

13<sup>η</sup>  
Έκδοση

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Bateman | Snell | Konopaske



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΖΙΟΛΑ

# Διοίκηση Επιχειρήσεων

13η Έκδοση

Συγγραφείς: Bateman | Snell | Konopaske



# Κεφάλαιο 14: Η Ομαδική Εργασία

## Εισαγωγική Ρήση

Κανένας δε μπορεί να «ερμηνεύσει» ένα συμφωνικό κομμάτι μόνος του. Χρειάζεται μια ορχήστρα για να το εκτελέσει.

Halford Luccock

# Κεφάλαιο 14: Η Ομαδική Εργασία

## ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

1. Συζητήσετε πώς οι ομάδες μπορούν να συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού.
2. Περιγράψετε διαφορετικά είδη ομάδων.
3. Συνοψίσετε πώς τα σύνολα μπορούν να γίνουν ομάδες.
4. Εξηγήσετε γιατί κάποιες φορές οι ομάδες αποτυγχάνουν.
5. Περιγράψετε πώς να χτίσετε μια αποτελεσματική ομάδα.
6. Απαριθμήσετε τις μεθόδους διαχείρισης των σχέσεων μιας ομάδας με άλλες ομάδες.
7. Αναγνωρίσετε τους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων.

# Κεφάλαιο 14: Η Ομαδική Εργασία

## Συνεισφορές Ομάδων

Οι ομάδες μπορούν να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές ως το θεμέλιο της οργάνωσης της επιχείρησης.

Οι ομάδες μπορούν, επίσης, να αυξήσουν την παραγωγικότητα, να βελτιώσουν την ποιότητα και να μειώσουν τις δαπάνες.

Οι ομάδες μπορούν να βελτιώσουν την ταχύτητα και να ενισχύσουν την καινοτομία, δημιουργικότητα και την αλλαγή.

Οι ομάδες προωθούν την ανάπτυξη των μελών τους.



©508 collection/Alamy Stock Photo

# Κεφάλαιο 14: Η Ομαδική Εργασία

## Είδη Ομάδων

### Εργασιακές ομάδες

Ομάδες που φτιάχνουν ή κάνουν πράγματα όπως να κατασκευάζουν, να συναρμολογούν, να πωλούν ή να παρέχουν υπηρεσίες

### Παράλληλες ομάδες

Ομάδες που λειτουργούν ξεχωριστά από την κανονική εργασιακή δομή και υφίστανται προσωρινά

### Ομάδες έργου και ανάπτυξης

Ομάδες που εργάζονται πάνω σε μακροπρόθεσμα έργα αλλά διαλύονται μόλις ολοκληρωθεί η δουλειά

### Διοικητικές ομάδες

Ομάδες που συντονίζουν και κατευθύνουν τις υπομονάδες που εμπίπτουν στη δικαιοδοσία τους και ενσωματώνουν τη δουλειά των διαφόρων υπομονάδων

# Κεφάλαιο 14: Η Ομαδική Εργασία

## Είδη Ομάδων

### Διεθνείς ομάδες

Εργασιακές ομάδες που συγκροτούνται από μέλη διαφόρων εθνικοτήτων, οι δραστηριότητες των οποίων επεκτείνονται σε διάφορες χώρες

### Εικονικές ομάδες

Ομάδες των οποίων τα μέλη είναι γεωγραφικά διάσπαρτα και που επικοινωνούν περισσότερο με ηλεκτρονικά μέσα παρά πρόσωπο με πρόσωπο

### Ομαδική εργασία

Μια στρατηγική ομαδικής εργασίας που δημιουργεί πολλές προσωρινές, μεταβαλλόμενες ομάδες

# Κεφάλαιο 14: Η Ομαδική Εργασία

## Πρακτικές των Αποτελεσματικών Ηγετών Εικονικών Ομάδων

1. Αποκτούν και διατηρούν την εμπιστοσύνη μέσα από τη χρήση της τεχνολογίας επικοινωνιών.
2. Εξασφαλίζουν ότι η ποικιλομορφία μέσα στην ομάδα είναι κατανοητή, χαιρεί εκτίμησης, και αξιοποιείται.
3. Διευθύνουν τον εικονικό εργασιακό κύκλο και τα συμβούλια.
4. Παρακολουθούν την πρόοδο της ομάδας μέσα από τη χρήση της τεχνολογίας.
5. Ενδυναμώνουν την εξωτερική ορατότητα της ομάδας και των μελών της.
6. Διασφαλίζουν ότι τα άτομα επωφελούνται από τη συμμετοχή τους στις εικονικές ομάδες.

# Κεφάλαιο 14: Η Ομαδική Εργασία

## Αυτοδιοικούμενες Ομάδες

### Παραδοσιακά εργασιακά σύνολα

Σύνολα που δεν έχουν διοικητικές ευθύνες

### Αυτοδιοικούμενες ομάδες

Αυτόνομα εργασιακά σύνολα που δεν έχουν άμεσο προϊστάμενο και λαμβάνουν τις αποφάσεις που παλαιότερα έπαιρναν τα διοικητικά στελέχη πρώτης γραμμής

### Αυτόνομα εργασιακά σύνολα

Σύνολα που ελέγχουν τις αποφάσεις και την εκτέλεση ενός ολοκληρωμένου φάσματος καθηκόντων

### Ομάδες αυτοσχεδιασμού

Ομάδες που έχουν την ευθύνη των αυτόνομων εργασιακών συνόλων, καθώς και τον έλεγχο στις προσλήψεις, απολύσεις και τις αποφάσεις σχετικά με τα καθήκοντα που εκτελούν τα μέλη τους



# Κεφάλαιο 14: Η Ομαδική Εργασία

## Εργασιακά Σύνολα και Πραγματικές Ομάδες

Οι λέξεις *σύνολο* και *ομάδα* συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά

Ένα **σύνολο εργασίας** αποτελεί μια συλλογή ανθρώπων, που εργάζονται στο ίδιο πεδίο ή έχουν συγκεντρωθεί προκειμένου να αναλάβουν ένα έργο, αλλά δεν είναι απαραίτητο να ενωθούν ως μία μονάδα για την επίτευξη σημαντικών βελτιώσεων στην επίδοση.

Μια πραγματική **ομάδα** αποτελείται από ανθρώπους (συνήθως ένα μικρό αριθμό), με συμπληρωματικές δεξιότητες που εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο και είναι προσηλωμένοι σε έναν κοινό σκοπό, σε κοινούς στόχους επίδοσης, καθώς και σε μια κοινή προσέγγιση για την οποία ο ένας λογοδοτεί στον άλλο.

# Κεφάλαιο 14: Η Ομαδική Εργασία

## Στάδια Ανάπτυξης Ομάδας

### Σχηματισμός

τα μέλη του συνόλου των ατόμων προσπαθούν να ορίσουν τους βασικούς κανόνες για τα αποδεκτά είδη συμπεριφοράς.

### Αντιπαράθεση

προκύπτουν εχθρότητες και συγκρούσεις, καθώς οι άνθρωποι διεκδικούν τις θέσεις ισχύος και κύρους.

### Αποδοχή

τα μέλη του συνόλου ατόμων συμφωνούν πάνω στους κοινούς στόχους τους, έτσι δημιουργούνται οι κανόνες και οι στενές σχέσεις.

### Επίδοση

το σύνολο διοχετεύει την ενέργειά του στην εκτέλεση των καθηκόντων του.

# Κεφάλαιο 14: Η Ομαδική Εργασία

## Προκλήσεις Ομαδικής Εργασίας

Πρακτικές που είναι ιδιαίτερα χρήσιμες:

- Έμφαση στο σκοπό της ομάδας
- Αποδοχή της αποτυχίας
- Δημιουργία ψυχολογικής ασφάλειας
- Χρησιμοποίηση των συγκρούσεων



©Bloomberg/Getty Images

## Χτίζοντας Αποτελεσματικές Ομάδες

**Η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας ορίζεται από τρία κριτήρια**

1. Το παραγωγικό αποτέλεσμα της ομάδας φτάνει ή ξεπερνάει τα κριτήρια ποσότητας και ποιότητας.
2. Τα μέλη της ομάδας συνειδητοποιούν την ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών τους.
3. Τα μέλη της ομάδας παραμένουν αφοσιωμένα στο να συνεργαστούν ξανά στο μέλλον.

# Κεφάλαιο 14: Η Ομαδική Εργασία

## Ενθαρρύνοντας την Ομαδική Εργασία

### Κοινωνική σκνηρία

- Το να εργάζεται κάποιος λιγότερο σκληρά και το να είναι λιγότερο αποτελεσματικός όταν βρίσκεται μέσα στα πλαίσια ενός συνόλου

### Αποτέλεσμα κοινωνικής διευκόλυνσης

- Το να εργάζεται κάποιος πιο σκληρά όταν βρίσκεται μέσα στα πλαίσια ενός συνόλου παρά όταν εργάζεται μόνος του

Η ευθύνη του ενός απέναντι στους άλλους, αντί της ευθύνης απλά απέναντι στο «αφεντικό», είναι ένας σημαντικός παράγοντας της σωστής ομαδικής εργασίας.

# Κεφάλαιο 14: Η Ομαδική Εργασία

## Κανόνες και Ρόλοι

### Κανόνες

- Κοινές πεποιθήσεις για το πώς πρέπει να σκέφτονται και να συμπεριφέρονται οι άνθρωποι.

### Ρόλοι

- Διαφορετικές κοινές προσδοκίες για το πώς θα πρέπει να συμπεριφέρονται τα διάφορα άτομα
  - **Ρόλος ειδικών καθηκόντων**
  - **Ρόλος διατήρησης ομάδας**

# Κεφάλαιο 14: Η Ομαδική Εργασία

## Κοινωνική Επιχείρηση

### Η Συνεργατικότητα Φτάνει σε Ένα Νέο Επίπεδο

Η συνεργατικότητα προσφέρει προσωρινό χώρο (καθημερινά, εβδομαδιαία, μηνιαία) για να εργαστεί και να συνδεθεί κάποιος με άλλους ανθρώπους. Αυτές οι αλληλεπιδράσεις διευκολύνουν την ανταλλαγή επιχειρηματικών ιδεών, συμβουλών και νέων ευκαιριών.

- Πιστεύετε ότι η συνεργατικότητα μπορεί να βοηθήσει τους επιχειρηματίες ή τους απομακρυσμένους εργαζομένους να αισθάνονται σαν μέρος μιας ομάδας; Θα μπορούσε αυτό να είναι σημαντικό; Γιατί ναι ή γιατί όχι;
- Τι πιστεύετε ότι μπορούν να κάνουν οι ιδιοκτήτες των συνεργατικών χώρων εργασίας για να προωθήσουν τη συνεργασία και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των πελατών τους;

# Κεφάλαιο 14: Η Ομαδική Εργασία

## Συνοχή, Κανόνες Επίδοσης και Ομαδική Επίδοση

Κανόνες απόδοσης

		Χαμηλή	Υψηλή
Συνοχή	Υψηλή	Υψηλή επίτευξη στόχων (οπτική ομάδας) και χαμηλή επίδοση καθηκόντων (οπτική διοίκησης)	Υψηλή επίτευξη στόχων και επίδοση καθηκόντων
	Χαμηλή	Χαμηλή επίτευξη στόχων και επίδοση καθηκόντων	Μέτρια επίτευξη στόχων και επίδοση καθηκόντων

[Μεταβείτε στο Παράρτημα 1 για την ανάλυση του σχήματος](#)



## Χτίζοντας τη Συνοχή και τους Κανόνες Υψηλής Επίδοσης

1. Προσελκύστε μέλη με παρόμοιες συμπεριφορές, αξίες και καταγωγή.
2. Διατηρήστε υψηλά κριτήρια εισόδου και κοινωνικοποίησης.
3. Κρατήστε την ομάδα μικρή.
4. Βοηθήστε την ομάδα να πετύχει και δημοσιοποιήστε τις επιτυχίες της.
5. Γίνετε συμμετοχικός ηγέτης.
6. Παρουσιάστε μια πρόκληση εκτός της ομάδας.
7. Συνδέστε τις ανταμοιβές με την ομαδική επίδοση.

# Κεφάλαιο 14: Η Ομαδική Εργασία

## Διοικώντας Προς τα Έξω

**Πληροφοριοδότης ομάδας.** Ένα μέλος της ομάδας που ενημερώνεται πάνω στις σύγχρονες εξελίξεις και, κατόπιν, παρέχει στην ομάδα τις σχετικές πληροφορίες.

**Στρατηγική πληροφόρησης.** Μια στρατηγική της ομάδας που περιλαμβάνει ομαδική λήψη αποφάσεων και τη μετέπειτα ενημέρωση αυτών που βρίσκονται εκτός της ομάδας για τις προθέσεις της.

**Στρατηγική επίδειξης.** Μια στρατηγική της ομάδας που περιλαμβάνει την έμφαση στην εσωτερική δομή της ομάδας και, ταυτόχρονα, την επίτευξη της εξωτερικής προβολής της.

**Στρατηγική διερεύνησης.** Μια στρατηγική της ομάδας που απαιτεί από τα μέλη της ομάδας να συναναστρέφονται συχνά άτομα εκτός της ομάδας, να εντοπίσουν τις ανάγκες τους και να πειραματίζονται με λύσεις

# Κεφάλαιο 14: Η Ομαδική Εργασία

## Σχέσεις Οριζόντιων Ρόλων

Οι σχέσεις εργασιακής ροής προκύπτουν καθώς τα υλικά περνούν από τη μια ομάδα σε μια άλλη

Οι σχέσεις εξυπηρέτησης υφίστανται, όταν η ανώτερη διοίκηση τοποθετεί μια δραστηριότητα στο επίκεντρο, έτσι ώστε ένας μεγάλος αριθμός άλλων μονάδων να μπορεί να έχει πρόσβαση σε αυτήν

Οι σχέσεις συμβουλευτικής δημιουργούνται όταν οι ομάδες που αντιμετωπίζουν προβλήματα καλούν τις συγκεντρωτικές πηγές εξειδικευμένων για βοήθεια

Οι σχέσεις αξιολόγησης προκύπτουν, όταν οι άνθρωποι που συμμετέχουν άμεσα στην αλυσίδα της διοίκησης αξιολογούν τις μεθόδους και την επίδοση των άλλων ομάδων

Οι σχέσεις σταθεροποίησης περιλαμβάνουν την αξιολόγηση πριν από το γεγονός

Οι σχέσεις σύνδεσης περιλαμβάνουν μεσάζοντες ανάμεσα στις ομάδες

# Κεφάλαιο 14: Η Ομαδική Εργασία

## Στρατηγικές Διαχείρισης Διαμάχης



[Μεταβείτε στο Παράρτημα 2 για την ανάλυση του σχήματος](#)

# Κεφάλαιο 14: Η Ομαδική Εργασία

## Διαχείριση Συγκρούσεων με Θέσπιση Απώτερων Στόχων

### Απώτεροι στόχοι

- Στόχοι υψηλού επιπέδου που έχουν προτεραιότητα σε σχέση με τους ατομικούς ή ομαδικούς στόχους



©Juice Images/Glow Images RF

## Το να Είστε Διαμεσολαβητής

### Διαμεσολαβητής

- Ένα τρίτο άτομο που παρεμβαίνει για να βοηθήσει τους άλλους να διαχειριστούν τις συγκρούσεις τους

### Ένα Μοντέλο Τεσσάρων Σταδίων για την Επίλυση Διαμάχης

1. Διερεύνηση
2. Εξέταση ευρημάτων
3. Εφαρμογή λύσεων
4. Περαιτέρω εξέταση περίπτωσης

## Ηλεκτρονικές και Εικονικές Συγκρούσεις

Όταν η ομάδα είναι γεωγραφικά διάσπαρτη, όπως συμβαίνει συχνά με τις εικονικές ομάδες, τα μέλη της ομάδας τείνουν να βιώνουν περισσότερες συγκρούσεις και λιγότερη εμπιστοσύνη.

Για να περιοριστούν τα προβλήματα:

- Παρακολουθήστε και απαλείψτε τα προβλήματα όσο το δυνατόν πιο σύντομα.
- Όταν προκύπτουν προβλήματα, εκφράστε την προθυμία σας να συνεργαστείτε και στη συνέχεια να είστε όντως ανοιχτοί στη συνεργασία.

# Κεφάλαιο 14: Η Ομαδική Εργασία

## Μια Ματιά στη Διοίκηση Επιχειρήσεων ΣΥΝΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΗ WHOLE FOODS MARKET

- Αυτό που ενώνει τους εργαζομένους στη Whole Foods Market είναι το αίσθημα αποστολής και κοινών αξιών.
- Η εργασία σε μια ομάδα, που εκπληρώνει μια αποστολή, δίνει σε κάθε μέλος της ομάδας το αίσθημα επίτευξης του σκοπού και η ομάδα παρακολουθεί τις επιδόσεις της ομάδας, καθιστώντας βέβαιο ότι συνεισφέρουν όλοι.
- Μία από τις προκλήσεις για τη συνεκτικότητα, ωστόσο, είναι μία από τις αξίες που ενστερνίζεται η εταιρεία: η εκτίμηση της ποικιλομορφίας.



# Κεφάλαιο 14: Η Ομαδική Εργασία

## Μια Ματιά στη Διοίκηση Επιχειρήσεων ΣΥΝΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΗ WHOLE FOODS MARKET

- Πώς η Whole Foods προωθεί τη συνεκτικότητα των ομάδων; Τι άλλο μπορεί να κάνει;
- Πώς πρέπει η Whole Foods να διαχειριστεί τη σύγκρουση στο κατάστημα του Αλμπουκέρκι; Τι πρέπει να κάνει για να ελαχιστοποιήσει παρόμοιες συγκρούσεις στο μέλλον;
- Το 2017, η Amazon εξαγόρασε τη Whole Foods. Πώς τα πηγαίνει και κατά πόσο άλλαξε ή παρέμεινε ίδια η κουλτούρα της εταιρείας;

# Κεφάλαιο 14: Η Ομαδική Εργασία

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΜΑΘΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

1. Συζητήσετε πώς οι ομάδες μπορούν να συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού.
2. Περιγράψετε διαφορετικά είδη ομάδων.
3. Συνοψίσετε πώς τα σύνολα μπορούν να γίνουν ομάδες.
4. Εξηγήσετε γιατί κάποιες φορές οι ομάδες αποτυγχάνουν.
5. Περιγράψετε πώς να χτίσετε μια αποτελεσματική ομάδα.
6. Απαριθμήσετε τις μεθόδους διαχείρισης των σχέσεων μιας ομάδας με άλλες ομάδες.
7. Αναγνωρίσετε τους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων.