ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

"Ανάπτυξη και Αξιολόγηση Ομάδων Εργασίας"

Διπλωματική Εργασία
του
Βασιλείου Γ. Μπίτση
(Α.Μ.: ΜΣ 2/04)

Επιβλέπων καθ.: κος Φώτιος Βούζας

Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Θεσσαλονίκη, Ιανουάριος 2006

Copyright © Βασίλειος Γ. Μπίτσης, 2006

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του γράφοντος εκ μέρους του τμήματος.

Περιεχόμενα

		Σελίδα
	Εισαγωγή	1
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ	ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1. 1. Ορισμός της ομάδας	4
	1. 2. Η ανάγκη για ομαδική εργασία	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	2. 1. Το μέγεθος της ομάδας	10
	2. 2. Η σύνθεση της ομάδας	11
	2. 3. Ο Δείκτης Myers - Briggs	16
	2. 4. Τα στάδια ανάπτυξης των ομάδων	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	3. 1. Χαρακτηριστικά επιτυχημένων ομάδων	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	4. 1. Αξιολόγηση απόδοσης γενικά	37
	4. 2. Σφάλματα στην εφαρμογή της ατομικής αξιολόγησης	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	5. 1. Διοίκηση ολικής ποιότητας και αξιολόγηση ομάδων	43
	5. 2. Από την ιεραρχική στην οριζόντια δομή και οργάνωση	43
	5. 3. Αξιολόγηση ομάδων	44
	5. 4. Σχεδίαση συστήματος αξιολόγησης ομάδων	46
	5. 5. Μοντέλο αξιολόγησης ομάδων	50
	5. 6. Εφαρμογή του TQPM	52
	5. 7. Το μοντέλο EFQM	54
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ	ΕΡΕΥΝΑ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	6. 1. Περίληψη	59
	6. 2. Σημασία – σκοπός της έρευνας.	60
	6. 3. Αποδέκτες της έρευνας – διάρθρωση – συμμετέχοντες.	61
	6. 4. Προφίλ των εταιριών.	62
	6. 5. Μεθοδολογία έρευνας.	65
	6. 6. Ευρήματα της έρευνας.	67
	6. 7. Συμπεράσματα	79
	6. 8. Ερεθίσματα για μελλοντική έρευνα.	86

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Περίληψη

Ομάδα είναι ένας μικρός αριθμός ατόμων, με συμπληρωματικές ικανότητες – δεξιότητες, που είναι αφοσιωμένοι σε ένα κοινό σκοπό, ένα σύνολο στόχων απόδοσης και μια προσέγγιση για την οποία είναι αμοιβαία υπεύθυνοι, ενώ ταυτόχρονα οι δραστηριότητες των μελών αλληλεξαρτώνται. Η πολυπλοκότητα πολλών διαδικασιών σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες προβάλλει ως επιτακτική τη χρησιμοποίηση ομάδων με πολλά πλεονεκτήματα έναντι της εργασίας ισάριθμων ατόμων που εργάζονται ανεξάρτητα. Για να δημιουργηθεί μια πολύ καλή ομάδα πρέπει να ληφθεί υπ' όψη η εργασία, το σύνολο των ατόμων και το άτομο. Για να είναι επιτυχημένη μια ομάδα θα πρέπει να εμφανίζονται εννέα διακριτοί ρόλοι των μελών και επίσης να μετρηθούν τα ειδικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και των προτιμήσεων πάνω στον τρόπο εργασίας του κάθε ατόμου, έτσι που τα μέλη να καταλάβουν τη διαφορετικότητα των υπολοίπων και να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχημένης συνεργασίας. Ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον τύπο της, η ομάδα αναπτύσσεται μέσω προβλέψιμων σταδίων στο χρόνο: τα στάδια του σχηματισμού, της αντιπαράθεσης, της διαμόρφωσης κανόνων, της ωριμότητας και της διακοπής.

Κατά την εφαρμογή της ατομικής αξιολόγησης απόδοσης προκύπτουν προβλήματα αν δεν λαμβάνεται υπ' όψη η διαδικασία ή το σύστημα εργασίας μέσα στο οποίο εργάζονται τα άτομα, αν οι ατομικοί στόχοι δεν συνάδουν με αυτούς του οργανισμού και επιπλέον προκαλούνται αρνητικές επιπτώσεις για τους αξιολογούμενους. Τα ιεραρχικά συστήματα που εστιάζουν στενά στην ατομική απόδοση και δεν προσαρμόζονται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο σύστημα εργασίας είναι ασυμβίβαστα με την διοίκηση ολικής ποιότητας και αντιμετωπίζουν την κριτική των σύγχρονων συστημάτων διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Η ανάγκη για υψηλή απόδοση καθιστά τη μέτρηση – αξιολόγηση απαραίτητο εργαλείο αλλά η αξιολόγηση των ομάδων είναι περισσότερο πολύπλοκη από την παραδοσιακή μορφή αξιολόγησης. Για ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης της ομαδικής εργασίας θα πρέπει να μεταφερθεί η εστίαση στη διοίκηση απόδοσης από το άτομο στην ομάδα, να υπάρχει ακρίβεια στις μετρήσεις, κατάλληλη ανατροφοδότηση, σύνδεση με τους οργανωσιακούς στόχους, εμπιστοσύνη, ανταμοιβές και αναγνώριση της ομαδικής εργασίας.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Οι ηγέτες των επιχειρήσεων αναγνωρίζουν δύο κρίσιμους παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία σε παγκόσμιους οργανισμούς (Munro F. and Munro F, 1996):

1. Την συνεχή βελτίωση της απόδοσης με το να γίνεται η επιχείρηση και τα προϊόντα ή υπηρεσίες της καλύτερα, γρηγορότερα, φθηνότερα και πιο αποτελεσματικά.
2. Την πλήρη και με πάθος εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης στον εντοπισμό προβλημάτων και στην επίλυσή τους.

Κάθε επιχείρηση πρέπει πλέον να παραδίδει στους πελάτες της περισσότερα και καλύτερα προϊόντα ή υπηρεσίες με την χρήση κατά το δυνατόν λιγότερων πόρων. Η πρόκληση είναι να αναπτυχθεί η δομή, η κουλτούρα και το στυλ ηγεσίας που εμπνέει και παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν ενεργά στην επίλυση των προβλημάτων και στην βελτίωση των διαδικασιών.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι διαφορετικές από αυτές του κοντινού παρελθόντος. Έχουν μειωθεί τα επίπεδα ιεραρχίας και οι οργανισμοί καλούνται με λιγότερους διαθέσιμους πόρους να λειτουργήσουν αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα. Επί πλέον η έκρηξη της τεχνολογίας προσφέρει στους σύγχρονους μάνατζερ μεγάλη ταχύτητα πληροφόρησης αλλά όχι και τον απαραίτητο χρόνο για την ανάλυσή της. Αν προστεθεί και η νέα παγκοσμιοποιημένη αγορά είναι προφανές ότι νέοι και καλύτεροι τρόποι θα πρέπει να βρεθούν για να λειτουργήσουν οι επιχειρήσεις αποδοτικότερα.

Οι παραδοσιακές οργανωσιακές δομές έχουν αποδειχθεί δυσκίνητες και αργές στην αντίδραση στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον που διαμορφώνεται. Για να μείνουν ανταγωνιστικές οι επιχειρήσεις σε αυτό το νέο περιβάλλον θα πρέπει να συνεχίσουν να μειώνουν το κόστος, να βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα και να αυξάνουν την παραγωγικότητα.

Ολοένα και περισσότερες εταιρίες διαπιστώνουν ότι η χρήση των ομάδων εργασίας διευκολύνει σημαντικά τις παραπάνω στρατηγικές. Πολλές εταιρίες χρησιμοποιούν επιτυχημένα τις ομάδες εργασίας για επίλυση προβλημάτων, βελτίωση της αποδοτικότητας και ανακάλυψη καινοτομίας.

Αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις η χρήση των ομάδων εργασίας με τέτοιο τρόπο που να εξασφαλίζεται ότι η συνολική τους απόδοση θα είναι μεγαλύτερη από την μεμονωμένη απόδοση των μελών που την αποτελούν. Γι' αυτό το λόγο έχουν αναπτυχθεί χρήσιμα εργαλεία που βοηθούν στην ανάπτυξη των ομάδων καθώς και άλλα που ελέγχουν την απόδοσή τους, έτσι που να σιγουρεύεται η ομαλή και αποδοτική λειτουργία τους. Με αυτό το θέμα ασχολείται η παρούσα διπλωματική εργασία η οποία εκπονήθηκε στα πλαίσια της εξειδίκευσης στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων του διατμηματικού μεταπτυχιακού προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει την θεωρητική ανάλυση των συστημάτων ανάπτυξης και αξιολόγησης των ομάδων εργασίας με βάση την βιβλιογραφία και αρθρογραφία των τελευταίων ετών. Περιγράφονται οι παράγοντες που καθορίζουν το μέγεθος της ομάδας, τη σύνθεσή της, τα στοιχεία που θεωρείται ότι χαρακτηρίζουν μια επιτυχημένη ομάδα, οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των ομάδων και η σύνδεσή τους με το σύστημα διοίκησης ολικής απόδοσης και το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM. Παρουσιάζεται επίσης μοντέλο αξιολόγησης της απόδοσης της ομαδικής εργασίας με βάση όσα αναπτύσσονται στα πρώτα κεφάλαια.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας ασχολείται με έρευνα σε πιστοποιημένες για την ποιότητά τους ελληνικές επιχειρήσεις που βρίσκονται ήδη σε κάποιο επίπεδο επιχειρηματικής αριστείας με βάση το πρότυπο EFQM.

Διερευνάται η χρησιμοποίηση ομάδων εργασίας στο επιχειρηματικό περιβάλλον, η σχέση τους με την πιστοποίηση ποιότητας και με την διάκριση στην επιχειρηματική αριστεία, η συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, η ανάπτυξή τους, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, και το σύστημα αξιολόγησής τους.

Θερμές ευχαριστίες ανήκουν στον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής εργασίας κο Φώτιο Βούζα, για τις συμβουλές, την παρακολούθηση και τον έλεγχο της παρούσας εργασίας, καθώς και στην κα Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου, εξετάστρια της εργασίας, για τον έλεγχο και τις επισημάνσεις της.

Βασίλειος Γ. Μπίτσης
Θεσσαλονίκη, Ιανουάριος 2006

1. 1. Ορισμός της ομάδας

Από τους πιο γνωστούς ορισμούς για την ομάδα είναι αυτός των Katzenbach και Smith (1993), σύμφωνα με τον οποίο **ομάδα είναι ένας μικρός αριθμός ατόμων με συμπληρωματικές ικανότητες – δεξιότητες που είναι αφοσιωμένοι σε έναν κοινό σκοπό, ένα σύνολο στόχων απόδοσης και μια προσέγγιση για την οποία είναι αμοιβαία υπεύθυνοι.** Οι Markin, Cohen και Bikson (1996) προσθέτουν στον παραπάνω ορισμό και την **αλληλεξάρτηση δραστηριοτήτων των μελών** καθώς η εργασία κάθε μέλους είναι εξαρτημένη από την εργασία των υπολοίπων μελών.

Το ιδεώδες μέγεθος για μια ομάδα είναι εκείνο που:

- **Αυξάνει το απόθεμα των γνώσεων της ομάδας.**
- **Δεν μειώνει πολύ το ποσοστό συμμετοχής.**
- **Ευνοεί μια διαφοροποίηση που αυξάνει την εμπλοκή των μελών.**
- **Δεν περιορίζει το βαθμό της συμφωνίας μεταξύ των μελών.** (Blanchet and Trognon, 1994).

Οι **συμπληρωματικές ικανότητες – δεξιότητες** που θα πρέπει να εξετάζονται κατά την δημιουργία των ομάδων είναι συνήθως τριών κατηγοριών:

- **Τεχνική ή λειτουργική εμπειρία.**
- **Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων.** Οι ομάδες θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν ή τις ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντός τους, να εκτιμούν την κατάσταση και τις εναλλακτικές λύσεις και να λαμβάνουν αποφάσεις για την πορεία της εργασίας που έχουν αναλάβει.

- **Διαπροσωπικές ικανότητες**. Η αποτελεσματική επικοινωνία, η ενεργητική ακρόαση, η κριτική ικανότητα, η αντικειμενικότητα και η ικανότητα διαχείρισης κρίσεων αποτελούν βασικές δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτουν όλα τα μέλη μιας ομάδας για να συνεργαστούν αρμονικά και αποτελεσματικά.

Κατά την επιλογή των μελών της ομάδας ιδιαίτερο βάρος πρέπει να δίνεται στην τεχνική ή λειτουργική εμπειρία και λιγότερο στις διαπροσωπικές ικανότητες, οι οποίες υπάρχει η δυνατότητα να αναπτυχθούν κατά την πορεία των εργασιών, δίνοντας την ευκαιρία προσωπικής επιμόρφωσης και ανάπτυξης στα μέλη (Katzenbach και Smith, 1993).

Τα μέλη θα πρέπει να είναι αφοσιωμένα σε έναν κοινό σκοπό και ένα σύνολο στόχων απόδοσης. Ένας κοινός με νόημα σκοπός εμπνέει και καθοδηγεί. Η καθοδήγηση από την διοίκηση του οργανισμού βοηθά τις ομάδες να αρχίσουν τις εργασίες τους καθορίζοντας το γενικό πλαίσιο απόδοσης που απαιτείται. Ο σκοπός της ομάδας όμως είναι μια κοινή δημιουργία, αποτέλεσμα συμμετοχικής και αρχικά χρονοβόρας προσπάθειας των μελών, που δίνει στην ομάδα μια ιδιαίτερη ταυτότητα και από τον οποίο απορρέουν όλα τα πλάνα δράσης της.

Ο μετασχηματισμός των γενικών οδηγιών της διοίκησης σε συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους απόδοσης είναι το πιο σίγουρο πρώτο βήμα για μια ομάδα που προσπαθεί να βρει και να διαμορφώσει ένα σκοπό ύπαρξης που να δίνει νόημα και να εμπνέει τα μέλη της. Πρέπει να καθορίζονται το τελικό προϊόν της εργασίας, αποτέλεσμα κοινής και ομοιόμορφης δράσης των μελών, που να προσθέτει πραγματική αξία στην επιχείρηση, να καθορισθούν τα μέτρα απόδοσης, έτσι που να υπάρχει μέτρο σύγκρισης για να διευκολύνονται οι εσωτερικές διαδικασίες και προκλητικοί αλλά εφικτοί στόχοι απόδοσης για να διατηρείται η εστίαση στα αποτελέσματα.

Ο σκοπός της ομάδας και οι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι στόχοι απόδοσης έχουν μια σχέση συμβίωσης μέσα στην ομάδα. Οι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι στόχοι απόδοσης βοηθούν την ομάδα να παρακολουθεί την πρόοδό

της ενώ ταυτόχρονα ο σκοπός της ομάδας την εμπνέει και της δίνει νόημα (Katzenbach και Smith, 1993).

Οι ομάδες πρέπει επιπλέον να αναπτύξουν μια **κοινή προσέγγιση**, δηλαδή ένα κοινό τρόπο εργασίας για να επιτύχουν τον σκοπό τους. Για την διαμόρφωση του πλαισίου μέσα στο οποίο θα εργασθούν τα μέλη πρέπει να επενδύσουν ανάλογο χρόνο όπως αυτόν που δαπάνησαν για την διαμόρφωση του σκοπού τους. Η προσέγγιση θα πρέπει να είναι εφαρμόσιμη, ξεκάθαρη , κατανοητή και συμφωνημένη από όλα τα μέλη και να διευκολύνει την ομοιόμορφη συμβολή εργασίας.

Όλα τα μέλη θα πρέπει να αισθάνονται **ως άτομα και ως ομάδα ταυτόχρονα υπεύθυνοι** για την εκπλήρωση του σκοπού, την επιτυχία των στόχων, τον τρόπο εργασίας και τα αποτελέσματα της εργασίας τους.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω χαρακτηριστικά κατανοούμε ότι η ομάδα θα πρέπει:

Να είναι σχετικά μικρή σε αριθμό.

Να διαθέτει επαρκή επίπεδα συμπληρωματικών δεξιοτήτων.

Να έχει σημαντικό σκοπό ύπαρξης.

Να έχει συγκεκριμένους στόχους.

Να έχει ξεκάθαρο τρόπο εργασίας.

Να έχει αίσθηση της αμοιβαίας υπευθυνότητας.

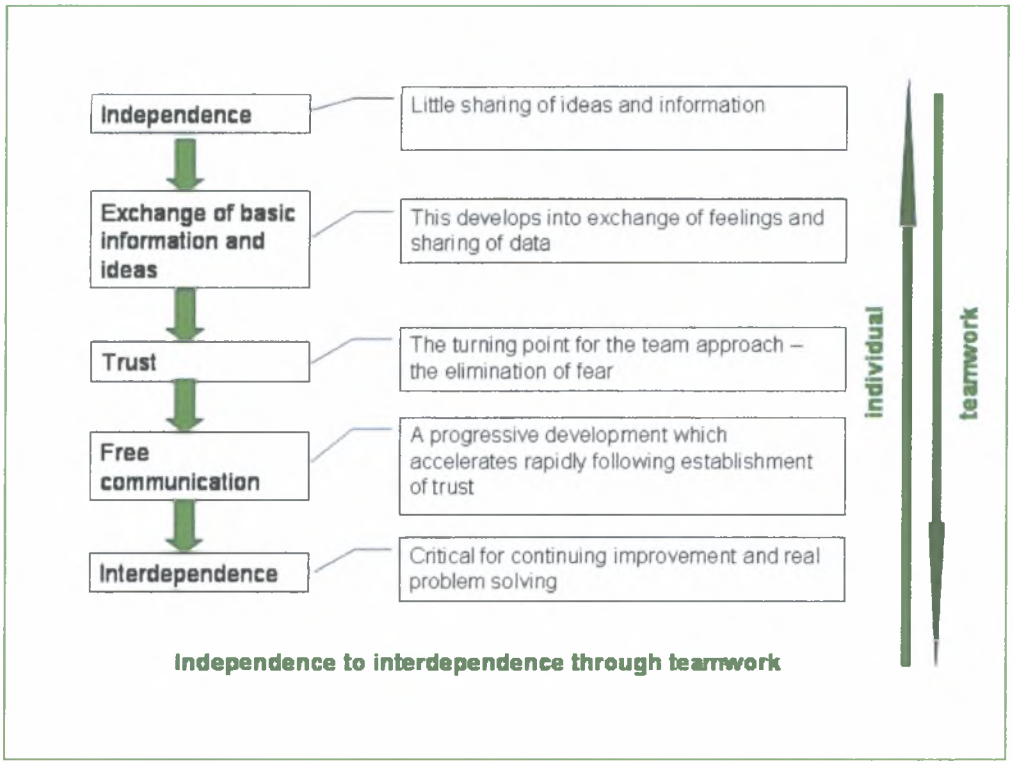
1. 2. Η ανάγκη για ομαδική εργασία

Η πολυπλοκότητα πολλών διαδικασιών σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες κάνει πολλές από αυτές να ξεφεύγουν από τον έλεγχο ενός και μόνο ατόμου και να προκύπτει η ανάγκη για ομαδική εργασία. Η χρησιμοποίηση ομάδων έχει τα παρακάτω πολλά πλεονεκτήματα έναντι της εργασίας ισάριθμων ατόμων που εργάζονται ανεξάρτητα (Oakland, 1995):

- **Μπορεί να αντιμετωπισθεί μεγαλύτερη ποικιλία σύνθετων προβλημάτων τα οποία βρίσκονται πέρα από την ικανότητα ενός ατόμου ή ακόμα και ενός τμήματος, με την χρησιμοποίηση δεξαμενής γνώσεων και εμπειρίας.**
- **Τα προβλήματα εκτίθενται σε μεγαλύτερη ποικιλία γνώσεων, ικανοτήτων και εμπειρίας και επιλύονται πιο αποτελεσματικά.**
- **Η προσέγγιση των ομάδων είναι περισσότερο ικανοποιητική για τα μέλη των ομάδων και εξυψώνει το ηθικό και την συμμετοχή των εργαζομένων στην επίλυση προβλημάτων και στην λήψη αποφάσεων.**
- **Τα προβλήματα που είναι διατμηματικά ή λειτουργικά αντιμετωπίζονται ευκολότερα, ενώ οι πιθανές ή υφιστάμενες συγκρούσεις είναι πιο πιθανό να εντοπισθούν και να αντιμετωπισθούν.**
- **Οι ομαδικές προτάσεις είναι πιο πιθανό να εφαρμοσθούν από όσο οι ατομικές αφού η ποιότητα της λήψης απόφασης σε καλές ομάδες είναι υψηλή.**

Οι περισσότεροι από τους παραπάνω παράγοντες βασίζονται στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι θα είναι πρόθυμοι να υποστηρίξουν τις προσπάθειες στις οποίες συμμετέχουν, είναι αφοσιωμένοι σε αυτές και οι ομάδες που σχηματίζονται αναπτύσσονται και διοικούνται αποτελεσματικά.

Η ομαδική εργασία είναι βασικό συστατικό της εφαρμογής συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας σε οποιονδήποτε οργανισμό γιατί οικοδομεί εμπιστοσύνη, βελτιώνει την επικοινωνία και αναπτύσσει αλληλεξάρτηση. Όταν αφοσιώνεται σε βελτίωση της ποιότητας μετατρέπει την αυτονομία σε αλληλεξάρτηση μέσα από την βελτιωμένη επικοινωνία, την εμπιστοσύνη και την ελεύθερη ανταλλαγή ιδεών , γνώσης, στοιχείων και πληροφοριών (Σχήμα 1), (Oakland, 1995).



Σχήμα 1.1 (Oakland, 1995)

Η ομαδική εργασία παρέχει το περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτυχθούν και να χρησιμοποιήσουν όλους τους πόρους αποτελεσματικά και αποδοτικά για να κάνουν συνεχείς βελτιώσεις. Όσο αναπτύσσονται οι εργαζόμενοι αναπτύσσεται και ο οργανισμός. Απαραίτητες προϋποθέσεις είναι η δέσμευση για ποιότητα από την ανώτερη διοίκηση, η γενικότερη κουλτούρα ποιότητας του οργανισμού και ένας μηχανισμός που να εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα της ατομικής συμμετοχής.

Παρ' όλα αυτά υπάρχουν περιπτώσεις που μόνο ένα άτομο μπορεί να φέρει σε πέρας μια δύσκολη εργασία ή να επιτύχει έναν συγκεκριμένο άθλο με πολύ καλά αποτελέσματα και άλλες που η χρήση των ομάδων είναι προτιμότερη. Η χρήση ομάδων δίνει καλύτερα αποτελέσματα όταν (Crum, 1987):

- **Η αποδοχή του προσωπικού είναι απαραίτητη για αποτελεσματική εφαρμογή. Οι εργαζόμενοι τείνουν να**

εργασθούν σκληρότερα για να εφαρμόσουν αποφάσεις που οι ίδιοι βοηθούν ή συμμετέχουν για την λήψη τους.

- **Η γνώση ή οι δεξιότητες από περισσότερους από έναν εργαζόμενους είναι αναγκαία για τη λήψη της καλύτερης απόφασης.**
- **Τα μέλη των ομάδων κατέχουν ειδικές πληροφορίες, εμπειρία επίλυσης προβλημάτων, και δεξιότητες ομαδικών διαδικασιών.**
- **Υπάρχει επαρκής χρόνος για συναντήσεις ομάδων, για συζήτηση των εναλλακτικών λύσεων και συμφωνία στον τρόπο δράσης.**
- **Η υψηλότερη ποιότητα ή η πιο αποτελεσματική λύση είναι επιθυμητή.**

Η ατομική προσέγγιση συνήθως αποδίδει καλύτερα όταν:

- **Η λήψη απόφασης αφορά θέμα συνηθισμένο (ρουτίνας) ή απλό.**
- **Τα μέλη της ομάδας είναι ήδη σε συμφωνία για το πρόβλημα.**
- **Η γνώμη της πλειοψηφίας δεν είναι σημαντική.**
- **Απαιτείται άμεση δράση. Δεν υπάρχει χρόνος για συζήτηση.**
- **Η συμμόρφωση είναι απόλυτη.**

2. 1. Το μέγεθος της ομάδας.

Ο Steiner (1972) καθορίζει ότι η επιτυχία ή η παραγωγικότητα μιας ομάδας εξαρτάται από τον τρόπο που οι συμμετέχοντες συμβάλλουν στο τελικό αποτέλεσμα, και κατανέμει τις δραστηριότητες σε τέσσερις κατηγορίες: τις συζευκτικές, τις διαζευκτικές, τις αθροιστικές και τις συνθετικές.

Η σχέση του μεγέθους και της επίδοσης της ομάδας εξαρτάται από το είδος της δραστηριότητας αυτής της ομάδας.

Στις **συζευκτικές** δραστηριότητες, δηλαδή εκείνες που η ομάδα επωφελείται από τη συμβολή του αποδοτικότερου μέλους, η αύξηση του αριθμού των μελών αυξάνει την πιθανότητα να συμπεριληφθεί ένα ιδιαίτερα αποδοτικό μέλος.

Όσο αφορά τις **διαζευκτικές** δραστηριότητες, δηλαδή αυτές που η επίδοση της ομάδας περιορίζεται στο επίπεδο του λιγότερο αποδοτικού μέλους της γιατί τα μέλη κάνουν παρόμοιες εργασίες και εξαρτώνται άμεσα μεταξύ τους, η αύξηση του μεγέθους της ομάδας αυξάνει την πιθανότητα παρουσίας ενός αναποτελεσματικού μέλους. Άρα η αποτελεσματικότητα της ομάδας σε αυτή την περίπτωση είναι αντίστροφα ανάλογη του μεγέθους της.

Σε μια **συνθετική** δραστηριότητα, δηλαδή τέτοια που τα μέλη οφείλουν να οργανώσουν την εργασία τους, να επιλέξουν τις διαδικασίες και το είδος των αποτελεσμάτων, άρα η επιτυχία της εξαρτάται από τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας και από την πρόοδο της ομάδας ως προς την επίτευξη των σκοπών, η αύξηση του μεγέθους της ομάδας προκαλεί την αύξηση του αποθέματος των γνώσεων, αλλά ταυτόχρονα μειώνει το επίπεδο συμμετοχής κάθε μέλους.

Σε **αθροιστικές** δραστηριότητες, όπου το αποτέλεσμα είναι το άθροισμα της παραγωγής του κάθε μέλους, η αποτελεσματικότητα αυξάνεται με το μέγεθος της ομάδας.

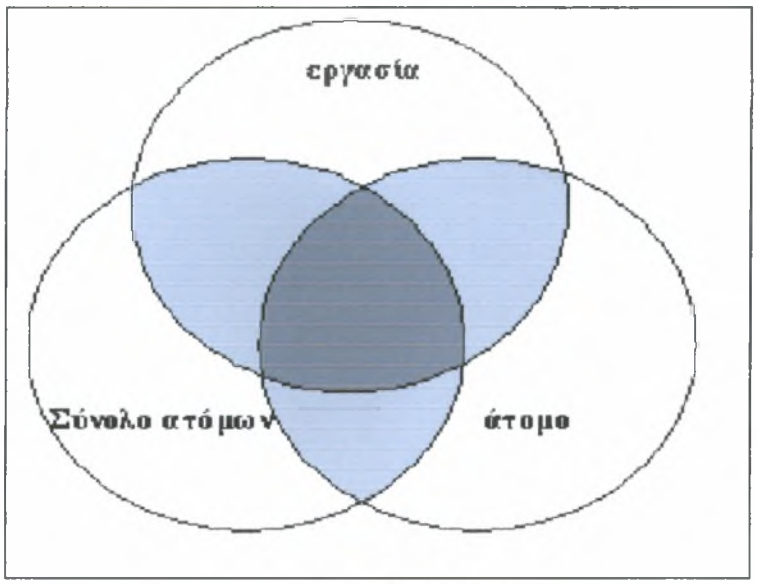
Η αύξηση του μεγέθους μιας ομάδας ευνοεί ταυτόχρονα την διαφοροποίηση των ρόλων, τη μη ικανοποίηση των μελών, την εμφάνιση συγκρούσεων, τη συμμόρφωση στην πλειοψηφία, και περιορίζει το βαθμό συμφωνίας μεταξύ των μελών. (Shaw, 1976).

Για μια συνθετική δραστηριότητα, την πιο συνηθισμένη δραστηριότητα των ομάδων εργασίας, δηλαδή δραστηριότητα που η ομάδα εργασίας καθορίζει την επιτυχία της με την οργάνωσή της και τους στόχους που πετυχαίνει, το ιδεώδες μέγεθος κυμαίνεται μεταξύ τριών και δεκατριών μελών.

2. 2. Η σύνθεση της ομάδας.

Με τις μελέτες του πάνω στην ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας και της ηγεσίας ο Adair (1987) υποστήριξε ότι για να δημιουργηθεί μια πολύ καλή ομάδα, θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψη η **εργασία**, το **σύνολο των ατόμων** και το **άτομο**. Το κάθε μέρος επηρεάζει τα άλλα δύο και αν αγνοηθεί οποιοδήποτε από τα μέρη αυτά μειώνεται σημαντικά η αποτελεσματικότητα των άλλων δύο. Αν, για παράδειγμα το ενδιαφέρον της ηγεσίας επικεντρωθεί μόνο στο σύνολο των ατόμων και στο κάθε άτομο ξεχωριστά, θα επιτευχθεί ένα πολύ καλό περιβάλλον εργασίας, χωρίς όμως να γίνεται δουλειά. Αν δοθεί όλη η προσοχή στην εργασία και στα άτομα που δουλεύουν πάνω σε αυτή, τότε το σύνολο των ατόμων θα χάσει τη σημασία του και τα άτομα θα αρχίσουν να χάνουν την κατεύθυνσή τους. Αν αγνοηθεί το άτομο, η εργασία μπορεί να πραγματοποιηθεί αλλά το ηθικό θα αρχίσει να μειώνεται γιατί θα δίνεται λιγότερο βάρος στην προσωπική αξία και συνεισφορά του κάθε ανθρώπου.

Τα μέλη της ομάδας εργάζονται μαζί και μοιράζονται ένα κοινό στόχο ο οποίος βρίσκεται στο σημείο που ενώνονται οι τρεις κύκλοι. Μοιράζονται τις ίδιες φιλοδοξίες για την επιτυχία της ομάδας στην εργασία που αναλαμβάνει, για το σύνολο των ατόμων που την αποτελούν και για την ανάπτυξη του κάθε ατόμου χωριστά.



Σχήμα 1. 2.

Κανείς άνθρωπος δεν έχει το μονοπώλιο καλών χαρακτηριστικών. Αυτό συμβαίνει γιατί πολλά από τα καλά χαρακτηριστικά των ανθρώπων είναι αμοιβαία αποκλειόμενα (Oakland, 1995). Η ομάδα όμως μπορεί να πετύχει τη σύνθεση των απαραίτητων χαρακτηριστικών με κατάλληλη ανάμιξη των χαρακτηριστικών των μελών της.

Η βασική αρχή της εφαρμογής της ομαδικής εργασίας είναι να αναγνωρισθεί ότι η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από την θετική συνεισφορά από όλα τα μέλη της ομάδας. Επομένως, η επιλογή των κατάλληλων μελών, που ταιριάζουν με τον σκοπό της ομάδας, γίνεται ζωτικής σημασίας για την σχεδίαση επιτυχημένων ομάδων.

Κρίσιμες για την αποτελεσματικότητα των ομάδων είναι οι ικανότητες και οι συμπεριφορές των μεμονωμένων μελών. Οι ρόλοι μπορούν να διαχωριστούν με δύο τρόπους: πρώτα λαμβάνεται υπ' όψη η **λειτουργική ικανότητα** που είναι αναγκαία. Κατά δεύτερο λόγο λαμβάνεται υπ' όψη η **ομαδική ικανότητα**, δηλαδή ο ρόλος που παίζει το άτομο μέσα στην ομάδα. Η λειτουργική ικανότητα ή λειτουργικός ρόλος που θα παίξει το άτομο είναι τα καθήκοντα που συμπεριλαμβάνονται στην περιγραφή της θέσης εργασίας. Ο ρόλος της ομάδας, η ομαδική ικανότητα, είναι εξίσου σημαντικός. Πρόκειται για το ρόλο που υιοθετεί το άτομο όσο αφορά τη συνεισφορά και τη σχέση του με την υπόλοιπη

ομάδα όταν εργάζεται ως μέρος του συνόλου. Καθορίζεται από την έμφυτη προσωπικότητα και την πολυμαθή συμπεριφορά του μέλους αντί για τις τεχνικές γνώσεις, τις ικανότητες ή την εμπειρία.

Η πλειοψηφία των επιστημόνων και ερευνητών της συμπεριφοράς έχει ασχοληθεί με το άτομο. Από την δεκαετία του 1980 όμως άρχισε να γίνεται πολλή έρευνα στην ομαδική συμπεριφορά με ξεχωριστή την εργασία του Dr Meredith Belbin.

Ο Belbin (1981, 1993) μέσα από πολύχρονη έρευνα αναγνώρισε ένα σύνολο από εννέα «ρόλους» οι οποίοι αν υπάρχουν σε μια ομάδα της δίνουν την μέγιστη δυνατή πιθανότητα επιτυχίας. Η επικράτηση της μειονότητας αυτών των ρόλων ή η απουσία κάποιων μέσα στην ομάδα, συνιστούν λόγο αποτυχίας της, οποιαδήποτε και αν είναι η ευφυΐα, η υποκίνηση κλπ των εμπλεκομένων μελών.

Ο χαρακτηρισμός του κάθε ενός από τους εννέα ρόλους όπως δίνεται από τον Belbin, τα χαρακτηριστικά, τα θετικά στοιχεία καθώς και οι επιτρεπόμενες αδυναμίες, παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα.

Περιγραφή ρόλου	Χαρακτηριστικά	Θετικά στοιχεία	Επιτρεπόμενες αδυναμίες
Το φυτό	Ατομικιστικοί, σοβαροί, ανορθόδοξοι, κυριαρχικοί, εσωστρεφείς	Ευφυΐα, φαντασία, νοημοσύνη, γνώση, επίλυση δύσκολων προβλημάτων	Έχουν την τάση να αγνοούν πρακτικές λεπτομέρειες ή το πρωτόκολλο
Ο ερευνητής πόρων	Εξωστρεφείς, ενθουσιώδεις, έχουν την τάση να αναζητούν απαντήσεις και έχουν καλή επικοινωνία	Δημιουργούν χρήσιμες επαφές και εξερευνούν νέες ευκαιρίες. Τους αρέσουν οι προκλήσεις.	Έχουν την τάση να χάνουν το ενδιαφέρον τους μόλις περάσει η αρχική φάση ενθουσιασμού. Μπορεί να είναι υπεραισιόδοξοι και στερούμενοι κριτικού πνεύματος.
Ο συντονιστής	Ήρεμοι, με αυτοπεποίθηση και έλεγχο, σταθεροί, κυριαρχικοί, εξωστρεφείς	Ξεκάθαρη αίσθηση στόχων, φέρονται στους υπόλοιπους ανάλογα με την αξία τους και χωρίς προκαταλήψεις	Όχι πολύ υψηλής νοημοσύνης ή δημιουργικότητας
Ο διαμορφωτής	Νευρικοί, αγχώδεις, εξωστρεφείς, δυναμικοί, συναισθηματικοί και ανυπόμονοι	Επιμονή και ετοιμότητα στο να πολεμήσουν την αδράνεια, την αναποτελεσματικότητα, την αυταρέσκεια ή την αυτό-απογοήτευση	Επιρρεπείς στο να προκαλούν, να εκνευρίζονται και να ανυπομονούν. Έχουν τάση να πληγώνουν τα αισθήματα των άλλων.
Ο αξιολογητής	Σοβαροί, χωρίς συναισθηματισμούς, προσεκτικοί, σταθεροί, εσωστρεφείς	Κρίση, διακριτικότητα, επιμονή	Έλλειψη ενθουσιασμού ή δυνατότητα να παροτρύνουν άλλα άτομα. Μπορεί να μην εμπνέουν και να μην εμπνέονται, ψυχροί.

Ο ομαδικός συνεργάτης	Κοινωνικοί, ήρεμοι, ευαίσθητοι	Ικανότητα να ανταποκρίνονται σε ανθρώπους και καταστάσεις, καλοί διπλωμάτες	Αναποφάσιστοι σε στιγμές κρίσης. Προτιμούν να προσαρμοσθούν παρά αν προκαλέσουν την αλλαγή.
Ο εκτελεστής	Συντηρητικοί, ευσυνείδητοι, προβλέψιμοι	Οργανωτικές ικανότητες, χρησιμοποιούν με πρακτικό τρόπο την κοινή λογική, εργάζονται σκληρά, αυτοπειθαρχημένοι	Έλλειψη ελαστικότητας, αργή αντίδραση σε νέες ιδέες, αντίσταση στην αλλαγή.
Ο αποπερατωτής	Επιμελής, τακτικός, ευσυνείδητος, ανυπόμονος	Ικανότητα να παραδώσουν αυτό που έχουν υποσχεθεί ή συμφωνήσει, τελειότητα	Τάση να ανησυχούν αδικαιολόγητα, διστάζουν να αναθέτουν
Ο ειδικός	Αποφασιστικότητα, δυνατή θέληση, αφοσίωση	Παρέχει γνώσεις και ικανότητες σε ειδικευμένα θέματα	Συνεισφέρει μόνο σε περιορισμένες περιπτώσεις χωρίς να βλέπει την μεγάλη εικόνα

Πίνακας 1. 2.

Πηγή: Jay Ross, 2003.

Τα διάφορα τεστ τα οποία κατατάσσουν τα άτομα σε αντίστοιχους ρόλους διατίθενται από την εταιρία Belbin associates Ltd.

Σύμφωνα με τον Belbin (1981, 1993) οι παρακάτω έξι παράγοντες επηρεάζουν περισσότερο από κάθε άλλο την επιτυχία της ομάδας:

- **το άτομο που ηγείται πρέπει να ταιριάζει με αυτό του συντονιστή.**
- **απαραίτητο στην ομάδα είναι ένα καλό «φυτό». Αν υπάρχουν πάνω από ένας τέτοιος ρόλος μειώνονται οι πιθανότητες επιτυχίας γιατί τα φυτά έχουν την τάση να**

βρίσκουν ελαττώματα στις ιδέες των άλλων αντί να αναπτύσσουν τις δικές τους.

- **απαραίτητος είναι ένας δυνατός συνδυασμός διανοητικών ικανοτήτων.**
- **απαραίτητο είναι να υπάρχει ποικιλία από προσωπικά χαρακτηριστικά, η οποία να οδηγεί στην κάλυψη περισσότερων ρόλων.**
- **πρέπει να υπάρχει μια καλή αντιστοιχία ανάμεσα στα προσόντα των μελών μιας ομάδας και των ευθυνών τους μέσα σε αυτή.**
- **πρέπει να υπάρχει αναγνώριση της ανισσοροπίας μέσα στην ομάδα και ικανότητα προσαρμογής σε αυτήν.**

2. 3. Ο Δείκτης Myers – Briggs

Αφού έχουν επιλεγεί οι ομάδες και τα μέλη αρχίζουν να συνεργάζονται στενά, προκύπτουν διαφορετικοί τρόποι εργασίας και αναπόφευκτες ασυμβατότητες μεταξύ τους. Γι' αυτό οι εργοδότες συχνά προσφεύγουν σε διάφορες μεθόδους μέτρησης και αξιολόγησης με σκοπό να βοηθήσουν τα μέλη να καταλάβουν ο ένας τον άλλο και να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχημένης συνεργασίας. Ο δείκτης Myers – Briggs (Myers – Briggs Type Indicator ή MBTI) είναι ένα συχνά χρησιμοποιούμενο σύστημα μέτρησης των ειδικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και των προτιμήσεων πάνω στον τρόπο εργασίας του κάθε ατόμου.

Ο δείκτης είναι βασισμένος πάνω στην θεωρεία του Carl Jung για τον ψυχολογικό τύπο του ατόμου. Η θεωρία του Jung βασίζεται σε τρεις υποθέσεις (McClure και Werther, 1993):

- **οι προηγούμενες αναμνήσεις και εμπειρίες καθώς και οι προσδοκίες για το μέλλον κάθε ατόμου, επιδρούν και**

επηρεάζουν σημαντικά την συμπεριφορά και την προσωπικότητά του.

- **η προσωπικότητα του κάθε ατόμου δεν είναι στατική αλλά έχει διακυμάνσεις στην πάροδο του χρόνου.**
- **η προσωπικότητα του ατόμου είναι εξαιρετικά ευαίσθητη στις επιδράσεις του περιβάλλοντος.**

Η αξιοπιστία, η σχετικότητα με την εργασία και η χρησιμότητα αυτού του τεστ έχουν αμφισβητηθεί κατά καιρούς, αλλά αν εφαρμοσθεί σε δεκτικό περιβάλλον μπορεί να βοηθήσει δεικνύοντας τα δυνατά σημεία, τις περιοχές που δέχονται βελτίωση και την αναγνώριση των τάσεων της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας, τόσο των ιδίων όσο και των υπολοίπων.

Αναπτύχθηκε από τις Katherine Briggs και Isabel Myers – Briggs το 1920. Το εργαλείο περιγράφει σε τέσσερις διαστάσεις οκτώ διαφορετικούς τύπους προσωπικότητας, και βοηθά στην κατανόηση του πως τα άτομα λαμβάνουν με διαφορετικό τρόπο τις πληροφορίες, πως διαμορφώνουν απόψεις, και πως επικοινωνούν. Έτσι αντιλαμβάνονται όλοι την διαφορετικότητά τους, τις δυνατότητες και αδυναμίες τους στην συνεργασία, προλαμβάνει μελλοντικές συγκρούσεις που μπορούν να προκληθούν από έλλειψη γνώσης και μετατρέπει τις διαφωνίες που βασίζονται στο συναίσθημα σε λογική και γόνιμη αντιπαράθεση.

Όπως προαναφέρθηκε, τα αποτελέσματα του MBTI προκύπτουν από τέσσερις διαστάσεις με οκτώ τύπους προσωπικότητας. Είναι σημαντικό για τους εργαζόμενους να κατανοήσουν ότι κανένας από τους τύπους που προκύπτουν από τον MBTI δεν θεωρείται «κακός» ή «καλός» αλλά αντανακλούν τις προτιμήσεις και επιλογές των μελών.

Πρώτα αναλύεται το πώς τα άτομα προτιμούν να αλληλεπιδρούν με τους υπόλοιπους. Οι δύο τύποι που προκύπτουν είναι αυτοί του **«εξωστρεφή» ((E)xtrovert)** ή του **«εσωστρεφή» ((I)ntrovert).**

Τα χαρακτηριστικά του «εξωστρεφή» ((E)xtrovert) περιλαμβάνουν:

- **Του αρέσει να μιλάει**
- **Του αρέσει η δέσμευση με τους άλλους**
- **Του αρέσει να μιλάει για τις εμπειρίες του**
- **Του αρέσει να μιλάει για τα προβλήματά του**
- **Προσφέρει την γνώμη του με ευκολία**
- **Προτιμά να ενεργεί πάνω σε ιδέες παρά να τις σκέφτεται**

Τα χαρακτηριστικά του «εσωστρεφή» ((I)ntrovert) περιλαμβάνουν:

- **Προτιμά να διαμορφώνει τα προβλήματά του στον εγκέφαλό του**
- **Σταματά για να σκεφθεί παρά για να ενεργήσει άμεσα**
- **Κρατά τα συναισθήματά του για τον εαυτό του**
- **Αποκαλύπτει προσωπικές πληροφορίες πολύ αργά**
- **Προτιμά να διατηρεί την ενέργειά του παρά να την σπαταλάει (Costello, 1993)**

Στο περιβάλλον των ομάδων οι «εξωστρεφείς» ((E)xtroverts) συνήθως μιλούν πολύ σε αντίθεση με τους «εσωστρεφείς» ((I)ntroverts) που προτιμούν να σκέφτονται ό,τι λέγεται. Όταν ερωτώνται, οι εξωστρεφείς τείνουν να αναλύσουν όλο τον τρόπο σκέψης τους από την αρχή έως το τέλος, ενώ οι εσωστρεφείς συνήθως αποκαλύπτουν μόνο το τελικό συμπέρασμά τους. Έτσι, οι Ε τύποι θα πρέπει να ενθαρρύνονται να σταματήσουν για να ακούσουν και τους υπόλοιπους, σε αντίθεση με τους Ι που θα πρέπει να παροτρύνονται να μιλούν πιο συχνά. Οι Ι τείνουν να αγχώνονται όταν βρεθούν σε μεγάλη ομάδα σε αντίθεση με τους Ε που ενεργοποιούνται άμεσα. Οι επικεφαλής των ομάδων πρέπει να είναι σε θέση να εκτιμούν αυτές τις διαφορές και να προσαρμόζουν ανάλογα τις ισορροπίες.

Το δεύτερο ζευγάρι χαρακτηριστικών προσωπικότητας αφορά το πώς αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι τα γεγονότα και τις ιδέες γύρω τους. Οι δύο τύποι

που προκύπτουν είναι αυτοί του **«αισθανόμενου» ((S)ensing)** ή του **«διαισθανόμενου» (i(N)tuiting).**

Οι «αισθανόμενοι» ((S)ensing) βασίζονται στις πέντε αισθήσεις για να κατανοήσουν το περιβάλλον τους και παρουσιάζουν τις παρακάτω συμπεριφορές:

- **Πρακτικός, προσγειωμένος**
- **Καλός με ό,τι είναι σαφές**
- **Λογικός**
- **Αισθάνεται άβολα με το άγνωστο**
- **Διαθέτει τον εαυτό του με πίστη**

Οι «διαισθανόμενοι» (i(N)tuiting) τείνουν να αντιλαμβάνονται τα γεγονότα και τις ιδέες όχι με τις αισθήσεις τους, αλλά με ένστικτο και προαίσθημα. Συνήθως, παρουσιάζουν τις παρακάτω συμπεριφορές:

- **Είναι θεωρητικοί**
- **Διαθέτουν περισσότερο θετική παρά φιλολογική σκέψη**
- **Πιστεύουν στο ένστικτό τους**
- **Παράγουν ιδέες**
- **Εξετάζουν τα πράγματα με δημιουργικό τρόπο και μερικές φορές τους διαφεύγουν οι λεπτομέρειες (Costello, 1993)**

Σε περιβάλλον ομάδας οι «διαισθανόμενοι» (i(N)tuiting) είναι πολύτιμοι επειδή είναι χρήσιμοι στο να εντοπίζουν άλλες επιλογές, να βρίσκουν νέες ιδέες, και να βοηθούν τους άλλους να δουν την συνολική εικόνα του θέματος.

Οι «αισθανόμενοι» ((S)ensing) είναι επίσης βασικοί στις ομάδες, επειδή είναι καλοί σο να συγκεντρώνουν στοιχεία και δεδομένα, επαναφέρουν/ προσγειώνουν τους «διαισθανόμενους» και είναι πιο υπομονετικοί με λεπτομέρειες ρουτίνας από τους «διαισθανόμενους». Οι δύο αυτοί τύποι μπορούν

να συνεργαστούν καλά μέσα στην ομάδα, γιατί ο κάθε ένας τους χρειάζεται τον άλλο για να λειτουργήσει αποτελεσματικά.

Το επόμενο ζευγάρι, οι **«νοητικοί» ((T)hinking)** και οι **«συναισθηματικοί» ((F)eeling)** εστιάζονται στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι λαμβάνουν τις αποφάσεις τους.

Οι «νοητικοί» (thinking) όπως αναμένεται τείνουν να βασίζουν την λήψη απόφασης στο αίτιο και στο αποτέλεσμα. Οι συμπεριφορικές τους τάσεις περιλαμβάνουν:

- **Προτιμούν τους κανόνες και τις τυποποιημένες λειτουργικές διαδικασίες**
- **Βάζουν τα πράγματα σε τάξη**
- **Μερικές φορές δημιουργούν την εντύπωση της συντομίας και της επιχειρηματικής εμφάνισης**
- **Γίνονται ισχυρογνώμονες όταν λαμβάνουν απόφαση**
- **Θέλουν όλοι να μεταχειρίζονται δίκαια**

Οι «**συναισθηματικοί**» (feeling), όπως φανερώνει το όνομά τους, βασίζονται στα αισθήματά τους για να λάβουν αποφάσεις. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους είναι:

- **Τους απασχολεί να υπάρχει αρμονία**
- **Δίνουν την εντύπωση ότι είναι συμπαθητικοί και ευαίσθητοι**
- **Βασίζουν τις αποφάσεις σε προσωπικές τους αξίες**
- **Τους αρέσει να αισθάνονται πολύτιμοι και αναγκαίοι (Costello, 1993)**

Οι «νοητικοί» (thinking) όταν βρίσκονται σε περιβάλλον ομάδας, είναι πολύτιμοι γιατί κρατούν την ομάδα διαρκώς ενημερωμένη για τον σκοπό ύπαρξής της και το στόχο και τις υπευθυνότητές τους, και μπορούν να τους

οδηγήσουν σε αποφάσεις σωστές και δίκαιες. Τους «συναισθηματικούς» (feeling) τους απασχολεί η ικανότητά τους που αφορά την διαχείριση κρίσεων, και η επίδραση που θα έχουν οι αποφάσεις της ομάδας για τους ανθρώπους. Όταν οι «νοητικοί» και οι «συναισθηματικοί» συνεργάζονται, ισορροπούν αυτά που πρέπει να γίνουν, και διαμορφώνουν την εργασία βασισμένοι στις ικανότητες και τα συναισθήματα των μελών.

Οι **«κριτικοί» ((J)udging)** και οι **«αντιληπτικοί» ((P)erceiving)** φανερώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι προτιμούν να οργανώσουν τον κόσμο και το περιβάλλον τους.

Οι «κριτικοί» (judging):

- **Σχεδιάζουν από πριν για να ολοκληρώσουν την εργασία στις προθεσμίες**
- **Είναι σχολαστικοί και τακτικοί**
- **Άκαμπτοι**
- **Προτιμούν να ολοκληρώσουν ένα έργο πριν αρχίσουν άλλο**

Οι «αντιληπτικοί» (perceiving):

- **Είναι ευπροσάρμοστοι και αυθόρμητοι**
- **Αναβάλουν**
- **Τους αρέσουν οι χαλαρές και ανεμπόδιστες καταστάσεις**
- **Προτιμούν να εξετάζουν όλες τις εκδοχές (Costello, 1993)**

Στο περιβάλλον της ομάδας, οι «κριτικοί» προσπαθούν να κρατήσουν τα μέλη οργανωμένα, να τηρήσουν τις προθεσμίες, και να προγραμματίσουν τις δραστηριότητες με βάση αυτές τις προθεσμίες. Οι «αντιληπτικοί» βοηθούν την ομάδα να προσαρμοσθεί στις αλλαγές, να προχωρήσει με εργασίες που δεν έχουν σαφή κατεύθυνση, και να αντιμετωπίζουν το μη αναμενόμενο με ήρεμο τρόπο.

Αυτοί οι δύο τύποι ανταποκρίνονται καλά μεταξύ τους, αν οι πρώτοι προσπαθήσουν να είναι πιο εύκαμπτοι και οι δεύτεροι δομήσουν τις εργασίες

τους με τέτοιο τρόπο που να ταιριάξουν στην ομάδα χωρίς να χάσουν την προσαρμοστικότητά τους.

Ο MBTI επιπλέον, διαχωρίζει τους ανθρώπους σε 16 διαφορετικούς τύπους, με βάση τους συνδυασμούς που προκύπτουν από τις 8 κατηγορίες. Για παράδειγμα, αν ένας άνθρωπος είναι του τύπου ESTJ είναι περισσότερο εξωστρεφής, αισθανόμενος, νοητικός και κριτικός. Ένας άνθρωπος αυτού του τύπου, χρησιμοποιεί στοιχεία για να λάβει αποφάσεις, χρησιμοποιεί έτοιμες και δοκιμασμένες λύσεις στα προβλήματα, εξασφαλίζει ότι όλε ςοι λεπτομέρειες μιας κατάστασης έχουν ληφθεί υπ' όψη και δεν χρησιμοποιεί εύκολα χρόνο και πόρους για αλλαγή στρατηγικής (Team Technology web site). Μέσα από τους πιο ειδικούς προσδιορισμούς του τύπου προσωπικότητας, τα μέλη της ομάδας μαθαίνουν να λαμβάνουν υπ' όψη την διαφορετικότητα και τις ιδιαιτερότητες, τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των υπολοίπων μελών. Κατανοώντας ότι δεν υπάρχουν καλοί και κακοί τύποι προσωπικότητας, οι μάνατζερ μπορούν να πείσουν τα μέλη ότι κάθε ένας κατέχει μια ομάδα χαρακτηριστικών που τον καθιστά ζωτικό μέλος και ότι έχει την δυναμική να γίνει ένα ενεργό μέλος που συνεισφέρει στην ομάδα ενώ, χωρίς το MBTI οι εσωστρεφείς για παράδειγμα θα μπορούσαν να κατηγορηθούν ότι δεν έχουν ιδέες όταν η πραγματικότητα είναι ότι πρέπει να πιεστούν λίγο παραπάνω για να μοιραστούν αυτό που σκέπτονται.

2. 4. Τα στάδια ανάπτυξης των ομάδων

Η ανάπτυξη των ομάδων μέσα στον οργανισμό απαιτεί χρόνο. Η συνηθισμένη ομάδα είναι ένα περίπλοκο δημιούργημα. Τα μέλη πρέπει αφού λάβουν υπ' όψη την διαφορετικότητά τους και τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους, να εργασθούν εξισορροπώντας την αφοσίωση στην ομάδα με τις απαιτήσεις του καθημερινού τους προγράμματος. Αν όλα τα μέλη γνωρίζουν τι να περιμένουν όσον αφορά την εξέλιξη των συναισθημάτων και των συμπεριφορών των μελών καθώς η ομάδα προχωράει την εργασία της, τα προβλήματα προλαμβάνονται και η εξέλιξη είναι ομαλή.

Ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον τύπο της ομάδας , αυτή αναπτύσσεται μέσω προβλέψιμων σταδίων στο χρόνο (Tuckman B. W., Jensen M. A. C., 1977).

- **Στάδιο Ι Σχηματισμός (Forming)**

Στο αρχικό στάδιο η ομάδα σχηματίζεται, αλλά ο σκοπός της και οι προσδοκίες των μελών της είναι ασαφή. Σε αυτό το στάδιο ενσωματώνονται όλη η αμηχανία και οι φοβίες που προκύπτουν από την νέα κοινωνική κατάσταση. Χαρακτηρίζεται από προσοχή και διστακτικά εξεταστικά βήματα. Τα άτομα προσπαθούν να κατανοήσουν την αποδεκτή συμπεριφορά που θα πρέπει να υιοθετήσουν, την φύση της εργασίας της ομάδας, και το πώς θα πρέπει να συνεργαστούν με τα υπόλοιπα μέλη για να ολοκληρωθεί η εργασία. Προσπαθούν να κατανοήσουν το ρόλο της ομάδας μέσα στον οργανισμό και το πώς οι ίδιοι σχετίζονται με τους στόχους της ομάδας.

Στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη κατά το πρώτο στάδιο ανάπτυξης της ομάδας.

1. Τα μέλη ενδιαφέρονται για την προσωπική τους ασφάλεια στην ομάδα.
2. Τα μέλη ενδιαφέρονται για την αποδοχή των υπολοίπων και τον συνυπολογισμό τους.
3. Τα μέλη φοβούνται την απόρριψη από την ομάδα.
4. Τα μέλη επικοινωνούν με διστακτικό και πολύ ευγενικό τρόπο.
5. Τα μέλη συμπεριφέρονται με τρόπο που δείχνει την ανάγκη τους για αξιόπιστη και καθοδηγητική ηγεσία.
6. Ο ηγέτης αντιμετωπίζεται σαν καλοκάγαθος και ικανός.
7. Ο ηγέτης αναμένεται και ενθαρρύνεται από τα μέλη να δώσει κατευθύνσεις και να εξασφαλίσει την προσωπική ασφάλειά τους.
8. Ο ηγέτης σπάνια αντικρούεται.
9. Οι στόχοι δεν είναι ξεκάθαροι στα μέλη και δεν αναζητείται σαφήνεια.
10. Τα μέλη σπάνια εκφράζουν διαφωνία με τους αρχικούς αντικειμενικούς σκοπούς της ομάδας.

11. Η ομάδα υποθέτει ότι υπάρχει συναίνεση για τους στόχους.
12. Η ανάθεση αρμοδιοτήτων και ρόλων βασίζεται στην εξωτερική κατάσταση του οργανισμού, τις πρώτες εντυπώσεις και την αρχική αυτό-παρουσίαση των μελών παρά στο ταίριασμα των ικανοτήτων των μελών με τους στόχους και τις απαιτήσεις της εργασίας.
13. Η υποχωρητικότητα των μελών είναι υψηλή.
14. Η επικοινωνία είναι κεντρική.
15. Η συμμετοχή γενικά περιορίζεται στα πιο εκφραστικά μέλη.
16. Η εμφανής σύγκρουση είναι ελάχιστη.
17. Η συμμόρφωση είναι υψηλή.
18. Είναι εμφανής έλλειψη δομής της ομάδας και του οργανισμού.
19. Η απόκλιση των μελών από τα μέτρα συμπεριφοράς είναι σπάνια.
20. Η συνοχή και η αφοσίωση στην ομάδα βασίζονται στην συνταύτιση με τον ηγέτη παρά σε άλλους παράγοντες.
21. Οι «κλίκες» και οι «συνασπισμοί» είναι σπάνιοι σε αυτό το στάδιο.

(Susan A. Wheelan, 1994).

- **Στάδιο ΙΙ Αντιπαράθεση (Storming)**

Σε αυτό το στάδιο τα άτομα εξοικειώνονται με το νέο τους ρόλο μέλους, και αρχίζουν να διεκδικούν. Αντιδρούν στην εργασία και νιώθουν πιο άνετα αν σκέφτονται και ενεργούν ως άτομα. Αυτή η φάση χαρακτηρίζεται από σύγκρουση και αντίσταση στην εργασία και την δομή της ομάδας, ανησυχία και απογοήτευση, ακόμα και με την αύξηση της παραγωγικότητας και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και της γνώσης που αρχίζουν να γίνονται εμφανή. Ενώ τα μέλη ανταλλάσουν ιδέες μαθαίνουν σταδιακά να συμβιβάζονται με την διαφορετικότητα των υπολοίπων για να εργασθούν μαζί και να πετύχουν τους στόχους της ομάδας. Μία ομάδα που δεν περνάει από αυτό το στάδιο με επιτυχία καταδικάζεται σε διχασμό και χαμηλή παραγωγικότητα.

Στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη κατά το δεύτερο στάδιο ανάπτυξης της ομάδας.

1. Αναδύονται συγκρούσεις σε θέματα αξιών.
2. Προκύπτουν διαφωνίες για τους στόχους και τις εργασίες που ανατίθενται.
3. Η αυξημένη ανησυχία για ασφάλεια προκαλεί διαφωνία.
4. Μπορεί να προκύψει απογοήτευση με τους ρόλους.
5. Αρχίζει η αποσαφήνιση των στόχων.
6. Αρχίζει επίσης η αποσαφήνιση των ρόλων.
7. Τα μέλη προκαλούν τον ηγέτη.
8. Αρχίζουν να σχηματίζονται «κλίκες» και «συνασπισμοί».
9. Εκδηλώνεται μισαλλοδοξία και αντίθεση με τις «κλίκες» και τους «συνασπισμούς».
10. Εκδηλώνεται αυξημένη συμμετοχή των μελών.
11. Μειώνεται η νομιμοφροσύνη.
12. Εκδηλώνονται προσπάθειες για διαχείριση της κρίσεως.
13. Αν οι προσπάθειες για διαχείριση της κρίσεως είναι επιτυχείς εκδηλώνεται προς το τέλος αυτού του σταδίου αυξημένη ομοθυμία για τους ομαδικούς στόχους και κουλτούρα.
14. Η επίλυση της κρίσεως, αν είναι επιτυχής, αυξάνει την εμπιστοσύνη και την συνοχή.

(Susan A. Wheelan, 1994).

- **Στάδιο ΙΙΙ Εξομάλυνση – Διαμόρφωση κανόνων (Norming)**

Μετά την περίοδο της θύελλας (Storming) ακολουθεί το στάδιο της εξομάλυνσης. Σε αυτό, αναπτύσσονται τα αναγκαία για την ολοκλήρωση της εργασίας ρητά και σαφή ή υπονοούμενα και συνεπαγόμενα πρότυπα και μοντέλα – κανόνες συμπεριφοράς.

Υπάρχει μια ξεκάθαρη μετακίνηση των θέσεων των μελών από ανταγωνιστικές σε συνεργατικές. Επικρατεί μεγαλύτερη τάξη από το προηγούμενο στάδιο και αναπτύσσεται η αίσθηση της συνοχής της ομάδας. Τα άτομα συνταυτίζονται με την ομάδα και αναπτύσσουν συνήθειες αντιμετώπισης των συγκρούσεων, λήψης αποφάσεων, ολοκλήρωσης των ανατεθέντων έργων, απολαμβάνουν τις συναντήσεις και ανταλλάσσουν ελεύθερα πληροφορίες. Η παραγωγικότητα συνεχίζει να αυξάνεται όσο οι γνώσεις και οι δεξιότητες της ομάδας αναπτύσσονται.

Στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη κατά το τρίτο στάδιο ανάπτυξης της ομάδας.

1. Εμφανίζεται αυξημένη σαφήνεια στόχων και συνοχή.
2. Οι ρόλοι και οι εργασίες ρυθμίζονται έτσι που να αυξάνουν την πιθανότητα της επίτευξης των στόχων.
3. Ο ρόλος του ηγέτη μετασχηματίζεται από κατευθυντικός σε συμβουλευτικό.
4. Η δομή της επικοινωνίας παρουσιάζεται πιο εύκαμπτη.
5. Το περιεχόμενο της επικοινωνίας προσανατολίζεται περισσότερο προς την εργασία.
6. Αυξάνονται οι πιέσεις για συμμόρφωση.
7. Η παρέκκλιση συμπεριφοράς που γίνεται για να βοηθήσει είναι ανεκτή.
8. Συνεχίζουν να σχηματίζονται «κλίκες» και «συνασπισμοί».
9. Παρουσιάζεται αυξημένη ανοχή στις «κλίκες» και τους «συνασπισμούς».
10. Η συνοχή και η εμπιστοσύνη αυξάνονται.
11. Η ικανοποίηση των μελών αυξάνεται.
12. Η συνεργασία είναι πιο έκδηλη από πριν.
13. Η δέσμευση των μελών στους στόχους και την εργασία είναι υψηλή.
14. Η εργασία κατανέμεται σε μεγαλύτερο βαθμό.
15. Συνεχίζουν συγκρούσεις.
16. Οι τακτικές διαχείρισης κρίσεων είναι πιο αποτελεσματικές.

17. Η ομάδα εργάζεται για να αποσαφηνίσει και να κτίσει μια ομαδική δομή που να διευκολύνει την επίτευξη των στόχων και την παραγωγικότητα.

(Susan A. Wheelan, 1994).

- **Στάδιο IV Ωριμότητα (Performing)**

Σε αυτό το στάδιο τα μέλη είναι ικανά να εστιάζουν τις ενέργειές τους στο έργο, έχοντας εργαστεί και ξεκαθαρίσει τα θέματα συμμετοχής, σκοπού, δομής και ρόλων. Η ομάδα εστιάζει τις προσπάθειές της μόνο στην επίλυση των προβλημάτων και την ολοκλήρωση του έργου. Τα μέλη αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, έχουν καλή επικοινωνία και συνεισφορά από όλους και οι προσπάθειές τους δίνουν απτά αποτελέσματα. Καθώς επιτυγχάνουν σημαντικά επιτεύγματα, το ηθικό εξυψώνεται και διαχέονται θετικά συναισθήματα για τα υπόλοιπα μέλη και τις επιτυχίες της προσπάθειας. Η ομάδα δεν προσβλέπει πλέον στον αρχηγό της για παροχή οδηγιών, γνωρίζει τι πρέπει και πώς να το κάνει και παρουσιάζει τα χαρακτηριστικά της επιτυχίας.

Στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη κατά το τέταρτο στάδιο ανάπτυξης της ομάδας.

1. Τα μέλη έχουν αποσαφηνίσει τους στόχους της ομάδας.
2. Τα μέλη συμφωνούν με τους στόχους της ομάδας.
3. Οι εργασίες ταιριάζουν με τις ομαδικές σε αντίθεση με τις ατομικές λύσεις.
4. Τα μέλη έχουν αποσαφηνίσει τους ρόλους τους.
5. Τα μέλη αποδέχονται τους ρόλους και τη θέση τους.
6. Οι εκχωρήσεις ρόλων ταιριάζουν με τις δεξιότητες των μελών.
7. Το στυλ ηγεσίας ταιριάζει με το επίπεδο ανάπτυξης της ομάδας.
8. Η αντιπροσώπευση ή η μειωμένη επέμβαση είναι το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας.

9. Η επικοινωνιακή δομή της ομάδας ταιριάζει με τις απαιτήσεις της εργασίας.

10. Η ομάδα έχει μια ανοιχτή επικοινωνιακή δομή στην οποία όλα τα μέλη συμμετέχουν και ακούγονται.

11. Η ομάδα έχει την κατάλληλη αναλογία εργασίας και κοινωνικο-συναισθηματικά στοιχεία.

12. Η ομάδα λαμβάνει, δίνει και χρησιμοποιεί ανατροφοδότηση για την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητά της.

13. Η ομάδα αφιερώνει χρόνο για να καθορίσει προβλήματα που πρέπει να επιλύσει ή αποφάσεις που πρέπει να λάβει.

14. Η ομάδα καταναλώνει χρόνο για να σχεδιάσει πως θα επιλύσει προβλήματα και πως θα λάβει αποφάσεις.

15. Η ομάδα καταναλώνει αρκετό χρόνο για συζήτηση των προβλημάτων και των αποφάσεων που αντιμετωπίζει.

16. Η ομάδα επιλέγει μεθόδους συμμετοχικής λήψης αποφάσεων.

17. Η ομάδα εφαρμόζει και αξιολογεί τις δικές της λύσεις και αποφάσεις.

18. Το επίπεδο εθελοντικής συμφωνίας είναι υψηλό.

19. Η παρέκκλιση που συσχετίζεται με την εργασία είναι ανεκτή.

20. Οι αξίες της ομάδας ενθαρρύνουν υψηλή απόδοση και ποιότητα.

21. Η ομάδα αναμένει να είναι πετυχημένη.

22. Η ομάδα ενθαρρύνει την καινοτομία.

23. Η ομάδα δίνει σημασία στις λεπτομέρειες της εργασίας της.

24. Η ομάδα αποδέχεται τις «κλίκες» και την δημιουργία «συνασπισμών».

25. Οι «υποομάδες» ολοκληρώνονται σαν σύνολο μέσα στην ομάδα.

26. Οι «υποομάδες» εργάζονται πάνω σε σημαντικά έργα.

27. Οι εργασίες περιέχουν στοιχεία ποικιλίας και πρόκλησης.

28. Οι «υποομάδες» εργάζονται πάνω σε ένα προϊόν ή έργο.

29. Η ομάδα περιλαμβάνει το μικρότερο δυνατό αριθμό μελών που είναι αναγκαία για να επιτύχει τους στόχους της.

30. Η ομάδα έχει πρόσβαση σε τεχνολογικούς και ανθρώπινους πόρους αναγκαίους για να εκπληρώσει τους στόχους της.

31. Η ομάδα έχει πρόσβαση σε τεχνολογική ή διαπροσωπική παροχή συμβουλών όταν χρειάζεται.
32. Η ομάδα έχει πρόσβαση σε τεχνολογική ή διαπροσωπική εκπαίδευση όταν χρειάζεται.
33. Η ομάδα έχει μια καθορισμένη περιοχή ευθύνης εργασίας.
34. Στην ομάδα κατανέμεται επαρκής χρόνος για να αναπτύξει μια ώριμη εργασιακή μονάδα και να εκπληρώσει τους στόχους της.
35. Οι «υποομάδες» αναγνωρίζονται και ανταμείβονται από την ομάδα.
36. Η ομάδα έχει υψηλή συνοχή.
37. Η διαπροσωπική έλξη μεταξύ των μελών είναι υψηλή.
38. Τα μέλη είναι συνεργατικά.
39. Οι περίοδοι κρίσεων είναι συχνές αλλά σύντομες.
40. Η ομάδα έχει αποτελεσματική τακτική διαχείρισης κρίσεων.

(Susan A. Wheelan, 1994).

- **Στάδιο V Διακοπή (adjourning)**

Το συγκεκριμένο στάδιο το περνούν κυρίως ομάδες που έχουν συγκεκριμένο κύκλο ζωής. Μπορεί επίσης να το περάσει μια ομάδα όταν ένα μεγάλο υποέργο ολοκληρώνεται ή όταν προστίθενται στην ομάδα νέα μέλη. Εδώ γίνεται ο απολογισμός του έργου της ομάδας, και δίνεται σοβαρή ανατροφοδότηση σε σχέση με την απόδοση και τις εργασιακές σχέσεις. Επίσης λαμβάνονται υπ' όψη τα συμπεράσματα για παρόμοιες συνεργασίες στο μέλλον.

Κάθε στάδιο ανάπτυξης της ομάδας μπορεί να εξετασθεί από δύο οπτικές γωνίες. Η πρώτη αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις των μελών. Η ομάδα προχωρεί μέσω προβλέψιμων σταδίων εξέτασης και εξάρτησης (forming), έντασης και σύγκρουσης (storming), οικοδόμησης συνοχής (norming) στο τελικό στάδιο της καθίδρυσης λειτουργικών σχέσεων. Ταυτόχρονα, η ομάδα προσπαθεί να ολοκληρώσει τις εργασίες. Το αρχικό στάδιο χαρακτηρίζεται από τον ορισμό του έργου και την ανταλλαγή πληροφοριών, ακολουθεί συζήτηση και σύγκρουση

πάνω στο έργο, ενώ στην συνέχεια έρχεται μια περίοδος που τα μέλη παρουσιάζουν τις θέσεις και τις ερμηνείες τους. Τελικά, η ομάδα καταλήγει στο στάδιο της αποτελεσματικής διεκπεραίωσης του ανατεθέντος έργου.

3. 1. Χαρακτηριστικά επιτυχημένων ομάδων

Σύμφωνα με τον Oakland (1995), οι επιτυχημένες ομάδες παρουσιάζουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

Ξεκάθαροι αντικειμενικοί σκοποί και συμφωνημένοι στόχοι.

Οποιαδήποτε ομάδα δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική αν δεν γνωρίζει τι πρέπει να πετύχει, δηλαδή ποιοι είναι οι αντικειμενικοί σκοποί και οι στόχοι της. Οι άνθρωποι είναι περισσότερο πιθανό να αφοσιωθούν στους στόχους, αν ταυτιστούν με αυτούς, τους κάνουν κτήμα τους ή ακόμα καλύτερα αν ομόφωνα συμφωνούν μαζί τους. Συνήθως είναι δύσκολο να επιτευχθεί η συμφωνία των μελών αλλά θεωρείται προαπαιτούμενο στοιχείο για την επιτυχία της ομάδας.

Ειλικρίνεια και αντιπαράθεση.

Για αν είναι αποτελεσματική η ομάδα τα μέλη θα πρέπει να είναι σε θέση να θέτουν τις απόψεις τους, την διαφορετική γνώμη τους, τα ενδιαφέροντα και τα προβλήματα χωρίς φόβο σαρκασμού ή αντεκδίκησης. Καμία ομάδα δεν εργάζεται αποτελεσματικά σε ανελέητο περιβάλλον όπου τα μέλη είναι λιγότερο πρόθυμα ή ικανά να εκφράσουν τις θέσεις τους ανοιχτά και κατά συνέπεια χάνεται πολλή ενέργεια, προσπάθεια και δημιουργικότητα.

Υποστήριξη και εμπιστοσύνη.

Η υποστήριξη συνεπάγεται και εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας. Όταν τα μέλη της ομάδας δεν αισθάνονται ότι απειλείται η θέση τους ή το τμήμα τους και νιώθουν άνετα να επικοινωνήσουν με τα υπόλοιπα μέλη χωρίς φραγμούς, οικοδομείται εμπιστοσύνη η οποία έχει ως αποτέλεσμα την λήψη της βοήθειας που χρειάζονται για να γίνουν πιο αποτελεσματικοί οι ίδιοι και κατά συνέπεια η ομάδα.

Συνεργασία και σύγκρουση

Όταν υπάρχει εμπιστοσύνη τα μέλη συμμετέχουν περισσότερο στις διαδικασίες και είναι πιο αφοσιωμένα. Οι πληροφορίες αντί να αποκρύπτονται μοιράζονται, τα μέλη ακούν τις ιδέες των υπολοίπων και συνεισφέρουν στην βελτίωσή τους. Αυτή η συνεργασία προκαλεί υψηλό ηθικό, τα μέλη μαθαίνουν να αποδέχονται τα ισχυρά και αδύνατα σημεία των υπολοίπων και συνεισφέρουν από τις γνώσεις και δεξιότητες που κατέχουν. Η ομάδα κάνει χρήση όλης της γνώσης, εμπειρίας και ικανοτήτων των μελών.

Οι συγκρούσεις αντιμετωπίζονται σαν απαραίτητο και χρήσιμο κομμάτι της ζωής του οργανισμού. Η αποτελεσματική ομάδα διαπερνά θέματα σύγκρουσης χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα για να επιτύχει τους στόχους της.

Αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.

Όπως προαναφέρθηκε, οι στόχοι πρέπει να είναι κατανοητοί από όλα τα μέλη. Αυτό βοηθάει την λήψη απόφασης. Για να γίνει η λήψη απόφασης αποτελεσματική, πρέπει η ομάδα να αναπτύξει την ικανότητα να συγκεντρώσει πληροφορίες γρήγορα και να συζητήσει ανοιχτά τις εναλλακτικές λύσεις. Έτσι, αφοσιώνονται στις αποφάσεις τους και εγγυώνται γρήγορη δράση.

Κατάλληλη ηγεσία.

Οι αποτελεσματικές ομάδες έχουν κάποιον ηγέτη, του οποίου η ευθύνη είναι να επιτύχει αποτελέσματα μέσα από τις προσπάθειες ενός αριθμού εργαζομένων. Η ισχύς και η εξουσία μπορούν να εφαρμοσθούν με πολλούς τρόπους, και τα μέλη της ομάδας συχνά έχουν διάφορες απόψεις για το στυλ ηγεσίας που προτιμούν.

Επανάληψη – ανατροφοδότηση των διαδικασιών.

Οι διαδικασίες που χρησιμοποιούν οι ομάδες τους επιτρέπουν να μάθουν από την εμπειρία τους και συνειδητά να βελτιώσουν την ομαδική εργασία. Υπάρχουν πολυάριθμοι τρόποι να λάβει η ομάδα ανατροφοδότηση, όπως η χρήση εξωτερικού παρατηρητή ή η αξιολόγηση των μελών της ομάδας από τα υπόλοιπα μέλη.

Ισχυρές δια-ομαδικές σχέσεις.

Οι άνθρωποι χρειάζονται την βοήθεια και την συμπαράσταση των υπολοίπων. Οι οργανισμοί δεν μπορούν να καταφέρουν πολλά όταν οι ομάδες τους είναι αποτελεσματικές αλλά συγκρούονται συνεχώς μεταξύ τους.

Ευκαιρίες ατομικής ανάπτυξης.

Οι αποτελεσματικές ομάδες κάνουν χρήση της δεξαμενής γνώσεων και εμπειρίας των μελών, αλλά ταυτόχρονα προσπαθούν να τους δώσουν την ευκαιρία να αναπτυχθούν και να μάθουν περισσότερα.

Βασισμένη σε εκτενή έρευνα πάνω στις ομάδες, η Bishop (1999), συγκέντρωσε τους επιπλέον παρακάτω παράγοντες, απαραίτητους για την δημιουργία και διατήρηση επιτυχημένων ομάδων:

Υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση.

Καμία προσπάθεια για ομαδική εργασία δεν θα είναι επιτυχημένη αν δεν εξασφαλίζεται η διάθεση των απαραίτητων πόρων (χρημάτων, προσωπικού, χρόνου) από την διοίκηση.

Σκοπός ύπαρξης και ενδιάμεσοι αντικειμενικοί στόχοι.

Η αξία της εργασίας για τον οργανισμό και η σύνδεσή της με την εταιρική στρατηγική και τους αντικειμενικούς σκοπούς της, πρέπει να είναι ξεκάθαρη.

Αποτελεσματική ηγεσία.

Ο ηγέτης κάθε ομάδας θα πρέπει να διατίθεται θετικά και να αφοσιώνεται πλήρως στο έργο που του ανατίθεται.

Επικοινωνία.

Η μορφή της επικοινωνίας πρέπει να είναι τέτοια που να καταργεί όλα τα λειτουργικά και ιεραρχικά εμπόδια που υπάρχουν μεταξύ των μελών της ομάδας.

Εξουσία και αυτονομία.

Οι επιτυχημένες ομάδες κατέχουν υψηλά επίπεδα εξουσίας λήψης αποφάσεων και ταυτόχρονα μεγάλο βαθμό υπευθυνότητας.

Σύστημα αξιολόγησης και αμοιβών.

Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να αξιολογούνται και να ανταμείβονται μέσα στο συνολικό πλαίσιο της φιλοσοφίας απέναντι στις ομάδες που κυριαρχεί στην επιχείρηση.

Δυναμική ομάδων.

Τα μέλη πρέπει να λειτουργούν αποτελεσματικά μέσα σε περιβάλλον συγκρούσεων, ανταγωνισμού και διαφωνιών και ταυτόχρονα να είναι πιστά στην

ομάδα, να νιώθουν άνετα με τις διαδικασίες όπως π.χ. με την ομόφωνη λήψη αποφάσεων.

Οργανωσιακή δομή.

Οι απαιτήσεις δομής των ομάδων είναι διαφορετικές από τις ιεραρχικές απαιτήσεις του υπόλοιπου οργανισμού.

Οργανωσιακός τύπος.

Οι ομάδες διαθέτουν μεγαλύτερη ευελιξία από τον οργανισμό στο σύνολό του, και τα μέλη θα πρέπει να συνταυτίζονται ταυτόχρονα με το τμήμα τους και την ομάδα τους.

Ιδιοκτησία έργου.

Υπεύθυνος και «ιδιοκτήτης» του έργου της ομάδας γίνεται τυπικά ο προϊστάμενος του τμήματος που αφορά το έργο. Τα μέλη όμως των ομάδων προέρχονται από διάφορες λειτουργικές περιοχές και γι' αυτό ο προιστάμενος θα πρέπει να αναγνωρίζει και να αντιμετωπίζει την πραγματικότητα ότι τα μέλη της ομάδας έχουν πολλές ανταγωνιστικές υπευθυνότητες .

Θέματα περιοχής ελέγχου.

Οι προτάσεις που κάνουν οι ομάδες μπορεί να απειλούν άλλες περιοχές του οργανισμού, γι' αυτό η διοίκηση θα πρέπει να κάνει γνωστό στις ομάδες την γενική κατεύθυνση του οργανισμού και το ρόλο που παίζει κάθε ομάδα στα σχέδια και τους στόχους του.

Ατομική κατάσταση των μελών της ομάδας.

Οι παραδοσιακές ιεραρχικές δομές υποστηρίζουν την ιδέα του βαθμού. Η ιεραρχία όμως μέσα στις ομάδες μπορεί να οδηγήσει στην αναποτελεσματικότητα

και να εμποδίσει την συλλογική σκέψη, τη διανομή της γνώσης, και την ομαδική λήψη αποφάσεως.

Αμοιβή απόδοσης.

Τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης και ανταμοιβών σε οργανισμό προσανατολισμένο σε λειτουργίες πρώτιστα κατευθύνονται προς τα ατομικά επιτεύγματα. Η έρευνα της Bishop (1999) αποκαλύπτει ότι οι εργαζόμενοι θα ήθελαν μείγμα ανταμοιβών για την ατομική και για την ομαδική εργασία τους.

4. 1. Αξιολόγηση απόδοσης γενικά.

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η τυπική, συστηματική εκτίμηση του πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι στις εργασίες τους σε σχέση με καθιερωμένα πρότυπα και ο διάλογος για την επικοινωνία των αποτελεσμάτων με τους εργαζόμενους. Ο τρόπος που εφαρμόζεται η αξιολόγηση απόδοσης επιδρά σημαντικά στο ηθικό των εργαζομένων, στο οργανωσιακό κλίμα και στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. (French, 1998, Ξηροτύρη- Κουφίδου Σ., 2001).

Όταν η αξιολόγηση συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης:

- Εναρμονίζει τις ενέργειες του εργαζόμενου με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει
- Προσφέρει μέσο εκτίμησης της συμβολής του καθενός στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων
- Δίνει στοιχεία για το επίπεδο των ικανοτήτων του καθενός, διευκολύνοντας τόσο τον προγραμματισμό όσο και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Ξηροτύρη- Κουφίδου Σ., 2001).

Παρόλα αυτά, γενικά υπάρχει δυσαρέσκεια ως προς τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης, όπως φαίνεται σε έρευνα που έκανε το HR conference's Conference Board (1999) στη Νέα Υόρκη και σύμφωνα με την οποία το 90 % των HR Executives θα μετέτρεπε ή θα αναθεωρούσε ή θα καταργούσε ολοκληρωτικά τις τρέχουσες διαδικασίες αξιολόγησης της εταιρίας τους. Ένας από τους λόγους που δόθηκαν είναι ότι το παραδοσιακό σύστημα αξιολόγησης, που βασίζεται στην ιεραρχική δομή, δεν ταιριάζει στις σύγχρονες πιο επίπεδες δομές που δίνουν έμφαση στις ομάδες εργασίας και στην δια-λειτουργική συνεργασία (French, 1998).

Οι σκοποί της αξιολόγησης απόδοσης είναι:

- **Στόχοι εκτίμησης**, δηλαδή ανατροφοδότηση προς τους εργαζόμενους, έτσι που να γνωρίζουν την απόδοσή τους, ύπαρξη

στοιχείων για το σύστημα αμοιβών, υποβοήθηση του έργου των μάνατζερ όσον αφορά τις αποφάσεις διατήρησης ή απόλυσης κάποιου υπαλλήλου.

- **Στόχοι εκγύμνασης και ανάπτυξης,** δηλαδή, συμβουλευτική προς τους εργαζόμενους και εκπαίδευσής τους έτσι που να βελτιώσουν την απόδοσή τους στο μέλλον και να αναπτύξουν την δυναμική τους, η ανάπτυξη αφοσίωσης προς την επιχείρηση μέσα από συζήτηση για ευκαιρίες και προγραμματισμό καριέρας, η υποκίνηση των εργαζομένων μέσα από την αναγνώριση και στήριξη των προσπαθειών τους, η ενίσχυση των σχέσεων προϊσταμένου και υφισταμένων και η διάγνωση των ατομικών και οργανωσιακών προβλημάτων (Beer M., αναφέρεται από: Brotherton P., 1996).

Η αξιολόγηση απόδοσης αποτελεί κεντρικό στοιχείο της ανάγκης του οργανισμού να διοικήσει την απόδοση των εργαζομένων της και αδιάσπαστο κομμάτι του συστήματος διοίκησης του οργανισμού για την εκπλήρωση των στόχων του.

Τα σύγχρονα στελέχη διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δίνουν τρεις λόγους για την εφαρμογή της αξιολόγησης απόδοσης (Decenzo and Robbins, 1994):

- **Ανατροφοδότηση**
- **ανάπτυξη εργαζομένων**
- **δημιουργία βάσης στοιχείων**

Επιπλέον οι παρακάτω δέκα λόγοι δικαιολογούν την αξιολόγηση της απόδοσης (White M. A., Nebeker D. M., 1996):

- **Νομικές απαιτήσεις**
- **ανάπτυξη εργαζομένων – καθιέρωση ατομικών και οργανωσιακών αντικειμενικών σκοπών εκπαίδευσης**
- **ανατροφοδότηση απόδοσης για βελτίωση της απόδοσης**

- **αποτελεί τη βάση για αποφάσεις πάνω στο προσωπικό (προαγωγές, απολύσεις, τοποθετήσεις, μεταθέσεις και μετατάξεις, πειθαρχική δράση, αποφάσεις επιλογής και πρόσληψης προσωπικού)**
- **βελτίωση στοχοθέτησης (εκτίμηση επίτευξης στόχων, αναγνώριση στόχων, θέση προτεραιοτήτων)**
- **βελτίωση υποκίνησης (αναγνώριση και ανταμοιβή προσωπικού, συμμετοχή προσωπικού)**
- **βελτίωση ανάπτυξης του οργανισμού (βάση για σχεδίαση και ανάπτυξη, βελτίωση συμπεριφοράς, σύνδεση συμπεριφοράς με τα αποτελέσματα, σχεδίαση προσωπικού, κατανόηση ρόλων, ευθυνών, εκτίμηση δυναμικής υπαλλήλων, βάση για οργανωσιακές αποφάσεις)**
- **βελτίωση της σχέσης επιβλέποντα/ προϊσταμένου και υφισταμένου.**
- **παροχή κριτηρίων αναζήτησης - εκτίμηση διαδικασιών επιλογής προσωπικού**
- **άλλοι. Δίνουν πληροφόρηση στην ανώτατη διοίκηση, θέτουν πρότυπα απόδοσης, σύγκριση απόδοσης και εκτίμηση συστημάτων προσωπικού.**

4. 2. Σφάλματα στην εφαρμογή ατομικής αξιολόγησης.

Πρώτος ο McGregor (1957) μίλησε για το «αίσθημα αβεβαιότητας» σχετικά με την ακρίβεια της ατομικής αξιολόγησης απόδοσης. Παρά την έρευνα που ακολούθησε και την χρήση νέων κλιμάκων μέτρησης (π.χ. Forced Rating) ή την μέτρηση συμπεριφορών παρά ιδιοτήτων που αξιολογούνταν την εποχή του McGregor υπάρχει μια γενική τάση των αξιολογήσεων να παράγουν εσφαλμένα αποτελέσματα.

Τα γενικά σφάλματα που είναι δυνατό να γίνουν και να μειώσουν την αξιοπιστία του συστήματος είναι δύο κατηγοριών:

Ασταθή σφάλματα όπως διαφωνία μεταξύ δύο εκτιμητών για το συγκεκριμένο θέμα ή ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, από τον ίδιο εκτιμητή αλλά σε διαφορετικό χρόνο.

Σταθερά σφάλματα ή σφάλματα «νόθων ομοιοτήτων», όπως το **σφάλμα του «φωτοστέφανου»** κατά το οποίο ο εκτιμητής αξιολογεί όλα τα χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου με τον ίδιο βαθμό στον οποίο έχει αξιολογήσει ένα από τα άλλα χαρακτηριστικά του, **σφάλμα της ανεκτικότητας** και **της επιείκειας** ή **απόλυτης αυστηρότητας** ή **σφάλμα κεντρικής τάσεως** (Ξηροτύρη- Κουφίδου Σ., 2001).

Ο W. Edward Deming (1986) δηλώνει ότι υπάρχουν τρία προβλήματα που σχετίζονται με την ατομική μέτρησης απόδοσης:

- **τα άτομα δεν μπορούν να αξιολογηθούν χωρίς να ληφθεί υπόψη η διαδικασία ή το σύστημα εργασίας μέσα στο οποίο εργάζονται.**
- **Οι αξιολογήσεις απόδοσης μπορεί να καθιερώσουν ατομικού στόχους και αντικειμενικούς σκοπούς που δεν συνάδουν απαραίτητα με αυτούς του τμήματός τους η του οργανισμού στο σύνολό του.**
- **Υπάρχουν αρνητικές επιπτώσεις για τα άτομα ως αποτέλεσμα των ατομικών αξιολογήσεων απόδοσης.**

Το άτομο ως εργαζόμενος είναι μέρος μιας διαδικασίας.

Μια διαδικασία αποτελείται από ανθρώπους, μηχανές, υλικά και μεθόδους που συνδυαζόμενα παράγουν προϊόν ή υπηρεσία. Μπορούν να υπάρξουν τόσοι περιστασιακοί περιορισμοί όσοι οι συνδυασμοί των συστημάτων και των διεργασιών ενώ οι εκτιμήσεις- αξιολογήσεις απόδοσης εστιάζουν μόνο στον εργαζόμενο. Επιπλέον ο Brumbeck (1988) δηλώνει ότι η εργασία με αυξανόμενο ρυθμό οργανώνεται σε ομάδες έτσι που γίνεται ιδιαίτερα δύσκολος ο καθορισμός του ατομικού έργου.

Έτσι, η εστίαση της διοίκησης απόδοσης στο άτομο υποθέτει ότι αυτοί μπορούν να αξιολογηθούν σαν μεμονωμένες μονάδες ξεχωριστά από τις διαδικασίες ή τις ομάδες μέσα στις οποίες εργάζονται.
Η εστίαση όμως θα πρέπει να είναι στην ανάπτυξη των εργαζομένων και τη συνεισφορά τους στις ομάδες (Bowen and lawler, 1992).

Ατομικοί στόχοι ασύνδετοι με τους μακροπρόθεσμους οργανωσιακούς στόχους.

Ο μακροπρόθεσμος στρατηγικός σχεδιασμός είναι απαραίτητο στοιχείο οποιουδήποτε καλού συστήματος διοίκησης της απόδοσης το οποίο με τη σειρά του ελέγχει τα κύρια συστήματα του οργανισμού για να εγγυηθεί την εκπλήρωση των οργανωσιακών στόχων. Σε οποιοδήποτε καλό σύστημα διοίκησης της απόδοσης οι οργανωσιακοί στόχοι είναι το σημείο έναρξης για να αναπτυχθούν ειδικότεροι τμηματικοί, λειτουργικοί, ομαδικοί και ατομικοί στόχοι. Όμως τα ατομικά πρότυπα απόδοσης που τίθενται τείνουν να δημιουργήσουν ανταγωνισμό και όχι συνεργασία. Ο Kohn (1987) υποστηρίζει την ιδέα ότι η συνεργασία διευκολύνει την υποκίνηση, τη δημιουργικότητα και την εκπλήρωση των οργανωσιακών στόχων ενώ ο ανταγωνισμός υπονομεύει τη συνεργασία και τα θετικά οφέλη που προκύπτουν από αυτή. Αυτό γίνεται, σύμφωνα με τον ίδιο, γιατί σε ανταγωνιστικές συνθήκες για να νικήσει κάποιος θα πρέπει κάποιος άλλος να χάσει. Έτσι, τα πρότυπα που καθορίζουν την ατομική επιτυχία η αποτυχία στην ατομική αξιολόγηση της απόδοσης υποστηρίζουν τον ανταγωνισμό και όχι τη συνεργασία ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού. Άρα η μείωση της συνολικής απόδοσης και η υπονόμευση της ομαδικής εργασίας είναι δύο άλλα αρνητικά αποτελέσματα της ατομικής αξιολόγησης της απόδοσης.

Αρνητικές επιπτώσεις στον εργαζόμενο από τις ατομικές αξιολογήσεις απόδοσης.

Σύμφωνα με τον Deming (1987) το αξιοκρατικό σύστημα ή η ετήσια αξιολόγηση απόδοσης είναι παράγοντας που μειώνει την ποιότητα και την παραγωγικότητα στον δυτικό κόσμο.

Το ατομικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης μειώνει την ανάληψη ρίσκου και ωθεί τους εργαζόμενους στην μετριότητα ανταμείβοντας αυτούς που θέτουν ασφαλείς στόχους. Όπως προαναφέρθηκε, αυτό το σύστημα αυξάνει τον ανταγωνισμό και υποβαθμίζει την ομαδική εργασία. Ο Deming (1987) υποστηρίζει ότι αυτό το σύστημα επίσης ωθεί τους εργαζόμενους στο να αναζητούν καλά αποτελέσματα για τον εαυτό τους και όχι για τον οργανισμό.

Συμπερασματικά, υπάρχει μια γενική τάση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης να παράγει λανθασμένα αποτελέσματα τα οποία είναι πολύ δύσκολο να διορθωθούν.

Ο Deming (1986) και άλλοι όπως ο Joiner (1994) υποστηρίζουν την παύση του συστήματος αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης. Αυτή η επιλογή όμως δεν είναι ρεαλιστική για τις περισσότερες επιχειρήσεις.

Άρα, υπάρχει η ανάγκη για μια διαφορετική προσέγγιση στην αξιολόγηση που να λαμβάνει υπόψη το άτομο, την ομάδα και την συνολική απόδοση του οργανισμού.

5. 1. Διοίκηση ολικής ποιότητας και αξιολόγηση ομάδων.

Οι γνωστότεροι συγγραφείς της διοίκησης ολικής ποιότητας συχνά διαφωνούν στη διαδικασία της αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης γιατί θεωρούν ότι δημιουργεί περισσότερα προβλήματα από αυτά που επιλύει. Ο Deming (1986) και άλλοι όπως ο Scholtes (1987), ο Starcher (1992) και ο Gerst (1995) συμφωνούν ότι θα πρέπει να καταργηθούν αυτές οι πρακτικές. Αυτή η θέση όμως αποκλίνει σημαντικά από τη θέση του παραδοσιακού HRM.

Διάφοροι ειδικοί του HRM (French, (1998), Bernardin et al., (1995), Bretz, Milcovich and Read (1992), Latham and Wexley (1993)) θεωρούν την αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων σαν κρίσιμο μηχανισμό που επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Υπάρχει όμως μια κοινή θέση στην οπία συμφωνούν και οι παραδοσικοί του HRM και οι υποστηρικτές του TQM;

Τα ιεραρχικά συστήματα που εστιάζουν στενά στην ατομική απόδοση και δεν προσαρμόζονται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο σύστημα εργασίας, είναι ασυμβίβαστα με το TQM και επίσης αντιμετωπίζουν και την κριτική των σύγχρονων συστημάτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

5. 2. Από την ιεραρχική στην οριζόντια δομή και οργάνωση.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό των TQM οργανισμών είναι ότι αυτοί έχουν λιγότερο ιεραρχική δομή από τους παραδοσιακούς οργανισμούς. Η ολοένα αυξανόμενη χρήση δομών που μειώνουν τα επίπεδα διοίκησης, όπως είναι τα **συμβούλια ποιότητας**, οι **ομάδες εργασίας** και οι **διαλειτουργικοί μηχανισμοί σχεδίασης**, αντικαθιστά σταδιακά την παραδοσιακή ιεραρχική διοίκηση και έλεγχο (Graham and LeBaron, 1994). Επιπλέον, η εργασία σε οργανισμούς TQM είναι περισσότερο πιθανό να οργανωθεί σε ομάδες. Αυτό

είναι πολλές φορές το άμεσο αποτέλεσμα των προσπαθειών απλούστευσης της εργασίας που κατευθύνεται προς σύστημα διοίκησης ολικής ποιότητας. Μαζί με τις ομάδες εργασίας διευκολύνονται οι διαδικασίες που μειώνουν την ανάγκη άμεσης επίβλεψης.

Μερικές φορές αυτές οι ομάδες σχεδιάζονται και λειτουργούν ως αυτόνομες ή αυτοδιοικούμενες (Mohrman, Cohen and Mohrman, 1995) και υπάρχει σε μεγαλύτερο έως απόλυτο βαθμό μείωση στην επίβλεψη.

Η επιπεδοποίηση των παραδοσιακών ιεραρχικών δομών και η μείωση του επιπέδου επίβλεψης έχει άμεσες επιπτώσεις στην σχεδίαση του συστήματος αξιολόγησης. Ο προσανατολισμός προς τις ομάδες σε οργανισμούς που εφαρμόζεται το σύστημα ολικής ποιότητας έχει μια επιπλέον συνέπεια. Σε οργανισμούς που οι υπευθυνότητες είναι στενά οργανωμένα σε ατομικές εργασίες ή όπου οι εργαζόμενοι είναι ατομικά υπεύθυνοι για ένα αυτόνομο κομμάτι έργου η εστίαση στην ατομική απόδοση είναι λογική.

Αλλά, ενώ οι TQM οργανισμοί δημιουργούν ομάδες και επιπεδοποιούν τις ιεραρχικές δομές τους η εστίαση στην ατομική αξιολόγηση απόδοσης είναι ανεπαρκής. Μπορεί επιπλέον να εισάγει δυσλειτουργική δυναμική στο σύστημα που θα ελαττώσει την απόδοση των ομάδων.

Οι ομάδες χρειάζονται συνεργασία και ομαδικό πνεύμα. Η απόδοση της ομάδας θα ελαττωθεί σημαντικά αν τα μέλη τους προσπαθήσουν να αυξήσουν την ατομική τους απόδοση, γιατί πιθανώς έτσι αξιολογούνται, σε βάρος των υπολοίπων μελών. Δεδομένης της ευρέως διαδεδομένης στάσης της εστίασης στην ατομική απόδοση είναι κατανοητό γιατί κάποιοι θεωρητικοί της ποιότητας βλέπουν από κριτική θέση την αξιολόγηση απόδοσης.

Υπάρχουν, παρόλα αυτά, εναλλακτικές λύσεις στην παραδοσιακή εστίαση στην ατομική απόδοση και ανάλογοι τρόποι για να γίνουν τα συστήματα αξιολόγησης ευαίσθητα στην ανάγκη για συνεργασία και ομαδική εργασία.

5. 3. Αξιολόγηση ομάδων.

Η ανάγκη για υψηλή απόδοση στις σύγχρονες επιχειρήσεις, καθιστά την μέτρηση – αξιολόγηση της απόδοσης απαραίτητο εργαλείο για την αναγνώριση

αδυναμιών, τον προγραμματισμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τη λήψη αποφάσεων και θέματα ανταμοιβών γενικά.

Η αξιολόγηση των ομάδων είναι περισσότερο πολύπλοκη από την παραδοσιακή μορφή αξιολόγησης των εργαζομένων, καθώς πρέπει να συμπεριλάβει τόσο την ομάδα ως σύνολο, όσο και την συνεισφορά του κάθε μέλους χωριστά.

Για την οργάνωση του συστήματος αξιολόγησης των ομάδων ο Zigon (1997) προτείνει τα παρακάτω έξι βήματα:

- **Ανασκόπηση των οργανωσιακών κριτηρίων, με σκοπό να εξασφαλισθεί ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν αυτά τα κριτήρια έτσι ώστε να γίνει η σύνδεσή τους με τη λειτουργία των ομάδων.**
- **Ορισμός των σημείων εκκίνησης για τις μετρήσεις με την βοήθεια πέντε εργαλείων (customer diagram, results which support organizational measures, results pyramid, work process mapping, role-result matrix) που προσδιορίζουν τα αποτελέσματα σε επίπεδο ατόμου και ομάδας που θα αποτελέσουν τη βάση για τις μετρήσεις.**
- **Απόδοση βαρύτητας στα αποτελέσματα , στάδιο κατά το οποίο συμφωνείται η σχετική βαρύτητα κάθε αποτελέσματος για την επιχείρηση και συνεπώς για την αξιολόγηση.**
- **Δημιουργία κριτηρίων μέτρησης - προσδιορισμός αριθμητικών και περιγραφικών κριτηρίων που θα χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της απόδοσης ομάδων και μελών τους (η ποσοτικοποίηση είναι προτιμότερη αλλά όχι πάντα εφικτή).**
- **Δημιουργία προτύπων απόδοσης – προσδιορισμός της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο που φθάνει και ξεπερνά τις προσδοκίες της επιχείρησης.**

- **καθορισμός του τρόπου συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων της αξιολόγησης και ανατροφοδότησης των ομάδων και των ατόμων.**

Σύμφωνα με τον Meyer (1998) η αξιολόγηση των ομάδων θα πρέπει να διέπεται από τις εξής τέσσερις αρχές ώστε να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητά της:

- **Ο κύριος σκοπός του συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει να είναι να βοηθήσει την ομάδα, και όχι την ανώτερη διοίκηση να κρίνει την πρόοδό της.**
- **Μια πραγματικά ενδυναμωμένη ομάδα θα πρέπει να παίζει κυρίαρχο ρόλο στο σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησής της.**
- **Επειδή κάθε ομάδα είναι υπεύθυνη για μια διαδικασία που περιλαμβάνει διάφορες λειτουργίες θα πρέπει να καθορίσει κριτήρια μέτρησης αυτής της διαδικασίας και**
- **κάθε ομάδα θα πρέπει να υιοθετεί τέτοιο αριθμό κριτηρίων που να μπορεί να αντιμετωπίσει.**

5. 4. Σχεδίαση συστήματος αξιολόγησης ομάδων.

Για να σχεδιαστεί ένα σύστημα αξιολόγησης της ομαδικής απόδοσης πρέπει να εκπληρωθούν οι παρακάτω έξι αντικειμενικοί σκοποί (White M.A., Nebeker D. M.):

- **Η διοίκηση απόδοσης πρέπει να μεταφέρει την εστίασή της από το άτομο στις ομάδες.**
- **Οι αξιολογήσεις θα πρέπει να είναι ακριβείς και όχι υποκείμενες σε λάθη.**
- **Πρέπει να αναπτυχθεί ένα βελτιωμένο σύστημα για ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.**

- **Οι ατομικοί στόχοι απόδοσης πρέπει να συνάδουν και να εκπληρώνουν τους γενικούς οργανωσιακούς στόχους.**
- **Πρέπει να αναπτυχθεί ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης τέτοια που τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να χρησιμοποιούνται για βελτίωση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων.**
- **Ανταμοιβές και αναγνώριση πρέπει να δίνουν έμφαση στις ομάδες.**

Εστίαση στην ομάδα.

Το πρώτο συστατικό αφορά τη μετακίνηση από την εστίαση στην ατομική απόδοση σε αυτήν της ομάδας. Συστήνεται η χρήση των αυτοδιοικούμενων ομάδων. Αυτές είναι ομάδες οργανωμένες γύρω από μια διαδικασία χωρίς την άμεση επίβλεψη κάποιου προϊσταμένου. Οι αυτοδιοικούμενες ομάδες μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητά της ομάδας, να βελτιώσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, να μειώσουν τις απουσίες και να μειώσουν το κόστος.

Επίσης, είναι συχνά απαραίτητο να εκτιμηθεί και να αξιολογηθεί η ατομική συνεισφορά στην βελτίωση των διαδικασιών και στην ατομική ανάπτυξη δεξιοτήτων. Αυτές οι εκτιμήσεις εφαρμόζονται καλύτερα από συναδέλφους και άλλα άτομα σε μια προερχόμενη από πολλά μέρη αξιολόγηση η οποία φαίνεται να είναι αρκετά ακριβής (Lutsky, Risucci and Tortolani, 1993).

Η χρήση πολλών αξιολογητών μειώνει σημαντικά τα λάθη και τα συστηματικά σφάλματα στη βαθμολόγηση. Οι ανάγκες ανάπτυξης των εργαζομένων αναγνωρίζονται συγκρίνοντας τα υπάρχοντα επίπεδα δεξιοτήτων με τις απαιτήσεις της διαδικασίας. Η αναγνώριση των δεξιοτήτων που απαιτούνται γίνεται από παρατηρητές όπως είναι τα μέλη της ομάδας και συλλέγονται με τυπικό ή άτυπο τρόπο. Αυτή η πληροφόρηση χρησιμοποιείται για να βοηθήσει τα άτομα μέλη να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Μέτρηση διαδικασίας.

Ο δεύτερος αντικειμενικός σκοπός της σχεδίασης είναι η ακριβής μέτρηση της απόδοσης. Αυτό επιτυγχάνεται μετρώντας την απόδοση της διαδικασίας και την απόδοση της ομάδας. Έχει σαν αποτέλεσμα ακριβείς αντικειμενικούς σκοπούς και μέτρα απόδοσης. Για να εφαρμοστεί θα πρέπει:

- **Να ορισθούν τα όρια των κρίσιμων διαδικασιών του οργανισμού.**
- **Να αναγνωριστούν αυτοί που εργάζονται σε αυτές τις κρίσιμες διαδικασίες, καθώς επίσης οι πελάτες και οι προμηθευτές τους.**
- **Μέτρα της διαδικασίας θα πρέπει να αναπτυχθούν για να δώσουν στην ομάδα τις πιο σημαντικές πληροφορίες που αφορούν την βελτίωση της διαδικασίας.**

Τέσσερις τύποι μέτρων διαδικασίας είναι τυπικά σημαντικοί:

- **Αποτελέσματα όπως ποσότητα και ποιότητα.**
- **Παραδοτέα όπως αποτελέσματα και αντιδράσεις των πελατών.**
- **Ποιότητα της διαδικασίας, όπως ανταπόκριση σε εσωτερικούς πελάτες.**
- **Ποιότητα των προμηθευτών, όπως αξιοπιστία και ανταπόκριση.**

Τα μέτρα της διαδικασίας αντανακλούν την αποδοτικότητα (κόστος μονάδας) και την ποιότητα (άχρηστα, επανεργασία, λάθη κλπ) από τις εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού που οφείλονται σε παράγοντες του συστήματος (υλικά, μηχανήματα, προσωπικό και μέθοδοι), που είναι ζωτικής σημασίας για διαγνωστικούς σκοπούς.

Όταν δεν υπάρχουν στην επιχείρηση τέτοια στοιχεία είναι απαραίτητο αυτά να αναπτύσσονται.

Ευκαιρίες βελτίωσης των διαδικασιών αναγνωρίζονται με την εξαίρεση των τεσσάρων τύπων μέτρων που αναγνωρίστηκαν πιο πάνω.

Τα νέα μέτρα των διαδικασιών απαιτούν κάποια οργάνωσιακή επανασχεδίαση. Πρέπει να γίνει μετακίνηση από έναν οργανισμό που είναι δομημένος γύρω από τις λειτουργίες σε έναν που είναι δομημένος γύρω από διαδικασίες.

Ανατροφοδότηση έγκαιρη και σχετική.

Είναι το τρίτο στοιχείο στην ανάπτυξη του συστήματος αξιολόγησης. Περιλαμβάνει και αντικειμενικά και υποκειμενικά μέτρα. Τα υποκειμενικά μέτρα σχεδιάζονται γύρω από τις διαδικασίες του οργανισμού. Η ανατροφοδότηση της απόδοσης πρέπει να δίνεται στα μέλη της ομάδας τακτικά για να βοηθηθεί η βελτίωση των εργασιών.

Αυτό το σύστημα μέτρησης θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί τουλάχιστον τρία μέτρα ποιότητας:

- **Ικανοποίηση πελατών με την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παράγει η ομάδα.**
- **Ποιότητα του προϊόντος μετρημένη ακριβώς βασισμένη στις απαιτήσεις του πελάτη.**
- **Αποδοτικότητα των διαδικασιών που χρησιμοποιεί η ομάδα για να παράξει το προϊόν.**

Η ανατροφοδότηση που αφορά τις προσπάθειες βελτίωσης της διαδικασίας πρέπει να γίνονται συχνά ενώ η ομαδική και η ανατροφοδότηση της επίβλεψης μπορεί να γίνει πιο σπάνια. Η διάρκεια πάντως εξαρτάται από την διαδικασία και τον οργανισμό. Επίσης πρέπει οι ατομικοί στόχοι απόδοσης να συνάδουν με και να εκπληρώνουν τους γενικούς οργανωσιακούς στόχους και να αναπτυχθεί

ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης τέτοια που τα αποτελέσματα να χρησιμοποιούνται για βελτίωση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων.

Τα τέταρτο και πέμπτο στοιχείο προχωρούν ανάλογα. Όταν οι ατομικοί στόχοι θα έχουν αντικατασταθεί από τους ομαδικούς και τους οργανωσιακούς, το ενδιαφέρον μεταφέρεται από την τιμωρία του ατόμου στην βελτίωση των διαδικασιών. Ανταμοιβές και αναγνώριση πρέπει να δίνουν έμφαση στις ομάδες.

Το τελευταίο στοιχείο αφορά την επιβράβευση της ομαδικής προσπάθειας. Αυτή περιλαμβάνει χρηματικά βραβεία ανάλογα της αξίας της βελτίωσης της διαδικασίας και σύμφωνα με τη γενική κουλτούρα του οργανισμού.

5. 5. Μοντέλο αξιολόγησης ομάδων.

Το μοντέλο TOPM (Team Oriented Performance Management) προτείνεται από τους White M. A. και Nebeker D. M. (1996) για να καλύψει την ασυμβατότητα μεταξύ των αρχών του TQM και των παραδοσιακών συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης σε συστήματα εργασίας που εστιάζουν στις ομάδες.

Με την προσέγγιση **TOPM** οι ατομικές αξιολογήσεις απόδοσης για κάθε μέλος της ομάδας αποτελούνται από τουλάχιστον τρία στοιχεία. Αυτά είναι:

- **Η ποσότητα της βελτίωσης πάνω από μια βάση αναφοράς στην ποιότητα της διαδικασίας που επιτεύχθηκε από την ομάδα σαν σύνολο.**
- **Η ατομική συνεισφορά των εργαζομένων στις ομαδικές προσπάθειες βελτίωσης της διαδικασίας**
- **Η έκταση στην οποία ο εργαζόμενος αναπτύσσει δεξιότητες σχετικές με τη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας και τις συνεχείς συνεισφορές.**

Μια φόρμουλα για τη βαθμολόγηση δίνεται παρακάτω:

Overall performance appraisal	=	W1*	Process improvement over baseline	+W2*	Individual contributions to process improvement	+W3*	Individual skills development

(White M. A. και Nebeker D. M., 1996)

Process improvement over baseline

Είναι ο βαθμός βελτίωσης της διαδικασίας που πετυχαίνει η ομάδα όπως μετριέται από το αποτέλεσμα, την απόδοσή της παραγωγής, τα μέτρα των διαδικασιών/μεθόδων και την ικανοποίηση του πελάτη. Αυτά τα μέτρα βαθμολογούνται με συντελεστές βαρύτητας και συνδυάζονται σε έναν απλό βαθμό. Αυτός ο βαθμός δίδεται σε κάθε μέλος της ομάδας.

Individual contributions to process improvement

Είναι οι πιθανές μετρήσεις της ατομικής συνεισφοράς των μελών της ομάδας και μπορεί να περιλαμβάνουν στοιχεία όπως παροχή πληροφοριών στις συναντήσεις της ομάδας, ανάλυση της διαδικασίας και συλλογή πληροφοριών. Εκτιμήσεις από διάφορα πρόσωπα ή μόνο από τα μέλη της ομάδας μπορούν να βοηθήσουν στην εκτίμηση αυτού του στοιχείου. Οι πολλαπλές πηγές βαθμολόγησης μειώνουν το σφάλμα στις βαθμολογήσεις.

Individual skills development

Το τρίτο στοιχείο είναι η βαθμολόγηση του προϊσταμένου για τις προσπάθειες του εργαζομένου να αναπτύξει νέες δεξιότητες σχετικές με τη βελτίωση των μεθόδων και τη συμμετοχή στην ομάδα. Ο σκοπός αυτής της αξιολόγησης είναι να αναγνωριστεί και να ανταμειφθεί η τεχνική ανάπτυξη του εργαζόμενου.

Τα παραπάνω στοιχεία δεν μπορούν να αξιολογηθούν με όμοιους συντελεστές βαρύτητας. Η εκλογή των συντελεστών θα πρέπει να είναι έργο σχετικών στελεχών του οργανισμού. Το σχετικό μέγεθος αυτών των συντελεστών δεν είναι ζωτικής σημασίας.

5. 6. Εφαρμογή του TOPM.

Θεωρείται δεδομένο ότι το ανώτερο επίπεδο διοίκησης θα πρέπει να έχει ολοκληρώσει τις παρακάτω εργασίες πριν προχωρήσει στη σχεδίαση και εφαρμογή του **TOPM:**

- **Ανασκόπηση και ανατροφοδότηση από τους πελάτες.**
- **Καθορισμός των απαιτήσεων των πελατών.**
- **Ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου.**
- **Παροχή οδηγιών στον οργανισμό για ανάπτυξη του συστήματος διοίκησης απόδοσης.**

Σχεδίαση του νέου συστήματος διοίκησης απόδοσης.

Όπως φαίνεται στο παρακάτω πίνακα οι ευθύνες της σχεδίασης του νέου συστήματος είναι κοινές για όλα τα επίπεδα διοίκησης. Η συνεργασία μεταξύ των επιπέδων της ιεραρχίας θεωρείται δεδομένη για την επιτυχία της σχεδίασης του συστήματος.

Ευθύνες σχεδίασης συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης για όλα τα επίπεδα του οργανισμού

1. Ανασκόπηση των ευθυνών και των οδηγιών της διοίκησης (απαιτήσεις των πελατών, στρατηγικά σχέδια και οδηγίες που αναφέρονται στο σύστημα)
2. Ορισμός των κρίσιμων διαδικασιών
   - Αναγνώριση κρίσιμων διαδικασιών
   - Καθορισμός παραδεκτών ορίων των διαδικασιών
   - Αναγνώριση κρίσιμων υπο-διαδικασιών
   - Αναγνώριση του προσωπικού στις διαδικασίες – υπο-διαδικασίες
   - Διεξαγωγή και ανασκόπηση των αποτελεσμάτων των δυνατοτήτων βελτίωσης διαδικασιών
3. Ορισμός των οργανωσιακών στόχων σε επίπεδο διαδικασίας και ομάδας
4. Ανάπτυξη μετρήσεων αποτελεσμάτων προϊόντος ή υπηρεσίας
5. Καθορισμός απαιτήσεων ή βημάτων για να επιτύχουν τους στόχους οι ομάδες
6. Καθορισμός απαιτήσεων ή βημάτων για να επιτύχουν τους στόχους τα άτομα
7. Ανάπτυξη συστήματος ανατροφοδότησης και ανταμοιβής
   - Ανάπτυξη μηχανισμού ανατροφοδότησης και ανταμοιβής για ομάδες
   - Ανάπτυξη μηχανισμού ανατροφοδότησης και ανταμοιβής για τα άτομα

(Πίνακας 5. 1.) (White M. A. και Nebeker D. M., 1996)

Συμπεράσματα.

Η παραδοσιακή αξιολόγηση απόδοσης φαίνεται ανεπαρκής και ίσως και καταστροφική.

Προτιμήθηκε η προσέγγισή που είναι βασισμένη σε ομάδες που εστιάζει στην βελτίωση των διαδικασιών και την προσωπική ανάπτυξη.

Το **TQPM** βελτιώνει τις μεθόδους ενώ ταυτόχρονα είναι σε συμφωνία με τους ατομικούς στόχους αντί να συγκρούεται με αυτούς. Επιπλέον ενθαρρύνει τη συνεργασία και την ομαδική εργασία αντί για τον ανταγωνισμό. Η ατομική ανάπτυξη ενθαρρύνεται να στοχεύει σε βελτιωμένη μελλοντική απόδοση.

5. 7. Το μοντέλο EFQM

Η φιλοσοφία του TQM αναγνωρίζει ότι η ικανοποίηση του πελάτη, οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης, η ασφάλεια και η φροντίδα για το περιβάλλον είναι παράμετροι αμοιβαία εξαρτημένες και μπορούν να εφαρμοσθούν σε οποιοδήποτε οργανισμό. Η εφαρμογή του TQM απαιτεί επένδυση πρωταρχικά στους ανθρώπους και στον χρόνο (χρόνο για να εφαρμοσθούν νέες ιδέες, χρόνος για εκπαίδευση, χρόνος για να κατανοήσουν οι εργαζόμενοι τα οφέλη και να προχωρήσουν σε νέα κουλτούρα). Το ερώτημα είναι πως οι οργανισμοί θα γνωρίζουν ότι πλησιάζουν στην εφαρμογή του TQM ή ότι βρίσκονται στο σωστό δρόμο. Ειδικότερα πως θα μετρήσουν την πρόοδό τους.

Υπάρχουν πολλές πρόσφατες μελέτες που αναζητούν ένα πρότυπο TQM απέναντι στο οποίο θα αξιολογηθούν οι οργανισμοί ή θα μετρήσουν οι ίδιοι τον εαυτό τους για να διεκπεραιώσουν μια ανάλυση κενού. Για τους περισσότερους οργανισμούς η ικανότητα της κρίσης της θέσης και της προόδου τους απέναντι σε ένα αποδεκτό πλαίσιο προτύπων είναι μεγάλης αξίας.

Η σημαντική θέση των ομάδων στη φιλοσοφία ποιότητας αποδεικνύεται από την συμμετοχή τους ως κριτήριο σε διαγωνισμούς ποιότητας π.χ. Malcolm Baldridge National Quality Award και EFQM, καθώς και η καθιέρωση ειδικών βραβείων που αφορούν στη συμβολή των ομάδων στην προσπάθεια του οργανισμού για βελτίωση της ποιότητας, π.χ. National Society for Quality through Teamwork (NSQT)/MichelinExcellence Awards.

Στην Ελλάδα τα πρώτα βήματα προς την κατεύθυνση της βράβευσης της ποιότητας έχουν γίνει από το EFQM.

Το EFQM είναι μη κερδοσκοπικός οργανισμός που ιδρύθηκε το 1988 από τους προέδρους 14 μεγάλων ευρωπαϊκών εταιριών (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen κ.α.). Εδρεύει στις Βρυξέλλες και σήμερα αριθμεί πάνω από 800 μέλη σε όλη την Ευρώπη. Το EFQM είναι ένας από τους ηγετικούς οργανισμούς που σαν κύρια δραστηριότητα του έχει την ανάπτυξη, προβολή και διάδοση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ευρώπη. Τελικός στόχος του είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων με την

ενδυνάμωση του ρόλου του Management στις στρατηγικές ποιότητας. Το EFQM αποτελείται από Εθνικούς Εταίρους (National Partner Organizations), έναν σε κάθε μια από 24 Ευρωπαϊκές χώρες. Οι οργανισμοί αυτοί είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση των στρατηγικών του στόχων και την προώθηση των προϊόντων του. Το επίσημο αυτό ρόλο για την Ελλάδα κατέχει η ΕΕΔΕ.

Το EFQM έχει καθιερώσει το θεσμό της Ευρωπαϊκής Διάκρισης των Επιχειρήσεων στα Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας, με μεγαλύτερη διάκριση αυτή του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (European Quality Award).

Υπάρχουν τα παρακάτω τρία επίπεδα διάκρισης ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η εταιρία σε σχέση με τα κριτήρια του μοντέλου:

- **Committed to Excellence in Europe,** που απευθύνεται σε επιχειρήσεις που βρίσκονται στην αφετηρία της πορείας προς την επιχειρηματική τελειότητα,
- **Recognized for Excellence in Europe,** για επιχειρήσεις που έχουν προχωρήσει σε θέματα επιχειρηματικής τελειότητας, και
- **European Quality Award** που απονέμεται σε εταιρίες που βρίσκονται σε άριστα επίπεδα ποιότητας.

Το να είναι μια επιχείρηση τέλεια απαιτεί τη δέσμευση της ηγεσίας και την αποδοχή ενός συνόλου αρχών στο οποίο η οργάνωση βασίζει τις συμπεριφορές, τις δραστηριότητες και τις πρωτοβουλίες της. Για να βοηθήσει και να καθοδηγήσει μια επιχείρηση να βελτιώσει την απόδοσή της το EFQM δημιούργησε το πρότυπο τελειότητας EFQM. Αυτό το πρότυπο, που είναι η εφαρμογή των θεμελιωδών εννοιών που απεικονίζονται σε ένα δομημένο σύστημα διοίκησης, χρησιμοποιείται τώρα από πολλούς οργανισμούς στην Ευρώπη. Ανεξάρτητα από το είδος, το μέγεθος, τη δομή ή την ωριμότητα του οργανισμού το πρότυπο τελειότητας EFQM είναι ένα πρακτικό εργαλείο που βοηθά όλους τους οργανισμούς να εντοπίσουν τα ισχυρά τους σημεία και τις

περιοχές που επιδέχονται βελτίωση. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί με διάφορους τρόπους:

- **Σαν εργαλείο αυτοαξιολόγησης** που εντοπίζει σε πιο σημείο του μονοπατιού επιχειρηματικής αριστείας βρίσκεται ο οργανισμός. Ταυτόχρονα ο οργανισμός είναι σε θέση να εντοπίσει και να κατανοήσει τα κενά που υπάρχουν στις διαδικασίες του, να προσδιορίσει περιοχές για βελτίωση και να σκεφθεί λύσεις.
- **ως εργαλείο** για συγκριτική μέτρηση επιδόσεων με άλλες επιχειρήσεις.
- **ως βάση** για ένα κοινό κώδικα **επικοινωνίας** και **τρόπο σκέψης.**
- **ως δομή** για το σύστημα διοίκησης του οργανισμού.

Το μοντέλο, αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για να επιτύχει ένας οργανισμός την επιχειρηματική αριστεία βελτιώνοντας την απόδοσή του σε όλες τις δραστηριότητές του, με την προϋπόθεση ότι τα άριστα επιχειρηματικά αποτελέσματα σε σχέση με την απόδοση του οργανισμού, τους πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό και την κοινωνία, επιτυγχάνονται μέσα από την καθοδήγηση της ηγεσίας, της εταιρικής πολιτικής και στρατηγικής, της αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρώπων, των πόρων, των συνεργασιών και των διαδικασιών.

Τα οφέλη

Η διαδικασία της διάκρισης των οργανισμών στο πρόγραμμα ανταποδίδει σημαντικά οφέλη στον οργανισμό σε σχέση με τον χρόνο και το κόστος που απαιτείται . Πιο συγκεκριμένα:

- προσφέρει μια ολοκληρωμένη ανάλυση του οργανισμού

- επιτρέπει στους οργανισμούς να πληροφορηθούν τις προτεραιότητές τους και να εστιάσουν τις προσπάθειές τους σε δραστηριότητες βελτίωσης
- προσφέρουν ένα πρακτικό και εύχρηστο τρόπο για να κερδίσουν οι οργανισμοί περισσότερη εμπειρία και εξοικείωση με το Μοντέλο EFQM και την τεχνική της αυτοαξιολόγησης ως εργαλείο για τον προσδιορισμό και τη σωστή διαχείριση των περιοχών προς βελτίωση
- προσφέρουν την αφετηρία για το ταξίδι των οργανισμών προς την Επιχειρηματική Αριστεία και στον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων βελτίωσης
- προσφέρουν στους οργανισμούς την ευκαιρία να αξιολογηθούν αμερόληπτα από έναν έμπειρο, ειδικά εκπαιδευμένο και εξουσιοδοτημένο από την ΕΕΔΕ και το EFQM Επικυρωτή
- αποδεικνύουν στους υπάρχοντες και μελλοντικούς πελάτες ότι η διάκριση που πέτυχαν βασίζεται στη συνεχόμενη βελτίωση, προσφέροντας σαφή προοπτική της ποιότητας των δραστηριοτήτων τους
- προσφέρουν μία κοινή γλώσσα για τον αποτελεσματικό διάλογο μεταξύ του οργανισμού και των άλλων επιτυχημένων και σωστά διοικούμενων οργανισμών που χρησιμοποιούν το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM και πιθανόν να οδηγηθούν σε περαιτέρω επιχειρηματικές ευκαιρίες .

Τα Κριτήρια του EFQM που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό είναι:

- Οι άριστοι Οργανισμοί διαχειρίζονται , αναπτύσσουν και απελευθερώνουν τις δυνατότητες του προσωπικού , σε ατομικό , ομαδικό και σε εταιρικό επίπεδο.

- Προωθούν την ίση μεταχείριση και την ισότητα και εμπλέκουν και ενδυναμώνουν τους ανθρώπους τους. Νοιάζονται για, επικοινωνούν με, επιβραβεύουν και αναγνωρίζουν με τρόπο ο οποίος δίνει κίνητρα στο προσωπικό και ενισχύει την επιστράτευση των ικανοτήτων και της γνώσης προς όφελος του Οργανισμού.
- Οι ανθρώπινοι πόροι σχεδιάζονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται.
- Οι γνώσεις και οι ικανότητες των ανθρώπων εξακριβώνονται, αναπτύσσονται και υποστηρίζονται.
- Οι άνθρωποι συμμετέχουν και ενδυναμώνονται.
- Οι άνθρωποι και ο Οργανισμός βρίσκονται σε διάλογο.
- Υπάρχει επιβράβευση, αναγνώριση και φροντίδα για τους ανθρώπους.
- Οι άριστοι Οργανισμοί μετρούν και επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα όσον αφορά τους ανθρώπους τους . Μετρείται η αντίληψη και χρησιμοποιούνται Δείκτες Απόδοσης.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΕΡΕΥΝΑ

6. 1.Περίληψη

Η παρούσα έρευνα δείχνει ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες εργασίας συμβάλλει στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και συνδέεται άμεσα με την φιλοσοφία ποιότητας. Η καθιέρωση ξεκάθαρων αντικειμενικών σκοπών και στόχων θεωρείται ένας από τα πιο σημαντικούς παράγοντες αποτελεσματικότητας της ομαδικής εργασίας. Αντίστοιχα σημαντικοί παράγοντες θεωρούνται η συνεργασία των μελών και η κατάλληλη ηγεσία, η ειλικρίνεια, η εμπιστοσύνη, η υποστήριξη μεταξύ των μελών και η δημιουργική αντιπαράθεση.

Οι επιχειρήσεις, παρά την άμεση σχέση τους με την ποιότητα μέσω του ISO και του EFQM, θα πρέπει να αυξήσουν το ποσοστό συμμετοχής του προσωπικού τους σε ομάδες εργασίας και να προσανατολίσουν το τμήμα ανθρώπινων πόρων σε ουσιαστικότερο ρόλο στη σύνθεση των ομάδων. Στην επιλογή των μελών της ομάδας ιδιαίτερο βάρος πρέπει να δίνεται στην τεχνική ή λειτουργική εμπειρία και στις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και λιγότερο στις διαπροσωπικές ικανότητές τους.

Το συχνότερο πρόβλημα που αναφέρεται ότι αντιμετωπίζουν οι ομάδες είναι οι συγκρούσεις, τόσο εντός της ομάδας όσο και με άλλες ομάδες εντός του οργανισμού και διαπιστώνεται ότι για να είναι αποτελεσματική η συμμετοχή των εργαζομένων, θα πρέπει να υπάρχει σύνδεση με αμοιβές και αναγνώριση. Οι αποτελεσματικές ομάδες ανταμείβονται κυρίως με μη οικονομικές ανταμοιβές.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις που ερευνήθηκαν δείχνουν ότι έχουν κατανοήσει τους βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες αποτελεσματικότητας των ομάδων. Εντούτοις φαίνεται να μην αναγνωρίζεται η αξία και η συσχέτιση της αξιολόγησης απόδοσης με την επιτυχία των ομάδων εργασίας.

Τελικά, προτείνεται ένα σύστημα αξιολόγησης της ομαδικής εργασίας (TOPM) που βελτιώνει τις μεθόδους, είναι σε συμφωνία με τους ατομικούς στόχους αντί να συγκρούεται με αυτούς και ενθαρρύνει τη συνεργασία και την ομαδική εργασία αντί για τον ανταγωνισμό.

6. 2. Σημασία – σκοπός της έρευνας.

Σε έναν οργανισμό που εφαρμόζει σύστημα διοίκησης ολικής ποιότητας οι εργαζόμενοι αποτελούν τον σημαντικότερο πόρο, γιατί αναγνωρίζεται ότι οι ιδέες τους, οι εμπειρίες τους, οι γνώσεις και οι δεξιότητές τους είναι απαραίτητες για την συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, της ποιότητας, των χρόνων, του κόστους και οποιουδήποτε άλλου στοιχείου μπορεί να οδηγήσει στην αποτελεσματικότερη αναγνώριση και ικανοποίηση των δηλωμένων ή υπονοούμενων αναγκών του πελάτη.

Οι περισσότερες Ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν ήδη κατανοήσει και εφαρμόσει συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας, αρχίζουν τα τελευταία χρόνια να υιοθετούν τις διεθνείς τάσεις διοίκησης και ανάπτυξης προσωπικού. Μια από τις δημοφιλείς παγκόσμια τεχνικές ενδυνάμωσης του προσωπικού είναι η δημιουργία οργανωσιακών δομών που βασίζονται σε ομάδες εργασίας. Η δημιουργία και η λειτουργία ομάδων αποτελεί βασικό στοιχείο της διοίκησης ολικής ποιότητας γιατί στηρίζεται στις αρχές της και προωθεί την εφαρμογή της (Oakland, 1995). Η χρήση των ομάδων εργασίας δεν έχει αποτελέσει αντικείμενο ευρύτερης έρευνας στην Ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα γιατί η συγκεκριμένη πρακτική δεν εφαρμόζεται ακόμα ευρέως, παρά τα αποδεδειγμένα πλεονεκτήματα που προσφέρει.

Οι παραδοσιακές οργανωσιακές δομές αποδεικνύονται δυσκίνητες και αργές στην αντίδραση στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον που διαμορφώνεται από τον αυξημένο ανταγωνισμό και την ταχεία είσοδο στην Ελληνική αγορά πολυεθνικών εταιριών, που αποσπούν σημαντικό μερίδιό της από τις εγχώριες επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα, διαπιστώνεται ότι η χρήση των ομάδων εργασίας διευκολύνει σημαντικά την επίλυση προβλημάτων, τη βελτίωση της αποδοτικότητας και την ανακάλυψη καινοτομίας. Για να μείνουν ανταγωνιστικές οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξασφαλίζουν την πλήρη συμμετοχή των εργαζομένων, με τρόπο που να βελτιστοποιεί και να πολλαπλασιάζει τις ιδιαίτερες ικανότητες, εμπειρίες και δεξιότητες όλων, προς όφελος του οργανισμού και ταυτόχρονα των ίδιων.

Αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις η χρήση των ομάδων εργασίας με τέτοιο τρόπο που να εξασφαλίζεται ότι η συνολική τους απόδοση θα είναι μεγαλύτερη από την μεμονωμένη απόδοση των μελών που τις αποτελούν.

Ο **σκοπός** της παρούσας έρευνας είναι **να διερευνηθεί ο βαθμός στον οποίο υπάρχει η φιλοσοφία των ομάδων στις σύγχρονες πιστοποιημένες για την ποιότητά τους Ελληνικές επιχειρήσεις, να προσδιοριστούν οι βασικοί παράγοντες που επιδρούν στην αποτελεσματικότητά τους, να διαπιστωθεί αν ο οργανισμός μετρά και διοικεί την απόδοση των ομάδων, να αναλυθούν τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ομάδες εργασίας, καθώς επίσης να βαθμολογηθούν κατά την κρισιμότητά τους τα κριτήρια αξιολόγησης της ομαδικής εργασίας.**

Η **υπόθεση** στην οποία βασίζεται η έρευνα είναι ότι **η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες εργασίας συμβάλλει στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων ταυτόχρονα με την ατομική τους ανάπτυξη και συνδέεται *άμεσα* με την *φιλοσοφία* ποιότητας.**

6. 3. Αποδέκτες της έρευνας – διάρθρωση – συμμετέχοντες.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το διάστημα Δεκεμβρίου 2005 – Ιανουαρίου 2006 με τη χρήση ερωτηματολογίου που παρατίθεται στο παράρτημα. Το σύνολο των ερωτήσεων ήταν κλειστού τύπου, προκειμένου να διευκολυνθούν οι ερωτώμενοι, να εξοικονομήσουν χρόνο και να είναι δυνατή η στατιστική επεξεργασία των στοιχείων. Χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert μονού αριθμού κατηγοριών στις περισσότερες ερωτήσεις, με την οποία οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με μια σειρά προτάσεων σχετικά με το αντικείμενο. Οι βαθμολογήσεις που χρησιμοποιήθηκαν είναι από το 1 έως το 5 και αντιστοιχούν στα κριτήρια: καθόλου – ελάχιστα – μέτρια – πολύ – πάρα πολύ ή ανύπαρκτη – ελάχιστη – μέτρια – σημαντική – ιδιαίτερα σημαντική ή ποτέ – σπάνια – συχνά – πολύ συχνά – συνεχώς.

Ως αποδέκτες της έρευνας επιλέχθηκαν επιχειρήσεις που έχουν πιστοποιηθεί για την ποιότητά τους σύμφωνα με τα υπάρχοντα πρότυπα, και επί πλέον έχουν ήδη ξεκινήσει την πορεία τους προς την επιχειρηματική αριστεία, δηλαδή βρίσκονται σε κάποιο από τα σκαλοπάτια του μοντέλου EFQM (European Foundation of Quality Management). Το κριτήριο αυτό επιλέχθηκε προκειμένου οι μελετώμενες επιχειρήσεις να εμφανίζουν οργανωμένη δομή, λειτουργία και πρακτικές ποιότητας που συνδέονται άμεσα με την συμβολή του προσωπικού και ειδικότερα με τη χρήση ομάδων εργασίας.

Από το σύνολο των είκοσι ερωτηματολογίων που στάλθηκαν ανταποκρίθηκαν τέσσερις επιχειρήσεις (ποσοστό ανταπόκρισης 20%): ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών Α.Ε., η ΒΙΑΝΕΞ, η ΙΩΝΙΚΗ ΣΦΟΛΙΑΤΑ και η SIEMENS, που αντιπροσωπεύουν τους τομείς των υπηρεσιών, της βιομηχανίας τροφίμων και των ηλεκτρονικών.

Οι επιχειρήσεις απασχολούν 51- 250 εργαζόμενους, πλην του Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών και της SIEMENS που απασχολούν περισσότερους. Έχουν στο σύνολό τους πιστοποιηθεί κατά ISO 9001:2000 από τον CYS/ΕΛΟΤ ή τον TUV και έχουν οργανωμένο τμήμα προσωπικού.

6. 4. Προφίλ των εταιριών.

6. 4. 1. "Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών Α.Ε.":

Στις 31 Ιουλίου 1995, η Κυβέρνηση της Ελληνικής Δημοκρατίας και η ιδιωτική κοινοπραξία υπό τη HOCHTIEF Aktiengesellschaft συνήψαν τη Σύμβαση Ανάπτυξης Αεροδρομίου (ΣΑΑ) με κοινό στόχο την ανάπτυξη του νέου διεθνή αερολιμένα στα Σπάτα, μέσω ενός συνεταιρικού σχήματος Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα. Η ΣΑΑ προβλέπει την τριακονταετή εκχώρηση της επικαρπίας, δηλαδή το αποκλειστικό δικαίωμα κατοχής και χρήσης του ακινήτου για τη "μελέτη, χρηματοδότηση, κατασκευή, ολοκλήρωση, θέση σε λειτουργία, συντήρηση, λειτουργία, διοίκηση και ανάπτυξη του αεροδρομίου".

Η περίοδος εκχώρησης ξεκίνησε το 1996 με τη δημιουργία της "Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών Α.Ε. Το Ελληνικό Δημόσιο κατέχει το 55% των μετοχών του ΔΑΑ. Ο ιδιωτικός τομέας συμμετέχει σε αυτήν τη συνεργασία μέσω τριών μετόχων που έχουν στην κατοχή τους συνολικά το 45% των μετοχών της Εταιρείας Αεροδρομίου.

Ο Δ.Α.Α προσδίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών ξεκίνησε το ταξίδι προς την Επιχειρηματική Αριστεία, πιλοτικά με την συμμετοχή της Διεύθυνσης Πληροφοριακών Συστημάτων και Τηλεπικοινωνιών. Τα αποτελέσματα της προσπάθειας αυτής έχουν αναγνωριστεί με τη διάκριση της «Δέσμευσης στην Επιχειρηματική Αριστεία - Committed to Excellence» το Μάρτιο του 2002, καθώς και με τη διάκριση το Μάρτιο του 2003 «Αναγνώρισης στην Επιχειρηματική Αριστεία - Recognized for Excellence». Η τελευταία αντιστοιχεί στο δεύτερο επίπεδο διάκρισης του EFQM και αποτελεί σημαντικό επίτευγμα για τον Δ.Α.Α., καθώς είναι το πρώτο μείζον αεροδρόμιο στην Ευρώπη που διακρίνεται από το EFQM. Η διαδικασία αναγνώρισης έφερε σημαντικά οφέλη στον οργανισμό μέσω της συμμετοχής υπαλλήλων από όλες τις βαθμίδες σε ενέργειες βελτίωσης.

6. 4. 2. ΒΙΑΝΕΞ

Αφετηρία για τη δημιουργία της ΒΙΑΝΕΞ ήταν το 1924, η δημιουργία στην Αθήνα μιας προσωπικής Εταιρείας διάθεσης φαρμακευτικών προϊόντων από τον Δημήτριο Γιαννακόπουλο. Η Εταιρεία γνώρισε την επιτυχία και η δραστηριότητά της συνεχίστηκε με την εισαγωγή φαρμάκων από τις ΗΠΑ και την Ευρώπη. Ο πρώτος μεγάλος σταθμός εξέλιξης ήταν το 1951, όταν ιδρύθηκε η ομόρρυθμη Εταιρεία ΦΑΡΜΑΓΙΑΝ που η εμπορική της δραστηριότητα επεκτάθηκε γρήγορα σε ολόκληρη την Ελλάδα. Επί σειρά ετών η ΦΑΡΜΑΓΙΑΝ ήταν αντιπρόσωπος μεγάλων διεθνών φαρμακευτικών εταιριών. Το 1971 η Εταιρεία μετατράπηκε σε ανώνυμη και έλαβε τη σημερινή της επωνυμία. Από τότε η ΒΙΑΝΕΞ συνεχίζει μια πορεία αλματώδους ανάπτυξης και καταξίωσης, αναπτύσσοντας δυναμικές συνεργασίες με διεθνείς φαρμακευτικές εταιρίες.

Η ΒΙΑΝΕΞ κατέχει εξέχουσα θέση στον τομέα της ποιότητας την τελευταία δεκαετία, στο χώρο των φαρμακευτικών επιχειρήσεων και όλων των άλλων κλάδων. Αυτό έχει επιτευχθεί με την εφαρμογή των Σύγχρονων Συστημάτων Ποιότητας των Ευρωπαϊκών / Διεθνών Νομοθετικών πλαισίων και προτύπων καθώς επίσης και των κλασικών / παραδοσιακών τεχνικών GMP, GLP, GDP, GCP, τα οποία καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες των προϊόντων της.

Ο Όμιλος της Εταιρείας έχει πιστοποιηθεί από τον ELOT μέλος του Διεθνούς Δικτύου IQNET σύμφωνα με τις απαιτήσεις των προτύπων ποιότητας από το 1994.

Επιπρόσθετα έχει εφαρμοστεί Σύστημα Επιχειρηματικής Αριστείας / Ολικής Ποιότητας τα τελευταία χρόνια και έχει πιστοποιηθεί από το EFQM – ΕΕΔΕ με το EFQM Committed to Excellence το Μάρτιο του 2003 για όλο τον Όμιλο των επιχειρήσεων της.

6. 4. 3. SIEMENS

Το Κέντρο Ανάπτυξης Λογισμικού της Siemens Α.Ε. (DI&P), ξεκίνησε από ένα πυρήνα 15 ατόμων με στόχο την εξυπηρέτηση της τοπικής αγοράς και το οποίο, μετά το 1997, με καινούργιο στρατηγικό σχεδιασμό, μετεξελίχθηκε σε μία παγκόσμια παραγωγική μονάδα. Σήμερα έχει εδραιωθεί σε διεθνές επίπεδο και διευρύνει τις δραστηριότητές του σε τεχνολογίες αιχμής, σταθερής και κινητής τηλεφωνίας και άλλων σχετικών τομέων.

Το Κέντρο Ανάπτυξης Λογισμικού DI&P απέσπασε την πρώτη διάκριση σε ανταγωνισμό με αντίστοιχες μονάδες της Ευρώπης, της Ινδίας, της Κίνας και πολλών άλλων χωρών. Η αναγνώριση αυτή του επέτρεψε να αυξήσει το εύρος των εργασιών του, ενώ σήμερα διαθέτει πάνω από 95% των υπηρεσιών του στη διεθνή αγορά τριών ηπείρων, σε συνεργασία με κέντρα της Ευρώπης και της Αμερικής.

Το Κέντρο απασχολεί σήμερα πάνω από 350 εξειδικευμένους Έλληνες μηχανικούς και εξυπηρετεί κυρίως διεθνείς ανάγκες του ομίλου στις τελευταίες τεχνολογίες αιχμής των τηλεπικοινωνιών. Το κέντρο αυτό αποτελεί μια μεγάλη

επένδυση της Siemens Ελλάδος που επιτυγχάνει τη μεταφορά τεχνογνωσίας στον τόπο μας και την αξιοποίηση του ικανότατου ελληνικού ανθρώπινου δυναμικού σε διεθνείς δραστηριότητες υψηλής τεχνολογίας.

Το DI&P έχει βραβευθεί το 2002 με το EFQM Level of Excellence : Committed to Excellence και το 2003 με το EFQM Level of Excellence : Recognized for Excellence.

6. 4. 4. ΙΩΝΙΚΗ ΣΦΟΛΙΑΤΑ

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1982, με έδρα τη Βιομηχανική Περιοχή Θεσσαλονίκης, στη Σίνδο, με την επωνυμία "Ι. Μυλόπουλος & Σία Ο.Ε. - FoodService". Από τον Αύγουστο του 2003 μετατρέπεται σε ανώνυμη εταιρεία με την επωνυμία "ΧΕΛΛΕΝΙΚ ΦΟΥΝΤ ΣΕΡΒΙΣ Α.Ε. και με διακριτικό τίτλο "Hellenic FoodService". Δραστηριοποιείται στην εμπορία και διανομή φαγητών - τροφίμων. Η εταιρία ανήκει στον Όμιλο Goody's και η Hellenic Catering A.E συμμετέχει στο μετοχικό της κεφάλαιο με ποσοστό 78%. Η Hellenic FoodService είναι εταιρία εμπορίας και διανομής, προσανατολισμένη στον πελάτη. Επιδιώκει σταθερή επαφή με κάθε έναν πελάτη, χτίζοντας σχέσεις ποιότητας και εμπιστοσύνης.

Οι άνθρωποί της, με υψηλό επίπεδο κατάρτισης, πολύχρονη γνώση της αγοράς και δέσμευση στους στρατηγικούς στόχους και την φιλοσοφία της εταιρίας, συμβάλλουν στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Η άμεση, γρήγορη και ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών αποτελεί βασικό στόχο της εταιρίας, ο οποίος επιτυγχάνεται με την εφαρμογή των διαδικασιών του συστήματος HACCP. Επίσης το 2004 διακρίθηκε στο πρώτο στάδιο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM (Commited to Excellence in Europe).

6. 5. Μεθοδολογία έρευνας.

Για την ανάλυση των στοιχείων χρησιμοποιήθηκε ο αριθμητικός μέσος (mean) από όλα τα μέσα κεντρικής τάσης, γιατί το δείγμα είναι σχετικά μικρό, δεν παρατηρήθηκαν σημαντικές τυπικές αποκλίσεις στις απαντήσεις και το

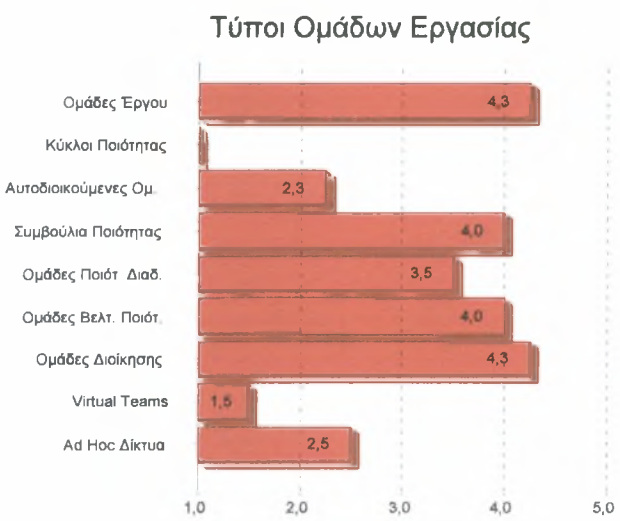
παραπάνω μέτρο δίνει καλύτερα συγκριτικά αποτελέσματα. Οι ελάχιστες ελλείπουσες τιμές που παρατηρήθηκαν αντικαταστάθηκαν με τον αριθμητικό μέσο των υπολοίπων τιμών της μεταβλητής. Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της έρευνας δεν ήταν δυνατό να αξιολογηθούν λόγω του μικρού μεγέθους του δείγματος. Εν τούτοις τα αποτελέσματα φωτίζουν αρκετές σημαντικές πτυχές της διερευνώμενης υπόθεσης.

6. 6. Ευρήματα της έρευνας.

6. 6. 1. Συμμετοχή εργαζομένων και τύποι ομάδων.

Σύμφωνα με την αρχή της διοίκησης ολικής ποιότητας που αφορά στην **συμμετοχή όλων στη βελτίωση της ποιότητας**, πρέπει να συγκροτούνται ομάδες ποιότητας σε όλα τα τμήματα και για όλες τις λειτουργίες του οργανισμού. Παρά την αναμενόμενη σύνδεση του συστήματος ποιότητας με την χρήση των ομάδων εργασίας, η συμμετοχή του προσωπικού παρουσιάζεται αρκετά μικρή σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων σε όλες τις επιχειρήσεις που ερευνώνται. Το 75 % των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί μόνο το 0 – 20 % του προσωπικού σε κάποια ομάδα ενώ το προσωπικό του 25 % συμμετέχει σε ομάδες σε ποσοστό 21 – 40 %, πράγμα φανερώνει το μακρύ δρόμο που υπάρχει ακόμα για τις Ελληνικές επιχειρήσεις προς πιο ευέλικτες και επίπεδες δομές.

Οι τύποι των ομάδων εργασίας και ο βαθμός που χρησιμοποιούνται (καθόλου: 1, ελάχιστα:2, μέτρια:3, πολύ:4, πάρα πολύ:5) από τις επιχειρήσεις φαίνονται στον παρακάτω πίνακα (6. 1.):



Σχεδιάγραμμα 6. 1.

Παρατηρείται ότι οι ομάδες έργου και οι ομάδες διοίκησης, με αριθμητικό μέσο των απαντήσεων το 4,3, χρησιμοποιούνται πιο πολύ από τις επιχειρήσεις, ακολουθούν τα συμβούλια και οι ομάδες βελτίωσης ποιότητας, ενώ οι αυτοδιοικούμενες ομάδες, οι εικονικές ομάδες και τα Ad hoc δίκτυα προτιμούνται λιγότερο από μέτρια. Τέλος οι κύκλοι ποιότητας δεν χρησιμοποιούνται καθόλου.

Οι ομάδες έργου προκύπτουν από την συνεργασία εργαζομένων από διάφορα τμήματα του οργανισμού και αποσκοπούν στη παραγωγή νέου προϊόντος ή υπηρεσίας. Αφού ολοκληρωθεί το έργο οι ομάδες διαλύονται και οι εργαζόμενοι επιστρέφουν στα τμήματά τους. Συνήθως, ομάδες έργου χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να αξιοποιηθούν οι γνώσεις, εμπειρίες και δεξιότητες των εργαζομένων, χωρίς να καταργηθεί η λειτουργική δομή τους. Το τελευταίο στοιχείο και η ανάγκη των επιχειρήσεων για σχεδιασμό και παραγωγή συνεχώς νέων ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών καθιστά αυτό τον τύπο ομάδας εργασίας ιδιαίτερα δημοφιλή.

Επίσης δημοφιλείς αποδεικνύονται οι ομάδες διοίκησης. Αποτελούνται από στελέχη της διοίκησης και αποσκοπούν στη χάραξη στρατηγικής, στην κατάλληλη κατανομή των πόρων και στον συντονισμό και έλεγχο των δραστηριοτήτων.

Οι κύκλοι ποιότητας αποσκοπούν στη βελτίωση των διαδικασιών που σχετίζονται με την ποιότητα και την παραγωγικότητα, με εθελοντική συμμετοχή των μελών τους. Γενικά οι κύκλοι ποιότητας, παρά την άνθηση που γνωρίζουν κυρίως στα Ασιατικά κράτη , δεν προτιμούνται από τις Ελληνικές επιχειρήσεις, σε αντίθεση με άλλους τύπους ομάδων που αφορούν την ποιότητα όπως τα συμβούλια ποιότητας, οι ομάδες ποιότητας διαδικασιών και οι ομάδες βελτίωσης ποιότητας, που καθορίζουν τις πολιτικές, σχεδιάζουν, επιβλέπουν την εφαρμογή και βελτιώνουν την ποιότητα στο σύνολο των δραστηριοτήτων του οργανισμού.

Οι αυτοδιοικούμενες ομάδες έχουν γενικά μεγάλη αυτονομία κινήσεων, καθώς μπορούν να θέτουν στόχους, να ορίζουν τα προβλήματα που θα επιλύσουν, να προσλαμβάνουν ή να απολύουν μέλη, να καταρτίζουν τον προϋπολογισμό και το πρόγραμμα εργασίας τους και να λαμβάνουν αποφάσεις. Έχουν μεγάλο βαθμό ελευθερίας αλλά ταυτόχρονα και αυξημένη ευθύνη για τα

αποτελέσματα της εργασίας τους. Επίσης, προϋποτίθεται υψηλού επιπέδου επιμόρφωση των μελών. Παρά την αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητα τους στο διεθνές περιβάλλον (π.χ. General Motors, Texas Instruments) και λόγω των παραπάνω ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους δεν ταιριάζουν απόλυτα με τις μη επιπεδοποιημένες ακόμα ιεραρχικές δομές των περισσότερων Ελληνικών επιχειρήσεων, γι' αυτό και χρησιμοποιούνται ελάχιστα.

Οι εικονικές ομάδες (virtual teams) συναντώνται κυρίως σε πολυεθνικές επιχειρήσεις, συνήθως του κλάδου της πληροφορικής, επιτρέποντας στους εργαζόμενους την ανταλλαγή πληροφοριών και τη συνεργασία με άτομα από όλο τον κόσμο που έχουν κοινό σκοπό μέσω σύγχρονων μέσων και τρόπων επικοινωνίας. Στις επιχειρήσεις του δείγματος (πλην της SIEMENS) δεν υπάρχει λόγος ύπαρξης τέτοιων ομάδων, γι' αυτό και παρουσιάζεται χαμηλός αριθμητικός μέσος.

Τα ad hoc δίκτυα παρουσιάζουν χαλαρή δομή και επιτρέπουν την ανταλλαγή στοιχείων ή απόψεων απρογραμμάτιστα όταν προκύψει κάποιο πρόβλημα. Επειδή δεν απαιτούν μεταβολές στη δομή του οργανισμού, πόρους, ή επιπλέον δικαιώματα στα μέλη, γίνονται συνήθως δεκτά από την διοίκηση, χωρίς όμως να αναμένονται θεαματικά άμεσα αποτελέσματα, γι' αυτό και δεν είναι ιδιαίτερα δημοφιλή.

6. 6. 2. Συμβολή των ομάδων στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Στην ανάπτυξη των ομάδων και την προώθηση της ομαδικής κουλτούρας το 50 % του δείγματος θεωρεί ότι έχουν συμβάλλει μέτρια η πιστοποίηση κατά ISO και η διάκριση στη επιχειρηματική αριστεία του EFQM, σε αντίθεση με το υπόλοιπο 50 % που θεωρεί ότι τα παραπάνω στοιχεία έχουν συμβάλλει πολύ.

Ο υψηλός βαθμός χρησιμοποίησης των ομάδων έργου και ο σχετικά υψηλός αντίστοιχος βαθμός των ομάδων που αφορούν την ποιότητα, δικαιολογεί την αυξημένη συμβολή τους στην επίτευξη επιχειρηματικών στόχων που σχετίζονται με την μείωση του κόστους, την βελτίωση της ποιότητας, την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη επίλυση προβλημάτων, την αύξηση της

ικανοποιησης των πελατών και της βελτίωσης της επικοινωνίας μαζί τους, την βελτίωση των δεικτών ποιότητας και την αντίστοιχη μείωση των ελαττωματικών εργασιών και της γραφειοκρατίας. Αναμενόμενη επίσης είναι η βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων λόγω της αυξημένης αλληλεπίδρασής τους μέσω της ομαδικής εργασίας.

Απόλυτη συμφωνία των ερωτώμενων (Std. Dev. = 0) υπάρχει στο ότι οι ομάδες εργασίας συμβάλουν μέτρια στην αύξηση του αριθμού προτάσεων και εισηγήσεων από τους εργαζόμενους (mean = 3) και στο ότι βελτιώνουν σημαντικά την επικοινωνία με τους πελάτες (mean = 4). Η μεγαλύτερη διαφωνία τους (Std. Dev. = 1.5) εστιάζεται στο ότι οι ομάδες εργασίας βελτιώνουν την απόδοση των συνεργατών καθώς επίσης και στο ότι συμβάλλουν στη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας (Std. Dev. = 1.291). Η συμβολή τους στην μείωση του αριθμού των απουσιών των εργαζομένων και στην αύξηση των πωλήσεων κρίνεται επίσης από ανύπαρκτη έως σημαντική (Std. Dev. = 1.291) με αριθμητικό μέσο το 2,5.

Με μικρή απόκλιση, το δείγμα θεωρεί ότι οι ομάδες επιτυγχάνουν σε σημαντικό βαθμό τη μείωση του κόστους, τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών και την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη επίλυση προβλημάτων. Σε μέτριο προς σημαντικό βαθμό θεωρείται ότι συμβάλλουν στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, στη βελτίωση των δεικτών ποιότητας, στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη μείωση των ελαττωματικών και διορθωτικών εργασιών, στη βελτίωση της επικοινωνίας και των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και στη μείωση της γραφειοκρατίας, ενώ ανύπαρκτη έως ελάχιστη θεωρείται η συμβολή των ομάδων στη διαμόρφωση πιο ευέλικτης και οριζόντιας δομής, στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης ή στην ταχύτερη διείσδυση σε νέες αγορές (Πίνακας 6. 1.).

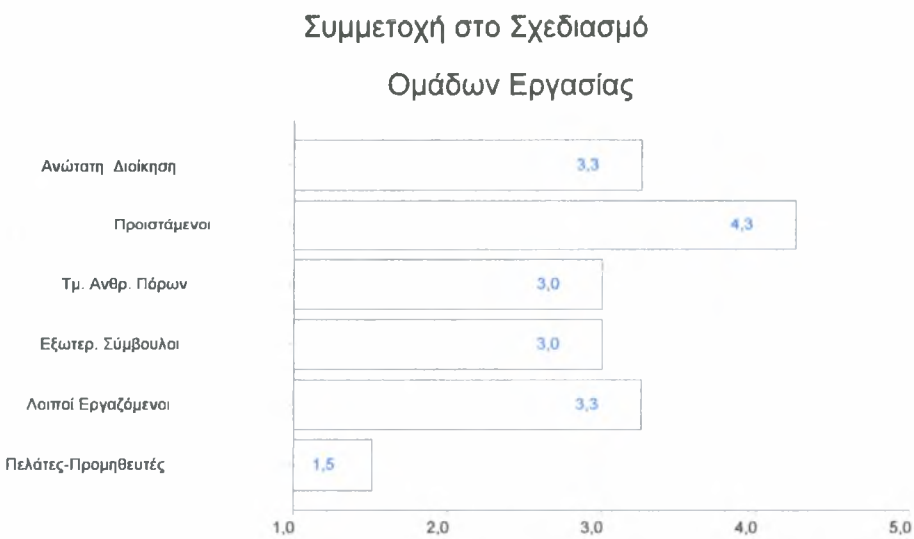
Συμβολή των ομάδων στην επίτευξη των παρακάτω στόχων των επιχειρήσεων.

	Mean	Std. Dev.
Ανάπτυξη και προώθηση νέων προϊόντων	2.75	0.5
Μείωση του κόστους	4.00	0.816
Βελτίωση ποιότητας προϊόντος ή υπηρεσίας	4.00	0.816
Αύξηση ικανοποίησης πελατών	3.75	0.5
Αύξηση παραγωγικότητας της επιχείρησης	3.50	0.577
Ταχύτερη αντιμετώπιση προβλημάτων	4.00	0.816
Αποτελεσματικότερη επίλυση προβλημάτων	4.00	0.816
Βελτίωση δεικτών ποιότητας	3.75	0.957
Διαμόρφωση πιο ευέλικτης και οριζόντιας δομής	1.75	0.957
Βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων εργαζομένων	3.50	0.577
Αύξηση ατομικής απόδοσης	3.25	0.5
Βελτίωση συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης	3.50	0.577
Βελτίωση συνεργασίας με πελάτες και προμηθευτές	3.50	0.577
Μείωση ελαττωματικών και διορθωτικών εργασιών	3.75	0.5
Μείωση παραπόνων, επιστροφών και πληρωμών αποζημιώσεων	3.25	0.957
Βελτίωση οργανωτικού κλίματος - ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας σε ολόκληρο τον οργανισμό	3.00	0.816
Βελτίωση εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας	2.50	1.291
Βελτίωση επικοινωνίας και σχέσεων μεταξύ εργαζομένων	3.75	0.5
Αύξηση ικανοποίησης των εργαζομένων	2.75	0.957
Αύξηση του αριθμού προτάσεων και εισηγήσεων από τους εργαζομένους	3.00	0
Βελτίωση γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων	3.25	0.5
Μείωση του αριθμού απουσιών των εργαζομένων	2.50	1.291
Βελτίωση της απόδοσης των συνεργατών	2.75	1.5
Βελτίωση επικοινωνίας με τους πελάτες	4.00	0
Βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης	1.50	0.577
Αύξηση πωλήσεων	2.50	1.291
Αύξηση κερδών	2.50	1
Ταχύτερη διείσδυση σε νέες αγορές	1.75	0.957
Μείωση της γραφειοκρατίας	3.75	0.5
Αύξηση δημιουργικότητας και καινοτομίας	3.25	0.957
Αύξηση ευελιξίας	2.50	1

Πίνακας 6. 1.

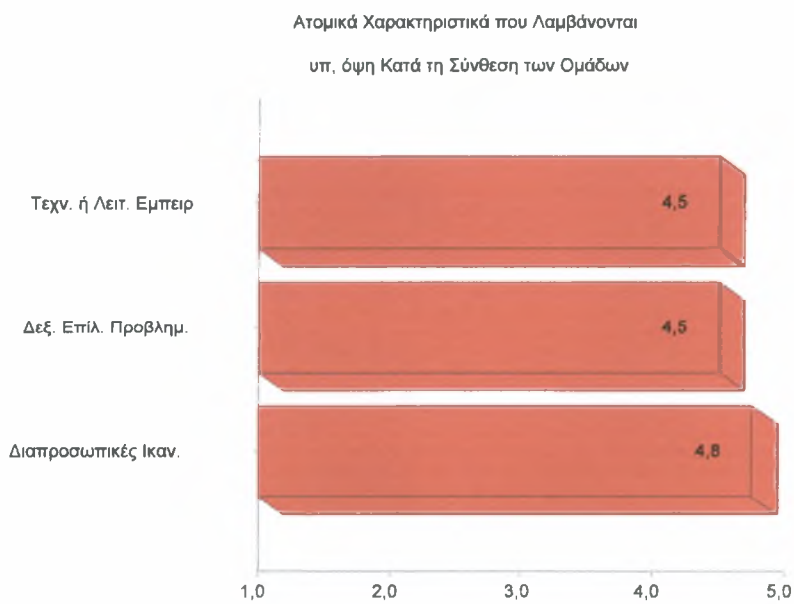
6. 6. 3. Σχεδιασμός των ομάδων εργασίας.

Στην ερώτηση ποιοι συμμετέχουν στον σχεδιασμό των ομάδων εργασίας και σε ποιο βαθμό, φάνηκε ότι ιδιαίτερα συμμετέχουν οι προϊστάμενοι των τμημάτων σε βαθμό πολύ έως πάρα πολύ (συμπέρασμα που αναμένεται λόγω της προτίμησης στις ομάδες έργου που εξυπηρετούν κυρίως τα διάφορα τμήματα του οργανισμού), ακολουθούν η ανώτατη διοίκηση και οι λοιποί εργαζόμενοι ενώ το τμήμα ανθρώπινων πόρων και εξωτερικοί σύμβουλοι συμμετέχει μέτρια. Ξενίζει το γεγονός ότι το τμήμα ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης συμμετέχει στον ίδιο βαθμό με εξωτερικούς συμβούλους, πράγμα που δείχνει ότι ακόμα και σε περιβάλλον ολικής ποιότητας το συγκεκριμένο τμήμα του οργανισμού δεν έχει λάβει ακόμα τη θέση που του αρμόζει. Οι τάσεις γύρω από τα θέματα προσωπικού σε περιβάλλον διοίκησης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) θέλουν το τμήμα ανθρώπινων πόρων να είναι ο βασικός μοχλός αλλαγής προς την κουλτούρα ποιότητας και να αναπτύξει μια σχέση πελάτη με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης, διευκολύνοντας και υποκινώντας τις επιμέρους μετατροπές προς την φιλοσοφία ΔΟΠ. Οι πελάτες ή οι προμηθευτές, όπως είναι αναμενόμενο, συμμετέχουν καθόλου έως ελάχιστα (Σχεδιάγραμμα 6. 2.



Σχεδιάγραμμα 6. 2.

Κατά τη σύνθεση των ομάδων, τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων που αφορούν την τεχνική ή λειτουργική εμπειρία ή τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων έχουν αριθμητικό μέσο 4,5 , δηλαδή λαμβάνονται πολύ έως πάρα πολύ υπ' όψη ενώ ελάχιστα περισσότερο με 4,8 θεωρούνται σημαντικότερες οι διαπροσωπικές ικανότητες όπως αποτελεσματική επικοινωνία, ενεργητική ακρόαση, κριτική ικανότητα, αντικειμενικότητα και ικανότητα διαχείρισης κρίσεων (Σχεδιάγραμμα 6. 3.), παρά την άποψη των Katzenbach και Smith, (1993) κατά την οποία **«στην επιλογή των μελών της ομάδας ιδιαίτερο βάρος πρέπει να δίνεται στην τεχνική ή λειτουργική εμπειρία και στις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και λιγότερο στις διαπροσωπικές ικανότητες, οι οποίες υπάρχει η δυνατότητα να αναπτυχθούν κατά την πορεία των εργασιών, δίνοντας την ευκαιρία προσωπικής επιμόρφωσης και ανάπτυξης στα μέλη».**



Σχεδιάγραμμα 6. 3.

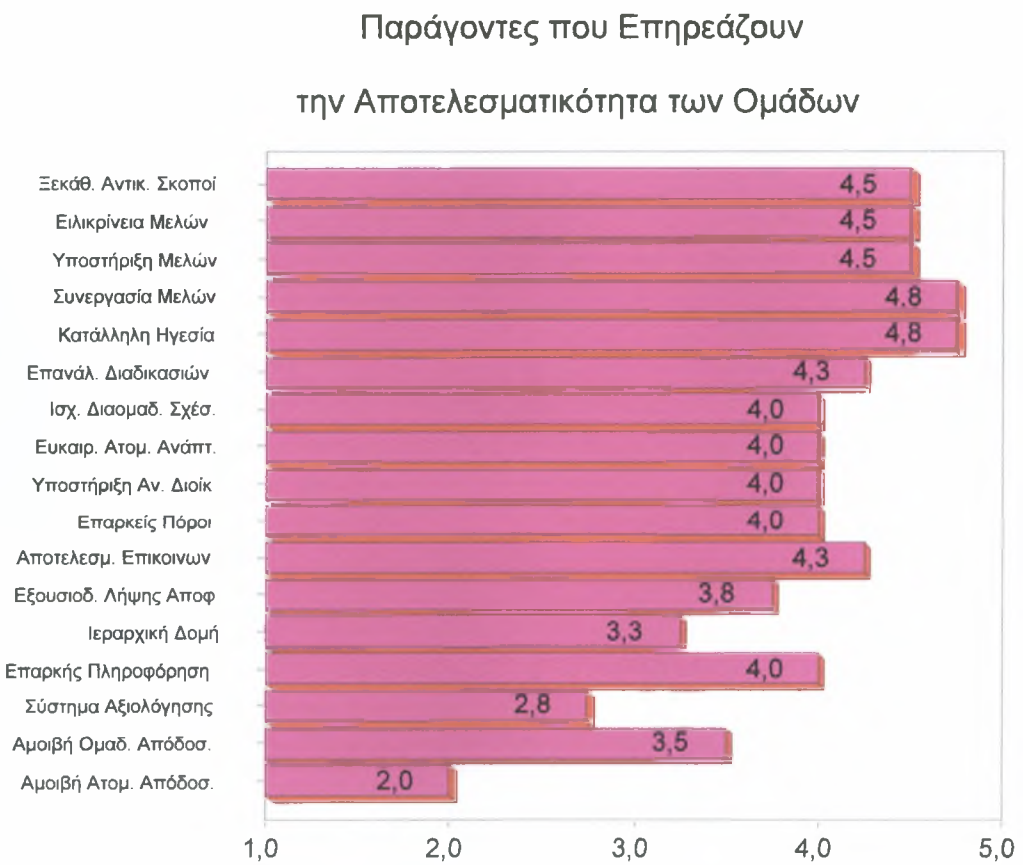
6. 6. 4. Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των ομάδων στην επιχείρηση.

Από τις ερευνώμενες επιχειρήσεις θεωρούνται πολύ έως πάρα πολύ σημαντικά στοιχεία για την αποτελεσματικότητα των ομάδων η συνεργασία των μελών και η κατάλληλη ηγεσία (4,8), ακολουθούν οι ξεκάθαροι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι, η ειλικρίνεια, η εμπιστοσύνη και η υποστήριξη μεταξύ των μελών και η δημιουργική αντιπαράθεση (4,5), η επανάληψη και ανασκόπηση των διαδικασιών λειτουργίας της ομάδας και η αποτελεσματική επικοινωνία (4,3). Η αμοιβή για υψηλή ατομική απόδοση στα ιδιαίτερα αποδοτικά μέλη θεωρείται ο λιγότερο κρίσιμος παράγοντας αφού επηρεάζει ελάχιστα την αποτελεσματικότητα των ομάδων (2,0) (Σχεδιάγραμμα 6. 4.). Η μεγαλύτερη διαφωνία των ερωτώμενων (Std. Dev. = 1.5) εστιάζεται στην υπόθεση που λέει ότι το σύστημα αξιολόγησης της ομαδικής εργασίας είναι παράγοντας που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των ομάδων στην επιχείρηση. Οι απαντήσεις κυμαίνονται από «καθόλου» έως «πολύ» με αριθμητικό μέσο το 2.75 (σχεδιάγραμμα 6. 4.).

Τα ευρήματα σε γενικές γραμμές συμφωνούν με την θεωρία της αποτελεσματικότητας των ομάδων. Σύμφωνα με τον Oakland (1995), οι επιτυχημένες ομάδες χαρακτηρίζονται από ξεκάθαρους αντικειμενικούς σκοπούς και συμφωνημένους στόχους, στοιχείο που δηλώνεται επίσης ως το πιο σημαντικό σε έρευνα των Shaw και Schneier (1995), ειλικρίνεια και δημιουργική αντιπαράθεση, υποστήριξη και εμπιστοσύνη, συνεργασία των μελών, αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, κατάλληλη ηγεσία, επανάληψη – ανατροφοδότηση των διαδικασιών, ισχυρές δια-ομαδικές σχέσεις και ευκαιρίες ατομικής ανάπτυξης. Επιπλέον, η Bishop (1999), προσθέτει ως παράγοντες απαραίτητους για την δημιουργία και διατήρηση επιτυχημένων ομάδων την υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση, την επικοινωνία, την εξουσία και αυτονομία λήψης αποφάσεων, την ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης και αμοιβών και την αμοιβή απόδοσης. Η έρευνα της Bishop (1999) αποκαλύπτει ότι οι εργαζόμενοι θα ήθελαν μείγμα ανταμοιβών για την ατομική και για την ομαδική

εργασία τους, εύρημα το οποίο σημαίνει ότι θα έπρεπε να θεωρούνται ισάξιες για την αποτελεσματικότητα των ομάδων η αμοιβή για τα ομαδικά αποτελέσματα και για την ιδιαίτερη ατομική συνεισφορά.

Το σύστημα αξιολόγησης επηρεάζει ελάχιστα έως μέτρια την αποτελεσματικότητα των ομάδων, αλλά αυτό δεν αποτελεί ένα ασφαλές συμπέρασμα αφού όλες οι ερευνώμενες επιχειρήσεις αξιολογούν την ατομική και όχι την ομαδική απόδοση. Αντίστοιχη έρευνα των Shaw και Schneier (1995) δείχνει ότι επιχειρήσεις που ανέφεραν ότι έχουν υψηλά επιτυχημένες ομάδες μετρούν την απόδοση των ομάδων διεξοδικότερα και με μεγαλύτερη συνέπεια από άλλες εταιρίες, δείχνοντας μια υψηλή συσχέτιση μεταξύ της επιτυχίας και της αξιολόγησης της ομαδικής απόδοσης.

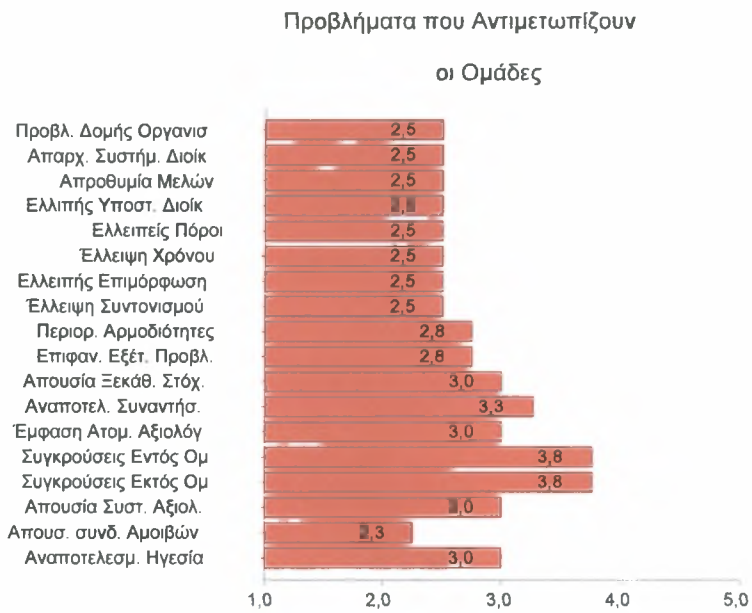


Σχεδιάγραμμα 6. 4.

6. 6. 5. Προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ομάδες.

Το συχνότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι ομάδες είναι οι συγκρούσεις, τόσο εντός της ομάδας όσο και με άλλες ομάδες εντός του οργανισμού (3,8) (Σχεδιάγραμμα 6. 5.). Θεωρείται λογικό όταν οι άνθρωποι συνεργάζονται να συμβούν συγκρούσεις τις οποίες πολλοί συνδέουν με το άγχος, την ένταση και τον εκνευρισμό, που αναπόφευκτα συμβαίνουν σε ένα χώρο εργασίας. Μερικές φορές επίσης, συμβαίνει οι λειτουργικές περιοχές της επιχείρησης να συγκρούονται γιατί έχουν διαφορετικές επιδιώξεις που δεν είναι αρμονικές κάτω από ένα κοινό στρατηγικό πλάνο δράσης. Όμως η σύγκρουση, όταν χειριστεί κατάλληλα μπορεί να δώσει αξία στην ομαδική εργασία. Μπορεί να αυξήσει τη δημιουργικότητα μέσα από την διαφορετικότητα των απόψεων (Scholtes et al., 1998). Ακολουθούν οι αναποτελεσματικές συναντήσεις (3,3), που όπως αναφέρει η βιβλιογραφία (Scholtes et al., 1998) συνήθως οφείλονται σε απώλεια χρόνου, όχι κατάλληλη προετοιμασία και απουσία κατανομής των απαραίτητων ρόλων (π.χ. διευκολυντή, χρονομέτρη, σημειωτή κλπ) και η απουσία ξεκάθαρων στόχων (3,0). Οποιαδήποτε ομάδα δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική αν δεν γνωρίζει τι πρέπει να πετύχει, δηλαδή ποιοι είναι οι αντικειμενικοί σκοποί και οι στόχοι της. Οι άνθρωποι είναι περισσότερο πιθανό να αφοσιωθούν στους στόχους, αν ταυτιστούν με αυτούς, τους κάνουν κτήμα τους ή ακόμα καλύτερα αν ομόφωνα συμφωνούν μαζί τους. Συνήθως είναι δύσκολο να επιτευχθεί η συμφωνία των μελών αλλά θεωρείται προαπαιτούμενο στοιχείο για την επιτυχία της ομάδας. Στη συνέχεια αντιμετωπίζεται το πρόβλημα της έμφασης στην ατομική αξιολόγηση (3,0), που δικαιολογείται γιατί τα πρότυπα που καθορίζουν την ατομική επιτυχία η αποτυχία στην ατομική αξιολόγηση της απόδοσης υποστηρίζουν τον ανταγωνισμό και όχι τη συνεργασία ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού. Άρα η μείωση της συνολικής απόδοσης και η υπονόμευση της ομαδικής εργασίας είναι δύο αρνητικά αποτελέσματα της ατομικής αξιολόγησης της απόδοσης.

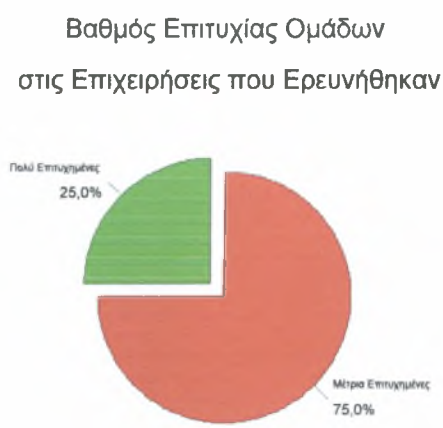
Ακολουθούν η απουσία συστήματος αξιολόγησης των ομάδων και η αναποτελεσματική ηγεσία (3,0), ενώ σχετικά σπάνια αντιμετωπίζεται ως πρόβλημα η απουσία σύνδεσης απόδοσης με το σύστημα αμοιβών (2,3).



Σχεδιάγραμμα 6. 5.

6. 5. 6. Βαθμός επιτυχίας των ομάδων.

Οι ομάδες χαρακτηρίζονται ως μέτρια επιτυχημένες στο 75 % και πολύ επιτυχημένες στο 25 % του δείγματος. Χαρακτηριστικό είναι ότι ακόμα και με τόσο μικρά ποσοστά συμμετοχής του προσωπικού, άρα αυξημένη δυνατότητα να επιλεγεί το ικανότερο προσωπικό του οργανισμού για να συμμετάσχει σε ομάδες εργασίας, ο βαθμός επιτυχίας τείνει στη μετριότητα.



Σχεδιάγραμμα 6. 6.

6. 6. 7. Κριτήρια αξιολόγησης ομαδικής εργασίας.

Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα εφαρμόζουν στο σύνολό τους σύστημα αξιολόγησης της ατομικής και όχι της ομαδικής απόδοσης. Παρ' όλα αυτά θεωρούν ότι σε ένα σύστημα αξιολόγησης της ομαδικής απόδοσης σε μεγάλο βαθμό θα πρέπει να αξιολογείται η αποτελεσματικότητα της υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση (4,0), η αύξηση της παραγωγικότητας, η αποτελεσματικότητα της ομάδας ως προς το βαθμό επίτευξης των στόχων, η ποιότητα του αποτελέσματος, η βελτίωση των διαδικασιών που επιτυγχάνεται, η αποτελεσματικότητα των συναντήσεων, η ατομική συνεισφορά στην ομαδική εργασία και οι διάφοροι οικονομικοί δείκτες που μπορεί να επηρεάσει η ομάδα με την εργασία της (3,8). Η ικανοποίηση των μελών της ομάδας (προσωπική ανάπτυξη και ευημερία), η καινοτομία και η δημιουργικότητα, οι κριτικές και αναλυτικές ικανότητες και διαπροσωπικές ικανότητες των μελών καθώς και οι τεχνικές δεξιότητες και γνώσεις που αποκτήθηκαν ακολουθούν στην βαθμολόγηση (3,0 – 3,5) ενώ σε ελάχιστο έως μέτριο βαθμό θεωρείται ότι πρέπει να συμμετέχει ως κριτήριο αξιολόγησης της ομαδικής εργασίας η ικανοποίηση του πελάτη (2,8) παρά το ότι αποτελεί πρωταρχικό επιχειρηματικό στόχο στα συστήματα ποιότητας (Σχεδιάγραμμα 6. 7.).

Σχεδιάγραμμα 6. 7.

6. 5. 8. Σύστημα ανταμοιβών ομαδικής εργασίας.

Οι επιχειρήσεις του δείγματος ανταμείβουν τις επιτυχημένες ομάδες σαν σύνολο, παρέχουν μη χρηματικά βραβεία (π.χ. Τιμητικά διπλώματα, πλακέτες, δώρα) για την καλή απόδοση των ομάδων ή ανταμείβεται ξεχωριστά κάθε μέλος της ομάδας ανάλογα με την απόδοσή του. Σύμφωνα με την έρευνα των Shaw και Schneier (1995) οι αποτελεσματικές ομάδες ανταμείβονται κυρίως με μη οικονομικές ανταμοιβές, οι οποίες παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία και εκτιμώνται ιδιαίτερα από τα μέλη, αλλά όπου δίδονται οικονομικές ανταμοιβές αυτές διανέμονται εξ' ίσου στους συμμετέχοντες. Η δημόσια αναγνώριση αποτελεί την πιο κοινή αμοιβή σε οργανισμούς που αναφέρουν υψηλά επιτυχημένες ομάδες, ενώ ακολουθούν κατά σειρά η συμβολική βράβευση, μπόνους με μετρητά ή μετοχές, εκπτώσεις και τέλος ταξίδια.

6. 7. Συμπεράσματα

Για τη διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκαν επιχειρήσεις από διάφορους κλάδους, οι οποίες είναι πιστοποιημένες για την ποιότητά τους και επιπλέον βρίσκονται σε κάποιο σκαλοπάτι επιχειρηματικής αριστείας του μοντέλου EFQM, δηλαδή εφαρμόζουν κοινά αποδεκτές πρακτικές και πολιτικές ποιότητας στο σύνολο του οργανισμού.

Η πολυπλοκότητα πολλών διαδικασιών σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες κάνει πολλές από αυτές να ξεφεύγουν από τον έλεγχο ενός και μόνο ατόμου και να προκύπτει η ανάγκη για ομαδική εργασία. Η χρησιμοποίηση ομάδων έχει πολλά πλεονεκτήματα έναντι της εργασίας ισάριθμων ατόμων που εργάζονται ανεξάρτητα (Oakland, 1995), όπως την αντιμετώπιση μεγαλύτερης ποικιλίας σύνθετων προβλημάτων τα οποία βρίσκονται πέρα από την ικανότητα ενός ατόμου ή ακόμα και ενός τμήματος, την χρησιμοποίηση δεξαμενής γνώσεων και εμπειρίας για την πιο αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων και την ικανοποίηση που δίνεται στα μέλη μέσω της συμμετοχής τους. Επιπλέον, τα προβλήματα που είναι διατμηματικά ή λειτουργικά αντιμετωπίζονται

ευκολότερα, ενώ οι πιθανές ή υφιστάμενες συγκρούσεις είναι πιο πιθανό να εντοπισθούν και να αντιμετωπισθούν.

Η ομαδική εργασία είναι βασικό συστατικό της εφαρμογής συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας σε οποιονδήποτε οργανισμό γιατί οικοδομεί εμπιστοσύνη, βελτιώνει την επικοινωνία και αναπτύσσει αλληλεξάρτηση (Oakland, 1995).

Παρόλα αυτά, η έρευνα δείχνει ότι θα πρέπει να αυξηθεί το ποσοστό συμμετοχής του προσωπικού του οργανισμού σε ομάδες εργασίας. Οργανισμοί που δεν χρησιμοποιούν πλήρως τις δεξιότητες, εμπειρίες και ικανότητες του προσωπικού αφήνουν ένα σημαντικό πόρο ανεκμετάλλευτο κατά μεγάλο ποσοστό που μπορεί να αποβεί κρίσιμο για την επιτυχία σε επιχειρησιακό περιβάλλον υψηλής ανταγωνιστικότητας.

Η φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας προϋποθέτει όχι την επιλεκτική, αλλά την καθολική συμμετοχή των εργαζομένων. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να γίνουν σημαντικές θεσμικές αλλαγές στην διάρθρωση της εργασίας έτσι ώστε να διευκολύνεται η συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και ευρεία χρήση των ομάδων εργασίας με ταυτόχρονη μείωση των ιεραρχικών επιπέδων.

Το τμήμα προσωπικού θα πρέπει να συμμετέχει ενεργά στον καθορισμό της σύνθεσης των ομάδων εργασίας με τη συνεργασία των προϊστάμενων των τμημάτων. Με τις μελέτες του πάνω στην ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας και της ηγεσίας ο Adair (1987) υποστήριξε ότι για να δημιουργηθεί μια πολύ καλή ομάδα, θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψη η **εργασία**, το **σύνολο των ατόμων** και το **άτομο**. Το κάθε μέρος επηρεάζει τα άλλα δύο και αν αγνοηθεί οποιοδήποτε από τα μέρη αυτά μειώνεται σημαντικά η αποτελεσματικότητα των άλλων δύο. Ο συμβουλευτικός ρόλος του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι καθοριστικός και πολύτιμος για την εξειδικευμένη γνώση που προσφέρει στα στελέχη γραμμής. Περιλαμβάνεται στα καθήκοντα του τμήματος η γνώση που πρέπει να έχει για το σύνολο των ατόμων και τον κάθε εργαζόμενο ιδιαίτερα, ενώ τα στελέχη γραμμής γνωρίζουν καλά το τρίτο στοιχείο που είναι η εργασία. Άρα η ισότιμη συνεργασία του τμήματος ανθρώπινων πόρων με τα στελέχη γραμμής είναι απαραίτητη για την σύνθεση των ομάδων.

Στην επιλογή των μελών της ομάδας ιδιαίτερο βάρος πρέπει να δίνεται στην τεχνική ή λειτουργική εμπειρία και στις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και λιγότερο στις διαπροσωπικές ικανότητες, οι οποίες υπάρχει η δυνατότητα να αναπτυχθούν κατά την πορεία των εργασιών, δίνοντας την ευκαιρία προσωπικής επιμόρφωσης και ανάπτυξης στα μέλη.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις που ερευνήθηκαν, έχουν κατανοήσει τους βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες αποτελεσματικότητας των ομάδων. Εντούτοις φαίνεται να μην αναγνωρίζεται η συσχέτιση και η αξία της αξιολόγησης απόδοσης με την επιτυχία των ομάδων εργασίας. Έρευνα των Shaw και Schneier (1995) δείχνει ότι επιχειρήσεις που ανέφεραν ότι έχουν υψηλά επιτυχημένες ομάδες μετρούν την απόδοση των ομάδων διεξοδικότερα και με μεγαλύτερη συνέπεια από άλλες εταιρίες, δείχνοντας μια υψηλή συσχέτιση μεταξύ της επιτυχίας και της αξιολόγησης της ομαδικής απόδοσης.

Οι ομάδες χρειάζονται συνεργασία και ομαδικό πνεύμα. Η απόδοση της ομάδας θα ελαττωθεί σημαντικά αν τα μέλη τους προσπαθήσουν να αυξήσουν την ατομική τους απόδοση, γιατί πιθανώς έτσι αξιολογούνται, σε βάρος των υπολοίπων μελών. Δεδομένης της ευρέως διαδεδομένης στάσης της εστίασης στην ατομική απόδοση είναι κατανοητό γιατί κάποιοι θεωρητικοί της ποιότητας βλέπουν από κριτική θέση την αξιολόγηση απόδοσης (Deming, 1987).

Το ατομικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης μειώνει την ανάληψη ρίσκου και ωθεί τους εργαζόμενους στην μετριότητα ανταμείβοντας αυτούς που θέτουν ασφαλείς στόχους. Όπως προαναφέρθηκε, αυτό το σύστημα αυξάνει τον ανταγωνισμό και υποβαθμίζει την ομαδική εργασία. Ο Deming (1987) υποστηρίζει ότι αυτό το σύστημα επίσης ωθεί τους εργαζόμενους στο να αναζητούν καλά αποτελέσματα για τον εαυτό τους και όχι για τον οργανισμό.

Η αξιολόγηση των ομάδων είναι περισσότερο πολύπλοκη από την παραδοσιακή μορφή αξιολόγησης των εργαζομένων, καθώς πρέπει να συμπεριλάβει τόσο την ομάδα ως σύνολο, όσο και την συνεισφορά του κάθε μέλους χωριστά.

Άρα, υπάρχει η ανάγκη για μια διαφορετική προσέγγιση στην αξιολόγηση που να λαμβάνει υπόψη το άτομο, την ομάδα και την συνολική απόδοση του οργανισμού.

Για την οργάνωση του συστήματος αξιολόγησης των ομάδων ο Zigon (1997) προτείνει τα παρακάτω έξι βήματα:

- Ανασκόπηση των οργανωσιακών κριτηρίων, με σκοπό να εξασφαλισθεί ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν αυτά τα κριτήρια έτσι ώστε να γίνει η σύνδεσή τους με τη λειτουργία των ομάδων.
- Ορισμός των σημείων εκκίνησης για τις μετρήσεις με την βοήθεια πέντε εργαλείων (customer diagram, results which support organizational measures, results pyramid, work process mapping, role-result matrix) που προσδιορίζουν τα αποτελέσματα σε επίπεδο ατόμου και ομάδας που θα αποτελέσουν τη βάση για τις μετρήσεις.
- Απόδοση βαρύτητας στα αποτελέσματα , στάδιο κατά το οποίο συμφωνείται η σχετική βαρύτητα κάθε αποτελέσματος για την επιχείρηση και συνεπώς για την αξιολόγηση.
- Δημιουργία κριτηρίων μέτρησης - προσδιορισμός αριθμητικών και περιγραφικών κριτηρίων που θα χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της απόδοσης ομάδων και μελών τους (η ποσοτικοποίηση είναι προτιμότερη αλλά όχι πάντα εφικτή).
- Δημιουργία προτύπων απόδοσης – προσδιορισμός της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο που φθάνει και ξεπερνά τις προσδοκίες της επιχείρησης.
- καθορισμός του τρόπου συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων της αξιολόγησης και ανατροφοδότησης των ομάδων και των ατόμων.

Προτείνεται για την παρούσα μεταβατική κατάσταση των επιχειρήσεων το μοντέλο TOPM (Team Oriented Performance Management) που αναπτύχθηκε από τους White M. A. και Nebeker D. M. (1996) για να καλύψει την ασυμβατότητα μεταξύ των αρχών του TQM και των παραδοσιακών συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης σε συστήματα εργασίας που εστιάζουν στις ομάδες.

Με την προσέγγιση **TOPM** οι ατομικές αξιολογήσεις απόδοσης για κάθε μέλος της ομάδας αποτελούνται από τουλάχιστον τρία στοιχεία. Αυτά είναι:

1. **Η ποσότητα της βελτίωσης πάνω από μια βάση αναφοράς στην ποιότητα της διαδικασίας που επιτεύχθηκε από την ομάδα σαν σύνολο (Process improvement over baseline).**

Είναι ο βαθμός βελτίωσης της διαδικασίας που πετυχαίνει η ομάδα όπως μετριέται από το αποτέλεσμα, την απόδοσή της παραγωγής, τα μέτρα των διαδικασιών /μεθόδων και την ικανοποίηση του πελάτη. Αυτά τα μέτρα βαθμολογούνται με συντελεστές βαρύτητας και συνδυάζονται σε έναν απλό βαθμό. Αυτός ο βαθμός δίδεται σε κάθε μέλος της ομάδας.

2. **Η ατομική συνεισφορά των εργαζομένων στις ομαδικές προσπάθειες βελτίωσης της διαδικασίας (Individual contributions to process improvement).**

Είναι οι μετρήσεις της ατομικής συνεισφοράς των μελών της ομάδας και μπορεί να περιλαμβάνουν στοιχεία όπως παροχή πληροφοριών στις συναντήσεις της ομάδας, ανάλυση της διαδικασίας και συλλογή πληροφοριών. Εκτιμήσεις από διάφορα πρόσωπα ή μόνο από τα μέλη της ομάδας μπορούν να βοηθήσουν στον υπολογισμό αυτού του στοιχείου. Οι πολλαπλές πηγές βαθμολόγησης μειώνουν το σφάλμα στις βαθμολογήσεις.

3. **Η έκταση στην οποία ο εργαζόμενος αναπτύσσει δεξιότητες σχετικές με τη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας και τις συνεχείς συνεισφορές (Individual skills development).**

Το τρίτο στοιχείο είναι η βαθμολόγηση του προϊσταμένου για τις προσπάθειες του εργαζομένου να αναπτύξει νέες δεξιότητες σχετικές με τη βελτίωση των μεθόδων και τη συμμετοχή στην ομάδα. Ο σκοπός αυτής της αξιολόγησης είναι να αναγνωριστεί και να ανταμειφθεί η τεχνική ανάπτυξη του εργαζόμενου.

Μια φόρμουλα για τη βαθμολόγηση δίνεται παρακάτω:

Overall performance appraisal	=	W1*	Process improvement over baseline	+W2*	Individual contributions to process improvement	+W3*	Individual skills development

(White M. A. και Nebeker D. M., 1996)

Τα παραπάνω στοιχεία δεν μπορούν να αξιολογηθούν με όμοιους συντελεστές βαρύτητας (W). Η εκλογή των συντελεστών θα πρέπει να είναι έργο σχετικών στελεχών του οργανισμού. Το σχετικό μέγεθος αυτών των συντελεστών δεν είναι ζωτικής σημασίας.

Το **TOPM** βελτιώνει τις μεθόδους ενώ ταυτόχρονα είναι σε συμφωνία με τους ατομικούς στόχους αντί να συγκρούεται με αυτούς. Επιπλέον ενθαρρύνει τη συνεργασία και την ομαδική εργασία αντί για τον ανταγωνισμό. Η ατομική ανάπτυξη ενθαρρύνεται να στοχεύει σε βελτιωμένη μελλοντική απόδοση.

Το συχνότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι ομάδες είναι οι συγκρούσεις, τόσο εντός της ομάδας όσο και με άλλες ομάδες εντός του οργανισμού. Οι συγκρούσεις αντιμετωπίζονται σαν απαραίτητο και χρήσιμο κομμάτι της ζωής του οργανισμού. Η αποτελεσματική ομάδα διαπερνά θέματα σύγκρουσης χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα για να επιτύχει τους στόχους της. Κρίσιμα στοιχεία για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων είναι η πρόληψη και η επιμόρφωση. Οι διαφωνίες πάνω σε διάφορα θέματα που μπορούν να εξελιχθούν σε σύγκρουση, μπορούν να αποφεύγονται ή να επιλύονται άμεσα με την κατάλληλη ενημέρωση των μελών από την πρώτη συγκέντρωσή τους. Για την αποκλιμάκωση της σύγκρουσης όμως είναι αναγκαίες διαπροσωπικές ικανότητες και δεξιότητες, που αναπτύσσονται και βελτιώνονται μέσω της συνεχούς επιμόρφωσης παράλληλα με την ομαδική εργασία. Ο Weiss (1997) αναφέρει τέσσερις ικανότητες που πρέπει να έχουν τα μέλη των ομάδων για να μπορούν να διαφωνούν χωρίς να παρεμποδίζεται αλλά να διευκολύνεται η λειτουργία των ομάδων:

- Ικανότητα ενεργητικής ακρόασης. Πρέπει όλοι να ακούνε τους συνομιλητές τους με την προσοχή τους συγκεντρωμένη στα λεγόμενα και επιπλέον σε στοιχεία όπως χειρονομίες, στάση του σώματος, τόνο φωνής που δίνουν περισσότερες πληροφορίες.
- Ικανότητα κατανόησης της θέσης και των συναισθημάτων των άλλων, με την έννοια της αντίληψης της διαφορετικής στάσης και επιχειρηματολογίας των υπολοίπων.
- Ικανότητα ανταπάντησης με παράθεση νέων επιχειρημάτων και τρόπο που δεν προσβάλλει τα υπόλοιπα μέλη.
- Ικανότητα επίλυσης των διαφορών με ανάλυση των βαθύτερων αιτιών τους και επιλογή της πιο λογικής και κοινά αποδεκτής λύσης.

Για να είναι αποτελεσματική η συμμετοχή των εργαζομένων, θα πρέπει να υπάρχει σύνδεση με αμοιβές και αναγνώριση. **Οι αποτελεσματικές ομάδες ανταμείβονται κυρίως με όχι οικονομικές ανταμοιβές,** αλλά όπου δίδονται οικονομικές ανταμοιβές αυτές διανέμονται εξ' ίσου στα μέλη. Αρκετοί ερευνητές (π.χ Pascarella P.,1997) υποστηρίζουν ότι είναι προτιμότερες οι μη χρηματικές ανταμοιβές αν δίνονται με ειλικρινή υποστήριξη από τη διοίκηση. Έχει αποδειχτεί ότι όταν παρέχεται μεγάλη ποικιλία μη οικονομικών ανταμοιβών εκτιμάται ιδιαίτερα από τα μέλη των ομάδων. Η δημόσια αναγνώριση αποτελεί την πιο κοινή αμοιβή σε οργανισμούς που αναφέρουν υψηλά επιτυχημένες ομάδες, ενώ ακολουθούν κατά σειρά η συμβολική βράβευση, μπόνους με μετρητά ή μετοχές, εκπτώσεις και τέλος ταξίδια.

Η αξιολόγηση σε ομαδικό επίπεδο καθορίζει τις ανταμοιβές που διανέμονται εξίσου σε όλα τα μέλη της ομάδας, ενώ η αξιολόγηση ατομικής συνεισφοράς δείχνει τα μέλη που ήταν ιδιαίτερα αποτελεσματικά για την ομάδα, άρα πρέπει να λάβουν επιπλέον ανταμοιβή. Για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των ομάδων απαιτείται η επιβράβευση συμπεριφορών που οδηγούν σε υψηλή ομαδική απόδοση. Η εφαρμογή του ιδανικού συστήματος ανταμοιβών ομάδων οδηγεί σε αυξημένη συνοχή και συνεργασία των μελών των ομάδων σε αντίθεση με την ανταμοιβή για ατομική απόδοση που σε περιβάλλον ομάδων αποδυναμώνει το ομαδικό πνεύμα και προκαλεί αθέμιτο ανταγωνισμό.

6. 8. Ερεθίσματα για μελλοντική έρευνα.

Οι ομάδες εργασίας έχουν δυναμική φύση. Συνεχώς αναπτύσσονται και μεταλλάσσονται. Επομένως, οι απαιτήσεις τους και οι παράγοντες αποτελεσματικότητάς τους συνεχώς θα μεταβάλλονται ή θα τροποποιούνται επιβάλλοντας την συνεχή ερευνητική παρακολούθησή τους.

Αν και πολλή έρευνα έχει γίνει για τη σύνθεση και την ανάπτυξη καθώς και τον τρόπο αποτελεσματικής λειτουργίας των ομάδων, το πεδίο της αξιολόγησης απόδοσης της ομαδικής εργασίας και του συστήματος ανταμοιβών παραμένει ανεξερεύνητο. Κάποιες προσεγγίσεις που έχουν επιχειρηθεί τα τελευταία χρόνια δεν προσφέρονται χωρίς δυσκολίες για κοινή πρακτική εφαρμογή, κυρίως λόγω της ρευστότητας και της πολυπλοκότητας της ομαδικής εργασίας.

Μια προσέγγιση παρουσιάσθηκε στην παρούσα έρευνα, η οποία δίνει μια γενική κατεύθυνση για εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης που μπορεί να προσαρμοσθεί στην Ελληνική πραγματικότητα, κυρίως λόγω του συνδετικού χαρακτήρα που έχει μεταξύ της ατομικής και της ομαδικής απόδοσης.

Άρα, παρουσιάζεται μια ερευνητική πρόκληση στο τι, πως και πότε θα πρέπει να μετρηθεί, πως θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα και πως αυτά θα συνδεθούν με κατάλληλο σύστημα ανταμοιβών, για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των ομάδων.

Ελληνική

- Ξηροτύρη – Κουφίδου Στέλλα, (2001), ***«Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Η Πρόκληση του 21ου Αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον»***, Εκδ. ΑΝΝΙΚΟΥΛΑ.

Ξένη

- Adair J., (1987), ***"Effective Teambuilding"***, 2nd Ed., Pan Books, London.
- Belbin R. M.,(1993), ***"Team Roles at Work"***, Butterworth-Heinemann, Oxford (UK).
- Belbin R. M., (1981), ***"Management Teams: Why They Succeed or Fail"***, Butterworth-Heinemann, Oxford (UK).
- Bernardin H. J., Kane S. J., Ross S., Spina J. D., Johnson D. L., (1995), ***"Performance Appraisal Design, Development and Implementation"*** in Handbook of Human Resource Management edited by Ferris G. R.., Rosen S. D. and Barnum D. T. Oxford, England, Blackwell Publishers.
- Bishop Suzanne K., (1999), ***"Cross Functional Project Teams in Functionally Aligned Organizations"***, Project Management Journal, 30, Sep.
- Blanchard K.,(2000), ***"The One Minute Manager Builds High Performing Teams"***, Boston: Quil.
- Blanchet A., Trognon A., (1994), ***"La Psychologie des Groupes"***, NATHAN Ed., Paris.
- Bowen D. E., Lawler E. E., (1992), ***"Total Quality Oriented Human Resources Management"***, Organizational Dynamics, Spring 29 – 41.
- Bretz B., Milkovich G., Read W., (1992),***"The current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions and Implications"***. Journal of Management 18, no 2, 321- 352.
- Brotherton P., (1996),***"Candid Feedback Spurs Changes in Culture"***, HRMagazine, May.

- Brumbeck G. B., (1988), ***"Some Ideas and Predictions about Performance Management"***, Public Personnel Management 17, no 4: 387 – 402.
- Costello K., (1993),"***The Myers – Briggs Type Indicator- a Management Tool"***, Nursing Management 24, (5).
- Crum T. F., (1987),***"The Magic of Conflict: Turning a Life of Work into a Work of Art"***, New York: Simon and Schuster/ Touchstone Books, edited in ***"Building Community: The Human Side of Work***", by Manning G., Curtis K., McMillen S., Thomson Executive Press, 1996.
- Decenzo D. A., Robbins S. P., (1994), ***"Human performance Management"***, New York, John Wiley and Sons.
- Deming W. E., (1987) ***"The Merit System. The Annual Appraisal: Destroyer of People"***, Washington D. C., W. E. Deming.
- Deming W. E., (1986), ***"Out of the Crisis"***, Cambridge Mass, MIT Center for Advance Engineering Study.
- French W.L., Smith J. R., (1998), ***"Human Resources Management"***, 4th Edition.
- Graham M. A., LeBaron M. J., (1994), ***"The Horizontal Revolution: Reengineering your Organization through Teams"***, San Francisco, Jossey Bass.
- Jay Ross, (2003), ***"How to Build a Great Team"***, Pearson edu. Ltd.
- Joiner B. L., (1994), ***"Fourth Generation Management: the New Business Consciousness"***, New York, McGraw Hill.
- Katzenbach John R., Douglas Smith, (1993), ***"The Wisdom of Teams"***, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kohn A., (1987), ***"No Contest: Contrary to what you Think, your Company Will Be a Lot More Productive if you Refuse to Tolerate Competition among your Employees"***, Inc, 145-146, Nov.
- Latham G. P., Wexley K. N., (1993), ***"Increasing Productivity through Performance Appraisal"***, Reading Mass, Addison Wesley.

- Lutsky L. A., Risucci D. A. and Tortolani A. J., (1993), "***Reliability and Accuracy of Surgical Resident Peer Ratings***", Evaluation Review 17, no 4, 444-456.
- Markin D., Cohen S. G., Bikson T. K., (1996),***"Teams and Technology"***, Harvard Business School Press.
- McClure L., Werther W. B., (1993), ***"Personality Variables in Managerial Development Interventions"***, Journal of Management Development, 12 (3).
- McGregor Douglas, (1957), ***"An Uneasy Book at Performance Appraisal"***, Harvard Business Review 35, no 3.
- Meyer C., (1998), ***"How the Right measures Help Teams Excel"***.
- Mohrman S. A., Cohen S. G., and Mohrman A. M., (1995), ***"Designing Team – Based Organizations: New Forms for Knowledge Work"***, San Francisco, Jossey Bass.
- Munro F. M. and Munro F. L., (1996), ***"Driving the Success Culture, How To Build An Organization With Vision And Purpose"***, Pearson Professional Education.
- Oakland S. J., (1995), ***"Total Quality Management"***, 2nd Ed., Butterworth – Heinemann Ltd.
- Pascarella P., (1997), ***"Compensating Teams"***, Across the Board, 34 (2).
- Prince B. J., (1996), ***"Building Performance Appraisal Systems Consistent with TQM Practices"***, edited in Knouse S. B., ***"HRM Perspectives on TQM"***, ASQC Quality Press, Milwakee, Wiskonsin.
- Scholtes P. R., Joiner B. L., Streibel B. J., (1998), ***"The Team Handbook"*** , 2nd Ed., Oriel.
- Shaw M., (1976),***"Group Dynamics: The Psychology of Small Groups Behavior"***, Montreal, McGraw Hill Book Co.
- Shaw G. D., Schneier C. E., (1995), ***"Team Measurement and Rewards: How Some Companies are Getting it Right"***, Human Resource Planning, 18, 3.

- Steiner J. D., (1972), ***"Group Process and Productivity"***, New York, Academic Press.
- Tuckman B. W., Jensen M. A. C., (1977), ***"Stages of Small-Group Development Revisited"***, Group and Organizational Studies, 2, no. 4,: 419 - 427.
- Weiss D. H., (1997), ***"Four Steps for Managing Team Storms",*** Getting Results for the Hands-On Manager, 42 (7).
- Wheelan A. Susan., (1994), ***"Group Processes: A Developmental Perspective"***, Ed. Allyn & Bacon.
- White M. A., Nebeker D. M., (1996), ***"Team Oriented Performance Management: an Alternative to Traditional Performance Appraisal"***, edited in Knouse S. B., ***"HRM Perspectives on TQM"***, ASQC Quality Press, Milwakee, Wiskonsin.
- Zigon J., (1997), ***"Team Performance Measurement: A Process for Creating Team Performance Standards"***, Compensation and Benefits Review, v 29, Jan/Feb.

Web Sites

- Center for the study of the Work Teams: http://www.workteams.unt.edu.
- Katzenbach Partners LLC: www.katzenbach.com.
- Team Technology, Working out your Myers-Briggs Type. Team Technology Web Site. www.teamtechnology.co.uk/tt/index.htm.
- Team Technology, Belbin, www.teamtechnology.co.uk/belbin.html.
- Teams and Teamwork: http://www.hq.nasa.gov/office/hqlibrary/ppm.
- University of Texas: www.utexas.edu
- Zigon Performance Group: www.zigonperf.com.
- ΕΕΔΕ, www.eede.gr.
- EFQM, www.efqm.org.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

(Παρακαλούμε τσεκάρετε με ☑ ή συμπληρώστε όπου χρειάζεται τα αντίστοιχα πλαίσια)

Γενικά στοιχεία

Επωνυμία οργανισμού:

Αντικείμενο εργασιών:

Αριθμός απασχολουμένων (μέσος όρος τα τελευταία 3 χρόνια):

☐<10 άτομα
☐11-50
☐51-250
☐>250

Τύπος οργανισμού/τμήματος που πιστοποιήθηκε

☐Ανεξάρτητος οργανισμός με ένα υποστατικό
☐Ανεξάρτητος οργανισμός με περισσότερα από ένα υποστατικά
☐Όμιλος εταιρειών
☐Θυγατρική/τμήμα τοπικού ομίλου
☐Θυγατρική/τμήμα διεθνούς ομίλου
☐Άλλος

Χρονολογία/ες πιστοποίησης/εων .....

Πρότυπο/α πιστοποίησης ☐ISO9001:1994 ☐ISO 9002:1994 ☐ISO 9001:2000

Φορέας/είς πιστοποίησης ☐CYS/BSI ☐CYS/ΕΛΟΤ ☐BSI ☐ΕΛΟΤ ☐NQA
☐TUV ☐LIOYDS ☐Άλλος: .....

Αν έχετε διακριθεί σε κάποιο επίπεδο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM (EFQM Levels of Excellence) παρακαλούμε δηλώστε το παρακάτω:

Committed to Excellence in Europe ☐ Έτος .....

Recognized for Excellence in Europe ☐ Έτος .....

European Quality Award ☐ Έτος .....

Ειδικά Βραβεία EFQM:

Leadership and Constancy of Purpose ☐ Έτος .....

Customer Focus ☐ Έτος .....

Corporate Social Responsibility ☐ Έτος .....

People Development and Involvement

Results Orientations ☐ Έτος .....

Προσωπικά στοιχεία ερωτώμενου

Φύλλο:

Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

Θέση στην εταιρία :

Έτη στην εταιρία :

Τηλέφωνο, e-mail :

Η επιχείρησή σας έχει οργανωμένο τμήμα Προσωπικού;

Ναι ☐ Όχι ☐

Υπάρχει στην επιχείρηση γραπτή πολιτική για το ανθρώπινο δυναμικό η οποία αποτυπώνεται στο annual report;

Ναι ☐ Όχι ☐

Υπάρχουν μακροχρόνια πλάνα και σχεδιασμός για θέματα ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση;

Ναι ☐ Όχι ☐

Λειτουργούν στην επιχείρησή σας ομάδες εργασίας;

Ναι ☐ Όχι ☐

Αν ναι, από πότε (έτος); .....

Ποιο ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης συμμετέχει σε ομάδες εργασίας;

0-20%☐ 21-40%☐ 41-60%☐ 61-80%☐ 81-100%☐

Ποιοι τύποι ομάδων εργασίας χρησιμοποιούνται από την επιχείρησή σας και σε ποιο βαθμό;

	καθόλου	ελάχιστα	μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Ομάδες έργου	☐	☐	☐	☐	☐
Κύκλοι ποιότητας	☐	☐	☐	☐	☐
Αυτοδιοικούμενες ομάδες	☐	☐	☐	☐	☐
Συμβούλια ποιότητας	☐	☐	☐	☐	☐
Ομάδες ποιότητας διαδικασιών	☐	☐	☐	☐	☐

Ομάδες βελτίωσης ποιότητας	☐	☐	☐	☐	☐
Ομάδες διοίκησης	☐	☐	☐	☐	☐
Εικονικές – διεθνείς ομάδες (virtual teams)	☐	☐	☐	☐	☐
Ad hoc δίκτυα	☐	☐	☐	☐	☐
Άλλες					

Πόσο έχει συμβάλλει στην ανάπτυξη των ομάδων και την προώθηση της ομαδικής κουλτούρας η πιστοποίηση κατά ISO;

καθόλου	ελάχιστα	μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
☐	☐	☐	☐	☐

Πόσο έχει συμβάλλει στην ανάπτυξη των ομάδων και την προώθηση της ομαδικής κουλτούρας η διάκριση στην Επιχειρηματική Αριστεία (EFQM);

καθόλου	ελάχιστα	μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
☐	☐	☐	☐	☐

Ποια είναι η συμβολή των ομάδων στην επίτευξη των παρακάτω στόχων στην επιχείρησή σας;

	Ανύπαρκτη	Ελάχιστη	Μέτρια	Σημαντική	Ιδιαίτερα σημαντική
Ανάπτυξη και προώθηση νέων προϊόντων	☐	☐	☐	☐	☐
Μείωση του κόστους	☐	☐	☐	☐	☐
Βελτίωση ποιότητας προϊόντος ή υπηρεσίας					
Αύξηση ικανοποίησης πελατών	☐	☐	☐	☐	☐
Αύξηση παραγωγικότητας της επιχείρησης	☐	☐	☐	☐	☐
Ταχύτερη αντιμετώπιση	☐	☐	☐	☐	☐

προβλημάτων					
Αποτελεσματικότερη επίλυση προβλημάτων	☐	☐	☐	☐	☐
Βελτίωση δεικτών ποιότητας	☐	☐	☐	☐	☐
Διαμόρφωση πιο ευέλικτης και οριζόντιας δομής	☐	☐	☐	☐	☐
Βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων εργαζομένων	☐	☐	☐	☐	☐
Αύξηση ατομικής απόδοσης	☐	☐	☐	☐	☐
Βελτίωση συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης	☐	☐	☐	☐	☐
Βελτίωση συνεργασίας με πελάτες και προμηθευτές	☐	☐	☐	☐	☐
Μείωση ελαττωματικών και διορθωτικών εργασιών	☐	☐	☐	☐	☐
Μείωση παραπόνων, επιστροφών και πληρωμών αποζημιώσεων	☐	☐	☐	☐	☐
Βελτίωση οργανωτικού κλίματος - ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας σε ολόκληρο τον οργανισμό	☐	☐	☐	☐	☐
Βελτίωση εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας	☐	☐	☐	☐	☐
Βελτίωση επικοινωνίας και	☐	☐	☐	☐	☐

σχέσεων μεταξύ εργαζομένων					
Αύξηση ικανοποίησης των εργαζομένων	☐	☐	☐	☐	☐
Αύξηση του αριθμού προτάσεων και εισηγήσεων από τους εργαζομένους	☐	☐	☐	☐	☐
Βελτίωση γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων	☐	☐	☐	☐	☐
Μείωση του αριθμού απουσιών των εργαζομένων	☐	☐	☐	☐	☐
Βελτίωση της απόδοσης των συνεργατών	☐	☐	☐	☐	☐
Βελτίωση επικοινωνίας με τους πελάτες	☐	☐	☐	☐	☐
Βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης	☐	☐	☐	☐	☐
Αύξηση πωλήσεων	☐	☐	☐	☐	☐
Αύξηση κερδών	☐	☐	☐	☐	☐
Ταχύτερη διείσδυση σε νέες αγορές	☐	☐	☐	☐	☐
Μείωση της γραφειοκρατίας	☐	☐	☐	☐	☐
Αύξηση δημιουργικότητας και καινοτομίας	☐	☐	☐	☐	☐
Αύξηση ευελιξίας	☐	☐	☐	☐	☐
(Άλλο) …… ……	☐	☐	☐	☐	☐

Ποιοι συμμετέχουν στον σχεδιασμό των ομάδων εργασίας και σε ποιο βαθμό;

	καθόλου	ελάχιστα	μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Ανώτατη διοίκηση	☐	☐	☐	☐	☐
Προϊστάμενοι	☐	☐	☐	☐	☐
Τμήμα ανθρώπινων πόρων	☐	☐	☐	☐	☐
Εξωτερικοί σύμβουλοι	☐	☐	☐	☐	☐
Λοιποί εργαζόμενοι	☐	☐	☐	☐	☐
Πελάτες – προμηθευτές	☐	☐	☐	☐	☐
Άλλοι (διευκρινείστε)…… …….……	☐	☐	☐	☐	☐

Κατά την επιλογή των μελών και τον καθορισμό της σύνθεσης των ομάδων, ποια από τα παρακάτω ατομικά χαρακτηριστικά και σε ποιο βαθμό λαμβάνονται υπ' όψη;

	καθόλου	ελάχιστα	μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Τεχνική ή λειτουργική εμπειρία	☐	☐	☐	☐	☐
Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων	☐	☐	☐	☐	☐
Διαπροσωπικές ικανότητες (αποτελεσματική επικοινωνία, ενεργητική ακρόαση, κριτική ικανότητα, αντικειμενικότητα, ικανότητα διαχείρισης κρίσεων)	☐	☐	☐	☐	☐
Άλλο, (διευκρινίστε) …….....	☐	☐	☐	☐	☐

Πως επηρεάζουν οι παρακάτω παράγοντες την αποτελεσματικότητα των ομάδων στην επιχείρησή σας;

	καθόλου	ελάχιστα	μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Ξεκάθαροι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι	☐	☐	☐	☐	☐
Ειλικρίνεια μεταξύ των μελών και δημιουργική αντιπαράθεση	☐	☐	☐	☐	☐
Υποστήριξη μεταξύ των μελών και εμπιστοσύνη	☐	☐	☐	☐	☐
Συνεργασία των μελών	☐	☐	☐	☐	☐
Κατάλληλη ηγεσία	☐	☐	☐	☐	☐
Επανάληψη – ανασκόπηση των διαδικασιών λειτουργίας της ομάδας	☐	☐	☐	☐	☐
Ισχυρές δια-ομαδικές σχέσεις (μεταξύ ομάδων διαφόρων τμημάτων του οργανισμού)	☐	☐	☐	☐	☐
Παροχή ευκαιριών ατομικής ανάπτυξης στα μέλη	☐	☐	☐	☐	☐
Υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση	☐	☐	☐	☐	☐
Παροχή επαρκών οικονομικών πόρων και χρόνου	☐	☐	☐	☐	☐
Αποτελεσματική επικοινωνία	☐	☐	☐	☐	☐
Εξουσιοδότηση ομάδας για λήψη αποφάσεων	☐	☐	☐	☐	☐
Ιεραρχική δομή μέσα στην ομάδα	☐	☐	☐	☐	☐
Επαρκής πληροφόρηση	☐	☐	☐	☐	☐
Σύστημα αξιολόγησης	☐	☐	☐	☐	☐
Αμοιβή για υψηλή ομαδική απόδοση σε όλη την ομάδα					
Αμοιβή για υψηλή ατομική απόδοση στα ιδιαίτερα αποδοτικά μέλη	☐	☐	☐	☐	☐

Πόσο συχνά αντιμετωπίζουν οι ομάδες τα παρακάτω προβλήματα στην επιχείρησή σας;

	Ποτέ	Σπάνια	Συχνά	Πολύ συχνά	Συνεχώς

Προβλήματα δομής του οργανισμού	☐	☐	☐	☐	☐
Απαρχαιωμένα συστήματα διοίκησης	☐	☐	☐	☐	☐
Απροθυμία, αδιαφορία και έλλειψη συνέπειας των μελών	☐	☐	☐	☐	☐
Ελλιπής υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση	☐	☐	☐	☐	☐
Ελλιπείς πόροι	☐	☐	☐	☐	☐
Έλλειψη χρόνου	☐	☐	☐	☐	☐
Ελλιπής επιμόρφωση των μελών	☐	☐	☐	☐	☐
Έλλειψη συντονισμού	☐	☐	☐	☐	☐
Περιορισμένες αρμοδιότητες	☐	☐	☐	☐	☐
Επιφανειακή εξέταση προβλημάτων	☐	☐	☐	☐	☐
Απουσία ξεκάθαρων στόχων ή κανόνων	☐	☐	☐	☐	☐
Αναποτελεσματικές συναντήσεις	☐	☐	☐	☐	☐
Έμφαση στην ατομική αξιολόγηση	☐	☐	☐	☐	☐
Συγκρούσεις εντός της ομάδας	☐	☐	☐	☐	☐
Συγκρούσεις με άλλες ομάδες εντός του οργανισμού	☐	☐	☐	☐	☐
Απουσία συστήματος αξιολόγησης	☐	☐	☐	☐	☐
Απουσία σύνδεσης απόδοσης με σύστημα αμοιβών	☐	☐	☐	☐	☐

Αναποτελεσματική ηγεσία ομάδων	☐	☐	☐	☐	☐

Πως υποστηρίζει η ανώτερη διοίκηση την ομαδική εργασία;

Με την συμμετοχή της στις ομάδες	☐
Με παροχή πόρων	☐
Με παροχή χρόνου	☐
Με υποδομές	☐
Με παροχή κινήτρων	☐
(Με άλλο τρόπο) ……..	☐
……	☐

Ποιος είναι γενικά ο βαθμός επιτυχίας των ομάδων στην επιχείρησή σας;

ανεπιτυχείς	Λίγο επιτυχημένες	Μέτρια επιτυχημένες	Πολύ επιτυχημένες	Απόλυτα επιτυχημένες
☐	☐	☐	☐	☐

Ποιο από τα παρακάτω αντιπροσωπεύει την επιχείρησή σας αναφορικά με την ύπαρξη ή όχι συστήματος αξιολόγησης;

Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης	☐
Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης αλλά δεν λειτουργεί	☐
Δεν υπάρχει σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης	☐

Αν δεν υπάρχει σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης ποιοι είναι οι λόγοι μη ύπαρξης;

Διαφωνία σωματείου - εργαζομένων	☐
Διαφωνία στελεχών	☐
Άρνηση της διοίκησης	☐
Άλλο, εξηγείστε ……	☐

Αν υπάρχει σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης στην επιχείρησή σας πόσα χρόνια εφαρμόζεται; …….

Ποιες κατηγορίες εργαζομένων καλύπτει η αξιολόγηση;

Στελέχη ☐ Εργαζόμενους ☐ όλους ☐

Σε ποια επίπεδα αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων;

Ατομικό ☐ Ομάδας Εργασίας ☐ Τμήματος ☐

Αν αξιολογείται η απόδοση των ομάδων, ποιοι συμμετέχουν στην διαδικασία αξιολόγησης;

Ανώτατη διοίκηση	☐

Προϊστάμενοι	☐
Τμήμα ανθρώπινων πόρων	☐
Εξωτερικοί σύμβουλοι	☐
Λοιποί εργαζόμενοι	☐
Πελάτες – προμηθευτές	☐
Τα ίδια τα μέλη της ομάδας	☐
Άλλοι (διευκρινίστε)…… …….……	☐

Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν τα παρακάτω κριτήρια στην αξιολόγηση της ομαδικής εργασίας; (αν δεν αξιολογείται η ομαδική εργασία από τον οργανισμό/επιχείρηση παρακαλούμε δηλώστε τα κριτήρια και τον βαθμό που θεωρείτε σημαντικά για την αξιολόγηση της ομαδικής εργασίας):

	Καθόλου	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
Αύξηση της παραγωγικότητας	☐	☐	☐	☐	☐
Αποτελεσματικότητα της ομάδας - Βαθμός επίτευξης στόχων	☐	☐	☐	☐	☐
Ποιότητα αποτελέσματος	☐	☐	☐	☐	☐
Αποτελεσματικότητα της υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση	☐	☐	☐	☐	☐
Βελτίωση διαδικασιών που επιτυγχάνεται	☐	☐	☐	☐	☐
Αποτελεσματικότητα των συναντήσεων	☐	☐	☐	☐	☐
Ατομική συνεισφορά στην Ομαδική εργασία	☐	☐	☐	☐	☐
Ικανοποίηση των μελών της ομάδας (προσωπική ανάπτυξη και ευημερία)	☐	☐	☐	☐	☐
Καινοτομία – νέες ιδέες - δημιουργικότητα	☐	☐	☐	☐	☐
Κριτικές & αναλυτικές δεξιότητες των μελών (π.χ. Οργανωτικότητα, Κριτική ικανότητα)	☐	☐	☐	☐	☐
Διαπροσωπικές ικανότητες των μελών	☐	☐	☐	☐	☐
Τεχνικές δεξιότητες και γνώσεις που αποκτήθηκαν	☐	☐	☐	☐	☐
Ικανοποίηση του πελάτη	☐	☐	☐	☐	☐
Οικονομικοί Δείκτες	☐	☐	☐	☐	☐
Διαχρονικότητα των αποτελεσμάτων	☐	☐	☐	☐	☐
Άλλο ……	☐	☐	☐	☐	☐

Σε ποιο βαθμό το σύστημα αξιολόγησης της ομαδικής απόδοσης συνδέεται με τα παρακάτω;

	Καθόλου	Σε	Σε μέτριο	Σε μεγάλο	Σε πολύ

		ελάχιστο βαθμό	βαθμό	βαθμό	μεγάλο βαθμό
Διερεύνηση ατομικών αδυναμιών	☐	☐	☐	☐	☐
Προσδιορισμός πακέτου αμοιβών	☐	☐	☐	☐	☐
Ενημέρωση – αναπληροφόρηση εργαζομένου	☐	☐	☐	☐	☐
Υποκίνηση εργαζομένου	☐	☐	☐	☐	☐
Προσδιορισμός αναγκών εκπαίδευσης / επιμόρφωσης	☐	☐	☐	☐	☐
Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας	☐	☐	☐	☐	☐
Λήψη αποφάσεων που αφορούν προαγωγές-απολύσεις	☐	☐	☐	☐	☐
Βελτίωση της απόδοσης εργαζομένων	☐	☐	☐	☐	☐
Βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων	☐	☐	☐	☐	☐
Βελτίωση δεικτών ποιότητας (π.χ. ικανοποίηση πελατών, χρόνοι διεκπεραίωσης εργασιών)	☐	☐	☐	☐	☐
Άλλο	☐	☐	☐	☐	☐

Με ποιον τρόπο γίνεται η αναπληροφόρηση αναφορικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;

Συνάντηση-συζήτηση αξιολογητή-αξιολογούμενου	☐
Γραπτή αναφορά	☐
Ομαδικές συζητήσεις	☐
Δεν ενημερώνεται ο αξιολογούμενος	☐
Άλλο	☐

Κάθε πότε γίνεται αναπροσαρμογή του συστήματος αξιολόγησης;

Ποτέ	☐
Όποτε διαγνωστούν προβλήματα του συστήματος	☐
Μετά από κάθε αξιολόγηση	☐
Συνεχώς (καθημερινός έλεγχος - προσπάθειες βελτίωσης)	☐
Όποτε κρίνει σκόπιμο η διοίκηση	☐

Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω παράγοντες συνέβαλλαν στη διαμόρφωση των κριτηρίων αξιολόγησης απόδοσης;

	Καθόλου	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
Απόψεις της Διοίκησης	☐	☐	☐	☐	☐
Όραμα – αποστολή της επιχείρησης	☐	☐	☐	☐	☐
Εφαρμογή Συστήματος Ποιότητας	☐	☐	☐	☐	☐
Απαιτήσεις Πελατών	☐	☐	☐	☐	☐
Απόψεις εργαζομένων	☐	☐	☐	☐	☐

Αναλύσεις - Περιγραφές εργασίας	☐	☐	☐	☐	☐
Άλλο	☐	☐	☐	☐	☐

Πως επηρέασε η εφαρμογή του Συστήματος Αξιολόγησης της Απόδοσης

	πολύ αρνητικά	αρνητικά	ούτε αρνητικά ούτε θετικά	θετικά	πολύ θετικά
Την ατομική απόδοση των εργαζομένων;	☐	☐	☐	☐	☐
τη λειτουργία ομάδων εργασίας;	☐	☐	☐	☐	☐
τις εργασιακές - διαπροσωπικές σχέσεις;	☐	☐	☐	☐	☐
το Σύστημα Αμοιβών;	☐	☐	☐	☐	☐
το Σύστημα – Φιλοσοφία Ποιότητας;	☐	☐	☐	☐	☐
τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην Ποιότητα;	☐	☐	☐	☐	☐

Ποια από τα παρακάτω στοιχεία ισχύουν στην επιχείρησή σας;

Οι επιτυχημένες ομάδες ανταμείβονται σαν σύνολο	☐
Ανταμείβεται ξεχωριστά κάθε μέλος της ομάδας ανάλογα με την απόδοσή του	☐
Η ανταμοιβή για την ομαδική εργασία είναι ίδια για όλα τα μέλη των ομάδων	☐
Παρέχονται χρηματικά βραβεία (πχ bonus) για την καλή απόδοση των ομάδων	☐
Παρέχονται μη χρηματικά βραβεία (πχ. Τιμητικά διπλώματα, πλακέτες, δώρα) για την καλή απόδοση των ομάδων	☐
Δεν παρέχεται ιδιαίτερη ανταμοιβή για την ομαδική εργασία	☐

Σας ευχαριστούμε για τον χρόνο που μας διαθέσατε!

Βασίλης Μπίτσης
Τηλ. 6977017475
E-Mail: vasilisbitsis@in.gr