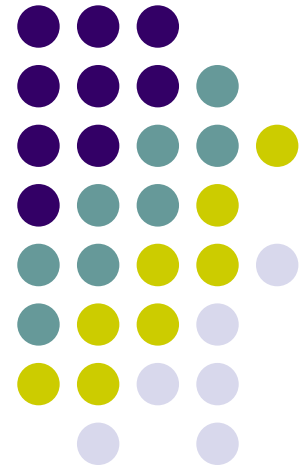
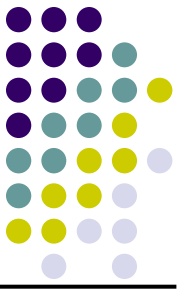


Διαχείριση Έργων Πληροφορικής

Διαχείριση ανθρώπινων πόρων

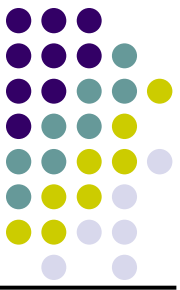


Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων



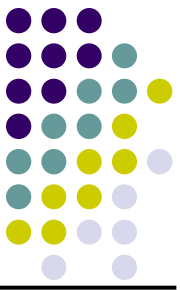
- Σύνολο ατόμων \neq Ομάδα ατόμων
 - Αλληλεπίδραση
 - Αλληλεξάρτηση
- Είναι περισσότερο αποδοτική μια ομάδα ή ένα ειδικευμένο άτομο;

Ομάδα ή άτομο;



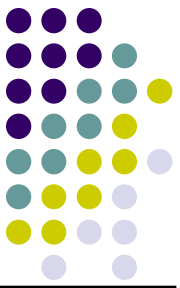
- Εξαρτάται από το είδος του προβλήματος (έργου) και τα χαρακτηριστικά του:
 - Όταν απαιτείται μια «σωστή» απάντηση η ομάδα είναι περισσότερο αποτελεσματική από ένα ‘μεσαίο’ άτομο αλλά λιγότερο από ένα εξειδικευμένο άτομο
 - Σε έργα που ενέχουν μάθηση και απόκτηση γνώσεων οι ομάδες συνήθως αποδίδουν καλύτερα
 - Σε θεωρητικά ζητήματα οι ομάδες συνήθως απαιτούν περισσότερο χρόνο αλλά δίνουν καλύτερες λύσεις από τα μεμονωμένα άτομα
 - Σε σύνθετες εργασίες οι ομάδες είναι πιο αποτελεσματικές

Θετικά και αρνητικά της ομαδικής εργασίας



- ✓ Καλύτερη κατανόηση προβλήματος
- ✓ Καλύτερη επισήμανση λαθών
- ✓ Περισσότερη πληροφόρηση και άρα περισσότερες και καλύτερες εναλλακτικές για την επίλυση του προβλήματος
- ✓ Οι εκτιμήσεις μιας ομάδας συνήθως περιέχουν λιγότερα λάθη από τις εκτιμήσεις μεμονωμένων ατόμων
- ✓ Το φαινόμενο της 'συνέργειας'
- ✓ Η συνεργασία δημιουργεί κίνητρο για τα μέλη της ομάδας
- ✓ Τα μέλη της ομάδας μαθαίνουν πιο γρήγορα σε σύγκριση με μεμονωμένα άτομα
- ✓ Η συμμετοχή σε μια ομάδα συνεπάγεται μεγαλύτερη προσήλωση στο στόχο
- Το φαινόμενο της συλλογικής σκέψης: Η κοινωνική πίεση μπορεί να καταπιέσει πρωτότυπες / καλές ιδέες
- Υψηλό κόστος σε χρόνο και χρήμα
- Προβλήματα συντονισμού
- Συχνά κάποια μέλη κυριαρχούν έναντι των άλλων
- Κάποια μέλη μπορεί να επωφεληθούν και να στηρίζονται στους άλλους για την ολοκλήρωση του έργου
- Σπατάλη χρόνου σε αναμονές, μη σχετικές κουβέντες κ.λπ.
- Κάποια μέλη μπορεί να διστάζουν να εκφράσουν την άποψή τους

Ομάδα



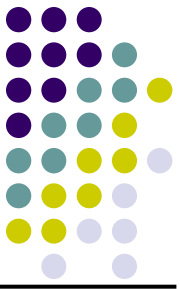
- *Ομάδα είναι ένα σύνολο ατόμων που αναπτύσσουν σχέσεις και εξαρτήσεις μεταξύ τους, επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως μέλη της ομάδας*
- Χαρακτηριστικά ομάδας
 - Αλληλεπίδραση –αλληλεξάρτηση
 - Συνείδηση των μελών ότι ανήκουν στην ομάδα
 - Αποδοχή και απόδοση της ταυτότητας μέλους της ομάδας από τρίτους
 - Κοινοί θεσμοί, αξίες και στόχοι
 - Ικανοποίηση αναγκών μέσα από την ομάδα

Δυναμική των ομάδων



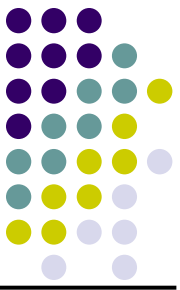
- Συνέργεια
- Αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας
- Ικανοποίηση προσωπικών αναγκών
- Διαδικασία ανάπτυξης της προσωπικότητας των μελών

Στάδια ανάπτυξης ομάδων



- Πότε αλλάζει μια ομάδα;
- Θεωρία του Carle για την ανάπτυξη (μικρών) ομάδων (7-10 άτομα)
 - Κάθε ομάδα εξελίσσεται περνώντας από τα εξής στάδια:
 - Στάδιο προσανατολισμού
 - Στάδιο αντιπαράθεσης
 - Στάδιο σύνθεσης
 - Στάδιο απόδοσης
 - Στάδιο τερματισμού

Στάδια ανάπτυξης ομάδων



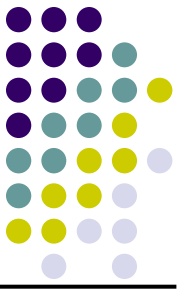
- Στη διάρκεια της εξελικτικής της πορείας μια ομάδα μπορεί να παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα σε μια φάση με συνέπεια τη στασιμότητα και τη διακοπή της εξέλιξης.
- Τότε, η λύση μπορεί να έρθει είτε εκτός της ομάδας (πχ από τη Διεύθυνση έργου) είτε από το εσωτερικό της ομάδας με επιστροφή της σε προηγούμενο εξελικτικό στάδιο, με κίνδυνο ανακύκλωση (loop).
- Γενικά, η ύπαρξη χρονικών ορίων (προθεσμίες) βοηθά την εξέλιξη της ομάδας και τη μετάβαση από κάθε στάδιο στο επόμενο.

Παράγοντες που επηρεάζουν τα στάδια ανάπτυξης μιας ομάδας



- Το μέγεθος της ομάδας
- Η δομή και η συνοχή της
- Τα χαρακτηριστικά των μελών της
- Οι κανόνες λειτουργίας της
- Ο στόχος της ομάδας
- Το περιβάλλον της
- Οι ρόλοι των μελών της
- Η ηγεσία της

Εξέλιξη ομάδας



- Ο στόχος μιας ομάδας (σαφήνεια, εφικτότητα, σύμπνοια μελών) παίζει καθοριστικό ρόλο στην εξελικτική πορεία της.
- Σημαντική επίδραση (θετική και αρνητική) ασκεί επίσης το περιβάλλον της ομάδας

Ρόλοι μελών μιας ομάδας



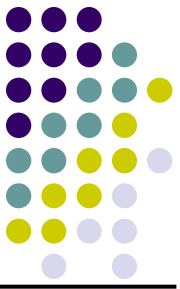
- **Συντονιστής (coordinator):**
 - Αποσαφηνίζει τους στόχους και προωθεί τη λήψη απόφασης. Ο ρόλος αυτός μπορεί να αναληφθεί και από άλλο μέλος εκτός του project leader
 - Αδυναμία: διεκπεραιωτής θεμάτων, έλλειψη πρωτοτυπίας
- **Διαμορφωτής**
 - Εναλλακτικός ηγέτης της ομάδας, λειτουργεί κάτω από πίεση και μπορεί να ξεπεράσει τα εμπόδια που παρουσιάζονται.
 - Αδυναμία: κριτικός απέναντι στους άλλους, συχνά αντιπαθής
- **Καινοτόμος**
 - Φέρνει νέες ιδέες, συχνά λειτουργεί με ανορθόδοξους τρόπους, μπορεί να επιλύσει τα δύσκολα προβλήματα.
 - Αδυναμία: Συχνά αγνοεί τις λεπτομέρειες και εμμένει σε μη πρακτικές ιδέες. Δυσκολίες επικοινωνίας
- **Εξερευνητής**
 - Εξωστρεφής, ενθουσιώδης, αναλαμβάνει τις σχέσεις της ομάδας με το περιβάλλον και ασχολείται κυρίως με την επικοινωνία
 - Αδυναμία: αγχώδης, χάνει το ενδιαφέρον μόλις βρεθεί λύση σε κάποιο πρόβλημα

Ρόλοι μελών μιας ομάδας



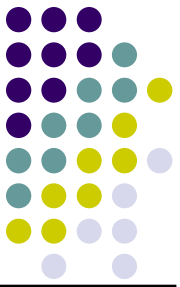
- **Αξιολογητής**
 - Νηφάλιος, σοβαρός, αξιολογεί σωστά τις εναλλακτικές και καθοδηγεί την ομάδα στις πρακτικές λύσεις
 - Αδυναμία: Άτολμος, πολύ κριτικός στους άλλους
- **Συνεργάσιμος**
 - Εργατικός, ήπιος χαρακτήρας, δημιουργεί ευχάριστο κλίμα στην ομάδα, αποφεύγει τις συγκρούσεις και ηρεμεί τα πνεύματα
 - Αδυναμία: αναποφάσιστος, επηρεάζεται εύκολα, αποφεύγει να πάρει θέση στις κρίσεις
- **Ειδικός**
 - Χαρακτηρίζεται από γνώση και ιδιότητες σε εξειδικευμένους τομείς και είναι προσηλωμένος σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο
 - Αδυναμία: Μονοδιάστατος τρόπος σκέψης, επιμένει στις λεπτομέρειες αγνοώντας το όλον. Μπορεί να συνεισφέρει μόνο στο πεδίο της ειδικότητάς του.
- **Τελειοποιητής**
 - Εργατικός, επιμελής, ευσυνείδητος, εστιάζει τις λεπτομέρειες, αναζητά την πρόοδο και τη βελτίωση
 - Αδυναμία: Ανησυχεί υπερβολικά, προσκόλληση στη λεπτομέρεια, δύσκολα διαπραγματεύεται
- **Συναρμολογητής (implementer)**
 - Αξιόπιστος, πειθαρχημένος, συντηρητικός, αποτελεσματικός. Υιοθετεί τις διαδικασίες και τηρεί τα χρονοδιαγράμματα
 - Αδυναμία: Άκαμπτος σε αλλαγές, αντιδρά αργά σε νέες δυνατότητες

Ρόλοι των μελών της ομάδας

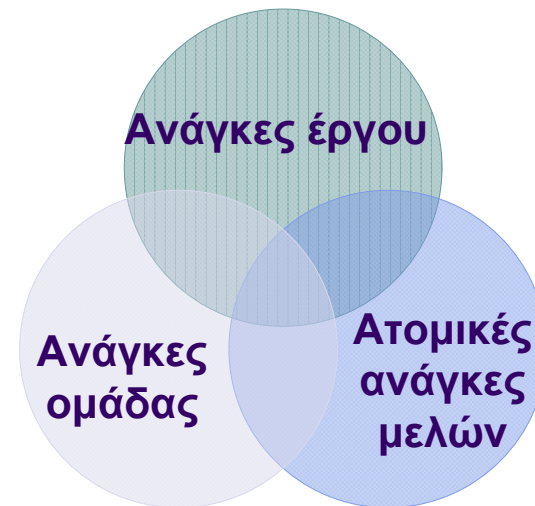


- Ένα μέλος της ομάδας μπορεί να συνδυάζει χαρακτηριστικά από περισσότερους από ένα ρόλους
- Η γνώση των χαρακτηριστικών κάθε ρόλου μας βοηθά να κάνουμε την ομάδα πιο παραγωγική, αποφεύγοντας να επιλέγουμε άτομα ικανά για τους ίδιους ρόλους
- Τα χαρακτηριστικά των ρόλων διαμορφώνουν επίσης παράγοντες όπως η ηλικία, οι εμπειρίες, οι ικανότητες κ.λπ. των ατόμων

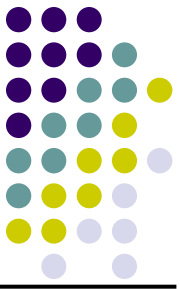
Ηγεσία ομάδας



- Ο αποτελεσματικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από την ικανότητά του να δρα αποτελεσματικά σε σχέση με τρεις κατηγορίες αναγκών
 - Έμφυτη ή επίκτητη ικανότητα;

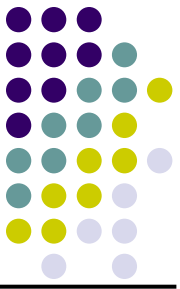


Ηγεσία ομάδας



- Σε σχέση με τις ανάγκες της ομάδας, ο ηγέτης φροντίζει για:
 - Δημιουργία της ομάδας και διατήρηση του πνεύματος συνεργασίας
 - Ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων εργασίας
 - Υιοθέτηση και τήρηση προτύπων
 - Απρόσκοπτη επικοινωνία μεταξύ των μελών
 - Εκπαίδευση της ομάδας
 - Ανάθεση έργου στα μέλη

Ηγεσία ομάδας



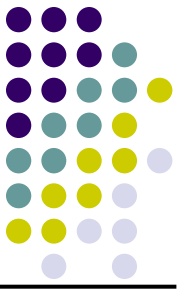
- Σε σχέση με τις ανάγκες του έργου, ο ηγέτης φροντίζει για:
 - Την επίτευξη των στόχων του έργου
 - Τον καθορισμό και προγραμματισμό των επιμέρους εργασιών
 - Ανάθεση πόρων
 - Καταμερισμός αρμοδιοτήτων
 - Έλεγχος και εποπτεία προόδου των εργασιών
 - Αποτίμηση προόδου του έργου

Ηγεσία ομάδας



- Σε σχέση με τις ατομικές ανάγκες κάθε μέλους της ομάδας, ο ηγέτης φροντίζει για:
 - Την ανάπτυξη του ατόμου, ως μέλος της ομάδας
 - Την επιβράβευση της καλής απόδοσης των μελών
 - Ισοστάθμιση των ατομικών αναγκών με τις ανάγκες της ομάδας
 - Υποστήριξη της ικανοποίησης των προσωπικών αναγκών των μελών

Θεωρίες κινήτρων (παρακίνησης)



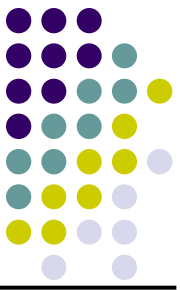
- Θεωρίες που εξετάζουν το περιεχόμενο της παρακίνησης
 - Έμφαση στις **ανάγκες** του ατόμου ως κίνητρο
- Θεωρίες που εξετάζουν τη διαδικασία της παρακίνησης
 - Έμφαση στους **στόχους** των ατόμων
- Θεωρίες που εξετάζουν την επίδραση της προηγούμενης συμπεριφοράς

Θεωρίες κινήτρων (παρακίνησης)



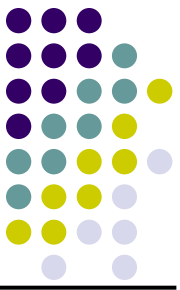
- Θεωρία του Maslow
 - Ιεράρχηση αναγκών
- Θεωρίες του Atkinson και του McClelland (Βασικά κίνητρα συμπεριφοράς των ατόμων με βάση τις ανάγκες)
 - Επιτεύγματα
 - Δύναμη / Εξουσία
 - Κοινωνική ένταξη
- Θεωρία του Korman (βασικό κίνητρο η αυτοεκτίμηση)
 - Διαχρονική αυτοεκτίμηση
 - Αυτοεκτίμηση σε σχέση με ένα συγκεκριμένο έργο/καθήκον
 - Αυτοεκτίμηση με βάση την εικόνα που σχηματίζουν οι άλλοι για το άτομο

Θεωρίες κινήτρων (παρακίνησης)

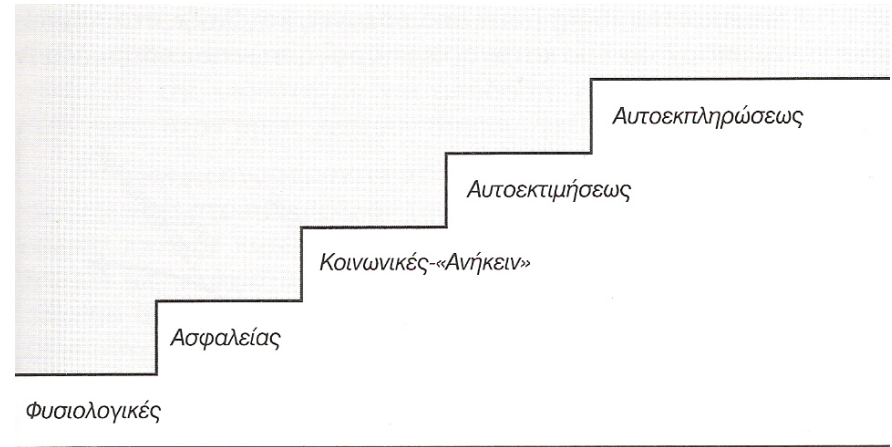


- Θεωρία «υγιεινής – κινήτρων» του Herzberg
 - Ικανοποίηση προέρχεται από το περιεχόμενο της εργασίας, η δυσαρέσκεια από το περιβάλλον της.
- Θεωρία της Δικαιοσύνης (Adams)
 - Η ανταμοιβή πρέπει να είναι ανάλογη (δίκαιη) με την παροχή εργασίας
- Θεωρία των Προσδοκιών (Vroom)
 - Ισχύς των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων
 - Πιθανότητα πραγματοποίησης

Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών σύμφωνα με το Maslow



- Ο Maslow ιεράρχησε τα κίνητρα της συμπεριφοράς, με βάση τις ανάγκες του ατόμου: Οι άνθρωποι παρακινούνται από τις ανάγκες τους: μόλις ικανοποιήσουν κάποια ανάγκη κινούνται προς την ικανοποίηση αναγκών που βρίσκονται σε ανώτερο επίπεδο.
- Ιεραρχία αναγκών:
 - Φυσιολογικές ανάγκες (Επιβίωση)
 - Ανάγκες Ασφάλειας
 - Κοινωνικές Ανάγκες
 - Ανάγκες Αυτοεκτίμησης
 - Ανάγκες Αυτο-πραγμάτωσης



- ✓ Οι ανάγκες αλληλοεξαρτώνται και αλληλεπικαλύπτονται
- ✓ Διαφέρουν μεταξύ ατόμων
- ✓ Τείνουν να είναι κατά ένα βαθμό ικανοποιημένες κάθε στιγμή

Θεωρία παρακίνησης (υγιεινής) του Herzberg



- Η θεωρία αυτή εξετάζει τα κίνητρα και τους παράγοντες που καθιστούν ένα εργασιακό περιβάλλον “υγιές”. Διαφορετικοί παράγοντες προκαλούν ικανοποίηση – δυσαρέσκεια από την εργασία.
- Οι παράγοντες που ενισχύουν το “υγιές” κλίμα είναι:
 - ο μισθός,
 - το κοινωνικοσυναισθηματικό κλίμα της επιχείρησης
 - το περιβάλλον εργασίας
 - εργασιακές πολιτικές της επιχείρησης και
 - η σχέση των εργαζομένων με τους συναδέλφους τους.

Παράγοντες κινήτρων είναι:

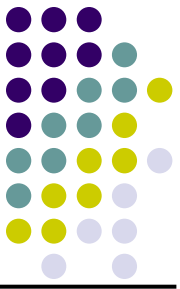
- υπευθυνότητα,
 - η γνώση,
 - εργασιακή εξέλιξη
 - επίτευξη προκαθορισμένων στόχων
- Η ύπαρξη παραγόντων «υγιεινής» δε μπορούν, σύμφωνα με το Herzberg, να παρακινήσουν τους υπαλλήλους αλλά μπορούν να ελαχιστοποιήσουν τη δυσαρέσκεια, εάν χρησιμοποιηθούν κατάλληλα.

Θεωρία παρακίνησης (υγιεινής) του Herzberg



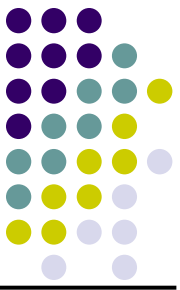
- Οι «παράγοντες υγιεινής»: θεωρούνται αυτονόητοι, ενώ η έλλειψή τους ξεσηκώνει διαμαρτυρίες.
- Τα «κίνητρα» δε θεωρούνται αυτονόητα (δεν ενοχλεί η έλλειψή τους), αλλά η ύπαρξή τους προκαλεί μεγάλη παρότρυνση.
- Παραδείγματα κινήτρων:
 - Οικονομικά Κίνητρα: επιπλέον αμοιβή, ασφάλεια και προστασία στο χώρο εργασίας, χρηματικά βραβεία, bonus.
 - Ηθικά Κίνητρα: ηθική επιβράβευση της εργασίας, εμπλουτισμός της εργασίας, οργάνωση ειδικών τελετών, δημοσιοποίηση των διακρίσεων, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.
 - Περιβαλλοντολογικά Κίνητρα: επαρκής χώρος, ωραία ατμόσφαιρα, φωτισμός, θέρμανση και λοιπές συνθήκες, εργονομικός σχεδιασμός των επίπλων.

Αξιοποίηση των θεωριών παρακίνησης



Παράδειγμα: Η θεωρία του McClelland

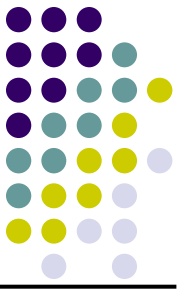
- Ο McClelland (το άτομο καλείται να αναπτύξει μια ιστορία βλέποντας ασαφείς εικόνες) για την ταξινόμηση των ατόμων σε 3 κατηγορίες
 - Άτομα με βασικό κίνητρο τα επιτεύγματα θα πρέπει να εμπλέκονται σε απαιτητικά έργα, με απτά αποτελέσματα, και ανταμοιβή.
 - Άτομα που επιδιώκουν την εξουσία αντιμετωπίζουν ως κίνητρο τη δυνατότητα διοίκησης άλλων.
 - Άτομα με κίνητρο την κοινωνική ενσωμάτωση είναι καλύτερα να εντάσσονται σε ομάδες εργασίας.



Ηγεσία ομάδας

- Εκτός των άλλων, ο ηγέτης μιας ομάδας χρειάζεται επίσης
 - Κατανόηση των διαφορετικών δυνάμενων παρακίνησης (κίνητρα)
 - Ικανότητα να εμπνέει – εμπυχώνει
 - Δυνατότητα δημιουργία κατάλληλου κλίματος

Τύποι ηγεσίας



- Οι ηγέτες που ορίζονται, έχουν δηλαδή δύναμη από τη νομιμότητα της εξουσίας τους, ανήκουν συνήθως στις ακόλουθες κατηγορίες:
 - Αυταρχικός
 - Δημοκρατικός
 - Αποκεντρωτικός

Τύποι ηγεσίας



- Οι ηγέτες που αναδεικνύονται από τα μέλη της ομάδας, έχουν διαφορετικό ρόλο στη λειτουργία της ομάδας και ανήκουν συνήθως στις ακόλουθες κατηγορίες:
 - Task leader
 - ενεργεί ως οδηγός των εργασιών της ομάδας, διαμορφώνει τους κανόνες και επηρεάζει τη δομή και τη λειτουργία της ομάδας
 - Emotional leader
 - Διευθύνει τη συναισθηματική διεργασία και συνήθως είναι το πιο αγαπητό μέλος της ομάδας
 - Scapegoat leader
 - Το μέλος της ομάδας που δέχεται τις περισσότερες επιθέσεις και συνήθως είναι το πιο 'προβληματικό' μέλος της ομάδας
 - Defiant leader
 - Το μέλος της ομάδας που συνήθως εκφράζει αμφιβολίες, δυσπιστία και αντιρρήσεις, κυρίως απέναντι στον Task leader

Τύποι ηγεσίας (Goleman)



- **Οραματιστής (visionary)**
 - Κατάλληλος σε περιόδους αλλαγών, όταν χρειάζεται νέα κατεύθυνση
- **Δάσκαλος – προπονητής (coaching)**
 - Ενισχύει την αποδοτικότητα των ικανών εργαζομένων
- **Σύνδεσμος (affiliative)**
 - Ενισχύει τους συνδετικούς κρίκους μιας ομάδας, ιδιαίτερα σε περιόδους πίεσης, εξομαλύνει συγκρούσεις
- **Δημοκρατικός**
 - Αναπτύσσει συναίνεση, ενθαρρύνει την προσφορά των εργαζομένων
- **Αυτός που δίνει το ρυθμό (pacesetter)**
 - Συχνά έχει αρνητική επίπτωση στο κλίμα της εταιρείας, μπορεί να επιτύχει υψηλούς στόχους, συνήθως στις Πωλήσεις.
- **Προστακτικός (commanding)**
 - Συχνά έχει αρνητική επίδραση, μπορεί να είναι αποτελεσματικός σε κρίσεις, στην αντιμετώπιση προβλημάτων. Στρατιωτικού τύπου ηγεσία.