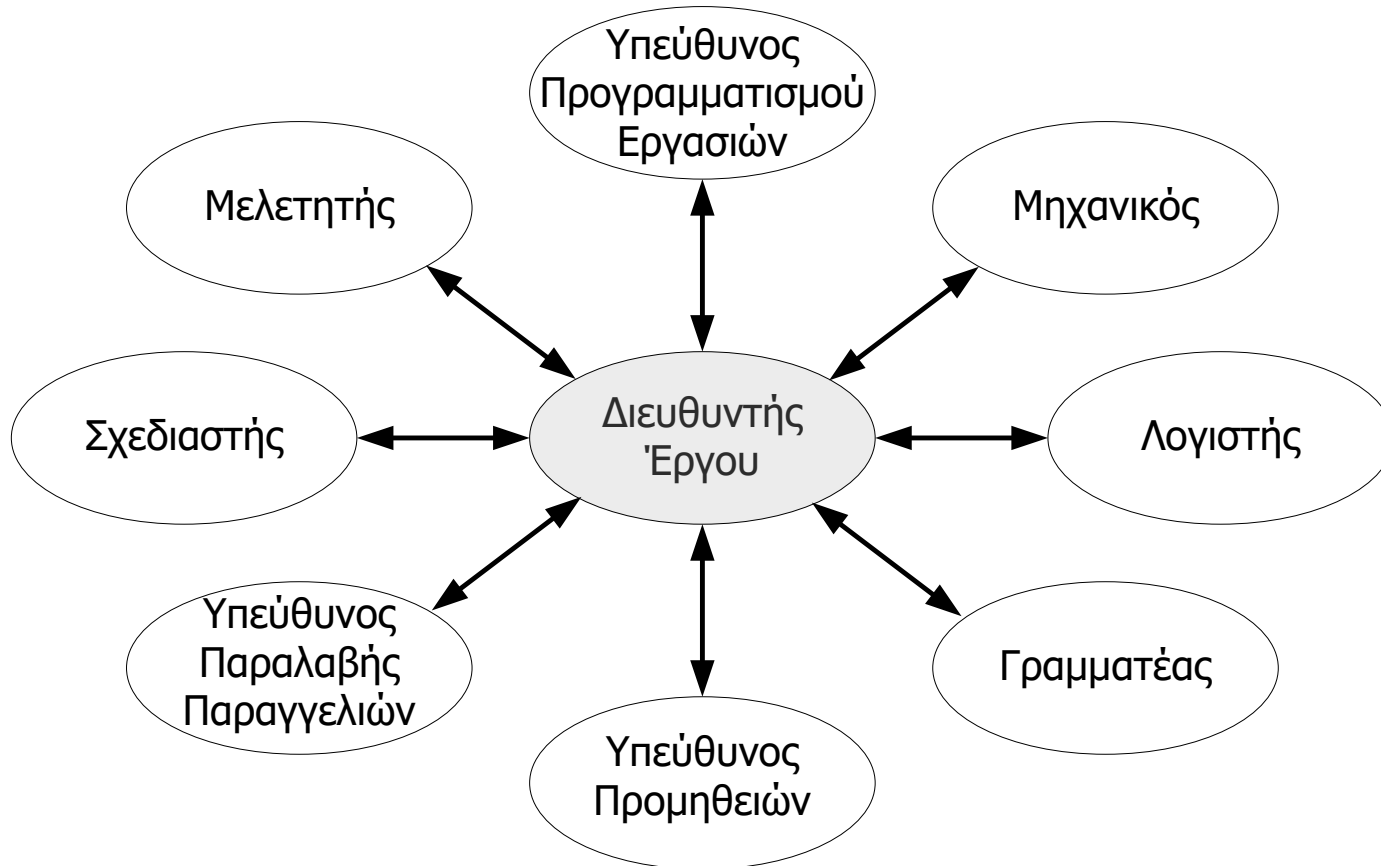


5_Ομάδα Έργου

Ομάδα Έργου (1)

- Τα άτομα που εμπλέκονται ουσιαστικά στην υλοποίηση του έργου αποτελούν την **Ομάδα Έργου (Project Team)**.
- Ως **Ομάδα Έργου** ορίζεται ένα σύνολο ανθρώπων που εργάζονται όλοι μαζί, για την επίτευξη κοινών στόχων.



Ομάδα Έργου (2)

- Αποτελεί μια δυναμική οντότητα με σχετική αυτοτέλεια και έντονη εσωτερική σύνδεση.
- Οι ομάδες έργου αποτελούν αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο διαχείρισης έργων.
 - Αποδοτικότητα σημαίνει ότι κάθε εργασία εκτελείται σωστά.
 - Αποτελεσματικότητα σημαίνει ότι εκτελούνται οι σωστές εργασίες.

Γενικά Χαρακτηριστικά Ομάδας Έργου

- Συνένωση ατομικών ειδικοτήτων, δεξιοτήτων, ταλέντων και υπευθυνοτήτων κάτω από ατομική και συλλογική πειθαρχία.
- Κατανομή ατομικών καθηκόντων και αρμοδιοτήτων μεταξύ των μελών της.
- Συλλογικός έλεγχος των λαμβανομένων αποφάσεων και προσαρμογή τους στις πραγματικές συνθήκες του έργου.
- Ανάπτυξη διαύλων αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ των παραγόντων του έργου και της ομάδας έργου.
- Παραγωγή ιδεών, προτάσεων και πληροφόρησης.
- Συντονισμός των ενεργειών της ομάδας έργου με τις επιδιώξεις των παραγόντων του έργου.
- Επίλυση των διαφωνιών και συγκρούσεων μεταξύ των μελών της ομάδας έργου.
- Δημιουργία κλίματος που επιτρέπει την έκφραση γνώμης, την κριτική αντιπαράθεση και την ενιαία δράση.

Βασικά Πλεονεκτήματα Ομάδας Έργου

- Ως οργανισμός επιτυγχάνει και διατηρεί ευκολότερα τις επιτυχίες της.
- Υπάρχει διαχρονικά και ανανεώνεται με νέα άτομα ενώ τα μέλη της έρχονται και παύουν.
- Αποτελεί “αποθήκη” γνώσεων, εμπειρίας και τεχνογνωσίας.
- Επιτυγχάνει ευκολότερα τους στόχους της με την ομαδική εργασία.
- Η συνέργεια (συλλογική και συμπληρωματική εργασία) της ομάδας δίνει αποτελέσματα που ξεπερνούν το αθροιστικό αποτέλεσμα των μεμονωμένων ικανοτήτων.
- Πολλοί άνθρωποι είναι πιο αποτελεσματικοί όταν δουλεύουν στα πλαίσια ομάδων παρά όταν δουλεύουν ατομικά.
- Εξασφαλίζει και παρέχει στα μέλη της περισσότερα μέσα (π.χ. εξοπλισμό, αναλώσιμους πόρους) από ό,τι θα διέθεταν μεμονωμένοι εργαζόμενοι.
- Μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερο εύρος τεχνικής υποστήριξης.

Τι κερδίζει το άτομο ως μέλος ομάδας

- Η συμμετοχή του στην ομάδα καλύπτει κοινωνικές του ανάγκες και ειδικότερα την ανάγκη να ανήκει σε ένα μεγαλύτερο σύνολο.
- Αυξάνει η αυτοεκτίμησή του – ορίζει τον εαυτό του μέσω της σχέσης του με τους άλλους, ως μέλος μιας ομάδας ή μιας εταιρείας.
- Η ομαδική επιτυχία είναι και δική του επιτυχία.
- Εισπράττει ικανοποίηση από τη συμμετοχή του στην επιδίωξη κοινών στόχων, την έκφραση γνώμης και τη συμβολή του στη λήψη αποφάσεων.
- Αισθάνεται μεγαλύτερη ασφάλεια – μοιράζεται τους κινδύνους και την πιθανή αποτυχία με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.
- Η συμμετοχή του στην ομάδα του παρέχει υποστήριξη για την πραγματοποίηση των προσωπικών του στόχων – δυνατότητα ελεύθερης έκφρασης ιδεών και απόψεων, εποικοδομητική κριτική και εναλλακτικές προτάσεις.
- Η ομάδα παρέχει στα μέλη της ψυχολογική υποστήριξη.

Βασικά προσόντα μέλους ομάδας

- Υψηλή νοημοσύνη και ευφυΐα, αλλά όχι πονηρία.
- Πυγμή, αλλά και ευαισθησία στις ανάγκες των ανθρώπων.
- Δυναμικότητα, αλλά και υπομονή.
- Ευχέρεια λόγου και άνεση στην επικοινωνία, αλλά και προσεκτική ακρόαση και κατανόηση των όσων λένε οι άλλοι ή εννοούν χωρίς να λένε.
- Αποφασιστικότητα, αλλά και στοχασμός.
- Ίκανότητα να αποδίδει σε ευρύ πεδίο ειδικοτήτων.

Μέγεθος της ομάδας έργου

Το μέγεθος της ομάδας εξαρτάται από πολλούς παράγοντες:

- Από το πόσοι άνθρωποι χρειάζονται για να ολοκληρωθεί το έργο (“μέγεθος” του έργου).
- Από την πολυπλοκότητα του έργου.
- Από το πλήθος των απαιτούμενων τεχνικών ειδικοτήτων και δεξιοτήτων (αν η ομάδα είναι πολύ μικρή, δεν θα διαθέτει όλες τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται για την εκτέλεση του έργου).
- Από το αποδεκτό επίπεδο σύγκρουσης στην ομάδα (η πιθανότητα συγκρούσεων αυξάνεται ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων που συμμετέχουν).

Σημειώνεται ότι:

- Οι πολυπληθείς ομάδες είναι δυσκίνητες και πρακτικά είναι δύσκολο να συγκεντρωθούν όλες οι απόψεις και να επιτευχθεί συμφωνία.
- Στις μεγάλες ομάδες η αποτελεσματική επικοινωνία και η επίτευξη συμφωνίας μπορεί να καταστούν αδύνατες (δημιουργούνται “κλίκες”).
- Απαιτείται ισορροπία προσωπικοτήτων.

Στελέχωση της ομάδας έργου (1)

Σε μια ομάδα έργου υπάρχουν τρεις κατηγορίες μελών:

- Ο Διευθυντής Έργου (Project Manager), με την εξουσία που του παρέχει η οργανωτική δομή του έργου.
- Τα βασικά στελέχη, που έχουν ρόλους “κλειδιά” στο έργο.
- Τα απλά μέλη, που παίζουν περισσότερο εκτελεστικό ρόλο.

Οι δύο πρώτες κατηγορίες είναι ιδιαίτερα κρίσιμες για την πορεία της ομάδας κατά την εξέλιξη του έργου.

Αποτελούνται από άτομα υψηλής επαγγελματικής συγκρότησης και εμπειρίας και συνήθως είναι δυσεύρετα στην αγορά.

Όταν γίνεται αναφορά στη στελέχωση της ομάδας, αυτό αφορά κυρίως τις δύο πρώτες κατηγορίες.

Στελέχωση της ομάδας έργου (2)

Ερωτήματα που τίθενται:

- Ποια είναι η δυνατότητα επιλογής του Project Manager και των μελών της ομάδας;
- Ποιες είναι οι απαιτήσεις του έργου από τον Project Manager και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας;
- Ποιες είναι οι προδιαγραφές μέσα στις οποίες καλείται να λειτουργήσει η ομάδα;
- Ποιες εναλλακτικές λύσεις θα υπάρχουν σε περίπτωση αποχώρησης σημαντικών στελεχών της ομάδας κατά την εξέλιξη του έργου;

Αναφορικά με την επιλογή των μελών της ομάδας τίθενται δύο ερωτήματα:

1. Τι είδους στελέχη ζητώ; (απαιτήσεις της θέσης εργασίας και προσόντα του στελέχους)
2. Τα στελέχη της ομάδας θα αναζητηθούν μέσα στην εταιρεία ή στην ελεύθερη αγορά εργασίας;

Στελέχωση της ομάδας έργου (3)

Συγκεκριμενοποίηση των ρόλων κάθε μέλους της ομάδας έργου:

- Απαιτήσεις των παραγόντων του έργου από την ομάδα και πλαίσιο επικοινωνίας.
- Ο ρόλος και οι αρμοδιότητες του Project Manager.
- Αν θα υπάρχει Γραφείο Έργου και ποιοι θα συμμετέχουν.
- Ποια μέλη της ομάδας έχουν αποκλειστική συμμετοχή στο έργο.
- Ο ρόλος και οι αρμοδιότητες κάθε μέλους της ομάδας έργου.
- Ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας της ομάδας.
- Καθορισμός διαδικασιών παρακολούθησης και ελέγχου.
- Καθορισμός μέσων, τεχνικών, μεθοδολογιών και προτύπων που θα χρησιμοποιούνται.
- Καθορισμός εναλλακτικών σεναρίων αλληλο-κάλυψης των μελών της ομάδας σε εξαιρετικές περιπτώσεις.

Προσόντα του Project Manager

Ο Project Manager:

- Προΐσταται της ομάδας έργου.
- Αποτελεί την κύρια Διεπαφή (Interface) μεταξύ της ομάδας έργου και των παραγόντων του έργου.

Πεδίο ικανοτήτων του Project Manager:

- Διαπραγμάτευση
- Διοίκηση – Οργάνωση
- Ηγεσία
- Έλεγχος
- Τεχνικές Γνώσεις
- Δημόσιες Σχέσεις
- Διαχείριση: Χρόνου, Πόρων, Κόστους, Προμηθειών, Επικοινωνιών, Ποιότητας, Κινδύνων

Λήψη Αποφάσεων στην ομάδα έργου (1)

Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων στην ομάδα έργου εξαρτώνται από:

- Τις αρμοδιότητες που έχει ο Project Manager και οι Functional Managers
- Το μέγεθος και τη γεωγραφική κατανομή της ομάδας έργου
- Το αντικείμενο και την επικινδυνότητα του έργου
- Τα προσόντα και τα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας
- Το "ύφος" και την "κουλτούρα" που επικρατεί στην εταιρεία
- Τις ικανότητες, τις γνώσεις, την εμπειρία, την ιδιοσυγκρασία και τις αντιλήψεις του Project Manager
- Το είδος των προβλημάτων που καλείται να αντιμετωπίσει η ομάδα
- Τη χρονική στιγμή κατά την οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις

Λήψη Αποφάσεων στην ομάδα έργου (2)

Τρόποι λήψης αποφάσεων στην ομάδα έργου:

- Ο Project Manager διαβουλεύεται με τους Functional Managers και κοινοποιεί τις αποφάσεις στην ομάδα
- Ο Project Manager έχει εξωτερικό σύμβουλο με τον οποίο συνεργάζεται και κοινοποιεί τις αποφάσεις στην ομάδα
- Ο Project Manager αποφασίζει αποκλειστικά μόνος του έχοντας και την πλήρη ευθύνη των αποτελεσμάτων των αποφάσεών του
- Ο Project Manager συνεργάζεται με ανθρώπους "κλειδιά" του έργου, αλλά αποφασίζει τελικά μόνος του
- Ο Project Manager συνεργάζεται με όλα τα μέλη της ομάδας, αλλά αποφασίζει τελικά μόνος του
- Ο Project Manager συνεργάζεται με όλα τα μέλη της ομάδας και η απόφαση λαμβάνεται με πλειοψηφία
- Ο Project Manager συνεργάζεται με όλα τα μέλη της ομάδας και η απόφαση λαμβάνεται μόνο από τα μέλη της ομάδας, χωρίς τη δική του συμμετοχή

Ηγεσία της ομάδας έργου (1)

Για να είναι μια ομάδα έργου αποτελεσματική χρειάζεται να έχει έναν επικεφαλής ή **Ηγέτη**.

Ο ηγέτης της ομάδας αποτελεί την έκφραση της ενιαίας αντίληψης και κατεύθυνσης στους κοινούς στόχους της ομάδας.

Η παρουσία του ηγέτη συνδέεται άμεσα με την παρακίνηση, την αντιμετώπιση κρίσεων και συγκρούσεων, την ανάπτυξη της ενιαίας αντίληψης στη λήψη αποφάσεων και στη δράση μεταξύ των μελών της ομάδας, την επίβλεψη της πορείας των εργασιών κλπ.

Είναι εκείνος που τελικά αποφασίζει στα πλαίσια που έχουν καθοριστεί, αλλά και εκείνος που “μπαίνει μπροστά” στις δυσκολίες που προκύπτουν.

Να ξεκαθαριστεί ότι:

- Άλλο είναι ο ηγέτης της ομάδας και άλλο ο Project Manager. Ο Project Manager θα πρέπει να είναι και ηγέτης, ενώ ένας ηγέτης μπορεί να μην είναι Project Manager.
- Σε μια μεγάλη ομάδα έργου, διάσπαρτη γεωγραφικά, είναι πιθανό να υπάρχουν πολλοί ηγέτες διαφόρων επιπέδων, αλλά μόνο ένας Project Manager

Ηγεσία της ομάδας έργου (2)

Η ποιότητα της ηγεσίας αξιολογείται με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

- Την **Ποιότητα Εποπτείας ή Επιστασίας (Quality of Supervision)**
- Τις “ανοχές” του ηγέτη προς τους άλλους. Η συμπεριφορά του μπορεί να χαρακτηρίζεται από ανθρώπινη ανοχή και κατανόηση ή από αυστηρή και απαρέγκλιτη τήρηση των κανονισμών.
- Τη συμπεριφορά του ηγέτη όπως την αντιλαμβάνονται οι υφιστάμενοί του.
- Τη συμπεριφορά του ηγέτη όπως την αντιλαμβάνονται οι προϊστάμενοί του.

Ηγεσία της ομάδας έργου (3)

Βασικοί ποιοτικοί δείκτες συμπεριφοράς ενός ηγέτη:

- Ενδιαφέρον, σεβασμός και υποστήριξη στους υφιστάμενούς του
- Αποφασίζει αφού έχει σφαιρική ενημέρωση και έχει ακούσει προσεκτικά προτάσεις από τα μέλη της ομάδας
- Είδος εποπτείας που ασκεί (γενική και καθοδηγητική, ή ατομική, κοντινή και πιεστική)
- Καλός σχεδιασμός των ενεργειών του
- Απαιτητικός, αλλά και με δίκαια κρίση
- Αποτελεσματική επικοινωνία με τους υφιστάμενούς του και τους προϊστάμενούς του
- Ενδιαφέρον για την αυτό-ανάπτυξή του, αλλά και των μελών της ομάδας

Πηγές:

Διοίκηση – Διαχείριση Έργου, Α. Δημητριάδη

Διαχείριση Έργου – Τεχνικές Σχεδιασμού και Ελέγχου, Rory Burke

**ΟΔΗΓΟΣ ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΑΨΗ ΚΑΙ ΕΚΤΕΛΕΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ, Διεύθυνση Δημοσίων Συμβάσεων, Γενικό**

Λογιστήριο της Κυπριακής Δημοκρατίας,

<http://www.publicprocurementguides.treasury.gov.cy/OHS-GR/HTML/>