

Μελέτη της επιρροής των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε Εργοτάξιο Κατασκευών

Εισηγητές : Παναγιώτης Κοτρώνης - Σπύρος Καραδήμας
BSc Civil Engineering And Construction

MEDITERRANEAN COLLEGE

Μελέτη της επιρροής των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε Εργοτάξιο Κατασκευών

Με τη συγκεκριμένη παρουσίασή θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε το ρόλο που παίζει η σωστή διοίκησή ανθρωπίνων πόρων στην αποτελεσματική διεκπεραίωσή εργασιών από ένα εργοτάξιο στη βιομηχανία κατασκευών.

Τα κατασκευαστικά έργα πρέπει να είναι αναλυμένα με σαφώς ορισμένες διεργασίες που πρέπει να εκτελεσθούν από το εργοτάξιο αλλά πολλές φορές, για λόγους που θα αναλυθούν στην παρουσίασή, εμφανίζονται κατά την ώρα της κατασκευής, καταστάσεις κρίσης που μπορούν να αντιμετωπισθούν με την ανάπτυξη της κατάλληλης οργανωτικής κουλτούρας μέσω αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Η εργοταξιακή πραγματικότητα στην Ελλάδα αναπτύσσεται γύρω από το τρίπτυχο των αξόνων «χώρος, χρόνος, πόροι και σχέσεις».

Θα αναδείξουμε ότι ο τελευταίος άξονας, αυτός δηλαδή των ανθρωπίνων πόρων και σχέσεων είναι ο ισχυρότερος και μπορεί να εγγυηθεί την επιτυχία του προς διεκπεραιωτή έργου σε καταστάσεις πίεσης όπου απαιτείται η κατάλληλη διαχείριση κρίσης

ΔΟΜΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ

- ▶ **ΕΝΟΤΗΤΑ 1** - Το εργοτάξιο ως τελευταίος κρίκος στην αλυσίδα κατασκευής των Έργων-Περιγραφή τυπικής δομής εργοταξίου
- ▶ **ΕΝΟΤΗΤΑ 2** - Ιδιαιτερότητες δομής και σύνθεσης εργοταξίου στην Ελλάδα- Επιπλέον ρίσκα που δημιουργούνται εξαιτίας των δομών αυτών
- ▶ **ΕΝΟΤΗΤΑ 3** - Ανάπτυξη οργανωτικής κουλτούρας που εγγυάται την επιτυχία σε εργοτάξιο στην Ελλάδα ➡ Προβλήματα, Προκλήσεις, Μεθοδολογική Προσέγγιση
- ▶ **ΕΝΟΤΗΤΑ 4** - Ο ρόλος του Εργοταξιάρχη στην επίτευξη της συμμετοχικής οργανωτικής κουλτούρας

ΕΝΟΤΗΤΑ 1

Το εργοτάξιο ως τελευταίος κρίκος στην αλυσίδα κατασκευής των Έργων-Περιγραφή τυπικής δομής εργοταξίου

Το εργοτάξιο ως τελευταίος κρίκος στην αλυσίδα κατασκευής των έργων-Περιγραφή τυπικής δομής εργοταξίου

- ▶ Ο τελευταίος κρίκος στην κατασκευαστική αλυσίδα διεθνώς είναι το εργοτάξιο.
- ▶ Το εργοτάξιο αποτελεί το φορέα μετενσάρκωσης του κάθε τεχνικού έργου από ένα σύνολο μελετών και σχεδίων σε ένα υλοποιημένο project.
- ▶ Η αποτυχία ορθής υλοποίησης του έργου από το εργοτάξιο αντανακλά σε όλο το project, καθιστώντας το αποτυχημένο.
- ▶ Η σύνθεση του εργοταξίου στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς είναι ανομοιογενής αποτελούμενη από μηχανικούς, εργοδηγούς, τεχνίτες, διοικητικό προσωπικό.
- ▶ Πέρα από την εργοταξιακή δομή αυτή καθεαυτή, τα εργοταξιακά στελέχη καλούνται να έρχονται συχνά σε επαφή με εξωτερικούς ελεγκτές, ανώτερο ή ανώτατο management της εταιρείας, αντιπροσώπους των Δημοσίων Αρχών κλπ.
- ▶ **Η ανάπτυξη της σωστής οργανωτικής κουλτούρας είναι κλειδί για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου του ελληνικού εργοταξίου.**

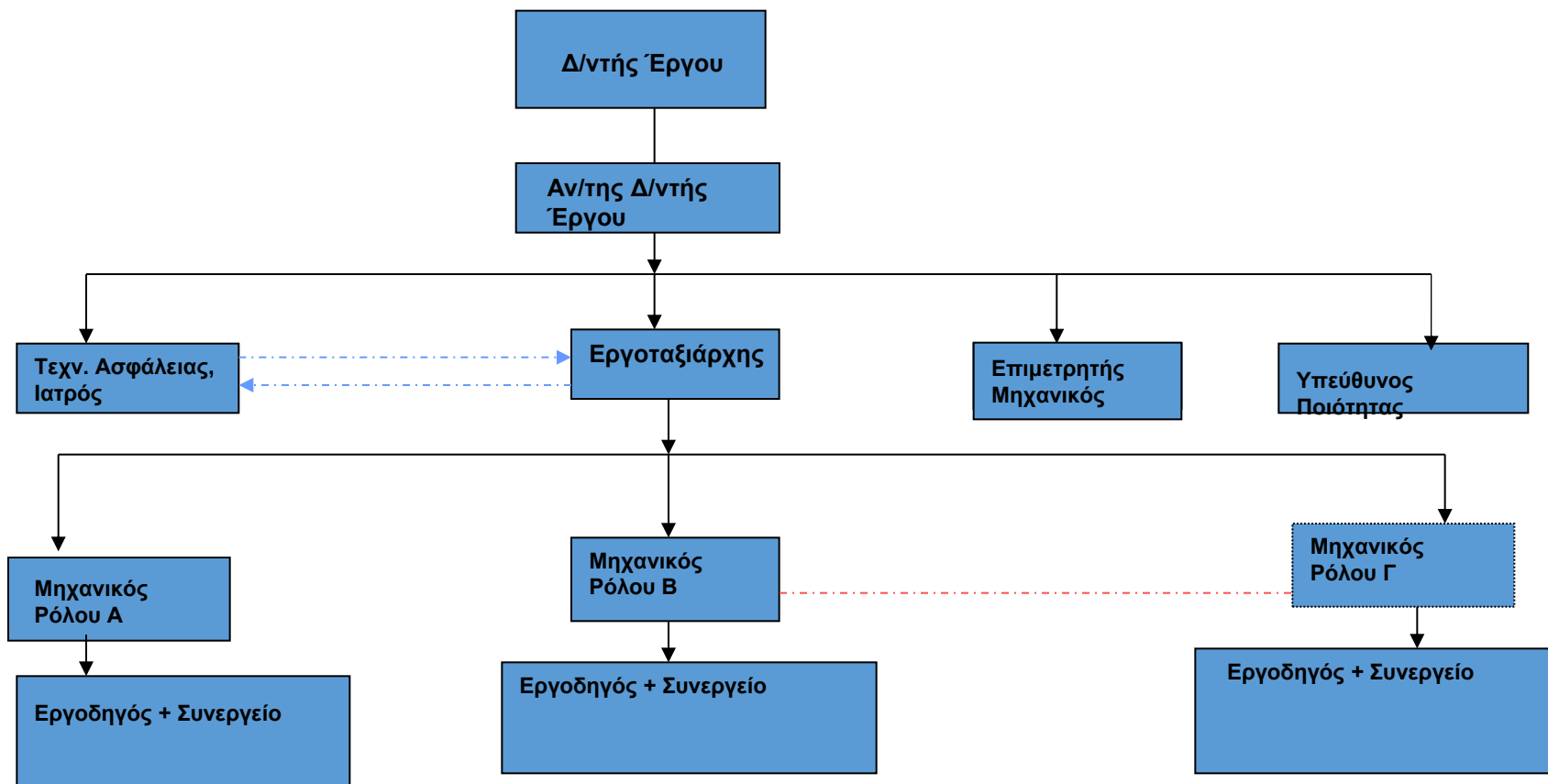
Το εργοτάξιο ως τελευταίος κρίκος στην αλυσίδα κατασκευής των έργων-Περιγραφή τυπικής δομής εργοταξίου

Σύμφωνα με την Ελληνική νομοθεσία και τους κανονισμούς του ΤΕΕ, ένα εργοτάξιο αποτελείται εν γένει από τις παρακάτω επιμέρους παραγωγικές οντότητες με ταυτόχρονη ίδρυσή τους:

- ▶ **Οντότητα διοίκησης/υποστήριξης**, που περιλαμβάνει τα γραφεία-σχεδιαστήρια, τις κεντρικές αποθήκες υλικών και ανταλλακτικών, τα συνεργεία επισκευών και την καντίνα καθώς και τους χώρους υγιεινής.
- ▶ **Οντότητα σταθερού μηχανισμού παραγωγής**
- ▶ **Οντότητα κινητού μηχανισμού παραγωγής**

Το εργοτάξιο ως τελευταίος κρίκος στην αλυσίδα κατασκευής των έργων- Περιγραφή τυπικής δομής εργοταξίου

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΟΜΗΣ ΕΡΓΟΤΑΞΙΟΥ



ΕΝΟΤΗΤΑ 2

Ιδιαιτερότητες δομής και σύνθεσης εργοταξίου στην Ελλάδα-Επιπλέον ρίσκα που δημιουργούνται εξαιτίας των δομών αυτών

Ιδιαιτερότητες δομής και σύνθεσης εργοταξίου στην Ελλάδα-Επιπλέον ρίσκα που δημιουργούνται εξαιτίας των δομών αυτών

Εξωγενείς Κίνδυνοι (ρίσκα) που μπορούν να οδηγήσουν σε μη αποτελεσματική υλοποίηση του έργου από το εργοτάξιο είναι οι εξής:

- ▶ Λανθασμένη Μελέτη
- ▶ Κακοτεχνίες, ελαττωματικά υλικά
- ▶ Ανθρώπινη αμέλεια ή ανωτέρα βία
- ▶ Φυσικά φαινόμενα (σεισμός, πλημμύρα, παγετός κλπ)
- ▶ Ατυχήματα (πυρκαγιές, εκρήξεις)
- ▶ Δομικά ατυχήματα (πχ κατολισθήσεις πρανών)
- ▶ Βραχυκύκλωμα
- ▶ Κλοπή
- ▶ Κακόβουλες ενέργειες

Ιδιαιτερότητες δομής και σύνθεσης εργοταξίου στην Ελλάδα-Επιπλέον ρίσκα που δημιουργούνται εξαιτίας των δομών αυτών

Τα αποτελέσματα από την εμφάνιση αυτών των κινδύνων μπορεί να είναι:

- ▶ Η εμφάνιση υλικών ζημιών στο ίδιο το έργο
- ▶ Η εμφάνιση υλικών ζημιών σε προ υπάρχουσα περιουσία
- ▶ Σωματικές βλάβες ή θάνατος σε προσωπικό ή σε τρίτους
- ▶ Υλικές ζημιές σε εγκαταστάσεις ή σε μηχανολογικό εξοπλισμό
- ▶ Μη έγκαιρη παράδοση του έργου με καταβολή ρητρών
- ▶ Απώλεια αδειών υλοποίησης από εμπλεκόμενους φορείς
- ▶ Σκίαση του brand name της κατασκευάζουσας εταιρείας
- ▶ Δέσμευση και κατάπτωση εγγυητικών επιστολών

Ιδιαιτερότητες δομής και σύνθεσης εργοταξίου στην Ελλάδα-Επιπλέον ρίσκα που δημιουργούνται εξαιτίας των δομών αυτών

Πέρα από τους εξωτερικούς κινδύνους υπάρχουν και κίνδυνοι που προκύπτουν και δημιουργούνται αναπόφευκτα από την ίδια τη δομή του εργοταξίου. Συνήθως αυτού του είδους οι κίνδυνοι είναι άγνωστοι για την ανώτερη διοίκηση του εργοταξίου με αποτέλεσμα να μην μπορεί να υπάρξει και οργανωμένη αντίδραση στην εμφάνισή τους. Οι κίνδυνοι αυτοί οφείλονται σε:

- ▶ Λανθασμένη ροή της πληροφορίας λόγω της κάθετης δομής διοίκησης του εργοταξίου
- ▶ Εμπλοκή περισσότερων του ενός φορέων διοίκησης λόγω μη διακριτού διαχωρισμού των ρόλων τους
- ▶ Δημιουργία και εσωτερικών τριβών και ανταγωνισμού λόγω πολλαπλών αρμοδιοτήτων
- ▶ Μη σωστή μεταφορά εντολών από τους εργοδηγούς στα συνεργεία κατασκευής, λόγω και της ιδιαιτερότητας σύνθεσης των συνεργείων κατασκευής που στην ελληνική πραγματικότητα, αποτελούνται συνήθως από αλλοδαπούς με εντελώς διαφορετική εργασιακή κουλτούρα και γλώσσα και συνήθως οριακές συνθήκες διαβίωσης
- ▶ Η «αυθεντία» του «Έλληνα εργοδηγού» που θέτει σε αμφισβήτηση την ορθότητα των άνωθεν εντολών και λειτουργεί με τη δική του «κουλτούρα διοίκησης, βασιζόμενη στην εμπειρία»

Ιδιαιτερότητες δομής και σύνθεσης εργοταξίου στην Ελλάδα-Επιπλέον ρίσκα που δημιουργούνται εξαιτίας των δομών αυτών

Για όλους τους παραπάνω παράγοντες:

- **Ενώ οι φυσικοί εξωγενείς κίνδυνοι είναι εν γένει κατηγοριοποιημένοι και προβλέψιμοι, οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν λόγω της ιδιαιτερότητας της δομής και της οργανωτικής κουλτούρας στα ελληνικά εργοτάξια μπορεί να εμφανιστούν σε απρόβλεπτο χρόνο και κυριολεκτικά να «τινάξουν το project στον αέρα»**
- **Ο ρόλος του υπεύθυνου ποιότητας, εστιάζεται σε τεχνικά θέματα και ακούγεται καλός, αλλά επί της ουσίας είναι προσδιορισμένος ανεπαρκώς για να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που προκύπτουν από την ακαταλληλότητα της δεδομένης οργανωτικής κουλτούρας και του γραφειοκρατικού κάθετου τεχνοκρατικού τρόπου διοίκησης του ελληνικού εργοταξίου**
- **Η λύση ; ➡ Στην επόμενη ενότητα!!**

ΕΝΟΤΗΤΑ 3

Ανάπτυξη οργανωτικής κουλτούρας που εγγυάται την επιτυχία σε εργοτάξιο στην Ελλάδα -> Προβλήματα, Προκλήσεις, Μεθοδολογική Προσέγγιση

Ανάπτυξη οργανωτικής κουλτούρας που εγγυάται την επιτυχία σε εργοτάξιο στην Ελλάδα -> Προβλήματα, Προκλήσεις, Μεθοδολογική Προσέγγιση

Η οργανωτική κουλτούρα προσδιορίζεται ειδικότερα σαν ένας πυρήνας σταθερών αξιών, απολύτως σεβαστών μεταξύ των μελών μιας ομάδας, οι οποίες έχουν την ιδιότητα να παραμένουν σταθερές διαχρονικά, ανεξαρτήτως των αλλαγών που μπορεί να προκύπτουν στην εταιρική στρατηγική, στο κοινωνικό ή στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Υπό την έννοια αυτή, η οργανωτική κουλτούρα είναι σημαντικός παράγοντας βελτίωσης της απόδοσης αλλά και της ποιότητας προϊόντος οποιασδήποτε παραγωγικής μονάδας, ανεξαρτήτως μεγέθους. Προσδιορίζεται σαν σύνολο αρχών από επιστήμες όπως η οργανωτική ψυχολογία, η κοινωνική ψυχολογία αλλά και η κοινωνική ανθρωπολογία όπως αυτές συγκλίνουν μέσα από το πρίσμα των επιστημονικών τεχνικών διοίκησης (management).

Για να επιτευχθεί η οποιασδήποτε μορφής οργανωτικής κουλτούρας, ανεξαρτήτως μεγέθους της ομάδας που εφαρμόζεται πρέπει να υπάρχουν:

- ▶ Όραμα και στρατηγική
- ▶ Συγκεκριμένοι στόχοι
- ▶ Μέσα ανάπτυξης της κουλτούρας
- ▶ Μέσα μέτρησης της εμπέδωσης της κουλτούρας
- ▶ Μέσα ανάδρασης προς βελτίωση της εμπέδωσης
- ▶ Δημιουργία κοινά αντιληπτής γλώσσας επικοινωνίας μεταξύ των μελών
- ▶ Ορισμός αξιοκρατικών συστημάτων αμοιβών και ποινών
- ▶ Δημιουργία σταθερών κριτηρίων ένταξης ή μη στην ομάδα

Ανάπτυξη οργανωτικής κουλτούρας που εγγυάται την επιτυχία σε εργοτάξιο στην Ελλάδα -> Προβλήματα, Προκλήσεις, Μεθοδολογική Προσέγγιση

Με βάση τις μελέτες ανάπτυξης διαφόρων τύπων οργανωτικής κουλτούρας ανά τον κόσμο προσδιορίστηκαν αρκετοί άξονες / κατάταξής τους σε:

- ▶ Κουλτούρα της Ισχύος με προσανατολισμό στην εξουσιαστική επιβολή της.
- ▶ Κουλτούρα του Ρόλου, όπου σε κάθε μέλος του οργανισμού υπάρχει ένας σαφώς προσδιορισμένος ρόλος και καθορίζονται τυπικές αρμοδιότητες.
- ▶ Κουλτούρα της Επίτευξης, όπου υπερισχύει η έννοια της ειδίκευσης και του ειδικού η οποία διατρέχει και μπορεί να διασπά την κατακόρυφη δομή του ρόλου.
- ▶ Κουλτούρα του Προσανατολισμού στο Άτομο
- ▶ Συμμετοχική κουλτούρα

Τα μοντέλα ανάλυσης που χρησιμοποιούνται από κοινωνιολόγους και ψυχολόγους είναι αντίστοιχα τα:

- ▶ Μοντέλο Ανθρώπινων Πόρων, εστιασμένο στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού
- ▶ Μοντέλο Ανοικτού Συστήματος, εστιασμένο στη διαδραστική αλληλεπίδραση του οργανισμού με το εξωτερικό του περιβάλλον
- ▶ Μοντέλο Στόχων/Ανταποδοτικότητας, εστιασμένο στην προσπάθεια διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό
- ▶ Ιεραρχικό/Γραφειοκρατικό μοντέλο εστιασμένο σε σταθερές δομές και διαδικασίες.

Ανάπτυξη οργανωτικής κουλτούρας που εγγυάται την επιτυχία σε εργοτάξιο στην Ελλάδα -> Προβλήματα, Προκλήσεις, Μεθοδολογική Προσέγγιση

Οι προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπισθούν στο ελληνικό εργοτάξιο, υποδεικνύουν την ανάγκη νέας οργανωτικής κουλτούρας.

Οι προκλήσεις αυτές είναι :

- ▶ Η διάσταση ανάμεσα σε αυτούς που λαμβάνουν τις αποφάσεις και αυτούς που καλούνται να τις εκτελέσουν.
- ▶ Η ιεραρχική γραφειοκρατία που πνίγει συχνά τις πρωτοβουλίες.
- ▶ Ο κατακερματισμός πέραν του δέοντος των αρμοδιοτήτων και ευθυνών αφού σπάνια αρκεί ένα άτομο για να παρθεί μία απόφαση.
- ▶ Η προσκόλληση σε ανελαστικές διαδικασίες και αυστηρούς κανονισμούς.
- ▶ Η έλλειψη ικανών ηγετών που υποκαθιστούνται από «έμπειρους εργοδηγούς».
- ▶ Η έλλειψη συστήματος αξιολόγησης
- ▶ Η αναποτελεσματική διάχυση των μηνυμάτων από χρήση λανθασμένων μορφών επικοινωνίας.
- ▶ Η ύπαρξη άτυπων και συχνά παρασιτικών μορφών οργανωτικής κουλτούρας.
- ▶ Το βίωμα του κινδύνου απώλειας της θέσης εργασίας, συνοδευόμενο από ευθυνοφοβία και συχνά αδιαφορία
- ▶ Η έλλειψη ανθρωποκεντρικών δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας
- ▶ Η συχνή έλλειψη προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον

Ανάπτυξη οργανωτικής κουλτούρας που εγγυάται την επιτυχία σε εργοτάξιο στην Ελλάδα->Προβλήματα, Προκλήσεις, Μεθοδολογική Προσέγγιση

Η κάθετη/γραφειοκρατική αυστηρά τεχνοκρατική οργανωτική κουλτούρα στο ελληνικό εργοτάξιο αδυνατεί να αντιμετωπίσει αυτές τις προκλήσεις καθώς δεν μπορεί να διαπεράσει τα στεγανά της ιεραρχικής δομής.

Μιας νέας μορφής κουλτούρας η συμμετοχική οργανωτική κουλτούρα εστιασμένη στον ανθρώπινο παράγοντα είναι η μόνη που μπορεί να αντιμετωπίσει τις ιδιαιτερότητες που εμφανίζονται στο εργοτάξιο στη φάση της κατασκευής

Η μεθοδολογία ανάπτυξης αυτού του τύπου κουλτούρας αφορά σε:

- ▶ Ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών
- ▶ Καθιέρωση υψηλού ποσοστού ομαδικής εργασίας από διαφορετικές ειδικότητες
- ▶ Ενδυνάμωση όλου του προσωπικού του εργοταξίου με χρήση προγραμματισμένων συνεδριών
- ▶ Τακτική και συστηματική εκπαίδευση
- ▶ Ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων σε όλα τα στελέχη διοίκησης
- ▶ Αντικειμενική αξιολόγηση παράλληλα με υψηλές αμοιβές
- ▶ Ανασχηματισμό δομών λειτουργίας με προτεραιότητα σε οριζόντιες συνθετικές και όχι κάθετες δομές
- ▶ Θέσπιση υψηλών κινήτρων που οδηγούν στην ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών ανεξάρτητα από την υφιστάμενη ιεραρχία.

Βασικός για την επίτευξη των παραπάνω είναι ο ρόλος του Εργοταξιάρχη όπως θα αναλυθεί στην επόμενη ενότητα.

ΕΝΟΤΗΤΑ 4

**Ο ρόλος του Εργοταξιάρχη στην επίτευξη της
συμμετοχικής οργανωτικής κουλτούρας**

Ο ρόλος του Εργοταξιάρχη στην επίτευξη της συμμετοχικής οργανωτικής κουλτούρας

Ο Εργοταξιάρχης παίζει καταλυτικό ρόλο στην επίτευξη της συμμετοχικής κουλτούρας. Συγκεκριμένα πρέπει μέσα από καθημερινές διαδικασίες να μπορεί να εγγυάται:

- ▶ Τη δημιουργία κοινού στόχου και κοινών μέσων για όλους
- ▶ Τη καθιέρωση της συμμετοχικής εργασίας
- ▶ Τη καθιέρωση της συνεχούς μάθησης μέσα από τακτικά σεμινάρια και συνεδρίες
- ▶ Την εξασφάλιση της ομαλής ροής της πληροφορίας από το κατώτερο επίπεδο δομής του εργοταξίου στο ανώτερο επίπεδο ώστε να γίνεται έγκαιρη παρέμβαση προς διόρθωση των όποιων προβλημάτων.
- ▶ Τη συνεχή λειτουργία ομάδων ποιότητας με μεικτές ομάδες εργασίας από όλους τους τύπους των εργαζομένων . Τα παραπάνω θα συντελέσουν στην ανάπτυξη της αυτοεκτίμησης των ατόμων καθώς και την ενίσχυση της ικανοποίησης και της πίστης προς τον κοινό σκοπό.
- ▶ Την συναισθηματική εμπλοκή των εργαζομένων μέσα από συστήματα ατομικής ευθύνης αλλά και συλλογικής ανάπτυξής τους με γενικότερο αποτέλεσμα τη χρηστή διαχείριση τόσο των οικονομικών όσο και των ανθρώπινων πόρων.

Ο ρόλος του Εργοταξιάρχη στην επίτευξη της συμμετοχικής οργανωτικής κουλτούρας

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία για να επιτευχθούν τα παραπάνω θα πρέπει ο Εργοταξιάρχης να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες ώστε:

- ▶ Να δώσει στο ανώτερο management την αύξηση της αίσθησης του επείγοντος σε ότι αφορά την αναγκαιότητά της υλοποίησης μιας συμμετοχικής οργανωτικής κουλτούρας.
- ▶ Να επιμεληθεί τη συγκρότηση της ηγετικής ομάδας που θα την επιφέρει.
- ▶ Να συμμετάσχει στη δημιουργία του νέου οράματος και της νέας στρατηγικής.
- ▶ Να αναπτύξει την κατάλληλη επικοινωνιακή τακτική προς το προσωπικό του εργοταξίου για τη μετάδοση του οράματος.
- ▶ Να καταγράψει και να προβάλλει την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων αλλαγών και να φροντίσει για την ενίσχυσή τους
- ▶ Να μεριμνήσει τέλος για την παγίωση της νέας οργανωτικής κουλτούρας.

ΕΝΟΤΗΤΑ 5

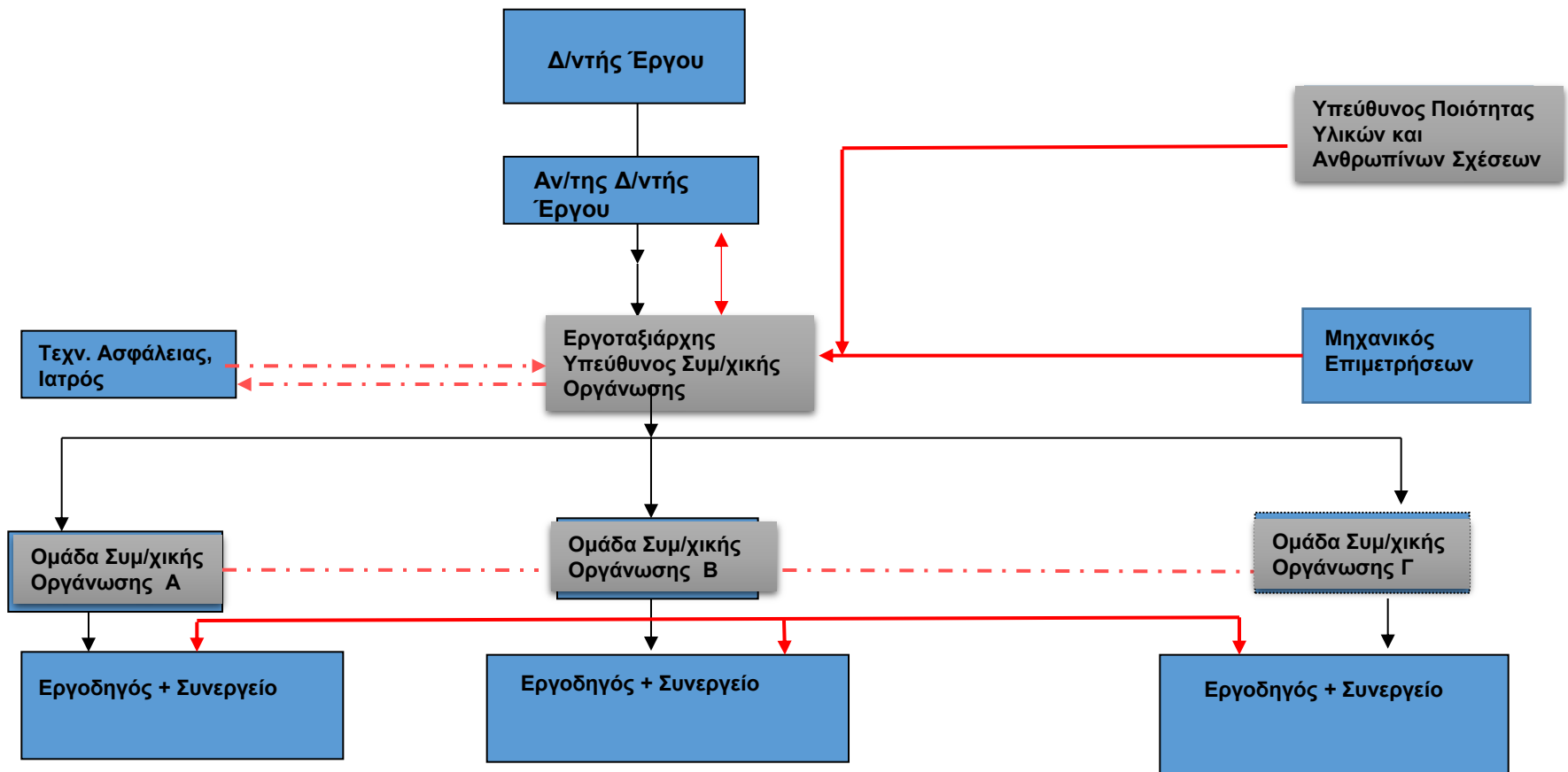
Συμπεράσματα

Συμπεράσματα

- ▶ Η κάθετη αυστηρά τεχνοκρατική δομή οργάνωσης του ελληνικού εργοταξίου δεν εγγυάται την ομαλή ολοκλήρωση των εκτελούμενων έργων.
- ▶ Δεν απορροφούνται οι κραδασμοί που προκύπτουν από κρίσεις ανθρώπινων σχέσεων και μη ορθή διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα
- ▶ Ο όρος «ποιότητα» στα ελληνικά εργοτάξια πρέπει να επεκταθεί ώστε να συμπεριλάβει πέρα από τη συμμόρφωση στις τεχνικές προδιαγραφές και την ομαλή διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, εξομαλύνοντας διαφορές που προκύπτουν από κοινωνικές, εθνογραφικές και θρησκευτικές διαφοροποιήσεις.
- ▶ Το κάθε αναλαμβανόμενο έργο από ένα εργοτάξιο είναι για εκείνον που το διευθύνει ένα ταξίδι προς μια νέα Ιθάκη. Η συμμετοχική οργανωτική κουλτούρα είναι η μόνη εγγύηση για την επιτυχή έκβαση του ταξιδιού **και η δικαίωση, είναι το ίδιο το ταξίδι!**

Νέα δομή εργοταξίου/Συμμετοχική Οργανωτική Κουλτούρα

ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΟΜΗΣ ΕΡΓΟΤΑΞΙΟΥ



ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ