπει να αναγνωρίζει τις πραγματικές ανάγκες όλων των συμμετεχόντων, να εξετάζει τα κίνητρα και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι συνεργάτες του και να λαμβάνει υπόψιν του οποιοδήποτε παράγοντα μπορεί να ασκήσει θετική ή αρνητική επιρροή στην απόδοση των μελών των ομάδων. Οι προκλήσεις αυτές εξετάζονται στη συνέχεια.

2.3.1. Μέγεθος εταιρίας έργων και διάρκεια έργου

Ανάλογα το μέγεθος της εταιρίας έργων, τα στοιχεία του κλάδου που δραστηριοποιείται, τον βαθμό καινοτομίας του και την τεχνολογική αβεβαιότητα που υπόκειται, εισέρχονται και τα αντίστοιχα κέρδη στην εταιρία και εξυπηρετούνται οι επιχειρηματικές στρατηγικές της (Ekrot et al., 2016). Η επιτυχία αύξησης του μεριδίου αγοράς, η δημιουργία νέων προϊόντων και η επέκταση σε νέες αγορές εξαρτώνται από τους παραπάνω παράγοντες. Το μέγεθος της εταιρίας έργων, μικρό-μεσαίο-μεγάλο, απαρτίζεται από το αντίστοιχο αριθμό προσωπικού. Αυτό καθορίζει και τη διαδικασία διαχείρισής τους. Ο σχεδιασμός των εργασιών, η ανάθεσή τους και η συμπεριφορά του project manager απέναντί τους προσαρμόζονται σχετικά.

Για παράδειγμα σε μία εταιρία μικρού ή μεσαίου μεγέθους (SMEs-small and medium sized enterprises) μερικές διαδικασίες δεν αυτοματοποιούνται, καθώς ο βαθμός εξειδίκευσης δεν χρειάζεται να είναι πολύ μεγάλος (Kelly et al., 2010). Οι συνεννοήσεις μεταξύ των ομάδων και του διαχειριστή γίνονται πολλές φορές άτυπα και αυτό ενθαρρύνει το «multitasking» και την καινοτομία. Ο διαχειριστής του έργου λαμβάνει αποφάσεις με βάση τις γνώσεις των συνεργατών του και η εκπαίδευση και αυτοματοποίηση των διαδικασιών γίνεται εντοπισμένα όπου χρειάζεται για να εξοικονομηθεί χρόνος. Οι SMEs ξεχωρίζουν για την οικειότητα και τον οικογενειακό χαρακτήρα της κουλτούρας επικοινωνίας τους και αυτό ενθαρρύνει την ανταλλαγή

πληροφοριών και τη συμμετοχή όλων στην επίλυση των προβλημάτων. Ο project manager αυτών των έργων τείνει να είναι πιο ευέλικτος (agile project management) στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, κάνοντας το περιβάλλον εργασίας τους πιο απλοποιημένο. Αντίθετα, στις μεγάλου μεγέθους εταιρίες έργων κέντρο αποτελούν οι συστηματικές και γραφειοκρατικές διαδικασίες. Ο διαχειριστής ακολουθεί τον παραδοσιακό τρόπο διαχείρισης (traditional project management) με επίσημες αποφάσεις, αυτοματοποιημένο έλεγχο και μικρότερη καινοτομία στη διαχείριση των πόρων.

Επιπλέον, το χρονοδιάγραμμα στα έργα μικρής ή μεσαίας διάρκειας (3-9 μηνών) είναι πιο απαιτητικό και περιορισμένο (Ψαρρά, 2011). Αυτό συνεπάγεται την εντατικοποίηση των εργασιών και την άνοδο του ζητήματος της ευημερίας. Εντατικοποίηση και απαιτητικό ωράριο εργασίας έχουν και τα είδη έργων που έχουν να κάνουν με μεγάλο ανταγωνισμό και ραγδαίες εξελίξεις αγοράς, όπως τα έργα τεχνολογίας. Καθώς ο χρόνος πιέζει το έργο σε ολοκλήρωση, οι άδειες του προσωπικού είναι περιορισμένες, γεγονός που απειλεί την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Οι άδειες περιορίζονται σε μία με δύο εβδομάδες και μπορούν να γίνουν είτε αρκετά πριν, είτε αμέσως μετά την κορύφωση του έργου. Εφόσον τα έργα αυτά δεν κλείνουν χρόνο, δεν μπορούν να υπολογισθούν με ακρίβεια στον ετήσιο προϋπολογισμό, όταν αυτός καταρτίζεται. Επομένως, ο διαχειριστής, αλλά και γενικότερα η διεύθυνση, δεν γνωρίζουν εκ των προτέρων την ακριβή διάθεση των πόρων. Η δυσκολία πρόβλεψης του αριθμού των εργαζομένων και ο βεβαρυμμένος φόρτος εργασίας τους δημιουργεί συγκρούσεις και απειλεί την ευημερία του περιβάλλοντος εργασίας. Ακόμη, η μικρή διάρκεια του έργου συνεπάγεται την δυσκολία εύρεσης εξωτερικού προσωπικού, καθώς αυτό είναι πολύ πιθανόν να εργάζεται παράλληλα και αλλού. Αξίζει να σημειώσω εδώ, ότι οι εργοληπτικές εταιρίες μερικές φορές υποτιμούν σκόπιμα το φόρτο εργασίας ενός έργου προκειμένου να το αναλάβουν, με συνέπεια την υπερφόρτωση της εργασίας του προσωπικού.

Αντίθετα, τα μεγάλης διάρκειας έργα υπολογίζονται στον ετήσιο προϋπολογισμό κάνοντας τον προγραμματισμό του φόρτου εργασιών ευκολότερο (Ψαρρά, 2011). Οι εργαζόμενοι απασχολούνται σε κανονικό ωράριο και η υπερφόρτωση μπορεί να αντιμετωπιστεί από τα μεγαλύτερα χρονικά περιθώρια. Επιπλέον, τα έργα μεγάλης διάρκειας δίνουν μεγαλύτερες ευκαιρίες στον διαχειριστή να αναπτύξει την ομάδα του, γιατί συνεργάζεται περισσότερο χρόνο μαζί τους και αναπτύσσονται σχέσεις (Aviram-Unger και Zwickael, 2010). Η παγίδα των μεγάλων έργων εντοπίζεται από την Ψαρρά στη

διπλωματική της (2011). Όπως υποστηρίζει, ο project manager πρέπει να προσέχει να μην μεταδίδει τον υπερβάλλοντα ζήλο του στην ομάδα και να τους πιέζει σε ολοκλήρωση των πακέτων εργασίας. Πολλές φορές επειδή ο ίδιος αρνείται να πάρει άδεια δεν επιτρέπει ούτε στους αναπληρωτές να αναλάβουν δράση. Συμπερασματικά, θα έλεγα ότι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στα έργα προσαρμόζεται στην κουλτούρα του οργανισμού και στο προφίλ των διαθέσιμων πόρων ως απόρροια του μεγέθους της εταιρίας και της διάρκειας των έργων που αναλαμβάνει.

2.3.2. Key stakeholders

Τα ενδιαφερόμενα μέλη επηρεάζουν ή επηρεάζονται από το έργο. Ο διαχειριστής του είναι ο αρμόδιος να τα εντοπίσει και να αναγνωρίσει τον βαθμό δύναμης και ενδιαφέροντός τους (Βλάχος και Τσιρώνης, 2020, Winch, 2007). Είτε πρόκειται για επενδυτή, είτε για πελάτη, είτε για προμηθευτή, είτε για μέλος της ομάδας έργου, ο project manager οφείλει να εστιάσει στο λειτουργικό επίπεδο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τις αντικειμενικές προτιμήσεις των βασικών ενδιαφερόμενων μελών (key stakeholders) (Gelrud et al., 2016). Η διαχείριση των έργων αντιμετωπίζει λιγότερα εμπόδια όταν λαμβάνει σωστά υπόψιν τη σκοπιά όλων των ενδιαφερόμενων μελών, συμπεριλαμβανομένου του ανθρώπινου δυναμικού του.

Σημειώνω ότι τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέλη μπορούν να επηρεάσουν το εργατικό δυναμικό, για παράδειγμα σε μία περίπτωση ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών που έρχονται σε αντίθεση με την τοπική κοινότητα (Winch, 2007). Όπως συνέβη με το έργο εξόρυξης χρυσού στην Χαλκιδική το 2014 όπου η τοπική κοινωνία εξέφραζε τις περιβαλλοντικές της ανησυχίες θέτοντας εμπόδια στην ολοκλήρωσή του.

Η πιο αποτελεσματική διαχείριση που μπορεί να ασκήσει ο project manager στα εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέλη είναι να καταφέρει να τους πείσει ότι τα κίνητρά τους είναι ευθυγραμμισμένα με τους στόχους του έργου (Winch, 2007). Στρατηγική αποτελεί και η μη επιλογή έργου αν οι key stakeholders δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν με ασφαλή τρόπο. Το σίγουρο είναι ότι ο project manager θέτει τις προτεραιότητες στη διαχείρισή τους ανάλογα τη βαρύτητα επιρροής τους (Παπαδοπούλου, 2020; Aragonés-Beltrán et al., 2017) και αποδέχεται το γεγονός ότι δεν δύναται να τους ικανοποιήσει όλους στο έπακρον.

2.3.3. Νομικές και εργασιακές υποχρεώσεις

Ο project manager είναι νομικά υποχρεωμένος απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό του. Οι συμβάσεις, το επίπεδο των μισθών, οι ώρες εργασίας και οι διαδικασίες αποδέσμευσης υπόκεινται στα νομικά πλαίσια της χώρας δραστηριοποίησης του έργου (Ψαρρά, 2011). Επιπλέον, οφείλει να λαμβάνει υπόψιν του την κοινωνική μέριμνα και τις ανάγκες απασχόλησης των ατόμων που απορρέουν από τα βιοποριστικά τους ζητήματα. Το έργο «διεξάγεται σε κάποιο κοινωνικό περιβάλλον...(και) αυτό σημαίνει, ότι επηρεάζεται άμεσα από τους θεσμούς, τους νόμους, τους κανόνες» (Κωνσταντινίδης, 2019, σελ. 18). Επομένως, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να είναι σε συμφωνία με τον εργασιακό νόμο και τα εργατικά δικαιώματα, και οι αμοιβές πρέπει να συμφωνούν με αυτές της αγοράς και των ανταγωνιστών για να μην υπάρχει το ενδεχόμενο φυγής ενός συνεργάτη λόγω χαμηλού μισθού.

2.3.4. Υπέρ- και Υπό-φόρτωση

Όπως ανέφερα και σε προηγούμενο κεφάλαιο, ο αριθμός των εργαζομένων που θα επιλεγούν να συμμετάσχουν στο έργο πρέπει να είναι ακριβής και σε συνάρτηση με τις ανάγκες του. Οι διεργασίες πρέπει να είναι σωστά τοποθετημένες σε όλη τη διάρκεια, ώστε ο αριθμός εργαζομένων να είναι εμφανής και η αλληλεξάρτησή τους να μην δημιουργεί εμπόδια (Κουκλάρης, 2019). Η υπερφόρτωση προκαλεί προβλήματα στην παράδοση των πακέτων εργασίας εντός χρόνου και εμποδίζει τους εργαζομένους να αντιληφθούν ότι ανήκουν σε ένα ευρύτερο σύνολο και ότι το πρόγραμμα πρέπει να ακολουθείται με συνέπεια. Είναι στην αρμοδιότητα του διαχειριστή να κατασκευάσει ένα εφικτό χρονοδιάγραμμα που θα αξιοποιεί ακριβώς όσο χρειάζεται τους ανθρώπινους πόρους και δεν θα τους αναγκάζει σε υπεράναθεση ή υποαπασχόληση.

Ιδίως οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε μόνιμη βάση σε μία εταιρία έργων και οι εξωτερικοί εργολάβοι που διαχειρίζονται διαφορετικά έργα μέσα στην ίδια χρονική περίοδο είναι πολύ πιθανόν να αντιμετωπίζουν προβλήματα υπερφόρτωσης εργασίας (Ραμματά, 2010). Σπάνια οι εργαζόμενοι ενός έργου αποδεσμεύονται πλήρως από τα υπόλοιπα καθήκοντά τους. Ένας εργολάβος, ακόμη και ένας υπάλληλος έργων, επιλέγει καμία φορά την υπερφόρτωση προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστικός (Çiutienė και

Stulgienè, 2012). Αναγνωρίζει ότι ο ίδιος έχει την ευθύνη να φέρει εις πέρας τις εργασίες που αναλαμβάνει για να εξελίξει την καριέρα του, με κόστος το εργασιακό άγχος. Ο project manager από τη στιγμή που διαχειρίζεται ανθρώπους πρέπει να κατανοήσει την ψυχολογία τους και τις ανάγκες τους και να προσπαθεί, όσο γίνεται, να μην τους εξαναγκάζει σε υπερανάθεση.

Αποτελεί πρόκληση να υπολογισθούν οι απαιτούμενοι ανθρώπινοι πόροι όπως ορίζονται από το γραμμικό χρονοδιάγραμμα και συγκρίνονται με τη διαθεσιμότητα (Βλάχος, 2005). Οι περιπτώσεις της υπέρ- ή υπό-ανάθεσης γίνονται διακριτές στο πρόγραμμα Microsoft Project που βοηθά τον διαχειριστή στην εξομάλυνση των πόρων (Βλάχος και Τσιρώνης, 2020). Συγκεκριμένα, βλέποντας το Ιστόγραμμα των πόρων και το διάγραμμα Gantt ο project manager μετακινεί τις μη κρίσιμες δραστηριότητες προκειμένου να απελευθερώσει ανθρωποώρες, επανεξετάζει τις σχέσεις αλληλουχίας και τροποποιεί το δίκτυο επιμηκώνοντας τις δραστηριότητες. Στην εξομάλυνση πρέπει να λαμβάνει υπόψιν του και τις ανάγκες των υπόλοιπων έργων που τρέχουν στην εταιρία και το προσωπικό που απασχολείται και εκεί. Όπως παραθέτει και ο Βλάχος στην πτυχιακή του, «όταν οι πόροι συνδυαστούν με τη διάσταση του χρόνου, προκύπτει η καμπύλη ανάλωσης εργατικής δύναμης που έχει το χαρακτηριστικό σχήμα S, και η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον υπολογισμό της πιστοποιημένης αξίας.» (2005, σελ. 21). Αυτή η καμπύλη εξυπηρετεί τον διαχειριστή του έργου στην παρακολούθηση και τον έλεγχο της προόδου.

Μεταξύ ποιων λύσεων έχει να επιλέξει ο project manager στις περιπτώσεις υπέρ- και υπό-ανάθεσης; Η Καλλία στην πτυχιακή της προτείνει επιλογές και για τις δύο περιπτώσεις (2006, σελ. 54-55):

- Στην περίπτωση της υπερφόρτωσης ο διαχειριστής επιλέγει λύσεις που θα αυξήσουν του διαθέσιμους πόρους, όπως:
 1. Υπερωρίες που θα αυξήσουν τις εργατοώρες χωρίς να χρειαστούν επιπλέον προσλήψεις
 2. Εργασία κατά βάρδιες
 3. Αύξηση της παραγωγικότητας με περεταίρω εκπαίδευση και κατάρτιση
 4. Αξιοποίηση των καμπυλών μάθησης που δημιουργούνται από επαναλαμβανόμενες εργασίες

5. Υπεργολάβοι που όμως, αυξάνουν το εργατικό κόστος και δεν υπόσχονται μακροχρόνιες δεσμεύσεις
6. Συγχώνευση και επαναεπιμερισμός εργασιών για μείωση αντικειμένου εργασιών
 - Στην περίπτωση της υποφόρτωσης, όπου ο διαχειριστής δεν χρειάζεται τόσο προσωπικό όσο προσέλαβε, μπορεί να τους αξιοποιήσει διαφορετικά:
 1. Μετακινώντας τους στις κρίσιμες δραστηριότητες ή σε εργασίες με πιθανή αξία μεταπώλησης
 2. Χρησιμοποιώντας τους σε συντήρηση ή προκατασκευή του εξοπλισμού
 3. Εκμεταλλεύομενος τον αδρανή χρόνο να του εκπαιδεύσει σε νέες δεξιότητες, χρήσιμες στα μελλοντικά έργα
 4. Δίνοντάς τους άδεια

Στην περίπτωση μετακίνησής τους σε άλλη εργασία υπάρχει περίπτωση να την επιβραδύνει, καθώς όσοι εργάζονται ήδη σε αυτή δουλεύουν αποτελεσματικά και διαθέτουν από το χρόνο τους στο νεοεισερχόμενο άτομο για να του εξηγήσουν την πρόοδο και τις απαιτήσεις της εργασίας (Βλάχος, 2005). Είναι στο χέρι του project manager να επιλέξει την καταλληλότερη λύση αντιμετώπισης υπέρ- και υπό-φόρτωσης χωρίς να δημιουργήσει επιπλέον εμπόδια στη ροή του έργου.

2.3.5. Εξέλιξη καριέρας στα έργα

Λόγω της βραχύχρονης μορφής του έργου την ευθύνη για μακροπρόθεσμη ανάπτυξη καριέρας την έχουν τα μέλη αποκλειστικά (Čiutienė και Stulgienė, 2012). Όμως, είναι δύσκολο να σχεδιάσει το άτομο ένα πρόγραμμα ανάπτυξης και κατάρτισης έχοντας παράλληλα την ευθύνη να παραδώσει την εργασία του έγκαιρα, στη ζητούμενη ποιότητα και να αναζητήσει το επόμενο έργο που θα αναλάβει. Η καριέρα του διαμορφώνεται από την αφθονία των έργων του οργανισμού -αν συμμετέχει σε έναν- και από την παράλληλη συμμετοχή του σε διαφορετικά έργα -αν δουλεύει ανεξάρτητα. Ο project manager καλό θα ήταν να αυξήσει την ευελιξία στη διαχείριση του ανθρώπινου

δυναμικού, όσο είναι δυνατόν, για να προσφέρει δυνατότητες σταδιοδρομίας σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Αν η παροδικότητα των έργων δεν επιτρέψει την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, ο διαχειριστής παροτρύνεται να δημιουργήσει ευκαιρίες μάθησης και εμπειρίας που θα βοηθήσουν τους συνεργάτες του σε κάποιο μελλοντικό έργο (Ψαρρά, 2011). Τα θετικά που θα πετύχει στην εργασιακή συμπεριφορά είναι αφοσίωση, αύξηση παραγωγικότητας, δέσμευση και εμπιστοσύνη στις αποφάσεις που λαμβάνει. Με το πέρασ του έργου η ομάδες διαλύονται. Νέες κατανομές όμως, μπορεί να τοποθετήσουν άτομα στο ίδιο έργο που έχουν συνεργαστεί στο παρελθόν. Αυτός είναι και ο βασικός λόγος για τον οποίο αξίζει ο project manager να συμπεριλάβει στη διαχείρισή του την επαγγελματική εξέλιξη και σταδιοδρομία του ανθρώπινου δυναμικού του, μειώνοντας σημαντικά το εργασιακό άγχος και κερδίζοντας στην ευημερία του προσωπικού.

2.3.6. Πρόβλημα εξουσίας

Ο project manager είναι ο ανώτερος ιεραρχικά στο έργο. Στη διαχείρισή του καλείται να δώσει λύσεις και να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που προκύπτουν. Οι προκλήσεις συμπεριλαμβάνουν και το πρόβλημα των δύο αφεντικών (Farahmandian et al., 2013). Λόγω της φύσης του έργου, προτιμάται συνήθως από την εταιρία η χρήση ήδη υπάρχοντος προσωπικού. Η οργάνωση που ακολουθούν οι περισσότερες είναι η οργάνωση Matrix που προσφέρει ευελιξία και ταχύτητα στις απαιτήσεις του πελάτη. Τι συνεπάγεται αυτή η οργάνωση; Όταν ξεκινάει ένα νέο έργο ο project manager παρουσιάζεται ως ο νέος διευθυντής. Στην πράξη όμως, το προσωπικό δεν παύει να ανήκει στα μόνιμα τμήματα του οργανισμού που διαθέτουν τον αντίστοιχο λειτουργικό διευθυντή (functional manager). Συνήθως ο διαχειριστής του έργου συνεργάζεται με αυτούς τους διευθυντές στην ανταλλαγή εργαζομένων και στη διαθεσιμότητά τους (Belout and Gauvreau, 2004). Παρόλα αυτά, τα δύο αφεντικά δημιουργούν πρόβλημα ιεραρχίας στο προσωπικό του έργου που προσπαθεί να εκτελέσει δύο εντολές ταυτόχρονα. Σε προτεραιότητα συνήθως μπαίνουν οι εντολές του μόνιμου διευθυντή τους, με αποτέλεσμα ο διαχειριστής του έργου να μην μπορεί να τους επηρεάσει και το έργο να μπαίνει σε δεύτερη μοίρα. Στη Matrix οργάνωση αυτό είναι αναπόφευκτο λόγω των περιορισμένων πόρων.

Για τη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του, ο project manager πρέπει να λάβει υπόψιν του και αυτό το ιεραρχικό πρόβλημα και να επικοινωνεί με τα αντίστοιχα διευθυντικά στελέχη όταν παίρνει αποφάσεις για τις εργασίες του έργου (Κουκλάρης, 2019). Οι functional managers εγκρίνουν τις εργασίες που θα συμμετάσχει το προσωπικό τους. Αυτοί μπορούν να βοηθήσουν τον project manager να εντοπίσει τον κατάλληλο άνθρωπο για να επανδρώσει την αντίστοιχη θέση στο έργο. Μπορούν όμως, να ασκήσουν μεγάλη επιρροή και να του θέσουν εμπόδια (Δράκου, 2006). Βοήθεια του παρέχουν και κατά τη διάρκεια του έργου επιλύοντας συγκρούσεις και δίνοντάς του συμβουλές διαχείρισης. Από την άλλη οι ίδιοι, με την ολοκλήρωση του έργου, λαμβάνουν πολύτιμη ανατροφοδότηση από τον project manager που θα τους φανεί χρήσιμη στην αξιολόγησή του προσωπικού τους. Αν λοιπόν, η συνεργασία γίνει πετυχημένα, τα οφέλη είναι αρκετά και για τους δύο διευθυντές.

2.3.7. Cross-functional teams

Ανεξαρτήτως μεγέθους έργου, το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται σε αυτά προέρχεται από διαφορετικά τμήματα με διαφορετικές ειδικότητες (Farahmandian et al., 2013). Εξού και ο όρος «Cross-functional teams». Ο project manager πρέπει να γνωρίζει έστω τα ελάχιστα από κάθε ειδικότητα για να κατορθώνει να επικοινωνεί και να μοιράζει ευθύνες. Ειδιάλλως, δεν τον λαμβάνουν υπόψιν τους και υποτιμούν τις αποφάσεις που παίρνει. Επιπλέον, ο διαχειριστής χρειάζεται υψηλό επίπεδο αυτοεκτίμησης για να μπορεί να χειρίζεται με επιτυχία την τόση μεγάλη ποικιλία επαγγελματικών ειδικοτήτων και τεχνογνωσιών. Όσο μεγαλύτερη η ποικιλομορφία της ομάδας, τόσο χαμηλότερη και η συνοχή της. Ο project manager πρέπει να διαμορφώσει ένα κλίμα συνεκτικότητας σε ένα τόσο διαφορετικό περιβάλλον γνώσεων και προσόντων. Το κλειδί βρίσκεται στην επικοινωνία, την συνεργασία και τον κατάλληλο συντονισμό.

2.3.8. Κίνητρα

Από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο project manager στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η παροχή κινήτρων (Farahmandian et al., 2013). Η μικρή διάρκεια των έργων λίγο συμβάλει στην εξέλιξη της απόδοσης των μελών και της εργατικής συμπεριφοράς. Το προσωπικό του έργου, εφόσον δεν απασχολείται σε μόνιμη θέση, είναι λιγότερο αφοσιωμένο σε αυτό. Αν βρεθεί κάποια μόνιμη εργασία θα προτιμηθεί σε σύγκριση με τα βραχυπρόθεσμα συμβόλαια και ίσως να εγκαταλείψει το έργο. Όπως ανέφερα και προηγουμένως, τα επίπεδα αφοσίωσης είναι μικρότερα ως προς το πρόσωπο του project manager, με αποτέλεσμα όταν πιέζονται από τις συνθήκες εργασίας να παραμένουν πιστοί μόνο στο μόνιμο αφεντικό τους. Το έργο έχει συγκεκριμένους οικονομικούς πόρους που μπορεί να διαθέσει (Δράκου, 2006). Το πόσο κοστίζει μία εργασία καθορίζει πόσοι άνθρωποι και με ποια αμοιβή θα εργαστούν σε αυτή. Οπότε οι αμοιβές σπάνια θα αυξηθούν πέρα από το συμφωνηθέν ποσό. Επίσης, το ψυχολογικό άγχος που προκαλεί η αβεβαιότητα εργασίας επηρεάζει κατά πολύ την επίδοσή τους (Αθανασιάδου και Μουλλάϊ, 2016).

Πώς μπορεί λοιπόν, ο project manager να δώσει κίνητρα σε ένα προσωπικό αυτού του προφίλ δυσκολιών; Λύσεις μπορούν να βρεθούν μόνο στις πρακτικές του HR, το οποίο μπορεί στην προκειμένη φάση να λειτουργήσει εκπαιδευτικά και να διδάξει στο διαχειριστή τη συναισθηματική νοημοσύνη, την ενσυναίσθηση, την εκ βάθους επικοινωνία και, γενικότερα, το προφίλ του ηγέτη που έχει τις μέγιστες αποδόσεις στην παραγωγικότητα των εργαζομένων του (Goleman, 2011, Μιχαήλ, 2021). Ο ακριβής τρόπος για παροχή κινήτρων στους εργαζομένους του έργου αναλύεται και μετέπειτα στη σύγκριση και συμπεριλαμβάνονται τελικές συμβουλές για τον project manager στα συμπεράσματα.

2.3.9. Επίλυση συγκρούσεων και δημιουργία ομαδικού πνεύματος

Το εύρος εργασίας των ομάδων έργων καθορίζεται ευκολότερα από τον τρόπο συνεργασίας τους (Σουγλέρη, 2020). Η ποικιλομορφία των ομάδων με άτομα από πολλούς διαφορετικούς κλάδους μπορεί εύκολα να διαταράξει τις ισορροπίες στη

συνεργασία τους και να οδηγήσει σε συγκρούσεις. Σύμφωνα με τον Goleman (2011) ο ρόλος και η ποιότητα ηγεσίας παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίλυσή αυτών και στη δημιουργία ομαδικού πνεύματος. Ο διαχειριστής των έργων φροντίζει για τη βέλτιστη συνεργασία του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο να πετύχει τις μέγιστες αποδόσεις (Κωνσταντινίδης, 2019). Ο σύγχρονος κόσμος των έργων απαιτεί από τη διοίκηση ικανότητες επικοινωνίας και δεξιότητες για συντονισμό πολύπλοκων εργασιών. Για την ομαλή διεξαγωγή τους βασικός είναι και ο παράγοντας των διαπροσωπικών σχέσεων στην επίλυση των συγκρούσεων, προκειμένου να αξιοποιηθεί στο έπακρον το γόνιμο έδαφος που προσφέρει η ομαδικότητα (Σαββάκη, 2017). Άλλωστε, η ικανοποίηση των ομάδων είναι καθοριστικής σημασίας για τη δημιουργία καλών σχέσεων και με τον πελάτη (Μιχαήλ², 2021).

Τα μέλη όταν ξεκινάν να συνεργάζονται είναι άγνωστα μεταξύ τους. Ίσως μερικές φορές να έχει τύχει να συνεργαστούν ξανά στο παρελθόν αλλά σίγουρα όχι σε μόνιμη βάση λόγω της φύσης των έργων. Οι σχέσεις αργούν να αναπτυχθούν και η αίσθηση του ομαδικού πνεύματος δεν προλαβαίνει να εξαπλωθεί, κυρίως στα μικρής διάρκειας έργα. Για να γίνει πράξη η κουλτούρα συνεργασίας, ως πρώτο βήμα απαιτείται η αποσαφήνιση των ορίων εργασίας του κάθε μέλους, η ευθυγράμμιση των στόχων (τόσο του έργου όσο και των ατομικών) και η κατανόηση των προσδοκιών (Κριτσιμάλλης, 2021). Ο project manager δηλαδή, πρέπει να εξηγήσει στις ομάδες γιατί επέλεξε την συγκεκριμένη σύσταση και τι αναμένει από εκείνες, θέτοντας τις βάσεις για κοινό όραμα και συντροφικότητα (Κουκλάρης, 2019). Η ολοκλήρωση των ομάδων συνεπάγεται την αποτελεσματική ολοκλήρωση του έργου (PMI Standards Committee, 2008). Ένα αποτελεσματικό χρονοδιάγραμμα με εφικτές δραστηριότητες στο δοθέν χρόνο (Δράκου, 2006) και ένα σύστημα συγκέντρωσης, ανάλυσης και επίλυσης παραπόνων (Σουγλέρη, 2020) λειτουργούν προληπτικά στις συγκρούσεις.

Η εξασφάλιση της ροής της πληροφορίας, η έγκαιρη επίλυση των συγκρούσεων, η καθοδήγηση, η επιβράβευση, η ενθάρρυνση της αυτονομίας και η ανατροφοδότηση είναι μερικά από τα εργαλεία που συμβάλουν στη συνεργατικότητα. Στον οδηγό διαχείρισης έργων του PMI (PMI Standards Committee, 2008), εκτός από τα παραπάνω εργαλεία, αναφέρονται και δεξιότητες και τεχνικές όπως οι διαπροσωπικές ικανότητες, η εκπαίδευση, η αναγνώριση των προσπαθειών και οι ανάλογες των επιδόσεων ανταμοιβές. Η ανάπτυξη της ομάδας είναι μία συνεχής διαδικασία και οι αμοιβαία αίσθηση του ανήκειν εκτοξεύει τις δυνατότητες και διατηρεί υψηλές τις επιδόσεις. Συμπεραίνουμε

λοιπόν, πόσο σημαντική είναι η διαδικασία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στα έργα και πόσο μεγάλης βαρύτητας είναι ο ρόλος του διαχειριστή τους.

Στον αντίποδα, παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά τη δημιουργία ομαδικών σχέσεων, άρα και την επιτυχία του έργου, είναι η έλλειψη ηγετικών ικανοτήτων, η έλλειψη διαθεσιμότητας προσωπικού, η ελλιπής εκπαίδευση, ο λανθασμένος διαμοιρασμός ρόλων και ο ανεπαρκής χειρισμός της ετερογένειας της ομάδας (Aviram-Unger και Zwikael, 2010; Lloyd-Walkera and Walker, 2011). Οι εργασιακές σχέσεις επηρεάζονται και από την κουλτούρα, την πολιτική και τις στρατηγικές της επιχείρησης (Δράκου, 2006). Αν οι στόχοι της τελευταίας δεν συνάδουν με τους αντικειμενικούς των έργων, οι εργαζόμενοι που δουλεύουν μόνιμα σε αυτή αντιτίθεται στο σχεδιασμό και προκαλούν καθυστερήσεις. Ο διαχειριστής δηλαδή, πρέπει να δει τη συνολική εικόνα πριν αποπειραθεί να χτίσει σχέσεις συνεργασίας.

Επιπλέον, ο project manager που είναι ανοιχτός στην έκφραση γνώμης και την ανατροφοδότηση από πλευράς των εργαζομένων του λαμβάνει χρήσιμες πληροφορίες τόσο για το έργο, όσο και για πιθανές συγκρούσεις που μπορεί να προκύψουν (Morrison, 2014, Δράκου, 2006). Έτσι, ενεργεί προληπτικά και διορθωτικά και «φροντίζει ώστε όλες οι ετερόκλητες ομάδες του έργου να κινούνται αρμονικά» (Δράκου, 2006, σελ. 36).

Οι Βλάχος και Τσιρώνης (2020, σημειώσεις μαθήματος) και η Σουγλέρη στη διπλωματική της (2020, σελ. 50-51) αναφέρουν τρόπους επίλυσης συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων έργου. Οι επιλογές έχουν ως εξής:

1. Withdrawing - Υπαναχώρηση
2. Smoothing - Εξομάλυνση διαφωνιών
3. Compromising - Συμβιβασμός
4. Forcing - Επιβολή δυνατότερου
5. Confrontation, Problem solving - Αντιπαράθεση και επίλυση προβλημάτων

Η τελευταία επιλογή είναι και η βέλτιστη. Στην ουσία εδώ, ο διαχειριστής βγάζει το προσωπικό στοιχείο από τη σύγκρουση, αμβλύνει το πρόβλημα και τοποθετεί σε προτεραιότητα το έργο. Ο τρόπος εφαρμογής αυτής της λύσης εξαρτάται τόσο από την κουλτούρα της διοίκησης της εταιρίας, όσο και από το προφίλ του διαχειριστή ως ηγέτης (Σουγλέρη, 2020). Για παράδειγμα, ο τύπος ηγέτη του «Affiliative» (Goleman, 2011) ενεργεί με κατεύθυνση την αρμονία της ομάδας, την επικοινωνία και την παροχή

κινήτρων κατά τη διάρκεια πειστικών περιόδων. Με γνώμονα την ενσυναίσθηση (empathy) επιλύει και τις διαφορές που προκύπτουν.

2.3.10. Προκλήσεις του σήμερα

Τα τελευταία χρόνια η κατάσταση της πανδημίας έχει φέρει ανατροπές σε όλους τους κλάδους και έχει λειτουργήσει σαν καταλύτης τεχνολογικών εξελίξεων. Μέσα στους γρήγορους και απαιτητικούς ρυθμούς, οι ηγέτες των έργων διεκδικούν νέο ρόλο στην αλλαγή του DNA του Project Management (PMI Greece, 2021). Οι συνθήκες του Covid-19 έφεραν στο προσκήνιο την ανάγκη για εξ' αποστάσεως ηλεκτρονική εργασία, με τη μέθοδο agile να εμφανίζεται ως μονόδρομος. Ο παραδοσιακός τρόπος διαχείρισης έργων, που το σχεδιάζει από την αρχή και παρακολουθεί την εξέλιξή του, φάνηκε να μην αποδίδει στις πρωτόγνωρες πολιτικές αποφάσεις και τις συνεχώς μεταβαλλόμενες κρατικές ρυθμίσεις του. Οι project managers κλήθηκαν σε προσαρμογή στις νέες συνθήκες, αγκαλιάζοντας τις αλλαγές αλλά και τις ευκαιρίες που τους δόθηκαν. Οι ομιλητές του συνεδρίου «PMI Greece Chapter's Annual Virtual Conference '20», που έλαβε χώρα στις 3-4 Νοεμβρίου 2021, συμφώνησαν ομόφωνα ότι η συστηματική αλλαγή του τρόπου διαχείρισης έργων πρέπει να βασιστεί στην ψυχολογία των εργαζομένων, στην ενσυναίσθηση του διαχειριστή, στις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, στα ατομικά και ομαδικά κίνητρα και στα εξελεγμένα τεχνολογικά μέσα. Παρατηρούμε λοιπόν, πόσο μεγάλη είναι η απαίτηση της κατάλληλης διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στα έργα, προκειμένου αυτά να επιβιώσουν στο δυναμικό περιβάλλον, να προσαρμοστούν και να ανταποκριθούν στις κοινωνικές, πολιτικές και υγειονομικές αλλαγές της κάθε χώρας.

Κομβικές αλλαγές διαχείρισης συνέβησαν στην εκπαίδευση, τον έλεγχο, τις μεταφορές, την εργατική ασφάλεια και την αξιολόγηση απόδοσης. Το εργατικό δυναμικό που επιλέχθηκε σε εξ' αποστάσεως ηλεκτρονική εργασία έπρεπε πρωτίστως να εκπαιδευτεί σε αυτή. Χωρίς τη φυσική παρουσία ο διαχειριστής συναντούσε εμπόδια στην παροχή κινήτρων, στην άσκηση ελέγχου ποιότητας και εξέλιξης εργασιών, αλλά και στη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης. Ίσως είναι η πρώτη φορά που τα έργα καλούνται να προσαρμοστούν σε συνθήκες παγκόσμιου κινδύνου υγείας, με τις εργατικές ασφάλειες των εργαζομένων να μπαίνουν σε πρώτο πλάνο και τη φυσική συνεργασία

τους να περιορίζεται στο ελάχιστο. Οι προμηθευτές και οι μεταφορικές εταιρίες άγγιξαν τα όριά τους, με συνέπεια τις δεδομένες, πλέον, καθυστερήσεις παράδοσης. Η εμφάνιση πιθανού κρούσματος συνεργάτη δεν συνεπάγεται την προηγουμένως απλή αντικατάστασή του αλλά και τον κίνδυνο έκθεσης και απώλειας ολόκληρων ομάδων.

Η agile μεθοδολογία είναι η λύση σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Σχετικά με τη διαχείριση δυναμικού στα έργα προσφέρει περιθώριο για πρωτοβουλίες, παρακολούθηση των εξελίξεων για λήψεις αποφάσεων, μετασχηματισμό δραστηριοτήτων, μείωση του κόστους εργασίας σε ότι αναφορά αντικατάσταση φυσικής παρουσίας με ηλεκτρονικό λογισμικό, κίνητρα συμμετοχής και τελικά, μείωση του χρόνου παράδοσης του έργου (Παπαδοπούλου, 2020; Šrundak, 2014). Προσφέρει ισορροπία ανάμεσα στη σταθερότητα που απαιτείται για εκτέλεση παραδοτέων και ευελιξία για προσαρμογή στο νέο περιβάλλον.

Γενικότερα, η άνοδος της τεχνολογίας αποτελεί πρόκληση στον τομέα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς πρέπει να βρίσκονται συνέχεια τρόποι για βελτίωση απόδοσης και αποφυγής ρίσκου (Γεωργακάκη, 2019, Tohidi, 2010). Η πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού με αντίστοιχες των συνθηκών δεξιότητες, όπως ανάληψη πρωτοβουλιών, ευθυνών, τεχνολογικές γνώσεις, επικοινωνιακά στοιχεία, ευελιξία και ομαδικότητα, θα συνδράμουν στη βιωσιμότητα των έργων και στη διατήρηση των υψηλών επιδόσεών τους. Ο project manager οφείλει να αναγνωρίσει τις αδυναμίες και να επιλέξει σωστά για να προλάβει τις εξελίξεις. Η πανδημία που ξεπερνά τα σύνορα φέρνει στην επιφάνεια τους ανθρώπους και τις ανάγκες τους και προκαλεί τους ηγέτες σε εκσυγχρονισμό του ρόλου τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΑ ΕΡΓΑ ΣΕ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

3.1. Εισαγωγή στη σύγκριση

Ο ορισμός και τα χαρακτηριστικά των έργων έχουν παρατεθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο. Ξεχωρίζουν για τη μοναδικότητά του αποτελέσματός τους και την βραχύχρονη φύση τους. Από την άλλη μεριά, οι λειτουργίες είναι δραστηριότητες που επαναλαμβάνονται συνεχώς με τον ίδιο τρόπο και συνδέονται μεταξύ τους με σκοπό την παραγωγή, συνήθως μαζική, προϊόντων και υπηρεσιών (Βλάχος, 2005). Αυτή είναι και η κεντρική διαφορά τους. Τα πρώτα λειτουργούν προσωρινά ενώ τα δεύτερα ξεχωρίζουν για τις συνεχείς και επαναλαμβανόμενες βάσεις τους. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική μου έρευνα, η συγκριτική μελέτη της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ των δύο δεν έχει συμβεί εκτενώς με θεωρητική ή εμπειρική ανασκόπηση. Με την παρούσα μελέτη μου θα αποπειραθώ να παρουσιάσω τα σημεία σύγκλισης και απόκλισης των δύο περιπτώσεων, ώστε να αμβλυνθεί ο ανθρώπινος ρόλος στα δύο είδη επιχειρήσεων και να γίνουν φανερές οι πρακτικές διαχείρισής του.

Στα σημεία σύγκλισης λοιπόν, ξεχωρίζουν οι ανθρώπινοι πόροι -η διαθεσιμότητα των οποίων είναι περιορισμένη αμφότερα-, η σχεδίαση και εκτέλεση εργασιών και ο έλεγχός τους. Ο άνθρωπος σε κάθε περίπτωση «έχει πλέον πάψει να αποτελεί ένα απλό εξάρτημα μέσα σε ένα απρόσωπο μηχανιστικό σύστημα, αλλά αντιμετωπίζεται ως μία σύνθεση γνώσεων, ικανοτήτων, αξιών, επιδιώξεων και αναγκών» (Άγου και Ρεντούλια, 2006, σελ. 16). Αυτό ωθεί την κάθε επιχείρηση να διασφαλίζει με τις πρακτικές διαχείρισής της ότι οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι της. Τόσο στα έργα όσο και στις λειτουργίες, το προφίλ των εργαζομένων αλλάζει. Το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστικό, διαθέτουν ικανότητες ανάληψης περισσότερων ευθυνών και διευθυντικών εργασιών, είναι εξειδικευμένοι επαγγελματίες και οι απαιτήσεις τους για διαχείριση και όρους απασχόλησης αυξάνονται.

Το εξωτερικό περιβάλλον και οι αλλαγές σε τεχνολογικό και υγειονομικό περιβάλλον, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, επηρεάζουν αμφότερα τα έργα και τις λειτουργίες (Γεωργακάκη, 2019). Το μισθολογικό κόστος των εργαζομένων, τα επιδόματα, η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, οι συνθήκες πανδημίας και η παγκόσμια

ανάγκη για καινοτομία και προσαρμογή επηρεάζουν το περιβάλλον εργασίας γενικότερα. Ανακατανομή ανθρώπινου δυναμικού και νέες τεχνολογικές προκλήσεις συνάντησαν όλοι οι project αλλά και όλοι οι functional managers.

Αν τα έργα ή οι λειτουργίες δεν προσαρμοστούν σε αυτές τις νέες απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος, δεν θα καταφέρουν να είναι αποδοτικές ούτε θα πετύχουν την αφοσίωση και την μακροχρόνια δέσμευση των εργαζομένων τους. Ίσως για τις λειτουργίες η ανάγκη να είναι πιο επιτακτική, καθώς απασχολεί εργαζομένους σε μόνιμες θέσεις, σε αντίθεση με τα έργα που το εργατικό δυναμικό συνεχώς αλλάζει μορφή. Σίγουρα όμως, η βελτίωση στη διαχείριση θα πετύχει ωφέλειες από τους εσωτερικούς μόνιμους συνεργάτες ως τους εξωτερικούς εργολάβους.

Και στις δύο περιπτώσεις η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται με γνώμονα την εξισορρόπηση των εργασιακών, κοινωνικών και οικονομικών προκλήσεων, με στόχο να προβλέψουν τις βραχυχρόνιες και μακροχρόνιες απαιτήσεις, να προλάβουν τις συγκρούσεις και να ικανοποιήσουν τις στρατηγικές της επιχείρησης (Σταμάτη, 2020). Η διαχείριση επηρεάζει και επηρεάζεται από την γενικότερη κουλτούρα και τους ευρύτερους στόχους της επιχείρησης και λαμβάνει υπόψη τις τις βιοτικές, κοινωνικές, ασφαλιστικές και ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων τους. Με προσπάθειες υποκίνησης και διαφάνεια διοίκησης, ιδίως στη διαδικασία της αξιολόγησης και ανταμοιβής, οι managers προσπαθούν να αναγνωρίζουν την ποιότητα των εργασιών, να εξασφαλίζουν δυνατότητες εξέλιξης και αυτοπραγμάτωσης, να θέτουν βάσεις για ομαδική εργασία, να παρέχουν ευκαιρίες για πρωτοβουλίες και να αξιοποιούν πλήρως του ανθρώπινους πόρους τους ώστε να πετυχαίνουν την μέγιστη παραγωγικότητα.

Αν η διαδικασία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού εφαρμοστεί σωστά, τα οφέλη για τα έργα και τις λειτουργίες θα είναι πολλαπλά (Σταμάτη, 2020). Εκτός από την αυξημένη παραγωγικότητα η διεύθυνση θα παρατηρήσει βελτίωση σε κάθε επίπεδο συνεργασίας, ενίσχυση της καινοτομίας στο περιβάλλον εργασίας, μείωση του χρόνου ολοκλήρωσης των εργασιών, ενίσχυση της πελατοκεντρικής κουλτούρας, αφοσίωση των εργαζομένων, ευελιξία αποφάσεων, αποκέντρωση ευθυνών, γόνιμη επικοινωνία και καλύτερη ποιότητα. Φαίνεται λοιπόν, πολύ καθαρά η σημασία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τόσο για τις λειτουργίες, όσο και για τα έργα.

Όπως στα έργα έτσι και στις λειτουργίες, οι διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχει μια ακολουθία σταδίων. Η ΔΑΔ στις λειτουργίες αναδεικνύει τον ανθρώπινο παράγοντα μέσα από μία σειρά πρακτικών που αλληλεξαρτώνται (Κούζουπου, 2019;

Dessler, 2013): προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, ανάλυση θέσεων εργασίας (job description), εκπαίδευση, αξιολόγηση, ανταμοιβές και κίνητρα. Η σειρά δεν διαφέρει και πολύ από αυτή που ακολουθείται στα έργα. Ίσως σε αυτά η εφαρμογή της να μην είναι τόσο αυστηρά προκαθορισμένη και να εξαρτάται από το μέγεθος του έργου και τις ικανότητες του project manager.

Για την άμβλυνση των παραπάνω ζητημάτων θα παραθέσω στα κεφάλαια που ακολουθούν το προφίλ των εργαζομένων και των ηγετών σε κάθε περίπτωση και θα εστιάσω στα σημεία της διαχείρισης που χρήζουν προσοχής, είτε λόγω ομοιοτήτων είτε λόγω διαφορών. Στο παρόν κεφάλαιο συμπεριλαμβάνεται και η διαδικασία της Αξιολόγησης και Ανταμοιβής που έχει βαρύτητα και στις δύο περιπτώσεις.

3.2. Προφίλ εργαζομένων

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αλλαγή στη σχέση εργοδότη και εργαζομένου. Οι εργαζόμενοι προβλέπουν ότι δεν θα παραμείνουν στην εταιρία που ξεκίνησαν τη σταδιοδρομία τους μέχρι να συνταξιοδοτηθούν, με συνέπεια να μειώνουν τη δέσμευσή τους προς την επιχείρηση και να προσπαθούν να ωφεληθούν όσο χρόνο διαμένουν σε αυτή (Σουγλέρη, 2020). Το συγκεκριμένο ζήτημα επικρατεί τόσο στα έργα λόγω φύσεως, όσο και στις λειτουργίες λόγω αλλαγής των συνθηκών. Οι άνθρωποι πόροι στην κάθε περίπτωση έχουν απαιτήσεις από τη διοίκηση. Οι managers πρέπει να αναγνωρίζουν τις διαφορετικές συνεισφορές, τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, τα κίνητρα και τις δυνατότητές τους. Οι εργαζόμενοι στα έργα αλλά και στις λειτουργίες χρειάζονται διευθυντές με εξειδικευμένες γνώσεις και πραγματικό ενδιαφέρον για εκείνους. Όμως, «ο προσωρινός χαρακτήρας των έργων έρχεται σε αντίθεση με τις συνήθεις εργασίες..., οι οποίες είναι επαναλαμβανόμενες, μόνιμες ή ημιμόνιμες λειτουργικές δραστηριότητες για την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών» (Κωνσταντινίδης, 2019, σελ. 6). Για αυτό το λόγο, το διαφορετικό προφίλ εργαζομένων απαιτεί διαφορετική προσέγγιση στις στρατηγικές διαχείρισης.

3.2.1. Περιεχόμενο εργασίας και συνεργασίας

Σημαντική διαφορά μεταξύ των εργαζομένων στις δύο περιπτώσεις είναι το περιεχόμενο της εργασίας. Το ανθρώπινο δυναμικό του έργου αναλαμβάνει ένα συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας και καλείται να το φέρει εις πέρας σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Aviram-Unger και Zwickael, 2010). Το περιεχόμενο αυτό αλλάζει κάθε φορά που αλλάζουν έργα. Από την άλλη, το ανθρώπινο δυναμικό των λειτουργιών έχει πιο σαφή όρια εργασίας και οι δραστηριότητες που εκτελεί επαναλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο καθημερινά. Όταν αλλάξει κάτι πάνω στην εργασία τους εκπαιδούνται σε νέες δεξιότητες και αρμοδιότητες. Σε καμία όμως, περίπτωση αυτό δεν γίνεται με την ίδια συχνότητα που συμβαίνει στα έργα. Η εργασία και στις δύο περιπτώσεις υπόκειται σε κανόνες, ακολουθεί προδιαγραφές, χρειάζεται εξειδίκευση και παραδίδεται σε κάποια χρονικά όρια. Τα έργα όμως, βρίσκονται σε ένα πιο δυναμικό περιβάλλον με μεγαλύτερη αβεβαιότητα και διακυμάνσεις στο φόρτο εργασίας. Αντίθετα, οι ρόλοι στις λειτουργίες είναι πιο συγκεκριμένοι, περιορίζονται σε ορισμένα τμήματα με τα οποία και συνεργάζονται και η θέση του προσωπικού είναι μόνιμη. Οι σχέσεις δημιουργούνται από την αρχή και συντηρούνται χωρίς ραγδαίες αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό. Για αυτό οι συνεργασίες και η ομαδικότητα ευδοκimoύν καλύτερα στις λειτουργίες.

Από την παραπάνω διαπίστωση προκύπτει και η μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού των έργων σε σύγκριση με των λειτουργιών (Farahmandian et al., 2013). Το φάσμα των πρακτικών που πρέπει να καλυφθεί στα έργα αναγκάζει την ομάδα να συμπεριλάβει πολλές διαφορετικές ειδικότητες επαγγελματιών από διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα, δηλαδή η πρόκληση των Cross-functional teams που ανέλυσα σε προηγούμενο κεφάλαιο. Το συγκεκριμένο ζήτημα αποτελεί τον βασικότερο διαχωρισμό, καθώς επηρεάζει το περιεχόμενο της δουλειάς, αφού συνενώνει διαφορετικά τμήματα με διαφορετικό τρόπο σε κάθε έργο. Η ποικιλία προσωπικοτήτων και κινήτρων θέτει εμπόδια στη δημιουργία ομαδικού πνεύματος και οδηγεί σε συγκρούσεις. Κατά συνέπεια, αυτή η δυσκολία σύναψης σχέσεων θέτει εμπόδια και στην αποτελεσματική πρόοδο. Οι επιχειρήσεις έργων διακατέχονται από ένα συγκεκριμένο τρόπο εργασίας και συνεργασίας που δημιουργεί προσωρινές σχέσεις για την υλοποίηση της συμφωνημένης ποιότητας αποτελέσματος και την επιτυχημένη παράδοση στον πελάτη (Ψαρρά, 2011).

Τέτοιες δυσκολίες δεν συναντώνται στις λειτουργίες. Οι ομάδες εργασίας (Work teams) είναι μόνιμες, με συγκεκριμένη καθημερινή εργασία και σε συγκεκριμένη περιοχή του οργανισμού (Σουγλήρη, 2020). Τα τμήματα είναι ξεκάθαρα, οι συνεργασίες είναι προκαθορισμένες και εκτελούνται σε καθημερινή βάση. Τα μέλη των ομάδων είναι σταθερά και οι πρακτικές αναθεωρούνται και βελτιώνονται με έναν σταθερό ρυθμό για αύξηση της αποτελεσματικότητας. Η αίσθηση της ομαδικότητας καλλιεργείται ευκολότερα από τον manager όταν τα μέλη συνεργάζονται καθημερινά και με τον ίδιο τρόπο συνεχώς. Για παράδειγμα, το τμήμα του Λογιστηρίου σε μία επιχείρηση τελεί συγκεκριμένες εργασίες στα ορισμένα χρονικά διαστήματα, συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα για την διάθεση των οικονομικών πόρων και παρακολουθεί τις εξελίξεις για βελτίωση και μεταρρύθμιση στις πρακτικές του. Γενικότερα, το περιβάλλον εργασίας είναι σταθερό και η κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού δεν αλλάζει σημαντικά.

3.2.2. Ανανεώσεις προσωπικού

Όπως ανέφερα στο δεύτερο κεφάλαιο, οι θέσεις εργασίας στα έργα παύουν να υπάρχουν μετά τη λήξη αυτών. Φυσικά οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην εταιρία έργων έχουν κάποια μονιμότητα, αλλά η θέση τους στο κάθε έργο είναι πρόσκαιρη (Σουγλήρη, 2020). Επομένως, η μορφή του ανθρώπινου δυναμικού αλλάζει από έργο σε έργο. Στις λειτουργίες το ανθρώπινο δυναμικό δεν διασπείρεται (Σταμάτη, 2020). Τα μέλη των τμημάτων είναι συγκεκριμένα και οι αλλαγές συμβαίνουν από αποδεσμεύσεις, αποχωρήσεις και νέες προσλήψεις εργαζομένων. Οι αποδεσμεύσεις θέσεων και οι ανανεώσεις προσωπικού γίνονται σε μικρότερο μέγεθος και ένταση συγκριτικά με τα έργα. Γενικότερα, οι ανανεώσεις προσωπικού στις λειτουργίες εξυπηρετούν μόνο τις μακροχρόνιες στρατηγικές. Στα έργα για τις μόνιμες θέσεις της εταιρίας επιλέγονται μακροχρόνιες λύσεις, ενώ για εργολαβίες και έκτακτες αντικαταστάσεις επιλέγονται βραχυχρόνιες. Η διαφορά στη διαχείρισή τους αναλύεται στο κεφάλαιο της επιλογής προσωπικού και αντιστοιχίας θέσης που εξετάζεται λίγο πιο κάτω.

3.2.3. Ευκαιρίες καριέρας και employee turnover

Στις λειτουργίες οι ευκαιρίες για καριέρα και διατήρηση ταλέντων μάλλον είναι περισσότερες από αυτές των έργων. Οι προαγωγές δεν συμβαίνουν αρκετά συχνά στα έργα, καθώς ο εργαζόμενος έχει στη διάθεσή του λίγο χρόνο για να αποδείξει την προσωπική του ετοιμότητα για ανάληψη περισσότερων ευθυνών (Ekrot et al., 2016). Η επένδυση στη σταδιοδρομία του συνεργάτη έχει μεγαλύτερη βαρύτητα στις λειτουργίες. Σε αυτές η μονιμότητα θέσεων και επίβλεψης διευθυντών που παρακολουθούν συνεχώς την προσφορά των εργαζομένων στην επιχείρηση ανοίγουν το δρόμο για επαγγελματική σταδιοδρομία. Μάλιστα, ο project manager πολλές φορές αντιμετωπίζει τα ίδια προβλήματα ανάπτυξης καριέρας με τα μέλη των ομάδων του για να αφιερώσει χρόνο στη δική τους εξέλιξη.

Σε κάθε περίπτωση, η έλλειψη ευκαιριών καριέρας, η ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών, η απώλεια ευκαιριών περαιτέρω εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων, ή ακόμη και η απουσία αναγνώρισης των αποδόσεων οδηγεί σε αποχώρηση εργαζομένων (employee turnover) (Μιχαήλ², 2021), με αρνητικές συνέπειες που αγγίζουν τόσο τα έργα, όσο και τις λειτουργίες. Στις λειτουργίες όμως, η αντικατάσταση ενός εργαζομένου δεν πιέζει πάντοτε χρονικά και οικονομικά την επιχείρηση. Στα έργα αντίθετα, οποιαδήποτε στιγμή κι αν αποχωρήσει ο συνεργάτης η αντικατάστασή του πρέπει να γίνει άμεσα. Ιδίως στην περίπτωση που η φυγή συνεργάτη σημαίνει αποχώρηση ολόκληρης της ομάδας του. Σαφώς και υπάρχουν περιπτώσεις όπου και στις λειτουργίες η αντικατάσταση επείγει και γίνεται με δυσκολία, αλλά αυτό συνηθίζεται στις πιο υψηλά σε ιεραρχία θέσεις. Στο έργο, όπου όλα είναι υπολογισμένα με ακρίβεια, ακόμη και ο πιο μικρός ρόλος χρήζει προσοχής.

3.2.4. Απαιτήσεις για κίνητρα και ομαδικότητα

Η επιτυχία των επιχειρήσεων, έργων και λειτουργιών, απαιτεί από τη διοίκηση ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και δημιουργία ομαδικού πνεύματος στο περιβάλλον εργασίας (Gelrud et al., 2016). Οι «knowledge workers» πετυχαίνουν μεγαλύτερες αποδόσεις όταν οι στόχοι τους ευθυγραμμίζονται με αυτούς της επιχείρησης

και όταν αναπτύσσονται στο δυναμικό της περιβάλλον. Το ανθρώπινο δυναμικό σε κάθε μορφή επιχείρησης συνεισφέρει και συμμετέχει στο μέγιστο με την εργασία του όταν αυτή εφαρμόζει τις αρχές των HPWS (High Performance Work Systems) (Μιχαήλ¹, 2021). Για παράδειγμα, οι managers ενθαρρύνονται να αφήνουν περιθώρια για πρωτοβουλίες και έκφραση γνώμης. Η άρνηση των προτάσεων των συνεργατών από πλευράς της διοίκησης έχει επιπτώσεις στην ομαδική απόδοση και την ψυχολογία των μελών (Ραμματά, 2010). Οι αρχές αυτές ορίζουν τρόπους παροχής κινήτρων στο εργατικό δυναμικό όπως:

- Ροή πληροφορίας και επικοινωνία
- Περιθώριο για πρωτοβουλίες στη λήψη αποφάσεων
- Εξασφάλιση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου
- Ανάπτυξη γνώσεων με ευκαιρίες εκπαίδευσης
- Σύνδεση αξιολόγησης αποδοτικότητας με ανταμοιβές
- Ενδυνάμωση και ευελιξία ομάδων
- Σαφές περιεχόμενο ρόλων
- Αξιοπιστία και διαφάνεια ηγεσίας

Η εφαρμογή των παραπάνω κινήτρων μπορεί να συμβεί με τον ίδιο τρόπο και στα έργα και στις λειτουργίες. Στα πρώτα όμως, εντοπίζονται κάποια εμπόδια που στις λειτουργίες δεν υφίστανται (Farahmandian et al., 2013). Τα επίπεδα υπακοής για παράδειγμα στα έργα είναι πολύ χαμηλότερα από τις λειτουργίες, καθώς το εργατικό δυναμικό βρίσκεται στη δικαιοδοσία του project manager για μικρό χρονικό διάστημα. Αντίθετα, στις λειτουργίες οι προσπάθειες για κίνητρα από τον μόνιμο functional manager γίνονται πιο εύκολα αποδεκτές. Επιπλέον, ο οικονομικός περιορισμός του έργου δεν επιτρέπει τις περισσότερες φορές να δοθεί μεγαλύτερη της συμφωνημένης ανταμοιβής, παρά τις υψηλές εργασιακές αποδόσεις. Στις λειτουργίες οι αυξήσεις των μισθών και τα bonus περιλαμβάνονται στην κοστολόγηση και συνήθως υπολογίζονται ακόμη και από τη φάση της πρόσληψης. Τέλος, το ψυχολογικό άγχος που προκαλεί η αβεβαιότητα εργασίας στα έργα επηρεάζει τις αποδόσεις ανεξαρτήτως των κινήτρων που δίνονται. Για αυτό ίσως στις λειτουργίες τα κίνητρα βρίσκουν μεγαλύτερο έδαφος για ανάπτυξη. Η παρακίνηση του ατόμου στα έργα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την πολυπλοκότητα και την ένταση αυτού (Čiutienė και Stulgienė, 2012).

Οι managers που λαμβάνουν υπόψιν τους τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού τους και εκμεταλλεύονται στο έπακρον τις δυνατότητές του παρέχοντάς τους κίνητρα,

πετυχαίνουν τη μέγιστη παραγωγικότητα (Levitt, 2011). Η ανάθεση εξουσίας σε καλά εκπαιδευμένους με κίνητρα εργαζομένους δημιουργεί γόνιμο έδαφος για αυτονομία, καινοτομία και ανασύνθεση των πόρων με τρόπο που θα εξασφαλίζει το πετυχημένο αποτέλεσμα εργασίας κάθε φορά. Οι εργαζόμενοι με τα σωστά κίνητρα θα κάνουν ό,τι είναι δυνατόν για να εγγυηθούν τη σωστή λειτουργία του οργανισμού τους.

Όσο πιο ισχυρά είναι τα ατομικά και ομαδικά κίνητρα τόσο αυξάνονται και οι πιθανότητες επιτυχούς αποτελέσματος εργασίας (Σουγλέρη, 2020). Πλέον, ισχύει σε κάθε επιχείρηση, έργων και λειτουργιών, η αλληλεξάρτηση των ομάδων για αύξηση της παραγωγικότητας (Σταμάτη, 2020). Τα ατομικά κίνητρα πρέπει να δίνονται σε περιβάλλον ομαδικότητας, ώστε τα μέλη να συνεργάζονται και να θέτουν προτεραιότητες σε ατομικούς, ομαδικούς και επιχειρησιακούς στόχους. Η συνεισφορά καθενός είναι μοναδική αλλά η ευθύνη εκτός από ατομική είναι και ομαδική.

3.3. Προφίλ ηγεσίας

Συνηθίζεται οι λειτουργίες να παράγουν τους οικονομικούς πόρους και τα έργα να τους καταναλώνουν (Farahmandian et al., 2013). Αυτό συνεπάγεται μεγαλύτερο περιορισμό σε χρηματικούς και ανθρώπινους πόρους στα έργα, το οποίο σημαίνει και μεγαλύτερα προβλήματα σε αυτό το εργασιακό περιβάλλον. Επομένως, ο project manager αντιμετωπίζει διαφορετικές προκλήσεις από τον functional στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του και στις σχέσεις του μαζί τους. Ένας διευθυντής λειτουργιών ασχολείται καθημερινά ως μόνιμη πρακτική με συγκεκριμένα τμήματα της επιχείρησης που έχει αναλάβει. Τα τμήματα αυτά διαθέτουν συγκεκριμένες εισροές και εκροές και η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι μία συνεχής ευθύνη προκειμένου να εξυπηρετούνται οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης.

Το ύφος της ηγεσίας τους παρουσιάζει και αυτό διαφορές (Farahmandian et al., 2013). Ο διαχειριστής των έργων είναι top manager και μοιάζει με έναν CEO, καθώς και οι δύο αναλαμβάνουν να διαχειριστούν ποικιλία δραστηριοτήτων και ειδικοτήτων. Στην πλειοψηφία τους οι διευθυντές των λειτουργιών ανήκουν στο μεσαίο επίπεδο διεύθυνσης με πρακτικές διαχείρισης μικρότερες σε αριθμό ατόμων και επαγγελματιών. Το προφίλ λοιπόν, που πρέπει να συντηρούν ως ηγέτες διαφέρει.

3.3.1. Ελλείψεις ηγεσίας project manager και Goleman

Ο τρόπος διοίκησης καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη τελική εικόνα του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Καλλία, 2006). Η σωστή συμπεριφορά του manager, έργου και λειτουργίας, εγγυάται τις επιθυμητές αντιδράσεις του ανθρώπινου δυναμικού τους (Adams et al., 2007). Τα ίδια άτομα με τον ίδιο εξοπλισμό και τα ίδια μηχανήματα αποδίδουν διαφορετικά ανάλογα με τον τρόπο ηγεσίας. Ο project manager όμως, έχει κάποια χαρακτηριστικά ηγεσίας σε έλλειψη, συγκριτικά με τον functional. Όπως αναφέρουν στο άρθρο τους οι Čiutienė και Stulgienė (2012), ο διαχειριστής των έργων δεν διαθέτει αρκετή ενσυναίσθηση, δεν ακούει την ομάδα του έμπρακτα και με υπομονή, ούτε ενθαρρύνει αρκετά την ομαδικότητα για περιορισμό μη επαγγελματικών συμπεριφορών. Ίσως αυτές οι δεξιότητες από πλευράς ηγεσίας να μην βρίσκουν αρκετά γόνιμο έδαφος για ανάπτυξη. Ο διαχειριστής στην προσπάθειά του να εξισορροπήσει κόστος, χρόνο, ποιότητα και ικανοποίηση πελάτη, σε ένα περιβάλλον τόσο ρευστό όσο αυτό του έργου (Gelrud et al., 2016; Müller and Turner, 2010), μάλλον δεν έχει το χρόνο να καλλιεργήσει τις ηγετικές ικανότητες που προτείνει ο Goleman (2011) και να τις αναπτύξει σε μορφές προσωπικού που μεταβάλλονται συνεχώς.

Με αφορμή την προηγούμενη αναφορά, θα σημειώσω τι ακριβώς προτείνει ο Goleman (2011; Μιχαήλ², 2021) με το θεωρητικό του πλαίσιο σε κάθε διευθυντή προκειμένου να παρέχει κίνητρα στην ομάδα του και να κερδίζει την εμπιστοσύνη τους. Αυτές οι αρετές εξυπηρετούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού γενικότερα. Το πρώτο βήμα που πρέπει να κάνει ένας διευθυντής είναι να αναγνωρίσει τα όρια, τις προοπτικές και τις δεξιότητές του (self-awareness). Κάνοντας αυτοαξιολόγηση ο manager συνειδητοποιεί όχι απλά τα χαρακτηριστικά του, αλλά και πως αυτά επηρεάζουν την εργασία του και τους ανθρώπους γύρω του. Έτσι, πετυχαίνει τον έλεγχο των συναισθημάτων και των βιολογικών του παρορμήσεων (self-management) και κατορθώνει να προσαρμοστεί στο εκάστοτε περιβάλλον. Εφόσον γνωρίζει πλέον τι ακριβώς είναι αυτό που τον καθοδηγεί, μπορεί να αναγνωρίσει τα συναισθήματα και τα ταλέντα των συνεργατών του (social awareness) και να τα εξελίξει. Έτσι, κατορθώνει να επηρεάζει θετικά το ανθρώπινο δυναμικό του, να τους εμπνέει να βελτιώνονται, να επιλύει συγκρούσεις, να προάγει ομαδικότητα και γενικότερα, να διαχειρίζεται τις σχέσεις σε κάθε περίπτωση (manage relationships).

Ο Goleman έχει πολλά μαθήματα να δώσει σε κάθε διευθυντή. Οι προτάσεις του δίνουν λύση και στο επόμενο χαρακτηριστικό που δεν διαθέτει ο διαχειριστής των έργων. Ο τελευταίος, έχοντας να διαχειριστεί το έργο στο σύνολό του, δεν αφιερώνει τον απαραίτητο χρόνο για καθοδήγηση και εκπαίδευση (Čiutienė και Stulgienė, 2012). Θεωρεί την εξειδίκευση των συνεργατών του και τις πληροφορίες που τους έδωσε στην αρχή του έργου αρκετές, ώστε να αντιμετωπίσουν ό,τι προβλήματα προκύψουν. Συνήθως, πάνω στην εξέλιξη των δραστηριοτήτων δεν δίνει χρήσιμες συμβουλές. Αντίθετα, ο διευθυντής των λειτουργιών παρέχει περισσότερες ευκαιρίες για εκπαίδευση τόσο στην αρχή, όσο και κατά τη διάρκεια των εργασιών. Η ανατροφοδότηση, η επίλυση αποριών και οι συμβουλές εμπεριέχονται στις καθημερινές συναναστροφές του διευθυντή με τον εργαζόμενο.

Οι αδυναμίες και οι ελλείψεις των εργαζομένων πρέπει να εντοπίζονται και να αντιμετωπίζονται από τους διευθυντές (Τσαουσιδής, 2018). Ο διευθυντής λειτουργιών βλέπει καλύτερα τα θετικά της εκπαίδευσης από τον διαχειριστή των έργων. Η εκπαίδευση αναπτύσσει τις ικανότητες του προσωπικού, αναγνωρίζει τις προοπτικές εξέλιξής του και κερδίζει σε συμμετοχή και δέσμευσή του. Ένα έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό αποδίδει στο μέγιστο και τίθεται θετικά προς τους στόχους της εταιρίας του (Σουγλέρη, 2020). Ιδίως στους μόνιμους συνεργάτες των επιχειρήσεων λειτουργιών και έργων η εκπαίδευση αποτελεί επένδυση και αυξάνει τις ικανότητες του προσωπικού που θα αποδίδουν καλύτερα στις εργασίες που αναλαμβάνουν.

3.3.2. Επιλογή προσωπικού και αντιστοιχία ατόμου-θέσης

Η αρχή της επιτυχίας κάθε στρατηγικής εντοπίζεται στην σωστή επιλογή υποψηφίου και στην κατάλληλη αντιστοιχία του με την θέση (Šprundak, 2014). Τόσο στα έργα όσο και στις λειτουργίες, η τελική επιλογή συνεργάτη βασίζεται στην κάλυψη συγκεκριμένων καθηκόντων από συγκεκριμένες ικανότητες και δεξιότητες (Clark and Colling, 2003). Η διαδικασία λοιπόν, της πρόσληψης έχει ιδιαίτερη βαρύτητα στη διαχείριση προσωπικού σε κάθε περίπτωση. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού και οι κατάλληλες περιγραφές θέσεων (Job descriptions) παρέχουν πολύτιμη βοήθεια στη διαδικασία (Σουγλέρη, 2020), κάνοντας φανερές τις ανάγκες των λειτουργιών και των έργων για γνώσεις, ποσότητα και ποιότητα εργαζομένων. Η επιλογή στην περίπτωση των λειτουργιών εξυπηρετεί τους μακροχρόνιους στόχους της

επιχείρησης, καθώς ο υποψήφιος επιλέγεται με σκοπό την μακροχρόνια απασχόλησή του. Αντίθετα, ο διαχειριστής των έργων με την απόφασή του για πρόσληψη εκπληρώνει τους βραχυπρόθεσμους στόχους της επιχείρησής του, που είναι και οι αντικειμενικοί στόχοι του έργου. Οι εργαζόμενοι που επιλέγονται ως μόνιμο προσωπικό της επιχείρησης των έργων συμπεριλαμβάνονται στις μακροχρόνιες στρατηγικές της, αλλά δεν συμπεριλαμβάνονται ούτε στα όρια των έργων, ούτε στη δικαιοδοσία του διαχειριστή τους.

Επιπλέον, η αγορά εργασίας με τα χαρακτηριστικά της και οι νομικές και εργασιακές υποχρεώσεις που επιβάλλει το κράτος επηρεάζουν την επιλογή προσωπικού. Φυσικά η επιλογή γίνεται πάντοτε και σε συνάρτηση με την ομάδα ή το τμήμα στο οποίο θα συμμετάσχει ο εργαζόμενος (Σταμάτη, 2020). Ο κατάλληλος υποψήφιος πρέπει να ταιριάζει και στην εκάστοτε θέση αλλά και στο ευρύτερο σύνολο.

Στα έργα ο προγραμματισμός και η επιλογή προσωπικού γίνεται από το διαχειριστή τους (Winch, 2007), όπως περιέγραψα και σε προηγούμενο κεφάλαιο. Ο project manager θα συνεννοηθεί με τον functional μόνο αν υπάρχει κάποιο ζήτημα διαθεσιμότητας. Στις λειτουργίες την εντολή για στελέχωση τη δίνει η διεύθυνση ή ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης (Μιχαήλ¹, 2021). Η επιλογή εδώ, γίνεται συνήθως σε συνεργασία με τον ορισμένο διευθυντή λειτουργιών και το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Office), εφόσον αυτό υπάρχει σε μία επιχείρηση λειτουργιών. Τα μέλη αυτού του τμήματος θα κατασκευάσουν τις περιγραφές θέσεων εργασίας, θα προγραμματίσουν τις συνεντεύξεις και είτε θα κάνουν οι ίδιοι την τελική επιλογή, είτε θα περιορίσουν το δείγμα για να επιλέξει ο λειτουργικός διευθυντής. Άρα, η επιλογή προσωπικού βάσει συνεντεύξεων γνωρίζει περισσότερες φάσεις και στάδια στις λειτουργίες παρά στα έργα (Γεωργακάκη, 2019).

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι η διαδικασία της στελέχωσης στα έργα ανήκει κατά αποκλειστικότητα στο διαχειριστή τους, ενώ στις λειτουργίες η στελέχωση και επιλογή μπορούν να γίνουν από διαφορετικά άτομα (Ψαρρά, 2011). Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στα έργα απαιτεί από τον διαχειριστή τους να φέρει εις πέρας τα καθήκοντά που στις λειτουργίες οι διευθυντές λαμβάνουν βοήθεια από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (Γσαουσίδης, 2018). Το συγκεκριμένο τμήμα, πέραν της διαδικασίας της στελέχωσης, παρέχει τις υπηρεσίες του στην εκπαίδευση, στην παρακολούθηση, στην αξιολόγηση και στην ανταμοιβή των εργαζομένων. Η εξέταση της αντιστοιχίας αξιολόγησης και ανταμοιβής αναλύεται στη συνέχεια.

3.4. Αξιολόγηση απόδοσης και Ανταμοιβές

Στόχος του κεφαλαίου είναι να γίνει εμφανής η σπουδαιότητα σύνδεσης της αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης με την αντίστοιχη ανταμοιβή και να ξεχωρίσουν τα σημεία εκείνα που διαφέρουν στην πράξη μεταξύ έργων και λειτουργιών. Το σύστημα της αξιολόγησης προσωπικού, όταν εφαρμόζεται σωστά και βελτιώνεται όπου είναι απαραίτητο, πετυχαίνει τα επιθυμητά αποτελέσματα στην απόδοση των εργαζομένων και κατά συνέπεια, στην συνολική απόδοση της επιχείρησης (Νικοπούλου, 2014). Η διαδικασία επηρεάζεται από την κουλτούρα και τις πολιτικές της επιχείρησης και στοχεύει στη βιωσιμότητά της, ταυτίζοντας τους επιχειρησιακούς στόχους με τους ατομικούς. Η κατάλληλη εφαρμογή ή αδυναμία εφαρμογής αυτής της διαδικασίας οδηγεί σε ωφέλειες ή προβλήματα αντίστοιχα. Το ζήτημα αυτό αναλύεται σε ξεχωριστό κεφάλαιο στη συνέχεια.

Στόχος του κάθε διευθυντή είναι η υψηλότερη δυνατή απόδοση των εργαζομένων του, που θα παράγει και το βέλτιστο αποτέλεσμα. Τόσο στα έργα όσο και στις λειτουργίες, απώτερος στόχος είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Η διατήρηση του αισθήματος δικαιοσύνης και η ισότιμη μεταχείριση είναι κομβικής σημασίας και συνδέονται άρρηκτα με τη διαδικασία αξιολόγησης και ανταμοιβής (Μιχαήλ¹, 2021). Δίχως δικαιοσύνη και ισότητα οι εργαζόμενοι, και κατά συνέπεια οι πελάτες, δεν ικανοποιούνται. Ιδίως στα έργα το αποτέλεσμα κρίνεται επιτυχές όταν δίνεται στον πελάτη ακριβώς αυτό που ζήτησε (Βλάχος και Τσιρώνης, 2020). Ως ωφέλιμο αποτέλεσμα, οι συνεργασίες επιβιώνουν στο μέλλον και επαναλαμβάνονται, διατηρώντας κερδοφόρες τις σχέσεις των επιχειρήσεων με τους πελάτες τους.

Στο ανταγωνιστικό περιβάλλον του σήμερα, όλες οι στρατηγικές αναθεωρούνται και αναπροσαρμόζονται. Η διαδικασία αντιστοιχίας απόδοσης και ανταμοιβής αποτελεί στρατηγική και είναι αναπόσπαστο κομμάτι μίας ολοκληρωμένης και ιδανικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Νικοπούλου, 2014). Ο ισχυρισμός αυτός ισχύει σε κάθε λειτουργία και σε κάθε έργο, ανεξαρτήτως μεγέθους και διάρκειας. Ο Phil Long (1968, από Γεωργακάκη, 2019) ήταν ο πρώτος που μίλησε για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού ως απόρροια της αντιστοιχίας της αξιολόγησης με ανταμοιβή, καθώς η συγκεκριμένη διαδικασία εκτιμά τις ανάγκες των εργαζομένων, εντοπίζει τεχνικά και εκπαιδευτικά κενά και επιτρέπει την αναθεώρηση των λαθών. Για να καλυφθούν οι ανάγκες της επιχείρησης πρώτα πρέπει να καλυφθούν οι αντίστοιχες ατομικές. Για αυτό,

μεριμνά το κάθε διοικητικό στέλεχος. Η αξιολόγηση εμφανίζεται σε όλα τα επίπεδα διαχείρισης και τα αποτελέσματά της επηρεάζουν όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, έργων και λειτουργιών. Η ποιότητα απόδοσης της ομάδας πρέπει να παρακολουθείται, να αξιολογείται και να βελτιώνεται (Aziz et al., 2011). Η αξιολόγηση, πέραν της ανταμοιβής, συνδέεται και με τη διατήρηση του αριθμού των εργαζομένων (άρα και τη στελέχωση), την ανακάλυψη εκπαιδευτικών κενών (άρα και την εκπαίδευση), τα κίνητρα της αυτοπραγμάτωσης και αναγνώρισης προσπαθειών (άρα και το employee turnover), καθώς και με το ζήτημα της σύγκρισης (άρα και την ομαδικότητα). Αυτή η συνειδητοποίηση προϊδεάζει για τη σημαντικότητα της διαδικασίας που αναλύεται στη συνέχεια. Στα κεφάλαια που ακολουθούν παραθέτω, αρχικά, την διαδικασία της αξιολόγησης στα έργα σε σύγκριση με τις λειτουργίες. Ακολουθεί ο ορισμός και τα χαρακτηριστικά της ανταμοιβής με τις διαφορές που προκύπτουν σε κάθε περίπτωση και τέλος, το κεφάλαιο κλείνει με τη σημασία σύνδεσης αξιολόγησης και ανταμοιβής και τα θετικά ή τα αρνητικά που συνεπάγεται η διαδικασία αν εφαρμοστεί ιδανικά ή λανθασμένα αντίστοιχα.

3.4.1. Αξιολόγηση στα έργα και στις λειτουργίες

Η αξιολόγηση είναι διαδικασία με τρεις χρονικές διαστάσεις: παρελθόν, παρόν και μέλλον (Αγαθονικοπούλου, 2006). Εκτείνεται στο παρελθόν γιατί εξετάζει επιδόσεις που έχουν παρέλθει αλλά και γιατί η επίδοση του παρόντος συγκρίνεται με την συνολική πορεία του εργαζομένου. Η προέκταση στο μέλλον έχει να κάνει με τις αντίστοιχες αλλαγές στις εργασιακές ανταμοιβές και την συνέχεια συνεργασίας.

Στις λειτουργίες εντοπίζονται καθαρά και οι τρεις διαστάσεις. Η αξιολόγηση σε αυτές είναι μία συνεχής και συστηματική διαδικασία (Μιχαήλ¹, 2021). Ο functional manager συνήθως, διαθέτει αρχείο με το σύνολο των επιδόσεων των εργαζομένων του, το οποίο συμβουλευέται και ενημερώνει κάθε φορά που αξιολογεί. Πάντοτε η επίδοση συγκρίνεται με το παρελθόν, εντοπίζεται η ανοδική ή καθοδική πορεία του συνεργάτη και το αποτέλεσμα αυτής της σύγκρισης επηρεάζει την μελλοντική επαγγελματική πορεία του αξιολογούμενου (Dessler, 2013). Αναθεωρούνται τα εργασιακά λάθη και εντοπίζονται οι τεχνικές ελλείψεις, ώστε η ανατροφοδότηση και η εκπαίδευση να γίνονται ανάλογα. Η κάθε αξιολόγηση απέχει χρονικά από την επόμενη τόσο όσο ορίζει

η πολιτική της επιχείρησης. Για παράδειγμα η Deloitte αξιολογεί το προσωπικό της κάθε μήνα, ενώ η Lidl κάθε εξάμηνο (Μιχαήλ², 2021).

Αντίθετα, στα έργα ξεχωρίζει περισσότερο η χρονική διάσταση του παρόντος. Στο τελευταίο στάδιο του κύκλου ζωής ενός έργου αξιολογείται το αποτέλεσμα και το προϊόν ή η υπηρεσία παραδίδεται στον πελάτη (Κουκλάρης, 2019). Εδώ, το προσωπικό αξιολογείται για τα παραδοτέα του, γίνεται μία ανασκόπηση των προβλημάτων που προέκυψαν, γίνεται ο λογιστικός έλεγχος και γενικότερα, συλλέγονται όλες οι πληροφορίες που θα φανούν χρήσιμες στην αξιολόγηση, αλλά και στα μελλοντικά έργα. Φυσικά η αξιολόγηση γίνεται βάσει εργασιών που παρήλθαν, αλλά ο project manager δεν διαθέτει συγκεντρωτικό αρχείο όλης της πορείας των μελών των ομάδων του. Συνεργασίες μπορεί να συνέβησαν ξανά στο παρελθόν αλλά ποτέ με τον ίδιο τρόπο. Άρα και η αξιολόγηση λόγω της φύσης των εργασιών του έργου δεν μπορεί να γίνει συστηματικά και επαναληπτικά, παρά μόνο μεμονωμένα και μοναδικά. Σαφώς και στο περιβάλλον της επιχείρησης έργων το μόνιμο ανθρώπινο δυναμικό αξιολογείται συχνά, αλλά υπεύθυνος σε αυτή την περίπτωση είναι ο εκάστοτε λειτουργικός διευθυντής. Ο διαχειριστής έργων και η αξιολόγησή του λειτουργούν βοηθητικά (Ραμματά, 2010). Επιπλέον, εφόσον το ανθρώπινο δυναμικό των έργων διαλύεται με το πέρας αυτού και δεν σχηματίζεται ποτέ ξανά με την ίδια σύσταση, η μελλοντική αξία της αξιολόγησης περιορίζεται στην επανάληψη (ή μη) επιλογής ενός εργαζομένου. Επομένως, η αξιολόγηση έχει κάποια βαρύτητα για το μέλλον των εργαζομένων στα έργα, αλλά μικρότερη συγκριτικά με τις λειτουργίες. Η αξιολόγηση στις λειτουργίες εξυπηρετεί μακροχρόνιες αποφάσεις διατήρησης και ανέλιξης προσωπικού, ενώ στα έργα βραχυχρόνιες επαναλήψεις συνεργασίας.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι υπεύθυνος αξιολόγησης στην περίπτωση των λειτουργιών είναι ο functional manager, ενώ στα έργα ο project manager. Όπως ανέφερα, ο τελευταίος αξιολογεί την απόδοση της ομάδας έργου και τη μεταφέρει στο μόνιμο λειτουργικό διευθυντή, γραπτά ή προφορικά, έχοντας βοηθητικό ρόλο (Ψαρρά, 2011). Υπάρχουν περιπτώσεις που ο διαχειριστής των έργων αναλαμβάνει εξολοκλήρου τη διαδικασία (ιδίως στην αποκλειστικά δική του ομάδα έργου), ή περιπτώσεις που ο λειτουργικός διευθυντής αξιολογεί ανεξάρτητα της ανατροφοδότησης του διαχειριστή των έργων, ή ακόμη και περιπτώσεις που η συνεργασία των δύο είναι πλήρης. Σε κάθε περίπτωση όμως, οι διευθυντές επιλέγουν την καλύτερη μέθοδο αξιολόγησης, ανάλογα τα εκάστοτε κριτήρια εργασίας, με την αξιολόγηση του λειτουργικού διευθυντή να έχει μεγαλύτερη βαρύτητα. Ίσως στα μεγάλα έργα η αξιολόγηση του project manager έχει

μεγαλύτερη ουσία, καθώς έχει το χρόνο να αποκτήσει καλύτερη εικόνα των εργαζομένων και να οδηγηθεί σε έγκυρη και αξιόπιστη αξιολόγηση που οφείλει να ληφθεί υπόψιν. Είναι επόμενο, η αξιολόγηση των ομάδων έργου να υφίσταται μόνο σε όσες ανήκουν στην δικαιοδοσία του project manager και της επιχείρησης. Οι εξωτερικοί εργολάβοι δεν αξιολογούνται συστηματικά. Ο διαχειριστής απλώς ελέγχει την ποιότητα των παραδοτέων τους για να δοθεί η συμφωνημένη αμοιβή και οι συνεργασίες επαναλαμβάνονται στο μέλλον αν προκύψει ευκαιρία και αν και τα δύο συναλλασσόμενα μέρη μείνουν ικανοποιημένα.

Σημαντικές διαφορές στη διαδικασία αξιολόγησης έργων και λειτουργιών είναι το προφίλ των εργαζομένων και τα τεχνολογικά μέσα παρακολούθησης απόδοσης. Από έργο σε έργο το ανθρώπινο δυναμικό αλλάζει διαρκώς θέτοντας εμπόδια στην αξιολόγηση του project manager, ο οποίος δεν σχηματίζει πλήρη εικόνα εργασιακής απόδοσης (Τσαουσίδης, 2019). Καλείται να κρίνει την απόδοσή τους από ένα μικρό χρονικό διάστημα συνεργασίας, εν αντιθέσει με τις λειτουργίες και τον functional manager που συνεργάζεται με το προσωπικό του σε μόνιμη βάση. Ο τελευταίος από το αρχείο αξιολογήσεων που διαθέτει μπορεί να εντοπίσει ανοδική ή καθοδική πορεία, όπως και το ενδεχόμενο μίας απλής αστοχίας. Στα έργα, ο διαχειριστής που πρέπει να ανταπεξέλθει στα οικονομικά, χρονικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά του έργου του δεν συγχωρεί τόσο εύκολα εργασιακές αστοχίες ούτε τις κατατάσσει στα περιθώρια λάθους. Η διαρκής ανακατανομή ρόλων και η συνεχής διαφοροποίηση του αντικειμένου εργασίας στα έργα θέτει εμπόδια στη διαδικασία αξιολόγησης και ταυτόχρονα υπερτονίζει την ανάγκη της, ώστε να διευκολυνθεί το έργο του project manager. Τα τεχνολογικά μέσα που διαθέτει ο διαχειριστής για παρακολούθηση εξέλιξης εργασιών δεν του δίνουν ίσως όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται για να αξιολογήσει αντικειμενικά το ανθρώπινο δυναμικό του (Tohidí, 2011). Ένα λογισμικό παρόμοιο του λειτουργικού διευθυντή με αρχείο εξέλιξης απόδοσης κατά τη διάρκεια του έργου που θα του επιτρέπει να σημειώνει την προσπάθεια ακριβώς όταν γίνεται, αλλά και τα προβλήματα που προκύπτουν, θα διευκολύνει το έργο του μακροπρόθεσμα. Οι πληροφορίες με τη μορφή ημερολογίου είναι χρήσιμες για την κατανόηση του προφίλ των εργαζομένων, βοηθούν σε μελλοντικές διοικητικές αποφάσεις (Νικολοπούλου, 2014) και χαρίζουν αξιοπιστία στη διαδικασία καθώς ο εργαζόμενος βλέπει ακριβώς τους λόγους που αξιολογήθηκε χαμηλά ή υψηλά (Μιχαήλ², 2021). Η ανατροφοδότηση αυτή πετυχαίνει βελτίωση των επιδόσεων δείχνοντας τα σημεία που η εργασία εκτελείται σωστά και τα σημεία που πρέπει να γίνει μεγαλύτερη προσπάθεια. Είναι βασικό να γνωρίζει ο εργαζόμενος τις επιδόσεις του για να φέρνει εις πέρας τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει.

Αναφορικά με τους εργαζομένους και την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν υπόψιν, όπως ανέφερα σε προηγούμενο σχετικό κεφάλαιο, όταν έχουν να επιλέξουν ανάμεσα σε project και functional manager διαλέγουν τον δεύτερο λόγω μονιμότητας. Υποθέτω λοιπόν, ότι και στην αντίστοιχη περίπτωση της αξιολόγησης θα δώσουν μεγαλύτερη βαρύτητα στα αποτελέσματα αυτής που σχετίζεται με την μόνιμη εργασία τους. Στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δεν εντοπίστηκε κάποια μελέτη που να ερευνά ακριβώς την βαρύτητα που δίνουν οι εργαζόμενοι στην αξιολόγησή τους στα έργα συγκριτικά με αυτή των λειτουργιών. Παρόλα αυτά, η ανατροφοδότηση από τον διαχειριστή των έργων και η δική του αξιολόγηση ίσως σε πιθανή έρευνα να είχε μικρότερη βαρύτητα από την αντίστοιχη του λειτουργικού διευθυντή. Άλλωστε, όποια κι αν είναι η αξιολόγησή τους στα έργα θα αναζητήσουν νέα εργασία στο τέλος τους, για να τους επηρεάσει μία αρνητική αξιολόγηση σε μόνιμη βάση. Στις λειτουργίες αντίθετα, η αρνητική αξιολόγηση επηρεάζει άμεσα την αύξηση των χρηματικών τους απολαβών, τις ευκαιρίες τους για προαγωγή και τη διατήρηση των θέσεων εργασίας τους συνολικά. Οι έρευνες που έχουν λάβει χώρα σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης αναφέρονται αποκλειστικά σε έργα ή σε λειτουργίες. Ενδεχομένως, τα αποτελέσματα μίας συνδυαστικής έρευνας να είχαν μεγάλο ενδιαφέρον, καθώς πολλοί εργαζόμενοι απασχολούνται σε έργα και λειτουργίες ταυτόχρονα. Επίσης, τα αποτελέσματά της θα βοηθούσαν ιδιαίτερα τους project managers στη διαχείριση και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Ενθαρρύνεται λοιπόν, μία συγκριτική έρευνα, τα αποτελέσματα της οποίας θα κάλυπταν το σχετικό βιβλιογραφικό κενό.

Θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε τις διαφορές στη διαδικασία της αξιολόγησης μεταξύ έργων και λειτουργιών στον παρακάτω πίνακα:

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΑ ΕΡΓΑ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

ΕΡΓΑ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ
Χρονική διάσταση: παρόν	Χρονική διάσταση: παρελθόν-παρόν-μέλλον
Μοναδική και μεμονωμένη διαδικασία στο τέλος του έργου	Συνεχής και συστηματική διαδικασία
Βραχυχρόνιες επιλογές επανάληψης συνεργασίας	Μακροχρόνιες επιρροές σε στρατηγικές διατήρησης και ανέλιξης προσωπικού
Υπεύθυνος αξιολόγησης ο project manager, βοηθητικός ρόλος σε τελική αξιολόγηση του functional manager	Υπεύθυνος τελικής αξιολόγησης ο functional manager

Μεταβαλλόμενο προφίλ εργαζομένων δυσκολεύει τη διαδικασία της αξιολόγησης	Σταθερό και μόνιμο ανθρώπινο δυναμικό
Τεχνολογικά μέσα παρακολούθησης της εξέλιξης των εργασιών θα έπρεπε να διευρυνθούν με σκοπό την αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων	Τεχνολογικά μέσα παρακολούθησης της εξέλιξης των επιδόσεων σε βάθος χρόνου
Η μη μονιμότητα των εργαζομένων συνεπάγεται μικρότερη βαρύτητα από μέρους τους για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους	Η μονιμότητα του προσωπικού συνεπάγεται μεγάλο ενδιαφέρον από μέρους τους για τις επιδόσεις που οδηγούν σε καταξίωση

Σε κάθε περίπτωση, η παρακολούθηση της εξέλιξης των εργαζομένων μέσα από ένα σύστημα αξιολόγησης που θα συντονίζει και θα ενοποιεί τη συμβολή όλων των εργαζομένων συμβάλει στην αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και της επιχείρησης συνολικά (Δράκου, 2006). Είναι λογικό όσα περισσότερα είναι τα τμήματα και οι εργαζόμενοι που παρακολουθούνται να δυσκολεύει η ακρίβεια του ελέγχου (Aziz et al., 2011). Για αυτό και η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται συστηματικά και να ακολουθεί συγκεκριμένα ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια που θα αποτυπώνουν τις πραγματικές εργασιακές αποδόσεις. Τα κριτήρια εξετάζονται στη συνέχεια μέσα στο περιβάλλον των έργων και των λειτουργιών.

3.4.1.1. Κριτήρια αξιολόγησης

Σύμφωνα με τον Dessler (2013) η αξιολόγηση είναι μία διαδικασία σύγκρισης προηγούμενης και τωρινής απόδοσης εργαζομένου, βάσει κάποιων συγκεκριμένων κριτηρίων που τίθενται εξαρχής από τον ίδιο τον οργανισμό και τη διεύθυνση. Τα κριτήρια αυτά συνδράμουν στη επιθυμητή εργασιακή απόδοση και συγκρίνουν τα πρόσφατα αποτελέσματα με τα καλύτερα δυνατά. Η αξιολόγηση πρέπει να βασίζεται σε ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια (Γεωργακάκη, 2019). Όπως για παράδειγμα η ολοκλήρωση μίας απαιτούμενης εργασίας στο δοθέν χρόνο (βασικό ποσοτικό κριτήριο στα έργα) και η ικανότητα του ατόμου για συνεργασία και επικοινωνία με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού (ποιοτικό κριτήριο). Η απαίτηση για κριτήρια που προηγούνται της

διαδικασίας της αξιολόγησης ισχύει τόσο για τα έργα, όσο και για τις λειτουργίες. Στα κριτήρια συγκαταλέγονται τα καθήκοντα της κάθε θέσης εργασίας, η κουλτούρα της επιχείρησης, οι αντικειμενικοί στόχοι (Μέθοδος MBO) και η αξιολόγηση από κάθε πλευρά του εργασιακού περιβάλλοντος (Μέθοδος 360°):

- **Καθήκοντα θέσης**

Η πρώτη κοινή απαίτηση κριτηρίων είναι τα καθήκοντα της θέσης που περιγράφονται στην αρχή κάθε έργου και στις περιγραφές θέσεων εργασίας των λειτουργιών. Οι managers οφείλουν να εξηγήσουν στους συνεργάτες τους τι σημαίνει ακριβώς η πετυχημένη απόδοση και τι αναμένουν από εκείνους (Νικολοπούλου, 2014). Η στοχοθεσία που λαμβάνει χώρα εξαρχής βοηθάει, ώστε να γίνουν διακριτές οι αποκλίσεις στην απόδοση των εργαζομένων. Οι περιγραφές θέσεων εργασίας είναι σημαντικές για μία ολοκληρωμένη και πετυχημένη αξιολόγηση εργαζομένων, τόσο από πλευράς διαχείρισης που ακολουθεί μία βάση, όσο και από πλευράς εργαζομένων που γνωρίζουν τι ακριβώς πρέπει να κάνουν (Αγαθονικοπούλου, 2006).

- **Κουλτούρα επιχείρησης**

Σαφώς και η κουλτούρα της επιχείρησης, έργων και λειτουργιών, έχει πολλά να πει για τη διαδικασία της αξιολόγησης (Νικολοπούλου, 2014). Το αν θα εφαρμοστεί και το πως εξαρτώνται από τις στρατηγικές, τις πολιτικές, το όραμα και την αποστολή της. Χωρίς η ίδια να δίνει αξία στη διαδικασία, το σύστημα δεν εφαρμόζεται και ακόμη κι αν εφαρμοστεί δεν θα έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η εταιρία οφείλει να αναζητά τον βέλτιστο τρόπο αξιολόγησης για δίκαιη διάθεση ανταμοιβών, για διαμόρφωση κουλτούρας μάθησης και ανατροφοδότησης απαλλαγμένη από συναισθηματικές και υποκειμενικές επιρροές, ώστε να πετυχαίνει διαφάνεια και ανοιχτή επικοινωνία. Το ενδιαφέρον για την εξέλιξη του συνεργάτη δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ διεύθυνσης και εργαζομένων, παρακινώντας τους τελευταίους να λάβουν υπόψιν τις συμβουλές του διευθυντή τους και να βελτιωθούν στα σημεία που συζητήθηκαν (Μιχαήλ², 2021). Όσο ιδανική και αν περιγράφεται η παραπάνω κουλτούρα, πετυχαίνει την ευθυγράμμιση επιχειρηματικών και ατομικών στόχων. Πετυχαίνει την ευθυγράμμιση των αναγκών της επιχείρησης, των εργαζομένων, των πελατών.

- **Αντικειμενικοί στόχοι - Μέθοδος MBO (Management by Objectives)**

Ο θεμελιωτής του σύγχρονου management, Peter Drucker, διατύπωσε την μέθοδο αξιολόγησης με βάσει την επίτευξη αντικειμενικών στόχων (Μιχαήλ¹, 2021). Οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι SMART: Specific/Σαφείς, Measurable/Μετρήσιμοι,

Attainable/Διαχρονικοί, Relevant/Σχετικοί, Timely/Εγκαιροι. Οι αντικειμενικοί στόχοι κάθε επιχείρησης, έργων και λειτουργιών, πρέπει να συνδυάζουν και τα πέντε αυτά χαρακτηριστικά. Ποικίλουν ανάλογα το είδος, το μέγεθος, το όραμα και την αποστολή κάθε εταιρίας έργων και λειτουργιών. Η σαφής διατύπωση αυτών των στόχων είναι το πρώτο βήμα της μεθόδου για ακρίβεια στην υλοποίησή τους. Στη συνέχεια της αξιολόγησης, ο εκάστοτε manager συγκρίνει το αποτέλεσμα της εργασίας που πέτυχε ο εργαζόμενος σε σχέση με αυτό που του ζητήθηκε. Με αυτό τον τρόπο αμβλύνονται οι πρωταρχικοί στόχοι. Έπειτα, οι επιδόσεις αξιολογούνται σε συνδυασμό και με την αυτοαξιολόγηση του εργαζομένου, σε ένα περιβάλλον αμοιβαίας ανταλλαγής πληροφορίας. Τέλος, η αξιολόγηση κλείνει με τον καθορισμό νέων στόχων για τα νέα χρονικά διαστήματα. Η μέθοδος MBO είναι ιδανική για τα έργα, αλλά και τις λειτουργίες, καθώς συνοψίζει τα κριτήρια και τα βήματα αξιολόγησης που πρέπει να ακολουθήσει ένας διευθυντής. Στα έργα η μέθοδος της επίτευξης αντικειμενικών στόχων ταιριάζει στη φύση τους και βοηθάει τον project manager να διαμοιράσει ρόλους, να ελέγχει τα παραδοτέα και να αξιολογεί δίκαια το αποτέλεσμα των εργασιών.

- **Μέθοδος 360°**

Όπως αναφέρει και ο Dessler (2013), η αξιολόγηση γίνεται από διαφορετικά πρόσωπα, όπως ο διευθυντής, ο προϊστάμενος, οι συνάδελφοι, το ίδιο το άτομο, οι πελάτες και οι υφιστάμενοι. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η αυτοαξιολόγηση που συνεχίζει να είναι ενεργή και κατά τη διάρκεια της ανατροφοδότησης από τον αξιολογητή με τη μορφή της συζήτησης (Γεωργακάκη, 2019). Η μέθοδος της άντλησης πληροφοριών για αξιολόγηση που λαμβάνει υπόψιν, όχι μόνο τα αντικειμενικά κριτήρια της θέσης, αλλά και το περιβάλλον εργασίας στο σύνολό του, είναι η μέθοδος των 360° (Μιχαήλ¹, 2021). Ανάλογα το μέγεθος και τη συνεισφορά της θέσης επιλέγονται οι συνεργάτες που θα αξιολογήσουν ανώνυμα. Επιπλέον, ανάλογα το μέγεθος της επαφής του αξιολογούμενου μαζί τους, μπαίνουν βαρύτητες στη βαθμολογία καθενός για να βγει στο τέλος ένας συνολικός βαθμός. Οι συνάδελφοι που έρχονται σε καθημερινή επαφή με τον αξιολογούμενο ή οι πελάτες που είναι σε άμεση επικοινωνία με έναν εργαζόμενο στη θέση του πωλητή, είναι αναμενόμενο να έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην αξιολόγησή τους, από έναν συνεργάτη που επικοινωνεί με τον αξιολογούμενο μία φορά το μήνα. Στις λειτουργίες η συγκεκριμένη μέθοδος προτιμάται αρκετά. Μία εταιρία λειτουργιών για παράδειγμα, που λαμβάνει υπόψιν της ως κριτήριο την άποψη των συνεργατών και εφαρμόζει το σύστημα 360° είναι η Trivago.

Ίσως αυτή η μέθοδος να βρίσκει πιο γόνιμο το έδαφος στις λειτουργίες παρά στα έργα. Στα έργα, ιδίως στα μικρής διάρκειας, οι σχέσεις δεν προλαβαίνουν να αναπτυχθούν στο έπακρον θέτοντας εμπόδια στην αντικειμενικότητα της αξιολόγησης. Λόγω βραχύχρονων σχέσεων που στο τέλος των έργων διαλύονται, δεν σχηματίζεται ολοκληρωμένα η εικόνα ενός συνεργάτη. Στην αξιολόγησή τους μπορεί τα υπόλοιπα μέλη να εκθειάσουν ή να υπονομεύσουν τον συνεργάτη τους, είτε λόγω υποκειμενικότητας, είτε λόγω ανταγωνισμού, είτε λόγω σύγκρισης. Μην ξεχνάμε ότι το περιβάλλον του έργου είναι πλέον ανταγωνιστικό, χαρακτηρίζεται από συχνές συγκρούσεις και δεν προσφέρει αμέτρητες ευκαιρίες για καριέρα. Ακόμη, η αμηχανία αξιολόγησης μίας συνεργασίας, κυρίως εφήμερης, μπορεί να επηρεάσει τα άτομα ώστε να επιλέξουν μεσαίες βαθμολογίες, γεγονός που αχρηστεύει το αποτέλεσμα της διαδικασίας και αλλοιώνει τις προσπάθειες για βελτίωση επιδόσεων.

3.4.2. Ανταμοιβές στα έργα και στις λειτουργίες

Το σύστημα ανταμοιβών συνδέει την χρηματική απολαβή με την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων (Νικολοπούλου, 2014). Αντικατοπτρίζει δηλαδή, το αν και κατά πόσο ο εργαζόμενος πέτυχε τα ατομικά, ομαδικά και επιχειρησιακά πρότυπα απόδοσης. Οι υψηλές εργασιακές επιδόσεις συνεπάγονται την διατήρηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που θέτει η επιχείρηση. Για να διατηρηθούν οι επιδόσεις υψηλές, ο εργοδότης οφείλει να αναγνωρίζει και να ανταμείβει ανάλογα τις προσπάθειες (Πρεδάρης, 2019). Η πολυπόθητη φράση «Καλή δουλειά!» δίνει κίνητρο στον εργαζόμενο να συνεχίσει και καλύπτει την ανάγκη του για δικαιοσύνη και διαφοροποίηση στις αμοιβές. Η διαφοροποίηση των αμοιβών εξαλείφει το πρόβλημα σύγκρισης που εντοπίζεται μεταξύ των εργαζομένων και αναγνωρίζει τις προσπάθειες (Μιχαήλ², 2021). Όταν η αξιολόγηση γίνεται αντικειμενικά και με διαφάνεια και συνοδεύεται από ένα διαφοροποιημένο σύστημα ανταμοιβών που αντιστοιχεί στις προσπάθειες, ο εργαζόμενος αισθάνεται σίγουρος για την απόδοσή του και όχι αδικημένος γιατί οι προσπάθειές του δεν έπεσαν στο κενό. Το αίσθημα αυτό ισχύει για τους εργαζομένους και των έργων και των λειτουργιών.

Μία αμοιβή πρέπει να είναι εξωτερικά και εσωτερικά δίκαιη τόσο στα έργα, όσο και στις λειτουργίες. Εξωτερικά δίκαιη είναι όταν δεν απέχει από την αντίστοιχη των επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται στον ίδιο κλάδο, ενώ εσωτερικά δίκαιη είναι η αμοιβή

που «εξατομικεύεται βάσει προσόντων, ικανοτήτων προσφοράς, συμπεριφοράς και αποδόσεως του κάθε εργαζομένου» (Νικολοπούλου, 2014, σελ. 30). Αν πληροί και τις δύο μορφές, αποτελεί κίνητρο καθώς αυξάνει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, μειώνει το κόστος εργασίας, συνδράμει στην υλοποίηση των στρατηγικών της επιχείρησης και διαμορφώνει κουλτούρα συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων και εργαζόμενου με προϊστάμενο.

Η κάθε επιχείρηση, έργων και λειτουργιών, επιλέγει το σύστημα ανταμοιβών που λειτουργεί καλύτερα στο περιβάλλον εργασίας της ανάλογα την κουλτούρα της. Ρόλο στο ύψος ανταμοιβών παίζει το κόστος ζωής της χώρας που δραστηριοποιείται, ο πληθωρισμός, οι μισθοί που κυμαίνονται στην αγορά εργασίας, η οικονομική κατάσταση της χώρας και της επιχείρησης, ο τοπικός ή διεθνής χαρακτήρας της εταιρίας, ακόμη και οι ενδεχόμενες πιέσεις από τα εργατικά σωματεία (Ψαρρά, 2011). Επίσης, η ίδια η βαρύτητα της θέσης καθορίζει την αμοιβή της ανάλογα της απαιτήσεις της σε καθήκοντα και δεξιότητες. Οι λειτουργίες που διαθέτουν οργανωμένο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μετράνε ακριβώς αυτή τη βαρύτητα με το σύστημα των HAY Points (Μιχαήλ¹, 2021). Η μέθοδος αυτή έχει ως αποτέλεσμα τα μισθολογικά κλιμάκια, τα οποία μεταφράζονται σε χρηματικές απολαβές και δημιουργούν τις μισθολογικές δομές των λειτουργιών. Στην ουσία, αυτή η μέθοδος απαρτίζεται από τρεις πυλώνες αξιολόγησης της βαρύτητας της θέσεις, έχοντας ο καθένας σαν αποτέλεσμα έναν βαθμό. Ο πρώτος πυλώνας είναι η «Τεχνογνωσία» που βαθμολογεί τη θέση ως προς τις απαιτήσεις της για τεχνικές γνώσεις, διοικητικές ικανότητες και διαπροσωπικές σχέσεις. Ο δεύτερος πυλώνας βαθμολογεί την ανάγκη για «Επίλυση προβλημάτων». Αξιολογεί δηλαδή, το βαθμό της σκέψης που χρειάζεται η θέση για επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων. Οι λύσεις σε μία θέση εργασίας μπορεί να είναι προκαθορισμένες και απλά να εφαρμόζονται, ή μπορεί να προκύπτουν από προβλήματα που δεν προβλέπονται εκ των προτέρων. Επομένως, μία αμοιβή για μία θέση που ο εργαζόμενός της οφείλει να βρίσκει πρωτότυπες λύσεις δεν μπορεί να ταυτίζεται με μία αμοιβή θέσης της οποίας οι μέθοδοι είναι έτοιμες. Τέλος, η ανταμοιβή καθορίζεται και από την «Υπευθυνότητα» που πρέπει να διακατέχει το άτομο που την επανδρώνει. Η υπευθυνότητα αξιολογείται ως προς την ελευθερία δράσης και καθοδήγησης του ατόμου, αν δηλαδή η εργασία του απλώς επαναλαμβάνεται ή αν έχει διευρυμένο φάσμα πολιτικών, και ως προς τη φύση και το πεδίο της επίπτωσης της εργασίας. Η επίπτωση σημαίνει συνεισφορά στο τελικό αποτέλεσμα της επιχείρησης, σημαίνει διευθυντικά καθήκοντα που επηρεάζουν ένα μέρος ή το σύνολο του εργατικού δυναμικού και σημαίνει επίσης, ενδεχόμενο διαμοιρασμό ευθυνών με άλλες λειτουργίες. Οι βαθμοί από τους τρεις πυλώνες

συγκεντρώνονται σε έναν τελικό, ο οποίος δίνει το εύρος που κυμαίνεται η αμοιβή της θέσης. Ο παραπάνω υπολογισμός γίνεται για το σταθερό τμήμα των αμοιβών, κυρίως στις λειτουργίες και όχι τόσο στα έργα.

Εκτός από σταθερές, οι ανταμοιβές είναι και μεταβλητές με την μορφή bonus, αύξησης, προαγωγής ή αμοιβής με το κομμάτι. Η τελευταία συνηθίζεται πολύ στα έργα, ιδίως στα βιομηχανικά και κατασκευαστικά (Νικολοπούλου, 2014). Ο τρόπος αυτός ενεργοποιεί τα ατομικά κίνητρα αλλά δεν συμβάλει στην αντιμετώπιση της ανασφάλειάς ενός μη σταθερού μισθού ή στην ομαδικότητα. Παρόλα αυτά, είναι ένας τρόπος αμοιβής που αντικατοπτρίζει τις προσπάθειες. Επιπλέον, οι αμοιβές μπορεί να είναι και μη χρηματικές, όπως εταιρικά προνόμια, προγράμματα ασφάλισης, διάφορες υπηρεσίες και κάλυψη εκπαιδευτικών κενών (Ψαρρά, 2011). Οι μη χρηματικές ανταμοιβές μάλλον λειτουργούν καλύτερα στο περιβάλλον του έργου, όπου οι αυξήσεις και τα bonus περιορίζονται από τον προϋπολογισμό. Στις λειτουργίες οι χρηματικές αυξήσεις δίνονται ευκολότερα στους μόνιμους εργαζομένους. Μόνο τα μεγάλα έργα που χρονικά εκτείνονται πάνω από ένα έτος μπορούν να δώσουν ανταμοιβές αντίστοιχες της προσπάθειας (Aviram-Unger και Zwikael, 2010). Επομένως, ο project manager ενθαρρύνεται να επιμένει για περισσότερους πόρους σε αυτά, ώστε να εφαρμόζει ευκολότερα τη διαδικασία αξιολόγησης και ανάλογης ανταμοιβής.

Η ανταμοιβή στις λειτουργίες συναντά λιγότερους περιορισμούς συγκριτικά με τα έργα. Ο functional manager, αφού αξιολογήσει θετικά, μπορεί να αποφασίσει για προαγωγές, χρηματικές και μη αμοιβές. Στα έργα πολλές φορές δεν είναι ο project manager αυτός που θα αποφασίσει για το ύψος και το είδος των αμοιβών (Αγαθονικοπούλου, 2006). Για παράδειγμα όταν ο σπόνσορας δίνει ένα συγκεκριμένο όριο χρημάτων που διαμοιράζεται σε όλο το έργο, ο διαχειριστής δεν μπορεί να αλλάξει την αρχική του διάθεση χρημάτων στους ανθρώπινους πόρους. Επίσης, προαγωγές συμβαίνουν μόνο στο περιβάλλον της επιχείρησης έργων στους μόνιμους εργαζομένους. Παρόλα αυτά, σαν ανταμοιβή μπορεί σε κάθε περίπτωση να δώσει καλύτερες συνθήκες και ώρες εργασίας και να καλύψει τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού του αναγνωρίζοντας έμπρακτα τις αποδόσεις τους και δίνοντάς τους ευκαιρίες για μελλοντικές εργασίες. Είναι λογικό η κάθε εταιρία, έργων και λειτουργιών, να πληρώνει τα περισσότερα που μπορεί με βάση τον τζίρο της, αλλά το συναίσθημα των εργαζομένων καμιά φορά μπορεί να έχει μεγαλύτερη βαρύτητα από την αμοιβή (Tohidi, 2011). Ένας διευθυντής δηλαδή, που διευκολύνει το ανθρώπινο δυναμικό του με κατανόηση των αναγκών και της προσωπικής τους ζωής και ανταμείβει

με ασφάλεια εργασίας και ευκαιρίες για μάθηση, μπορεί να πετύχει εξίσου μεγάλη δέσμευση από το προσωπικό του συγκριτικά με ένα διευθυντή που ανταμείβει με χρηματικές αυξήσεις.

Έχοντας αναλύσει τις διαδικασίες μεμονωμένα, θα περιγράψω τη σημασία που έχει η σύνδεση μεταξύ ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης και ενός συστήματος ανταμοιβών για τις σύγχρονες εταιρείες οποιασδήποτε λειτουργίας και οποιουδήποτε έργου.

3.4.3. Σημασία σύνδεσης αξιολόγησης και ανταμοιβής

Η διάφανη και δίκαιη αντιστοιχία πραγματικής απόδοσης με ανταμοιβή δημιουργεί κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον (Τσαουσιδής, 2018). Ιδίως στα δυναμικά περιβάλλοντα των έργων και των λειτουργιών η συνεχής εξέλιξη και αλλαγή είναι απαίτηση όχι μόνο από την ίδια την επιχείρηση, αλλά και από την σταδιοδρομία των εργαζομένων (Ekrot et al., 2015). Καθώς η πολυπλοκότητα και η αλληλεξάρτηση των εργασιών αυξάνεται, οι διευθυντές αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη ασάφεια στην απόδοση των εργαζομένων τους. Στις παραπάνω συνθήκες, η ενδυνάμωση και τα κίνητρα μειώνουν την ανάγκη διαρκής παρακολούθησης του προσωπικού, το οποίο εργάζεται ανεξάρτητα γνωρίζοντας ότι οι προσπάθειές του θα αναγνωριστούν στην αξιολόγηση (Heffernan and McMackin). Συνεπώς, μειώνεται το κόστος συντονισμού και παρακολούθησης. Η αρχή και το τέλος της ενδυνάμωσης εντοπίζονται στις διαδικασίες της αξιολόγησης και της ανταμοιβής.

Η αξιολόγηση συντελεί στη μείωση της υποκειμενικότητας και στην άμβλυνση των προκαταλήψεων, ενώ το αποτέλεσμά της μεταφέρεται στο σύστημα μισθοδοσίας της εταιρίας (Aziz et al., 2011). Λύνει δηλαδή, το πρόβλημα της διαφάνειας της εκτίμησης του manager, κυρίως όταν συνοδεύεται από συζήτηση και αμοιβαία ανατροφοδότηση (Αγαθονικοπούλου, 2006). Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι διακρίνουν τη συνεισφορά τους στον οργανισμό και αναμένουν την αντίστοιχη ανταμοιβή. Όταν η αξιολόγηση γίνεται αξιοκρατικά, οι εργαζόμενοι αντιδρούν με περιέργεια και δέχονται ευκολότερα ένα μη επιθυμητό αποτέλεσμα (Gale et al., 2016). Η ανάγκη διασφάλισης των συμφερόντων μέσω ενός διάφανου και δίκαιου συστήματος αξιολόγησης («drive to defend»), συνδέεται άρρηκτα με την ανάγκη απόκτησης και αναγνώρισης της προσπάθειας μέσω ενός συστήματος ανταμοιβών («drive to acquire») (Groysberg et al., 2008). Το σύστημα

ανταμοιβών συνδέεται με το κίνητρο της δυνατότητας ανέλιξης («potential»), που δεν πραγματοποιείται δίχως να προηγηθεί η αξιολόγηση προσωπικού (Doshi and McGregor, 2015).

Εφόσον οι ανταμοιβές δίνονται διαφοροποιημένα, ως αντίστοιχες των επιδόσεων, οι εταιρίες δείχνουν πως αναγνωρίζουν τις προσπάθειες και παρακινούν τους εργαζομένους να εξελιχθούν (Μιχαήλ², 2021). Η παρακίνηση γίνεται τόσο στον ίδιο τον αξιολογούμενο όσο και στους συνεργάτες του που βλέπουν τα βήματά του για να τον ακολουθήσουν. Έτσι, η διαφοροποίηση στις απολαβές συνεισφέρει σε ατομική και ομαδική παραγωγικότητα. Η ικανοποίηση των εργαζομένων εξασφαλίζει την συναισθηματική εργασιακή ευεξία και επιδρά άμεσα στην αφοσίωση και τη δέσμευση του προσωπικού ως προς τη θέση του στον οργανισμό (Κριτσιμάλλης, 2021). Αξιοσημείωτη παράμετρος είναι η σύγκριση με τους συναδέλφους, τους συνομήλικους και τις φιλοδοξίες του κάθε εργαζομένου, που τον οδηγούν σε εγκατάλειψη εργασίας λόγω έλλειψης αξιοκρατίας ή/και εξέλιξης (Garland, 2016). Το ζήτημα της σύγκρισης είναι πολύ βασικό στη διαδικασία της αξιολόγησης επειδή αμφισβητεί την αντικειμενικότητα του αποτελέσματός της και πλήττει το ομαδικό πνεύμα (Σουγλέρη, 2020). Η αδικία που αισθάνεται ο εργαζόμενος όταν δεν αναγνωρίζεται ο κόπος του με την αντίστοιχη ανταμοιβή είναι, συνήθως, η μεγαλύτερη αιτία διαφωνιών και συγκρούσεων στο περιβάλλον εργασίας (Καλλία, 2006). Όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι ανταμειβεται λιγότερο από αυτό που αξίζει, θα είναι παραγωγικός ως το σημείο που πιστεύει ότι αντιστοιχεί στην αμοιβή του (Νικολοπούλου, 2014). Όταν παρουσιάζονται αυτά τα ζητήματα, οι διευθυντές έχουν αποτύχει στη διαχείριση προσωπικού τους, επειδή δεν κατάφεραν να αξιοποιήσουν στο έπακρον τις προοπτικές των εργαζομένων τους ούτε να καλύψουν τις ανάγκες τους.

Οι πρακτικές της αξιολόγησης και της ανταμοιβής εστιάζουν σε τέτοιες στιγμές σύγκρισης, αλλά και στην μείωση του employee turnover. Οι ευκαιρίες για ανέλιξη δημιουργούν σημαντικούς δεσμούς με τους εργαζομένους μειώνοντας τις πιθανότητες να αναζητήσουν αλλού καλύτερη εργασία και να εγκαταλείψουν τη θέση τους (Ekrot et al., 2015). Το κόστος αντικατάστασης ενός εργαζομένου δεν συμφέρει ούτε τα έργα ούτε τις λειτουργίες. Άλλωστε, όπως απέδειξε και η έρευνα των Ekrot, Gemünden και Kock (2015) το περιβάλλον εργασίας ασκεί μεγαλύτερη επιρροή στο employee turnover συγκριτικά με τους προσωπικούς λόγους. Ο μισθός και γενικότερα οι δίκαιες ανταμοιβές είναι η συνταγή της διατήρησης εργαζομένων με υψηλές και ανταγωνιστικές δεξιότητες (Tohidi, 2011). Αυτοί οι εργαζόμενοι είναι που διατηρούν τα ανταγωνιστικά

πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων και όταν νιώθουν αδικημένοι δεν διστάζουν να απευθυνθούν για εργασία σε ανταγωνιστική εταιρία, που την συμφέρει να «κλέψει» τον εργαζόμενο.

Επιπλέον, οι project και οι functional managers αισθάνονται αμηχανία όταν ασκούν κριτική, λόγω πρόκλησης πιθανών αρνητικών συναισθημάτων (Solomon, 2016). Τα δύο αυτά εργαλεία τους διευκολύνουν, ώστε να αποκτήσουν καλύτερη εικόνα της κάθε απόδοσης για ανάλογη αμοιβή. Όπως εφαρμόζεται στη Deloitte (Buckingham and Goodall, 2015), το σύστημα αξιολόγησης είναι χάρτης που εντοπίζει τον κίνδυνο χαμηλής απόδοσης και την ετοιμότητα ανάληψης υψηλότερης θέσης ευθύνης. Συγχρόνως, επηρεάζουν το μεταβλητό μέρος της αμοιβής, καθώς δεν υφίσταται αύξηση/bonus, χωρίς πρώτα να ληφθεί υπόψιν η αξιολόγηση (Μιχαήλ², 2021).

Σημαντική παρατήρηση είναι ότι τα δύο συστήματα ευθυγραμμίζουν ατομικούς και επιχειρησιακούς στόχους (Αγαθονικοπούλου, 2006). Η ευθυγράμμιση ατομικών και επιχειρησιακών στόχων έχει νόημα γιατί συνδέει την απόδοση της επιχείρησης με την κάθε μία ατομική. Αποδοτικότητα σημαίνει επιτυχία στη διαχείριση των επενδυμένων κεφαλαίων. Δεν επηρεάζει δηλαδή, μόνο την εργασία του ανθρώπινου δυναμικού αλλά «κεντρίζει το ενδιαφέρον όχι μόνο των μετόχων και της διοίκησης της επιχείρησης αλλά και των άμεσων επενδυτών, των ανταγωνιστών και της κοινωνίας στην οποία ανήκει ο φορέας» (Νικολοπούλου, 2014, σελ. 13).

Συμπερασματικά, τα κίνητρα που δίνει η ανταμοιβή που αντιστοιχεί στις επιδόσεις επηρεάζουν την ψυχολογία του ατόμου, την αμοιβαία αλληλεπίδραση στον εργασιακό χώρο, τις εργασιακές συμπεριφορές και την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Δίχως αυτά, δεν δύναται να πετύχει καμία μακροπρόθεσμη στρατηγική. Χωρίς την αφοσίωση και τη δέσμευση των εργαζομένων δεν αυξάνεται η προστιθέμενη αξία της επιχείρησης ούτε δημιουργείται μελλοντική. Η αξιολόγηση εκτιμά και επηρεάζει την συμβολή των εργαζομένων στην αποτελεσματική εκτέλεση των έργων και των λειτουργιών. Αμφότερα τα έργα και οι λειτουργίες πρέπει να διευρύνουν τις κλίμακες αμοιβής του προσωπικού τους σε σχέση με το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και τις εργασιακές αποδόσεις και απαιτήσεις. Τα συστήματα αξιολόγησης και ανταμοιβής αποτελούν επένδυση για τη βελτίωση της παρούσας και της μελλοντικής απόδοσης συνολικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Για να γίνουν οι παραπάνω θεωρίες πιο κατανοητές θα φέρω ως παράδειγμα δύο μεγάλες εταιρίες παγκόσμιου βεληνεκούς και διεθνής φήμης, αναλύοντας τις ανάγκες που τους ώθησαν σε αλλαγή στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους και τα θετικά αποτελέσματα που πέτυχαν. Οι συγκεκριμένες εταιρίες μετασχημάτισαν τις δομές των έργων τους σύμφωνα με τις πρακτικές του HPWS πετυχαίνοντας τους μακροπρόθεσμους στόχους τους και την άμεση αναπροσαρμογή τους στις προκλήσεις της πανδημίας. Το πρώτο παράδειγμα αφορά την εταιρία τεχνολογίας Salesforce.com και στη συνέχεια, εξετάζω την φαρμακευτική εταιρία AstraZeneca.

4.1. Salesforce.com

Η Salesforce.com είναι μια εταιρία τεχνολογίας που παρέχει λύσεις διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, φέρνοντας κοντά εταιρείες και πελάτες (Levitt, 2011). Είναι μια ολοκληρωμένη πλατφόρμα CRM (customer relationship management) που δίνει σε όλα τα τμήματα των πελατών της, όπως του μάρκετινγκ, των πωλήσεων, του εμπορίου, της πληροφορικής και των υπηρεσιών, ενιαία και βελτιωμένα προϊόντα για κάθε πελατειακή ανάγκη. Προσφέρει εξατομικευμένες εμπειρίες χρησιμοποιώντας την ενσωματωμένη πλατφόρμα «Salesforce Customer 360». Όπως αναφέρουν στην ιστοσελίδα τους, είναι πρωτοπόροι και δεν φοβούνται να προσαρμοστούν στις αλλαγές. Αξιοποιούν τις νέες τεχνολογίες για να μεταμορφώσουν πλήρως τις εταιρείες-συνεργάτες τους, την καριέρα του ανθρώπινου δυναμικού τους και, όπως ελπίζουν, τον κόσμο μας. Αυτό αποτελεί το όραμά τους.

Αναγνωρίζουν την αλλαγή που συμβαίνει στο προφίλ των πελατών, που περιμένουν πολλά από τις επιχειρήσεις που επιλέγουν, και υπόσχονται να ανταποκριθούν με τα προϊόντα τους σχετικά. Από την αρχή της δραστηριοποίησής της, το 1999, υποστηρίζει ότι το να εκτελεί σωστά το έργο της ως εταιρεία σημαίνει να κάνει καλό στον κόσμο, μέσα και έξω από τον οργανισμό της. Για την εκπλήρωση αυτής της αποστολής αφιέρωσε χρόνο για δημιουργία δομών ισότητας στο περιβάλλον εργασίας, για εντοπισμό εκπαιδευτικών κενών και για υιοθέτηση πρακτικών που εγγυόνται τις μέγιστες εργασιακές αποδόσεις. Η εφαρμογή αυτών των πρακτικών ξεκίνησε το 2006,

όταν η διεύθυνση αντιλήφθηκε πως οι υφιστάμενες αναπτυξιακές διαδικασίες υποχώρησαν και πως ο ρυθμός κυκλοφορίας νέων λογισμικών μειώθηκε από τέσσερα λογισμικά το χρόνο σε μόλις ένα (Levitt, 2011). Η ανάγκη για αύξηση της παραγωγικότητας και του ηθικού των εργαζομένων αποτέλεσε πρόκληση για τους δύο διευθυντές, Chris Fry και Steve Greene, που ανέλαβαν να οδηγήσουν την εταιρία σε αλλαγές. Μελετώντας τις εναλλακτικές τους αποφάσισαν να εφαρμόσουν μεθόδους agile project management και πρακτικές ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Οι πρακτικές που εφάρμοσαν, και εξακολουθούν να ισχύουν για την εταιρία μέχρι σήμερα, αντλούνται από τις θεωρίες του HPWS.

Αρχικά, όταν η Salesforce προσλαμβάνει αναζητά στο προφίλ των υποψηφίων υψηλές γνώσεις, εργασιακή εμπειρία και κορυφαίες δεξιότητες (A-players), ιδίως στη διαχείριση της αβεβαιότητας και στην εύρεση καινοτόμων λύσεων (Levitt, 2011). Η εταιρία επιθυμεί το ανθρώπινο δυναμικό της να είναι σε θέση να διεκπεραιώνει κατάλληλα την εργασία του, αλλά και να λαμβάνει δύσκολες αποφάσεις, ώστε να κινείται αυτόνομα. Η επιλογή καθορίζεται από πλήθος συνεντεύξεων που πραγματοποιούνται από εξειδικευμένο άτομο του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο είναι ικανό να αναγνωρίσει τόσο την αντιστοιχία ατόμου και θέσης, όσο και της προοπτικές ανάπτυξης του υποψηφίου στα πλαίσια της εταιρίας. Η Salesforce δηλαδή, είναι υπέρμαχος της προσέλκυσης και διατήρησης ταλέντων και νέων γενεών υποψηφίων, ανταμείβοντας με καριέρα τους πολύτιμους συνεργάτες της. Άλλωστε, όπως ανέφερα και στο κεφάλαιο της στελέχωσης των έργων, η διατήρηση ταλέντων στις εταιρίες τεχνολογίας έχει κεντρικό ρόλο στη διατήρηση των μακροπρόθεσμων στρατηγικών και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων τους. Η παρούσα εταιρία δίνει την ευκαιρία σε νέους πτυχιούχους να συμμετάσχουν σε πραγματικά έργα με πραγματικό αντίκτυπο στο μέλλον της. Αυτή η πολιτική πρόσληψης απαντά στην ανάγκη των έργων για στελέχωση ατόμων που ανταπεξέρχονται στο δυναμικό τους περιβάλλον. Άλλωστε, η Salesforce αναλαμβάνει έργα τεχνολογίας που υπόκεινται στη μεγαλύτερη αβεβαιότητα της ραγδαίας ταχύτητας εξελίξεων. Η απαρχαίωση ενός τεχνολογικού προϊόντος πριν ακόμη τη λειτουργία του αποτελεί το μεγαλύτερο κίνδυνο των συγκεκριμένων έργων. Επομένως, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στις γρήγορες αλλαγές βγάζοντας άμεσα στην αγορά την νέα πλατφόρμα, χωρίς αστοχίες και με προτεραιότητα την ικανοποίηση του πελάτη. Οι ικανότητες των «knowledge workers» διατήρησαν σταθερό το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης ανά τα χρόνια και της επέτρεψαν να επεκταθεί σε νέες αγορές. Έτσι η αφοσίωση των εργαζομένων και των πελατών της οδήγησε την επιχείρηση σε ανάπτυξη.

Οι υψηλές απαιτήσεις σε δεξιότητες εργαζομένων επιλέγονται για να εξυπηρετήσουν και τις ανάγκες για αυτοέλεγχο και αποκέντρωση αποφάσεων. Επιθυμούν το εργατικό δυναμικό τους να είναι σε θέση να διορθώνει μόνο του τα λάθη του, να παίρνει πρωτοβουλίες και να βρίσκει καινοτόμες λύσεις (Levitt, 2011). Τα εργασιακά αυτά χαρακτηριστικά έχουν μεγάλη βαρύτητα κυρίως στην τρίτη φάση του κύκλου ζωής των έργων. Όπως προανέφερα σε αντίστοιχο κεφάλαιο, η φάση της εκτέλεσης εγκυμονεί τους μεγαλύτερους κινδύνους καθυστέρησης. Είναι βασικό να μπορεί ο διαχειριστής των έργων να εμπιστεύεται την ομάδα του και να τους δίνει ευκαιρίες για εφαρμογή γνώσεων, λήψη σημαντικών αποφάσεων και προσωπική εξέλιξη. Η εμπιστοσύνη με αυτοέλεγχο παρέχει την απαραίτητη ανεξαρτησία που χρειάζεται το ανθρώπινο δυναμικό της Salesforce, το οποίο ανταμείβει τον διευθυντή του με αφοσίωση και μακροχρόνια δέσμευση στην εξυπηρέτηση των μακροχρόνιων στρατηγικών της επιχείρησης. Ανταμείβει δηλαδή, τον διευθυντή του με τη μέγιστη παραγωγικότητά του. Το ανθρώπινο δυναμικό της Salesforce γνωρίζει πως να θέτει προτεραιότητες και πότε ένα έργο είναι έτοιμο για λειτουργία ή αναστολή κυκλοφορίας. Η ομάδα δηλαδή, έχει την εξουσία να καθυστερήσει την παράδοση του έργου, αν κρίνει ότι δεν είναι σε θέση να λειτουργήσει σωστά. Η έμπρακτη εμπιστοσύνη διευκολύνει και τον έλεγχο του project manager, ο οποίος δρα λιγότερο διορθωτικά. Η ελευθερία δράσης έχει επίσης, θετικό αντίκτυπο στην ανατροφοδότηση που λαμβάνουν οι διευθυντές από τους εργαζομένους τους, οι οποίοι βρίσκονται στην πρώτη γραμμή καθημερινά για να μπορούν να εντοπίσουν τυχόν δυσλειτουργίες στο τρόπο εργασίας.

Το μείγμα γνώσεων εξετάζεται, πέραν του ατομικού, και σε ομαδικό επίπεδο. Η παρούσα εταιρία δεν παραβλέπει τα οφέλη της ομαδικής εργασίας. Η ευελιξία των ομάδων και οι δυνατότητες που διαθέτουν στο σύνολό τους εξοπλίζουν τους εργαζόμενους με τα κατάλληλα μέσα για να ανταπεξέλθουν στις πολύπλοκες συνθήκες των έργων τεχνολογίας. Η βαρύτητα της καλής συνεργασίας των ομάδων (έργων και λειτουργιών) έχει μελετηθεί σε προηγούμενα κεφάλαια, με τα οφέλη της να εκτείνονται τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Επιπλέον, ο συντονισμός των πολύπλοκων εργασιών των έργων διευκολύνεται από τη συνολική κουλτούρα ομαδικότητας.

Καμία όμως, ομάδα δεν μπορεί να λειτουργήσει δίχως δομές επικοινωνίας. Η Salesforce.com, όντας η ίδια εταιρία τεχνολογίας, δεν θα μπορούσε να μην εκμεταλλευτεί τα μέσα που διαθέτει προκειμένου να εδραιώσει έναν τρόπο επικοινωνίας για εξέλιξη εργασιών, δυνατότητες αλληλοβοήθειας και πρόληψη των προβλημάτων που

προκύπτουν. Έτσι, στην αρχή κάθε ημέρας (για 15 λεπτά), αλλά και στο τέλος κάθε εργασίας, ανταλλάσσονται πληροφορίες μεταξύ των ομάδων και των διευθυντών (Levitt, 2011). Επιπλέον, μέσω της εφαρμογής τους «Slack» δίνουν τη δυνατότητα στους υπαλλήλους τους να συνδέονται καθημερινά μεταξύ τους, ενώ η εφαρμογή «Einstein AI» προάγει την παραγωγική συνεργασία, την ενσυναίσθηση και την κλιμάκωση στην εξυπηρέτηση πελατών για σχέσεις εμπιστοσύνης μαζί τους.

Επιπροσθέτως, κάνουν ξεκάθαρο στους εργαζομένους τους ότι μία ανταμοιβή, κυρίως προαγωγή, δεν δύναται να επέλθει αν ο εργαζόμενος δεν έχει κερδίσει το σεβασμό της ομάδας του και αν δεν είναι υπόλογος πρώτα σε εκείνη για την απόδοσή του. Επομένως, γίνεται σιγά σιγά φανερή η στρατηγική που ακολουθεί η εταιρία με τους εργαζομένους της, εναρμονίζοντας την ατομική υπευθυνότητα με την ικανότητα δημιουργίας δεσμών. Η ροή πληροφορίας και οι δυνατότητες που δίνει για συνεργασία δημιουργούν δεσμούς ανάμεσα σε όλα τα μέλη της επιχείρησης και δρουν προληπτικά στις εργασιακές αστοχίες και τις συγκρούσεις. Η διαμόρφωση κουλτούρας επικοινωνίας βοηθά τους project managers της εταιρίας να συντονίσουν καλύτερα τις ομάδες έργου που προέρχονται από πολλά διαφορετικά τμήματα (Cross-functional teams) και να αποφύγουν τις εντάσεις μεταξύ τους. Έτσι, όπως παρατήρησε η εταιρία, το περιβάλλον εργασίας χαρακτηρίζεται από αρμονία και συντονισμένη μετάβαση πακέτων εργασίας.

Από τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους δεν θα μπορούσε να λείπει μία δομή εκπαίδευσης. Η εταιρία Salesforce.com δίνει μεγάλη βαρύτητα στην κάλυψη των εκπαιδευτικών κενών στην αρχή κάθε ανάληψης θέσης εργασίας, αλλά και στη συνέχεια σε κάθε αλλαγή που πραγματοποιείται (Levitt, 2011). Η αποσαφήνιση των ρόλων και των ευθυνών εγγυώνται την επιτυχία της διαδικασίας της στελέχωσης και η εκπαίδευση με τη σειρά της απαλύνει τα εμπόδια στην εκτέλεση και την ολοκλήρωση των έργων. Μέσω του μοναδικού τους κόμβου μάθησης «Trailhead» προσφέρουν προγράμματα δωρεάν εκπαίδευσης, ώστε να βοηθήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους να καλλιεργήσει βασικές δεξιότητες. Η τελευταία συμπεριλαμβάνει και διαδραστική πλατφόρμα μάθησης τεχνολογικών δεξιοτήτων, που αξιοποιήθηκε κυρίως από τους συνεργάτες που δεν ήταν γνώστες ηλεκτρονικών υπολογιστών. Δεν επιθυμεί την ασάφεια στο προσδιορισμό των ρόλων και των ορίων εργασίας, γνωρίζοντας πως οι συγκρούσεις οδηγούν σε ανεπιτυχή ολοκλήρωση εργασιών και μη ικανοποίηση του τελικού πελάτη. Το εκπαιδευτικό τους σύστημα εναρμονίζει τους ατομικούς στόχους με την κουλτούρα της επιχείρησης και ξεκαθαρίζει στον κάθε εργαζόμενο το πως αυτός συμβάλει στην εξυπηρέτηση της μακροχρόνιας στοχοθεσίας. Επιπλέον, οι δυνατότητες περαιτέρω

εκπαίδευσης παρέχουν κίνητρα εξέλιξης στο ανθρώπινο δυναμικό, που αισθάνεται ότι εξελίσσεται στο περιβάλλον εργασίας του. Η Salesforce δεσμεύεται να αναπτύξει το εργατικό δυναμικό της και να το εκπαιδεύσει για τις θέσεις εργασίας του μέλλοντος. Τονίζεται έτσι, η προσπάθειά τους για ισότητα.

Η αναγνώριση του εργασιακού λάθους στη Salesforce αντιμετωπίζεται με την κωμική συνέπεια μίας μπλούζας που αναγράφει “I broke the build!” (Levitt, 2011). Συγκεκριμένα, όποιος εργαζόμενος γράψει κωδικό που θα σπάσει τη συνολική κατασκευή οφείλει να φορέσει για μία εβδομάδα το συγκεκριμένο μπλουζάκι. Αυτή η χιουμοριστική στιγμή στο περιβάλλον εργασίας περιορίζει το άγχος του λάθους, δείχνει ταπεινότητα και δίνει κίνητρα διατήρησης φήμης και κοινωνικού προφίλ. Αυτή είναι η κεντρική διαφορά στις δομές εξουσίας της Salesforce συγκριτικά με μία επιχείρηση που εφαρμόζει την παραδοσιακή αυθεντία στην εξουσία της. Η δεύτερη κρατά σε εγρήγορση τους εργαζομένους της μέσω κυρώσεων και ανταμοιβών από τον ανώτερο σε ιεραρχία, ενώ η πρώτη δίνει κίνητρα ήδη από τη θέση του ατόμου στην ομάδα. Ο εργαζόμενος ανακάμπτει ευκολότερα από την άβολη στιγμή του λάθους και διακρίνει έπειτα το σωστό τρόπο εκτέλεσης.

Η αναγνώριση των εργασιακών αστοχιών από μέρους των εργαζομένων εξυπηρετεί και το σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβής. Η ελευθερία του ατόμου στη λήψη αποφάσεων, η βέλτιστη εκπαίδευση στη θέση του και η δυνατότητα διόρθωσης των λαθών αποσαφηνίζουν τον ρόλο του στην επιχείρηση και στο αποτέλεσμα της αξιολόγησής του. Έχοντας γνώση της απόδοσής του από πρώτο χέρι, ο εργαζόμενος μπορεί να συμμετάσχει στην διαδικασία εποικοδομητικά και να εκφέρει άποψη, όπως και να ερμηνεύσει ένα αρνητικό αποτέλεσμα. Η μέθοδος αξιολόγησης που ακολουθεί η Salesforce.com είναι αυτή των 360°, με τους συναδέλφους και τους πελάτες να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία (Levitt, 2011). Ενδιαφέρον παρουσιάζει η εντολή αποχώρησης εργαζομένου που δεν λαμβάνεται αποκλειστικά από τον εκάστοτε διευθυντή, αλλά καθορίζεται και από την απόφαση της ομάδας για αποβολή. Διακρίνεται πλέον ξεκάθαρα πόσο ομαδική βαρύτητα έχει η απόδοση, με την εξουσία της ομάδας να συμβάλει στην αντικειμενικότητα της αξιολόγησης. Η θετική ή αρνητική επίπτωση της αξιολόγησης επηρεάζεται από διεύθυνση και συνεργάτες, εξαλείφοντας κάθε αμφιβολία και αμφισβήτηση του ατόμου για τη διαφάνεια της διαδικασίας.

Επομένως, η Salesforce.com αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχούς εφαρμογής πρακτικών ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού, σε έργα μάλιστα που οι εξελίξεις του κλάδου πιέζουν διαρκώς. Σε αναπόφευκτα ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις

οι μόνες πρακτικές που μπορούσαν να αποδώσουν τα μέγιστα στη συγκεκριμένη εταιρία έργων εφαρμόστηκαν και διατηρήθηκαν. Όπως παραθέτουν και οι ίδιοι στην ιστοσελίδα τους, ο ετήσιος τζίρος πριν την πανδημία παρουσίαζε ανοδική πορεία, με το 2019 να ξεχωρίζει ως η πιο αποδοτική τους χρονιά. Σήμερα, οι νέες τεχνολογικές και υγειονομικές απαιτήσεις βρήκαν την εταιρία μερικώς προετοιμασμένη και με δυνατότητες ταχύτατης αναπροσαρμογής. Η αβεβαιότητα και οι διακυμάνσεις άλλωστε, αποτελούσαν ρουτίνα για την συγκεκριμένη εταιρία, η οποία ανταπεξήλθε στις αλλαγές χωρίς να προβληματιστεί ιδιαίτερα από απώλειες πελατών. Πρόσθεσαν μάλιστα νέο πακέτο υπηρεσιών αποκλειστικά για την πανδημία του Covid-19, όπως δυνατότητα παρακολούθησης της παγκόσμιας οικονομίας και των διεθνών κυβερνητικών και υγειονομικών αποφάσεων, αλλά και παγκόσμιο χάρτη εξέλιξης του αριθμού των κρουσμάτων. Επίσης, παρέχουν στους πελάτες τους συμβουλές αντιμετώπισης των αλλαγών, τεχνολογικά μέσα διαχείρισης του κινδύνου και πηγές πληροφοριών για επαναλειτουργία των επιχειρήσεων με ασφάλεια. Η περίπτωση της Salesforce.com αποδεικνύει ότι η μέγιστη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των εργαζομένων βασίζεται στα ατομικά και ομαδικά κίνητρα. Αυτά αυξάνουν τις πιθανότητες επιτυχίας ολοκλήρωσης των εργασιών, ικανοποίησης των πελατών και εκπλήρωσης των μακροχρόνιων επιχειρηματικών στρατηγικών.

4.2. AstraZeneca

Η AstraZeneca είναι μία παγκόσμια φαρμακευτική εταιρία με περισσότερους από 50.000 υπαλλήλους παγκοσμίως και μια μονάδα R&D που επανδρώνεται από περίπου 10.000 επιστήμονες και μηχανικούς. Όπως υποστηρίζει και η ίδια στην ηλεκτρονική της πλατφόρμα, ο οργανισμός της είναι ανοιχτός για συνεργασία με τους καλύτερους ειδικούς του κλάδου, που θα τη βοηθήσουν να μετατρέψει τη σπουδαία επιστήμη της φαρμακευτικής σε σπουδαία και ποιοτικά φάρμακα. Αυτή η συνεργατική της προσέγγιση συνδέει τις δυνατότητες και τα ενδιαφέροντα των μελών της με τη τεχνογνωσία, τα εργαλεία και τις τεχνολογίες της. Αποστολή της εταιρίας είναι η ανακάλυψη και εμπορευματοποίηση φαρμάκων που θα δώσουν τη λύση σε παθήσεις-πρόκληση, όπως ο καρκίνος. Η στρατηγική επίτευξης αυτής της αποστολής αρχίζει και τελειώνει στους διευθυντές και στις ομάδες επιστημών που απασχολεί. Εργάζεται κόντρα στα συνηθισμένα μοντέλα συνεργασίας και μετασχηματίζει τις δυνατότητές της με γνώμονα

την καινοτομία. Για το λόγο αυτό, το πρόγραμμά τους «Open Innovation» πρωτοστατεί στη δημιουργία ανοιχτών ερευνητικών περιβαλλόντων, που εκτείνονται σε πάνω από 1.400 συνεργασίες με τον ακαδημαϊκό κόσμο, τις εταιρίες βιολογίας, τα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης και τις κυβερνήσεις. Όραμά της είναι όλοι οι εργαζόμενοί της να δρουν ενωμένα με σκοπό την προσφορά των φαρμάκων του μέλλοντος που θα αλλάξουν ριζικά τη ζωή των ανθρώπων που τα έχουν ανάγκη.

Οι επενδύσεις της στην έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων και ο αριθμός των έργων που αναλαμβάνει σημειώνουν αύξοντα αριθμό χρόνο με το χρόνο. Σήμερα, ο ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο και η άμεση ανάγκη για εύρεση λύσεων εναντίων της πανδημίας, σε συνδυασμό με το εμπόδιο των ενημερωμένων πελατών που ασκούν κριτική και των απόψεων που διαμορφώνονται από την παραπληροφόρηση, υπερτονίζουν την σημασία του χρόνου παράδοσης του προϊόντος στην αγορά και την απαίτηση για υψηλή ποιότητα φαρμάκων. Η μέση διάρκεια έργων από περίπου πέντε χρόνια μειώθηκε σε λιγότερο από ένα έτος, υπακούοντας στις απαιτητικές συνθήκες πανδημίας. Η εταιρία της AstraZeneca κατόρθωσε να ανταπεξέλθει στα εμπόδια που συνάντησε έχοντας ήδη δημιουργήσει τις απαραίτητες δομές και έχοντας εκσυγχρονίσει τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της και του προφίλ ηγεσίας της από το 2006 (Bredin and Söderlund, 2006). Οι μεταβολές που εφάρμοσε τότε στην ανώτερη διοίκηση της επέτρεψαν να αντιμετωπίσει την διπλή πρόκληση της γρήγορης ανάπτυξης εμβολίου και της βαθιάς πελατειακής γνώσης του σήμερα. Οι μεταβολές αυτές εντοπίζονται στο προφίλ ηγεσίας των project και functional managers και στις μεταξύ τους σχέσεις.

Η οργανωτική δομή της εταιρίας βασιζόταν ανέκαθεν στα έργα. Ο παγκόσμιος διαχειριστής έργων που διαθέτει συνεργάζεται σε μόνιμη βάση με τον παγκόσμιο διευθυντή προϊόντων και καθορίζουν από κοινού τις στρατηγικές των έργων και την επιλογή αναπτυξιακών σχεδίων (Bredin and Söderlund, 2006). Επιπλέον, κάθε έργο, εκτός από την βασική ομάδα του, διαθέτει και μία ομάδα ειδικών επιστημών. Ο συντονισμός λοιπόν, και η οργάνωση των δομών συνεργασίας, από το ανώτερο ως το κατώτερο επίπεδο, είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των φαρμακευτικών τους έργων και τη βιωσιμότητα ολόκληρης της επιχείρησης. Αυτός ήταν και ο λόγος που ώθησε την επιχείρηση σε αλλαγές στο περιβάλλον ηγεσίας και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Το ανθρώπινο δυναμικό οφείλει εκτός των άλλων να συμβαδίζει με τις εξελίξεις, να ενημερώνεται για τις πιο σύγχρονες επιστημονικές πρακτικές, να εξελίξει το επίπεδο δεξιοτήτων του και να λειτουργεί αποτελεσματικά στην συνεργασία του με τις ομάδες κάθε επιπέδου. Προσανατολισμένο σε αυτό το σκοπό το τμήμα ανθρώπινου

δυναμικού της AstraZeneca μετασχημάτισε τον πυρήνα της κουλτούρας της ομάδας έργου.

Συγκεκριμένα, από το 2006 έως και σήμερα, όλες οι μονάδες ανθρώπινου δυναμικού καθοδηγούνται από μία τροποποιημένη δομή διαχείρισης, σύμφωνα με την οποία οι διευθυντές λειτουργιών και έργων αναμένονται να μεριμνούν για την ανάπτυξη των εργαζομένων τους. Έως την στιγμή της μεταβολής, οι διευθυντές κάθε επιπέδου επιλέγονταν βάσει της εμπειρίας τους στον επιστημονικό κλάδο παρά των ικανοτήτων τους για διαχείριση ανθρώπινων πόρων και επικοινωνία (Bredin and Söderlund, 2006). Για την κάλυψη ηγετικών ελλείψεων και για την ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων (που ταυτίζονται με τις θεωρίες του Goleman) η επιχείρηση εφάρμοσε την επονομαζόμενη «Επαγγελματική σταδιοδρομία». Το συγκεκριμένο πρόγραμμα παρείχε την ευκαιρία στους επιστήμονες και ειδικούς της να εκπαιδευτούν στις σύγχρονες γραμμές διαχείρισης των συνεργατών τους και να καλλιεργήσουν «soft skills», όπως διαπροσωπικές δεξιότητες, ενσυναίσθηση, ικανότητες επίλυσης διαφορών, καθοδήγηση ομάδας, εξατομικευμένες συμβουλές και ανατροφοδότηση. Διατηρώντας την εστίασή τους στα έργα, εκπαιδεύτηκαν ώστε να δημιουργούν μονοπάτια σταδιοδρομίας για τους συνεργάτες τους, να τους ενθαρρύνουν με κίνητρα για να πετυχαίνουν τη μέγιστη παραγωγικότητά τους και να εξασφαλίζουν την αφοσίωσή τους και τη διατήρηση των ταλέντων. Οι παραπάνω ηγετικές ικανότητες έχουν κυρίαρχο ρόλο στη σωστή εφαρμογή της αίσθησης του ανήκειν (Lloyd-Walkera and Walker, 2011). Άλλωστε, σε ένα περιβάλλον τόσο ανταγωνιστικό και απαιτητικό σε επιστημονικές δεξιότητες δεν δύναται παρά να ανταμείβουν τους πολυτίμους συνεργάτες τους με ευκαιρίες για επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη, αντίστοιχες των δεξιοτήτων τους. Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης ανέπτυξε και αυτό τον ρόλο του ως διαμεσολαβητής και προπονητής για να βελτιώσει τα αποτελέσματα της διαδικασίας και να υποστηρίξει το προφίλ απαιτήσεων των «knowledge workers».

Έως και σήμερα, οι λειτουργικοί διευθυντές συνεργάζονται με τους αντίστοιχους των έργων από τη στιγμή της πρόσληψης ως και τη στιγμή της αξιολόγησης και ανταμοιβής (Bredin and Söderlund, 2006). Αναπτύσσουν από κοινού τις αναπτυξιακές στρατηγικές και ξεχωρίζουν τις δεξιότητες εκείνες που θα τους εξασφαλίσουν μακροχρόνια ανάπτυξη εργαζομένων. Οι δομές των ρόλων καθορίζονται εξαρχής διευκολύνοντας την εμπιστοσύνη μεταξύ των συνεργατών και περιορίζοντας τις συγκρούσεις συμφερόντων. Σε κάθε νέο έργο συμμετέχουν από κοινού στη στελέχωσή του και αναπτύσσουν λεπτομερώς τα κοινωνικά δίκτυα που θα χαρακτηρίσουν τη σχέση

ατόμων και εταιρίας. Εκτός από την προτροπή που ασκούν στο ανθρώπινο δυναμικό τους για ανάπτυξη τεχνογνωσιών, υποστηρίζουν και την συμμετοχή τους στις αποφάσεις, αλλά και τις πρωτοβουλίες για καινοτόμα αλλαγή, όπου εκείνοι κρίνουν απαραίτητο. Επιπλέον, προσδιορίζουν και ικανοποιούν, όσο το δυνατόν, τις ατομικές ανάγκες και επιθυμίες μέσω ενός ισορροπημένου και δίκαιου συστήματος αξιολόγησης και ανταμοιβών. Στο παρόν σύστημα, έχοντας άμεσο διάλογο με το ανθρώπινο δυναμικό, φιλτράρουν το άγχος της απόδοσης και παρέχουν εξατομικευμένη ανατροφοδότηση για βελτίωση των εργασιακών επιδόσεων.

Η συνεργασία αυτή, των δύο διευθυντών λύνει και το πρόβλημα της εξουσίας, αφού εξισώνει στο μυαλό των εργαζομένων τις εντολές των δύο αφεντικών. Ο εργαζόμενος κινείται εδώ, με γνώμονα την ικανοποιητική απόδοσή του και ως προς τον functional αλλά και ως προς τον project manager. Οι τελευταίοι εξασφαλίζουν με αυτό τον τρόπο τις σχέσεις εμπιστοσύνης με τους συνεργάτες τους. Βασικό στοιχείο που πρέπει να σημειωθεί βέβαια, είναι η ανάγκη διατήρησης αυτής της κοινής γραμμής εντολών σε όλη τη διάρκεια του έργου, ειδάλλως το σύστημα καταρρέει. Επιπλέον, η ευελιξία στην ιεραρχία και η συνδρομή του functional manager στην επιλογή προσωπικού και στην επίλυση των συγκρούσεων δρα καταλυτικά στα εμπόδια συνεργασίας των Cross-functional ομάδων. Σπουδαίο κίνητρο για το ανθρώπινο δυναμικό των έργων είναι και η θετική αξιολόγηση που λαμβάνουν από έναν ακόμη διευθυντή, τον project manager, η βαρύτητα της οποίας δεν παραβλέπεται στις αντίστοιχες επιβραβεύσεις.

Τα αποτελέσματα που πέτυχε ο ανασχηματισμός δικαίωσαν την επιλογή για εκσυγχρονισμό ηγεσίας και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, από το 2014 και έπειτα η εταιρία σημείωσε 450 νέες συνεργασίες σε 40 διαφορετικές χώρες, με τους συνεργάτες της να λαμβάνουν πάνω από 75 εκατομμύρια δολάρια από εξωτερικές χορηγήσεις, για διάθεσή τους σε νέες έρευνες (και φυσικά νέες θέσεις εργασίας). Η επιχείρηση σήμερα, παρά τις δυσκολίες της πανδημίας, σημειώνει 425 προ-κλινικές μελέτες σε εξέλιξη και ακόμη 35 κλινικές δοκιμές, συμπεριλαμβανομένου του εμβολίου κατά του Covid-19. Είναι βέβαιο ότι δίχως την αφοσίωση των εργαζομένων της και τη διορατικότητα των έμπειρων διευθυντών της, που εφαρμόζουν αξίες ενός HPWS, θα σημείωνε μικρότερη απόδοση και παραγωγικότητα τα τελευταία αυτά περίπλοκα έτη. Η φύση του παγκόσμιου προβλήματος που στρέφεται για λύση στις φαρμακευτικές εταιρίες ωφέλησε παρά απείλησε την παγκόσμια εικόνα και το συνολικό τζίρο της AstraZeneca.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5. Συμπεράσματα και προτάσεις

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε επιχείρηση έργων και λειτουργιών είναι στρατηγικό μέσο επίτευξης των υλοποιήσιμων και μακροπρόθεσμων στόχων τους. Για αυτό το λόγο αξίζει η ανάλυση των ανθρώπινων πόρων σε κάθε περίπτωση, με σκοπό να διαφωτιστούν τα σημεία συμμετοχής των ανθρώπων στην επιτυχή έκβαση κάθε λειτουργίας και κάθε έργου. Η διαχείρισή τους πρέπει να γίνεται αντίστοιχα των αναγκών των εργαζομένων και της επιχείρησης και όλοι οι διευθυντές πρέπει να βελτιώνονται ανάλογα. Οι ανθρώπινοι πόροι ξεχωρίζουν ανάμεσα στα σημαντικότερα κεφάλαια που διαθέτουν οι επιχειρήσεις, καθώς τα προσόντα, οι δεξιότητες και τα ταλέντα τους σε συναισθηματικό, νοητικό και τεχνολογικό επίπεδο μεταφράζονται σε αντίστοιχη εργασιακή παραγωγικότητα. Ο βαθμός παραγωγικότητας συνεπάγεται τη διατήρηση, ή ακόμη και την αύξηση, των εσόδων της επιχείρησης, την προστασία της συνολικής φήμης της και επομένως, την εμπιστοσύνη των πελατών της. Οι άνθρωποι ορίζουν την επιτυχία και για αυτό οι project managers καλούνται να εξισορροπήσουν τους εταιρικούς, ατομικούς και κοινωνικούς στόχους.

Όπως έγινε διακριτό από την παρούσα μελέτη, τα χαρακτηριστικά και οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στα έργα δεν είναι εκ διαμέτρου αντίθετες με τα αντίστοιχα των λειτουργιών. Οι πρακτικές, ως πακέτα εργασίας των διαχειριστών, συγκλίνουν στις διαδικασίες της στελέχωσης, της αντιστοιχίας των ατόμων με τις θέσεις εργασίας, του διαμοιρασμού της πληροφορίας, της εκπαίδευσης, του ελέγχου εξέλιξης εργασιών και της αξιολόγησης της απόδοσης με τις ανάλογες ανταμοιβές. Παρόλα αυτά, η διαχείριση στην πράξη παρουσιάζει πολλές διαφορές λόγω διαφορετικού μείγματος εργαζομένων και διαφορετικής φύσης εργασιών. Σίγουρα οι παραπάνω διαδικασίες συμβαίνουν πιο συστηματικά και εντατικά στις λειτουργίες παρά στα έργα. Στα τελευταία όμως, η εφαρμογή τους είναι πιο απαιτητική λόγω περιορισμού χρόνου και κόστους που επιβάλλει στο διαχειριστή των έργων μικρότερο περιθώριο λάθους. Για παράδειγμα, και οι δύο managers επιδιώκουν υποψηφίους που μπορούν να αναλάβουν τις ευθύνες της θέσης που επανδρώνουν και που μπορούν να εγγυηθούν υψηλές αποδόσεις και σε βάθος χρόνου. Στις λειτουργίες όμως, η ανάγκη για ταλέντα είναι μεγαλύτερη λόγω μονιμότητας θέσης που απαιτεί συνεχή εξέλιξη και πρόοδο του

εργαζομένου. Στα έργα από την άλλη, η αφοσίωση του υποψηφίου που θα παραμείνει σταθερή μέχρι την αποπεράτωση του έργου είναι σημαντικότερη λόγω υψηλού κόστους αντικατάστασης. Σίγουρα η διαχείριση επηρεάζεται αμφότερα στα έργα και στις λειτουργίες από την κουλτούρα της επιχείρησης και τους εξωτερικούς παράγοντες της κοινωνίας, του κράτους, του ανταγωνισμού και της επικαιρότητας. Όμως, οι διαδικασίες στην ακολουθία των πρακτικών (προγραμματισμός, στελέχωση, αντιστοιχία ατόμου και θέσης, εκπαίδευση, παρακολούθηση, αξιολόγηση και ανταμοιβή) φαίνεται να σημειώνουν τόσο κοινά, όσο και διαφορές.

Οι διαφορές εντοπίζονται στο προφίλ των εργαζομένων στην κάθε περίπτωση και στις ηγετικές ελλείψεις από πλευράς διαχείρισης του project manager. Ο τελευταίος δηλαδή, για να δώσει τα κατάλληλα κίνητρα πρέπει να κατανοήσει το εργασιακό άγχος που αναπτύσσεται λόγω συνεχούς μεταβολής του περιβάλλοντος εργασίας, το οποίο με τη σειρά του θέτει εμπόδια καριέρας και περιορισμένων ευκαιριών σταδιοδρομίας. Εμπόδια τίθενται επίσης, και από το πρόβλημα συνεργασίας των Cross-functional ομάδων. Αντίθετα, ο functional manager έχει τη δυνατότητα να δώσει ενιαία κίνητρα στο μόνιμο προσωπικό του που εντοπίζεται συνήθως, σε ένα και μόνο τμήμα της εταιρίας. Ως πρώτες συμβουλές επομένως, στον διαχειριστή των έργων δίνονται:

- η προσπάθειά του για ευκαιρίες ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και δημιουργία υποδομών μάθησης, που θα βοηθήσουν τους εργαζομένους των έργων στην προσωπική τους εξέλιξη και στη συνολική σταδιοδρομία τους
- η διαφοροποίηση των κινήτρων σε κάθε συνεργάτη σε συνάρτηση με τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσής του, τα εκπαιδευτικά κενά του, την ειδικότητά του και τον κλάδο που επιλέγει να εξελιχθεί

Όσων αφορά τα κίνητρα στις λειτουργίες, αυτά αποτελούν επένδυση, καθώς η παραμονή και εξέλιξη του εργαζομένου σε αυτές αποτελεί το ζήτημα στις περισσότερες περιπτώσεις. Αντίθετα, στα έργα προκύπτει το ερώτημα, γιατί να επενδύσει ο project manager στην ανάπτυξη ενός μη μόνιμου συνεργάτη προσπαθώντας μάλιστα και ο ίδιος να βελτιωθεί στη διαχείρισή του. Απαντήσεις εντοπίζονται σε πολλαπλά επίπεδα. Αρχικά, η επανάληψη μίας συνεργασίας και στο μέλλον δεν αποκλείεται από τη φύση των έργων. Αντίθετα, θα έλεγα ότι αποτελεί λογική απόφαση η πρόσληψη ενός υποψηφίου, ο οποίος έχει αποδείξει στο παρελθόν τις ικανότητές του. Άλλωστε, με αυτό τον τρόπο ο project manager αποκτά και τις γνώσεις που χρειάζεται για να τις εφαρμόσει και στους μόνιμους συνεργάτες του και να εξελιχθεί και ο ίδιος ως επαγγελματίας. Η

βελτίωση διαχείρισης του ίδιου του διαχειριστή θα τον βοηθήσει συνολικά στην επαγγελματική του πορεία και στην κάθε μελλοντική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντάς του εμπειρίες για αποφυγή λαθών και εξασφάλιση των μέγιστων εργασιακών αποδόσεων κάθε φορά. Αυτό το τελευταίο είναι άλλωστε και το ζητούμενο για την επιτυχή ολοκλήρωση των έργων που αναλαμβάνει, γεγονός που θα του προσδώσει καλή φήμη εργοδότη και θα αναπτύξει και την καριέρα του ίδιου.

Όσον αφορά τη διαδικασία της αξιολόγησης και ανταμοιβής, η σύγκριση ανέδειξε τόσο ομοιότητες όσο και διαφορές ανάμεσα στα έργα και στις λειτουργίες. Οι διαφορές εκτείνονται ως προς το χρόνο, τη συστηματικότητα, τον υπεύθυνο αξιολόγησης και το προφίλ των αξιολογούμενων. Αντίθετα, στα κοινά περιλαμβάνονται τα καθήκοντα που καλούνται να φέρουν εις πέρας οι αξιολογούμενοι και τους αντικειμενικούς στόχους που πρέπει να επιτύχουν. Η κουλτούρα της κάθε επιχείρησης ορίζει το σύστημα αξιολόγησης και τον τρόπο εφαρμογής της.

Τόσο στα έργα όσο και στις λειτουργίες, η δίκαιη αξιολόγηση εναρμονίζει τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης με τους ατομικούς, προσφέρει μέσο εκτίμησης της ατομικής συμβολής στην επίτευξη των στόχων, λύνει το πρόβλημα της σύγκρισης και της διαφάνειας, προσελκύει και διατηρεί κορυφαία εργασιακά talέντα και εγγυάται αφοσίωση και μέγιστες αποδόσεις. Η αναγνώριση που αντιστοιχεί με τις δεξιότητες και τις επιδόσεις δημιουργεί ευημερία στο επιρρεπές σε συγκρούσεις εργασιακό περιβάλλον των έργων και παρακινεί όλο το ανθρώπινο δυναμικό σε βελτίωση, αφού βλέπει τις προσπάθειες του κάθε συνεργάτη να ανταμείβονται. Επιπλέον, η απουσία αναγνώρισης των προσπαθειών συνεπάγεται αποχώρηση του εργαζομένου από το έργο (employee turnover) και απώλεια πολύτιμων και ταλαντούχων συνεργατών, με τεράστιες χρονικές και οικονομικές συνέπειες αντικατάστασης. Επομένως, ο διαχειριστής των έργων οφείλει:

- να αξιολογεί αντικειμενικά σε συνάρτηση με τις επιδόσεις, να διατηρεί αρχείο όσο γίνεται πιο συστηματικά για σύγκριση των αποδόσεων, να δημιουργεί το αίσθημα της ηθικής ανταμοιβής, να ικανοποιεί τις προσδοκίες των συνεργατών του δίνοντάς αξία στις προσπάθειές τους και να ανταμείβει διαφοροποιημένα, προλαμβάνοντας άμεσα το ζήτημα της σύγκρισης

Είναι μόνο στην εξουσία του project manager να ανταπεξέλθει στις προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μελών και να διασφαλίζει τη διάθεση και την υπευθυνότητα

στην εκτέλεση των πακέτων εργασίας. Για αυτό το λόγο, εντόπισα τα ηγετικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διακατέχουν έναν project manager στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του σε κάθε έργο. Ο project manager λοιπόν, εκτός από τεχνικές γνώσεις, θα πρέπει

- να διαθέτει και συναισθηματική νοημοσύνη - να μπορεί δηλαδή, να μπαίνει στη θέση των συνεργατών του, να κατανοεί του λόγους της κάθε συμπεριφοράς και την ιδιοσυγκρασία των εργαζομένων του,
- να εμπνέει εμπιστοσύνη με φανερή την ηγετική του επιρροή, διατηρώντας αξιόπιστο το προφίλ του,
- να διαθέτει επικοινωνιακά χαρακτηριστικά και διαπροσωπικές ικανότητες για να μπορεί να εξισορροπεί τις ατομικές ανάγκες, τις απαιτήσεις των έργων και οτιδήποτε επιτάσσει το εξωτερικό περιβάλλον - εδώ ο κύκλος γνωριμιών και η αντίληψη του κάθε project manager λειτουργούν καταλυτικά,
- να έχει ανοιχτή επικοινωνία με το ανθρώπινο δυναμικό και να ενθαρρύνει τη συμμετοχή στις αποφάσεις ακούγοντας ταυτόχρονα τη διαίσθησή τους και τη γνώμη των συνεργατών του. Είναι σημαντικό να ενθαρρύνει την ομαδικότητα στη λήψη των αποφάσεων, ώστε να κατανοούν όλοι του λόγους λήψης μίας απόφασης και να ενεργούν στοχευμένα για την εξυπηρέτηση αυτών. Με αυτόν τον τρόπο, προκύπτουν καινοτόμες λύσεις στα πραγματικά προβλήματα του περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- να προάγει την ομαδική εργασία με την προσφορά βοήθειας των μελών μεταξύ τους,
- να οργανώνει συνάντηση γνωριμίας μελών των ομάδων για να εντοπιστούν οι αδυναμίες και τα δυνατά σημεία κάθε μέλους, αλλά και για να θεμελιωθεί η συνεργασία τους,
- να επιδιώκει συχνές συναντήσεις για ανταλλαγή πληροφοριών και ενθάρρυνση ελεύθερης έκφρασης γνώμης για αξιοποίηση των νέων ιδεών. Άλλωστε, οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που παρατηρούν στην πράξη μία εργασία και κρίνουν αν επιδέχεται βελτίωσης ή ανασχεδιασμού.
- να εκπαιδεύει σωστά και να κάνει ξεκάθαρο το όραμά του, τις απαιτήσεις του και τη συνεισφορά του ρόλου καθενός στη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Το σαφές πλάνο μαζί με τους ξεκάθαρους ρόλους

προλαμβάνει τις συγκρούσεις, εφόσον όλοι γνωρίζουν τα όρια εργασίας τους.

- να επιβραβεύει τις σωστές συμπεριφορές συζητώντας ταυτόχρονα τις λάθος με συνεχή και αμφίδρομη ανατροφοδότηση,
- να ενθαρρύνει την αυτονομία των ομάδων δείχνοντάς τους εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους
- να σέβεται τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι συνεργάτες του, μένοντας πιστός στον εαυτό του και τις αξίες του και να αποφασίζει με διαφάνεια και ακεραιότητα,
- να βελτιώνει τον χώρο εργασίας, έτσι ώστε να παρέχει ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον,
- να παρέχει στις ομάδες έργου ακριβώς όσο χρόνο χρειάζονται για να ολοκληρώσουν ένα πακέτο εργασίας,
- να είναι ευέλικτος στα ωράρια εργασίας όταν οι απαιτήσεις του έργου επιβαρύνουν σε σημαντικό βαθμό την προσωπική ζωή των εργαζομένων.

Γενικότερα, οι απαιτήσεις ηγεσίας από πλευράς functional και project manager δεν διαφέρουν μεταξύ τους, το ίδιο και οι ικανότητες σε hard και soft skills. Επομένως, οι παραπάνω συμβουλές θα μπορούσαν να είναι χρήσιμες για κάθε είδους διευθυντή.

Ο project manager εργάζεται σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς. Δίχως να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται και ο ίδιος σε αυτό θα παραμείνει στάσιμος και δεν θα κατορθώσει να ανταποκριθεί στις ανάγκες των έργων, των ενδιαφερόμενων μελών και της κοινωνίας. Για να αξιοποιήσει στο έπακρον τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού του πρέπει πρωτίστως να καλύπτει τις ανάγκες τους για κίνητρα και εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους. Ειδάλλως, περιορίζεται στο μέτριο αποτέλεσμα των παραδοτέων. Σίγουρα τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μελών ποικίλουν και δυσκολεύουν την προσπάθειά του να γεφυρώσει τα χάσματα. Ακριβώς σε αυτή την ανάγκη συνδράμει η συνεργασία του με τους λειτουργικούς διευθυντές και η βοήθεια που μπορεί να λάβει από ένα οργανωμένο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού με τις πρακτικές του μπορεί να δώσει προστιθέμενη αξία στα ενδιαφερόμενα μέλη, στον end user και στους πελάτες. Εκτός από την αποδοτικότητα των ατόμων και τη μείωση του άγχους τους μπορεί να εγγυηθεί την αύξηση της δημιουργικότητας των ατόμων, τη δημιουργία του ανήκειν, την βελτίωση της τεχνικής ποιότητας και την αύξηση του επιπέδου συνοχής των ομάδων.

Οι απαιτήσεις του σήμερα και οι ανάγκες των knowledge workers έχουν αποβάλει την παραδοσιακή αυθεντία του ηγέτη που ασχολείται μόνο με την ποιότητα, το χρόνο, τον προϋπολογισμό και την ικανοποίηση του πελάτη και τον προσκαλούν να αναπτύξει μία γραμμή διαχείρισης προσανατολισμένη στο μέλλον της επιχείρησης και των εργαζομένων. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σήμερα πρέπει να βασίζεται στην ενσυναίσθηση, στην ψυχολογία των συνεργατών και στις ικανότητες επίλυσης σύνθετων προβλημάτων. Η εξ' αποστάσεως ηλεκτρονική εργασία ανέδειξε την ανάγκη για ευελιξία, αυτονομία αποφάσεων, αμοιβαία εμπιστοσύνη και στελέχωση ικανών ατόμων που με τις πρωτοβουλίες τους θα σιγουρέψουν τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Αυτή ακριβώς είναι η γραμμή διαχείρισης που πετυχαίνει τη μέγιστη παραγωγικότητα και τη διατήρηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Είναι βέβαιο ότι ένας project manager δεν μπορεί να εφαρμόσει ταυτόχρονα όλες τις παραπάνω στρατηγικές, ούτε και να εκπληρώσει κάθε επιθυμία. Το σημαντικό είναι να εργάζεται συνεχώς προς αυτή την κατεύθυνση, να αναγνωρίζει τα λάθη του και να επαναλαμβάνει τις σωστές αποφάσεις, χρησιμοποιώντας όσα μέσα διαθέτει και εκμεταλλευόμενος κάθε βοήθεια που του παρέχεται. Το έργο άλλωστε, αποτελεί συμμετοχή σε κοινή προσπάθεια με κοινούς στόχους και συνυπευθυνότητα για το επιτυχές αποτέλεσμα, με αντάλλαγμα την ολική ηθική ανταμοιβή.

Ίσως τελικά, το κλειδί του ιδανικού διευθυντή έργων να βρίσκεται στην αμοιβαία συνεργασία του με τους λειτουργικούς. Μπορεί ένας συνδυασμός των διευθυντικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων να δώσει την απάντηση στις σημερινές απαιτήσεις. Ο project manager θα έλεγα ότι είναι πιο δυνατός στην εφαρμογή των τεχνικών γνώσεων, ενώ ο functional έχει κάνει κάποια βήματα προς την ανάπτυξη των soft skills με τη βοήθεια των Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού. Επομένως, ο project manager μπορεί να μιμηθεί τα βήματα του functional και ο δεύτερος με τη σειρά του να κατανοήσει τη χρονική και οικονομική πίεση που ασκείται στον πρώτο. Επιπλέον, οι λειτουργικοί διευθυντές μπορούν να εφαρμόσουν τα agile συστήματα των έργων, προσκομίζοντας όλα τα θετικά της ευελιξίας. Το σίγουρο είναι ότι, ιδίως στις Matrix οργανώσεις, οι managers πρέπει να δουν και την άλλη πλευρά για να διευκολυνθεί η συνεργασία όπου αυτή απαιτείται από τα έργα. Ο συνδυασμός αυτών των managerial χαρακτηριστικών και η ανάλυση των αποτελεσμάτων τους θα μπορούσε να αποτελέσει μία πρόταση για μελλοντική έρευνα.

Εν κατακλείδι, στην παρούσα μελέτη οι περιορισμοί και οι αδυναμίες που συναντήθηκαν εντοπίζονται στο περιορισμένο εύρος προηγούμενων συγκριτικών

ερευνών. Η βιβλιογραφία παρουσιάζει αρκετά κενά στην ανάλυση ομοιοτήτων και διαφορών μεταξύ διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στα έργα και στις λειτουργίες, με αποτέλεσμα η παρούσα διπλωματική εργασία να κινείται σε πιο γενικά πλαίσια με σκοπό την κάλυψη κάθε πακέτου εργασίας και πτυχής διαχείρισης. Ως πρόταση μελλοντικής μελέτης τίθεται η διεξοδική ανασκόπηση των ομοιοτήτων και των διαφορών που εξετάστηκαν χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα παραδείγματα από εταιρίες έργων, λειτουργιών ή και εταιριών που το πεδίο δράσης τους εντοπίζεται και στα δύο. Μία προοπτική σχετικής μελέτης είναι και η έρευνα στη συνεργασία των δύο διευθυντών, έργων και λειτουργιών, ώστε να αποτυπωθεί καλύτερα ο ρόλος τους και τα οφέλη της συνεργασίας τους πάνω σε συγκεκριμένα έργα. Ενδείκνυται οι έρευνες να εξετάσουν μεμονωμένα τις πρακτικές και ως πειραματισμό σε διάφορα μεγέθη εταιριών έργων και λειτουργιών και ποικίλους κλάδους δραστηριοποίησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αγαθονικοπούλου, Σ., (2006). *Συγγωνεύσεις-Συνεργασίες: Διαμόρφωση δομών για τη μείωση του λειτουργικού κόστους στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και ταυτόχρονος εμπλουτισμός έργου*. Μεταπτυχιακή εργασία [online]. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διαθέσιμο στο: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/818/1/Agathonikopoulou.pdf> [Πρόσβαση στις 5 Οκτωβρίου 2021].
- Άγου, Κ. και Ρεντούλια, Σ., (2006). *Προγραμματισμός, Στρατολόγηση Και Επιλογή Του Ανθρώπινου Δυναμικού Στις Επιχειρήσεις*. Πτυχιακή Εργασία [online]. Πρέβεζα: ΤΕΙ Ηπείρου. Διαθέσιμο στο: <https://apothetirio.lib.uoi.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4826/xrim20060172.pdf?sequence=1> [Πρόσβαση στις 22 Οκτωβρίου 2021].
- Αθανασιάδου, Β. και Μουλλάϊ, Χ., (2016). *Πως επηρεάζεται η απόδοση και συμπεριφορά των εργαζομένων στις επιχειρήσεις από το εργασιακό περιβάλλον*. Πτυχιακή Εργασία [online]. Αθήνα: Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα. Διαθέσιμο στο: <http://okeanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/handle/123456789/3082> [Πρόσβαση στις 20 Οκτωβρίου 2021].
- Βλάχος, Β., (2005). *Διαχείριση Έργου*. Πτυχιακή Εργασία [online]. Ιωάννινα: ΤΕΙ Ηπείρου. Διαθέσιμο στο: https://apothetirio.lib.uoi.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/350/tlp_000302.pdf?sequence=1 [Πρόσβαση στις 21 Οκτωβρίου 2021].
- Βλάχος, Δ. και Τσιρώνης, Λ., (2020). *Οργάνωση και Διοίκηση Έργων (Project Management), ΔΕ0376 Διοίκηση Επιχειρήσεων - MBA (ΔΠΜΣ)*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, αδημοσίευτο.

- Γεωργακάκη, Ο., (2019). *Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού ως Καταλύτης για την Ανάπτυξη Καινοτομιών στους Οργανισμούς*. Διπλωματική Εργασία [online]. Φλώρινα: Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας. Διαθέσιμο στο: <https://dspace.uowm.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2115/Olga%20Georgakaki.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Πρόσβαση στις 27 Οκτωβρίου 2021].
- Δράκου, Π., (2006). *Διαχείριση Έργου*. Πτυχιακή Εργασία [online]. Ιωάννινα: ΤΕΙ Ηπείρου. Διαθέσιμο στο: https://apothetirio.lib.uoi.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/99/tlp_000369.pdf?sequence=1 [Πρόσβαση στις 21 Οκτωβρίου 2021].
- Καλλία, Α., (2006). *Διαχείριση Έργου*. Πτυχιακή Εργασία [online]. Ιωάννινα: ΤΕΙ Ηπείρου. Διαθέσιμο στο: https://apothetirio.lib.uoi.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/45/tlp_000310.pdf?sequence=1 [Πρόσβαση στις 21 Οκτωβρίου 2021].
- Κούζουπου, Α., (2019). *Αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού- περίπτωση μελέτης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Πάφο*. Μεταπτυχιακή Διατριβή [online]. Πάφος: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Διαθέσιμο στο: <https://kypseli.ouc.ac.cy/bitstream/handle/11128/4212/%ce%9c%ce%92%ce%91-2019-00701.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Πρόσβαση στις 5 Οκτωβρίου 2021].
- Κουκλάρης, Π.Β., (2019). *Project Management Methodology and Tools*. Διπλωματική Εργασία [online]. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διαθέσιμο στο: https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/12292/Kouklaris_emba1530.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Πρόσβαση στις 19 Οκτωβρίου 2021].

- Κριτσιμάλλης, Β., (2021). *Ηγεσία και ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Πλαίσιο Λειτουργίας της Δυναμικής της Ομάδας στις Υπηρεσίες Υγείας*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία [online]. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής. Διαθέσιμο στο:
<https://polynoe.lib.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/11400/368/%ce%9a%ce%a1%ce%99%ce%a4%ce%a3%ce%99%ce%9c%ce%91%ce%9b%ce%9b%ce%97%ce%a3%201%ce%92%ce%91%ce%a3%ce%99%ce%9b%ce%95%ce%99%ce%9f%ce%a3%20%ce%9c%ce%94%ce%95%202021-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
 [Πρόσβαση στις 22 Οκτωβρίου 2021].
- Κωνσταντινίδης, Π.Χ., (2019). *Η χρησιμότητα της διαχείρισης έργων στην εξέλιξη ενός κατασκευαστικού έργου*. Ερευνητική Εργασία [online]. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Διαθέσιμο στο:
http://ikee.lib.auth.gr/record/304185/files/KONSTANTINIDISPOLYCHRONIOS576_EE.pdf
 [Πρόσβαση στις 21 Οκτωβρίου 2021].
- Μιχαήλ¹, Δ., (2021). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, ΔΕ0106-1 Διοίκηση Επιχειρήσεων - MBA (ΔΠΜΣ)*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, αδημοσίευτο.
- Μιχαήλ², Δ., (2021). *Συστήματα Κινήτρων, Αμοιβών και Σταδιοδρομίας στις Επιχειρήσεις, ΔΕ0314 Διοίκηση Επιχειρήσεων - MBA (ΔΠΜΣ)*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, αδημοσίευτο.
- Νικολοπούλου, Π., (2014). *Αξιολόγηση αποδοτικότητας εργαζομένων και της επιχείρησης και πολιτική ανταμοιβών προσωπικού*. Πτυχιακή Εργασία [online]. Πειραιάς: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα (ΤΕΙ) Πειραιά. Διαθέσιμο στο:
http://oceanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2482/log_20140141.pdf?sequence=1&isAllowed=y
 [Πρόσβαση στις 20 Οκτωβρίου 2021].
- Παπαδοπούλου, Α., (2020). *Η επίδραση του συστήματος αμοιβών ως μέσο για την υποκίνηση των εργαζόμενων. Η περίπτωση μίας ηγετικής εταιρίας στη Β. Ελλάδα*.

Διπλωματική Εργασία [online]. Πάτρα: Hellenic Open University. Διαθέσιμο στο:

https://apothesis.eap.gr/bitstream/repo/46766/1/111427_Papadopoulou_Anastasi_a.pdf

[Πρόσβαση στις 20 Οκτωβρίου 2021].

- Πρεδάρης, Π., (2019). *Ο ρόλος και η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις*. Διπλωματική Εργασία [online]. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διαθέσιμο στο:

https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/12381/Predaris_1755.pdf?sequence=3&isAllowed=y

[Πρόσβαση στις 27 Οκτωβρίου 2021].

- Ραμματά, Μ., (2010). Σύγχρονες Προσεγγίσεις για τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα στο πλαίσιο της Διοίκησης Έργων, *Επιστημονικό Μάρκετινγκ*, 6(16), σελ. 92-99. Διαθέσιμο στο:

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49810092/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%99%CE%A3%CE%97_%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%9F%CE%A5-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1635885381&Signature=b7aM9jet2BH0-gSWt5Fph~4UMJBFGtAcj13h7FjKheCBWs6wIu6SlQCwQ2n3anAOUx4XwIXRRqwIqHqUWknzetQLEj~1dPYY65une0gxNNfgzmuFgwdT-pkUO80cYU-BENCg6-8FejDca~BmiHjVLMikhuZlriCzEJm2c6unTvGFHm4wAeVd8Rx-KTUQKn2k3MIHxBESNuaVVeh0AWPLwpuo3-JDPmVLC73enO-IZgJI8BhLG9xtWHgPwKQzuLDfULmSaaaAPLMw-pvIosZAZRs7gy50jgu9RV3qbwCtKRE8~wJUgxttwTKdUUVRmlhb00bMWh1tBV47V8DmRSCMg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

[Πρόσβαση στις 6 Οκτωβρίου 2021].

- Σαββάκη, Ε., (2017). *Ο ρόλος της Συναισθηματικής και Κοινωνικής Νοημοσύνης του Διευθυντή/Ηγέτη στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση*. Διπλωματική Εργασία [online]. Αθήνα: Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα. Διαθέσιμο στο:

[%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20.pdf?sequence=1](#)

[Πρόσβαση στις 26 Οκτωβρίου 2021].

- Ψαρρά, Ν., (2011). *Πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον κατασκευαστικό κλάδο*. Διπλωματική Εργασία [online]. Αθήνα: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο. Διαθέσιμο στο:

<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/5454/Psarra.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

[Πρόσβαση στις 5 Οκτωβρίου 2021].

Ξενογλώσση Βιβλιογραφία

- Adams, J.D, Amjad, A.A. and Brown, A.W., (2007). The relationship between human capital and time performance in project management: A path analysis. *ScienceDirect*, 25(1), p.p. 77-89. [online] Available at:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786306001025>
[Accessed 24 September 2021].
- Anbari, F.T., Carayannis, E.G. and Kwak, Y.H., (2003). *The Story of Managing Projects: An Interdisciplinary Approach*, Westport USA: Quorum Books.
- Aragonés-Beltrán, P., García-Melón, M. and Montesinos-Valera, J., (2017). How to assess stakeholders' influence in project management? A proposal based on the Analytic Network Process. *International Journal of Project Management*, 35(3), p.p. 451-462. [online] Available at:
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/104814/JPMA-D-16-00427R1-1%20ver.author.pdf?sequence=2>
[Accessed 22 October 2021].
- Aviram-Unger, E. and Zwikael, O., (2010). HRM in project groups: The effect of project duration on team development effectiveness. *ScienceDirect*, 28(5), p.p. 413-421. [online] Available at:

http://samuellearning.org/Project_Management_Slides/PM_Handout2.pdf

[Accessed 10 October 2021].

- Aziz, S., Bokhari, S.H.A, Naqvi, I.H. and Rehman, K., (2011). The impact of human resource (HR) performance management on project outcome. *African Journal of Business Management*, 5(21), p.p. 8491-8499. [online] Available at: <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/3F0019519043> [Accessed 10 October 2021].
- Belout, A. and Gauvreau, C., (2004). Factors influencing project success: the impact of human resource management. *ScienceDirect*, 22(1), p.p. 1-11. [online] Available at: http://samuellearning.org/Project_Management_Slides/PM_Handout2.pdf [Accessed 10 October 2021].
- Bredin, K. and Söderlund, J., (2006). HRM In Project-Intensive Firms: Changes And Challenges. *Wiley InterScience*, 45(2), p.p. 249–265. [online] Available at: http://samuellearning.org/Project_Management_Slides/PM_Handout2.pdf [Accessed 10 October 2021].
- Buckingham, M. and Goodall, A. (2015). Reinventing Performance Management, how one company is rethinking peer feedback and the annual review, and trying to design a system to fuel improvement. *Harvard Business Review*, [online] Available at: <https://hbr.org/2015/04/reinventing-performance-management> [Accessed 03 December 2021].
- Budhwar, P.S. and Katou, A.A., (2006). Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context. Taylor and Francis Online, 17(7), p.p. 1223–1253. [online] Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585190600756525> [Accessed 3 November 2021].

- Čiutienė, R. and Stulgienė, A., (2012). HRM Challenges In Transition To Project Management (Project-Based Organization). *Economics And Management*, 17(3), p.p. 1214-1218. [online]
Available at: <https://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/view/2145>
[Accessed 6 October 2021].
- Clark, I. and Colling, T., (2003). The management of human resources in project management-led organizations, *Personnel Review*, 34(2), p.p.178-191. [online]
Available at:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480510579411/full/pdf?title=the-management-of-human-resources-in-project-managementled-organizations>
[Accessed 7 October 2021].
- Dessler, G. (2013). *A Framework for Human Resource Management*. 7th ed. London: Pearson Education Limited.
- Doshi, N. and McGregor, L. (2015). How Company Culture Shapes Employee Motivation. *Harvard Business Review*, [online] Available at:
<https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation>
[Accessed 03 December 2021].
- Ekrot, B., Gemünden, H.G. and Kock, A., (2015). Retaining project management competence — Antecedents and consequences, *ScienceDirect*, 34(2), p.p. 145-157. [online] Available at:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026378631500174X>
[Accessed 4 October 2021].
- Farahmandian, S., Minaei, V. and Minavand, H., (2013). HR Challenges of Project Managers. *IOSR Journal of Business and Management*, 11(5), p.p. 40-45. [online]
Available at: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32138354/F01154045-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1635892780&Signature=Tqc-OjDk4xxhWzSym5wX5ojVVjOWUvWppNFYCE9k1AGw99My52IT4AVwIM>

[yF2RJmV1H7zC2rHsm60J1SkYJVMQ7~aI7U7yos5P2IdMYO3bFAeVNIWXQ1wkmRFcMMDCQ-k4yOxfx4L9f0igoTpOtC6U8ykWuWbEmhPMjIvTwPk1Bo2CbhZmvZ25zAQo2DD~GXIIIdQDgejhriEBhmI6jP8BG02VYIKqOS1UhZD5GWF~Trk2Q6BVvBkuBsMWYppoGlvnhFgW9wBHCtaGZTO4GtJBk9KpVwZS64tKMKZCVbgXj8XcGuxjqy5Q1f2miVW-CuS~eV9zw4odzSub2Iqk32kaQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.researchgate.net/publication/352121211/yF2RJmV1H7zC2rHsm60J1SkYJVMQ7~aI7U7yos5P2IdMYO3bFAeVNIWXQ1wkmRFcMMDCQ-k4yOxfx4L9f0igoTpOtC6U8ykWuWbEmhPMjIvTwPk1Bo2CbhZmvZ25zAQo2DD~GXIIIdQDgejhriEBhmI6jP8BG02VYIKqOS1UhZD5GWF~Trk2Q6BVvBkuBsMWYppoGlvnhFgW9wBHCtaGZTO4GtJBk9KpVwZS64tKMKZCVbgXj8XcGuxjqy5Q1f2miVW-CuS~eV9zw4odzSub2Iqk32kaQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[Accessed 7 October 2021].

- Gale, J., Goler, L. and Grant, A. (2016). Let's Not Kill Performance Evaluations Yet, Facebook's experience shows why they can still be valuable. *Harvard Business Review*, [online] Available at: <https://hbr.org/2016/11/lets-not-kill-performance-evaluations-yet>
[Accessed 03 December 2021].
- Garland, P. (2016). Why People Quit Their Jobs. *Harvard Business Review*. [online] Available at: <https://hbr.org/2016/09/why-people-quit-their-jobs>
[Accessed 03 December 2021].
- Gareis, R. and Huemann, M., (2011). Project Management Competencies in the Project Oriented Organization, *ResearchGate*, p.p. 31-43. [online] Available at: [https://www.researchgate.net/publication/228382467 Project Management Co mpentences in the Project-oriented Organisation](https://www.researchgate.net/publication/228382467_Project_Management_Compentences_in_the_Project-oriented_Organisation)
[Accessed 5 October 2021].
- Gelrud, Y., Klimenko, O. and Voropaev, V., (2016). Who manages what? Project management for different stakeholders, *ScienceDirect*, 226, p.p. 478-485. [online] Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816309004>
[Accessed 5 October 2021].
- Goleman, D., (2011). *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*, Northampton MA: More Than Sound LLC.

- Groysberg, B., Nohria, N. and Lee, L.E. (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review*, [online] Available at:<https://hbr.org/2008/07/employee-motivation-a-powerful-new-model> [Accessed 03 December 2021].
- Heffernan, M. and McMackin, J., (2021). Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory?, *ScienceDirect*, 31(4), p.p. 1-14. [online] Available at:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482220300644> [Accessed 8 October 2021].
- Katou, A.A., (2012). Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms, *Emerald Insight*, 35(2), p.p. 134-156. [online] Available at:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01409171211195161/full/html?fullSc=1&mbSc=1> [Accessed 3 November 2021].
- Kelly, J., Ledwith, A. and Turner, R., (2010). Project management in small to medium-sized enterprises: Matching processes to the nature of the firm, *ScienceDirect*, 28(8), p.p. 744-755. [online] Available at:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786310000943> [Accessed 7 October 2021].
- Levitt, R.E., (2011). Toward Project Management 2.0. In: Engineering Project Organizations Conference, *Proceedings – EPOC 2011 Conference*. Estes Park, Colorado, 9-11 August 2011, Bucknell University: T. Michael Toole. [online] Available at:
https://www.researchgate.net/profile/Raymond-Levitt/publication/254230565_Towards_project_management_20/links/5488811d0cf2ef3447909d5a/Towards-project-management-20.pdf [Accessed 6 October 2021].

- Lloyd-Walkera, B. and Walker, D., (2011). Authentic leadership for 21st century project delivery, *ScienceDirect*, 29(4), p.p. 383-395. [online] Available at: http://samuellearning.org/Project_Management_Slides/PM_Handout2.pdf [Accessed 10 October 2021].
- Morrison, E.W., (2014). Employee Voice and Silence, *ResearchGate*, 1(1), p.p. 173-197. [online] Available at: https://www.researchgate.net/publication/275508087_Employee_Voice_and_Silence [Accessed 3 November 2021].
- Müller, R. and Turner, R., (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *ScienceDirect*, 28(5), p.p. 437-448. [online] Available at: http://samuellearning.org/Project_Management_Slides/PM_Handout2.pdf [Accessed 10 October 2021].
- PMI Greece (Project Management Institution Greece), (2021). *PMI Greece Chapter's Annual Virtual Conference '20*, Virtual, 3-4 November 2021.
- PMI Standards Committee, (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK GUIDE)*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute. [online] Available at: https://www.works.gov.bh/English/ourstrategy/Project%20Management/Documents/Other%20PM%20Resources/PMBOKGuideFourthEdition_protected.pdf [Accessed 10 November 2021].
- Solomon, L. (2016). Two-Thirds of Managers Are Uncomfortable Communicating with Employees. *Harvard Business Review*, [online] Available at: <https://hbr.org/2016/03/two-thirds-of-managers-are-uncomfortable-communicating-with-employees> [Accessed 03 December 2021].

- Špundak, M., (2014). Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion?, *ScienceDirect*, 119, p.p. 939-948. [online] Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281402196X> [Accessed 5 October 2021].
- Tohidi, H., (2011). Human resources management main role in information technology project management. *ScienceDirect*, 3, p.p. 925-929. [online] Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050910005260> [Accessed 7 October 2021].
- Winch, G. M., (2007). Managing Project Stakeholders. In: G. M. Winch, ed. 2007. *The Wiley Guide to Project, Program, and Portfolio Management*. USA: John Wiley & Sons, p.p. 321-339.

Ιστοσελίδες

- <https://www.dw.com/el/%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%B5%CF%87%CE%AF%CE%B6%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%BC%CE%AC%CF%87%CE%B7-%CF%83%CF%84%CE%B9%CF%82-%CF%83%CE%BA%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CE%AD%CF%82/a-17372531>
- <https://www.salesforce.com/company/careers/university-recruiting/>
- <https://openinnovation.astrazeneca.com/>
- https://openinnovation.astrazeneca.com/success_stories.html