

Samskipti á vinnumarkaði
Þórður S. Óskarsson
Haust 2005

Liðsvinna í framleiðslu- og þjónustufyrirtækjum

Tryggvi R. Jónsson
Kt: 191177-3989

Hér á eftir verða gefin dæmi um liðsvinnufyrirkomulag í framleiðslufyrirtæki annars vegar og þjónustufyrirtæki hins vegar. Rætt verður um mögulegar útfærslur og hvort þær skili meiri árangri en einstaklingsvinna. Hér verður ekki gerð tilraun til að lýsa heildarskipulagi fyrirtækis sem byggir á liðsvinnufyrirkomulagi heldur einnig er reynt að kanna hvort fyrirtækið geti nýtt liðsvinnufyrirkomulagið til að bæta hefðbundið skipulag.

Almennt virðast vera skiptar skoðanir um hvort liðsvinnufyrirkomulag skili árangri. Margir þættir hafa verið skoðaðir bæði í umhverfi, samsetningu og vinnulagi hópa sem taldir eru hafa áhrif á það hvort þeir skili árangri. Þó bendir meira til þess að hún skili meiri árangri en ef um einstaklingsvinnu er að ræða (Guzzo og Dickson, 1996). Samloðun, samsetning, misleitni, innbirgðis tengsl, hvatning og markmið eru atriði sem Guzzo og Dickson finna í sinni samantekt og talin eru hafa áhrif á það hvort lið vinni skilvirkt. Daft (2001) bendir einnig á að líð sé hægt að nota til að auka lárétt upplýsingaflæði og samvinnu í fyrirtækjum þar sem hefðbundin lóðrétt samskiptamynstur nægja ekki. Muchinsky (2003) bendir á að skýr markmið auki líkurnar á því að einstaklingar nái þeim. Guzzo og Dickson benda á að það sama gildi um lið. Umhverfi liðs þarf einnig að styðja við vinnu þeirra.

Að þessu þarf að huga þegar liðsvinnufyrirkomulag er skipulagt. Einnig þarf að huga að því að kostnaður við liðsvinnu gæti verið einhver og því þarf að tryggja að mælingar á ávinningi séu nægjanlega góðar til að hægt sé að meta hvort sá kostnaður og tími sem fer í liðsvinnuna sé að skila meiru en varið er til hennar. Ávinninginn þarf svo að meta reglulega til að kanna hvort verið sé að verja tíma og fjármunum fyrirtækisins á hagkvæman hátt.

Framleiðslufyrirtæki

Í framleiðslufyrirtæki væri hægt að nýta sér liðsvinnufyrirkomulag til að efla lárétt samskipti milli mismunandi framleiðslueininga í því skyni að bæta og auka skilvirkni og endurbæta framleiðsluferlið. Einnig gæti komið að gagni að nota liðsvinnufyrirkomulag í vörubrúun til að stuðla að örari samskiptum á milli framleiðslu, þróunar og markaðsdeildar við þróunarferlið. Liðsvinna gæti líka hjálpað til við umbótaverkefni.

Ef valdir eru starfsmenn úr mismunandi deildum til að koma saman af afmörkuðu og vel skilgreindu verkefni gæti það orðið til þess að upplýsingar og endurbætur gerist hraðar en ella. Ef markmiðin eru skýr er hægt að meta hvort þau hafi náðst eða ekki. Samanburður við það ef liðsvinnufyrirkomulag væri ekki notað gæti þó verið erfiður ef um sérstök verkefni er að ræða og því erfitt að bera saman árangur.

Bílaframleiðandi gæti til að mynda sett saman lið með starfsmönnum úr framleiðslu, vörubrúun, markaðeild og jafnvel einum viðskiptavini úr markhópi sem væri líklegur til að kaupa nýjan bíl sem verið væri að hanna. Mismunandi framleiðslueiningar gætu átt fulltrúa til dæmis vélaframleiðsla, drifbúnaðarframleiðsla og svo framvegis til að miðla upplýsingum um það sem væri hagkvæmt og mögulegt í þeirri hönnun sem kæmi frá hönnunardeild. Markaðsdeildin og viðskiptavinurinn myndu svo gefa álit sitt á þeirri hönnun og frumgerðum af framleiðslunni sem gerðar eru áður en varan fer í framleiðslu. Með þessu er hægt að stytta samskiptaleiðir og koma upplýsingum um vandkvæði við framleiðslu til hönnunardeildar hraðar en ef nauðsynlegt er að fara í gegnum marga millistjórnendur ef notast er við formlegri samskiptamáta. Að draga saman misleitán hóp getur líka leitt til betri ákvarðana og frumlegri lausna (Guzzo og Dickson, 1996).

Þjónustufyrirtæki

Þjónustufyrirtæki hefur ýmis tækifæri til að nýta sér liðsvinnufyrirkomulag. Ef fyrirtækið er deildaskipt getur verið nauðsynlegt að setja saman lið til að fyrir ákveðinn viðskiptavin. Ef slíkt lið eru notuð og þeim stýrt til að veita viðskiptavininum samhæfða og skipulagða þjónustu má álykta að viðskiptavinurinn verði ánægðari og fái betri þjónustu. Það gæti verið erfitt að meta áhrif liðsvinnunnar þar sem erfitt er að meta ánægju viðskiptavina. Möguleg leið væri að nota viðhorfskannanir til að meta ánægju viðskiptavina með þjónustuna fyrir og eftir að liðsvinnufyrirkomulagið var tekið í notkun.

Hægt er að taka dæmi af tölvuþjónustufyrirtæki sem er byggt upp í kringum mismunandi hópa, notendaþjónustu, rekstur netþjóna, rekstur netkerfa/samskiptakerfa og viðskiptastjórn. Við þessar aðstæður væri mögulegt að búa til lið með einum eða fleiri meðlim úr hverjum hóp til að sinna stórum viðskiptavini. Aðilinn úr viðskiptastjórn (*account management*) gæti leitt hópinn og séð til þess að

notendapjónusta og aðrir tæknimenn séu að samræma aðgerðir til að veita betri þjónustu, bregðast hraðar við og valda sem minnstu raski á starfssemi viðskiptavinarins þegar aðgerða er þörf. Meðlimir hópsins gætu einnig komið saman til að meta þörf viðskiptavinarins fyrir nýjar lausnir og miðlað þeim til viðskiptastjórans sem myndi svo ræða málin við viðskiptavininn og gera áætlun um innleiðingu sem hann myndi svo fara með til baka til hinna meðlima liðsins og samræma aðgerðir við innleiðinguna samkvæmt þeirri áætlun.

Liðsvinnufyrirkomulagið mætti einnig nota ef frávik koma upp. Til að mynda ef athugasemd eða kvörtun berst frá viðskiptavininum varðandi reikning eða ákveðið þjónustuatvik. Með því að hafa innan fyrirtækisins skilvirka og fljótlega leið til að miðla og safna upplýsingum um slík atvik er hægt að bregðast við hraðar og þannig stuðla að því að viðskiptavinurinn fái betri úrlausn sinna mála þegar eitthvað fer úrskeiðis.

Samantekt

Það getur verið erfitt að meta hvort árangur sé meiri af liðsvinnufyrirkomulagi en hefðbundnara fyrirkomulagi. Liðsvinnufyrirkomulag hefur ótvíræða kosti ef þörf er að samræma aðgerðir lárétt í skipuriti og efla samskipti á milli eininga innan skipulagsheilda (Daft, 2001). Liðsvinnufyrirkomulag getur verið með ýmsum hætti og má í raun segja að verkefnastjórnun (*project management*) í hugbúnaðargerð sé að leita í þá smiðju. Þar er oft notuð sú nálgun að búa til vinnuhóp um hvert verkefni (hugbúnaðarpakka) þar sem saman koma forritari, gagnagrunnssérfræðingur, notandi og aðrir fagaðilar sem koma að því að móta og innleiða hugbúnaðarkerfið.

Verkefnastjórnun er svo í forystuhlutverki í liðsvinnunni og setur markmið og fylgir þeim eftir. Aðrar útfærslur af liðsvinnufyrirkomulagi eru þó algengar eins og verkefnamiðuð teymi til að takast til dæmis á við ákveðnar breytingar í rekstri, til að mynda yfirtöku eða samruna tveggja fyrirtækja. Ef hugmyndir Bruce Duckman frá 1965 (Wikipedia, án árs) standast má ætla að það sé árangursríkara að halda liðum saman lengur svo þau geti varið meiri tíma á því stigi sem skilar mestum árangri en ekki í fyrri stigum ferlisins þar sem afköst eru minni.

Það er því nokkuð ljóst að hægt er að koma liðsvinnufyrirkomulagi við bæði í framleiðslu- og þjónustufyrirtækjum. Svo árangur sé meiri en af hefðbundnu fyrirkomulagi þarf þó að huga að ýmsum þáttum, jafnt innan hópsins sem í umhverfi

hans. Setja þarf skýr markmið og fylgja þeim eftir til að auka líkur á árangri. Huga þarf sérstaklega að þeim markmiðum sem sett eru og auk eftirfylgni þarf að vera hægt að mæla þau.

Heimildaskrá

- Daft, R.L. (2001). *Organizational theory and design* (sjöunda útgáfa). Cincinnati: South Western College Publishing.
- Guzzo, R.A. og Dickson, M.W. (1995). TEAMS IN ORGANIZATIONS: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology* (46). 307-338.
- Muchinsky, P.M. (2003). *Psychology applied to work : an introduction to industrial and organizational psychology* (sjöunda útgáfa). North Carolina: Thomson Wadsworth.
- Wikipedia (án árs). Forming-storming-norming-performing. Skoðað 23. nóvember 2005 á: <http://en.wikipedia.org/wiki/Forming-storming-norming-performing>