

Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΝ

Τα αποτελέσματα της ομαδικής εργασίας στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων και την παραγωγικότητα της επιχείρησης



**Εισηγήτρια
Λαζανά Φιλώ**

**Φοιτήτρια
Κεμπάρη Ειρήνη**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | Σελ. |
|--|-------------|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 5 |
| | |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 | |
| ΟΙ ΟΜΑΔΕΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΧΡΟΝΟ | |
| 1.1 Η προέλευση των ομάδων. | 8 |
| 1.2 Εξελίξεις που ώθησαν την εμφάνιση των συστημάτων υψηλής εργατικής απόδοσης | 10 |
| 1.3 Η ομαδική εργασία ως διαδικασία υψηλής απόδοσης | 11 |
| 1.4 Καθοριστικοί παράγοντες της αποδοτικότητας των ομάδων | 15 |
| | |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 | |
| ΣΥΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ | |
| 2.1 Η έννοια της ομάδας | 18 |
| 2.2 Τα χαρακτηριστικά των μελών | 19 |
| 2.3 Η εξέλιξη της ομάδας | 19 |
| 2.4 Το αντικείμενο της απασχόλησης | 20 |
| 2.5 Η αποτελεσματικότητα της ομάδας | 21 |
| 2.6 Χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων | 22 |
| 2.7 Βασικές ανάγκες των ομάδων | 24 |
| 2.8 Συστηματική λήψη αποφάσεων | 25 |
| | |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 | |
| ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΩΣ ΚΥΡΙΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ | |
| 3.1 Ανταγωνισμός ή συνεργασία; | 29 |
| 3.2 Η υποκίνηση με βάση τις ανθρώπινες ανάγκες | 31 |
| | |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 | |
| Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ | |
| 4.1 Παραγωγικότητα | 37 |
| 4.2 Κίνητρα και παραγωγικότητα | 39 |
| 4.3 Ομάδες παραγωγικότητας | 45 |
| 4.4 Η ομάδα εργασίας | 49 |

| | | |
|-----|-----------------------------|----|
| 4.5 | Συμμετοχική ομάδα διοίκησης | 53 |
| | ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 56 |
| | ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 61 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η χρησιμοποίηση των συστημάτων υψηλής εργατικής απόδοσης αποτελεί την κεντρική ιδέα των κινημάτων που έχουν σαν κέντρο τον άνθρωπο και την ικανοποίηση των ψυχικών του αναγκών. Η ομαδική εργασία αποτελεί τον κεντρικό άξονα της εισαγωγής των καινοτομιών αυτών, οι οποίες προωθούν την εμπλοκή, την συμμετοχή και εσωτερικά κίνητρα του εργατικού δυναμικού που σε συνδυασμό με την τεχνολογία υποστηρίζει και προάγει το στρατηγικό στόχο της επιχείρησης, την απόκτηση πλεονεκτήματος και συνεπώς την επιβίωση της επιχείρησης στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών και πολύπλοκων αγορών που λειτουργεί.

Το πρώτο κεφάλαιο που ακολουθεί, αποτελεί την παρουσίαση της υπάρχουσας ακαδημαϊκής γνώσης όσον αφορά την προέλευση των ομάδων, τις εξελίξεις που ώθησαν την εμφάνιση των συστημάτων υψηλής εργατικής απόδοσης, καθώς και τους παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα των ομάδων.

Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά την έννοια της ομάδας σαν ορισμός, τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι αποτελεσματικές ομάδες, όπως επίσης και οι βασικές ανάγκες των ομάδων που αν δεν ικανοποιηθούν είναι πάρα πολύ δύσκολο να λειτουργήσουν προς όφελος της επιχείρησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζεται ο παράγοντας 'άνθρωπος'. Πώς λειτουργεί σαν μέλος μιας ομάδας, οι ανησυχίες του, τα 'θέλω' του και πώς επιδρά η συμπεριφορά του πάνω στην ομάδα, Βασικό στοιχείο είναι η ικανοποίηση των αναγκών του, μέσω υποκινητικών μέτρων τα οποία θα πάρει η επιχείρηση.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο πρόβλημα της παραγωγικότητας, παγκόσμια αλλά και στην Ελλάδα, όπως επίσης και τα κίνητρα που θα δοθούν στις ομάδες προκειμένου τα μέλη τους να λειτουργήσουν ομαδικά και χρησιμοποιώντας όλες τις δυνατότητές τους, να αυξήσουν την απόδοσή τους με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας που οδηγεί σε μεγαλύτερο κέρδος για την επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό έχουν εφαρμοστεί διάφορα προγράμματα, όπως οι ομάδες παραγωγικότητας και οι ομάδες εργασίας που θα αναλυθούν παρακάτω. Τα αποτελέσματα προβλέπεται να υποστηρίζουν τη θεωρία ότι, η εισαγωγή του προγράμματος επιφέρει στην επιχείρηση πλεονέκτημα όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας και την ικανοποίηση των μελών.

Τα αποτελέσματα θα διατυπωθούν στο συμπέρασμα της ακόλουθης πτυχιακής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΙ ΟΜΑΔΕΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΧΡΟΝΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΙ ΟΜΑΔΕΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΧΡΟΝΟ

1.1 Η προέλευση των ομάδων.

Τα τελευταία χρόνια αυξημένο ενδιαφέρον προσδίδεται στον τρόπο με τον οποίο ελέγχεται η συμπεριφορά των εργατών μιας επιχείρησης, μέσω της επιστήμης που έχει τον τίτλο *‘μάνατζμεντ του εργατικού δυναμικού’*. Αυτή περιλαμβάνει την εισαγωγή συστημάτων υψηλής εργατικής απόδοσης πειθαρχικών διαδικασιών με σκοπό την ομοιογενοποίηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και τη διαμόρφωση αυτής προς το σκοπό της επιχείρησης, την αύξηση της παραγωγικότητας και επομένως την επίτευξη κέρδους. Μερικές από τις κεντρικές προτάσεις που αφορούν αυτές τις διαδικασίες, δεν είναι καινούργιες. Για παράδειγμα η θεωρία του Μαρξ περί αποξένωσης του ατόμου, έδινε έμφαση στους εργασιακούς χώρους που περιόριζαν την ανάπτυξη των ψυχικών και φυσικών ενεργειών των εργατών και στερούσαν την ψυχική τους ικανοποίηση, μειώνοντας την παραγωγικότητά τους. Ομοίως ο Weber αν και θερμός υποστηρικτής της γραφειοκρατίας ως μέσο καλύτερης διοίκησης της επιχείρησης, ήταν ενήμερος για την ύπαρξη ανθρωπιστικών αξιών όπως του αυθορμητισμού και της αυτονομίας αλλά και άλλων παραγόντων που μπορούν να επιφέρουν αφοσίωση των εργαζομένων και συνεπώς υψηλή απόδοση (Giddens., 1971).



Παλαιότερα και σε πολλές επιχειρήσεις, ομάδες αντί των ανεξάρτητων ατόμων, είχαν αποτελέσει τη βάση για την οργάνωση της ανθρώπινης προσπάθειας. Για παράδειγμα, πριν από 50 χρόνια η μετάλλευση των κάρβουνων, δουλειά η οποία είναι αρκετά αυτοματοποιημένη σήμερα, ήταν οργανωμένη γύρω από οικογενειακές παρέες που χωρίς αμφιβολία σήμερα θα αποκαλούνταν ομάδες. Η εργοστασιακή εργασία στο πρώτο μισό του 20ου αιώνα, ειδικότερα όσον αφορά την μαζική παραγωγή καταναλωτικών προϊόντων, οδήγησε στη πτώση της δημοτικότητας των ομάδων. Η αλλαγή μακριά από την ομαδική εργασία ήταν αποτέλεσμα του ‘Scientific

Management Thinking' πατέρας του οποίου είναι ο Frederick Winslow Taylor, μηχανικού που οι ιδέες του αποτέλεσαν κλειδί για την σχεδίαση της τεχνικής και κοινωνικής δομής των εργοστασίων (Fulop και Linstead., 1999). Ο Taylor πίστευε πως δίνοντας υπευθυνότητα στους εργαζόμενους θα προκαλούσε τη ανατροπή των σχεδίων της ανώτερης διοίκησης, επειδή οι εργάτες θα επιδίωκαν την προώθηση των δικών τους συμφερόντων, γεγονός το οποίο θα μείωνε την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Η τάση αυτή αποτέλεσε τη βάση για τη δημιουργία της στρατιωτικής εργασίας, μια ελεγχόμενη διαδικασία όπου οι εργαζόμενοι θα χρησιμοποιούσαν τη γνώση και την εμπειρία τους για να πετύχουν μεγάλες αυξήσεις στην παραγωγή (Fulop and Linstead.,1999).



Στις αρχές του 1920 έγινε φανερό πως οι πιο αισιόδοξες εκτιμήσεις για την αύξηση της αποδοτικότητας που συσχετιζόταν με τη θεωρία του Taylor ήταν πολύ δύσκολο να πραγματοποιηθούν. Έτσι ερευνητές και μάνατζερς άρχισαν να εξετάζουν άλλους παράγοντες που μπορεί να παίζουν ρόλο στην αύξηση της παραγωγικότητας. Η περίφημη έρευνα του Hawthorne (1924-1932) έγινε για να εξετάσει αυτούς τους παράγοντες. Αρχικά στόχευε να αποδείξει τις επιδράσεις του φυσικού περιβάλλοντος της εργασίας στην



παραγωγικότητα, τροποποιώντας το βαθμό φωτισμού. Γρήγορα έγινε φανερό πως η φυσική οργάνωση της παραγωγής έπρεπε να είναι συμβατή με την κοινωνική. Μέσα στην επίσημη οργάνωση του εργοστασίου υπήρχαν ανεπίσημες κοινωνικές σχέσεις, βασιζόμενες σε φιλικές παρέες. Ενώ οι ανεπίσημες αυτές σχέσεις μπορούσαν να έχουν μια θετική επίδραση στον οργανισμό έρευνα συμπεράνε, με κύριο ακαδημαϊκό καθοδηγητή τον καθηγητή φιλοσοφίας Elton Mayo, πως υπήρχε μια αρνητική επίδραση των σχέσεων αυτών στη συμπεριφορά των εργατών. Ο Mayo, αναγνώρισε τη δυνατή επιρροή της ομάδας που πιέζει τα ανεξάρτητα άτομα να συμμορφωθούν με συγκεκριμένους κώδικες συμπεριφοράς στον χώρο της εργασίας. Δυο κύριες συνέπειες πηγάζουν από αυτή τη θέση. *Πρώτον πως καμιά συλλογή ανθρώπων, δεν μπορούν να έρχονται σε επαφή για αρκετό καιρό χωρίς να δημιουργήσουν ανεπίσημες ομάδες και αναδυόμενους φυσικούς ηγέτες αυτών.*

Δεύτερον λόγω της ανθεκτικής τους φύσεως είναι μάταιο και ανόητο να προσπαθήσει κανείς να διαλύσει τις ομάδες αυτές. Αντίθετα η διοίκηση πρέπει να προσπαθήσει να δημιουργήσει συνθήκες κατάλληλες έτσι ώστε τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων να συμβαδίζουν με το σκοπό της επιχείρησης.

Ενώ η δουλειά του Mayo έχει χαρακτηριστεί ως αρκετά πρωτοποριακή σε θέματα που αφορούν την ποιότητα της εργασιακής ζωής και τις επιπτώσεις από την ψυχολογία των εργαζομένων στην απόδοση της εργασίας, δείχνει ότι παρακινείται από την ιδεολογική επιθυμία του να μειώσει την πιθανότητα της δυσφορίας του μέρους της εργασίας. Κατά αυτήν την έννοια η επιρροή του Mayo ήταν πολύ σημαντική όσον αφορά τις αλλαγές στην αναμόρφωση της εργασίας. Η ευθύνη για την εξέταση του τρόπου εργασίας και του σχεδιασμού καινούργιων απόψεων θεωρούνταν να είναι το καθήκον των μάνατζερ και η περισσότερη δουλειά επιβállονταν να γίνει για την ανάλυση και οργάνωσή της μέσω της αναγνώρισης των ανεπίσημων ομάδων οι οποίες θα κατέχουν σπουδαία σημασία στο σχεδιασμό των διαδικασιών αυτών.

1.2 Εξελίξεις που ώθησαν την εμφάνιση των συστημάτων υψηλής εργατικής απόδοσης.

Η εισαγωγή των καινοτομιών που αφορούν την οργάνωση και διαχείριση της εργατικής μονάδας όπως η εμπλοκή των εργατών στη λήψη αποφάσεων, η ικανότητά τους στην διεκπεραίωση των εργασιών και η ομαδική εργασία, προσέφεραν μια λιγότερο αμφίβολη ανησυχία για το πώς συσχετίζεται η ανθρώπινη συμπεριφορά με την βελτίωση της παραγωγικής επίδοσης του οργανισμού. Στρατηγικά, ο κύριος στόχος της εισαγωγής τέτοιων διαδικασιών είναι η απόκτηση ή η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης σε σχέση με άλλες. Κατά τη λειτουργία της στα πλαίσια των αυξανόμενα περίπλοκων αγορών, στο τέλος του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε εθνική αλλά και διεθνή κλίμακα στηριζόταν αποκλειστικά στη μαζική



ī Ā' Đááēúóí ē ò Đüēàí ï ò Ūēáí á ħēēŪ óçí í í ðñí ðŕá óçò
 āñāī āī óŕá ðáéóúí āñāāēī Ÿíúí, ēāēŕ ò ç ðāñāū āŕ
 Ÿāē á ðēŸí í áāēç ðñŪāí á ðí ò ósí āðŷēáá á óçí áēēāāŕ
 ōí ððāñ-ī ðóŕí āñāáóēēŕí ó-ŷóāúí.

παραγωγή που μειώνει το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης (Reich., 1984).

Τα είκοσι τελευταία χρόνια η κατάσταση έχει αλλάξει ριζικά και δεν υπάρχει αμφιβολία πως αυτό φαίνεται από τις προαναφερόμενες αλλαγές που έχουν επέλθει στη διαχείριση του εργατικού δυναμικού. Πλέον, η επιτυχία της επιχείρησης στις διάφορες αγορές όπου λειτουργεί στηρίζεται στην άποψη πως μεγάλη σημασία έχει η ποιότητα των προϊόντων, καθώς και η ανάγκη παραγωγής σε χαμηλό κόστος που αυξάνει τα έσοδα (Piore and Sabel 1984). Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που έχουν ωθήσει αυτή την αλλαγή. Πρώτον, το κεφάλαιο είναι ελεύθερης κίνησης με επενδυτικές τάσεις προς τις χώρες παροχής φτηνού εργατικού δυναμικού. Δεύτερον, οι τεχνολογικές εξελίξεις επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να επιτυγχάνουν την ποιοτική βελτίωση των προϊόντων τους, κυρίως όσον αφορά την αξιοπιστία τους και την προσαρμογή τους ανάλογα με το είδος της αγοράς και το χρόνο που διαθέτουν. Επομένως, έχει αλλάξει η φύση του ανταγωνισμού έτσι ώστε περισσότερη σημασία να δίνεται στην ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών και λιγότερο στην τιμή. Ακόμα έχει αλλάξει η μορφή της καταναλωτικής ζήτησης, η οποία διαμορφώνεται μακριά από βιομηχανικά προϊόντα και υπηρεσίες καθώς και μακριά από ομοιογενή προϊόντα προς αυτά, των οποίων η αξία εξαρτάται από την ποιοτική τους διαφορά.

Οι επιχειρήσεις αντιμέτωπες με αυτές τις έντονα ανταγωνιστικές πιέσεις, έχουν εξετάσει τις οργανωτικές τους δομές και κυρίως τον τρόπο διοίκησης του εργατικού δυναμικού, εισάγοντας καινοτομίες στηριζόμενες στην ιδέα πως αυτό αποτελεί την κύρια μονάδα που μπορεί να της προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο είναι αδύνατο να αντιγράψει από τους ανταγωνιστές της. Συμπερασματικά η αυξανόμενη πίεση για διαφοροποίηση των προϊόντων με την παράλληλη εξέλιξη της τεχνολογίας που επιτρέπει την προσαρμογή της παραγωγής σε τέτοιες εξελίξεις, αποτέλεσαν την κύρια επιρροή για την εξέλιξη των συστημάτων παραγωγής, με βασικό στοιχείο την ομαδική εργασία ως μέσο πρόβλεψης της ομαδικής συμπεριφοράς που αποτελεί και τον κεντρικό άξονα της ακόλουθης έρευνας.

1.3 Η ομαδική εργασία ως διαδικασία υψηλής απόδοσης.

Η φιλοσοφία των επιχειρήσεων στηρίζεται στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης τους, μέσω της αποδοτικής απορρόφησης των εργατικών πόρων. Έτσι έχει υπάρξει η ανάγκη για τη δημιουργία ενός συλλογικού

εργασιακού επιπέδου όπου ο κάθε ανεξάρτητος εργάτης αποκτά πλέον μια επεκτατική ακτίνα ικανοτήτων, χτισμένη σε ένα σύστημα με βάση την ομαδική εργασία, όπου το εργατικό δυναμικό θεωρείται έξυπνο και διορατικό ως προς τον τρόπο που θα διεκπεραιώσει την εργασία του. Οι Morley και Heraty (1999), υποστηρίζουν πως κατά το πέρασμα του χρόνου έχει υπάρξει μια γενικότερη αύξηση των προσδοκιών των εργαζομένων. Συγκεκριμένα οι καλύτερα εκπαιδευμένοι εργάτες αναζητούν μεγαλύτερη εργασιακή πρόκληση μέσω της εξουσιοδότησής τους στη λήψη των αποφάσεων, γεγονός που έχει επηρεάσει το στυλ του μάνατζμεντ. Η προώθηση της προσωπικής συμμετοχής και υπευθυνότητας, που ενισχύει το κίνητρο για εργασία αλλά και την επικοινωνία αποτελούν πλευρές μιας όχι και τόσο παραδοσιακής μορφής των εργασιακών σχέσεων, στην οποία μεγάλη βαρύτητα κατέχει η ομαδική εργασία. Οι στόχοι που τίθενται από την επιχείρηση, πρέπει να διαμορφώνονται ανάλογα με τις οικονομικές εξελίξεις και να συνδυάζεται με την ανάλογη τεχνολογική εξέλιξη και τις μεθόδους για την ενθάρρυνση και της ανθρώπινης προσπάθειας.

Έτσι οι μάνατζερ των επιχειρήσεων περνούν κατά μέσο όρο, το 50% της εργατικής τους ημέρας, συμμετέχοντας σε κάποια μορφή ομαδικής εργασίας, στην προσπάθειά τους να δώσουν στους εργαζόμενους τη δύναμη να λαμβάνουν αποφάσεις μέσω ενός “συλλογικού μυαλού”. Ενώ αυτό αποτελεί μια σημαντική πλευρά της διαδικασίας της εξουσιοδότησης μέσω της ομαδικής εργασίας, δεν παύει να επισημαίνει το ρόλο του μάνατζερ ως τον ελεγκτή και καθοδηγητή και στερείται το θεμελιώδες σημείο πως οι εργάτες ήδη κατέχουν κάποια μορφή δύναμης που πηγάζει είτε από την ακαδημαϊκή γνώση τους, την εμπειρία τους και τους παράγοντες που τους προσδίδουν εσωτερικά κίνητρα. Η σωστή επανατοποθέτηση της έννοιας



ī ēāā=ī ī ēī āāŷō āī āēīāā āō āāī ŷī āō ŷ
 ā ōō ī Ūī āāāā ōī ī āō ē-āāīō āū ī í á
 āāēŷā ōī ī ēī ŷí á ēāēō āīōōūōāīī
 -ñūīī ōā ōō āīāāāāī āī ī ōō
 ōñī ēāē ŷī ō í á ā ōō “ōāñŷōī ōī” āī
 āŷā ā ō “ōōēēī āāēī ŷ ī ōāēī ŷ”

της εξουσιοδότησης πρέπει να εμπεριέχει μια γενικότερη αρχή που επικεντρώνεται στους τρόπους με τους οποίους “ελευθερώνεται η δύναμη των ανθρώπων για να πετύχουν εκπληκτικά αποτελέσματα” (Randolph A., 2000,

σελίδα 94).

Υπάρχουν πολλοί μύθοι και στερεότυπα που σχετίζονται με τη δημιουργία ομάδων και τα αποτελέσματα που προάγονται από αυτές, όσον αφορά την αποδοτικότητα των εργαζόμενων και επομένως την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Ενδεχομένως η ομάδα να κινητοποιεί τα μέλη της να αναζητήσουν εμπλοκή και συμμετοχή, αποτελώντας αποτελεσματικό τροχό για την αύξηση της παραγωγικότητας. Πραγματικά έρευνα μεταξύ 232 επιχειρήσεων σε 16 διαφορετικές χώρες και σε διαφορετικές βιομηχανίες συμπέρανε πως οι επιχειρήσεις που εργάζονταν σε ομάδες παρουσίασαν μεγαλύτερη παραγωγική βελτίωση ανεξαρτήτως της γεωγραφικής τους θέσης (Development Dimension International Report). Αντίθετα, τα μέλη μιας ομάδας μπορεί να θεωρούν φασαρία και χάσιμο χρόνου την εργασία τους μέσα στα πλαίσια αυτής, γεγονός που της καθιστά εμπόδιο στην δημιουργία νέων ιδεών. Μια ‘άλλη έρευνα στο πανεπιστήμιο του Cranfield (αναφορά από People Management., ‘Teamwork-Crewed Awakenings’ - August 2000) συμπέρανε πως η “ονειρεμένη ομάδα” σπάνια γίνεται πραγματικότητα και πως το 80% με 90% των ομάδων παρουσίασαν δυσκολίες κατά την διάρκεια επίτευξης των στόχων τους. Οι εργαζόμενοι συχνά αδυνατούν να καταλάβουν πως η έννοια της εξουσιοδότησης μέσω της ομαδικής εργασίας, σημαίνει τον διαμερισμό των ρίσκων και υπευθυνοτήτων που τους προσδίδει το τίμημα να εργάζονται ελεύθερα, περήφανα και να κατέχουν τις εργασίες τους. Η επιτυχία του σκοπού της εισαγωγής τέτοιων διαδικασιών καθορίζεται από διάφορους παράγοντες και πρέπει να υποστηρίζεται από ένα γενικό σύστημα, διαδικασιών και αξιών που εμπεριέχονται στην εταιρική κουλτούρα.

Ο Handy (1999), ισχυρίζεται πως ομάδα είναι η συλλογή ατόμων που τα ίδια θεωρούν πως είναι μέλη της ομάδας αυτής. Τα άτομα πρέπει να έχουν ένα συλλογικό σκοπό, ένα κοινό τίτλο ή όνομα, ακόμα και κάποιες κοινές τελετουργίες, που τους προσδίδουν κάποια ανεξάρτητη ταυτότητα. Η θεωρία του Jonson (1977) αναφέρει ότι οι άνθρωποι έχουν την ψυχική ανάγκη ένταξης σε ομάδες. Το τελευταίο μπορεί να αποτελεί τον τρόπο ικανοποίησης κοινωνικών αναγκών, της αίσθησης του ανήκω, του μοιράζομαι και του βοηθάω, που αναπτύσσεται κατά τη διάρκεια κάποιας συλλογικής προσπάθειας. Επίσης η ένταξη σε μια ομάδα μπορεί να είναι ένας τρόπος αυτό-προσδιορισμού. Πιο συγκεκριμένα, πολλοί άνθρωποι βρίσκουν πιο εύκολο να προσδιορίσουν το ‘εγώ’ τους σε σχέση με τα υπόλοιπα μέλη της

ομάδας και του ρόλου της μέσα σε αυτήν. Επομένως, το κάθε ανεξάρτητο μέλος απολαμβάνει προνόμια με τη μορφή ικανοποίησης κάποιων ψυχικών αναγκών.

Από την άλλη πλευρά οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την ομαδική εργασία για να συγχρονίσουν την ανθρώπινη προσπάθεια και να υλοποιήσουν τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους τους. Έτσι, οι Fulop και Linstead (1999), αναφέρουν πως η ομαδική εργασία εξυπηρετεί διάφορες λειτουργίες. Διευκολύνει την κατανομή των διάφορων καθηκόντων ανάλογα με τις ικανότητες των μελών της ομάδας, έτσι ώστε η λύση των προβλημάτων να είναι η καλύτερη δυνατή. Κατά συνέπεια, η εργασία είναι περισσότερο οργανωμένη και ελεγχόμενη από τα διάφορα μέλη τα οποία είναι υπεύθυνα για την διεκπεραίωση των συγκεκριμένων αντικειμένων απασχόλησης. Επίσης, η ομαδική εργασία επιτρέπει τη διάδοση και επεξεργασία πληροφοριών, που προάγει τη δημιουργία νέων ιδεών και προτάσεων αλλά και την καλύτερη αξιολόγηση αυτών. Αυξάνει τη συμμετοχή και τη δέσμευση αφού επιτρέπει και ενθαρρύνει τα διάφορα μέλη να συμμετέχουν στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Ακόμα, μπορεί να μειώσει το επίπεδο ανταγωνισμού στην επιχείρηση και των αποστάσεων της εξουσίας - δύναμης αφού ενισχύει τη συλλογική προσπάθεια και προκαλεί το εργατικό δυναμικό να πάρει τον έλεγχο των εργασιών τους (αναφορά από Moorley M., Heraty N., 1999)

Η έρευνα του Hawthorne, συμπέρανε πως κάθε άτομο έχει την ανάγκη ένταξης στο σύνολο - ομάδα και πως οι στόχοι που τίθενται από αυτή επηρεάζει κατά πολύ τη συμπεριφορά του κάθε ανεξάρτητου μέλους της. Έτσι διαπιστώθηκε πως το κίνητρο για εργασία, η παραγωγικότητα και η ποιότητα της δουλειάς ήταν άμεσα συνδεδεμένα με τις κοινωνικές σχέσεις των μελών αλλά και τις σχέσεις αυτών με το αφεντικό τους (C., Handy 1999). Η ομάδα για να επιτύχει τη δυνατότητα συνύπαρξης των μελών της δημιουργεί κανόνες επικοινωνίας οι οποίοι ασκούν κάποιο είδος πίεσης στα μέλη. Έχει αποδειχθεί πως η ομάδα μπορεί να βοηθήσει κάποιο μέλος να αφηγήσει τους ανωτέρους. Αυτό μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα την αντίθεση των στόχων που θέτονται από την επιχείρηση και αυτών που το κάθε ανεξάρτητο μέλος επιθυμεί να ικανοποιήσει. Το πιο ευνοϊκό θα ήταν αυτοί να συγκλίνουν για την επίτευξη των σκοπών της διοίκησης αλλά και την προσωπική ευτυχία των εργαζομένων.

1.4 Καθοριστικοί παράγοντες της αποδοτικότητας των ομάδων

Ο Randolph A., (2000) αναφέρει πως η αποτελεσματικότητα της ομάδας αναφέρεται στην ορθότητά της κατά τη διάρκεια διεξαγωγής των διάφορων λειτουργιών για την επίτευξη του σχετικού αντικειμένου, ως ένα οργανωμένο σύστημα. Όταν όμως αναφερόμαστε στην αποτελεσματικότητα των ομάδων πρέπει να διερωτόμαστε το εξής, αποτελεσματική όσον αφορά ποιους; Σε αυτήν την περίπτωση πρέπει να σκεφτόμαστε και την αποδοτικότητα ως το εξωτερικό αποτέλεσμα δηλαδή την υλοποίηση των εργασιών και επομένως την επίτευξη των στόχων αλλά και την εσωτερική πλευρά δηλαδή την ψυχική ικανοποίηση των μελών. Συγκεκριμένα το κάθε ανεξάρτητο άτομο κρίνει την επίδοση της ομάδας του με βάση την εκπλήρωση των αναγκών για φιλία, την επιβεβαίωση της ταυτότητάς του, το βαθμό ασφάλειας αλλά και την αίσθηση της ικανοποίησης μέσω των επιδιώξεών του. Όλα αυτά μπορούν να οδηγήσουν σε ικανοποίηση εάν το άτομο πιστεύει στην ομάδα του και στη δουλειά που γίνεται μέσα σε αυτή.

Ο Handy C., (1999) υποστηρίζει πως οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των ομάδων ποικίλουν. Όπως και οι Kretch, Crutefeld και Ballachey (1962) αναφέρει πως τα αποτελέσματα που συνεπάγονται από την ομαδική εργασία, όπως η αύξηση της παραγωγικότητας και η ικανοποίηση των μελών, εξαρτώνται από το μέγεθος της ομάδας, τα χαρακτηριστικά των μελών, το αντικείμενο της απασχόλησης, την ομαλή εξέλιξη και τέλος το εργασιακό περιβάλλον. Η κοινωνική επιστήμη έχει προσπαθήσει να εξετάσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα μέσω μιας διαδικασίας που περιλαμβάνει την τροποποίηση των ανεξάρτητων παραγόντων, όπως το μέγεθος της ομάδας και η φύση του αντικειμένου απασχόλησης. Παράγοντες που μπορούν να μεταβληθούν στη βραχυχρόνια αλλά και μακροχρόνια περίοδο, για να βρεθεί ο βαθμός συσχέτισής τους με την παραγωγικότητα ή την ικανοποίηση. Πρακτικά αυτό σημαίνει πως ένας επιτυχημένος μάνατζερ πρέπει συνέχεια να αξιολογεί και να τροποποιεί τους παράγοντες αυτούς.

Η έρευνα του Hawthorne συμπέρανε πως η παραγωγικότητα και η ικανοποίηση κάθε μέλους είναι δύο πιθανά αποτελέσματα και ενδέχεται πως η ύπαρξη του ενός δεν απειλεί την ύπαρξη του άλλου. Το κοινό συμπέρασμα της έρευνας ήταν πως ένας ευτυχισμένος εργάτης είναι επίσης παραγωγικός. Κατά τη δεκαετία 50' και 60' πολλές έρευνες αναζήτησαν να ερευνήσουν τη θετική σχέση μεταξύ αυτών των δύο παραγόντων, αλλά απέτυχαν. Οι έρευνες

αυτές πρότειναν πως υπάρχει χαμηλή θετική επίδραση της προσωπικής ικανοποίησης στην παραγωγικότητα. Όταν κάποιος εργάτης είναι αποδοτικός τότε αισθάνεται ικανοποιημένος και εάν η επιχείρηση αναγνωρίζει την απόδοσή του, μέσω κάποιων μορφών επιβραβεύσεων, όπως την επικοινωνιακή αναγνώριση, την αύξηση του μισθού ή την προαγωγή και ασφάλεια, τότε όλα τα παραπάνω, αυξάνουν τη προσωπική του ικανοποίηση και αφοσίωση με εκπληκτικά αποτελέσματα για την γενική επιχειρησιακή επιτυχία. Το κεφάλαιο που ακολουθεί είναι βασισμένο κατά ένα μέρος σε σημειώσεις από το ‘εργαστήρι Ηγετικών Στελεχών’.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΥΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΥΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

2.1 Η έννοια της ομάδας

Για να μπορέσουμε να αντιληφθούμε την έννοια της ομάδας θα πρέπει να λάβουμε υπ' όψη ότι η ομάδα αποτελείται από άτομα και όταν λέμε άτομα εννοούμε τις ψυχολογικές και κοινωνικές μονάδες που από την σκοπιά της επικοινωνίας, κάθε μια έχει την 'μοναδικότητά της' με ξεχωριστές ψυχολογικές ανάγκες, που επηρεάζουν άμεσα και έμμεσα το τρόπο συμπεριφοράς της.

Από κοινωνιολογική άποψη η ομάδα είναι έννοια πρωτογενής και πολύμορφη, μπορεί δε να χαρακτηριστεί ότι αποτελεί σύνολο ατόμων που κυριότερο χαρακτηριστικό έχει τη 'συνοχή' που το διέπει. Η συνοχή δε αυτή άλλοτε είναι 'εξωτερική' και ασυνείδητη, άλλοτε 'εσωτερική' με πλήρη συνείδηση των μελών της ότι αποτελούν αυτήν και συμμετέχουν σ' αυτή. Υπό την έννοια αυτή ομάδα είναι η οικογένεια και μάλιστα η βασική κοινωνική ομάδα, η πολιτεία, οι επαγγελματικές οργανώσεις, η εκκλησία κ.λ.π.

Με βάση την αντίληψη αυτή οι εργασιακές ομάδες που συγκροτούνται στα πλαίσια μιας τυπικής και μερικές φορές άτυπης οργάνωσης, είναι ομάδες συγκροτούμενες από άτομα με ιδιαίτερη συνοχή, που συνδέονται μεταξύ τους με στοιχεία ψυχολογικά και συναισθηματικά.

Η συγκρότηση αυτή των ατόμων, που εργάζονται μαζί και εντάσσονται σε μια οργάνωση, σε ομάδα, είναι περισσότερο έντονη γιατί πλην των άλλων ικανοποιεί και την ανάγκη των ατόμων να ανήκουν σε μια ομάδα.

Ειδικότερα οι ομάδες των εργαζομένων, στα πλαίσια μιας οργάνωσης εμφανίζουν ανομοιομορφίες όπως η ηλικία, ο χρόνος υπηρεσίας, νοοτροπίες, βαθμός, φύλλο, διαφορά αποδοχών, κοινωνική θέση κ.λ.π. στοιχεία που καθιστούν δυσχερή και δύσκολη την ένταξή τους σε μια οργανωμένη προσπάθεια για την επιτυχία των σκοπών της οργάνωσης. Η ποικιλία των στοιχείων που χαρακτηρίζει μια ομάδα δημιουργεί ιδιαίτερες δυσχέρειες στη διαδικασία της επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας, μεταξύ των μελών της διοίκησης, μεταξύ της ομάδας και της διοίκησης.

Οι ομάδες ατόμων, άλλοτε συνδέονται εξωτερικά και άλλοτε εσωτερικά. Η πρώτη ομάδα συνδέεται ασυνείδητα, η δεύτερη συνειδητά. Ειδικότερα προκειμένου περί των εργασιακών ομάδων, οι οποίες, όπως αναφέρθηκε

συγκροτούνται από ετερογενή άτομα, αποτελούνται από σύνολα ατόμων συνδεδεμένων συνειδητά μεταξύ τους με τη θέληση να είναι μέλη της ομάδας και να εργάζονται σ' αυτή.

Ως προς τα μέσα επηρεασμού των εργασιακών ομάδων, αυτά είναι οι ανακοινώσεις, τα πόστερς, οι εκθέσεις, τα ειδικά έντυπα και εγχειρίδια, τα περιοδικά των επιχειρήσεων, τα συνέδρια και οι συναντήσεις, οι εκπαιδευτικές συγκεντρώσεις και τα σεμινάρια, οι ομιλίες και διαλέξεις κ.λπ.

2.2 Τα χαρακτηριστικά των μελών.

Τα χαρακτηριστικά των μελών που απαρτίζουν μια ομάδα είναι πολύ σημαντικά για την απόδοσή της. Τα μέλη πρέπει να έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες και δεξιότητες για τον συγκεκριμένο σκοπό, όμως πρέπει να λάβουμε υπόψη και άλλους παράγοντες όσον αφορά τα χαρακτηριστικά και τις προσωπικότητές τους. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα που έχουν αντίστοιχες συμπεριφορές, αξίες και αντιλήψεις τείνουν να δημιουργούν πιο σταθερές ομάδες. Κάποιοι ισχυρίζονται πως η συνοχή μιας ομάδας προέρχεται από τον αριθμό και την θετική συμπεριφορά των μελών της. Οι Sapsed, Bessant και άλλοι (2002), τονίζουν πως τα ενδιαφέροντα, η εκπαίδευση και το κοινωνικό υπόβαθρο επηρεάζει την έλξη μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Οι άνθρωποι που παρουσιάζουν ομοιογένεια όσον αφορά τα χαρακτηριστικά αυτά, έλκονται περισσότερο. Η ομοιογένεια που συνήθως συνεπάγεται τη συνοχή της ομάδας αυξάνει την ικανοποίηση των μελών και της επιτρέπει να αποδίδει περισσότερο ειδικότερα στις μικρότερες ομάδες.

Από την άλλη ο Allen (1984), αναφέρει πως η πολύ μεγάλη συνοχή, τείνει να μειώσει την εξωτερική επικοινωνία και την επίδρασή της στην ομάδα, στοιχείο που είναι σημαντικό όσον αφορά την παραγωγικότητά της. Ακόμα άλλες έρευνες τονίζουν που περιλαμβάνουν διαφορετικές προσωπικότητες, που μπορούν να οδηγήσουν σε διαφωνίες, είναι και πιο παραγωγικές.

2.3 Η εξέλιξη της ομάδας.

Μια ομάδα όπως και κάθε ανεξάρτητο άτομο παρουσιάζει έναν κύκλο ανάπτυξης που σημαίνει πως πρέπει να ωριμάζει και να εξελίσσεται. Οι Morley και Heraty (1992), αναφέρουν πως αυτή η διαδικασία ολοκληρώνεται σε τέσσερα στάδια. Κατά τη διάρκεια του πρώτου σταδίου η ομάδα δεν

αποτελεί ένα ενιαίο σύνολο αλλά μια σειρά από ανεξάρτητα άτομα και γι' αυτό είναι απαραίτητη μια συζήτηση που θα πρέπει να περιλαμβάνει τον ορισμό της, τη διάρκεια της, τη σύνθεσή της, τον τρόπο ηγεσίας της και τέλος τον σκοπό σύστασής της. Σ' αυτό το σημείο κάθε ανεξάρτητο μέλος επιδιώκει να ενσωματωθεί μέσα στην ομάδα και να εντυπωσιάσει τα άλλα μέλη της.

Στο επόμενο στάδιο οι περισσότερες ομάδες περνούν μια περίοδο διαφωνιών όπου τα κριτήρια του σκοπού, ο τρόπος ηγεσίας, οι κανόνες εργασίας και συμπεριφοράς αντικρούονται και επομένως διαμορφώνονται ξανά. Είναι φυσικό πως κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου προσωπικά συμφέροντα προωθούνται, γεγονός το οποίο μπορεί να δημιουργήσει εχθρικό κλίμα. Επίσης το στάδιο αυτό είναι σημαντικό για την καλλιέργεια της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας.

Στη συνέχεια ακολουθεί το στάδιο όπου η ομάδα αποφασίζει για το πως πρέπει να εργάζεται, πως θα πρέπει να λαμβάνονται οι αποφάσεις, τους κανόνες συμπεριφοράς, το επίπεδο των εργασιών καθώς και το βαθμό εξωστρέφειας, εμπιστοσύνης και αυτοπεποίθησης που είναι απαραίτητα. Σε περίπτωση που κάποιο από τα αρχικά στάδια δεν πραγματοποιηθεί, η ομάδα θα είναι ανίκανη να αποδώσει. Μόνο αν τα στάδια αυτά πάρουν μέρος, η ομάδα η ομάδα θα είναι ικανή και ώριμη πλέον να περάσει στο επόμενο και τελευταίο στάδιο αυτό της παραγωγής.

Όταν το αντικείμενο απασχόλησης είναι πολύ σημαντικό και τα μέλη είναι απόλυτα αφοσιωμένα στην ομάδα, ή οι προσωπικοί και οι ομαδικοί στόχοι είναι όμοιοι, τότε τα πρώτα στάδια θα γίνουν μηχανικά. Η ομάδα θα ωριμάσει πολύ γρήγορα και θα φθάσει στο καλύτερο επίπεδο απόδοσης. Επομένως η σπουδαιότητα του αντικειμένου απασχόλησης μιας ομάδας είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για να εξελιχθεί, έτσι ώστε να εργαστεί σωστά και να αποδώσει στο μέγιστο.

2.4 Το αντικείμενο απασχόλησης

Η φύση του αντικειμένου της ομάδας αποτελεί ένα δυνατό δείκτη για το πως τα μέλη της θα πρέπει να εργαστούν αλλά και για τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσής τους. Για παράδειγμα η δουλειά ενός μάνατζερ είναι να δημιουργεί το όραμα και τις συνθήκες για την επιτυχημένη επιβίωση της επιχείρησης και επομένως θα πρέπει να παίρνει αποφάσεις για τη στρατηγική και την λειτουργία της. Ακόμα όσο πιο σημαντικό κρίνεται το

καθήκον της ομάδας από τα μέλη της, τόσο περισσότερο αφοσιωμένα θα είναι σε αυτό και λιγότερο στην προώθηση των προσωπικών τους επιδιώξεων. Έρευνα έχει δείξει πως ο βαθμός αφοσίωσης των μελών αλλά και της προσοχής που δίνεται από την επιχείρηση στο αντικείμενο της ομάδας, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την συνοχή της. Αν όμως η προσοχή αυτή πάρει τη μορφή αυξανόμενων ελέγχων, οι οποίοι και κοστίζουν αλλά και δε προσδίδουν και κίνητρο, μπορεί να οδηγήσουν στην έλλειψη πνεύματος, εμπιστοσύνης και αυτοπεποίθησης της ομάδας. Τέλος όσο πιο σαφής είναι η αποστολή, τόσο πιο αποδοτική μπορεί να είναι αυτή. Ακόμα, ασαφή αντικείμενα απασχόλησης αυξάνουν την πολυπλοκότητα και το άγχος. Αντίθετα ένα συγκεκριμένο και λεπτομερειακό αντικείμενο απασχόλησης, επιδρά θετικά στην εξέλιξη της ομάδας μέσω των διαφόρων σταδίων που προαναφέρθηκαν.

2.5 Η αποτελεσματικότητα της ομάδας

Όλοι μας ανήκαμε κατά καιρούς σε ποικίλες ομάδες. Άλλες απ' αυτές τις ομάδες ήταν εξαιρετικά αποτελεσματικές από άποψη επιτυχίας των επιλεγμένων στόχων τους κι άλλες καθόλου. Άλλες μας έδιναν αίσθημα ικανοποίησης κι άλλες μας προκαλούσαν το έντονο ενδιαφέρον μας κι άλλες μας προκαλούσαν την πλήξη. Όμως, λίγοι από μας έχουμε αποκτήσει την ικανότητα να αυξάνουμε την αποτελεσματικότητα αυτών των ομάδων ή έχουμε συνειδητοποιήσει το ρόλο που μπορούμε να παίξουμε στη μεταμόρφωση μέτρων σε απόδοση ομάδων, σε αποτελεσματικές. Στην πραγματικότητα, οι περισσότεροι από μας καταλαμβανόμαστε από αμηχανία όταν αντιμετωπίζουμε ομάδες δουλειάς με μειωμένη αποδοτικότητα. Δεν ξέρουμε από που να αρχίσουμε.

Αν λάβουμε υπόψη μας πως αφιερώνουμε ένα μεγάλο μέρος της ζωής μας σε ομαδικούς χώρους, είναι φανερό πως αυτή η έλλειψη της γνώσης της δυναμικής των ομάδων, επηρεάζει δυσμενώς την ικανότητά μας να επιδράσουμε πάνω τους θετικά. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για όσους από μας απασχολούνται σε επιχειρήσεις.

Είναι δε σαφές πως αυτή η διαπίστωση αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία, όσο επικρατεί η τάση της επιδίωξης επιχειρηματικών στόχων με βάση τη συλογικότητα. Αυτό είναι μια ιστορικά αναπόφευκτη συνέπεια, μετά το πέρασμα από τον αυταρχικό τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων και άλλων

οργανισμών, στη δημοκρατική συμμετοχή των στελεχών σε ένα όλο και πιο ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και λειτουργιών.

Οι σύγχρονοι οργανισμοί, των οποίων οι στόχοι και οι δομές γίνονται ολοένα και πιο πολύπλοκες, κατ' ανάγκη βασίζονται στην αποτελεσματικότητα ομάδων καθώς και ατόμων για την επίτευξη των αντικειμενικών τους σκοπών. Για τούτο, η επιτυχία ή η αποτυχία μιας επιχείρησης επηρεάζεται συχνά από την ικανότητα των ατόμων που αποτελούν τις ομάδες της να συνεργάζονται στενά και αρμονικά.

Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο να συνεργάζεται σε πλαίσιο ομάδας δουλειάς ένας αριθμός πολύ ικανών ατόμων και το αποτέλεσμα της συλλογικής δουλειάς να είναι ποιοτικά πολύ κατώτερο από αυτό που θα μπορούσαν να αποδώσουν τα περισσότερα από τα μεμονωμένα μέλη της ομάδας. Αυτό το φαινόμενο δεν είναι σπάνιο και συχνά οδηγεί διευθυντές επιχειρήσεων στην εγκατάλειψη της συλλογικής μεθόδου και στην επιστροφή σε παλιά, ξεπερασμένα, αυταρχικά συστήματα διοίκησης.

Από την άλλη μεριά, η πολύχρονη πείρα έχει αποδείξει την ικανότητα των ομάδων που είναι οργανωμένες και λειτουργούν σωστά, να ανεβάζουν ποιοτικά και ποσοτικά την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων.

Μελέτες που έχουν διεξαχθεί από επιστήμονες της εφαρμοσμένης ψυχολογίας της συμπεριφοράς, έχουν καταλήξει επανειλημμένα στη διαπίστωση πως οι περισσότερες ομάδες, καθώς και τα περισσότερα άτομα, αποδίδουν μονάχα σ' ένα μικρό ποσοστό της δυναμικότητάς τους. Βρήκαν, πως οι κανόνες της ομαδικής αποτελεσματικότητας εφαρμόζονται μονάχα μερικώς, από τα άτομα και τις επιχειρήσεις.

Οι ίδιες μελέτες κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η τεχνική και η μεθοδολογία της ομαδικής αποτελεσματικότητας - και για τα άτομα και για τις επιχειρήσεις - μπορεί ν' αναπτυχθεί με τη συνεχή εκπαίδευση και με τη διαρκή και συνεπή ενασχόληση στη βελτίωση των λειτουργιών της ομάδας.

2.6 Χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων

Για να είναι αποτελεσματική μια ομάδα πρέπει οι στόχοι που θέτει να είναι κατανοητοί και αποδεκτοί από όλα τα μέλη της ομάδας. Αν δεν μπορέσουν τα μέλη μιας ομάδας να συμφωνήσουν ως προς τους στόχους της, δεν θα μπορέσει ποτέ να γίνει αποτελεσματική. Βέβαια πολλές

αποτελεσματικές ομάδες συναντούν δυσκολίες αλλά αυτές οι δυσκολίες μπορεί να βοηθήσουν τα μέλη της αποτελεσματικής ομάδας να έχουν την ικανότητα να κατανοούν και να συνειδητοποιούν τους στόχους. Δεν αρκεί να έχουν κοινή αντίληψη τα περισσότερα μέλη ή τα ηγετικά στελέχη. Πρέπει όλα τα μέλη να κατανοήσουν και να συμερίζονται τους στόχους της ομάδας, και να μην αποκλίνουν από αυτούς. Φυσικό όμως είναι να υπάρχουν κάποιες φορές και ορισμένες αποκλίσεις από τους στόχους. Αρκεί η ομάδα να ενημερώνεται για τις αποκλίσεις αυτές και να προσπαθεί να επανέλθει στην προηγούμενη πορεία της.

Για να λειτουργήσει ομαλά η ομάδα πρέπει να εντοπίζει τις ανάγκες των μελών της και να επιδιώκει την ικανοποίησή τους στο μέτρο που αυτό δε βλάπτει τους στόχους της ομάδας. Γιατί όλα τα μέλη της έχουν τις δικές τους ατομικές ανάγκες που επιθυμούν να ικανοποιηθούν. Έτσι η ομάδα που μπορεί να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των μελών της και προσπαθεί να τις ικανοποιεί, αυξάνει την αποτελεσματικότητά της. Επίσης η ομάδα πρέπει να φροντίζει και για την ικανοποίηση των ηγετικών λειτουργιών, αναθέτοντας τις συγκεκριμένες κάθε φορά δραστηριότητες στα κατάλληλα άτομα που διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα ώστε να λύνονται με τον καλύτερο τρόπο τα προβλήματα που θα προκύψουν και η ομάδα θα αξιοποιήσει τα ταλέντα και τις ευαισθησίες των μελών, για την ομαλή ροή της επικοινωνίας.

Μια αποτελεσματική ομάδα θα πρέπει να έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει τα λάθη της και να προβαίνει σε διαδικασίες που θα τα διορθώσουν. Η ομάδα πρέπει πάντα να δουλεύει βάζοντας κατώτερα όρια απόδοσης και από κει και πέρα να αγωνίζεται πάντα για το καλύτερο αποτέλεσμα. Ανάμεσα στα μέλη είναι πιθανό να υπάρχουν και διαφωνίες οι οποίες βέβαια είναι απαραίτητες και βοηθούν στην επικοινωνία των μελών της. Ουσιαστικό ρόλο παίζει η ικανότητα των μελών της να επικοινωνούν αποτελεσματικά μεταξύ τους. Ακόμη μια αποτελεσματική ομάδα θα πρέπει να επιλέγει σωστές μεθόδους και διαδικασίες για την διεκπεραίωση της συγκεκριμένης κάθε φορά δουλειάς που έχει αναλάβει.

Τα μέλη μιας αποτελεσματικής ομάδας πρέπει να είναι υπεύθυνα σε μεγάλο βαθμό όχι μόνο για τις επιτυχίες αλλά και τις αποτυχίες της ομάδας. Λιγότερο αποτελεσματικές ομάδες συνήθως επιρρίπτουν την ευθύνη για την επιτυχία ή την αποτυχία τους στην ηγεσία. Η υπευθυνότητα των μελών μπορεί να επιτευχθεί αν η ηγεσία ενθαρρύνει τα μέλη να αναλάβουν ευθύνες και

να προσφέρουν με τα προσόντα τους στην πραγματοποίηση των στόχων. Μια ομάδα πρέπει να αξιοποιεί τα προσόντα και τις γνώσεις των μελών της για το καλύτερο αποτέλεσμα.

Η ενότητα και η συνοχή των μελών μιας ομάδας έχει κρίσιμη σημασία για την πραγματοποίηση των στόχων της και την επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν. Κοινοί στόχοι, καλές σχέσεις μεταξύ των μελών, συμμετοχή στις διαδικασίες και αξιοποίηση των δυνατοτήτων της ομάδας αποτελούν ικανοποιητικούς τρόπους για να επέλθει συνοχή. Η ομάδα που έχει πετύχει αυτή την συνοχή όχι μόνο αυξάνει την αποτελεσματικότητά της αλλά εξασφαλίζει και ένα κλίμα που ενθαρρύνει και προωθεί την ανάπτυξη και ωρίμανση των μελών της.

Όταν ένα σύνολο ανθρώπων συζητά ένα θέμα του οποίου η απάντηση δεν είναι προφανής, έχουν την τάση να επηρεάζουν ο ένας τον άλλον και οι απόψεις τους να συγκλίνουν προς κάποιες νόρμες. Από τη στιγμή που καθιερώνεται μια νόρμα αρχίζουν να εξασκούνται πιέσεις για συμμόρφωση. Όποιος δεν συμμορφώνεται δέχεται τις πιέσεις αυτές. Ένα άτομο που εξακολουθεί να αποκλίνει από τη νόρμα κινδυνεύει να απομονωθεί και να αποβληθεί από την ομάδα. Όσο μεγαλύτερη είναι η συνοχή μεταξύ των μελών, τόσο πιο πρόθυμα συγκλίνουν οι απόψεις τους και τόσο περισσότερο υποστηρίζουν τις νόρμες οι οποίες καθιερώνονται.

2.7 Βασικές ανάγκες των ομάδων

Όλες οι ομάδες έχουν τρεις βασικές κατηγορίες αναγκών που πρέπει να ικανοποιηθούν, προκειμένου οι ομάδες να γίνουν αποτελεσματικές και να διατηρήσουν την αποτελεσματικότητά τους. Κάθε ομάδα λειτουργεί σε αυτά τα τρία επίπεδα, αν και συνήθως μας είναι γνωστές μόνον οι ανάγκες που συνδέονται με τους στόχους.

1. Ανάγκες επίτευξης στόχων. Οι ανάγκες αυτές εξυπηρετούνται από τη συμπεριφορά των μελών που είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη, τον προσδιορισμό ή τις διεργασίες που αποσκοπούν στην επίτευξη του ομαδικού στόχου. Ενέργειες, όπως η παρακίνηση της ομάδας για δουλειά, η βοήθεια προς την ομάδα κατά τον προσδιορισμό στόχων ή προβλημάτων, η επιλογή κατάλληλων μεθόδων δουλειάς, η αναζήτηση πληροφοριών και ιδεών και η επεξεργασία και διασαφήνιση ιδεών, είναι παραδείγματα συμπεριφοράς μελών που αποβλέπουν στην ικανοποίηση αναγκών σχετικών με την

υλοποίηση στόχων.

2. Ανάγκες συντήρησης της ομάδας. Οι ανάγκες αυτές εξυπηρετούνται από τη συμπεριφορά των μελών, η οποία σχετίζεται με τη δημιουργία σχέσεων συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, την ανάπτυξη κλίματος αμοιβαίου ενδιαφέροντος κι εμπιστοσύνης και την αφοσίωση στην ομάδα. Η ενθάρρυνση άλλων μελών της ομάδας, η κατανόηση των συναισθημάτων και αντιδράσεών τους, ο χειρισμός διαφορών γνώμης, η υποβοήθηση των μελών στην προσπάθειά τους να συμμετάσχουν στη λειτουργία της ομάδας και η υποστήριξη κανόνων λειτουργίας, είναι τρόποι με τους οποίους μπορούν να ικανοποιηθούν οι ανάγκες συντήρησης της ομάδας.

3. Ατομικές ανάγκες μελών. Το κάθε μέλος φέρνει στην ομάδα ψυχολογικές ανάγκες, καταβολές και βιώματα που είτε υποβοηθούν, είτε παραβιάζουν τους στόχους της. Αυτές οι ανάγκες εκφράζονται συχνά σε συμπεριφορά όπως, η προσπάθεια κυριαρχησης στις δραστηριότητες της ομάδας, η από-δραστηριοποίηση, η αποχώρηση από την ομάδα, η δημιουργία υπό-ομάδων, η υπερβολική αντίδραση, η εξάρτηση από ένα πρόσωπο που ασκεί μεγάλη επιρροή στην ομάδα και η δυσκαμψία και εμμονή στην υποστήριξη ιδίων απόψεων.

2.8 Συστηματική λήψη αποφάσεων.

Μια αποτελεσματική ομάδα, διακρίνεται από τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις. Επειδή οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν αναφέρονται στο μέλλον και το μέλλον περικλείει αβεβαιότητες, είναι φανερό ότι για να φτάσουν οι ομάδες στο στάδιο της ορθολογιστικής λήψης αποφάσεων, πρέπει να προϋπάρξουν ορισμένες συνθήκες.

Καταρχήν θα πρέπει να αποσαφηνιστούν οι επιδιωκόμενοι αντικειμενικοί σκοποί και να υπάρξει μια σαφής αντίληψη των ενεργειών με τις οποίες θα ήταν δυνατόν να επιτευχθεί κάθε στόχος κάτω από τις υπάρχουσες συνθήκες.

Ύστερα θα πρέπει να συγκεντρωθούν οι πληροφορίες και τα στοιχεία τα σχετικά με την απόφαση, να αναζητηθούν και να αναλυθούν οι διάφορες εναλλακτικές λύσεις με λογική, συστηματική επεξεργασία και υπολογισμό των συνεπειών καθεμιάς απ' αυτές και τέλος να επιλεγεί η άριστη λύση για την επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού. Μια καλή ομαδική απόφαση είναι προϊόν τριών τουλάχιστον παραγόντων. Πληροφοριακά στοιχεία, συναισθήματα και γνώμες. Αν αγνοηθούν τα συναισθήματα και τις γνώμες

των μελών της ομάδας τότε υπάρχει ο κίνδυνος τα μέλη να χάσουν το ενδιαφέρον τους για τη συμμετοχή τους στη λήψη της απόφασης. Τα βασικά στοιχεία επίλυσης προβλημάτων είναι τα πληροφοριακά στοιχεία, ο ορισμός του προβλήματος, η συγκέντρωση ιδεών, η αξιολόγηση ιδεών, η λήψη της απόφασης και η εκτέλεσή της.

Αν πρώτα δε συλλέξουν και καταγράψουν όλα τα στοιχεία που έχουν σχέση με το πρόβλημα υπάρχει φόβος να καταλήξουν σε λανθασμένο ορισμό και λάθος λύσεις. Πρέπει να ελέγξουν όλα τα στοιχεία που τους δίνονται, να καλύψουν τα κενά και να μην καταλήγουν σε αυθαίρετες υποθέσεις. Είναι δηλαδή ανάγκη να γίνει συστηματικά η περισυλλογή και καταγραφή των στοιχείων πριν από τον προβληματισμό. Στη συνέχεια γίνεται ο ορισμός του προβλήματος. Δεν μπορεί να υπάρξει ικανοποιητική λύση για το πρόβλημα αν δεν προηγηθεί ικανοποιητικός ορισμός του προβλήματος. Αφού οριστεί το πρόβλημα, καταγράφονται όλες οι ιδέες χωρίς να κρίνονται γιατί κάθε πρόωγη κρίση μπορεί να μειώσει την έμπνευση και την δημιουργικότητα. Όταν πια δεν υπάρχουν άλλες ιδέες, τότε γίνεται η αξιολόγηση των ιδεών αυτών. Εξετάζονται όλες οι λύσεις που προτάθηκαν και επιλέγονται αυτές που έχουν κάποια πιθανότητα επιτυχίας. Για την επιλογή των λύσεων αυτών χρησιμοποιούνται μέθοδοι που βασίζονται στην πείρα, τον πειραματισμό, την έρευνα και την ανάλυση. Οι εμπειρίες του παρελθόντος μπορούν να χρησιμεύσουν σαν αλάνθαστος οδηγός για το μέλλον αλλά περικλείουν τον κίνδυνο σημαντικών λαθών όταν δεν επισημανθούν τα πραγματικά αίτια του προβλήματος. Ο πειραματισμός από την άλλη ενέχεται σοβαρά μειονεκτήματα λόγω κόστους και αν κάποια λύση λειτούργησε ικανοποιητικά στο παρελθόν δεν είναι βέβαιο ότι θα λειτουργήσει και στο μέλλον. Η έρευνα και ανάλυση αποτελεί την προσφορότερη μέθοδο όχι μόνο επειδή επιτρέπει τη γνώση και την κατανόηση του προβλήματος αλλά και λόγω χαμηλού της κόστους. Η ομάδα είναι σε θέση να κρίνει λόγω πείρας και γνώσεων, ποια μέθοδο θα χρησιμοποιήσει για να διαλέξει ποιες ιδέες έχουν πιθανότητα επιτυχίας. Διαγράφονται αυτές που απορρίπτονται και όταν καταλήξουν σε δυο ή τρεις πιθανές εναλλακτικές λύσεις, γίνεται ανάλυση των λύσεων αυτών και η διαπίστωση των θετικών και ιδιαίτερα των αρνητικών τους στοιχείων. Τότε είναι σε θέση να προχωρήσουν στη διαδικασία λήψης της απόφασης. Η λήψη της απόφασης είναι ιδιαίτερα σημαντική, γιατί δεν αρκεί να ληφθεί απλά μια απόφαση αλλά και να εφαρμοστεί και στην πράξη. Μετά λοιπόν από

συζήτηση πάνω στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που παρουσιάζουν οι πιθανές λύσεις, επιλέγεται μια που συμφωνούν ότι έχει μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας. Επιλέγεται είτε με ψηφοφορία είτε με συμβιβασμό είτε με ομοφωνία. Μετά από την εκτέλεση κάποιας απόφασης είναι απαραίτητο να γίνεται αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Αυτό ίσως δεν μπορεί να γίνει πριν περάσει κάποιος χρόνος. Αν τα αποτελέσματα δεν είναι ικανοποιητικά, η ομάδα μπορεί να δοκιμάσει μια από τις άλλες πιθανές λύσεις που υπήρχαν όταν έγινε η αξιολόγηση των ιδεών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΩΣ ΚΥΡΙΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΩΣ ΚΥΡΙΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

3.1 Ανταγωνισμός ή συνεργασία.

Η ύπαρξη διαφορών ανάμεσα σε επιχειρήσεις, οργανισμούς, πολιτικούς σχηματισμούς κι άλλες οικονομικές και κοινωνικές ομάδες, αλλά κι ανάμεσα στα μέλη των ιδίων των ομάδων είναι μια αντικειμενική, συχνά αναπόφευκτη, πραγματικότητα. Η μη επίλυση όμως αυτών των διαφορών, ή η επιλογή λαθεμένης τακτικής για τη διευθέτησή τους πολλές φορές οδηγεί σε συγκρούσεις που απειλούν την εσωτερική συνοχή και ενότητα των ομάδων, ή επιφέρει καταστρεπτικές συνέπειες στις αντιμαχόμενες ομάδες. Όλοι μας έχουμε πικρές εμπειρίες αυτής της πραγματικότητας. Δεν είναι ασυνήθιστο φαινόμενο να αντιμετωπίζεται μια κατάσταση με πνεύμα ανταγωνιστικότητας όταν η διαφορά μπορεί να επιλυθεί πιο ικανοποιητικά για τα ενδιαφερόμενα μέρη με πνεύμα συνεργασίας. Μ' αυτό δεν θέλουμε να υπονοήσουμε πως η συνεργασία είναι πάντα καλή κι ο ανταγωνισμός πάντα κακός σαν τακτική αντιμετώπισης διαφορών. Αντίθετα, υπάρχουν πολλές καταστάσεις στις οποίες θα ήταν αδιανόητο να εφαρμοστεί η τακτική της συνεργασίας κατά κύριο λόγο. Και λέμε κατά κύριο λόγο γιατί σε πολλές καταστάσεις συνυπάρχουν και τα δύο στοιχεία, σε διαφορετικό βαθμό. Περιπτώσεις σχέσεων που περιέχουν έντονο το στοιχείο του ανταγωνισμού είναι από τη φύση τους, στη βουλή η κυβέρνηση και η αντιπολίτευση, στο εμπόριο εταιρίες που πουλούν ομοειδή εμπορεύματα ή υπηρεσίες, στο συνδικαλισμό οι διαπραγματευτές των συλλογικών συμβάσεων, στο ποδόσφαιρο ομάδες που αγωνίζονται στην ίδια κατηγορία. Ένα σοβαρό παιχνίδι πόκας ή μπιρίμπας αποτελεί σχέση ανταγωνισμού, ανάμεσα στους παίκτες. Αντίθετα η σχέση ανάμεσα στα τμήματα παραγωγής, κοστολόγησης και πωλήσεων μιας εμποροβιομηχανικής εταιρίας είναι κατά βάση σχέση συνεργασίας. Το ίδιο συμβαίνει με τη σχέση ανάμεσα στα μέλη μιας κοινοβουλευτικής ομάδας, διοικητικών συμβουλίων εταιριών, σωματίων, ή ομάδων επιστημονικής έρευνας. Κρίσιμης σημασίας, κατά συνέπεια, είναι η επιλογή της σωστής τακτικής για συγκεκριμένες περιπτώσεις επίλυσης διαφορών. Γι' αυτό είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε τα στοιχεία της δυναμικής των μεθόδων διευθέτησης διαφορών. Τα στοιχεία αυτά αφορούν στόχους, χειρισμούς των πληροφοριών, στρατηγική, βάση αποδοχής, χρήση στερεοτύπων, επίδραση στην ομάδα κι επικοινωνία.

1. Στόχοι.

Στον ανταγωνισμό, η συμπεριφορά έχει γνώμονα τους δικούς μας στόχους. Στη συνεργασία, η συμπεριφορά έχει γνώμονα το κοινό καλό.

2. Χειρισμός πληροφοριών.

Στον ανταγωνισμό κυριαρχεί η μυστικότητα. Δίνεται έμφαση στην ανάγκη να μη μάθει ο αντίπαλος τι σχεδιάζουμε. Στη συνεργασία κυριαρχεί η ανοικτή ανταλλαγή πληροφοριών και ιδεών, ώστε να χρησιμοποιηθούν όλα τα θετικά στοιχεία για την εξεύρεση κοινά αποδεκτής λύσης.

3. Στρατηγική.

Στον ανταγωνισμό, υπάρχουν μπλόφες, απειλές, αποπροσανατολισμός του αντιπάλου. Στη συνεργασία, υπάρχει κοινό ενδιαφέρον για το συντονισμό όλου του διαθέσιμου δυναμικού ανάμεσα στους συνεργαζόμενους ώστε να γίνει η καλύτερη δυνατή δουλειά.

4. Βάση αποδοχής.

Οι ανταγωνιζόμενες ομάδες προσπαθούν να φανούν απόλυτα πεισμένες για τις δικές τους απόψεις και βρίσκουν μόνο τα ψεγάδια των άλλων. Συχνά καταφεύγουν σε παράλογα επιχειρήματα παίρνοντας αρνητική στάση απέναντι στους άλλους. Οι συνεργαζόμενες ομάδες, πρόθυμα δέχονται τα θετικά σημεία των απόψεων που συζητούνται και επιδιώκουν κοινές λύσεις.

5. Χρήση στερεοτύπων.

Η χρήση στερεοτύπων, ο υποβιβασμός της αξίας των άλλων, υποκαθιστά συχνά την ανάγκη για καλύτερη απόδοση της ομάδας μας. Αντίθετα οι επιθέσεις και η χρήση στερεοτύπων δίνουν τόπο στη γνήσια ανταλλαγή θετικών απόψεων με θετικό πνεύμα.

6. Επικοινωνία.

Η έμφαση συγκεντρώνεται στις διαφορές. Οι ανταγωνιζόμενες ομάδες δεν έχουν ουσιαστική επικοινωνία. Στη συνεργασία η έμφαση συγκεντρώνεται στις ομοιότητες. Τα επικοινωνιακά κανάλια παραμένουν ανοικτά και δεν υπάρχουν εμπόδια στην πληροφόρηση.

7. Επίδραση στην ομάδα.

Η ομάδα που κερδίζει επιδίδεται σε πανηγυρισμούς. Οι χαμένοι μεμψιμοιρούν και δεν πείθονται για τη λύση που δόθηκε. Συνήθως, αναζητούν τρόπους να υπονομεύσουν την εφαρμογή της απόφασης. Οι κερδισμένοι δεν διδάσκονται και πολλά πράγματα από την εμπειρία. Αντίθετα οι χαμένοι επιδίδονται σε αυτοκριτική και συνήθως ωφελούνται από αυτήν. Από την

άλλη όταν συνεργάζονται όλοι αισθάνονται καλύτερα γιατί συνέβαλαν στο αποτέλεσμα. Όλοι, συνήθως επιδίδονται με ενθουσιασμό στην υλοποίηση της κοινά επεξεργασμένης λύσης (Εργαστήριο Ηγετικών Στελεχών).

3.2 Η υποκίνηση με βάση τις ανθρώπινες ανάγκες.

Ο καθένας από εμάς έχει διαμορφώσει δικές του ιδέες και απόψεις για το τι υποκινεί τους εργαζόμενους, τα μέλη μιας ομάδας δουλειάς, για να δουλέψουν αποδοτικότερα και γενικά να κινηθούν προς μια κατεύθυνση που εναρμονίζεται με τους στόχους της επιχείρησης στην οποία συμμετέχουν. Στην προσπάθεια να κατανοηθεί και να αναλυθεί η ανθρώπινη συμπεριφορά, αναπτύχθηκαν πολλές θεωρίες.

Πολλοί υποστηρίζουν πως, αν πληρώνουν καλύτερα, οι εργαζόμενοι θα δουλέψουν περισσότερο. Άλλοι παίρνουν τη θέση πως αν βελτιώσουμε τις συνθήκες εργασίας, το προσωπικό θα δουλέψει με μεγαλύτερο ενθουσιασμό. Κι άλλοι λένε πως οι άνθρωποι έχουν ανάγκη να νιώθουν ένα αίσθημα ασφάλειας, πως δε θα χάσουν τη δουλειά τους.

Κατά τον HERZBERG άλλοι είναι οι παράγοντες που οδηγούν σε υποκίνηση και προκαλούν ικανοποίηση από την εργασία και άλλοι είναι εκείνοι που προκαλούν δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια περιλαμβάνουν μισθό, ωφελήματα, συνθήκες εργασίας και επιχειρησιακή πολιτική, η απουσία των οποίων προκαλεί δυσαρέσκεια, ενώ η παρουσία τους φέρνει τον άνθρωπο σε ένα ουδέτερο σημείο. Αντίθετα ως παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση, ο HERZBERG θεωρεί το κατάλληλο κλίμα εργασίας και τις ευκαιρίες για ικανοποίηση των ψυχολογικών και κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων.

Κατά τη θεωρία της προσδοκίας για να υπάρξει αποτελεσματική υποκίνηση θα πρέπει να εκτιμήσει πρώτα ο εργαζόμενος τα κίνητρα και κατόπιν να δεχθεί ότι η θετική εκτέλεση της εργασίας θα οδηγήσει στην επιτυχία του στόχου. Κατά τους KART και KAHN βασικά κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων είναι: α) Η εφαρμογή και η πιστή τήρηση των νόμων που διέπουν την εργασία και τις εργασιακές σχέσεις. β) Οι ικανοποιητικές αμοιβές. γ) Η ικανοποίηση από τη φύση και τους όρους της εργασίας. δ) Η επέκταση, η ανάπτυξη και ο εμπλουτισμός των οργανωτικών σκοπών.

Η πιο πλατιά ίσως, παραδεκτή θεωρία για την υποκίνηση των ανθρώπων

ανήκει στον καθηγητή Α. Μάσλο του πανεπιστημίου Μπραντάις, Μασαχουσέτη, ΗΠΑ. Ο Μάσλο βλέπει την υποκίνηση από τη σκοπιά της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών. Αυτό σημαίνει πως, ορισμένες από τις ανάγκες μας, λειτουργούν σαν υποκινητικοί παράγοντες, μονάχα όταν ικανοποιηθούν άλλες ανάγκες, κατά το μεγαλύτερο μέρος τους. Αυτή η ιεράρχηση έχει ως εξής. Φυσικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες του 'εγώ', και ανάγκες αυτό-ολοκλήρωσης.

1. Φυσικές ανάγκες. Οι βασικές, φυσικές, ανάγκες βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο, αλλά αποκτούν κρίσιμη σημασία αν εμποδιστεί η ικανοποίησή τους. Εκτός από ασυνήθεις περιπτώσεις οι ανάγκες μας οι οποίες αφορούν το αίσθημα ασφάλειας, κοινωνική ζωή, διατήρηση προσωπικής ταυτότητας και αυτό-ολοκλήρωση, απλά δεν λειτουργούν όταν τα στομάχια μας παραμένουν άδεια για ένα αρκετό χρονικό διάστημα. Σ' αυτή την περίπτωση, το φάσμα της πείνας και η ανάγκη της ικανοποίησής της είναι η πρωταρχική μας μέριμνα. Πολλές αυθεντικές ιστορίες από την κατοχή και από τα στρατόπεδα συγκεντρώσεων αποτελούν αδιάψευστες εμπειρικές αποδείξεις αυτής της θέσης. Όταν τρώμε τακτικά και αρκετά, η πείνα παύει να αποτελεί σημαντική ανάγκη. Μια ανάγκη που ικανοποιήθηκε δεν μας υποκινεί. Η ανάγκη μας για οξυγόνο, π.χ., δεν λειτουργεί, εκτός αν το στερηθούμε. Ο καθένας από μας, ας αναλογιστεί τι είναι ικανός να κάμει όταν του έχει κοπεί η αναπνοή ή για ένα ποτήρι νερό στη Σαχάρα, εκατοντάδες χιλιόμετρα από την πλησιέστερη όαση.

2. Ανάγκες ασφάλειας. Όταν ικανοποιηθούν οι φυσικές ανάγκες, οι ανάγκες του αμέσως υψηλότερου επιπέδου αρχίζουν να κυριαρχούν στη συμπεριφορά μας. Αυτές είναι οι ανάγκες για ασφάλεια, για προστασία από τον κίνδυνο, το φόβο, τη στέρηση. Στο χώρο της δουλειάς, οι ανάγκες αυτές εκδηλώνονται θετικά, με τη μορφή σιγουριάς για τη θέση μας ή αρνητικά, με ανησυχίες μήπως χάσουμε τη δουλειά μας. Η ανάγκη ασφάλειας, μ' αυτή την έννοια, λειτουργεί όταν βρισκόμαστε κάτω από συνθήκες εξάρτησης από άτομα ή επιχείρηση και κατεχόμαστε από φόβο αυθαίρετης απόλυσης. Το αίσθημα πως μας γίνεται η δικαιότερη δυνατή μεταχείριση, ικανοποιεί αυτή την ανάγκη. Όταν αισθανόμαστε πως μας μεταχειρίζονται σωστά, έχουμε την τάση να παίρνουμε ρίσκο και να γινόμαστε πιο δημιουργικοί. Σχεδόν όλοι οι εργάτες και οι υπάλληλοι των εμπορικών και βιομηχανικών οργανισμών βρίσκονται σε σχέση εξάρτησης μερικής - τουλάχιστον - εξάρτησης. Γι' αυτό,

οι ανάγκες ασφάλειας ενέχουν ιδιαίτερη βαρύτητα. Το αίσθημα της ανασφάλειας που πηγάζει από αυθαίρετες διοικητικές πράξεις, από διοικητική συμπεριφορά η οποία δημιουργεί κλίμα αβεβαιότητας ή που ερμηνεύεται σαν ρουσφετολογική μεταχείριση ή διάκριση σε βάρος μερίδας προσωπικού, αποτελούν ισχυρά κίνητρα στη διαμόρφωση των αναγκών ασφάλειας σε όλα τα επίπεδα της εργατοϋπαλληλικής ιεραρχίας. Αυτό το στοιχείο, εξηγεί κατά μέγα μέρος τη συνεχώς εντεινόμενη ροπή προς τον συνδικαλισμό.

3. Κοινωνικές ανάγκες. Αφού ικανοποιηθούν οι ανάγκες ασφάλειας και δεν κατεχόμεστε πια από αίσθημα φόβου για την ικανότητα διαβίωσης, οι κοινωνικές ανάγκες αποκτούν μεγάλη σημασία, σαν κίνητρα στη συμπεριφορά μας. Αυτές οι ανάγκες παίρνουν τη μορφή της ζωηρής επιθυμίας να δημιουργήσουμε παρέες και φιλίες, να διευρύνουμε τον κύκλο των γνωριμιών μας, να ανήκουμε σε συλλόγους και σε άλλες κοινωνικές ομάδες. Ενώ η ηγεσία των οργανισμών γνωρίζει την ύπαρξη αυτής της ανάγκης, συνήθως παίρνει ανταγωνιστική στάση όσον αφορά τη δημιουργία συνθηκών δουλειάς που οδηγούν στην ικανοποίησή της και αυτό γιατί τη βλέπει σαν κίνδυνο και απειλή για τα συμφέροντα του οργανισμού. Επιστημονικές έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα πως ομάδες δουλειάς που έχουν αναπτύξει το αίσθημα της συναδελφικότητας και της συνοχής, είναι πολύ παραγωγικότερες από το άθροισμα ενός ίσου αριθμού ατόμων. Κι όμως, η διοίκηση των επιχειρήσεων συχνά καταβάλλει κάθε προσπάθεια να ελέγξει και να κατευθύνει τις προσπάθειες του προσωπικού κατά τρόπους οι οποίοι έρχονται σε σαφή αντίθεση με τη φυσική τάση των ανθρώπων για ομαδικότητα και αλληλεξάρτηση. Η εκτίμηση της διοίκησης είναι πως, όσο συζητούν οι εργατές και οι υπάλληλοι, δεν δουλεύουν. Με βάση αυτό το σκεπτικό, εκτιμούν το ρόλο της διοίκησης σαν προσπάθεια να παρεμποδιστούν οι κοινωνικές επαφές του προσωπικού. Η φυσική αντίδραση του προσωπικού καταλήγει σε στάση και συμπεριφορά που είναι αντίθετη με τους στόχους του οργανισμού. Αυτή η συμπεριφορά είναι το αποτέλεσμα και όχι η αιτία.

4. Ανάγκες του 'εγώ'. Πάνω από τις κοινωνικές ανάγκες είναι τοποθετημένες οι ανάγκες οι οποίες έχουν μεγάλη σημασία για εργοδότες και εργαζόμενους. Είναι οι ανάγκες του 'εγώ' που παίρνουν δύο βασικές μορφές:

α. Ανάγκες που αφορούν το αίσθημα αυτοσεβασμού, αυτοπεποίθησης, ελευθερίας, προσωπικής επιτυχίας, ικανότητας γνώσης και,

β. Ανάγκες που αφορούν το καλό μας όνομα, τη φήμη μας, την κοινωνική μας θέση, το σεβασμό από τους συνανθρώπους και συνεργάτες μας.

Οι εμπορικές και βιομηχανικές εταιρίες, αλλά και οι άλλες μεγάλες επιχειρήσεις, παρέχουν ελάχιστες δυνατότητες, για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών στα χαμηλότερα στρώματα της ιεραρχίας.

Ο συνηθισμένος τρόπος υποκίνησης των εργατοϋπαλλήλων είναι η προσφορά αυξήσεων στις οικονομικές παροχές. Αυτή η τακτική συνήθως καταλήγει σε αδιέξοδο γιατί οι εργαζόμενοι δεν γίνονται παραγωγικότεροι εξ αιτίας της προσφοράς αυξήσεων. Αν ένας εργαζόμενος βρίσκεται μισθολογικά κάτω από το επίπεδο βασικής διαβίωσης, η υποκίνηση του σχετίζεται περισσότερο με τις βασικές ανάγκες.

Κι όμως, η διοίκηση συχνά πιστεύει πως ικανοποιεί τις ανάγκες του 'εγώ' του προσωπικού με την παροχή αυξήσεων. Όλες σχεδόν οι έρευνες που έγιναν τα τελευταία χρόνια κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, το κλειδί της ικανοποίησης των αναγκών του 'εγώ', βρίσκεται στην επανεξέταση του περιεχομένου της ίδιας της δουλειάς. Δουλειές χειρωνακτικές, μονότονες, παρέχουν ελάχιστες δυνατότητες ικανοποίησης της ανάγκης για αναγνώριση, σεβασμό και αίσθημα επιτυχίας.

5. Ανάγκες αυτό-ολοκλήρωσης. Στο τέλος βρίσκονται οι ανάγκες για αυτό-ολοκλήρωση. Αυτές είναι οι ανάγκες που έχει ο καθένας μας να εκπληρώσει τα προσωπικά του όνειρα, πόθους, και προσδοκίες για αξιοποίηση των δυνατοτήτων του για αυτό-ανάπτυξη, για δημιουργικότητα - με το πλατύ νόημα της λέξης. Για τους εργαζομένους, οι σύγχρονες συνθήκες ζωής παρέχουν πολύ περιορισμένες δυνατότητες ικανοποίησης αυτών των αναγκών.

Στη χώρα μας, οι περισσότεροι από μας διαθέτουμε το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου και της ενεργητικότητάς μας, προσπαθώντας να ικανοποιήσουμε ανάγκες στα χαμηλότερα επίπεδα της ταξινόμησής τους, όπου αντιμετωπίζουμε στερήσεις.

Δυστυχώς, παρά τη γενική παραδοχή του ορθολογισμού της ανάλυσης αυτής, σπάνια γίνεται από την ηγεσία των επιχειρήσεων συνειδητή προσπάθεια εξακρίβωσης του επιπέδου των επειγουσών αναγκών που έχουν οι εργαζόμενοι. Με βάση τα προσωπικά τους βιώματα, κάνουν υποθέσεις, συνήθως λαθεμένες, σύμφωνα με τις οποίες προσπαθούν να ικανοποιήσουν ανάγκες των εργαζομένων που, ή έχουν κιόλας ικανοποιηθεί σε μεγάλο

βαθμό, ή δεν έχουν επείγοντα χαρακτήρα, γιατί δεν έχουν ακόμα ικανοποιηθεί ανάγκες κατώτερου επιπέδου.

Είναι ανάγκη να συνειδητοποιήσουν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων, δημόσιων και ιδιωτικών ότι η ικανοποιητική αμοιβή των εργαζομένων και το αίσθημα ασφάλειας πάνω στη δουλειά, είναι απαραίτητες, αλλά όχι επαρκείς προϋποθέσεις για την υποκίνησή τους να συμμετάσχουν δημιουργικά στην παραγωγική διαδικασία.

Χρειάζεται επίσης να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις, ώστε να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να ικανοποιήσουν τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες του 'εγώ', και τις αυτό-ολοκλήρωσης, και αυτό σημαίνει σεβασμό της προσωπικότητας του εργαζομένου, συμμετοχή στις διαδικασίες από τις οποίες βγαίνουν οι αποφάσεις, και παροχή της ευκαιρίας στους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν τα δημιουργικά τους ταλέντα, να μορφωθούν περισσότερο και να προσφέρουν στο κοινωνικό σύνολο.

Συνοψίζοντας, διαπιστώνουμε ότι σημαντικοί παράγοντες για υποκίνηση των εργαζομένων είναι:

- α) Η ικανοποίηση των ψυχολογικών, κοινωνικών αναγκών, του αυτοσεβασμού και της αυτοολοκλήρωσης.
- β) Η ικανοποίηση των υλικών αναγκών, της ασφάλειας και καλής μεταχείρισης.
- γ) Η επιτυχημένη άσκηση ηγεσίας.
- δ) Η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων (Εργαστήρι Ηγετικών Στελεχών).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

4.1 Παραγωγικότητα

Η χαμηλή παραγωγικότητα είναι το πιο σοβαρό από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει σήμερα η αμερικανική βιομηχανία. Από τα σύγχρονα βιομηχανικά κράτη οι ΗΠΑ έρχονται τελευταίες όσον αφορά παραγωγικότητα ανά εργαζόμενο. Ο μέσος Αμερικάνος εργάτης δίνει 5 1/2 παραγωγικές ώρες σε κάθε οκτάωρο εργασίας. Αν αυξήσουμε την τιμή αυτή στις 6 μόνο ώρες, η παραγωγικότητα θα αυξηθεί κατά 10%.

Στην Ελλάδα, αν και δεν υπάρχουν λεπτομερή στοιχεία, εντούτοις μπορεί να ισχυρισθεί κανείς ότι η παραγωγικότητα είναι αρκετά χαμηλή και παρουσιάζει πτωτική τάση. Αυτό αποδεικνύεται από δύο γεγονότα:

-από τη σύγκριση με την παραγωγικότητα άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Το 1972 η παραγωγικότητα της εργασίας στην Ελλάδα αποτελεί το 62% της αντίστοιχης του Βελγίου, το 47% της Δανίας και το 72% της Ιρλανδίας.

-απ' τους ρυθμούς αύξησης της παραγωγικότητας ανά εργαζόμενο ήταν ο υψηλότερος του Δυτικού κόσμου μετά εκείνον της Ιαπωνίας, αλλά αποδείχτηκε ανεπαρκής για να ανεβάσει το γενικό επίπεδο, στα ευρωπαϊκά πρότυπα. Την περίοδο 1974-80 ο ρυθμός αυτός υποχωρεί σημαντικά και υπολείπεται πλέον εκείνου άλλων χωρών, κατά δε τη περίοδο 1981-83 έχουμε μείωση του ρυθμού αύξησης, κάτι που δε συμβαίνει σε καμία άλλη Δυτική χώρα.

Εξάλλου ένα άλλο στοιχείο που δείχνει πόσο η παραγωγικότητα είναι αρνητικό στοιχείο στη μεταποίηση στην Ελλάδα είναι ότι, το εργατικό κόστος ανά μονάδα εκροής εξελίσσεται για την περίοδο 1974-83 με ρυθμούς 2-3 φορές μεγαλύτερες των άλλων βιομηχανικών χωρών.

Και εφόσον η παραγωγικότητα είναι καθοριστικός παράγοντας του πληθωρισμού, το πως θα αυξηθεί η απόδοση ανά εργαζόμενο αποτελεί ένα επίκεντρο ενδιαφέροντος για την επιχείρηση.

Παρά ταύτα η παραγωγικότητα πεισματικά παραμένει σε χαμηλά επίπεδα. Ενώ οι τιμές διακυμαίνονται οι μισθοί και οι άλλες παροχές των εργαζομένων ανέρχονται σταθερά. Στο παρελθόν οι εταιρίες είχαν τη δυνατότητα να αντισταθμίσουν αυτές τις μειώσεις στην παραγωγή με βελτίωση των μηχανών και του σχεδιασμού των συστημάτων παραγωγής. Όμως, εκτός

από την τεχνολογία των κομπιούτερς, οι εταιρίες δεν μπορούν πια να βασίζονται στη βιομηχανική τεχνολογία για να βελτιώσουν την παραγωγή.

Λόγω των παραγόντων αυτών, οι προσπάθειες αύξησης της παραγωγικότητας με πάγιες επενδύσεις δίνουν τη θέση τους στις προσπάθειες αύξησης μέσω της ανθρώπινης προσπάθειας. Αλλά ενώ η τεχνολογία και οι πάγιες επενδύσεις ελέγχονται από τη διοίκηση, η αύξηση της παραγωγικότητας μέσω των προσπαθειών των εργαζομένων απαιτεί τη συνεργασία τους.

Η χαμηλή παραγωγικότητα πολύ συχνά είναι σύμπτωμα δυσαρέσκειας των εργαζομένων με το μισθό τους. Οι εργαζόμενοι παραπονιούνται για το ύψος των ημερομισθίων καθώς και για τον τρόπο με τον οποίο διευθύνονται τα προγράμματα πληρωμής, διανέμονται οι αμοιβές και αξιολογούνται οι αποδόσεις. Επί πλέον, 70 με 85% όλων των εργαζομένων λένε ότι ο μισθός, μαζί με τις πρόσθετες αποδοχές λόγω καλής απόδοσης, δεν έχει σχέση με την παραγωγικότητά τους. Αυτό δεν εκπλήσσει τους μάνατζερς, που ξέρουν εδώ και πολύ καιρό ότι οι καθορισμένες τιμές ωρομισθίων και μισθών δεν παρακινούν για ψηλότερη παραγωγικότητα. Αυτό μπορεί να μην οφείλεται σε απάθεια των εργαζομένων, όπως πιστεύουν πολλοί μάνατζερς, αλλά σε διοικητικό υπέρ-έλεγχο, - περιοριστικές περιγραφές καθηκόντων κ.λ.π. - ο οποίος μπορεί να εμποδίζει την πρωτοβουλία και την προθυμία των εργαζομένων.

Για να επιτύχει τη συνεργασία των εργαζομένων, η διοίκηση πρέπει να ανταμείψει τους υπαλλήλους για τη βελτίωση της απόδοσής τους και να εξαλείψει οποιαδήποτε συνήθεια τείνει να 'τιμωρεί' τον υπάλληλο για αύξηση παραγωγικότητας. Επί πλέον, οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να αγνοήσουν το ότι για να μπορεί η εταιρεία να πληρώσει περισσότερο, η παραγωγικότητα πρέπει να αυξηθεί.

Οι εργαζόμενοι μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους χρησιμοποιώντας δύο παράγοντες. Πρώτος είναι η μάθηση - όσο περισσότερο εργάζεται κανείς σε μια δουλειά τόσο πιο επιδέξια την κάνει. Δεύτερος είναι οι βελτιώσεις σε διαδικασίες, που επινοούν οι ίδιοι για να κάνουν τη δουλειά τους ευκολότερη. Όμως, αντί να αυξήσουν την παραγωγή, αυτοί οι παράγοντες συχνά καταλήγουν σε αυξημένες ώρες καθισιού. Για να κερδίσει κανείς σε παραγωγικότητα πρέπει να παρακινήσει τους εργαζόμενους να περάσουν στην εταιρεία το όφελος από την επινοητικότητά τους και να έχει

τη συνεργασία τους στην υλοποίηση μεταβολών που προτείνει η διοίκηση. (Management Information Studies).

4.2 Κίνητρα και παραγωγικότητα

Η παρακίνηση των εργαζομένων. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι παρακινούνται μόνοι τους από προσωπικούς λόγους, αλλά το να τους παρακινήσει κανείς να πετύχουν στόχους για τον εργοδότη είναι άλλο θέμα. Κι όμως η παρακίνηση είναι το κλειδί. Μολονότι η περηφάνια για την ποιότητα της εργασίας, η ικανοποίηση από τη δουλειά και άλλα κίνητρα είναι σημαντικά, το πιο ισχυρό κίνητρο είναι το χρήμα. Δείξτε στους εργάτες πως μπορούν να κερδίσουν περισσότερα χρήματα στις ίδιες ώρες, και θα τους μεταδώσετε την ιδέα της παραγωγικότητας δυνατά και καθαρά. Η απάντηση για συνδυασμό της αύξησης της παραγωγικότητας με την ανταμοιβή των εργαζομένων μπορεί να είναι τα προγράμματα κινήτρων. Θα πρέπει να είναι εύκολο να γίνει, αφού όλοι κερδίζουν από αυξημένη παραγωγικότητα. Μία ώρα εργασίας σήμερα αγοράζει πολύ περισσότερα πράγματα από ό,τι μερικά χρόνια πριν, ιδίως πριν από την αυτοματοποίηση. Όμως οι εργαζόμενοι, περιλαμβανομένης και της διοίκησης, πιστεύουν συχνά ότι η αύξηση της παραγωγικότητας είναι ενάντια στα βραχυχρόνια συμφέροντά τους. Έτσι έχουν τη τάση να αντιστέκονται όταν 'διακυβεύονται' θέσεις εργασίας. Μια μελέτη του Εθνικού Ιδρύματος Επιστημών (ΗΠΑ) για την παραγωγικότητα των εργαζομένων αποκάλυψε ότι όταν η αμοιβή συνδέεται με την απόδοση και την αύξηση της παραγωγικότητας, η παραγωγικότητα ανέρχεται και είναι πιο πιθανό οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Οι περισσότερες εταιρίες ήδη το ξέρουν αυτό, πράγμα που εξηγεί την εξάπλωση των προγραμμάτων κινήτρων πωλήσεων και επιδομάτων δώρων (bonus) για τα στελέχη. Γιατί λοιπόν μόνο το 25% των εργαζομένων στις ΗΠΑ εργάζεται με κάποιο πρόγραμμα κινήτρων; Μερικά από τα αίτια είναι ότι η διοίκηση φοβάται μη χάσει τον έλεγχο, φοβάται ότι θα εκφυλίζονται με το χρόνο, και θεωρεί τις αυξήσεις λόγω απόδοσης αρκετές για κίνητρο.

Όμως το να μην προσφέρει κανείς κίνητρα για τους λόγους αυτούς σημαίνει ότι παραβλέπει τη μεγαλύτερη δυνατότητα για αύξηση της παραγωγικότητας. Τα κίνητρα κινούν τα γρανάζια της βιομηχανίας και του εμπορίου. Έγγραφα από το 400 π.χ. ακόμα, μας δείχνουν κτίστες που πληρώνονταν ανά τούβλο και πωλητές κρασιού που πληρώνονταν με μέρος

της τιμής κάθε βαρελιού που πουλούσαν.

Από μια πρόσφατη έρευνα φοιτητών της ΑΣΟΕΕ σε 24 επιχειρήσεις στην Ελλάδα, στην οποία απάντησαν περί τους 40 μανάτζερ, προκύπτουν τα εξής ενδιαφέροντα αποτελέσματα:

α) Τα μέτρα που προκρίνονται σαν προσφορά για την αύξηση της παραγωγικότητας σε μια επιχείρηση είναι:

- επίτευξη εποικοδομητικών σχέσεων μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων
- αναγνώριση της συμβολής των εργαζομένων και ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη
- παροχή bonus αναλόγων με την πορεία των κερδών της επιχείρησης
- χρησιμοποίηση καλύτερου εξοπλισμού

β) Ποιες τεχνικές μανάτζμεντ θα έπρεπε να υιοθετήσουν οι επιχειρήσεις; οι απαντήσεις υποδεικνύουν:

- αυτοματοποίηση παραγωγής
- καλύτερη ηγεσία, δημιουργία κινήτρων, συντονισμός
- καλύτερος προγραμματισμός και αριότερα πληροφοριακά συστήματα.

Ατομικά και ομαδικά κίνητρα. Πολλοί ισχυρίζονται ότι το καλύτερο πρόγραμμα κινήτρων είναι αυτό που ανταμείβει κάθε εργαζόμενο σε ακριβή αναλογία με την παραγωγή του, δηλαδή το πρόγραμμα ατομικών κινήτρων. Επίσης ισχυρίζονται ότι μισθοί άμεσα συνδεδεμένοι με την απόδοση είναι ο πιο δίκαιος τρόπος ανταμοιβής των εργαζομένων και ότι η υπόσχεση 'καλύτερο ημερομίσθιο για καλύτερη ημερήσια δουλειά' είναι το κίνητρο που αυξάνει την παραγωγικότητα και τα κέρδη μειώνοντας το κόστος. Ενώ αυτό ήταν σωστό κάποτε με την εισαγωγή του αυτοματισμού οι μηχανές καθορίζουν το ρυθμό παραγωγής όλο και τα προγράμματα ατομικών κινήτρων έδωσαν τη θέση τους σε προγράμματα στα οποία ομάδες εργαζομένων μοιράζονταν εξίσου ανταμοιβές για αυξημένη παραγωγικότητα. Και ενώ τα ατομικά κίνητρα ίσως παρακινούν τον εργαζόμενο να παράγει περισσότερο, δεν ενθαρρύνουν τη συνεργασία ανάμεσα στους εργαζόμενους.

Ακόμα και σε βιομηχανίες που βασίζονται πολύ σε χειρωνακτική εργασία, όπου τα ατομικά κίνητρα φαίνονται λογικότερα από τα ομαδικά, τα προγράμματα των ομαδικών κινήτρων προτιμώνται για τους ακόλουθους λόγους:

- Προγράμματα ομάδων εργαζομένων ή για όλη την εταιρία έχουν χαμηλότερο διοικητικό κόστος.

- Προγράμματα πλατιάς βάσης μπορούν να τεθούν σε σχέση με τους στόχους της εταιρείας αντί με ατομικά επιτεύγματα (ένας μεμονωμένος εργατής που διπλασιάζει την παραγωγή του μπορεί να μην έχει επίδραση στη γενική παραγωγικότητα).

-Η αλλαγή των ατομικών προτύπων κάθε φορά που αλλάζουν οι μέθοδοι παραγωγής συχνά δεν είναι πρακτική.

-Η εργασία με το κομμάτι η παραδοσιακή προσέγγιση κινήτρου για τα ημερομίσθια, βασίζεται στον ρυθμό και την προσήλωση, περιορίζοντας τις αυξήσεις ακόμα και με ιδεώδεις συνθήκες.

-Η δουλειά με το κομμάτι συχνά δίνει στατική, μεμονωμένη βελτίωση που θα αρχίσει να χειροτερεύει καθώς οι εργάτες παράγουν ανάλογα με το ποσό που θέλουν να κερδίσουν.

Σε υπεράσπιση των ατομικών κινήτρων πρέπει να πούμε ότι γενικά η παραγωγικότητα των εργαζομένων στην παραγωγή θα είναι υψηλότερη με προγράμματα ατομικά απ' ότι ομαδικά. Το κύριο αίτιο γι' αυτό είναι η φυσική τάση αυτών που αποδίδουν πολύ να χαλαρώσουν με τα ομαδικά κίνητρα όταν αναγκάζονται να μοιραστούν την ανταμοιβή για την παραγωγή τους με λιγότερο παραγωγικούς υπαλλήλους. Όμως σήμερα η ατομική παραγωγικότητα είναι λιγότερο σημαντική από την συνεργασία των εργαζομένων σε διαφορετικούς τομείς, για βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας, μείωση πολυδάπανων διαδικασιών, καλύτερη χρήση υλικών κ.λ.π. Γι' αυτό το λόγο πολλές εταιρείες τώρα πιστεύουν ότι τα προγράμματα ατομικών κινήτρων προκαλούν ανταγωνισμό, δημιουργούν αίσθημα διαίρεσης που είναι επιζήμιο για τους στόχους της εταιρείας. Τα ατομικά κίνητρα μπορούν επίσης να δημιουργήσουν άλλα προβλήματα. Για παράδειγμα, ατομικά κίνητρα για εργάτες που δεν ασχολούνται με την παραγωγή είναι δύσκολο να καθοριστούν και έχουμε μερικούς εργαζόμενους που αμείβονται ικανοποιητικά ενώ άλλοι όχι. Το αποτέλεσμα είναι ένα διηρημένο εργατικό δυναμικό. Η διαίρεση αυτή τονίζεται ακόμα περισσότερο από τα άσχημα και εφαρμοσμένα προγράμματα πληρωμής κατ' απόδοση.

Πολύ συχνά με τα προγράμματα αυτά οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι μόνο ένα ποσοστό από αυτούς θα πάρει χρήματα κάθε φορά. Ακόμα χειρότερα με τα περισσότερα προγράμματα πληρωμής κατ' απόδοση, οι εργαζόμενοι ξέρουν ότι αργά ή γρήγορα θα φτάσουν στην κορυφή της μισθολογικής κλίμακας άσχετα από παραγωγικότητα.

Τα ομαδικά κίνητρα από την άλλη μεριά, έχουν σχεδιαστεί για να ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία προσφέροντας ομαδικές αμοιβές για ομαδική απόδοση. Καθορίζεται ένα πρότυπο απόδοσης που μετριέται εύκολα, και είναι αρκετά απλό ώστε να το καταλάβουν όλοι οι εργαζόμενοι στο εργοστάσιο και στα γραφεία. Οι στόχοι πρέπει να τεθούν ρεαλιστικά ώστε να μπορούν να επιτευχθούν με τις συνηθισμένες διαδικασίες ρουτίνας. Οι εργαζόμενοι κρατιούνται ενήμεροι για τη σχέση αιτίου - αποτελέσματος ανάμεσα στο τι κάνουν και το τι πληρώνονται. Καθορίζεται το κόστος εργασίας για την παραγωγή του προϊόντος, και αν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται σαν μία μονάδα ή χωρίζονται σε κατάλληλες ομάδες οι οποίες θεωρούνται μονάδες όταν συγκρίνονται το κόστος της εργασίας που χρησιμοποιήθηκε με την αξία της εργασίας που παρήχθη.

Αυτή η προσέγγιση δημιουργεί ομαδική συνεργασία στην οποία το κοινό συμφέρον αντικαθιστά το κοινό ατομικό. Εφόσον ανταμείβεται η ομάδα σαν σύνολο για την αύξηση της παραγωγικότητας, προωθεί τις ομαδικές προσπάθειες για μείωση του κόστους εργασίας και για αυξημένη παραγωγή.

Τα οφέλη από τα προγράμματα ομαδικών κινήτρων περιλαμβάνουν:

Μείωση των αδικαιολόγητων απουσιών, των διαταράξεων προγραμμάτων εργασίας, των αποχωρήσεων στο προσωπικό, των αδικαιολόγητων παραπόνων, των παραβάσεων των κανόνων πολιτικής ή της ιεραρχίας, των διεκδικήσεων, απεργιών κ.λ.π., των σωματείων, σαμποτάζ, των κλοπών, των ατυχημάτων, της σπατάλης χρόνου, υλικών και ενέργειας, των προσωπικών συγκρούσεων, της κακής ποιότητας εργασίας και της έλλειψης ανάμιξης με τους σκοπούς της εταιρείας.

Αύξηση της όρεξης και προθυμίας για εργασία με μέγιστη απόδοση, της εμπλοκής συσχέτισης και ταύτισης των εργαζομένων με το προϊόν / υπηρεσία και τους γενικούς στόχους, της ποιότητας εργασίας, των καλών σχέσεων προσωπικού, της δημιουργικότητας, της προθυμίας να δεχθούν μεταβολές, και της αφοσίωσης και τιμιότητας.

Πως θα δουλεύουν τα ομαδικά κίνητρα. Παρ' όλη την αποδεδειγμένη ικανότητάς τους να αυξήσουν την παραγωγικότητα, τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται μόνο για περίπου 25% του σημερινού εργατικού δυναμικού. Οι λόγοι για τους οποίους δεν είναι δημοφιλή είναι πολλοί και ποικίλοι.

Συχνά οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι θα είναι χαμένοι αντί κερδισμένοι. Φοβούνται ότι θα τεθούν πρότυπα με το ίδιο μέτρο που χρησιμοποιείται ήδη

για να μετρήσει την καθημερινή δουλειά ή τα παραδοσιακά κίνητρα, και ότι θα καταλήξουν σε ανισότητες όσον αφορά τον καθαρό μισθό. Το αποτέλεσμα είναι ότι τέτοια προγράμματα απορρίπτονται από τους εργαζόμενους. Επίσης οι μάνατζερ έχουν αβάσιμους φόβους και εσφαλμένες αντιλήψεις. Για παράδειγμα νομίζουν ότι:

1) Τα κίνητρα θα μειώσουν τον έλεγχό τους και το δικαίωμά τους να καθορίζουν συγκεκριμένες τιμές ημερομισθίων για συγκεκριμένους εργατές.

2) Τα κίνητρα θα εκφυλιστούν, θα προκαλέσουν εργατικά προβλήματα και θα χάσουν την αποτελεσματικότητά τους σαν στόχοι παραγωγής.

3) Αυξήσεις στην παραγωγικότητα γίνονται μόνο μέσω των προσπαθειών των μάνατζερ και επομένως τα κέρδη που απορρέουν απ' αυτούς δεν πρέπει να μοιράζονται με άλλους.

4) Οι αυξήσεις της παραγωγής μοιράζονται καλύτερα με περιοδικές αυξήσεις στους μισθούς και τις άλλες απολαβές.

Τόσο η διοίκηση όσο και οι εργατές συχνά φοβούνται ότι αν υιοθετηθούν κίνητρα θα γίνουν μόνιμο χαρακτηριστικό του συστήματος. Για να εξουδετερώσουν αυτούς τους φόβους, οι εταιρείες μπορούν να καθορίσουν ένα πειραματικό πρόγραμμα για τον πρώτο χρόνο που θα αναθεωρείται κάθε δύο ή τρία χρόνια αν και η διοίκηση και οι εργατές συμφωνούν.

Τα προγράμματα ομαδικών κινήτρων λειτουργούν καλύτερα όταν το μέγεθος της ομάδας δεν είναι τόσο μεγάλο που να συντρίβει τις ατομικές συνεισφορές ούτε τόσο μικρό που οι ατομικές προσπάθειες μερικών εργατών να δυσκολεύουν τη δίκαιη εφαρμογή του. Το καλύτερο μέγεθος είναι συνήθως μεταξύ 50 και 400 άτομα. Όμως, τα προγράμματα για ομάδες από 25 ή και 2.500 άτομα έχουν εμφανιστεί με επιτυχία.

Οι εταιρείες που έχουν πετύχει με προγράμματα κινήτρων είναι αυτές που έχουν καθορίσει αυστηρά πρότυπα απόδοσης για όλους για όλους, από τον θυρωρό μέχρι τον πρόεδρο. Τα προγράμματα κινήτρων δεν θα δημιουργήσουν σωστό μάνατζμεντ στις εταιρείες που δεν το έχουν, ήδη ούτε θα αποδώσουν χρήματα σε εταιρείες που λειτουργούν με ζημιά. Τα κίνητρα δεν καθοδηγούν τους εργαζόμενους αλλά τους παρακινούν να αυξήσουν τα κέρδη σε μια καλά οργανωμένη εταιρεία, από επίπεδο ικανοποιητικό σε επίπεδο εξαιρετικό. Πρέπει να χρησιμοποιούνται για να αυξήσουν την ικανότητα παραγωγής χωρίς να χρειάζονται πρόσθετα μηχανήματα ή εργατές, να βελτιώσουν την ικανότητα της εταιρείας να προσλαμβάνει και να κρατά

καλούς ανθρώπους, να είναι σε θέση να ικανοποιούν τις απαιτήσεις για μισθούς να αυξήσουν τη συμμετοχή των εργαζομένων και να παρέχουν άμεσες αμοιβές για εξαιρετική απόδοση.

Υπάρχει ένα γενικό πρότυπο σε εταιρείες που χρησιμοποιούν προγράμματα ομαδικών κινήτρων με επιτυχία. Η ανώτερη διοίκηση παίζει σημαντικό ρόλο στην καθιέρωση του προγράμματος. Μια ομάδα που αποτελείται από τους διευθυντές, αντιπροσώπους των εργαζομένων, συνδικαλιστικές οργανώσεις όπου υπάρχουν, και εξωτερικούς συμβούλους ορίζεται για να διοικήσει το πρόγραμμα. Πολύ ζωτικό είναι το ότι τα μέσα στελέχη συμμετέχουν πλήρως και εκπαιδεύονται ανάλογα, αν χρειάζεται στην έννοια της παραγωγικότητας, στη μέτρησή της και στα εργαλεία και τις μεθόδους που θα τη βελτιώσουν.

Τα προγράμματα ομαδικών κινήτρων επίσης εξαρτώνται από τη συμμετοχή και το ενδιαφέρον της ομάδας. Αυτό μπορεί να γίνει με συγκεντρώσεις της ομάδας, με ανεπίσημες συζητήσεις, και επιτροπές εργασίας / διοίκησης, με συνεχή ενημέρωση μέσω του πίνακα ανακοινώσεων, της εφημερίδας της εταιρείας, επιστολών κ.λ.π.

Ο καθορισμός και η μέτρηση των στόχων είναι εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας στην επιτυχία ενός προγράμματος ομαδικών κινήτρων. Ένα σύστημα μέτρησης μπορεί να αυξήσει την παραγωγή απλώς και μόνο κάνοντας τους εργατές να καταλάβουν την έννοια της παραγωγικότητας σε προσωπικό επίπεδο. Για να είναι αποτελεσματικοί οι στόχοι πρέπει να είναι ορατοί - π.χ. λιγότερα υπολείμματα, καλύτερη ποιότητα, λιγότερη χρήση ενέργειας, αυξημένη παραγωγή, ασφαλέστερη εργασία, λιγότερες καθυστερήσεις προσέλευσης και απουσίες. Αν η μέτρηση της παραγωγικότητας συγκεντρώνεται σε διάφορα τμήματα και κέντρα κόστους, οι εκτιμήσεις πρέπει να αναγνωρίζουν αυτούς που είναι κάτω και αυτούς που είναι πάνω από τα πρότυπα.

Τέλος, η βελτίωση της παραγωγικότητας δεν πρέπει να έρχεται σε σύγκρουση με την εξασφάλιση εργασίας. Οι εργατές πρέπει να είναι σίγουροι για τις θέσεις που έχουν.

Κάθε πρόγραμμα βελτίωσης της παραγωγικότητας πρέπει να παρέχει εξασφάλιση εργασίας για όλους. Η ασφάλεια αυτή είναι τόσο σημαντική που οι μάνατζερ πρέπει να τη θεωρούν σαν ουσιώδη προϋπόθεση για την καθιέρωση αυξήσεων στην παραγωγικότητα. Οι εργαζόμενοι δεν θα

βελτιώσουν τη δουλειά τους αν πρόκειται να τη χάσουν με τέτοια ενέργεια. Κάθε μείωση προσωπικού πρέπει λοιπόν, να είναι μακροχρόνια και να γίνεται από φυσικούς λόγους.

Η αμερικανική βιομηχανία όχι μόνο είναι χαμηλότερη σε παραγωγικότητα από τις βιομηχανίες άλλων βιομηχανικών χωρών, αλλά και πολλές αμερικανικές εταιρίες δείχνουν πραγματική μείωση της παραγωγικότητάς τους. Η εταιρία που λειτουργούσε με κέρδη στη δεκαετία του '70 δύσκολα πετυχαίνει ενεργητικό στη δεκαετία του '80. Αλλά η εποχή του Χένρυ Φορντ, που η παραγωγικότητα μπορούσε να αυξηθεί απλώς επιταχύνοντας τη γραμμική συναρμολόγηση, έχει πια περάσει και οι εταιρίες πρέπει να ψάξουν για άλλες λύσεις. Η απάντηση είναι η συμμετοχή των εργαζομένων. Οι ομάδες παραγωγικότητας είναι ένα παράδειγμα προγράμματος που έχει αποδειχθεί επιτυχημένο (Small Business Motoring and Research Co., Inc).

4.3 Ομάδες παραγωγικότητας

Ένας τρόπος να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι είναι και οι 'ομάδες παραγωγικότητας', όπου οι εργαζόμενοι χωρίζονται σε ομάδες υπεύθυνες για να βελτιώσουν την παραγωγικότητα. Οι εργαζόμενοι θέτουν τους δικούς τους στόχους και ενθαρρύνονται στο να διαμορφώσουν τις δικές τους μεθόδους για να τους φθάσουν.

Η έννοια της ομάδας παραγωγικότητας βασίζεται σε τέσσερις σημαντικές υποθέσεις:

- 1) Τα άτομα κάνουν περισσότερες προσπάθειες για να πετύχουν στόχους τους οποίους έχουν βοηθήσει να δημιουργηθούν.
- 2) Υπάρχει ήδη ατμόσφαιρα συνεργασίας ανάμεσα στους εργαζόμενους στην παραγωγή.
- 3) Οι εργαζόμενοι θα ενεργήσουν θετικά ή αρνητικά ανάλογα με το πόσο βλέπουν να ταυτίζονται με τους στόχους της εταιρίας και τις διαδικασίες της.
- 4) Η εθελοντική δέσμευση στους στόχους αυτούς είναι ουσιώδης για την ικανοποίηση από την εργασία και, σαν αποτέλεσμα, για αυξημένη παραγωγικότητα.

Η λύση της ομάδας. Αυτή η αντιμετώπιση είναι το κλειδί της επιτυχίας της μεθόδου αυτής, αλλά και επίσης και το μεγαλύτερο εμπόδιο, γιατί οι εταιρίες πρέπει να ξεχάσουν τη νοοτροπία 'εμείς εναντίον αυτών'.

Η εταιρία πρέπει να πιστέψει ότι οι εργαζόμενοι έχουν να συνεισφέρουν

ακόμα κάτι εκτός από την εργασία τους. Πρέπει να τους εμπιστευτεί να αναγνωρίζουν προβλήματα και να παρέχουν λύσεις και μετά να τους επιτρέψει να τις εφαρμόσουν. Πρέπει η εταιρία να αφιερώσει χρόνο και ικανότητες για να εκπαιδεύσει προϊσταμένους για διοικητές για να χειριστούν τη διαδικασία. Επί πλέον η εταιρία πρέπει να είναι πρόθυμη να μοιράζεται οργανικές πληροφορίες και να δημιουργήσει διαδικασία γρήγορης πληροφόρησής της για το τι προσφέρουν όλοι οι εργαζόμενοι. Τέλος, η εταιρία πρέπει να είναι πρόθυμη να επιτρέψει στις ομάδες παραγωγικότητας να χρησιμοποιούν χρόνο της εταιρίας για να αναπτύξουν την παραγωγικότητα.

Ικανές ομάδες παραγωγικότητας δεν μπορούν να γίνουν από τη μια στιγμή στην άλλη. Η διοίκηση πρέπει πρώτα να αφιερώσει χρόνο για να δημιουργήσει σ' όλη την εταιρία συνείδηση ατομικών και ομαδικών στόχων. Πρέπει να προκύψει μια φιλοσοφία που αναγνωρίζει την ανάγκη για αυξημένη παραγωγικότητα σε όλα τα επίπεδα. Όλες οι προσωπικές αντιθέσεις και συμπεριφορές πρέπει να παραμεριστούν για τον ένα σκοπό, την αύξηση της παραγωγικότητας.

Η δοκιμή της έννοιας της ομάδας. Μια εταιρία πριν ξεκινήσει το θέμα των ομάδων, πρέπει να αποφασίσει αν μπορεί να το εφαρμόσει με επιτυχία. Μερικοί τρόποι διοίκησης και μερικές λειτουργίες δεν ταιριάζουν με ομαδική εργασία. Ο καλύτερος τρόπος να καθοριστεί αυτό είναι να δοκιμαστεί. Η δοκιμή δεν πρέπει να περιοριστεί σε μια προσέγγιση, αλλά να περιλαμβάνει ποικιλία προσεγγίσεων για να είναι αξιοποιήσιμη.

Η δημιουργία της ομάδας. Ο στόχος των ομάδων παραγωγικότητας είναι να αφαιρούν εμπόδια που παρακωλύουν την ατομική απόδοση και να συστήσουν ενέργειες που αυξάνουν την παραγωγικότητα και την ποιότητα. Επομένως, κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχει την ευκαιρία να συμμετέχει στην ομάδα, αν και η συμμετοχή δεν είναι υποχρεωτική. Τα μέλη της επιτροπής ορίζονται στην τύχη και συμμετέχουν εξ περιτροπής (συνήθως αλλάζουν κάθε έξι μήνες).

Οι ομάδες δημιουργούνται σ' όλο τον οργανισμό σε διαδοχικά επίπεδα. Οι προτάσεις γίνονται στο χαμηλότερο επίπεδο, αναθεωρούνται από το αμέσως επόμενο και επαυξάνονται ή απορρίπτονται. Όταν φθάσουν στο ανώτατο επίπεδο, τότε ξαναγυρίζουν πίσω στην αρχή για εφαρμογή.

Ομάδες των τριών μέχρι οκτώ ατόμων δημιουργούνται μέσα σε κάθε τμήμα, με προϊστάμενο που ενεργεί σαν αρχηγός και διευκολυντής. Η δομή

και το μέγεθος των ομάδων καθορίζεται από το συνολικό αριθμό εργαζομένων μέσα στην εταιρία. Μικρά τμήματα μπορούν να συνδυαστούν με άλλα για να σχηματίσουν ομάδα τριών ή περισσότερων ατόμων. Τα μεγάλα τμήματα μπορεί να χρειαστούν πάνω από μία ομάδα.

Στο επόμενο στάδιο οι προϊστάμενοι συμμετέχουν σαν μέλη της ομάδας με αρχηγό τον διευθυντή του τμήματος. Οι διευθυντές αυτοί είναι μέλη της ομάδας του επόμενου επιπέδου με αρχηγό τον μάνατζερ της εγκατάστασης. Αυτές οι επιτροπές, σε επίπεδο μάνατζερ, συνέρχονται ανάμεσα στις άλλες για να μπορούν να πληροφορούνται από αυτές.

Οι επιτροπές πρέπει να συνέρχονται κάθε δυο βδομάδες, αλλά όχι περισσότερο από μια ώρα. Στην αρχή τα θέματα που πρέπει να καλυφθούν θα είναι πολλά. Αλλά όσο λύνονται τα αρχικά θέματα, τα νέα θα είναι λιγότερα και λιγότερες θα είναι και οι συνεδριάσεις που θα απαιτούνται. Τότε οι εταιρίες μπορεί να τις καθορίσουν σαν μία κάθε μήνα.

Προσχεδιασμός. Για ν' αρχίσει ένα πρόγραμμα ομάδων παραγωγικότητας, οι μάνατζερ πρέπει να παρακολουθήσουν αρκετές συνεδριάσεις, όπου η εταιρία δίνει τους μεγάλους στόχους της για βελτίωση της παραγωγικότητας. Αυτοί οι στόχοι μπορεί να πάρουν τη μορφή ποσοστιαίας αύξησης του όγκου ή της αναμενόμενης ανάπτυξης. Τα ποσοστά για τις αρχικές μελέτες της ομάδας παραγωγικότητας θα ποικίλουν, αλλά μπορούν να φθάσουν και το 30%. Όταν καθοριστεί ο στόχος, τότε γνωστοποιείται στον αρχηγό της ομάδας που ευθύνεται για τον τομέα αυτόν.

Πληροφορίες από όλα τα επίπεδα του οργανισμού πρέπει να ετοιμαστούν στο στάδιο αυτό και να δοθούν στον αρχηγό της ομάδας. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει στοιχεία για τις συνθήκες της αγοράς, αλλαγές στο προϊόν ή τα μηχανήματα, προσωπικό, κέρδη και απόδοση των εργαζομένων. Προϋπολογισμοί, ιστορικά στοιχεία όγκου και άλλες πηγές, συγκεντρώνονται για μελέτη στο στάδιο αυτό. Ο σκοπός είναι να δημιουργηθεί μια ενήμερη ομάδα.

Η συνεδρίαση. Οι ίδιες οι συνεδριάσεις απαιτούν πολλά από τους αρχηγούς των ομάδων. Είναι δική τους ευθύνη να ενθαρρύνουν την πλήρη συμμετοχή, ενώ συγχρόνως να κρατούν τη συζήτηση στο θέμα παραγωγής. Πρέπει επίσης να βοηθήσουν στη δημιουργία εφαρμόσιμων λύσεων. Αυτό δεν πρέπει να γίνει με απολυταρχικό τρόπο. Στην πρώτη συνεδρίαση όλα τα μέλη πρέπει να καταλήξουν σε κοινή αντίληψη του σκοπού και του στόχου του

τμήματός τους, πώς λειτουργεί και ποια είναι τα μεγαλύτερα προβλήματά του. Αυτό συνήθως γίνεται με συνεντεύξεις και συζητήσεις των μελών με μάνατζερ του τμήματος ή άλλους μάνατζερ που εργάζονται με το τμήμα αυτό. Η ομάδα επίσης καθορίζει τη φύση και την ποιότητα των διοικητικών μεθόδων που χρησιμοποιούνται από τους προϊσταμένους και τους μάνατζερ του τμήματος. Γίνεται ανάλυση της ροής της εργασίας, ετοιμάζονται διαγράμματα της ροής και μοιράζονται ερωτηματολόγια σχετικά με το σκοπό και την προτεραιότητα των κυρίων καθηκόντων του τμήματος.

Ένα - ένα πρόβλημα που καθορίζεται γράφεται στον πίνακα και παίρνει βαθμό προτεραιότητας. Η ομάδα μετά αξιολογεί τις πληροφορίες που συγκέντρωσε για κάθε θέμα και κάνει προτάσεις.

Όταν η επιτροπή συμφωνήσει για το βασικό πρόγραμμα βελτίωσης που θα ακολουθηθεί, οι λεπτομέρειες της εφαρμογής πρέπει να δημιουργηθούν από την επιτροπή και το τμήμα το οποίο αφορούν. Η ομάδα επίσης συνιστά το ποιος θα πρέπει να είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση κάθε θέματος (συνήθως η διοίκηση). Στο τέλος της συνεδρίασης τα θέματα και οι λύσεις τους απλώς μεταφέρονται από τον πίνακα σε γραπτή έκθεση.

Το μέτρο στο οποίο οι προτάσεις και οι εκθέσεις επισημοποιούνται διαφέρει. Πριν λήξη η συνεδρίαση, όμως, πρέπει να γράφει να συμφωνηθεί τουλάχιστον ένα σκιαγράφημα της έκθεσης ώστε να μην υπάρχουν παρανοήσεις στο μέλλον. Η έκθεση πρέπει να γράφει τα θέματα κατά κατηγορίες, π.χ. παραγωγή, ποιότητα, ασφάλεια, κ.λ.π., καθώς και τον αριθμό ή το ποσοστό των θεμάτων που λύθηκαν από την προηγούμενη συνεδρίαση.

Παρακολούθηση. Οι εκθέσεις από τις συνεδριάσεις όλων των ομάδων συγκεντρώνονται και προωθούνται στον μάνατζερ της εγκατάστασης ο οποίος δίνει στο επόμενο επίπεδο για αναθεώρηση, διόρθωση ή προσθέσεις. Οτιδήποτε αλλαγές, αποφάσεις ή σχόλια υπάρχουν, μεταφέρονται πίσω στην ομάδα. Αυτή η πληροφόρηση είναι κλειδί της επιτυχίας του προγράμματος.

Όπως είπαμε, μετά τις συνεδριάσεις, μια έκθεση καταλήγει στον διοικητή του εργοστασίου. Στο σημείο αυτό μελετά όλα τα θέματα, ελέγχει την ποιότητα των αποκρίσεων και στέλνει τις εγκεκριμένες λύσεις πίσω στις ομάδες για εφαρμογή. Ο μάνατζερ της εγκατάστασης έτσι ενεργεί σαν διευθυντής κυκλοφορίας και ελέγχει την πρόοδο της εφαρμογής σε κάθε επίπεδο παρακολουθώντας τα προβλήματα για τα οποία δεν έχει γίνει ενέργεια.

Οι επιτροπές πρέπει να προσπαθούν να ολοκληρώσουν τουλάχιστον το 70% των θεμάτων που έρχονται σε κάθε συνεδρίαση. Δεν πρέπει να αφαιρείται από την έκθεση κανένα θέμα αν δεν έχει ολοκληρωθεί. Θέματα που παραμένουν άλυτα για περισσότερο από 30 μέρες πρέπει να διαγράφονται. Τέτοια θέματα είναι εκείνα που δεν μπορούν να εφαρμοστούν αμέσως λόγω προγράμματος παραγωγής ή προβλημάτων κεφαλαίου.

Ανάμεσα στις συνεδριάσεις οι αρχηγοί των ομάδων είναι υπεύθυνοι για την παρακολούθηση όλων των θεμάτων που υπάγονται στον έλεγχο και την εξουσία τους. Επίσης είναι δική τους ευθύνη να ρυθμίσουν την πρόοδο της παρακολούθησης που κάνουν τα μέλη της ομάδας τους.

4.4 Η ομάδα εργασίας

Η ομάδα εργασίας είναι ομάδα στην οποία συμμετέχουν οι εργαζόμενοι για να ανακαλύψουν πού υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη ή και πού υπάρχει η μεγαλύτερη ευκαιρία να μειωθεί το κόστος και να περικοπούν πωλήσεις που δεν αποφέρουν την αξία τους. Αυτές οι ομάδες απαιτούν συμμετοχή των ανώτατων στελεχών. Χωρίς ισχυρή καθοδήγηση υπάρχει κίνδυνος η ομάδα να δώσει πολύ λίγες εφαρμόσιμες προτάσεις, ή πολλές σε έναν τομέα και λίγες σε άλλον. Λόγω της φύσης του προβλήματος και της επίδρασης των προτεινόμενων αλλαγών τα ανώτατα στελέχη πρέπει να έχουν άμεση συμμετοχή στις λειτουργίες της. Για το λόγο αυτό η ομάδα εργασίας συχνά διαιρείται σε δύο, την επιτροπή τροφοδότησης και την επιτροπή αποφάσεων.

Επιτροπή τροφοδότησης. Αυτή η επιτροπή είναι η καρδιά του προγράμματος ομάδων εργασίας. Αποτελείται από μέσους μάνατζερ που κάνουν βασικές διερευνήσεις και αναπτύσσουν προτάσεις. Καθορίζουν ποιες αλλαγές μπορεί να οδηγήσουν σε βελτίωση και ποιες είναι οικονομικά εφικτές. Και έχουν στόχο να βελτιώσουν τα κέρδη εξαλείφοντας λειτουργίες που δεν είναι επικερδής και μειώνοντας τις δαπάνες λειτουργίας. Αφού αναπτύξουν τις προτάσεις τους τις δίνουν στην επιτροπή αποφάσεων.

Επιτροπή αποφάσεων. Η επιτροπή αποφάσεων αποτελείται από ανώτατα εκτελεστικά στελέχη που ευθύνονται για τα τμήματα τα οποία θα επηρεαστούν από τη μείωση δαπανών και τη μείωση μη κερδοφόρων πωλήσεων. Η επιτροπή αυτή έχει την ευθύνη της επιτυχίας της ομάδας. Η δουλειά τους είναι να καθοδηγήσουν την ερευνητική δουλειά της επιτροπής τροφοδότησης, να εγκρίνουν τη χρήση τυχόν εξωτερικών συμβούλων, να

συζητήσουν τις μελέτες και τις προτάσεις της επιτροπής τροφοδότησης και να πάρουν τις αποφάσεις για το ποιες προτάσεις θα εφαρμοστούν.

Διαδικασία. Περιττές ή μη αποδοτικές λειτουργίες συχνά γίνονται ρουτίνα απλώς γιατί έχουν επαναληφθεί ξανά και ξανά. Η επιτροπή τροφοδότησης ξεκινά προτάσεις για τη βελτίωση του κέρδους και επαληθεύει ότι οι προτάσεις είναι εφικτές και οικονομικά καλύτερες από την υπάρχουσα κατάσταση.

Οι προτάσεις. Για να βρει τις λειτουργίες που δεν είναι επικερδείς, η επιτροπή τροφοδότησης πρώτα κάνει ανάλυση προτύπων της εταιρείας ή της απόδοσης των ανταγωνιστών. Ψάχνει για στοιχεία που είναι εκτός σειράς κοιτώντας τις γενικές λειτουργίες της εταιρείας, περιλαμβάνοντας όγκο εργασίας, ρυθμό παραγωγής, κόστος, διακοπές και καθυστερήσεις.

Για να κάνει τις αναλύσεις αυτές πρέπει να κάνει προκαταρκτικές ερωτήσεις για να δει πού είναι δυνατές βελτιώσεις, διαχωρίζοντας συγκεκριμένες περιοχές προβλημάτων. Τέτοιες ερωτήσεις περιλαμβάνουν: Ποιες λειτουργίες γίνονται και ποια προϊόντα και υπηρεσίες παράγονται; Ποιος είναι ο σκοπός της λειτουργίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας; Μπορεί να εξαλειφθεί, να μειωθεί ή να γίνει πιο αποδοτική; Πόση πρέπει να απαιτεί; Πώς ελέγχεται η παραγωγικότητα όσο αλλάζουν ο όγκος και οι συνθήκες;

Οι μάνατζερ που έχουν υπευθυνότητα κέρδους ή απόδοσης πρέπει να ερωτηθούν για τις μεθόδους εργασίας, το σχεδιασμό των εργασιών, την παρακίνηση των εργατών και τη χρήση μηχανημάτων, υλικών και εργαλείων. Πόσες μέρες ανά εργαζόμενο χάνονται κατά τη διάρκεια του έτους λόγω ασθένειας, τραυματισμών, εναλλαγής ή αδικαιολόγητων απουσιών; Δίνεται η δουλειά στους εργαζόμενους ανάλογα με τις ικανότητές τους, την προτίμησή τους ή την πείρα τους; Υπάρχει πρόγραμμα για την ανάπτυξη των προϊσταμένων και των διοικητών; Πώς χρησιμοποιούνται οι φάκελοι του προσωπικού και η αξιολόγηση της απόδοσης για μεταθέσεις και προαγωγές; Είναι ικανοποιητική η επικοινωνία μέσα στο τμήμα; Διατηρούνται τα αποθέματα στο καλύτερο δυνατό επίπεδο; Είναι καλός και αποδοτικός ο προγραμματισμός της παραγωγής;

Τα μεσαία στελέχη πρέπει να ερωτηθούν αν αναθέτουν δικαιοδοσίες σε άλλους. Εκπαιδεύονται οι μάνατζερ για προβλήματα που θα αντιμετωπίσουν; Ποιες μέθοδοι χρησιμοποιούνται για να καλυφθούν ανάγκες σε περίπτωση αιχμής; Τα προγράμματα και οι στόχοι του τμήματος συμφωνούν με αυτούς

της ανώτατης διοίκησης; Χρησιμοποιούνται κοστολογικές μέθοδοι για να ελέγχουν τις λειτουργίες; Αν ναι ποιες είναι;

Οι ανώτατοι μάνατζερ θα ερωτηθούν για θέματα όπως χρόνο που δαπανούν για πράγματα χαμηλής προτεραιότητας ή δραστηριότητες άσχετες με την εταιρεία. Ποια είναι η επίδραση στον οργανισμό νέων απαιτήσεων που δημιουργούνται από νομοθετικές και ρυθμιστικές ομάδες ή ομάδες πίεσεων; Ποιοι είναι οι άμεσοι στόχοι του προγράμματος και ποιες οι αναμενόμενες μελλοντικές τάσεις;

Αυτές οι ερωτήσεις έχουν σχεδιαστεί για να αποκαλύψουν περιοχές στις οποίες μπορεί να επιτευχθεί αύξηση παραγωγικότητας. Η ανάλυση θα κλείσει με εξέταση των αιτιών που προκαλούν προβλήματα για να βρεθεί πού και πώς να γίνουν οι βελτιώσεις.

Η αναγνώριση των περιοχών που πρέπει να βελτιωθούν. Οι πρώτες μελέτες πρέπει να καθορίσουν πού είναι δυνατόν να βελτιωθούν τα κέρδη σε δύο κύριες κατηγορίες: στην εξάλειψη πωλήσεων που δεν έχουν κέρδος και στη μείωση λειτουργικών δαπανών.

Ο τρόπος για να αποκαλυφθεί το πού οφείλονται οι μη επικερδής πωλήσεις, είναι να συγκριθούν τα στοιχεία πωλήσεων με τα υπάρχοντα πρότυπα απόδοσης, με τα έσοδα πωλήσεων των ανταγωνιστικών και με λειτουργικές δαπάνες. Αναλύοντας κάθε συναλλαγή πώλησης στα έξι στοιχεία που την αποτελούν - πελάτης, προϊόν, ποσότητα, πωλητής, ημερομηνία και όροι - είναι δυνατόν να απομονωθούν συγκεκριμένες εστίες μη κερδοφόρας απόδοσης. Τα κριτήρια για την ανάλυση είναι η ιστορία της ίδιας της εταιρείας, οι μέσοι όροι της βιομηχανίας, και η ύπαρξη στοιχείων κόστους που φαίνονται εκτός σειράς. Η ανάλυση πρέπει να κλείσει με εξέταση των αιτιών που συμβάλλουν για να βρεθεί πού και πώς μπορούν να γίνουν βελτιώσεις.

Για να βρεθεί το πού μπορούν να περικοπούν δαπάνες ακολουθείται η ίδια γενική διαδικασία. Οι γενικές λειτουργίες της εταιρείας εξετάζονται σε σχέση με όγκο δουλειάς, ρυθμό παραγωγής, κόστος, διακοπές, καθυστερήσεις κ.λ.π. Ένας στόχος προσοχής θα είναι το επίπεδο του προσωπικού.

Μια δεύτερη προσέγγιση, ιδίως αν η πρώτη δεν αποδώσει αποτελέσματα σχετικά με το ποια είναι τα αδύνατα στοιχεία που απαιτούν περαιτέρω μελέτη, είναι η εξέταση οικονομικών δεικτών που μπορεί να στρέψει τους ερευνητές στη σωστή κατεύθυνση. Τέτοιοι κλασικοί δείκτες, όπως καθαρά

κέρδη προς καθαρές πωλήσεις, καθαρές πωλήσεις προς καθαρό κυκλοφορούν κεφάλαιο, καθαρές πωλήσεις προς καθαρό απόθεμα κ.λ.π., καθώς και ο χρόνος πληρωμής των οφειλομένων, μπορούν να συγκριθούν και προς το ιστορικό της εταιρίας, για να βρεθεί πότε έγιναν αλλαγές στη λειτουργία, και προς τους μέσους όρους της βιομηχανίας. Αυτοί οι τελευταίοι διατίθενται από εμπορικούς συλλόγους και άλλες δημοσιευμένες βιομηχανικές μελέτες.

Οι αρχικές προτάσεις βελτίωσης πρέπει να αφορούν γραμμές προϊόντων ή προβληματικές περιοχές που δεν φθάνουν το στόχο της διοίκησης για κέρδος ή απόδοση της επένδυσης. Όταν οι προτάσεις έχουν μελετηθεί, το επόμενο βήμα είναι να συγκεντρωθεί η έρευνα στα μέρη που αποτελούν κάθε λειτουργία και γραμμή προϊόντων για να βρεθούν τα σημεία όπου μπορεί να κρύβεται η έλλειψη κέρδους. Αυτό μπορεί να συμβαίνει με ορισμένα προϊόντα, ορισμένες κατηγορίες πελατών που δεν φθάνουν το επίπεδο που πρέπει, ή ορισμένα τμήματα των οποίων το κόστος δεν είναι συναγωνιστικό με παρόμοιες υπηρεσίες αλλού είτε μέσα είτε έξω από την εταιρία.

Η έρευνα για τόπους και τρόπους βελτίωσης δεν πρέπει να περιοριστεί σε υπερβολικό κόστος, οριακά προϊόντα και τα παρόμοια. Πρέπει να λάβει υπόψη τις διάφορες εναλλακτικές επιλογές που επιτρέπουν βραχυχρόνια μείωση του κόστους, ακόμα και αν τέτοιες λειτουργίες μπορεί να είναι μειονεκτικές μακροχρόνια. Στο στάδιο αυτό η επιτροπή τροφοδότησης παραδίδει τη δουλειά της στην επιτροπή αποφάσεων η οποία μελετά τις προτάσεις και αποφασίζει ποιες θα εφαρμοστούν.

Ο συνδυασμός των ομάδων εργασίας με άλλες ομάδες. Οι ομάδες εργασίας μπορούν εύκολα να συνδυαστούν με άλλες ομάδες όπως οι ομάδες παραγωγικότητας. Στην περίπτωση αυτή η επιτροπή τροφοδότησης θα εντοπίσει τα προβλήματα αλλά δεν θα βρει λύσεις. Όταν εντοπιστούν οι περιοχές αυτές η επιτροπή αποφάσεων θα καθορίσει ποιες περιοχές πρέπει να επεξεργαστεί για να αυξήσει την παραγωγικότητα. Τότε η εργασία θα παραδοθεί στις ομάδες παραγωγικότητας από την οποία θα προέλθουν λύσεις.

Παρακολούθηση. Όταν οι ιδέες για βελτίωση κέρδους γίνουν αποδεκτές και εφαρμοστούν πρέπει να υπάρξει κάποιος τρόπος που να καθαρίζει αν οι οικονομίες που υπολογίστηκαν γίνονται πραγματικά. Ο συνηθισμένος τρόπος είναι μέσω του προϋπολογισμού. Χωρίς πρότυπα προϋπολογισμού είναι δύσκολο να πει κανείς αν η βελτίωση του κέρδους είναι αποτέλεσμα των αλλαγών ή οφείλεται σε άλλες μεταβλητές. Αφού υιοθετηθεί μια αλλαγή,

πρέπει να τεθεί νέο πρότυπο για το λειτουργικό κόστος με τον ίδιο τρόπο που ετέθη το προηγούμενο. Η διαφορά ανάμεσα στα δύο δίνει τις αναμενόμενες οικονομίες, με την προϋπόθεση ότι δεν υπάρχουν αλλαγές στο κόστος μονάδας ή στις προβλέψεις πωλήσεων. Αν οι προβλέψεις αλλάξουν, τότε χρειάζεται μεταβλητός προϋπολογισμός για να δείξει τα αποτελέσματα των διαφορών όγκου, ανεξάρτητα από την επίδραση της αλλαγής μεθόδου.

4.5 Συμμετοχική ομάδα διοίκησης

Οι συμμετοχικές ομάδες διοίκησης είναι μοναδική προσέγγιση στη συμμετοχή των εργοδοτών. Με τη διοίκηση αυτού του είδους η έννοια του προϊσταμένου αντικαθίσταται με την έννοια του “ αρχηγού ομάδας “ που συντονίζει τη δουλειά των εργαζομένων. Ένας μάνατζερ τμήματος, που τελικά είναι υπεύθυνος για την παραγωγή, συντονίζει περίπου πέντε ομαδάρχες.

Οι εργαζόμενοι έχουν άμεση πρόσβαση στον μάνατζερ. Το τμήμα λειτουργεί σαν χωριστή εγκατάσταση με τον μάνατζερ να έχει την ολική ευθύνη για να θέσει ποσοτώσεις παραγωγής, κ.λ.π. Οι υπηρεσίες του προσωπικού της εταιρίας διατίθενται για να επιτευχθούν οι στόχοι του τμήματος.

Για να είναι αποτελεσματική η συμμετοχική διοίκηση, οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν την έννοια πριν εφαρμοστεί. Όλα τα μέλη της ομάδας πρέπει να κατανοήσουν την έννοια πριν εφαρμοστεί. Όλα τα μέλη της ομάδας πρέπει να δεσμευτούν να δεχτούν τις αρχές της ομαδικής εργασίας. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να παρέχει βοήθεια στο μάνατζερ του τμήματος για να καθορίσει και να εφαρμόσει τη φιλοσοφία της εταιρίας, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων σε κάθε ομάδα. Για να επιτευχθεί αυτό η διοίκηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις ακόλουθες διαδικασίες:

Συνεδριάσεις της ομάδας γίνονται από “κάθετες ομάδες” (μάνατζερ των τμημάτων και ομαδάρχες) και “οριζόντιες ομάδες” (ομαδάρχες και εργαζόμενοι). Αυτές καθορίζουν τη συμπεριφορά που χρειάζεται για την ύπαρξη μιας φιλοσοφίας της ομάδας. Όλα τα προβλήματα που έχουν σχέση με τη δουλειά γίνονται “προβλήματα της ομάδας” τα οποία ο μάνατζερ του τμήματος αναθέτει στην κάθετη ή οριζόντια ομάδα που είναι καλύτερα εξοπλισμένη για να τα λύσει.

Συμβουλευτικές συνεδριάσεις διοίκησης γίνονται κάθε μήνα. Με την καθοδήγηση εξειδικευμένου μάνατζερ ή εξωτερικού συμβούλου, οι μάνατζερ

του τμήματος σχεδιάζουν την εφαρμογή στόχων που ετέθησαν από τις χωριστές ομάδες των τμημάτων.

Συνεδριάσεις προόδου γίνονται κάθε μήνα για να ελεγχθεί η πρόοδος και να ενθαρρυνθεί η επίτευξη στόχων παραγωγικότητας. Απρόβλεπτα προβλήματα μπορούν να διορθωθούν σε αυτό το σημείο.

Συνεδριάσεις πληροφόρησης γίνονται τακτικά για να ενισχύσουν τη σημασία της ομαδικής εργασίας και να αναγνωρίσουν τη βελτιωμένη παραγωγικότητα.

Έντυπο υλικό για τη συμμετοχική διοίκηση και τη δημιουργία ομάδων παρέχεται στους μάνατζερ του τμήματος, τους ομαδάρχες και στους εργαζόμενους.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η αυξανόμενη πίεση για ποιοτικά προϊόντα με χαμηλό κόστος, αποτέλεσαν την κύρια επιρροή για την εξέλιξη των παραγωγικών συστημάτων με βασικό στοιχείο την ομαδική εργασία. Οι επιχειρήσεις περιγράφονται ως κοινωνικά σύνολα που έχουν στόχο την επιτυχία της απόδοσης μέσα από την ομαδική εργασία. Για τον λόγο αυτό μεγάλη προσοχή έχει δοθεί στα πλεονεκτήματα της ομαδικής εργασίας που σχετίζονται με την αποδοτικότητα των εργαζομένων και την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Πραγματικά, πολλές Βρετανικές και Αμερικανικές έρευνες που ξεκίνησαν κατά τη διάρκεια του 1920 αφοσιώθηκαν στη συμπεριφορά των ομάδων. Τα θέματα που αφορούν την συμπεριφορά και συνεπώς την αποδοτικότητα των ομάδων, επικεντρώνονται σε δυο θεμελιώδης παράγοντες. Πρώτον, οι ομάδες είναι περισσότερο αποδοτικές από το σύνολο ανεξάρτητων εργαζομένων και δεύτερον στους τρόπους με τους οποίους οι ομάδες μπορούν να υποστηριχθούν και να γίνουν περισσότερο παραγωγικές.

Η ιστορία μας έχει δείξει ότι το εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Το εργασιακό περιβάλλον είναι ένας από αυτούς και παίζει σπουδαίο ρόλο στην ψυχολογία των εργαζομένων και κατά συνέπεια επιδρά θετικά ή αρνητικά στην απόδοσή τους. Όταν το εργασιακό περιβάλλον είναι φιλικό και άνετο προς αυτούς χωρίς μεγάλα εμπόδια όπως π.χ. ελλιπής φωτισμός, κακός εξαερισμός κ.λ.π., οι κίνδυνοι για ατυχήματα είναι περιορισμένοι και ο τεχνικός εξοπλισμός είναι ικανοποιητικός, τότε οι πιθανότητες για αυξημένη αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι μεγαλύτερη γιατί το περιβάλλον είναι θετικό προς αυτούς. Αντίθετα όταν οι συνθήκες είναι άσχημες, φυσικό είναι να επιδρά αρνητικά στην ψυχολογία τους με αποτέλεσμα να έχουν μειωμένη απόδοση.

Σπουδαίο ρόλο για την επιτυχία μιας ομάδας εργασίας παίζουν και οι σχέσεις μεταξύ των μελών της. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να έχουν καλές σχέσεις μεταξύ τους αλλά και με τον μάνατζερ που τους καθοδηγεί. Είναι πολύ δύσκολο να λειτουργήσει τέλεια μια ομάδα γιατί τα μέλη της είναι διάφορα άτομα με τον δικό του χαρακτήρα το κάθε ένα, διαφορετικό τρόπο σκέψης, διαφορετικές αντιλήψεις, διαφορετικούς σκοπούς, φύλλο, ηλικία, νοοτροπία και κοινωνική θέση πράγμα που κάνει ιδιαίτερα δύσκολη την επικοινωνία των μελών της. Ακόμα είναι πολύ πιθανό να υπάρχει

ανταγωνισμός ανάμεσά τους και το κάθε μέλος να προσπαθεί να αναδείξει τον εαυτό του, έτσι ώστε ο συλλογικός σκοπός της ομάδας να γίνεται ατομικός. Άλλα μέλη βλέποντας ότι περνούν στο περιθώριο χάνουν το ενδιαφέρον τους και δεν αποδίδουν. Δηλαδή, βασικό ρόλο για την επιτυχία της ομάδας παίζει η συνεργασία και η συνοχή μεταξύ των μελών της. Γι' αυτό όταν δημιουργείται μια ομάδα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν το μέγεθός της, γιατί όσο μεγαλύτερη είναι η ομάδα τόσο περισσότερος κίνδυνος υπάρχει να 'χαθούν' μέσα σ' αυτήν κάποια μέλη και να μην συμμετέχουν όπως θα έπρεπε. Από την άλλη μεριά όμως όταν η ομάδα είναι μεγαλύτερη υπάρχει μεγάλη ποικιλία γνώσεων και ταλέντων. Μεγαλύτερη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων έχουν αυτοί που συμμετέχουν συστηματικά. Στις πολύ μεγάλες ομάδες υπάρχει ο κίνδυνος να απουσιάζουν συστηματικά κάποια μέλη και να μην υπάρχει ομαδικό πνεύμα.

Παραγωγική είναι μια ομάδα όταν τα μέλη της έχουν κοινό σκοπό. Άρα για να είναι πιο αποτελεσματική μια ομάδα πρέπει τα μέλη της να βάλουν τον κοινό σκοπό πάνω από τον εαυτό τους. Όσο σημαντικός όμως είναι αυτός ο σκοπός τόσο σημαντικό πρέπει να είναι και το αντικείμενο απασχόλησης. Κι ο μάνατζερ της ομάδας είναι αυτός που θα δημιουργήσει ένα όραμα, αυτός που θα κάνει τα μέλη της να ενδιαφέρονται για την πραγματοποίηση του ονείρου. Όσο πιο σημαντικό θεωρείται το αντικείμενο απασχόλησης από την ομάδα τόσο πιο αφοσιωμένα θα είναι αυτά προς τον σκοπό και λιγότερο προς την προώθηση των προσωπικών τους επιδιώξεων. Επίσης αν δοθεί εμπιστοσύνη στην ομάδα, οι έλεγχοι είναι λιγότεροι και η αποστολή τους είναι κατανοητή από όλα τα μέλη, τότε αυξάνει και η πιθανότητα απόδοσής της.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας, είναι η ικανοποίηση των αναγκών των μελών της ομάδας. Όλα τα μέλη έχουν τις δικές τους ατομικές ανάγκες και επιθυμούν να ικανοποιηθούν. Για να λειτουργήσει καλά μια ομάδα πρέπει η ηγεσία να μπορεί να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των μελών, και να προσπαθεί να τις ικανοποιήσει στο μέτρο βέβαια που αυτό δεν θα βλάπτει τους συλλογικούς στόχους της ομάδας. Η υποκίνηση των μελών μιας ομάδας με βάση τις ανάγκες τους παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία της ομάδας. Οι ανάγκες αυτές εκτός από τις συνθήκες εργασίας, μπορεί να είναι ανάγκες ασφάλειας, γιατί οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να νιώθουν πως δε θα χάσουν τη δουλειά τους και θα μείνουν ξεκρέμαστοι. Ακόμα

σημαντική είναι και η αμοιβή των εργαζομένων. Όσο καλύτερα πληρώνονται τόσο καλύτερα θα δουλεύουν. Σε γενικές γραμμές, όταν αυξάνεται η παραγωγικότητα επιτρέπει να αυξάνονται συνεχώς οι πραγματικοί μισθοί χωρίς να μειώνονται τα κέρδη της επιχείρησης και επιπλέον μπορεί μέρος της αύξησης αυτής να δοθεί στους εργαζόμενους με τη μορφή επιδομάτων σαν αμοιβή για την συμβολή τους στην αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτό όμως ίσως δε φθάνει και κάνει πολλές φορές τους εργαζόμενους είτε να επαναπαύονται και να μην αποδίδουν όσο θα μπορούσαν, είτε να φοβούνται ότι θα παραμείνουν στην επιχείρηση οι ικανότεροι και πιο έμπειροι εργαζόμενοι. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη μέθοδο του καταναγκασμού και του εκφοβισμού του εργαζόμενου με απειλές, ποινές, συνεχείς ελέγχους με αποτέλεσμα να καταφέρνει να πολλαπλασιάζει τις αντιθέσεις, τις εσωτερικές διαμάχες, υποβαθμίζοντας έτσι την ποιότητα της απόδοσης. Γι' αυτό θα πρέπει να ικανοποιηθούν και άλλες ανάγκες όπως οι ανάγκες αυτοολοκλήρωσης. Οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να δημιουργήσουν παρέες και φίλιες, να ανήκουν σε συλλόγους και σε άλλες κοινωνικές ομάδες. Τότε το ενδιαφέρον τους αυξάνεται προς όφελος της παραγωγής. Πολλά ηγετικά στελέχη όμως προσπαθούν να καταπνίξουν την ανάγκη αυτή των εργαζομένων επειδή νομίζουν ότι βλάπτει την επιχείρηση με αποτέλεσμα την αντίδραση του προσωπικού σε στάση αντίθετη προς τους στόχους. Εκτός όμως από την ασφάλεια που πρέπει να νιώθουν οι εργαζόμενοι την ικανοποιητική αμοιβή και την ελευθερία να συναναστρέφονται μεταξύ τους, οι εργαζόμενοι θέλουν επίσης να σέβονται την προσωπικότητά τους και επιζητούν να αξιοποιήσουν τα ταλέντα τους και να μορφωθούν περισσότερο για να μπορέσουν να προσφέρουν πιο πολλά πράγματα. Η ομάδα που διαθέτει την ευαισθησία να εντοπίζει τις ανάγκες και να τις ικανοποιεί όσο είναι δυνατό, αυξάνει την αποτελεσματικότητά της.

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της, πρέπει να επιλέγει και να τοποθετεί κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζεται. Πρέπει όχι μονάχα να επιτρέπει αλλά και να ενθαρρύνει τη συμμετοχή των μελών του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, για να παίρνονται έτσι σωστότερες αποφάσεις που εκτελούνται αποτελεσματικά και πρέπει να βρίσκει ικανοποιητικούς τρόπους για να λύνει τις διαφορές μεταξύ των μελών. Η μοναδική μέθοδος λειτουργίας των ομάδων είναι η συνεργασία. Γιατί μονάχα με τη συνεργασία αξιοποιούνται οι ικανότητες και τα ταλέντα

όλων των μελών της ομάδας και πετυχαίνει η ωρίμανσή της στα πλαίσια της συλλογικής λειτουργίας προς όφελος της επιχείρησης και των ατόμων που την αποτελούν.

Γενικότερα οι ομάδες που είναι οργανωμένες και τα μέλη τους συνεργάζονται μεταξύ τους και λειτουργούν σωστά σύμφωνα με τους κανόνες της επιχείρησης, ανεβάζουν ποιοτικά αλλά και ποσοτικά την απόδοσή τους με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

📖 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

📖 ΕΛΛΗΝΙΚΗ

📖 Γεωργακοπούλου Ν. Βασιλική - Κουζής Γιάννης, Σύνδεση αμοιβής - παραγωγικότητας, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ, Αθήνα, 1993.

📖 Καλογήρου Κορνηλία, Ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο της εργασίας, Εκδόσεις Καράμπελόπουλος.

📖 Καρανάσιος Α. Περικλής, Αρχές διοικήσεως επιχειρήσεων, ΟΕΔΒ, Αθήνα, 1986.

📖 Κόντης Θεμιστοκλής, Επιχειρησιακές επικοινωνίες, Εκδόσεις “Σύγχρονη Εκ-δοτική”, Αθήνα, 2001.

📖 Παπαδόπουλος Ν.Γ., Μαντές Γ.Α., Ομαδικά κίνητρα και παραγωγικότητα, Εκ-δόσεις Γαλαίος, 1987.

📖 Τζεκίνης Χρήστος, Εργασιακές σχέσεις - Εργασιακό περιβάλλον και παραγωγικότητα, ΕΛΚΕΠΑ, 1988.

📖 Τζεκίνης Χρήστος, Εργασιακές σχέσεις - Εργασιακό περιβάλλον και παραγωγικότητα, ΕΛΚΕΠΑ, 1990.

📖 ΞΕΝΗ

📖 Blake R., Mouton J.S., Παραγωγικότητα, η ανθρώπινη πλευρά, Εκδόσεις Α.Σ.Ε.

📖 Fulop L. & Linstead S., Management, A critical text, MacMillan Press, 1999.

📖 H.R. Focus - H.R. Capsules, July 1998.

📖 Handy C., Understanding organizations, England By Clays Ltd, 1999.

📖 People Management, Teamwork crewed awakenings, August 2000.

📖 Reich R., The next american frontier: A programme for economic renewal, New York, Penguin, 1984.

📖 Whitfield & Poole M., Organizing employment for high performance, Cardiff Business School, University of Wales, 1990.


📖 ΑΡΘΡΑ

📖 Kretch A., Crutchfield B., Ballachey B., Effects of human resource system of ma-nufacturing performance and turnover, Academy of Management Journal, Vol.37/4, 1962.

📖 Morley M. Heraty N., The high performance organization - Developing Team-work where it counts, Journal of Management Decision, Vol33/2, 1999.

📖 Randolph A., Re-thinking empowremet, Journal of Organizational Dynamic, Vol.29/2, 1999.

📖 Sapsed J., Bessant S. et al., Teamworking and knowledge management, Interna-tion Journal of Management Reviews, Vol.4/1, 2002.

 **ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ** Σημειώσεις από το εργαστήριο “Εργαστήριο Ηγετικών Στελεχών”.