

Διπλωματική εργασία

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΣΤΑ ΕΡΓΑ ΣΕ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ

ΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

της Δανάης Κοτζατίσογλου

Επιβλέπωντας: Βλάχος Δημήτριος, Καθηγητής

Ιανουάριος 2022



ΕΛΛΗΝΙΚΗ
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Αντικείμενο διπλωματικής εργασίας

Συγκριτική μελέτη της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στα έργα και στις λειτουργίες

- ▶ Περιγραφή των πρακτικών που ασκεί ο project manager στα έργα από τη διαδικασία της στελέχωσης έως την αντιστοιχία απόδοσης και ανταμοιβής
- ▶ Σύγκριση αυτών των πρακτικών με τις αντίστοιχες που ασκεί ο functional manager στις λειτουργίες
- ▶ Ανάλυση του προφίλ των εργαζομένων και του προφίλ της ηγεσίας σε κάθε περίπτωση

Αιτιολόγηση διπλωματικής εργασίας

Σύμφωνα με τις απαιτήσεις που κυριαρχούν σήμερα:

- ▶ Η επιτυχής διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ξεπερνά τα όρια των πολιτικών και των ενεργειών μίας επιχείρησης και κατευθύνεται περισσότερο προς τον άξονα των στρατηγικών της
 - ↳ αυτό συνεπάγεται την αύξηση της πολυπλοκότητας της διαδικασίας με σκοπό την ικανοποίηση των ευρύτερων μακροπρόθεσμων στόχων
 - ↳ άρα και οι διευθυντές προσπαθούν πλέον να αξιοποιήσουν όλους τους συντελεστές παραγωγής χωρίς σπατάλες και να οργανώσουν προσεκτικά τους προκαθορισμένους στόχους, ώστε να κατακτήσουν τη ζητούμενη ποιότητα, ανταγωνιστικότητα και παραγωγικότητα
- ▶ Παρατηρείται αντικατάσταση του δόγματος «Strategy-Structure-Systems» από το δόγμα «Purpose-Process-People»
- ▶ Αναδύεται νέο προφίλ εργαζομένων, αυτό των «knowledge workers», που ωθούν τον project manager σε ανάπτυξη των soft skills του

Για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ταυτόχρονα σε έργα και λειτουργίες:

- ▶ Έχει ενδιαφέρον η άμβλυνση της συνεργασίας μεταξύ project και functional manager για την οργανωτική δομή και την καλή λειτουργία τους

Σκοποί διπλωματικής εργασίας

- ▶ Παροχή απαιτούμενης πληροφορίας για να γίνουν διακριτά τα σημεία σύγκλισης και απόκλισης μεταξύ διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε έργα και λειτουργίες
- ▶ Εκτενής ανάλυση των σχετικών επιχειρησιακών διαδικασιών (δηλαδή των κύριων εργασιακών χαρακτηριστικών, πρακτικών και εργαλείων διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων)
- ▶ Καταγραφή των προκλήσεων που συναντώνται στη διαδικασία
- ▶ Εντοπισμός των σημείων δράσης και συνδρομής του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Ερευνητικά ερωτήματα

- Ποια είναι 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;

Αντικειμενικοί στόχοι



- Να αναδείξω τον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στην εκπλήρωση των μακροπρόθεσμων στόχων μίας επιχείρησης έργων, ώστε να υφίσταται λόγος βελτίωσης της ηγεσίας
- Να τονίσω τη βαρύτητα του ανθρώπινου δυναμικού στα έργα, ώστε ο project manager να κινηθεί προς την αυτοβελτίωσή του
- Να εντοπίσω ακριβώς τα σημεία που χρήζουν ανάπτυξης από πλευράς διαχείρισης του project manager
- Να καταλήξω σε συγκεκριμένες πρακτικές και συμβουλές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που αποφέρουν τη μέγιστη παραγωγικότητα των εργαζομένων στα έργα

Μεθοδολογία

- Θεωρητική ανάλυση και βιβλιογραφική ανασκόπηση στοιχείων από βάσεις δεδομένων (όπως άρθρα από επιστημονικά περιοδικά, μεταπτυχιακές και πτυχιακές εργασίες και βιβλία ειδικών)
- Χρήση θεωρητικού υπόβαθρου των μαθημάτων του προγράμματος των μεταπτυχιακών σπουδών
- Χρήση αποτελεσμάτων προηγούμενων ερευνών σε εταιρίες έργων και παράθεση των προκλήσεων που τις ώθησαν σε αλλαγές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους

Ανάλυση δομής κεφαλαίων

Κεφάλαιο 2: Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στα έργα

- ▶ Συνοπτική περιγραφή της ιστορικής εξέλιξης των έργων και παράθεση ορολογιών, ώστε να υπάρχει το θεωρητικό υπόβαθρο στην μετέπειτα ανάλυση των πρακτικών διοίκησης
- ▶ Προκλήσεις που συναντά ο project manager στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ως αποτέλεσμα της φύσης των έργων, των εξωτερικών παραγόντων και των απαιτήσεων των εργαζομένων
- ▶ **Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού:** προγραμματισμός και στελέχωση ανθρωπίνων πόρων, αντιστοιχία ατόμου και θέσης, εκπαίδευση, παρακολούθηση και έλεγχος εργασιών και ροή πληροφορίας
- ▶ **Προκλήσεις:** μέγεθος και διάρκεια έργων, διαχείριση των key stakeholders, νομικές και εργασιακές υποχρεώσεις, Υπέρ- και Υπό-φόρτωση, δυσκολία καριέρας των εργαζομένων στα έργα, το πρόβλημα της εξουσίας, τα εμπόδια που θέτουν οι Cross-functional ομάδες, η απαίτηση για εργασιακά κίνητρα, η ανάγκη επίλυσης συγκρούσεων, η δημιουργία ομαδικότητας, οι προκλήσεις του σήμερα και η κατάσταση της πανδημίας

Ανάλυση δομής κεφαλαίων

Κεφάλαιο 3: Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στα έργα σε σύγκριση με τις λειτουργίες

- ▶ Σύγκριση υπό το πρίσμα των εργαζομένων σε κάθε περίπτωση, ώστε στη σύγκριση του προφίλ ηγεσίας να τονιστούν οι ελλείψεις του διαχειριστή των έργων
 - ▶ Σύγκριση των πρακτικών που ασκούν από κοινού οι project και functional managers, με σκοπό την αποτύπωση του είδους και των ορίων εργασίας καθενός
 - ▶ Αντιστοιχία αξιολόγησης με ανταμοιβές
- ▶ **Προφίλ εργαζομένων:** σύγκριση ως προς το περιεχόμενο εργασίας και συνεργασίας, τις ανανεώσεις προσωπικού, τις ευκαιρίες για καριέρα, τις συνέπειες του employee turnover, το είδος κινήτρων και τις δυσκολίες για δημιουργία ομαδικού πνεύματος
 - ▶ **Προφίλ ηγεσίας:** ελλείψεις **project manager** σε soft skills, συναισθηματική νοημοσύνη, ενθάρρυνση ομαδικότητας, παροχή ουσιαστικής βοήθειας στα προβλήματα των συνεργατών, εκπαίδευση, καθοδήγηση, ανατροφοδότηση,

Κοινά στοιχεία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

ΕΡΓΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Αμφότερα τα έργα και οι λειτουργίες επηρεάζονται από το εξωτερικό τους περιβάλλον (ανταγωνισμός, κοινωνία, επικαιρότητα, νομικές υποχρεώσεις, κράτος)

Οι managers οφείλουν να ευθυγραμμίζουν ατομικούς και επιχειρησιακούς στόχους

Τα κατάλληλα κίνητρα πετυχαίνουν θετικά αποτελέσματα για κάθε επιχείρηση (παραγωγικότητα και αφοσίωση εργαζομένων, διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, βιωσιμότητα)

Βαρύτητα επιλογής καταλληλότερου υποψηφίου σε αντιστοιχία με τη θέση

Επιλογή υποψηφίου σε συνάρτηση με την κουλτούρα της εκάστοτε επιχείρησης, αλλά και της ομάδας ένταξης

Κοινές απαιτήσεις από τους knowledge workers για κίνητρα (ευελιξία, ελευθερία αποφάσεων, δυνατότητα πρωτοβουλιών, ευκαιρίες για εξέλιξη, ανέλιξη και αυτοπραγμάτωση)

Απαραίτητη η δημιουργία ομαδικού πνεύματος και συνεργατικότητας

Κοινά κριτήρια αξιολόγησης απόδοσης (ποσοτικά, ποιοτικά, αντικειμενικά)

Κοινό αίσθημα εργαζομένων για ανταμοιβή αντίστοιχη των επιδόσεων

Διαφορές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

ΕΡΓΑ

Επιλογή υποψηφίου εξυπηρετεί τους βραχυπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης

Το περιεχόμενο εργασιών μεταβάλλεται από έργο σε έργο

Προσωρινός χαρακτήρας ομάδων με πλήθος τμημάτων και ειδικοτήτων, μικρότερη συνοχή και ομαδικότητα (Cross-functional teams και προσωρινές σχέσεις)

Έλλειψη αρκετών ευκαιριών καριέρας

Εργασιακό άγχος λόγω μη μονιμότητας στη θέση απασχόλησης και δυσκολιών σταδιοδρομίας

Μικρότερο επίπεδο αφοσίωσης στο διαχειριστή των έργων

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Επιλογή υποψηφίου εξυπηρετεί τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης

Το περιεχόμενο εργασιών μένει σταθερό

Καθημερινή εργασία ενός μόνιμου τμήματος που απαρτίζεται από μία ειδικότητα, μεγαλύτερη συνοχή ομάδων και ομαδικότητα (μονιμότητα συνεργασιών)

Υπαρξη περισσότερων ευκαιριών καριέρας

Άγχος απόδοσης για αξιολόγηση και ανταμοιβές

Υψηλότερο επίπεδο αφοσίωσης στον διευθυντή των λειτουργιών

Διαφορές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

ΕΡΓΑ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Ο project manager ανήκει στους top managers

Ο functional manager ανήκει στο μεσαίο επίπεδο διεύθυνσης

Υπεύθυνος διαχείρισης αποκλειστικά ο project manager (πχ επιλογή υποψηφίου)

Υπεύθυνος διαχείρισης ο functional manager με τη συμβολή του Τμήματος HR (πχ επιλογή υποψηφίου)

Ρευστότητα περιβάλλοντος έργου περιορίζει τις ευκαιρίες ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων

Σταθερότητα περιβάλλοντος λειτουργιών δημιουργεί περισσότερες ευκαιρίες ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων

Όχι συστηματικός τρόπος υπολογισμού του ύψους του σταθερού μισθού

Βαρύτητα θέσεων εργασίας παίζει κεντρικό ρόλο στις ανταμοιβές (HAY Points System)

Δυσκολία αύξησης μεταβλητού τμήματος αμοιβής (περιορισμένος προϋπολογισμός)

Αυξήσεις μισθών και bonus περιλαμβάνονται στην κοστολόγηση

Αμοιβές ορίζονται από τον σπόνσορα και όχι από τον project manager

Μεγαλύτερη επιρροή functional manager στις αμοιβές των συνεργατών του

Ανάλυση δομής κεφαλαίων

Κεφάλαιο 4: Μελέτες περίπτωσης

- ▶ Σκοπός του κεφαλαίου είναι να καθοριστεί ο τρόπος εφαρμογής των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε πραγματικά επιχειρησιακά περιβάλλοντα έργων
- ▶ Να τεκμηριωθεί το πεδίο εφαρμογής της διπλωματικής εργασίας

Case study 1: [Salesforce.com](#)

- Πρόσληψη A-players
- Ευκαιρίες σε νέους πτυχιούχους για εργασία
- Αποκέντρωση αποφάσεων και ενθάρρυνση πρωτοβουλιών
- Βαρύτητα ανατροφοδότησης
- Κουλτούρα ομαδικότητας
- Δομές επικοινωνία και συνεργασίας μέσω προγραμμάτων («Slack», «Einstein AI»)
- Ανταμοιβές αντίστοιχες αποδόσεων
- Εκπαιδευτικές δομές για αποσαφήνιση ρόλων
- Εναρμόνιση ατομικών και επιχειρησιακών στόχων
- Συμμετοχή εργαζομένων στη διαδικασία αξιολόγησης (Σύστημα 360°)

Case study 2: [AstraZeneca](#)

- Πρόσληψη κορυφαίων ειδικών
- Συνεργασία και ομαδικότητα σε κάθε επίπεδο
- Αποστολή να συμβαδίζει με εξελίξεις περιβάλλοντος και απαιτήσεις εργαζομένων
- Τμήμα HR ως διαμεσολαβητής μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων και εκπαίδευση πρώτων σε τρόπους εξέλιξης των δεύτερων
- Πλήρης συνεργασία project και functional manager
- Πρόγραμμα «Επαγγελματική σταδιοδρομία» για κάλυψη εκπαιδευτικών κενών των εργαζομένων
- Προτροπή για συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις και την αξιολόγηση



Συμπεράσματα ανάλυσης

- Οι ανθρώπινοι πόροι ξεχωρίζουν ανάμεσα στα σημαντικότερα κεφάλαια μίας επιχείρησης, καθώς η παραγωγικότητά τους συνεπάγεται τη βιωσιμότητα του οργανισμού
- Η κουλτούρα της κάθε επιχείρησης, έργων και λειτουργιών, και οι εξωτερικοί παράγοντες (κοινωνία, κράτος, νομοθεσία, ανταγωνισμός, επικαιρότητα) επηρεάζουν σε κάθε περίπτωση τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων
- Ο project manager καλείται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του να εξισορροπήσει εταιρικούς, ατομικούς και κοινωνικούς στόχους
- Οι διαφορές ηγεσίας έργων και λειτουργιών διακρίνονται στις ελλείψεις του project manager σε συναισθηματική νοημοσύνη και soft skills
- Οι πρακτικές διαχείρισης ως πακέτα εργασίας:

συγκλίνουν στις διαδικασίες της στελέχωσης και προγραμματισμού των ανθρωπίνων πόρων, στην αντιστοιχία του ατόμου και θέσης, στο διαμοιρασμό της πληροφορίας, στην εκπαίδευση, στον έλεγχο εξέλιξης των εργασιών και στην αξιολόγηση της απόδοσης με ανάλογες ανταμοιβές

αποκλίνουν στην πράξη λόγω διαφορετικού μείγματος εργαζομένων και διαφορετικής φύσης εργασιών



Συμπεράσματα ανάλυσης

- Η εφαρμογή των πρακτικών διαχείρισης είναι πιο συστηματική στις λειτουργίες, αλλά στα έργα πιο απαιτητική λόγω του μικρότερου περιθωρίου λάθους σε χρόνο και κόστος
- Η ανάγκη για προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων είναι μεγαλύτερη στις λειτουργίες λόγω μονιμότητας και απαίτησης συνεχούς εξέλιξης των εργαζομένων στη μελλοντική πορεία της επιχείρησης
- Η ανάγκη για αφοσίωση των εργαζομένων είναι μεγαλύτερη στα έργα λόγω μεγαλύτερου κόστους του employee turnover, άρα υπάρχει και μεγαλύτερη απαίτηση για κίνητρα προς το ανθρώπινο δυναμικό
- Η αξιολόγηση παρουσιάζει:

Διαφορές ως προς το χρόνο, τη συστηματικότητα εφαρμογής, το προφίλ των αξιολογούμενων και τον υπεύθυνο αξιολόγησης

Κοινά ως προς τα κριτήρια αξιολόγησης (καθήκοντα θέσης και αντικειμενικοί στόχοι)

- Η ανταμοιβή παρουσιάζει:

Διαφορές ως προς τη χρήση εργαλείων υπολογισμού για το σταθερό τμήμα του μισθού, το είδος των ανταμοιβών και τη δυνατότητα αύξησης των χρηματικών απολαβών

Κοινά ως προς τη σημαντικότητα αντιστοιχίας της με τις ατομικές αποδόσεις



Συμβουλές για τον project manager

Όταν δίνει κίνητρα...

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

Όταν αξιολογεί και ανταμείβει...

- 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 ικανοποιώντας τις προσδοκίες των συνεργατών του και δίνοντάς αξία στις προσπάθειές τους
- να ανταμείβει διαφοροποιημένα, προλαμβάνοντας άμεσα το ζήτημα της σύγκρισης
- να επιβραβεύει τις σωστές συμπεριφορές συζητώντας ταυτόχρονα τις λάθος με συνεχή και αμφίδρομη ανατροφοδότηση



Συμβουλές για τον project manager

Ως ηγέτης...

- 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 του και τη γνώμη των συνεργατών του
- να προάγει την ομαδική εργασία με την προσφορά βοήθειας των μελών μεταξύ τους
- να οργανώνει συνάντηση γνωριμίας των μελών των ομάδων για να εντοπιστούν οι αδυναμίες και τα δυνατά σημεία κάθε μέλους, αλλά και για να θεμελιωθεί η συνεργασία τους

Συμβουλές για τον project manager



Ως ηγέτης...

- να επιδιώκει συχνές συναντήσεις για ανταλλαγή πληροφοριών και ενθάρρυνση ελεύθερης έκφρασης γνώμης για αξιοποίηση των νέων ιδεών
- να εκπαιδεύει σωστά και να κάνει ξεκάθαρο το όραμά του, τις απαιτήσεις του και τη συνεισφορά του ρόλου καθενός στη συνολική απόδοση της επιχείρησης
- 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

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

- ✓ Εκτενέστερη έρευνα στις παραμέτρους που προκύπτουν από τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και στο προφίλ ηγεσίας σε όλα τα είδη έργων
- ✓ 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
- ✓ 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

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ!!