

# Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων



## Χαρακτηριστικά μιας Ομάδας



- Αλληλεπίδραση & αλληλεξάρτηση των μελών (Σύνολο ατόμων  $\neq$  Ομάδα ατόμων)
- Συνείδηση των μελών ότι ανήκουν στην ομάδα
- Αποδοχή και απόδοση της ταυτότητας μέλους της ομάδας από τρίτους
- Κοινοί θεσμοί, αξίες και στόχοι
- Ικανοποίηση αναγκών μέσα από την ομάδα

## Η έννοια της Ομάδας

---



- Ομάδα είναι ένα σύνολο ατόμων που αναπτύσσουν σχέσεις και εξαρτήσεις μεταξύ τους, επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως μέλη της ομάδας.

## Δυναμική των ομάδων

---



- Συνέργεια
- Αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας
- Ικανοποίηση προσωπικών αναγκών
- Διαδικασία ανάπτυξης της προσωπικότητας των μελών

## Ομάδα ή άτομο;

---



- Είναι περισσότερο αποδοτική μια ομάδα από ένα ειδικευμένο άτομο;

## Ομάδα ή άτομο;

---



- Εξαρτάται από το είδος του προβλήματος (έργου) και τα χαρακτηριστικά του:
  - Όταν απαιτείται μια «σωστή» απάντηση η ομάδα είναι περισσότερο αποτελεσματική από ένα 'μεσαίο' άτομο αλλά λιγότερο από ένα εξειδικευμένο άτομο
  - Σε έργα που ενέχουν μάθηση και απόκτηση γνώσεων οι ομάδες συνήθως αποδίδουν καλύτερα
  - Σε θεωρητικά ζητήματα οι ομάδες συνήθως απαιτούν περισσότερο χρόνο αλλά δίνουν καλύτερες λύσεις από τα μεμονωμένα άτομα
  - Σε σύνθετες εργασίες οι ομάδες είναι πιο αποτελεσματικές

## Θετικά της ομαδικής εργασίας



- ✓ Καλύτερη κατανόηση
- ✓ Καλύτερη επισήμανση λαθών
- ✓ Περισσότερη πληροφόρηση και άρα περισσότερες και καλύτερες εναλλακτικές για την επίλυση του προβλήματος
- ✓ Οι εκτιμήσεις μιας ομάδας συνήθως περιέχουν λιγότερα λάθη από τις εκτιμήσεις μεμονωμένων ατόμων
- ✓ Το φαινόμενο της 'συνέργειας'
- ✓ Η συνεργασία δημιουργία κίνητρο για τα μέλη της ομάδας
- ✓ Τα μέλη της ομάδας μαθαίνουν πιο γρήγορα σε σύγκριση με μεμονωμένα άτομα
- ✓ Η συμμετοχή σε μια ομάδα συνεπάγεται μεγαλύτερη προσήλωση στο στόχο

## Αρνητικά της ομαδικής εργασίας



- Συλλογική σκέψη: Η κοινωνική πίεσης μπορεί να καταπιέσει πρωτότυπες / καλές ιδέες
- Υψηλό κόστος σε χρόνο και χρήμα
- Προβλήματα συντονισμού
- Συχνά κάποια μέλη κυριαρχούν έναντι των άλλων
- Κάποια μέλη μπορεί να επωφεληθούν και να στηρίζονται στους άλλους για την ολοκλήρωση του έργου
- Σπατάλη χρόνου σε αναμονές, μη σχετικές κουβέντες κ.λπ.
- Κάποια μέλη μπορεί να διστάζουν να εκφράσουν την άποψή τους

## Στάδια ανάπτυξης ομάδων



- Πότε αλλάζει μια ομάδα;
- Θεωρία του Carle για την ανάπτυξη (μικρών ομάδων (7-10 άτομα))
  - Κάθε ομάδα εξελίσσεται περνώντας από τα εξής στάδια:
    - Στάδιο προσανατολισμού
    - Στάδιο αντιπαράθεσης
    - Στάδιο σύνθεσης
    - Στάδιο απόδοσης
    - Στάδιο τερματισμού

## Στάδια ανάπτυξης ομάδων



- Στη διάρκεια της εξελικτικής της πορείας μια ομάδα μπορεί να παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα σε μια φάση με συνέπεια τη στασιμότητα και τη διακοπή της εξέλιξης.
- Τότε, η λύση μπορεί να έρθει είτε εκτός της ομάδας (πχ από τη Διεύθυνση έργου) είτε από το εσωτερικό της ομάδας με επιστροφή της σε προηγούμενο εξελικτικό στάδιο, με κίνδυνο ανακύκλωση (loop).
- Γενικά, η ύπαρξη χρονικών ορίων (προθεσμίες) βοηθά την εξέλιξη της ομάδας και τη μετάβαση από κάθε στάδιο στο επόμενο.

## Παράγοντες που επηρεάζουν τα στάδια ανάπτυξης μιας ομάδας

---



- Το μέγεθος της ομάδας
- Η δομή και η συνοχή της
- Τα χαρακτηριστικά των μελών της
- Οι κανόνες λειτουργίας της
- Ο στόχος της ομάδας
- Το περιβάλλον της
- Οι ρόλοι των μελών της
- Η ηγεσία της

## Εξέλιξη ομάδας

---



- Ο στόχος μιας ομάδας (σαφήνεια, εφικτότητα, σύμπνοια μελών) παίζει καθοριστικό ρόλο στην εξελικτική πορεία της.
- Σημαντική επίδραση (θετική και αρνητική) ασκεί επίσης το περιβάλλον της ομάδας

## Ρόλοι μελών μιας ομάδας



- **Συντονιστής (coordinator):**
  - Αποσαφηνίζει τους στόχους και προωθεί τη λήψη απόφασης. Ο ρόλος αυτός μπορεί να αναληφθεί και από άλλο μέλος εκτός του project leader
  - Αδυναμία: διεκπεραιωτής θεμάτων, έλλειψη πρωτοτυπίας
- **Διαμορφωτής**
  - Εναλλακτικός ηγέτης της ομάδας, λειτουργεί κάτω από πίεση και μπορεί να ξεπεράσει τα εμπόδια που παρουσιάζονται.
  - Αδυναμία: κριτικός απέναντι στους άλλους, συχνά αντιπαθής
- **Καινοτόμος**
  - Φέρνει νέες ιδέες, συχνά λειτουργεί με ανορθόδοξους τρόπους, μπορεί να επιλύσει τα δύσκολα προβλήματα.
  - Αδυναμία: Συχνά αγνοεί τις λεπτομέρειες και εμμένει σε μη πρακτικές ιδέες. Δυσκολίες επικοινωνίας
- **Εξερευνητής**
  - Εξωστρεφής, ενθουσιώδης, αναλαμβάνει τις σχέσεις της ομάδας με το περιβάλλον και ασχολείται κυρίως με την επικοινωνία
  - Αδυναμία: αγχώδης, χάνει το ενδιαφέρον μόλις βρεθεί λύση σε κάποιο πρόβλημα

## Ρόλοι μελών μιας ομάδας



- **Αξιολογητής**
  - Νηφάλιος, σοβαρός, αξιολογεί σωστά τις εναλλακτικές και καθοδηγεί την ομάδα στις πρακτικές λύσεις
  - Αδυναμία: Άτολμος, πολύ κριτικός στους άλλους
- **Συνεργάσιμος**
  - Εργατικός, ήπιος χαρακτήρας, δημιουργεί ευχάριστο κλίμα στην ομάδα, αποφεύγει τις συγκρούσεις και ηρεμεί τα πνεύματα
  - Αδυναμία: αναποφάσιτος, επηρεάζεται εύκολα, αποφεύγει να πάρει θέση στις κρίσεις
- **Ειδικός**
  - Χαρακτηρίζεται από γνώση και ιδιότητες σε εξειδικευμένους τομείς και είναι προσηλωμένος σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο
  - Αδυναμία: Μονοδιάστατος τρόπος σκέψης, επιμένει στις λεπτομέρειες αγνοώντας το όλον. Μπορεί να συνεισφέρει μόνο στο πεδίο της ειδικότητάς του.
- **Τελειοποιητής**
  - Εργατικός, επιμελής, ευσυνειδητος, εστιάζει τις λεπτομέρειες, αναζητά την πρόοδο και τη βελτίωση
  - Αδυναμία: Ανησυχεί υπερβολικά, προσκόλληση στη λεπτομέρεια, δύσκολα διαπραγματεύεται
- **Συναρμολογητής (implementer)**
  - Αξιοπιστός, πειθαρχημένος, συντηρητικός, αποτελεσματικός. Υιοθετεί τις διαδικασίες και τηρεί τα χρονοδιαγράμματα
  - Αδυναμία: Άκαμπτος σε αλλαγές, αντιδρά αργά σε νέες δυνατότητες

## Ρόλοι των μελών της ομάδας



- Ένα μέλος της ομάδας μπορεί να συνδυάζει χαρακτηριστικά από περισσότερους από ένα ρόλους
- Η γνώση των χαρακτηριστικών κάθε ρόλου μας βοηθά να κάνουμε την ομάδα πιο παραγωγική, αποφεύγοντας να επιλέγουμε άτομα ικανά για τους ίδιους ρόλους
- Τα χαρακτηριστικά των ρόλων διαμορφώνουν επίσης παράγοντες όπως η ηλικία, οι εμπειρίες, οι ικανότητες κ.λπ. των ατόμων

## Ηγεσία ομάδας



Ο αποτελεσματικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από την ικανότητά του να δρα αποτελεσματικά σε σχέση με τρεις κατηγορίες αναγκών: τις ανάγκες του έργου, της ομάδας και τις επιμέρους ανάγκες των μελών της ομάδας





## Ηγεσία ομάδας

---

- Σε σχέση με τις ανάγκες της ομάδας, ο ηγέτης φροντίζει για:
  - Δημιουργία της ομάδας και διατήρηση του πνεύματος συνεργασίας
  - Ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων εργασίας
  - Υιοθέτηση και τήρηση προτύπων
  - Απρόσκοπτη επικοινωνία μεταξύ των μελών
  - Εκπαίδευση της ομάδας
  - Ανάθεση έργου στα μέλη



## Ηγεσία ομάδας

---

- Σε σχέση με τις ανάγκες του έργου, ο ηγέτης φροντίζει για:
  - Την επίτευξη των στόχων του έργου
  - Τον καθορισμό και προγραμματισμό των επιμέρους εργασιών
  - Την ανάθεση πόρων
  - Τον καταμερισμό αρμοδιοτήτων
  - Τον έλεγχο και την εποπτεία της προόδου του έργου
  - Αποτίμηση προόδου του έργου

## Ηγεσία ομάδας



- Σε σχέση με τις ατομικές ανάγκες κάθε μέλους της ομάδας, ο ηγέτης φροντίζει για:
  - Την ανάπτυξη του ατόμου, ως μέλος της ομάδας
  - Την επιβράβευση της καλής απόδοσης των μελών
  - Την ισοστάθμιση των ατομικών αναγκών με τις ανάγκες της ομάδας
  - Την ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών των μελών

## Τύποι ηγεσίας



- Οι ηγέτες που αναδεικνύονται από τα μέλη της ομάδας, έχουν διαφορετικό ρόλο στη λειτουργία της ομάδας και ανήκουν συνήθως στις ακόλουθες κατηγορίες:
  - Task leader
    - ενεργεί ως οδηγός των εργασιών της ομάδας, διαμορφώνει τους κανόνες και επηρεάζει τη δομή και τη λειτουργία της ομάδας
  - Emotional leader
    - Διευθύνει τη συναισθηματική διεργασία και συνήθως είναι το πιο αγαπητό μέλος της ομάδας
  - Scapgoat leader
    - Το μέλος της ομάδας που δέχεται τις περισσότερες επιθέσεις και συνήθως είναι το πιο 'προβληματικό' μέλος της ομάδας
  - Defiant leader
    - Το μέλος της ομάδας που συνήθως εκφράζει αμφιβολίες, δυσπιστία και αντιρρήσεις, κυρίως απέναντι στον Task leader

## Τύποι ηγεσίας (Goleman)



- **Οραματιστής** (visionary)
  - Κατάλληλος σε περιόδους αλλαγών, όταν χρειάζεται νέα κατεύθυνση
- **Δάσκαλος – προπονητής** (coaching)
  - Ενισχύει την αποδοτικότητα των ικανών εργαζομένων
- **Σύνδεσμος** (affiliative)
  - Ενισχύει τους συνδεδετικούς κρίκους μιας ομάδας, ιδιαίτερα σε περιόδους πίεσης, εξομαλύνει συγκρούσεις
- **Δημοκρατικός**
  - Αναπτύσσει συναίνεση, ενθαρρύνει την προσφορά των εργαζομένων
- **Αυτός που δίνει το ρυθμό** (pacesetter)
  - Συχνά έχει αρνητική επίπτωση στο κλίμα της εταιρείας, μπορεί να επιτύχει υψηλούς στόχους, συνήθως στις Πωλήσεις.
- **Προστακτικός** (commanding)
  - Συχνά έχει αρνητική επίδραση, μπορεί να είναι αποτελεσματικός σε κρίσεις, στην αντιμετώπιση προβλημάτων. Στρατιωτικού τύπου ηγεσία.

## Τύποι ηγεσίας



- Οι ηγέτες που ορίζονται, έχουν δηλαδή δύναμη από τη νομιμότητα της εξουσίας τους, ανήκουν συνήθως στις ακόλουθες κατηγορίες:
  - Αυταρχικός
  - Δημοκρατικός
  - Αποκεντρωτικός

## Ηγεσία ομάδας

---



- Εκτός των άλλων, ο ηγέτης μιας ομάδας χρειάζεται επίσης
  - Κατανόηση των διαφορετικών δυνάμεων παρακίνησης (κίνητρα)
  - Ικανότητα να εμπνέει – εμπυχώνει
  - Δυνατότητα δημιουργία κατάλληλου κλίματος

## Θεωρίες κινήτρων (παρακίνησης)

---

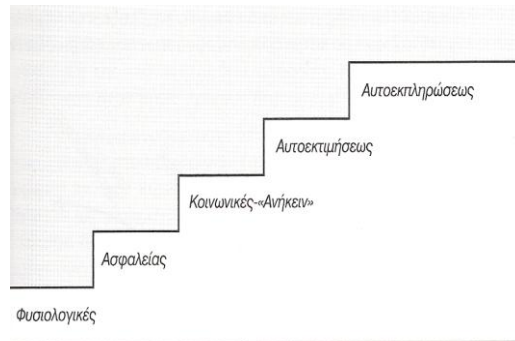


- Θεωρίες που εξετάζουν το περιεχόμενο της παρακίνησης
  - Έμφαση στις **ανάγκες** του ατόμου ως κίνητρο
- Θεωρίες που εξετάζουν τη διαδικασία της παρακίνησης
  - Έμφαση στους **στόχους** των ατόμων
- Θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά ή την προσωπικότητα των ατόμων

## Ιεράρχηση κινήτρων σύμφωνα με τις ανάγκες του ατόμου



- Σύμφωνα με το **Maslow** οι άνθρωποι παρακινούνται από τις ανάγκες τους: μόλις ικανοποιήσουν κάποια ανάγκη κινούνται προς την ικανοποίηση αναγκών που βρίσκονται σε ανώτερο επίπεδο.
  - ✓ Οι ανάγκες αλληλοεξαρτώνται και αλληλεπικαλύπτονται
  - ✓ Διαφέρουν μεταξύ ατόμων
  - ✓ Τείνουν να είναι κατά ένα βαθμό ικανοποιημένες κάθε στιγμή.



## Παράγοντες που καθιστούν 'υγιές' το εργασιακό περιβάλλον



- Η θεωρία παρακίνησης (υγιεινής) του **Hertzberg** εξετάζει τα κίνητρα και τους παράγοντες που καθιστούν ένα εργασιακό περιβάλλον "υγιές" ή που μπορούν να μειώσουν τη δυσαρέσκεια, όταν χρησιμοποιηθούν κατάλληλα:
  - ο μισθός,
  - το κοινωνικοσυναισθηματικό κλίμα της επιχείρησης
  - το περιβάλλον εργασίας
  - εργασιακές πολιτικές της επιχείρησης και
  - η σχέση των εργαζομένων με τους συναδέλφους τους.
- Κίνητρα μπορεί να αποτελέσουν:
  - υπευθυνότητα,
  - η γνώση,
  - εργασιακή εξέλιξη
  - επίτευξη προκαθορισμένων στόχων

## Θεωρία παρακίνησης (υγιεινής) του Herzberg



- Οι «παράγοντες υγιεινής»: θεωρούνται αυτονόητοι, ενώ η έλλειψή τους ξεσηκώνει διαμαρτυρίες.
- Τα «κίνητρα» δε θεωρούνται αυτονόητα (δεν ενοχλεί η έλλειψή τους), αλλά η ύπαρξή τους προκαλεί μεγάλη παρότρυνση.
- Παραδείγματα κινήτρων:
  - Οικονομικά Κίνητρα: επιπλέον αμοιβή, ασφάλεια και προστασία στο χώρο εργασίας, χρηματικά βραβεία, bonus.
  - Ηθικά Κίνητρα: ηθική επιβράβευση της εργασίας, εμπλουτισμός της εργασίας, οργάνωση ειδικών τελετών, δημοσιοποίηση των διακρίσεων, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.
  - Περιβαλλοντολογικά Κίνητρα: επαρκής χώρος, ωραία ατμόσφαιρα, φωτισμός, θέρμανση και λοιπές συνθήκες, εργονομικός σχεδιασμός των επίπλων.

## Θεωρίες κινήτρων: Θεωρίες X & Y (D. McGregor)



### Θεωρία X

Τα άτομα έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Αντιπαθούν την εργασία και επιδιώκουν να την αποφύγουν
- Δεν έχουν φιλοδοξίες, αποφεύγουν τις ευθύνες και προτιμούν να ακολουθούν παρά να ηγούνται.
- Επιδιώκει το προσωπικό όφελος
- Αντιστέκεται στην αλλαγή
- Είναι εύπιστα και όχι ιδιαίτερα ευφυή.
- Κίνητρα τα χρήματα και η ασφάλεια.
- Οι βασικές υποθέσεις της θεωρίας X θεωρούνται πλέον λανθασμένες.

### Θεωρία Y

Τα άτομα έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Η εργασία είναι φυσική δραστηριότητα για τον άνθρωπο.
- Αν οι άνθρωποι συμμερίζονται τους στόχους της επιχείρησης θα επιδιώκουν να τους υλοποιήσουν.
- Τα άτομα δεσμεύονται στην επίτευξη των στόχων όταν υπάρχουν κατάλληλα κίνητρα.
- Οι άνθρωποι επιδιώκουν την υπευθυνότητα.
- Οι άνθρωποι χαρακτηρίζονται από δημιουργικότητα

## Άλλες θεωρίες κινήτρων (παρακίνησης)



- Θεωρίες του Atkinson και του McClelland
  - Επιτεύγματα
  - Δύναμη / Εξουσία
  - Κοινωνική ένταξη
- Θεωρία του Korman (βασικό κίνητρο η αυτοεκτίμηση)
  - Διαχρονική αυτοεκτίμηση
  - Αυτοεκτίμηση σε σχέση με ένα συγκεκριμένο έργο/καθήκον
  - Αυτοεκτίμηση με βάση την εικόνα που σχηματίζουν οι άλλοι για το άτομο
- Θεωρία της Δικαιοσύνης (Adams)
  - Η ανταμοιβή πρέπει να είναι ανάλογη (δίκαιη) με την παροχή εργασίας
- Θεωρία των Προσδοκιών (Vroom)
  - Ισχύς των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων
  - Πιθανότητα πραγματοποίησης

## Αξιοποίηση των θεωριών παρακίνησης



Παράδειγμα: Η θεωρία του McClelland

- Ο McClelland χρησιμοποίησε ως εργαλείο τη μέθοδο TAT (το άτομο καλείται να αναπτύξει μια ιστορία βλέποντας ασαφείς εικόνες) για την ταξινόμηση των ατόμων σε 3 κατηγορίες
  - Άτομα με βασικό κίνητρο τα επιτεύγματα θα πρέπει να εμπλέκονται σε απαιτητικά έργα, με απτά αποτελέσματα, και ανταμοιβή.
  - Άτομα που επιδιώκουν την εξουσία αντιμετωπίζουν ως κίνητρο τη δυνατότητα διοίκησης άλλων.
  - Άτομα με κίνητρο την κοινωνική ενσωμάτωση είναι καλύτερα να εντάσσονται σε ομάδες εργασίας.