



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΗΝ ΨΗΦΙΑΚΗ ΕΠΟΧΗ: Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΩΝ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΔΟΥΡΟΥΚΗΣ – ΜΟΕΣ 1714

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: Κα. ΦΑΦΑΛΙΟΥ ΕΙΡΗΝΗ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2019

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κ. Φαφαλιού Ειρήνη που δέχτηκε να με βοηθήσει στην εκπόνηση της Διπλωματικής μου εργασίας, για την καθοδήγηση που μου παρείχε, για το χρόνο που αφιέρωσε και για την άψογη συνεργασία που είχαμε για τη διεκπεραίωσή της.

Συνοπτική Περίληψη

Για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στην σημερινή πραγματικότητα της παγκοσμιοποίησης, οι επιχειρήσεις έπρεπε να δημιουργήσουν νέες δομές ώστε να ξεπεράσουν τα εμπόδια του πολιτισμού, του χώρου και του χρόνου: Οι εικονικές ομάδες χρειάζονταν πλέον νέες μεθόδους για να συνεργαστούν. Αρχικά, πολλές εταιρείες θεώρησαν τα Πληροφοριακά Συστήματα (IS) είναι απειλή ή πολύ απλά μια μέθοδος ώστε να μην υστερήσουν έναντι στον ανταγωνισμό. Υιοθέτησαν αυτά τα ψηφιακά εργαλεία για τη διευκόλυνση της λειτουργίας τους την ανταλλαγή δεδομένων και την αποθήκευση σύμφωνα με το μέγεθος της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι ωστόσο δεν ήταν πλέον προτεραιότητα. Επρόκειτο για στρατηγικές λύσεις που συχνά καθυστερούσαν τις διαδικασίες σε λειτουργικό επίπεδο. Αυτά τα εργαλεία έχουν εξελιχθεί αρκετά για να διευκολύνουν πλέον τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων.

Κι αν υποτιμήσαμε όμως τη δύναμη των ψηφιακών εργαλείων; Τι θα συνέβαινε αν μπορούσαν πραγματικά να επιδράσουν στην αποτελεσματικότητα στελέχωσης μιας ομάδας και να αποτελέσουν μοχλό παρακίνησης για το HR για την ενίσχυση της ευεξίας στο εργασιακό περιβάλλον και, συνεπώς, της συνολικής απόδοσης;

Η βιβλιογραφία που επικεντρώνεται στα ποιοτικά δεδομένα (με έμφαση στην απόδοση και το management) καθώς και η περίπτωση που αφορούν απομακρυσμένες ομάδες, μας ώθησαν στο να ενσωματώσουμε τις γνώσεις τόσο των μελών όσο και της διοίκησης των ομάδων ώστε να κατανοήσουμε αν η χρήση τέτοιων εργαλείων συσχετίζεται με την αποτελεσματικότητα της οικοδόμησης της ομάδας. Αποφασίσαμε να επεκτείνουμε τα αποτελέσματα σε ομάδες που δεν ήταν εντελώς εικονικές, δεδομένου ότι βασίζονται περιστασιακά σε εικονική επικοινωνία και εικονικά εργαλεία για να συνεργαστούν, ακόμη και αν έχουν τη δυνατότητα να εργαστούν σε ένα μόνο χώρο.

Επιλέξαμε να διεξάγουμε την έρευνα χρησιμοποιώντας μεικτές μεθόδους: (1) δύο ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια (με αντιπροσωπευτικό δείγμα), όπου το πρώτο έπρεπε να συμπληρωθεί από τον manager και το δεύτερο από τα μέλη της ομάδας για να μπορέσουν να καταχωρηθούν τα αποτελέσματα. Με τη μέθοδο αυτή επιδιώξαμε να κατανοήσουμε ποια ήταν τα στοιχεία που ενίσχυσαν την επίδραση των εργαλείων ψηφιακής συνεργασίας. Καθώς και (2) συνεντεύξεις εμπειρογνομόνων (με σχετικό δείγμα).

Πρωτίστως, αυτή η έρευνα προσπαθεί να θέσει υπό εξέταση όχι μόνο την σχέση μεταξύ του HR και της στρατηγικής όπως δίδεται στη βιβλιογραφία, αλλά την αλληλένδετη φύση μεταξύ HR, IS και στρατηγικής. Ως εκ τούτου, τα ψηφιακά εργαλεία είναι μείζονος σημασίας για την επίλυση της σύγκρουσης μεταξύ στρατηγικών και λειτουργικών δομών στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα εργαλεία αυτά θα μπορούσαν να παρακινήσουν τον ανθρώπινο παράγοντα εάν χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά (δηλ. Σε ένα πλαίσιο που εξετάζει τους παράγοντες κρίσιμης επιτυχίας.) Αυτές οι συνθήκες φαίνεται να βρίσκουν πρόσφορο έδαφος σε μια εταιρική κουλτούρα που προάγει την καινοτομία και την ευημερία των εργαζομένων, ενώ καθιστά απαραίτητο να γίνουν τεράστιες αλλαγές στην ατομική οργάνωση (και συνεπώς κατάρτιση) καθώς και μεγάλες επενδύσεις στα πληροφοριακά συστήματα.

Abstract

Gone are the days when the workplace was merely a physical space, employees occupied during regular office hours. Today's always connected, instant access environment has blurred the lines between the physical office and the place where work actually happens. As the distinction between professional and personal life dissolves, and the workplace becomes truly digital, employees are communicating and collaborating in unprecedented ways. To enable knowledge sharing across the organization, they want the ability to forge productive business relationships beyond natural work groups. As a result, it is increasingly clear that the traditional 'create and push' information approach no longer meets employees' evolving needs. To accurately reflect their staff's changing work experience, leading organizations have begun to implement an entirely new working environment – the digital workplace. By integrating the technologies that employees use (from e-mail, instant messaging and enterprise social media tools to HR applications and virtual meeting tools), the digital workplace breaks down communication barriers, positioning you to transform the employee experience by fostering efficiency, innovation and growth. The key to success, however, lies in the effective implementation of a digital workplace strategy capable of driving true cultural change.

You've seen the impact high-performing teams can have in business. But what if they could achieve even more? What if they had the space to be more creative, to share ideas instantly and easily across geographies and generations while staying in sync with each other?

In a world where collaboration is how work gets done, teams need work spaces and tools they're comfortable using. And it's up to business leaders to make it easy for them to get both. The very nature of teams is evolving rapidly. There's never been a wider spectrum of workstyles, there are more working millennials than ever before, remote working is commonplace, and the tools used to get work done have expanded far beyond email and phones. Teams are composed of people inside and outside traditional IT barriers, such as firewalls. They're spread across time zones and composed of a changing cast of characters.

As a business leader, you need to make sure your organization provides collaboration tools that suit different personalities, skill sets and needs. Because what works for one person or

team may not work for another. You also need to accommodate the diverse workstyles of the multiple generations now in the workforce. Millennials have been using chat and social media their whole lives and want the same engaging, real-time experiences at work. Other generations favour the traditional voice, email and document-based apps. All tools need to interoperate seamlessly because everyone expects the fluid digital experiences they're used to from their day-to-day lives as consumers.

But extending modern collaboration to meet these many requirements only succeeds if your platform can successfully unify people into high-performing teams, regardless of their needs and preferences. So, what is the right technology solution for modern collaboration and teamwork? It must be flexible enough to meet all your teams' communication needs, become a single hub for teamwork, be customizable and stay secure. Such a hub is possible. With scalability, app integration capabilities, ease of use, and automation at the forefront of the tools you use, you can create higher-performing teams that collaborate more effectively with their colleagues every day.

Συντομογραφίες

DCT: Εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας

VT: Εικονικές ομάδες

TT: Παραδοσιακές Ομάδες

ΥΕ: Ανθρώπινοι πόροι

IS: Πληροφοριακά συστήματα

IT: Πληροφορική

IRT: Σε πραγματικό χρόνο

CSF: Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	2
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	7
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	8
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	10
1. Εισαγωγή	13
1.1 Background	13
1.2 Ερευνητικό Ερώτημα	18
1.3 Στόχοι της έρευνας.....	18
1.4 Υποερωτήματα έρευνας.....	19
1.5 Σχεδιασμός έρευνας.....	21
2. Επισκόπηση βιβλιογραφίας.....	24
Εισαγωγή	24
2.1 Βιβλιογραφικό θέμα 1: HR, IS και επιχειρηματική στρατηγική.....	25
2.1.1 HR and στρατηγική	25
2.1.2 IS και στρατηγική	29
2.1.3 HR και IS (e-HRM).....	30
2.2 Λογοτεχνικό θέμα δύο - Εικονικές ομάδες	32
2.2.1 Δημιουργία ομάδας - Προκλήσεις ανθρώπινου δυναμικού.....	33
2.2.2 Βέλτιστες πρακτικές	40
2.3 Λογοτεχνικό συμπέρασμα.....	47
3. Μεθοδολογία.....	50
3.1 Μεθοδολογία Εισαγωγή.....	50

3.1.1 Σχεδιασμός Έρευνας.....	53
3.2 Προσέγγιση έρευνας.....	56
3.2.1 Στρατηγική Έρευνας	57
3.2.2 Επιλογή έρευνας.....	58
3.2.3 Δειγματοληψία - Επιλογή των ερωτώμενων	59
3.2.4 Χρονικό πλαίσιο.....	60
3.3 Μέσα συλλογής δεδομένων	61
3.4 Διαδικασίες Ανάλυσης Δεδομένων	64
3.5 Ηθική Έρευνας.....	65
3.6 Περιορισμοί της μεθοδολογίας.....	66
4. Ανάλυση δεδομένων / ευρήματα.....	70
4.1. Ερωτηματολόγια	71
4.1.1 Ποιοτική Ανάλυση	71
4.1.2 Ανάλυση ποιτικών δεδομένων	81
4.1.3 3 Αποτελέσματα Team Building	99
4.2 Συνεντεύξεις	102
5. Περαιτέρω συζήτηση	109
5.1 Διαφορετικές Προοπτικές.....	109
5.2 Απάντηση σε υποερευνητικές ερωτήσεις.....	111
5.3 Σύνδεση των αποτελεσμάτων με τους στόχους.....	122
5.4 Συμπέρασμα.....	126
6. Συμπεράσματα / Συστάσεις	129
6.1 Συμπεράσματα.....	129
6.2 Για περαιτέρω έρευνα.....	131
7. Βιβλιογραφία.....	133
8. Appendix.....	139

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: The digital workplace.....	17
Σχήμα 2: Χρήση των Digital Tools	31
Σχήμα 3: Η εκτίμηση των εμπειρογνομόνων για τα ευαίσθητα δεδομένα.....	35
Σχήμα 4: Η γνώμη των εργαζομένων παγκοσμίως για την χρησιμότητα της τεχνητής νοημοσύνης.....	46
Σχήμα 5: Χρησιμότητα των social messaging tools	48
Σχήμα 6: Δείγμα της ερευνητικής μεθόδου	70
Σχήμα 7: Ο κλάδος των ερωτηθέντων	71
Σχήμα 8: Το μέγεθος της εταιρείας	72
Σχήμα 9: Η κατανομή της ομάδας (ερωτηματολόγιο μάνατζερ)	72
Σχήμα 10: Η ηλικιακή κατανομή των μελών	73
Σχήμα 11: Ο κλάδος των ερωτηθέντων.....	73
Σχήμα 12: Τύποι των ψηφακών εργαλείων κατα μέσο όρο.....	74
Σχήμα 13: Η επιλογή του εργαλείου	75
Σχήμα 14: Τα ονόματα των εργαλείων.....	76
Σχήμα 15: Η Φύση της επικοινωνίας.....	76
Σχήμα 16: Η αντίληψη των μάνατζερ για τα εργαλεία.....	77
Σχήμα 17: Προτερήματα των εργαλείων.....	78
Σχήμα 18: Ο αντίκτυπος των εργαλείων στην δουλεία.....	79
Σχήμα 19: Ο αντίκτυπος των εργαλείων στο Team Building.	80
Σχήμα 20: Ηλικία των μελών	85
Σχήμα 21: Εμπειρία στην εταιρεία	86
Σχήμα 22 – Ποσοστό των εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν.....	86

Σχήμα 23 - Εμπόδια κατα την χρήση των ψηφιακών εργαλείων	87
Σχήμα 24 - Οι τρόποι επικοινωνίας μέσα στην ομάδα.....	88
Σχήμα 25 - Κύρια χρήση των εργαλείων.....	89
Σχήμα 26 – Μέσος όρος αξιολόγησης απο τα μέλη.	90
Σχήμα 27 - Μέσος όρος μελών ομάδας	91
Σχήμα 28 – Χρήση των ψηφιακών εργαλείων απο τα μέλη	92
Σχήμα 29 - Στόχοι και μανάτζερ : Η αντίληψη της ομάδας.....	93
Σχήμα 30 – Στύλ Ηγεσίας	94
Σχήμα 31 – Εμπόδια για την βέλτιστη απόδοση.....	95
Σχήμα 32 – Η δυναμική της ομάδας	96
Σχήμα 33 – Η ικανοποίηση μέσα στην ομάδα	97
Σχήμα 34 – Η αντίληψη των μανάτζερ για την απόδοση της ομάδας.....	98
Σχήμα 35 – Αποτελέσματα για την εταιρεία Α.....	99
Σχήμα 36 – Αποτελέσματα για την εταιρεία Β.....	100
Σχήμα 37 – Αποτελέσματα για την εταιρεία Γ	101
Σχήμα 38 – Ποσοστά αποτελεσματικότητας team building ανα κατηγορία ομάδας.....	111
Σχήμα 39 – Ο αντίκτυπος των εργαλείων	115
Σχήμα 40 – Ο αντίκτυπος των εργαλείων στο Team building	116
Σχήμα 41 – Management & Operations	118
Σχήμα 42 – Παράγοντες που επηρεάζουν τον αντίκτυπο των εργαλείων στο HR	120
Σχήμα 43 – Σχέση Business Strategy HR και IS	122
Σχήμα 44 – Σχέση Business Strategy και HR	123
Σχημα 45 – Παράγοντες που επηρεάζουν την χρήση των ψηφιακών εργαλείων	126



1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. 1 Background

Στίς μέρες μας υπάρχουν 2 φαινόμενα τα οποία ανατάραξαν όλες τις βιομηχανίες – Η παγκοσμιοποίηση και η ψηφιοποίηση των τεχνολογιών.Οι προκλήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο καθώς και η τεχνολογική πρόοδος ώθησαν τις εταιρείες στο να υιοθετήσουν ψηφιακές επιχειρηματικές στρατηγικές (οι οποίες σχεδόν αντεκατέστησαν τις παραδοσιακές μεθόδους, σύμφωνα με τον Bharadwaj-2013) αλλά και τρόπους ώστε να ελαττώσουν τα γεωγραφικά,πολιτιστικά και οργανωσιακά όρια.

Οι περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούσαν παρωχημένες διαδικασίες «ρουτίνας» οι οποίες δεν μπόρεσαν να προσαρμοστούν ώστε να αντιμετωπίσουν τις σύγχρονες προκλήσεις.Εξ'αποστάσεων ομάδες;Απομακρυσμένη εργασία;Πάμπολλες λύσεις αναπτύχθηκαν ώστε να ανταποκριθούν στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Συνεπώς, κατέστηκε αναγκαίο το να αναζητούν συνεχώς νέες πιο ευέλικτες, και προσαρμοστικές δομές,εξ'ου και η εμφάνιση των πρώτων παγκόσμιων ομάδων(ομάδες δηλαδή που χαρακτηρίζονταν απο γεωγραφικά διασπασμένους εργαζομένους) και εικονικές ομάδες (εκείνες η οποίες είχαν κατα κύριο λόγο ψηφιακή επικοινωνία και συνεργασία), ώστε να μπορούν να επιλέγουν και να προσλαμβάνουν τα ποιοτικότερα ταλέντα παγκοσμίως (Ware-2010).Ως ψηφιακή ομάδα ορίζουμε ένα γκρούπ επαγγελματιών οι οποίοι εργάζονται μαζί απο διαφορετικές τοποθεσίες χωρίς να υπάγονται σε κάποιο headquarter.Οι ψηφιακές ομάδες σπάνια συναντιούνται πρόσωπο με πρόσωπο και αυτό δημιουργεί προβλήματα στον συγχρονισμό της ομάδας και δυσκολία στους manager να ακολουθήσουν την ροή τους.Οι περισσότεροι συγγραφείς επιμένουν στα μειονεκτήματα τέτοιων ομάδων καθώς ενισχύουν ακόμα περισσότερο

προκλήσεις που υπάρχουν ήδη σε παραδοσιακές ομάδες (η απουσία άμεσης επικοινωνίας μπορεί να δημιουργήσει παρεξηγήσεις και δυσκολίες στην επίλυση προβλημάτων, ενισχύει τις συγκρούσεις κλπ.)

Εκτός αυτού, η ψηφιακή επανάσταση άλλαξε τις συνήθειες μας ως καταναλωτές, εργαζόμενους και επιχειρήσεις. Την δεκαετία του '90 οι εταιρείες ξεκίνησαν να αναπτύσσουν νέες λύσεις σε ένα κόσμο ο οποίος δεν ήταν ακόμα έτοιμος για αλλαγή. Πολλές ηρθαν προσωπο με προσωπο με την αποτυχία για ποικίλους λόγους : έλλειψη των κατάλληλων εργαλείων, ελλιπής εκπαίδευση, αλλά και manager και εργαζόμενοι που δεν μπόρεσαν να πεισθούν...

Η τότε έρευνα ανέδειξε τους κινδύνους και τις δυσκολίες της ψηφιακής χρήσης. Οι περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούσαν βασικά πληροφοριακά συστήματα (intranets και extranet καθώς και emails / newsletters) για να μοιράζονται το εικονικό περιεχόμενο. Σταδιακά, το στρατηγικό πλεονέκτημα που θα μπορούσε να αποφέρει η Digital εποχή έγινε προφανές, αν και αρχικά απέτυχε να αποδώσει τα αναμενόμενα οφέλη. Ωστόσο, η σύγχρονη βιβλιογραφία αποκάλυψε μια αλλαγή στην αντίληψη του τι είναι αποτελεσματικό κατά την δεκαετία του 2000. Οι εικονικές πρακτικές έγιναν πιο συνηθισμένες σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο. Χρησιμοποιήθηκαν εργαλεία για την επικοινωνία σε ομάδες, καθώς και κοινωνικά δίκτυα επιχειρήσεων που ήταν όμως δύσκολο να ενσωματωθούν εταιρικά.

Παρά την αρνητική εικόνα που υπήρχε αρχικά για την ψηφιοποίηση της επικοινωνίας, οι εταιρείες συνέχισαν να πιστεύουν στις εικονικές ομάδες και να υποστηρίζουν αυτές τις νέες δομές, ενώ εφευρέθηκαν εργαλεία ηλεκτρονικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ψηφιακής συνεργασίας. Πολλές νέες λύσεις έχουν εξελιχθεί τα τελευταία χρόνια, ειδικά μέσα από την κυριαρχία των smartphones και των tablet: πλέον είναι πολύ πιο εύκολο να κατεβάσετε 'εφαρμογές' (ως SaaS - Λογισμικό ως Υπηρεσία) καθώς τα εργαλεία άρχισαν να προσαρμόζονται και να στοχεύουν στις ανάγκες εκατομμυρίων χρηστών. Υπάρχουν παμπολλά εργαλεία (οι εταιρείες χρησιμοποιούν ως επί το πλείστον εξωτερικούς πάροχους υπηρεσιών), όπως το λογισμικό παρακολούθησης χρόνου ονόματι Toggle για παράδειγμα, το Basecamp που ανήκει στα Digital Project tools ,

εργαλεία επικοινωνίας που επιτρέπουν επαγγελματικά μηνύματα σε πραγματικό χρόνο - όπως Slack και Chatter... Μπορούμε επίσης να αναφέρουμε το Evernote (για να κρατάτε σημειώσεις και να μοιράζεστε ιδέες, εικόνες, ιστοσελίδες κλπ) το Intellinote (Πλατφόρμα επικοινωνίας και συνεργασίας ομάδων που τοποθετεί αρχεία, μηνύματα και ηλεκτρονικές συναντήσεις σε ένα μέρος), το InVision (εργαλείο που βοηθάει στη σχεδίαση προϊόντων συνεργατικά) ... ή ακόμα και εφαρμογές all-in-one επικοινωνίας όπως το Team One. Όλα δίνουν έναν αέρα φρεσκάδας και διασκέδασης στην εργασία, αφού η χρήση τους είναι τόσο απλή όσο να στείλετε ένα απλό μήνυμα μέσω Skype ή Doodle. Οι εταιρείες προβαίνουν λοιπόν στην χρήση των εργαλείων αυτών με απώτερο σκοπό να προωθήσουν διαρθρωτικές και ριζικές αλλαγές άμεσα αλλά και την ομάλη ένταξη στην ψηφιακή εποχή. Βοηθούν επίσης στην παρακίνηση των εργαζομένων, δίνοντάς τους περισσότερη αυτονομία και ευελιξία στη διαχείριση της ομαδικής εργασίας - κάτι ιδιαίτερα σημαντικό όταν είναι γεωγραφικά διασκορπισμένοι.

Παρόλο που η υπάρχουσα βιβλιογραφία τώρα πια "αποδέχεται" τα εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας, εστιάζει στην περίπτωση των εικονικών ομάδων και στη στρατηγική αξία αυτών των εργαλείων εξετάζοντας την τελική τους απόδοση. Ωστόσο αποδείχθηκε ότι η απόδοση αυτή εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας, η οποία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματικότητα της οικοδόμησης της ομάδας. Ποια είναι όμως τα πραγματικά οφέλη από αυτά τα νέα εργαλεία; Έχουν θετικό αντίκτυπο σε στρατηγικό και σε επιχειρησιακό επίπεδο; Θα μπορούσαν να αποτελέσουν αφετηρία για την ενίσχυση της ευεξίας, της ικανοποίησης, και της παρακίνησης των μελών της ομάδας για ανάληψη έργου;

Σύμφωνα με τον Cox (2001), το πιο σημαντικό είναι να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν οργανωσιακές δομές και πρακτικές για τη διαχείριση των εργαζομένων, ελαχιστοποιώντας τα πιθανά μειονεκτήματα της ποικιλομορφίας των μελών μιας ομάδας, και αναπτύσσοντας παράλληλα τα πιθανά πλεονεκτήματά της.

Απαιτείται ένα διαφορετικό οργανωτικό σύστημα για να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ της διαμόρφωσης στρατηγικής και της εφαρμογής στρατηγικής. Αποδείχθηκε ότι η ευημερία σε μια ομάδα θα μπορούσε να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην απόδοση. Ωστόσο, οι

ομάδες αυτές θα πρέπει να έχουν τα κατάλληλα εργαλεία για να εφαρμόσουν τη σωστή στρατηγική και να επιτύχουν την βέλτιστη απόδοση. Η ανακάλυψη νέων τρόπων αξιοποίησης των σύγχρονων συνεργατικών εργαλείων θα μπορούσε να οδηγήσει στην βελτίωση τους, για να μπορέσουν οι άνθρωποι να επικοινωνήσουν, να δημιουργήσουν και να προοδεύσουν μέσω αυτών.

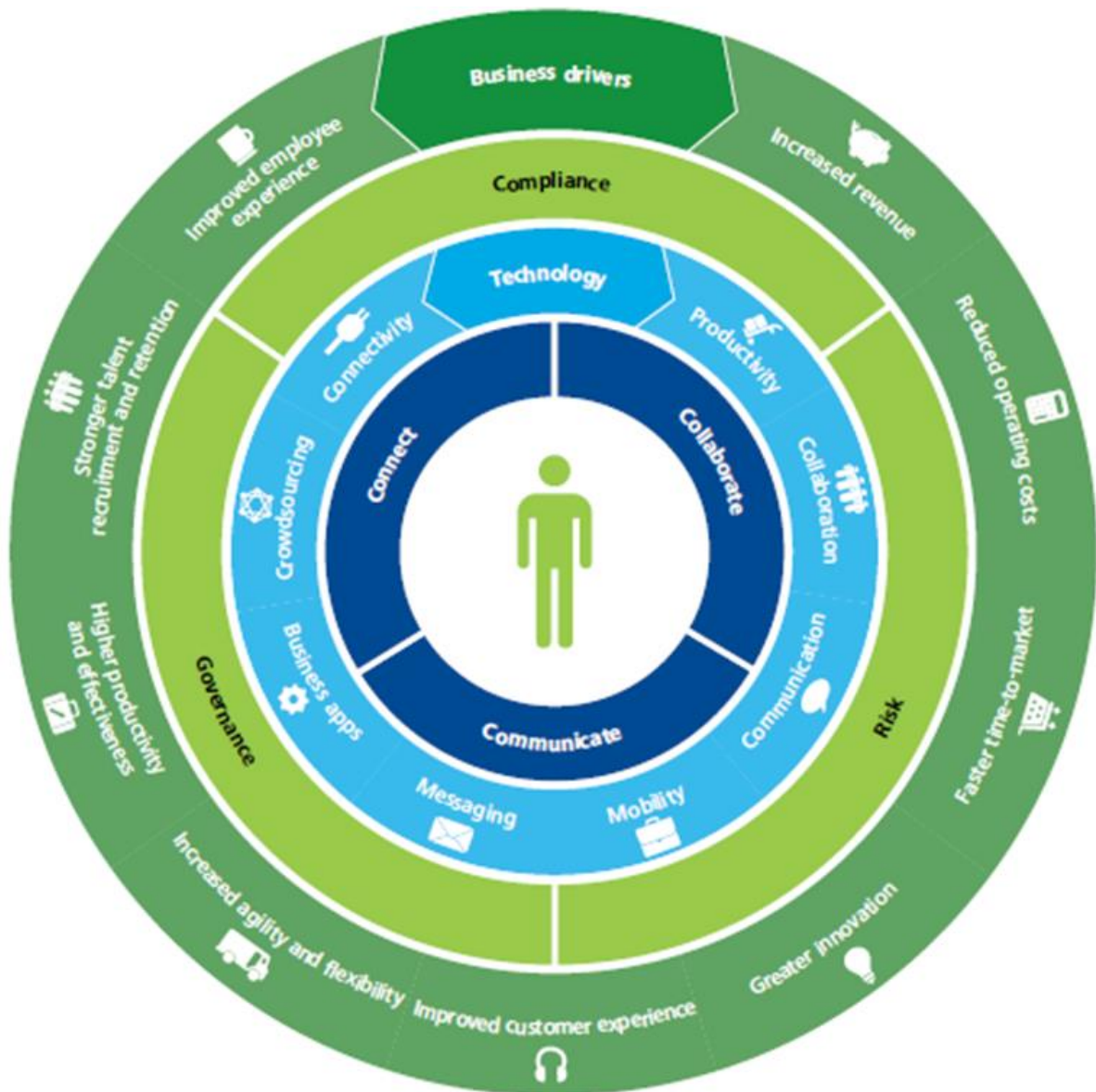
Με πολύ απλά λόγια να κάνουμε καλύτερα αυτό που ήδη κάνουμε χρησιμοποιώντας εργαλεία για την βελτίωση της εμπειρίας και την απόδοσης μας.

Παρόλο που η υπάρχουσα βιβλιογραφία τώρα πια "αποδέχεται" τα εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας, εστιάζει στην περίπτωση των εικονικών ομάδων και στη στρατηγική αξία αυτών των εργαλείων εξετάζοντας την τελική τους απόδοση. Ωστόσο αποδείχθηκε ότι η απόδοση αυτή εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας, η οποία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματικότητα της οικοδόμησης της ομάδας. Ποια είναι όμως τα πραγματικά οφέλη από αυτά τα νέα εργαλεία; Έχουν θετικό αντίκτυπο σε στρατηγικό και σε επιχειρησιακό επίπεδο; Θα μπορούσαν να αποτελέσουν αφετηρία για την ενίσχυση της ευεξίας, της ικανοποίησης, και της παρακίνησης των μελών της ομάδας για ανάληψη έργου;

Σύμφωνα με τον Cox (2001), το πιο σημαντικό είναι να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν οργανωσιακές δομές και πρακτικές για τη διαχείριση των εργαζομένων, ελαχιστοποιώντας τα πιθανά μειονεκτήματα της ποικιλομορφίας των μελών μιας ομάδας, και αναπτύσσοντας παράλληλα τα πιθανά πλεονεκτήματά της.

Απαιτείται ένα διαφορετικό οργανωτικό σύστημα για να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ της διαμόρφωσης στρατηγικής και της εφαρμογής στρατηγικής. Αποδείχθηκε ότι η ευημερία σε μια ομάδα θα μπορούσε να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην απόδοση. Ωστόσο, οι ομάδες αυτές θα πρέπει να έχουν τα κατάλληλα εργαλεία για να εφαρμόσουν τη σωστή στρατηγική και να επιτύχουν την βέλτιστη απόδοση. Η ανακάλυψη νέων τρόπων αξιοποίησης των σύγχρονων συνεργατικών εργαλείων θα μπορούσε να οδηγήσει στην βελτίωση τους, για να μπορέσουν οι άνθρωποι να επικοινωνήσουν, να δημιουργήσουν και να προοδεύσουν μέσω αυτών.

Με πολύ απλά λόγια να κάνουμε καλύτερα αυτό που ήδη κάνουμε χρησιμοποιώντας εργαλεία για την βελτίωση της εμπειρίας και την απόδοσης μας.



Σχήμα 1: The digital workplace

1.2 Ερευνητικό ερώτημα

Επομένως, τίθεται το εξής ερευνητικό ερώτημα :

Τι είναι το σύγχρονο team building και πως πραγματώνεται μέσω των ψηφιακών εργαλείων συνεργασίας;

1.3 Στόχοι της έρευνας

Αυτή η έρευνα σκοπεύει να διερευνήσει πώς πραγματώνεται το team building στην σύγχρονη εποχή καθώς και το αν τα ψηφιακά εργαλεία μπορούν να ωφελήσουν τις επιχειρήσεις απο στρατηγική άποψη, αλλά και τα ίδια τα άτομα στην καθημερινή τους εργασία. Το δεύτερο ζήτημα που προσπαθούμε να διερευνήσουμε είναι εάν υπάρχει ένας συγκεκριμένος τύπος ομάδων που μπορούν να επωφεληθεί από αυτά ς.

Οι επιπτώσεις αυτής της έρευνας είναι εξέχουσας σημασίας και θα μπορούσαν να αναδείξουν ν πολλές ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις σε μια εποχή όπου η γνώση και η ικανοποίηση τόσο των εταιρειών αλλά και των εργαζομένων καθορίζουν την εικόνα τους και κατ 'επέκταση τα αποτελέσματά τους. Με άλλα λόγια, οι ερευνητικοί μας στόχοι είναι:

- Να κατανοήσουμε τη φύση των προτερημάτων και των προκλήσεων που μπορούν να προκύψουν για τις επιχειρήσεις στο πλαίσιο της εικονικής συνεργασίας
- Να προσδιορίσουμε εάν τα εικονικά εργαλεία ωφελούν περισσότερο ένα συγκεκριμένο προφίλ ομάδας από το άλλο, κατανοώντας τι μπορεί να προκαλεί αυτήν την διαφορετικότητα.
- Να διαπιστώσουμε εάν τα πλεονεκτήματα των εργαλείων ψηφιακής συνεργασίας μπορούν να υπερβούν τη στρατηγική των επιχειρήσεων και να βελτιώσουν την απόδοση και την εργασιακή εμπειρία των ίδιων των ατόμων.

- Να κατανοήσουμε εάν οι επενδύσεις σε Τεχνολογίες Πληροφορίας μπορούν να έχουν οφέλη ανθρώπινου δυναμικού.
- Να αξιολογήσουμε εάν τα DCT μπορούν να έχουν θετικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα της οικοδόμησης ομάδας ή αν τείνουν να απομονώνουν τα μέλη της και να δημιουργούν συγκρούσεις.

1.4 Υποερωτήματα έρευνας

Για να αντιμετωπίσουμε αυτό το τεράστιο ζήτημα και να επιτύχουμε αυτούς τους στόχους, αποφασίσαμε να το χωρίσουμε σε 3 υποερωτήσεις.

Αρχικά, η παλαιότερη βιβλιογραφία προειδοποιούσε τις επιχειρήσεις για τις προκλήσεις των εικονικών ομάδων. Ωστόσο, η τελευταία βιβλιογραφία φαίνεται να δείχνει ότι τα ψηφιακά εργαλεία διευκολύνουν την εικονική ομαδική εργασία.

Υπό-ερώτηση 1: ΕΙΝΑΙ ΨΗΦΙΑΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΡΚΕΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΑ ΩΣΤΕ ΝΑ ΠΡΟΣΠΕΡΑΣΟΥΝ ΤΙΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΠΟΜΑΚΡΥΣΜΕΝΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ;

Σε αυτό το σημείο, πιστεύουμε ότι αυτό το θέμα μπορεί να έχει 3 αποτελέσματα:

1) Τα εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας δημιουργούν ισχυρότερες εικονικές ομάδες, ξεπερνώντας τις προκλήσεις του ανθρώπινου δυναμικού όπως αυτές προσδιορίζονται από τη βιβλιογραφία (2.2.1): διευκολύνουν τη συλλογική ομαδική εργασία για απομακρυσμένες ομάδες

2) Τα εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας δεν συμβάλλουν στην καλύτερη διαχείριση των προκλήσεων που εντοπίζονται στη βιβλιογραφία (2.2.1): τείνουν να περιπλέκουν την ομαδική εργασία απομονώνοντας τους ανθρώπους και δεν συμβάλλουν στη διασύνδεση της ομάδας

3) Η επίδραση των εργαλείων ψηφιακής συνεργασίας δεν μπορεί να συσχετιστεί με ακρίβεια με τις προκλήσεις της δημιουργίας ομάδων επειδή εξαρτάται από άλλους παράγοντες

Εκτός αυτού, επικεντρώνοντας την έρευνα σε εικονικές ομάδες, η βιβλιογραφική ανασκόπηση φαίνεται να υποδηλώνει ότι τα εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας προορίζονται για αυτές και μόνον. Γνωρίζοντας τα πλεονεκτήματα που μπορούν να αποφέρουν οι θετικές πρακτικές στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, είναι σημαντικό να διερευνηθούν όλες οι ευκαιρίες που μπορούν να δημιουργήσουν τα εργαλεία αυτά. Αυτή η παρατήρηση μας οδήγησε στη δεύτερη υπο-ερώτηση:

Υπο-ερώτηση 2: ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΩΦΕΛΗΣΟΥΝ ΑΛΛΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΙΚΟΝΙΚΕΣ (ΗΜΙΕΙΚΟΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ) ΚΑΙ ΤΗΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ TEAMBUILDING;

Με άλλα λόγια, προσπαθήσαμε να κατανοήσουμε μέσω της χρήσης ερωτηματολογίων τι και πώς μπορεί να διαφοροποιήσει τον αντίκτυπο αυτών των εργαλείων. Ως εκ τούτου, ο τελικός στόχος αυτής της δευτερεύουσας ερώτησης, είναι εάν αυτά τα εργαλεία μπορούν να συμβάλουν στη κατάργηση των αρνητικών κύκλων (βοηθούν τη μείωση των συγκρούσεων, του στρες, της υψηλής ψυχικής απόστασης, της έλλειψης εμπιστοσύνης, της δυσαρέσκειας, της αποθάρρυνσης, της μειωμένης απόδοσης) ή αν αντιθέτως απομονώνει τους ανθρώπους και οδηγεί σε αρνητικούς κύκλους.

Υπό-ερώτηση 3: ΕΙΝΑΙ ΤΑ DCT Ο ΧΑΜΕΝΟΣ ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΣ ΚΡΙΚΟΣ ΜΕΤΑΞΥ MANAGEMENT ΚΑΙ OPERATIONS;

Υπάρχει κάποιος υπάλληλος στις μέρες μας που δεν ενοχλήθηκε από τις εικονικές διεργασίες που, παρότι διευκολύνουν την ανταλλαγή δεδομένων (για εταιρικούς σκοπούς), επιβραδύνουν την ατομική δράση; Και πράγματι υπάρχει ιστορικό συγκρούσεων μεταξύ management και operations, γεγονός που συχνά προκαλεί αναντιστοιχία μεταξύ της επιχειρησιακής στρατηγικής και της στρατηγικής του HR. Εάν αυτά τα εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας θα μπορούσαν πραγματικά να ευθυγραμμίσουν τους εταιρικούς και ατομικούς στόχους (απόδοση και ευεξία στην εργασία), τότε αναλύοντας το ζήτημα σφαιρικά, ίσως η πληροφορική και ειδικότερα τα

Πληροφοριακά Συστήματα μπορούν να γεφυρώσουν το χάσμα μεταξύ της διαμόρφωσης της στρατηγικής και της εφαρμογής της στρατηγικής.

1.5 Σχεδιασμός έρευνας

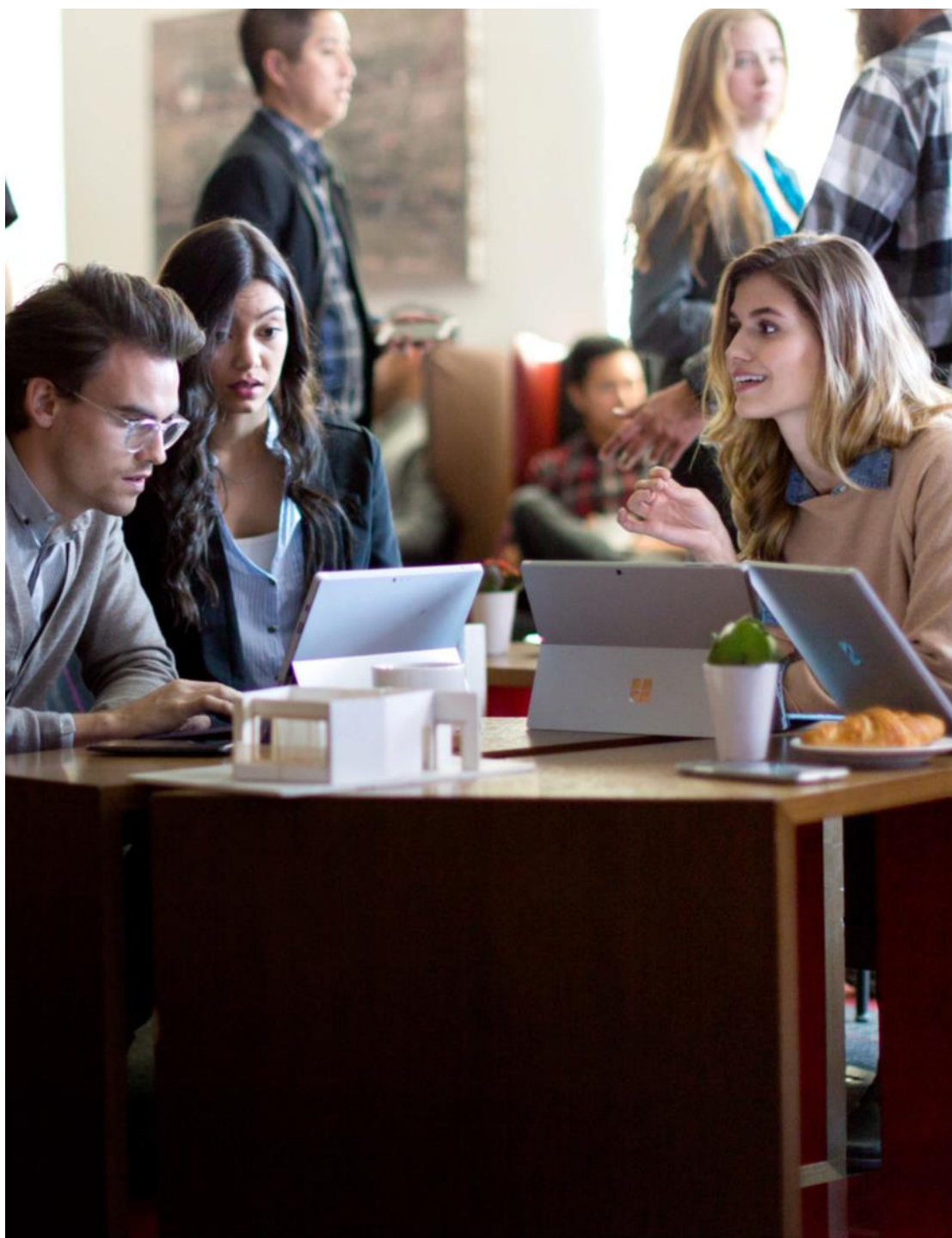
Για να επιτύχουμε αυτούς τους στόχους και να καλύψουμε ολόκληρο το θέμα, διαιρέσαμε την έρευνα σε 3 υποερωτήσεις. Για να απαντήσουμε σε αυτές τις υπο-ερωτήσεις, χωρίσαμε την έρευνα σε δύο φάσεις. Πρώτον, μια φάση παρατήρησης των συνεργατικών ομάδων (αντιπροσωπευτικό δείγμα), όπου χρησιμοποιήσαμε ερωτηματολόγια για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της ομάδας των ομάδων και δεύτερον, μια φάση αλληλεπίδρασης με ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα που διεξήχθη μέσω συνεντεύξεων.

Σε αυτή την εργασία προσπαθήσαμε να συνδυάσουμε τόσο τις αποψεις της διοίκησης όσο και των μελών της ομάδας για να καταλάβουμε αν η χρήση των εργαλείων αυτών συσχετίζεται με την αποτελεσματικότητα της οικοδόμησης της. Για να κατανοήσουμε την την αποτελεσματικότητα της οικοδόμησης αυτή καθεαυτή, χρησιμοποιήσαμε διαφορετικά κριτήρια όπως η ψυχική απόσταση μεταξύ των μελών, η ενδυνάμωση, η ανταλλαγή γνώσεων, η εμπιστοσύνη, το ομαδικό πνεύμα και η συνοχή, η ικανοποίηση και φυσικά η απόδοση (μέσω της αντίληψής των ίδιων των και των προιστάμενων τους).

Ο σχεδιασμός της έρευνας θα αναλυθεί στο τμήμα 3.2

Χάρτης πορείας: Η διατριβή αυτή θα ξεκινήσει από την κατανόηση του ίδιου του θέματος, εξηγώντας τους λόγους για τους οποίους άρχισαν να εμφανίζονται οι ψηφιακές ομάδες και τα εργαλεία, την εξέλιξη των απόψεων σχετικά με αυτές τις σύγχρονες δομές και πρακτικές τόσο στον εταιρικό όσο και στον ακαδημαϊκό κόσμο. Θα χρησιμοποιήσουμε την στρατηγική αντίληψη του HR ώστε να αναδείξουμε την σημασία ενός ισχυρού τμήματος IT που συνδέεται με αυτά (2.1). Θα ανακαλύψουμε τις προκλήσεις που σχετίζονται με αυτές τις δομές , και θα τις συγκρίνουμε με τις παραδοσιακές. Προσδιορίσαμε τα οφέλη και τις προκλήσεις κατά τη χρήση αυτών των εργαλείων (2.2.1, 2.2.2). Μέσα από αυτά τα δευτερεύοντα ευρήματα, μια ακαδημαϊκή άποψη φαινόταν να

μην ενστερνίζεται τις επιχειρηματικές τάσεις (δηλαδή το γεγονός ότι οι εταιρείες αναπτύσσουν αδιάκοπα νέα εργαλεία για να υπερβούν την απλή διευκόλυνση των καθημερινών διεργασιών). Θα εξηγήσουμε λεπτομερέστερα πώς σχεδιάσαμε να επιτύχουμε τους στόχους μας και να απαντήσουμε στις υπο-ερωτήσεις μας (3.2) και πώς συλλέξαμε τα δεδομένα (3.4). Θα παρουσιάσουμε τα ευρήματά μας για τα ερωτηματολόγια (αποτελέσματα μάνατζερ, ομάδας και team building) καθώς και τις συνεντεύξεις, συνδέοντας τα δεδομένα με τις διάφορες μεθόδους συλλογής (4). Στη συνέχεια, θα προχωρήσουμε σε μια σύνθεση των δεδομένων αυτών και των εννοιών που αναφέρθηκαν στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας καθώς και στη συζήτηση των πρόσθετων δεδομένων (5) (σε αντίθεση με τα βασικά δεδομένα που βοηθούν στην απάντηση στις ερευνητικές ερωτήσεις) και στη διερεύνηση εναλλακτικών αποτελεσμάτων, πριν ολοκληρώσουμε με εξαγωγή συμπερασμάτων και συστάσεις (6)



2. Επισκόπηση βιβλιογραφίας

Εισαγωγή

Στο νέο πλαίσιο της εξέλιξης και της προόδου, πρέπει να δημιουργηθούν νέες μέθοδοι, διαδικασίες και λύσεις για τη βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων καθώς και της ευημερίας στην εργασία. Κρίνεται επίσης σημαντικό να έχουμε διαισθητικές λύσεις που - εκτός από τη διευκόλυνση της εργασίας και την εταιρικό όφελος - δημιουργούν ένα ευχάριστο περιβάλλον για την ομάδα (κίνητρο, ικανοποίηση από την εργασία, εταιρική εμπιστοσύνη).

Επομένως, αυτή η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας επιδιώκει να διερευνήσει τη δυναμική των εργαλείων ψηφιακής συνεργασίας στο σύγχρονο team building:

Πρώτον, η βιβλιογραφία μας αναγνωρίζει τη φύση των πλεονεκτημάτων που μπορούν να προσφέρουν τα εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας στις επιχειρήσεις σε επιχειρηματικό επίπεδο (2.1) καθώς και ποιοι μπορούν να επωφεληθούν από αυτά σε λειτουργικό επίπεδο (2.2). Τέλος, η βιβλιογραφία παρουσιάζει τις βέλτιστες πρακτικές για τη χρήση των εργαλείων ψηφιακής συνεργασίας με το πλήρες δυναμικό τους σε επιχειρησιακό επίπεδο (επίπεδο ομάδας), τμήμα 2.2.2 στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Αυτή η βιβλιογραφία μας βοηθά λοιπόν να σχεδιάσουμε ένα «προφίλ» αποτελεσματικής οικοδόμησης και αποτελεσματικής χρήσης των εργαλείων ψηφιακής συνεργασίας.

2.1 Βιβλιογραφικό θέμα 1: HR, IS και επιχειρηματική στρατηγική

2.1.1 HR και στρατηγική

Όπως εξηγήσαμε στην εισαγωγή, οι παγκόσμιες προκλήσεις ανάγκασαν τις εταιρείες να αναπτύξουν νέες ευέλικτες δομές. Σε μια οικονομία όπου το μεγαλύτερο οπλο των εταιρειών είναι η γνώση των υπαλλήλων της, το HR αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία ειδικά δε, μέσω εμφάνισης του International HRM. Το HR εξελίχθηκε από το ατομικό management σε HRM (Beer et al, 1984) αλλά και σε στρατηγικό HRM.

Η διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζεται από τη στρατηγική και το πλαίσιο της εταιρείας (ιστορία, οργανωτική δομή και πολιτισμός, καθώς και εξωτερικό περιβάλλον, επειδή η οικονομική απόδοση μπορεί να υπαγορεύει τους προϋπολογισμούς και τις προσπάθειες προς τον εργαζόμενο).

Πριν το 2010 και πριν οι εικονικές ομάδες εξελιχθούν σε κοινή πρακτική, η βιβλιογραφία έδειξε ότι ένας από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας των ομάδων στις οποίες οι διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις βασίζονταν κυρίως στο ψηφιακή τεχνολογία η οποία χειριζόταν διαφορετικά εργαλεία, πολιτικές και συστήματα HR από αυτά που χρησιμοποιούσαν κατα την επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο. Αλλά για να κατανοήσουμε αυτό το θέμα καλύτερα, πρέπει να ανατρέξουμε στις απαρχές του HRM. Όσον αφορά την HRM, οι περισσότερες από τις σημερινές οργανώσεις ακολουθούν το Harvard Business Model (Beer et al, 1984). Όλοι όσοι εργάζονται στους ανθρώπινους πόρους χρησιμοποιούν την ίδια ορολογία και ένα κοινό σύνολο πρακτικών όπως η πρόσληψη και επιλογή, η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, η διαχείριση των επιδόσεων τους και η διατήρηση του προσωπικού. Ακόμη και αν η κατανόηση των εταιρειών αποκλίνει από το πλαίσιο αυτό, το έργο της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού είναι το ίδιο: οι HR Managers πρόκειται να να παρακινήσουν, να ανταμείψουν κλπ ... και να υλοποιήσουν τους στόχους τους και συγκεκριμένα το αυξημένο κίνητρο των

εργαζομένων την βελτιστοποίηση της εργασίας (Hertel et al, 2015), την ικανοποίηση τους από αυτή, καθώς και την δέσμευση τους για απόδοση. Με άλλα λόγια, ο στόχος του HR και της στρατηγικής είναι να δημιουργήσουμε ένα κοινό όραμα και να συσπειρώσουμε σύσσωμο το εργατικό προσωπικό για την επίτευξη των εταιρικών στόχων.

2.1.1.1 HR και απόδοση

Οι συγγραφείς εξακολουθούν να συζητούν σήμερα τις απόψεις τους, αλλά σχεδόν όλα τα πρόσφατα άρθρα συμφωνούν στο γεγονός ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ των επιμέρους δεσμών του HRM μπορούν να συνδεθούν άμεσα με τις οργανωτικές επιδόσεις. Ο Subramony (2009) υποδηλώνει ότι οι δέσμες HRM είναι συμπληρωματικές και πρέπει να χρησιμοποιηθούν από κοινού για να επωφεληθούμε από μια μεταξύ τους συνεργασία (και ότι τα αποτελέσματα είναι μεγαλύτερα από αυτά που αναμένουμε όταν λειτουργούν μεμονωμένα). *Εξηγεί επίσης ότι οι δέσμες HR των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης είναι πιθανό να επηρεάσουν τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων, παρέχοντας συγχρόνως στους εργαζόμενους την ευκαιρία να «συμβάλλουν στην επιτυχία των επιχειρήσεων, να τους κινητοποιήσουν και να αυξήσουν τα επίπεδα γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων καθώς και των ευκαιριών που παρουσιάζονται. »*

Επιπλέον, στην έρευνα του, ο Lockwood (2007) έδειξε στοιχεία ότι η ενεργή εμπλοκή των εργαζομένων (employee engagement) θα μπορούσε να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό αποδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν σε συστήματα ή εργαλεία που μπορούν να βελτιώσουν την αφοσίωση των εργαζομένων. Τα εργαλεία συνεργασίας, εάν συνδυαστούν κατάλληλα σε δέσμες, μπορούν επίσης να ενισχύσουν την αυτονομία και το επίπεδο ευθύνης των εργαζομένων, επειδή αυξάνουν τα επίπεδα γνώσεων και δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού (Subramony, 2009).

Για να επιστρέψουμε στο αρχικό μας σκεπτικό και να ολοκληρώσουμε, παρατηρούμε ότι από τη στιγμή που αποδείχθηκε η σχέση του HR με την απόδοση, άρχισε να αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία μέχρι να υπολογίζεται πλέον σημαντικά κατά τη

διαμόρφωση της στρατηγικής στις περισσότερες εταιρείες. Έτσι ενώ αρχικά το HR ήταν ιεραρχικά κατώτερο και έπρεπε να ακολουθεί την στρατηγική της εταιρείας, τώρα έχει την δική του φωνή και βοηθά στην χάραξη αυτής. Προφανώς, ορισμένες εταιρείες που εργάζονται σε βιομηχανίες όπου το κύριο τους μέλημα δεν είναι η επιμόρφωση των εργαζομένων και όπου αναζητούν αναλώσιμο προσωπικό προτιμούν να επενδύουν σε άλλους τομείς ώστε να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.1.1.2 HR και στρατηγική:

Η σχέση μεταξύ στρατηγικής και HR ήταν πάντα αβέβαιη. Είναι η στρατηγική που καθορίζει πολιτικές του HR ή είναι η κουλτούρα της εταιρείας που καθορίζει στρατηγικές επιλογές: Best Fit ή Best Practices;

Η λήψη σημαντικών αποφάσεων που δημιουργούν στρατηγικές επιπτώσεις για έναν οργανισμό, ενώ παράλληλα αναπτύσσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αποτελεί σημαντική πτυχή κάθε επιχείρησης. Στο παρελθόν, πολλές επιχειρήσεις είχαν επικεντρωθεί στο ποιες αποφάσεις πρέπει να ληφθούν αντί να κατανοήσουν το πώς θα τις λάβουν και θα τις εφαρμόσουν (Moutinho, Rita & Li, 2006). Τίς περισσότερες φορές υπάρχει μια (πολύ) μεγάλη αντίθεση μεταξύ της διαμόρφωσης στρατηγικής και της εφαρμογής της στρατηγικής και ο manager /υπεύθυνος είναι ο σύνδετικός κρίκος - το κύριο συστατικό μεταξύ των δύο. Η επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα (οργανωτικό, επιχειρησιακό και λειτουργικό) αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για την εξασφάλιση συγχρονισμού και ποικιλομορφίας της στρατηγικής μέχρι να φτάσει στο άτομο.

Το HRM υπογραμμίζει την ατομική απόδοση και τη μοναδικής σημασίας σχέση μεταξύ μάνατζμεντ και εργαζομένου (για την διαχείριση της απόδοσης αλλά και την δίκαιη ανταμοιβή του). Είναι όμως δυνατό να δημιουργηθεί μια ισχυρή σχέση χρησιμοποιώντας εικονική-online επικοινωνία; Η τελευταία βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι μπορεί. Θα το εξηγήσουμε αργότερα στην παράγραφο(2.2).

Για να επιστρέψουμε στο προκείμενο (διαφορά στην χάραξη στρατηγικής με την εφαρμογή της στρατηγικής). Σε επίπεδο ομάδας και λαμβάνοντας υπόψη ότι ο μάνατζερ είναι ο «απεσταλμένος» του ανθρώπινου δυναμικού (καθώς και ο εκπρόσωπος της στρατηγικής), αυτό συνεπάγεται ότι πρέπει να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πτυχές της ομάδας. Επιπλέον, αυτές οι στρατηγικές αποφάσεις πρέπει να αντικατοπτρίζουν το στρατηγικό όραμα (να είναι συνεπείς με τη στρατηγική δήλωση).

Είναι επίσης αληθές για τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού ότι: εάν μια επιχείρηση δηλώνει ως αξίες «Σεβασμό, ακεραιότητα, επικοινωνία και αριστεία», το σύστημα ανθρώπινου δυναμικού δεν πρέπει να προωθεί ανθρώπους των οποίων οι ενέργειες προάγουν την έλλειψη σεβασμού και αντιτίθενται στην ηθική για να επωφεληθούν από τους πελάτες. Μια εταιρεία χρειάζεται ομοιογένεια στις συμπεριφορές και έναν σαφή ορισμό της ταυτότητάς της για να συγκεντρώσει τους ανθρώπους γύρω από ένα κοινό όραμα και ως εκ τούτου να επιτύχει τη βέλτιστη απόδοση. Αυτή η αναντιστοιχία μεταξύ αξιών / οράματος και πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού οδηγούσε και θα οδηγεί πολλές επιχειρήσεις σε αποτυχία.

Τώρα που θεμελιώσαμε την σχέση μεταξύ του HR και της απόδοσης, και το HR έγινε στρατηγικός κρίκος, κρίνεται αναγκαίο να επενδύσουμε σε ψηφιακά εργαλεία (και ευρύτερα σε IS), ώστε να υποστηρίξουμε τόσο τη στρατηγική αυτή όσο και την εταιρική κουλτούρα και να επιτρέψουμε να ομαλότερη δυνατή συνεργασία μεταξύ των στελεχών της.

2.1.2 IS και στρατηγική

Η τεχνολογία της πληροφορίας έγινε ένας παράγοντας που διευκόλυνε τις εταιρικές διαδικασίες και η ψηφιακή επικοινωνία έχει πλέον τεράστια θέση στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Ωστόσο, για αρκετά χρόνια, ορισμένες εταιρείες έχουν αρχίσει να δημιουργούν ψηφιακά εργαλεία για να διευκολύνουν αυτές τις νέες συμπεριφορές και, ως εκ τούτου, να ενισχύσουν τη ποιότητα ζωής των εργαζομένων.

Σε γενικές γραμμές, οι ψηφιακές επιχειρηματικές στρατηγικές και τα ψηφιακά εργαλεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την απλοποίηση των λειτουργιών (εσωτερικά), καταστέλλοντας τα όρια του χρόνου, της απόστασης και της λειτουργικότητας (Sambamurthy et al., 2003, Straub and Watson 2001, Wheeler 2002 έργο του Pagani, 2013). Επίσης μπορούν να δημιουργήσουν μεγαλύτερη αξία παρέχοντας πλήρη διαφάνεια με άμεση αντιδραστικότητα της απόδοσης, επηρεάζοντας την παραγωγή, την καινοτομία και τον πειραματισμό με γρήγορα αποτελέσματα. (Lambrou, 2016). Τέλος μας βοηθούν στο να διευκρινιστούν οι στόχοι και ο ρόλος τους στην εφαρμογή της στρατηγικής.

Διευκολύνοντας την αλληλεπίδραση και την επικοινωνία, οι ψηφιακές λύσεις θεωρούνται από τον Pelser (2014) ως το κλειδί του συντονισμού σε παγκόσμιες επιχειρήσεις και βελτιώνουν την συνεργασία μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών της εταιρείας. Η τεχνολογία των πληροφοριών λέγεται ότι συμβάλλει στην καλύτερη απόδοση της στρατηγικής για καλύτερες επιδόσεις (Drnevich, P & Croson, 2013).

Για αυτούς τους λόγους που διευκολύνουν την εργασία, οι ηγέτες έχουν στραφεί σε προσαρμοσμένες διαδικασίες και τεχνολογικά συστήματα για τη βελτίωση της στρατηγικής λήψης αποφάσεων χρησιμοποιώντας όλες τις πληροφορίες που αντλεί η ομάδα. Δίδεται πλέον έμφαση στην γνώση για την ίδια την ομάδα την ρουτίνα της, την συμπεριφορά της, τις εσωτερικές διεργασίες – ώστε να γίνουν οι καλύτερες στρατηγικές επιλογές για την καλύτερη δυνατή απόδοση.

Παρ' όλα αυτά, η τεχνολογία μπορεί τελικά να τροποποιήσει την εταιρική κουλτούρα και τη δομή της, και μπορεί να βελτιώσει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Amurgis, 2007) ενώ μια προσαρμοσμένη κουλτούρα μπορεί να είναι προϋπόθεση για την επιτυχημένη χρήση της τεχνολογίας.

Το 2002, ο Ross ανησυχούσε ήδη και έκρινε επιτακτική την ανάγκη να συνεργαστεί στενά η τεχνολογία της πληροφορικής με την στρατηγική. Ενθάρρυναν τις εταιρείες να επενδύουν σε τεχνολογίες πληροφορικής και τεχνολογικού R&D.

2.1.3 HR και IS (e-HRM)

Συνεχίζοντας, καθώς οι επιχειρηματικές στρατηγικές εξελίχθηκαν για να δημιουργήσουν ψηφιακές επιχειρηματικές στρατηγικές, το HR εξελίχθηκε εξίσου για να δημιουργήσει μια ηλεκτρονική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Ο Parry (2011) υποδεικνύει ότι το e-HRM βελτιώνει την αποτελεσματικότητα και βελτιώνει την στρατηγική παρά την ύπαρξη του παραδοσιακού HRM.

Πράγματι, τα ψηφιακά εργαλεία μεταβαίνουν το HR από την παραδοσιακή μορφή εργασίας σε μια πιο στρατηγική προσέγγιση και κίνητρο την δημιουργία αξίας, ενισχύοντας τη σχέση μεταξύ HRM και στρατηγικής. (Bondarouk and Ruël, 2013)

Σε ορισμένες περιπτώσεις, όλα αυτά τα εργαλεία που η διοίκηση παρέχει στους υπαλλήλους, επιτρέπουν την ευκολότερη συνεργασία μεταξύ τους (εργαλεία διαχείρισης έργου, εργαλεία επικοινωνίας, εργαλεία συντονισμού) καθώς και μεγαλύτερη προβολή των εργαζομένων (Ward, 2016, όπως για παράδειγμα τα time trackers). Συνεπώς, θεωρούμε ότι ανήκουν σε δέσμες HR (στο πλαίσιο του e-HRM) για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, διότι βελτιώνουν την ομαδική ανάπτυξη.

Σε μια μικρή ομάδα, ο μάνατζερ είναι ο ειδικός του HR που είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος αλληλεπίδρασης μέσα σε αυτή. Σημαίνει ότι πρέπει να κατέχει τα εργαλεία περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο, επειδή είναι εκείνα τα οποία θα τον βοηθήσουν να δημιουργήσει την αντίληψη του για την ομάδα (και αντιστρόφως). Η συνεργασία / ομαδική εργασία, η δυνατότητα για καινοτομία και η δημιουργικότητα

αποτελούν τους παράγοντες επιτυχίας και τα επιθυμητά αποτελέσματα από τις περισσότερες εταιρείες που χρησιμοποιούν το e-HRM.

Στο κομμάτι 2.2, η βιβλιογραφία μας επέτρεψε να διερευνήσουμε (1) πώς τα ηλεκτρονικά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού και τα πληροφοριακά συστήματα που επέλεξαν οι εταιρείες μπορούν να επηρεάσουν τις σχέσεις μεταξύ των μελών, διευκολύνοντας τη συνεργασία και την ομαδική ανάπτυξη και (2) γιατί είναι σημαντικό να επενδύσουμε σε πληροφοριακά συστήματα και να έχουμε μια εσωτερική ψηφιακή επιχειρηματική στρατηγική και όχι μια «εξωτερική ψηφιακή επιχειρηματική στρατηγική» (για εμπορικούς σκοπούς, πελάτες και επικοινωνία).



Εικόνα 2: Χρήση των Digital Tools

2.2 Λογοτεχνικό θέμα δύο - Εικονικές ομάδες

Λειτουργικό επίπεδο

Ο Morley et al (2015) προσδιόρισε τις εικονικές ομάδες ως εκείνες που χαρακτηρίζονται από τη χρήση τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ). Καθώς οι ομάδες συνδέονται μεταξύ τους μέσω της τεχνολογίας ηλεκτρονικών υπολογιστών και επικοινωνιών, δηλαδή μόνο μέσω ηλεκτρονικών αλληλεπιδράσεων, οι ομάδες αντιμετωπίζουν συγκεκριμένες προκλήσεις που διακυβεύουν τον αποτελεσματικό τους συντονισμό και συνεργασία. Θα διευκρινίσουμε αυτό το σημείο στο μέρος 2.2.1.

Είδαμε στο πρώτο μέρος ότι οι εικονικές ομάδες είχαν πολλά πλεονεκτήματα στο εταιρικό επίπεδο (εξοικονόμηση κόστους, βελτίωση της παραγωγικότητας, εύρεση των καλύτερων ταλέντων σε όλο τον κόσμο, καλύτερη εφαρμογή στρατηγικής, βελτίωση του χρόνου αντίδρασης, απομάκρυνση των περιορισμών του χρόνου κ.λπ.) , η βιβλιογραφία όμως επικεντρώνεται στα μειονεκτήματα της εικονικής ομάδας, συμπεριλαμβανομένου και του καθυστερημένου feedback, της μειωμένης αναγνώρισης των συγκρούσεων για τους μάνατζερ, των παρεξηγήσεων λόγω της αυξημένης ποικιλομορφίας (γλωσσικό, πολιτιστικό, εθνικό υπόβαθρο). Stahl και άλλοι (2010) αναγνωρίζουν ότι η πολιτισμική ποικιλομορφία σε ομαδικές διαδικασίες μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη σύγκρουση και μειωμένη κοινωνική ένταξη του μέλους σε μια ομάδα.

Ωστόσο, τα εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας διασφαλίζουν την πλήρη διαφάνεια του μάνατζερ σε σχέση με ομάδα του (Ward 2016). Ορισμένοι συγγραφείς επιμένουν στο γεγονός ότι η έλλειψη αξιοκρατίας μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη εμπιστοσύνης στις ομάδες. Πράγματι, οι εικονικές ομάδες μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένη αποδοτικότητα και καλύτερα επιχειρησιακά αποτελέσματα, αλλά μόνο εάν διαχειριστούν προληπτικά για να μεγιστοποιήσουν τα πιθανά οφέλη περιορίζοντας ταυτόχρονα τα πιθανά μειονεκτήματα (Siebdrat et al., 2009). Θα εξετάσουμε λοιπόν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες ομάδες όταν προσπαθούν να συνεργαστούν.

2.2.1 Δημιουργία ομάδας - Προκλήσεις ανθρώπινου δυναμικού

Ισχυριστήκαμε νωρίτερα ότι οι ομάδες έπρεπε να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του ανθρώπινου δυναμικού όταν προσπάθησαν να επιτύχουν αποτελεσματικό team building. Φυσικά, υπάρχουν και διοικητικές προκλήσεις που συνδέονται με τον εικονικό χώρο εργασίας. Ωστόσο, αποφασίσαμε να εξετάσουμε το φαινόμενο από την σκοπιά της συνεργατικότητας παρά από την θέαση του μάνατζερ.

Αυτές οι προκλήσεις απέκτησαν ακόμη μεγαλύτερη σημασία με τη δημιουργία εικονικών ομάδων λόγω της χρήσης σύγχρονων τεχνολογιών ως κύριο μέσο επικοινωνίας, προκαλώντας την έλλειψη φυσικών ευκαιριών σύνδεσης με άλλα μέλη (όπως η έλλειψη άτυπων αλληλεπιδράσεων, οι εκφράσεις του προσώπου, τα ομαδικά meeting). Η λογοτεχνία επομένως ελαχιστοποίησε αυτές τις προκλήσεις στην περίπτωση των παραδοσιακών ομάδων, αλλά εξακολουθούν να είναι παρούσες και η κακή διαχείριση τους εξακολουθεί να οδηγεί σε συγκρούσεις, στρες, ανασφάλεια.

Πράγματι, η παραδοσιακή βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι η συνεργασία στην εικονική ομάδα και η ανταλλαγή γνώσεων δεν είναι πάντοτε επιτυχής λόγω "πολυάριθμων σύνθετων προκλήσεων, όπως δυσκολίες στην επικοινωνία (Connaughton & Shuffler, 2007). προβλήματα με την τεχνολογία (Ardichvili, 2008). έλλειψη αλληλεπίδρασης πρόσωπο με πρόσωπο (Ju et al., 2009). χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης (Coppola et al., 2004). απροθυμία των μελών της να μοιράζονται πληροφορίες με άλλους (Lin et al., 2009). και η έλλειψη δομών διευκόλυνσης όπως η ενίσχυση του training (Klein & Kozlowski, 2008) όπως αυτή αναφέρεται στο έργο του Wright (2015).

Ωστόσο, άλλοι συγγραφείς που μελέτησαν εικονικές ομάδες παρατήρησαν πιο πρόσφατα ότι η χρήση προσαρμοσμένων τεχνολογιών πληροφόρησης / επικοινωνίας μπορεί πράγματι να ενισχύσει την ομαδική συνεργασία όταν διοικούνται σωστά. "Η επικοινωνία σε μια οικονομία βασισμένη στη γνώση – τότε η συζήτηση παράγει πραγματικό έργο", δήλωσε ο Sarker et al, (2011). Συστήνουν την απόρριψη της παραδοσιακής αρχής διαχείρισης "να σταματάς να μιλάς και να δουλεύεις" για να ξεκινήσει μια εποχή όπου "να αρχίσουμε να μιλάμε". Πράγματι, οι πραγματικές προκλήσεις του αυριανού κόσμου θα

είναι να χρησιμοποιήσουν τα διαθέσιμα δεδομένα τόσο των εταιρειών όσο και της αγοράς για να συνδέσουν καλύτερα τις διάφορες λειτουργίες καθώς και τα επιμέρους τμήματα της. Αυτό που ήταν αρχικά πρόκληση για τις εικονικές ομάδες γίνεται τώρα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για όλες τις εταιρείες ώστε να επιτύχουν τη βέλτιστη απόδοση.

Συνολικά, η βιβλιογραφία προσδιορίζει τις προκλήσεις του ανθρώπινου δυναμικού για τις Εικονικές ομάδες, την οικοδόμηση τους, την παρακίνηση, το συντονισμό και την εμπιστοσύνη.

2.2.1.1 Δημιουργία ομάδας

Αν η ευθύνη του HR είναι να μεγιστοποιήσει τις δυνατότητες των εργαζομένων, ο ρόλος του μάνατζερ είναι να δημιουργήσει μια ισχυρή ομάδα όπου οι υπάλληλοι είναι αφοσιωμένοι και πρόθυμοι να συνεργαστούν με άλλα μέλη της για να αποδώσουν άριστα. Ο Wright (2015) υποστηρίζει ότι υπάρχουν 5 διαστάσεις για την αποτελεσματικότητα της οικοδόμησης μιας ομάδας: ανταλλαγή γνώσεων, εμπιστοσύνη, συνοχή, απόδοση και ικανοποίηση. Η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας εξαρτάται επίσης από τη σχέση της με τον μάνατζερ καθώς και από την ικανότητά του να επιτυγχάνει στόχους και να τηρεί προθεσμίες.

Η έρευνα δείχνει επίσης ότι για τα μέλη της ομάδας, οι κύριοι παράγοντες επιτυχίας της αποτελεσματικότητας της ομάδας δεν είναι μόνο η ανταλλαγή γνώσεων, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η εμπιστοσύνη, αλλά και τα λεγόμενα Soft Skills (συμπεριφορά, αφοσίωση, διαχείριση των συγκρούσεων και επικοινωνία των μελών της ομάδας) αλλά και ανάληψη ηγεσίας από τον διαχειριστή. Ο Morgan (2014) συμφωνεί και παρατηρεί ότι η βιβλιογραφική αντιμετώπιση του Leadership και του Team Research έχει αναδείξει την επικοινωνία (και επομένως τα εικονικά εργαλεία) ως το κλειδί της επιτυχίας των εικονικών ομάδων, επιτρέποντας σχέσεις, εμπιστοσύνη και συνοχή.

Ένα ευρύ φάσμα μεθόδων επικοινωνίας είναι απαραίτητο για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων (Jarvenpaa και Leidner 1999). Θα εμβαθύνουμε περαιτέρω στις

βέλτιστες πρακτικές για τη χρήση αυτών των εργαλείων στο σημείο 2.2.2.1.4. Αυτά τα ψυχολογικά γνωρίσματα είναι γνωστό ότι συνδέονται με ομάδες με υψηλότερες επιδόσεις και αποτελεσματικότητα (Maznevski 2008, Sarker et al, 2011)

Όπως εξηγείται στο τμήμα 2.1.1, ο Bjorn (2009) ορίζει ένα κοινό εννοιολογικό πλαίσιο και μια κοινή γλώσσα για την κατανόηση των πράξεων του καθενός. Η δημιουργία κοινών εννοιών αναπτύσσονται με την πάροδο του χρόνου και μέσω της αλληλεπίδρασης πρόσωπο με πρόσωπο (Chudoba et al., 2005). Δεδομένου ότι αυτό είναι ανέφικτο τις περισσότερες φορές στην περίπτωση των εικονικών ομάδων, οι εταιρείες πρέπει να έχουν προσαρμοσμένα εργαλεία (2.2.1.4).



Εικόνα 3: Η εκτίμηση των εμπειρογνομόνων για τα ευαίσθητα δεδομένα

2.2.1.2 Ενδυνάμωση

Η έρευνα έδειξε ότι η Ενδυνάμωση θα μπορούσε να ενισχύσει σημαντικά τα κίνητρα των εργαζομένων και, συνεπώς, τη αφοσίωση τους. (Bryant 2009, Morley 2015)

Οι πρακτικές ενδυνάμωσης αποσκοπούν στην εκχώρηση της εξουσίας λήψης αποφάσεων και της ευθύνης προς τα κάτω στην ιεραρχία μέσω της χρήσης αυτόνομων ομάδων (Mathieu, Gilson, & Ruddy, 2006), που είναι και παράλληλα εικονικές και διευκολύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων και το να στέλνουν feedback προς τα πάνω (Wood & Wall, 2007). Όπως αναφέρεται στο σημείο 2.1.1 ο συνδυασμός κρίκος μεταξύ δεσμών HRM και επιδόσεων, ο συνδυασμός πολλαπλών πρακτικών ενίσχυσης της ενδυνάμωσης (εργαλεία συνεργασίας), συμπεριλαμβανομένων των αυτόνομων ομάδων εργασίας, της συμμετοχής των εργαζομένων και των συστημάτων ανατροφοδότησης προς τα πάνω, είναι πιθανό να είναι συνεργιστική λόγω της πιθανής συμπληρωματικότητας μεταξύ των πρακτικών αυτών.

Επιπλέον, αρκετοί συγγραφείς (Thomas Buchner, 2007 · Alice Snell, 2009) συστήνουν στους εργαζόμενους το να ενδυναμώνουν και να παρακινούν, διότι τους δίνουν την ευκαιρία να λαμβάνουν αποφάσεις, δίνοντάς τους μια αίσθηση του ελέγχου και επομένως κίνητρα και περισσότερη δημιουργικότητα. Ωστόσο, αναφέρεται επίσης ότι οι εικονικές ομάδες πρέπει να έχουν μερικές φορές αλληλεπίδραση πρόσωπο με πρόσωπο.

2.2.1.3 Ψυχική απόσταση

Εντατικές έρευνες έχουν διεξαχθεί σχετικά με τη διαχείριση της ποικιλομορφίας και πιο εύστοχα την ψυχική απόσταση μεταξύ των μελών (Siebdrat, 2014, Peter Magnusson, 2014) που ξεκίνησε από το έργο του Geert Hofstede σχετικά με τις εθνικές διαστάσεις του πολιτισμού. Αντιμετωπίζει μια σχετική απόσταση μεταξύ των μελών που, αν είναι πολύ σημαντική, εμποδίζει τη συνεργασία στην ομάδα. Αυτή η λογοτεχνία διαφοροποιεί δύο τύπους ψυχικής απόστασης. Το παράδοξο της ψυχικής απόστασης που εξηγείται από τους O'grady και Lane (1996) δηλώνει ότι η αντικειμενική απόσταση (μετρούμενη σε χιλιόμετρα) δεν μετατρέπεται πάντοτε σε υποκειμενική απόσταση (ή ψυχική απόσταση στη σχέση). Εξαρτάται από τις ατομικές αντιλήψεις, τις εμπειρίες, τους τύπους προσωπικότητας της ομάδας. Η υποκειμενική αντίληψη της απόστασης επηρεάζεται μάλλον από την εθνική ποικιλομορφία των μελών της ομάδας παρά από τη φυσική τους

απόσταση (Siebdrat, 2014). Επιπλέον, ο Magnusson et al (2014) παρατήρησε ότι η υψηλή ψυχική απόσταση μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στην εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση (Blomkvist και Drogenijk 2013).

Ο Magnusson et al (2014) παρατήρησε επίσης ότι η διαπροσωπική σύνδεση και έλξη μεταξύ των μελών διευκολύνεται μεταξύ ατόμων με παρόμοια χαρακτηριστικά, διότι διευκολύνει την επικοινωνία και βελτιώνει την προσπάθεια συντονισμού καθώς και την προθυμία συνεργασίας.

Η πρόκληση του HR σχετικά με την ψυχική απόσταση αφορά την πρόσληψη των ομάδων για τη δημιουργία τέτοιας όπου οι εργαζόμενοι είναι ανοιχτοί και πρόθυμοι να συνεργαστούν, αλλά τα εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας έρχονται να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα των εικονικών ομάδων που μειώνουν τις δημογραφικές ομοιότητες μεταξύ των μελών (Gaan, 2012), καθώς και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης (βλέπε, 2.2.1.5).

2.2.1.4 Συντονισμός

Όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία, η επικοινωνία είναι σημαντικός παράγοντας μέσα σε μια ομάδα (Hardin, 2007). Ο Morgan (2014) αναφέρει ότι η συνεπής, τακτική επικοινωνία και η αποσαφήνιση των στόχων που ασκούν τόσο ο ηγέτης όσο και τα μέλη της ομάδας ενισχύουν την αποτελεσματικότητά της. Η επικοινωνία είναι το κλειδί του συντονισμού σε ηλεκτρονικές ομάδες (Bjørn, 2008). (Bardhan et al, 2013) Ο Petković (2014) μας υπενθυμίζει ότι υπάρχει σχετική ανάγκη ομοιογένειας / παρά την ετερογένεια και ποικιλομορφία στην ομάδα που μπορεί να συντελέσει στο να πάρει διάφορα σχήματα. Μπορούμε να το αποκαλέσουμε και συνεκτικότητα (Boule, 2008). Ο Scarnati (2000) υποδηλώνει ότι η ελλιπής επικοινωνία μπορεί να ελαττώσει τις επιδόσεις και επιμένει στη συχνότητα του check-in των εργαζομένων (2.2.3). Τα εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας επιτρέπουν μια σχεδόν άμεση δυνατότητα αποσαφήνισης των παρεξηγήσεων και της έλλειψης επικοινωνίας.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η έλλειψη κοινού οράματος γίνεται συχνά πιο σημαντική όταν οι συμμετέχοντες βρίσκονται σε κοινή τοποθεσία παρά όταν κατανέμονται γεωγραφικά. Επομένως, η δημιουργία διαφάνειας στις δομές επικοινωνίας είναι απαραίτητη για την οικοδόμηση κοινών νοημάτων σε όλα τα επίπεδα. (Bjorn 2009).

2.2.1.5 Εμπιστοσύνη

Η εμπιστοσύνη θεωρείται καί ως προαπαιτούμενο αλλά και πρόκληση για τις εικονικές ομάδες. Παρόλο που το έργο των Breuer και Hüffmeier (2016) αποκάλυψε μια θετική σχέση μεταξύ εμπιστοσύνης και αποτελεσματικότητας της ομάδας, απέδειξε ότι η εμπιστοσύνη είναι πιο ουσιαστική σε εικονικές απ'οτι στις παραδοσιακές ομάδες.

Από την πλευρά του, ο Sarker (et al, 2011) επιμένει στην σχέση εμπιστοσύνης-επικοινωνίας-απόδοσης. Έχει διαπιστωθεί ότι η εμπιστοσύνη, η δύναμη και η συνοχή μεταδίδονται μέσω των μη λεκτικών αλληλεπιδράσεων που απαντώνται συχνά στην επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο (Guirdham 2002) και έχει ακόμη προταθεί ότι η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο είναι αναντικατάστατη (Jarvenpaa και Leidner 1999).

Ωστόσο, για άλλους συγγραφείς όπως ο Gaan (2012) ή ο Morgan (2014), τα εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας μπορούν να ενισχύσουν την κατανόηση και την αποτελεσματικότητα: ο Petković (2014) διερεύνησε άτομα που δεν συνεργάζονται (που δεν επιθυμούν να μοιραστούν πληροφορίες) και διαπίστωσε ότι η ανταλλαγή γνώσεων θα μπορούσε να είναι βέλτιστη μόνο αν ο εργαζόμενος αισθάνεται εκτίμηση από την εταιρεία του. Επιπλέον, αποδείχθηκε ότι η έλλειψη εμπιστοσύνης αποτελούσε εμπόδιο στην ανταλλαγή γνώσεων (Morley, 2015). Επιπλέον, ο Kanawattanachai et al (2007) μελέτησε τον αντίκτυπο του συντονισμού της γνώσης στην εικονική απόδοση της ομάδας με την πάροδο του χρόνου και διαπιστώθηκε ότι οι ομάδες που μοιράζονταν / μεταβίβαζαν γνώση ήταν πιο αποτελεσματικές από άλλες. Επιπλέον, η οργανωτική εμπιστοσύνη δημιουργείται με την πάροδο του χρόνου, έτσι οι ομάδες που

δημιουργήθηκαν για να ολοκληρώσουν βραχυπρόθεσμα project συνήθως δεν την έχουν στην αρχή του της περάτωσης του (Mancini, 2010).

Τα άτομα που έχουν τη φήμη ότι είναι αδρανείς η παθητικοί σε εικονικές ομάδες συνήθως αποτιμούνται αρνητικά από τους συναδέλφους τους και αντιμετωπίζουν περισσότερες συγκρούσεις (Furumo, 2009): οι αντιλήψεις μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την εμπιστοσύνη και επομένως την επικοινωνία και μπορεί να είναι πηγές συγκρούσεων και, συνεπώς ελλατωμένης ομαδικής απόδοσης . Μια σημαντική πτυχή των ομάδων υψηλών επιδόσεων είναι ότι τα μέλη τους εμπιστεύονται το ένα το άλλο και έχουν ευεργετικές σχέσεις που συμβάλλουν στην αύξηση των επιδόσεων. (Quisenberry και Burrell, 2012).

2.2.2 Βέλτιστες πρακτικές

2.2.2.1 Είσοδοι

Τώρα που είδαμε ποιες είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις στον τομέα των ανθρώπινων πόρων για τις εικονικές ομάδες, θα προσδιορίσουμε τις βέλτιστες πρακτικές για την ανταπόκρισή τους χρησιμοποιώντας εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας που παρουσιάζονται από τους πιο πρόσφατους συντάκτες. Εντοπίσαμε (1) τις ανάγκες από άποψη περιβάλλοντος, μάνατζερ, ομάδας και ψηφιακών εργαλείων. Στη συνέχεια, αυτό που προτείνει η βιβλιογραφία ως βέλτιστες πρακτικές για τις (2) διαδικασίες κατά την εργασία σε μια εικονική ομάδα. Καθώς εντοπίσαμε τα επιθυμητά (3) αποτελέσματα HRM στο πρώτο μέρος αυτής της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας, το τμήμα Processes θα συνοψίσει ό, τι προτάθηκε νωρίτερα.

2.2.2.1.1 Το εικονικό περιβάλλον

Αυτό το μέρος απαιτεί μια άλλη παράγραφο σχετικά με τη δημιουργία ενός θετικού κύκλου επιτυχίας

Ο Morley (2015) επιμένει στη σημασία του πολιτισμού για την εργασία σε ένα εικονικό περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι οι δέσμες HRM που χρησιμοποιούνται σε εικονικές ομάδες πρέπει να ευθυγραμμιστούν με τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης και να στοχεύουν στην καλύτερη ανταπόκριση στις προκλήσεις που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Ως εκ τούτου, πρέπει να προσπαθήσουν να ενισχύσουν την ενδυνάμωση, την αυτονομία, ενώ η επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας να επικεντρώνεται στη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Ο Petković (2014) αναφέρει την ανάγκη μιας ισχυρής, συνεταιριστικής και δημιουργικής δομής. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η βιβλιογραφία επικεντρώνεται στην ανάπτυξη λογισμικού και τις εταιρείες πληροφορικής προς το παρόν. (Siebdrat 2013).

Αυτό συμβαίνει στην περίπτωση επιχειρήσεων με έντατική γνώση, όπου η διοίκηση πρέπει να επιτρέπει τη συνεχή μάθηση, την εικονική εκπαίδευση, και το feedback σε πραγματικό χρόνο (Ward 2016).

2.2.2.1.2 Ο Manager

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, σε μικρές ομάδες, ο μάνατζερ επωμίζεται τόσο στρατηγικό ρόλο όσο και ρόλους ανθρώπινου δυναμικού και έχει άμεση επιρροή στις αντιλήψεις της ομάδας του, και κατ'επέκταση στην ικανοποίηση από την εργασία και την ατομική προσπάθεια. Για τον Lee (2009) οι μάνατζερ πρέπει επίσης να είναι ηγέτες για να δημιουργήσουν ένα όραμα. Αλλά ο ψηφιακός μάνατζερ πρέπει επίσης να είναι ένας έμπειρος συντονιστής ομάδας (Morley, 2015) και να υποστηρίξει την ομάδα του: οι αυτοελεγχόμενες εικονικές ομάδες υψηλής απόδοσης χρειάζονται ηγετική υποστήριξη και οργανωτικούς τεχνολογικούς πόρους για να είναι επιτυχείς "(Quisenberry and Burrell, 2012) και η επικοινωνία αυτή θέτει την πρόκληση για τον επικεφαλής της ομάδας να την ενοποιήσει και να βοηθήσει τα μέλη να αναγνωριστούν συλλογικά ως κοινόχρηστη κοινότητα γνώσης για να πάρουν μια ψυχολογική δέσμευση από αυτά.

Προχωρώντας, οι συγγραφείς έχουν αναγνωρίσει την ηγεσία ως έναν ακόμη κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για τις εικονικές ομάδες: Κρίνεται αναγκαίο για τον ίδιο τον μάνατζερ να είναι πεπεισμένος για τη σημασία των συνεργατικών εργαλείων (Boule, 2008). Ο Strang (2011) πιστεύει ότι η ηγεσία των συναλλαγών, αν και πρόσφατα θεωρείται ξεπερασμένη και αναποτελεσματική, μπορεί να προσθέσει αξία στη δημιουργία της δομής και των απαιτούμενων εισροών για τις ομάδες έργου και συμβάλει στη βελτίωση των επιδόσεων σε εικονικές ομάδες. (Strang, 2011 · Quisenberry, 2012).

Επιπλέον, ο επιβλέπων έχει τεράστιο αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία, επειδή επηρεάζει τις αντιλήψεις: έχει την ευθύνη να κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται εκτιμημένοι. Υπάρχει μια ιδέα της καλοσύνης και της αμοιβαίας εμπιστοσύνης που αναπτύξαμε στο 2.2.1.5.

Ο Thomas Buchners (2007) ισχυρίζεται ότι οι εντυπώσεις των ανθρώπων για τον εαυτό τους μπορούν να μετριάσουν την απόδοσή τους, την επιλογή των στόχων τους, την

αφοσίωση τους σε αυτούς και ακόμη και τις επιλογές της σταδιοδρομίας τους. Ως εκ τούτου, για να εξασφαλιστεί η υψηλή δέσμευση των εργαζομένων, μερικές φορές η ευθύνη του μάνατζερ να πείσει προφορικά τους συνεργάτες του που θέτουν υψηλότερους στόχους: ο ρόλος των εργαλείων ψηφιακής συνεργασίας είναι επίσης να επιτρέπει γρηγορότερο feedback από όλα τα μέλη.

Οι κορυφαίες ομάδες οι οποίες είναι κατανεμημένες σε διάφορες περιοχές απαιτούν από τους ηγέτες τους να προσαρμόζουν και να ενισχύουν το στυλ ηγεσίας που ταιριάζει καλύτερα με το περιβάλλον της εικονικής ομάδας τους. Έτσι, επιλέγοντας το βέλτιστο στυλ ηγεσίας που είναι κατάλληλο για το εικονικό περιβάλλον μπορεί να αποδειχθεί πρόκληση. (Quisenberry και Burrell, 2012).

Οι ηγέτες πρέπει επίσης να θεωρούν ότι τα μέλη των εικονικών ομάδων μπορεί να αισθάνονται απομονωμένα. Για να αποτρέψουν αυτά τα συναισθήματα, οι ηγέτες μπορούν να μοιράζονται μη εμπιστευτικές πληροφορίες με όλη την ομάδα. Η σημασία του τύπου των πληροφοριών που ανταλλάχθηκε έχει ένα ρόλο στη δημιουργία σχέσεων (Quisenberry και Burrell, 2012).

2.2.2.1.3 Η ομάδα

Η βιβλιογραφία μας αναγνωρίζει τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για μια εικονική ομάδα: οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται για την επικοινωνία εντός των εικονικών ομάδων και το επίπεδο ικανοποίησης των μελών της ομάδας για τις τεχνολογίες και τις μεθόδους είναι κρίσιμες για την επιτυχία της εικονικής ομάδας.

Οι προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη ομάδα είναι: καθήκοντα και στόχοι που έχουν καθοριστεί με πλήρη σαφήνεια. έναν κατάλληλο συνδυασμό δεξιοτήτων · κατάλληλους και ανεπτυγμένους ρόλους · τις διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης, την αποτελεσματική επικοινωνία αλλά και την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων (Maznevski 2008). Προκειμένου να επιτευχθούν υψηλές επιδόσεις, οι ομάδες πρέπει στη συνέχεια να αναπτύξουν ορισμένα επιπλέον χαρακτηριστικά: χτίσιμο σεβασμού και εμπιστοσύνης (2.2.2.1.5). τη συμμετοχή σε καινοτόμες διαδικασίες · και τη διαχείριση των ορίων της ομάδας (Maznevski 2008).

Για μια ιδεατή αποτελεσματικότητα, οι εικονικές ομάδες χρειάζονται προηγούμενη εμπειρία στο εικονικό περιβάλλον (Morley, 2015) καθώς και να συναντηθούν πρόσωπο με πρόσωπο στην αφετηρία της συνεργασίας (Lee, 2009). Όπως και στο Wright, το 2015 οι εικονικές ομάδες χρειάζονται ειδική εκπαίδευση που περιλαμβάνει αυτοδιαχειριζόμενες δεξιότητες, εικονικές επικοινωνιακές δεξιότητες και κατάρτιση στην τεχνολογία της εικονικής συνεργασίας ». (Wright et al, 2015).

2.2.2.1.4 Τα εργαλεία

Είδαμε ότι τα ψηφιακά εργαλεία αποτελούν ένα κρίσιμο στοιχείο στην οικοδόμηση της ομάδας.

Οι εικονικές ομάδες χρησιμοποιούν μια σειρά από εργαλεία επικοινωνίας, επειδή η ομαδική επικοινωνία είναι συνάρτηση πιο έντονων αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μελών της ομάδας (συντονισμός, 2.2.1.4).

Ο Boule (2008) μας προειδοποιεί για το πόσο σημαντικό είναι να επιλέξουμε ένα εργαλείο προσαρμοσμένο στις ανάγκες της ομάδας και όχι μόνο για τα «φανταχτερά χαρακτηριστικά του»: τη σημασία της εκτίμησης της ευκολίας μάθησης για τα μέλη της ομάδας και έτσι για άλλη μια φορά να εξετάσουμε τις ανάγκες της εταιρείας να έχει προσαρμοσμένα εργαλεία, ευθυγραμμισμένα με τη γενικότερη στρατηγική. Ο Petkoníč (2014) συμφωνεί και διευκρινίζει ότι η υιοθέτηση εργαλείων πληροφορικής / εικονικών εργαλείων συσχετίζεται με τη δημιουργικότητα των εργαζομένων και την οργανωτική καινοτομία.

Επιπλέον, η επικρατούσα κοινή γνώμη είναι ότι η χρήση πρακτικών του HR μπορεί να ενισχύσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, επωφελούμενη από μια συνέργεια μεταξύ αυτών, ο Boule (2008) μας λέει ότι οι εταιρείες πρέπει να συνδυάζουν εργαλεία συνεργασίας για να παρέχουν στους εργαζομένους μια ευελιξία στο να διαχειρίζονται το δικό τους στόχο (δημιουργεί επίσης τη χειραφέτηση για τους εργαζόμενους).

Επιπλέον, όπως ορίζεται στο σημείο 2.2.2.1.4, οι ομάδες χρειάζονται γνώσεις σε βάθος σχετικά με τις τεχνολογίες. Ο Wright (2015) συμφωνεί όταν λέει: "Τα υψηλότερα επίπεδα επάρκειας και σιγουριάς κατα την χρήση τεχνολογιών συνεργασίας κατά την δυναμική αλληλεπίδραση της ομάδας, έχουν αποδειχθεί ότι βελτιώνουν την ανταλλαγή γνώσεων και την απόδοση της."

2.2.2.2 Διαδικασίες

Η βιβλιογραφία αναγνώρισε επίσης βέλτιστες πρακτικές για τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της ομάδας.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ένας συνδυασμός εργαλείων που παρέχονται στους υπαλλήλους δημιουργεί ενδυνάμωση (2.2.1.2), διότι τους επιτρέπει να επιλέξουν τον τρόπο χρήσης των εργαλείων. Θα πρέπει επίσης να αισθάνονται ελεύθεροι να

πειραματιστούν και να βρουν νέα εργαλεία για να προτείνουν στα υπόλοιπα μέλη και θα πρέπει να ενθαρρύνονται να διδάσκουν τους άλλους (σημασία της ανταλλαγής γνώσεων). Ο Boule (2008) αποφάσισε να εργαστεί τόσο σε απομακρυσμένες ομάδες όσο και σε μικτές.

Επιπροσθέτως θεωρεί ότι οι ομάδες που τείνουν να πειραματίζονται με την τεχνολογία είναι πιο αποτελεσματικές κατά μέσο όρο μακροπρόθεσμα. Πράγματι, οι ομάδες που αισθάνονται πιο άνετα στο να αναζητήσουν εναλλακτικές λύσεις γίνονται πιο δημιουργικές. Αυτό δημιουργεί μια κουλτούρα καινοτομίας η οποία οφελεί την απόδοση.

Επιπλέον, προτείνει ότι οι ομάδες πρέπει να έχουν ρουτίνες εργασίας καθώς και συχνές συνομιλίες και αλληλεπιδράσεις: για παράδειγμα, να ελέγχουν καθημερινά τον πίνακα μηνυμάτων για να ενημερωθούν, να κάνουν τακτικά check-in με τον μάνατζερ ή άλλους συνεργάτες τους και να προχωρήσουν σε άμεσο feedback για να παρακολουθούν στενά την πρόοδο και τους στόχους που έχουν τεθεί. Αυτό ανταποκρίνεται σε ότι περιγράψαμε προηγουμένως για τη σημασία της συνεκτικότητας της ομάδας. Οι αλληλεπιδράσεις μπορεί να συνεπάγονται αρκετούς τύπους πληροφοριών.

Η απαρχή της εικονικής ομάδας πρέπει επίσης να περιλαμβάνει διαρθρωτικές δομές οριοθέτηση, συζήτηση που θα αφορά την προσήλωση ως προς τους κοινούς στόχους, πόρους και ούτω καθεξής (Strauss, 1988, Mark & Poltrock, 2003).

Επιπλέον, καθώς η εμπιστοσύνη είναι απαραίτητη για μια τέτοια ομάδα (Javenraa, 1999) και αυτή η διαδικασία απαιτεί χρόνο (Mancini, 2010), πρέπει να προτείνουμε τη δημιουργία μακροπρόθεσμων εικονικών ομάδων (για πρότζεκτ) αντί για βραχυπρόθεσμες;

Προχωρώντας, ο τύπος της πληροφορίας αλλά και το πλαίσιο είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες και διαφοροποιούν τις ισχυρές ομάδες από άτομα που δεν συνδέονται καλά με μια επαγγελματική ομάδα. Ο Boule (2008) επιμένει στη σημασία του να υπάρχουν περισσότερο από επιφανειακές αλληλεπιδράσεις μέσα στην ομάδα αλλά και στο να υπάρχει μια συγκεκριμένη δομή επικοινωνίας. Ο τύπος της πληροφορίας μπορεί να είναι εκδηλωτικός αλλά και διαδικαστικός σε μια εικονική ομάδα. Στις ομάδες υψηλής απόδοσης, οι διαδικαστικές πληροφορίες είναι πιο σύνθετες και τα μέλη έχουν

περισσότερο χρόνο για να συζητήσουν τις έννοιες, τις επιπτώσεις και το μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι γίνονται πιο αφοσιωμένοι ... Η συχνότητα της επικοινωνίας είναι επίσης σημαντική για την υψηλή απόδοση.



Σχήμα 4: Η γνώμη των εργαζομένων παγκοσμίως για την χρησιμότητα της τεχνητής νοημοσύνης

2.2.2.3 Αποτελέσματα

Τα επιθυμητά αποτελέσματα όταν χρησιμοποιούμε τα εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας είναι οι προκλήσεις που εντοπίσαμε στο σημείο 2.2.1, αν η χρήση τους είναι βέλτιστη ώστε να οδηγήσουν στην βέλτιστη απόδοση, το κίνητρο κατά την εργασία και η ενδυνάμωση (Hertel κ.ά., 2015), ικανοποίηση από εργασία, δέσμευση, απόδοση Η ποιότητα της απόφασης, η ταχύτητα των αποφάσεων, η αποτελεσματικότητα της ομάδας (Jarvenpaa et al, 1988)) καθώς και μια ενισχυμένη καινοτομική ικανότητα / δημιουργικότητα.

2.3 Λογοτεχνικό συμπέρασμα

Η εικονική ομάδα είναι πεμψή των εργαλείων ψηφιακής συνεργασίας που χρησιμοποιεί. Αντιθέτως, οι παραδοσιακές ομάδες ήταν από την ίδια τους τη φύση βασισμένες σε αλληλεπίδραση πρόσωπο με πρόσωπο και έτσι βρίσκονταν στην άλλη πλευρά του φάσματος (θεωρητικά δεν χρησιμοποιούνταν εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας).

Η λογοτεχνία χαρακτηρίζει τις ομάδες που εργάζονται επιτυχώς ως εικονικές: σε έναν κόσμο που καθοδηγείται από την τεχνολογία, όπου οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την εξωτερική πίεση των ανταγωνιστών τους καθώς και τις συγκυριακές πιέσεις: Χρόνος, γεωγραφικά όρια, παγκόσμιος πόλεμος ταλέντων ...

Οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν εάν η χρήση εργαλείων ψηφιακής συνεργασίας συνδέεται με την αποτελεσματικότητα της ομαδικής συνεργασίας και έτσι εάν το IS μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για την προσήλωση των εργαζομένων και της ικανοποίησης τους από την εργασία (εξετάζοντας δεδομένα που αφορούν την αποτελεσματικότητα της οικοδόμησης ομάδας). Έτσι διερευνούμε το αν αξίζει να επενδύσουμε σε εσωτερικές ψηφιακές στρατηγικές, και παράλληλα να επεκτείνουμε την επένδυση αυτή στην υιοθέτηση νέων σύγχρονων συστημάτων (λογισμικό, ιστοσελίδες ή εφαρμογές και εργαλεία) για τους εργαζομένους, αναπτύσσοντας ένα προσαρμοσμένο ERP.

Αυτή η στρατηγική επιλογή πρέπει να στηριχθεί από τις πολιτικές και διαδικασίες του HR, ώστε να είναι αποτελεσματική. Αυτές οι ψηφιακές προκλήσεις ενδέχεται να έχουν δημιουργήσει ένα νέο τύπο μάνατζερ: το εικονικό διαχειριστή που πρέπει να αντιμετωπίσει εικονικές και επικοινωνιακές προκλήσεις. Αυτά τα εργαλεία επιτρέπουν τη διατήρηση ενός δεσμού όταν η φυσική παρούσα είναι απύσχα και έτσι να ξεπεραστούν οι προκλήσεις του ανθρώπινου δυναμικού.

Για να ολοκληρώσουμε μπορούμε να πούμε ότι το όραμα των εικονικών ομάδων εξελίχθηκε με την πάροδο του χρόνου. Ο αριθμός των εργαλείων αυξάνεται συνεχώς και η διαχείριση του έργου γίνεται πιο εύκολη και ευκολότερη χάρη στα σύγχρονα συνεργατικά ψηφιακά εργαλεία.



Σχήμα 5: Χρησιμότητα των social messaging tools



3. Μεθοδολογία

3.1 Μεθοδολογία Εισαγωγή

Είναι πάντα δύσκολο για τις επιχειρήσεις να γνωρίζουν ότι ακολουθούν το σωστό δρόμο και είναι φυσικό να αναζητήσουμε μια άμεση σχέση μεταξύ επένδυσης και οικονομικού αποτελέσματος. Ωστόσο, μακροπρόθεσμα, οι εταιρείες που επιδιώκουν το άριστο γνωρίζουν ότι πρέπει να βρουν λύσεις που θα τους βοηθήσουν να βρεθούν μπροστά από τον ανταγωνισμό είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα. Σε μια οικονομία που βασίζεται ολοένα και περισσότερο στη γνώση, πιστεύουμε ότι η διαφορά έγκειται ως προς τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες επέλεξαν να επενδύσουν στο πώς θα χρησιμοποιήσουν το μέγιστο της γνώσης σε κάθε εργαζόμενο.

Εξηγήσαμε τις εικονικές ομάδες νωρίτερα. Η λογοτεχνία μας δίδαξε ότι οι (παραδοσιακές) προκλήσεις του team building ήταν ακόμη πιο δύσκολο να ξεπεραστούν στην περίπτωση των παραδοσιακών ομάδων.

(1) Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, υπάρχουν ανθρώπινες προκλήσεις για τις εικονικές ομάδες όσον αφορά την οικοδόμηση ομάδας. Θέλουμε να μάθουμε αν αυτά τα εργαλεία μπορούν να βοηθήσουν (2) Η βιβλιογραφία που επικεντρώνεται σε εικονικές ομάδες φαίνεται να δείχνει ότι η εκτεταμένη χρήση των εργαλείων ψηφιακής συνεργασίας προορίζεται για ομάδες που είναι γεωγραφικά διασκορπισμένες. Είναι σημαντικό να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα αυτών των εργαλείων και να διαπιστωθεί εάν τα οφέλη τους μπορούν να επεκταθούν σε παραδοσιακές ομάδες κάτι που δεν έχει εξετασθεί μέχρι στιγμής.

Έχουμε περιγράψει την ερευνητική μας ερώτηση και τους ερευνητικούς στόχους στην εισαγωγή.

Η βιβλιογραφία χαρακτηρίζει τις ομάδες που εργάζονται με επιτυχία ως εικονικές, εστιάζοντας στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους, κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας καθώς και στις βέλτιστες πρακτικές για εικονικές ομάδες, αλλά δεν εξετάζει τον αντίκτυπο των ψηφιακών εργαλείων στις διαδικασίες που ακολουθούν εναντί των αποτελεσμάτων (κατά την ολοκλήρωση ενός πρότζεκτ, είναι τα ψηφιακά εργαλεία που διευκολύνουν την ανθρώπινη εργασία ή παρεμποδίζουν τους εργαζόμενους να το κάνουν με πάθος;) Όπως υπογραμμίζει ο Gaan (2012), η λογοτεχνία είναι περισσότερο περιγραφική παρά αναλυτική. Υπάρχει ανάγκη να ενσωματώσουμε μέτρα αντίληψης (Wilson et al, 2012) κάτι που δεν έχει γίνει μέχρι στιγμής σε έρευνα για την (εικονική) αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Το να βλέπεις αυτά τα εργαλεία από την σκοπιά του ανθρώπινου δυναμικού παρά απο εκείνη της απλής στρατηγικής είναι μια πραγματική ανάγκη στον σημερινό κόσμο.

Οι αντιλήψεις των μελών της ομάδας (που μπορούν να οδηγήσουν σε δέσμευση και μή/αφοσίωση / ικανοποίηση) δεν λαμβάνονται αυστηρά υπόψη, καθώς μπορούν να αποτελέσουν παράγοντες φτωχής απόδοσης / κακής διατήρησης του talent pool και ενδεχομένως να επηρεάσουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη δημόσια εικόνα της εταιρείας.

Πίσω από όλα αυτά, υπάρχει μια μεγάλη ιστορική σύγκρουση που φαίνεται να οδηγεί σε αποτυχία μεγάλες επιχειρήσεις: μια ρήξη μεταξύ της διαμόρφωσης της στρατηγικής και της εφαρμογής της στρατηγικής. (Christensen, 1997).

Το τελευταίο ζήτημα που φαινόταν να δείχνει ένα κενό στη λογοτεχνία είναι το γεγονός ότι τα εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας εξακολουθούν να λογίζονται ως ένας καθαρά στρατηγικός μοχλός παρακίνησης για απόδοση. Μήπως υποτιμούμε τη δύναμη αυτών των σύγχρονων εργαλείων συνεργασίας;

Όπως αποδείχθηκε από τη βιβλιογραφία, οι θετικές πρακτικές μπορούν να οδηγήσουν σε βελτιωμένη οργανωτική αποτελεσματικότητα (Cameron et al., 2011). Ως εκ τούτου, οι θετικές ομάδες είναι πιο παραγωγικές (Serrala, 2015), κάτι που αποτελεί μια στρατηγική ευκαιρία τόσο σε ατομικό / λειτουργικό επίπεδο όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο.

Για να είμαστε πιο ουσιαστικοί, αυτή η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δείχνει ότι παρά τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διασκορπισμένες ομάδες στην

προσπάθεια τους να επεκταθούν, τα ψηφιακά εργαλεία διευκολύνουν τη συνεργασία των μελών τους. Αυτή η έρευνα στοχεύει να διαπιστώσει (1) εάν αυτά τα εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας μπορούν να δημιουργήσουν ισχυρότερες εικονικές ομάδες στην πράξη (μέσω δράσης για τις προκλήσεις του HR όπως αυτές προσδιορίζονται στη βιβλιογραφία 2.2.1), (2) εάν αυτά τα ψηφιακά εργαλεία μπορούν να έχουν θετικό αντίκτυπο μόνο σε εικονικές ομάδες ή εάν μπορεί να ωφεληθούν οι ομάδες των οποίων η επικοινωνία και η επαφή μεταξύ των μελών δεν εξαρτάται μόνο από τις εικονικές τεχνολογίες (όπου η φυσική επαφή καθίσταται δυνατή και ήδη υπάρχουσα)(3) αν η χρήση εργαλείων ψηφιακής συνεργασίας μπορεί να αντιπροσωπεύει τον ελλιπή σύνδεσμο για μια ευθυγράμμιση μεταξύ της στρατηγικής και των operations.

Εν ολίγοις, αυτό η εργασία επιχειρεί να προσδιορίσει αν αξίζει να επενδύσουμε σε τέτοια εργαλεία για να δημιουργήσουμε ισχυρότερες ομάδες.

Για να κατανοήσουμε τη δυναμική χρήση των εργαλείων ψηφιακής συνεργασίας, των αντιλήψεων των ομάδων αλλά και της απόδοσης, αποφασίσαμε να ακολουθήσουμε μια διαφορετική προσέγγιση, εστιάζοντας στις διαδικασίες αυτές καθεαυτές (λαμβάνοντας υπόψη το τελικό αποτέλεσμα, δηλαδή την απόδοση).

Ως εκ τούτου, η έρευνα αυτή έπρεπε να καθορίσει τη χρήση του DCT από τις ομάδες καθώς και την αποτελεσματικότητα της οικοδόμησης της ομάδας. Η αποτελεσματικότητα της ομαδικότητας όπως αναφέρθηκε προηγουμένως στη βιβλιογραφική ανασκόπηση 2.2.1.1 και σύμφωνα με τον Wright (2015) έχει 5 διαστάσεις (ανταλλαγή γνώσεων, εμπιστοσύνη, συνοχή, απόδοση και ικανοποίηση). Ωστόσο, αποφασίσαμε να συμπεριλάβουμε ερωτήσεις που έλαβαν υπόψη τις βέλτιστες πρακτικές που προσδιορίζονται από τη βιβλιογραφία για την χρήση εικονικών ομάδων και ψηφιακών εργαλείων (2.2.2), συμπεριλαμβανομένης της ενδυνάμωσης.

Ωστόσο, καθώς τα 3 κύρια ερευνητικά μας θέματα είναι Στρατηγική (τοσο απο business αλλα και managerial επίπεδο), HRM (λεειτουργικό επίπεδο, αποτελεσματικότητα ομάδας και συγκρότησης της) και IT / IS (ψηφιακά εργαλεία συνεργασίας), αποφασίσαμε να

παρακολουθήσουμε τα εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας στις ομάδες, λαμβάνοντας υπόψιν τις απόψεις των manager.

Για να διερευνήσουμε τη σχέση μεταξύ αυτών των τριών, θα προσπαθήσουμε να καθορίσουμε τη χρήση συγκεκριμένων εργαλείων συνεργασίας κάθε ομάδας και να την συνδέσουμε μαζί με την αποτελεσματικότητα των εικονικών ομάδων (μέσω εμπιστοσύνης, επικοινωνίας / συντονισμού, ψυχικής απόστασης, ενδυνάμωσης, ικανοποίησης από την εργασία, διαχειριστής, συχνότητας των check-ins ...)

Αξιοπιστία (ώστε να είναι όσο το δυνατόν λιγότερο μεροληπτική) και εγκυρότητα των ερωτηματολογίων (που συνδέονται με τους επιμέρους στόχους μας) .

3.2 Σχεδιασμός Έρευνας

Σύμφωνα με τον Kerlinger (1986), "Ένας ερευνητικός σχεδιασμός είναι ένα σχέδιο, δομή και στρατηγική μιας έρευνας σχεδιασμένης με τρόπο τέτοιο ώστε να αποκτά απαντήσεις σε ερευνητικές ερωτήσεις ή προβλήματα".

Σε αυτή την ενότητα, θα εκφράσουμε ολόκληρη την διαδικασία που ακολουθήσαμε για να απαντήσουμε στις ερευνητικές μας ερωτήσεις καθώς και για να επιτύχουμε τους στόχους μας.

3.2.1 Φιλοσοφία της έρευνας.

Ερευνητική φιλοσοφία είναι η αντίληψη, ή πεποιθήσεις μας που εξηγούν γιατί γίνονται συγκεκριμένες επιλογές αλλά και ποιά είναι της θέαση του ερευνητικού ζητήματος από τον ίδιο τον ερευνητή. Από τώρα και στο εξής είναι σημαντικό για τους αναγνώστες να κατανοούν και να αποδέχονται τις αποφάσεις του ερευνητή. (Saunders, 2016).

Απορρίπτουμε τον θετικισμό, καθώς επικεντρώνεται σε "αυστηρά επιστημονικές μεθόδους για να δώσει καθαρά δεδομένα ή γεγονότα που δεν επηρεάζονται από την

ανθρώπινη ερμηνεία ή προκατάληψη" (Kumar, 2014). Ο κρίσιμος ρεαλισμός απομακρύνθηκε εξαιτίας των οντολογικών θεωρήσεων που οικοδομήθηκαν κοινωνικά μέσω σχέσεων εξουσίας.

Σύμφωνα με τους Saunders et al (2016), υπάρχουν πέντε μεγάλες φιλοσοφίες στην επιχειρηματική και διοικητική έρευνα ως εξής: θετικισμός, κριτικός ρεαλισμός, ερμηνευτισμός, μεταμοντερνισμός και πραγματισμός.

Μπροστά στην πολυπλοκότητα του αντικειμένου, τις μεικτές μεθόδους και τα διάφορα στρώματα που παρατηρήθηκαν, προσπαθήσαμε να αποφύγουμε τον μεθοδολογικό μονισμό. Πράγματι, πιστεύουμε ότι η εστίαση σε μία και μόνη ερευνητική μέθοδο θα αποτελούσε εμπόδιο στην κάλυψη ολόκληρου του ερευνητικού ζητήματος.

Μια ανάλυση διαφορετικών φιλοσοφιών διεξήχθη προσεκτικά μέσω διαφορετικών πηγών, μεταξύ των οποίων οι Kumar 2014, Bryman 2011, κλπ. Αναλύσαμε τα χαρακτηριστικά και τις επιπτώσεις κάθε επιλογής. Πιστεύουμε ότι όλες οι μέθοδοι είχαν τα οφέλη και τα μειονεκτήματά τους και θα μπορούσαμε να έχουμε περατώσει αυτή τη διατριβή με άλλο τρόπο. Ωστόσο, αποφασίσαμε να ολοκληρώσουμε αυτή τη διατριβή χρησιμοποιώντας δύο φιλοσοφίες, γιατί εδώ αντιτιθέμεθα στη στρατηγική πλευρά και την επιχειρησιακή πλευρά μιας επιχείρησης.

Συνολικά, πιστεύουμε ότι απαιτείται μια **πραγματιστική** φιλοσοφία για το σκοπό αυτό, καθώς το στρατηγικό συμπέρασμα αυτής της έρευνας στοχεύει να συμβάλει στο μέλλον της οργάνωσης. Πιστεύουμε ότι οι ιδέες έχουν πρακτικές συνέπειες και η γνώση είναι ένας παράγοντας που επιτρέπει την επιτυχία της δράσης. Κατά συνέπεια, τα δεδομένα θα ήταν σημαντικά μόνο αν υποστηρίζουν δράση (εξ ου και η χρήση ερωτηματολογίων για την παρατήρηση γεγονότων και συνεντεύξεων για την παρατήρηση ιδεών και απόψεων). Η φύση των στοιχείων που παρατηρούνται καθιστά το έγγραφο αυτό μια έρευνα με βάση την αξία. Η έρευνα ξεκίνησε από τις αμφιβολίες και τις πεποιθήσεις του ερευνητή σχετικά με τις επιχειρηματικές στρατηγικές και ευκαιρίες.

Παρόλα αυτά, χρησιμοποιήσαμε και τη φιλοσοφία του ερμηνευτικού λόγου διότι υπογραμμίζει ότι οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί από τα φυσικά φαινόμενα .

διαφορετικές ομάδες δημιουργούν διαφορετικές έννοιες, ώστε να δούμε τους οργανισμούς από την σκοπιά διαφορετικών ομάδων ανθρώπων. Η έρευνά μας βασίζεται στην ατομική εμπειρία, τα βιώματα και τις προσδοκίες των κοινωνικών φορέων (δηλαδή των εργαζομένων και του μάνατζερ τους) και υποδηλώνει τις συμπεριφορές και τις αντιλήψεις τους (Bryman, 2011).

Η αντίληψή μας είναι η πραγματικότητά μας. Επομένως, τα δεδομένα που συλλέγονται είναι σχετικά και ως εκ τούτου εξαρτώνται, προσδιορίζονται και επηρεάζονται από το πλαίσιο κάθε ομάδας. Ο πληθυσμός που μελετάται είναι πολύ συγκεκριμένος (σε περιβάλλοντα και πολιτισμούς που προωθούν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, συμμετοχή των εργαζομένων στη γνώση) και δεν μπορεί να γενικευθεί (Saunders, Lewis και Thornhill, 2007).

3.2.2 Προσέγγιση έρευνας

Αποφασίσαμε να χρησιμοποιήσουμε μια Επαγωγική προσέγγιση: επιλέξαμε να καθοδηγούμε από τα θέματα που προέκυψαν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας (Bryman, 2007), προκειμένου να καταλήξουμε σε συμπεράσματα και να αναπτύξουμε μια θεωρία (Αυτή η εργασία προσπαθεί να καταλάβει πώς τα ψηφιακά εργαλεία επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα στην οικοδόμηση ομάδας). Είναι επομένως διερευνητική έρευνα (Kumar, 2014). Οι παρατηρήσεις και τα ευρήματα μας βοήθησαν να οργανώσουμε τη σκέψη μας, παρόλο που χρησιμοποιήσαμε και μια αφαιρετική πορεία για το σχεδιασμό των ερωτηματολογίων (σχεδιάζοντας ένα «εξαιρετικά αποτελεσματικό προφίλ ομάδας» ανάλογα με τις βέλτιστες πρακτικές). Καθώς η θεματολογία μας είναι αρκετά μεγάλη σε εύρος επιλέξαμε μια μεθοδολογία ευέλικτη, ανοικτή και εκτιμητική. Οι διάφορες υποερωτήσεις που απαιτούνται για την κάλυψη του συνόλου του θέματος απαιτούσαν διαφορετικές προοπτικές και μέσα συλλογής δεδομένων.

Επομένως, τα πορίσματα εξαρτώνται από το πλαίσιο το οποίο συλλέχθηκαν τα δεδομένα τα οποία είναι ποιοτικά. Η έρευνα διεξήχθη με δύο διαφορετικές «διαστάσεις» για να κατανοηθεί το θέμα. Η ποικιλία των μεθόδων συλλογής δεδομένων (μικτές μέθοδοι) καθώς και μια ευέλικτη προσέγγιση (δυνατότητα προσανατολισμού της έρευνας ανάλογα με τα ευρήματα, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων με τους ειδικούς).

Η αποτελεσματικότητα της ομάδας μετράται με την αντίληψη (ψυχική απόσταση, εμπιστοσύνη, συνεργασία με λιγότερες συγκρούσεις και προβλήματα κατά την επικοινωνία, ο τρόπος με τον οποίο ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι είναι πολύτιμος, ικανός και αφοσιωμένος στην εργασία). Ωστόσο, για να είναι συγκρίσιμα τα ευρήματα, έπρεπε να κάνουμε τους ερωτηθέντες πολύ αντικειμενικούς. Η ποικιλομορφία της μεθόδου για τα μέσα συλλογής δεδομένων θα εξηγηθεί λεπτομερέστερα στην ενότητα 3.3.

Προσπαθήσαμε (1) να παρατηρήσουμε τον πληθυσμό (αντικειμενικά, και μέσω διαδικτυακών ερωτηματολογίων) και (2) να προσεγγίσουμε τον πληθυσμό (επικοινωνώντας με τους εμπειρογνώμονες και δίνοντάς τους την ευκαιρία να εκφράσουν μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων). Ωστόσο, η ποιοτική προσέγγιση ήταν κυρίαρχη (Kumar, 2014).

3.2.3 Στρατηγική Έρευνας

Η στρατηγική αυτής της έρευνας βασίζεται σε επιστημολογικές σκέψεις, καθώς αυτή η διατριβή προσπαθεί να κατανοήσει τη λογική πίσω από την οικοδόμηση ομάδας και τη θέση των εργαλείων ψηφιακής συνεργασίας στη διαχείριση των ομάδων, να προτείνει ευκαιρίες χρήσης αυτών των εργαλείων για τη βελτίωση της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας στο περιβάλλον των άλλων ομάδων. Πρόκειται για μια κοινωνική έρευνα και απαιτεί την εξαγωγή υποθέσεων πέρα από τα απλά γεγονότα. Επομένως, η στρατηγική μας είναι να χρησιμοποιήσουμε την εθνογραφία.

Προσπαθούμε επίσης να βρούμε συσχετισμούς μεταξύ διαφορετικών θεματικών πεδίων σε σχέση με την πρακτική της ομαδικότητας και διαχείρισης (HR, IS, Strategy).

Το έγγραφο ακολουθεί μια ενοποιητική λογική όπου τόσο η ομάδα όσο και τα δεδομένα του μάνατζερ «παντρεύονται» μαζί για να φέρουν στο προσκήνιο νέα στοιχεία στη μελέτη σχετικά με την επίδραση των ψηφιακών εργαλείων.

3.2.4 Επιλογή έρευνας

Η τελική επιλογή έρευνας αυτής της εργασίας καθορίστηκε ανάλογα με τα ευρήματα (όπως το επιτρέπει η επαγωγική προσέγγιση). Όταν άρχισαμε να σχεδιάζουμε την έρευνα, ανάμεικτες μέθοδοι (ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις) σχεδιάστηκαν για να απαντήσουν στις δύο πρώτες υπο-ερωτήσεις (φάση παρατήρησης όπως αναφέρεται στο

3.2.2). Πράγματι, φαινόταν πιο σύνθετο το να τίθενται ερωτήματα σχετικά με τη σύνδεση μερών, ποιοτικών στοιχείων (αντιλήψεις των εργαζομένων και μάνατζερ) τμήματα ή στρώματα ενός κοινωνικού συνόλου (ομαδική εργασία σε μια εικονική δομή).

Προχωρώντας, η συνολική δομή της έρευνας χωρίστηκε σε δύο συνιστώσες (ομάδα και μάνατζερ). Η έρευνα που διεξήχθη διεξήχθη σε δύο επίπεδα και το αποτέλεσμα των ερευνών είναι ο συνδυασμός των ερωτηματολογίων διευθυντών και ομάδων. Κάθε στρώμα κρυπτογραφήθηκε για να διαμορφώσει τη συνολική έρευνα (ο μάνατζερ και τα μέλη μιας ομάδας μας έδιναν την αποτελεσματικότητα της οικοδόμησης ομάδας) της συσταθείσας ιεραρχίας (και των αντιλήψεων της ομάδας/μάνατζερ).

Αυτή η επιλογή έρευνας υποδήλωνε την ανάγκη να έχουμε ένα σαφές μοντέλο για την ενοποίηση και τη διασταύρωση δεδομένων από τις ομάδες και τον μάνατζερ.

Ωστόσο, καθώς παρατηρούσαμε τις ομάδες, επιλέξαμε να απομακρυνθούμε από τους ερωτηθέντες για να αποφύγουμε τυχόν επιρροή (δυνατότητα μεροληψίας δεδομένων) και να επωφεληθούμε από μια ουδέτερη θέση (Robson et al, 2016). Χρειαζόμασταν επίσης τα δεδομένα που συλλέχθηκαν να είναι σαφή και συγκρίσιμα. Εκτός αυτού, υπήρξε ανάγκη να εξεταστούν και να δοθεί στους ερωτηθέντες η ευκαιρία να εκφράσουν το δικό τους πεδίο γνώσης (ποιοτικά στοιχεία). Επιδιώξαμε τόσο τη γενίκευση (Robson et al, 2016) όσο και την αντικειμενικότητα καθώς και τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων. Παρεμπιπτόντως, συμπεριλάβαμε μερικές ανοικτές ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου προστέθηκαν για να αποσαφηνιστούν τα χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων για να περιγραφούν τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν.

Ωστόσο, στη δεύτερη φάση, χρειαζόταν να εμπλακούμε άμεσα και να μάθουμε από τους εμπειρογνώμονες. Οι εμπειρογνώμονες αυτοί δεν ανήκαν απαραίτητα στον πληθυσμό που παρατηρήθηκε (Ομάδα με μάνατζερ, εργάζεται με τη συμφωνία όλων των μελών να συμμετάσχουν), ωστόσο πιστεύαμε ότι είχαν έγκυρη, αξιόπιστη γνώση ή εμπειρία στο θέμα. (Θα αναφερθούμε λεπτομερέστερα σε αυτές τις επιλογές στην ενότητα 3.3).

3.2.5 Δειγματοληψία - Επιλογή των ερωτώμενων

Σύμφωνα με τον Kumar (2014), υπάρχουν διαφορετικές στρατηγικές δειγματοληψίας που μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- Δειγματοληψία τυχαίας / πιθανότητας
- Σχέδια δειγματοληψίας μη τυχαίων / μη πιθανών
- Μικτή σχεδίαση δειγματοληψίας

Για τους πιθανούς ερωτηθέντες που ήταν κατανεμημένοι σε ολόκληρο τον κόσμο, δεν ήταν δυνατό να έχουμε πρόσβαση στον καθένα ξεχωριστά. Δεν υπάρχει κάποια λίστα που να συγκεντρώνει τον συνολικό πληθυσμό (τις ομάδες και τον μάνατζερ τους). Πράγματι, η πιθανότητα επιλογής μιας ομάδας έναντι άλλης επηρεάστηκε από τη φήμη των μεγάλων εταιρειών και τη βελτιστοποίηση της μηχανής αναζήτησης, καθώς και το δίκτυο του ερευνητή. Ως εκ τούτου, ήταν συνειδητή επιλογή να μην διατηρηθεί μια δειγματοληψία πιθανότητας (να έχουμε δείγμα αντιπροσωπευτικό του συνολικού πληθυσμού).

Το μόνο χαρακτηριστικό που καθόριζε την επιτυχία των ερωτηματολογίων ήταν ότι οι ομάδες χρειάζονταν συνεργασία για να ολοκληρώσουν τα επιμέρους καθήκοντα και τους στόχους τους για να συμμετάσχουν.

Ο στόχος ήταν να βρεθεί τόσο η ομάδα όσο και οι μάνατζερ. Χρησιμοποιήσαμε μια δειγματοληψία μη πιθανότητας (όπου οι ερωτώμενοι της έρευνας είναι (1) Οι μάνατζερ απομακρυσμένων ομάδων καθώς και μέλη απομακρυσμένων ομάδων και (2) Μάνατζερ και μέλη ομάδας στην ίδια τοποθεσία).

Το αντιπροσωπευτικό δείγμα δεν ήταν κάποιου συγκεκριμένου τύπου. Στοχεύσαμε σε ομάδες και μάντζερ ανεξάρτητα από το είδος της ομάδας ή τη βιομηχανία που δραστηριοποιούνται για να είμαστε σε θέση να παρατηρήσουμε τις διαφορές στους πληθυσμούς. Παρ'όλα αυτά, οι ερωτηθέντες έπρεπε να είναι μέρος μιας ομάδας όπου η συνεργασία είναι σημαντική. Αποφασίσαμε επίσης να περιορίσουμε το δείγμα σε εργαζόμενους που είχαν γνώση του αντικειμένου: τα γραφεία για τα ερωτηματολόγια, ενώ οι συνεντεύξεις απευθύνονταν σε άτομα που έπρεπε να διαχειρίζονται απομακρυσμένες ομάδες (διασκορπισμένες σε εθνικό επίπεδο).

3.2.6 Χρονικός ορίζοντας

Το χρονικό πλαίσιο αυτής της έρευνας απόψεις όλων των ομάδων (φάση 1) και η αντίληψη των εμπειρογνομόνων του αντικειμένου κατά τη συγκεκριμένη στιγμή της συλλογής δεδομένων (Φθινόπωρο 2019). Συνεπώς, ακολουθεί διαχρονική προσέγγιση. (Saunders, 2015)

3.3 Μέσα συλλογής δεδομένων

3.3.1 Συνολική γνώση:

Πρώτα απ'όλα, οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων εξετάστηκαν προσεκτικά. Χρειάστηκε να παραμερίσουμε ορισμένα δεδομένα εξαιτίας της ίδιας της φύσης ενός μέρους της έρευνας (το ότι οι εικονικές ομάδες μπορούν να διανεμηθούν σε ολόκληρο τον κόσμο). Αργότερα, αποφασίσαμε να απορρίψουμε τις συνεντεύξεις ως τρόπο συλλογής

δεδομένων για να μπορέσουμε να επεκτείνουμε το γεωγραφικό πεδίο της έρευνας. Οι συνεντεύξεις είναι πιο χρονοβόρες και δαπανηρές λύσεις από τα ερωτηματολόγια, τόσο για τον ερευνητή όσο και για τον ερωτώμενο (Kumar, 2014). Επιπλέον, με τις συνεντεύξεις, η ποιότητα της αλληλεπίδρασης μπορεί να επηρεάσει τη συλλογή δεδομένων, καθώς και την ποιότητα της συνέντευξης. Αυτό επηρεάζει επίσης την ανάλυση δεδομένων, καθώς μπορεί να επιτρέψει προκαταλήψεις, όπως η ερμηνεία των απαντήσεων, η επιλεκτική μνήμη κλπ. Επομένως, τα δεδομένα που συλλέγονται μπορεί να διαφέρουν με άλλους ερευνητές: απειλείται δηλαδή η συνέπεια της μεθόδου. Ως εκ τούτου, επιλέξαμε να διερευνήσουμε αυτό το θέμα μέσω δύο ερωτηματολογίων. Το πρώτο είναι το ερωτηματολόγιο Manager και το δεύτερο είναι το ερωτηματολόγιο ομάδας. Και οι δύο ήταν διαθέσιμα στα αγγλικά, έπρεπε να ολοκληρωθούν ηλεκτρονικά, σε οποιαδήποτε συσκευή (κινητό, tablet) ανά πάσα στιγμή. Το ερωτηματολόγιο διαρκεί κατά κανόνα 10 λεπτά και οι συμμετέχοντες μπορούσαν να βεξέλθουν από το ερωτηματολόγιο και να επανέλθουν όποτε το θέλουν.

Για την δόμηση και διανομή των ερωτηματολογίων ηλεκτρονικά χρησιμοποιήσαμε την πλατφόρμα Eval & GO. Ήταν δομημένο και κοινό για τις ομάδες. Περιορίσαμε τον αριθμό των ερωτήσεων σε 25 για να αποφύγουμε την «κόπωση των ερωτηθέντων» (Bryman, 2007), που θα μπορούσε να οδηγήσει σε σφάλμα / προκατάληψη συμμετεχόντων (Saunders, 2015), απόσυρση ερωτηματολογίου ή παράλειψη ερωτήσεων.

Λάβαμε επίσης υπόψη το γεγονός ότι οι απαντήσεις εξαρτώνται από την εμπειρία: τα ερωτήματα πρέπει να είναι απλά και όχι πολύ μεγάλα για να μπορούν οι μάνατζερ να αποδεχτούν την συμπλήρωσή τους.

3.3.2 Διατύπωση ερωτηματολογίου

Για την ευκολία των ερωτηθέντων και για να προσπαθήσουμε να ελαχιστοποιήσουμε την ενδεχόμενη έλλειψη ενδιαφέροντος για την έρευνα, αποφασίσαμε να προχωρήσουμε με αυτή τη διατριβή χρησιμοποιώντας τα ερωτηματολόγια που διενεργήθηκαν από το χρήστη.

Αποφασίσαμε να ενσωματώσουμε στο ερωτηματολόγιο τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν μέσω δευτερευόντων δεδομένων για να καταλάβουμε αν η αποτελεσματικότητα της οικοδόμησης της ομάδας συσχετίζεται με τη χρήση των εργαλείων ψηφιακής συνεργασίας. Ως εκ τούτου, αποφασίσαμε να συμπεριλάβουμε τόσο ανοικτά όσο και κλειστά ερωτήματα (Bryman, 2007) όπως αναφέρεται στο 3.2.4.

Όλα τα στοιχεία των ερωτηματολογίων επιλέχθηκαν από την σκοπιά των ερωτηθέντων για να αυξηθεί και ο αριθμός τους. Δώσαμε τη δυνατότητα σε κάθε ομάδα να πάρει γενική μια βαθμολογία για την αποτελεσματικότητα της οικοδόμησης της, ώστε να αποκιμώσει κάτι από την έρευνα.

Επιπλέον, θεωρήσαμε ότι οι ερωτηθέντες θα μπορούσαν να επηρεαστούν ακόμη και από την ίδια την ερώτηση όταν απαντούσαν. Ως εκ τούτου, αποφασίσαμε να σχεδιάσουμε το ερωτηματολόγιο με έμμεσες ερωτήσεις για να αποφύγουμε προκατειλημμένες απαντήσεις (δηλαδή να μην είναι εντελώς ειλικρινείς στις απαντήσεις που αφορούν την εμπιστοσύνη).

3.3.3 Διαχείριση ερωτηματολογίων

Όπως εξηγεί ο Kumar (2014), τα ερωτηματολόγια πρέπει να διορθώνονται με διάφορους τρόπους: Τα ερωτηματολόγια που ταχυδρομούνται, όπου οι ερωτώμενοι εντοπίζονται και επικοινωνούν απευθείας μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Συλλογική διαχείριση, όπου ο ερευνητής έχει πρόσβαση σε ένα κοινό όπως πχ μια τάξη (Kumar, 2014).

Αποφασίσαμε να χρησιμοποιήσουμε αρκετές τεχνικές για να μεγιστοποιήσουμε τα συλλεχθέντα δεδομένα.

3.3.4 Συνέντευξη εμπειρογνομόνων

Αποφασίσαμε να χρησιμοποιήσουμε ημιδομημένες συνεντεύξεις σε ανεξάρτητα άτομα τα οποία έχουν αξιόπιστη και έγκυρη γνώση / εμπειρία για το θέμα.

Ωστόσο, δομημένες συνεντεύξεις τέθηκαν επίσης διαθέσιμες στο διαδίκτυο με τη φόρμα συγκατάθεσης.

3.4 Διαδικασίες Ανάλυσης Δεδομένων

Η επαγωγική προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε για τη διατριβή αυτή, μέσα από τον διερευνητικό της χαρακτήρα, επέβαλε σαφή ερευνητικό σκοπό και στόχο (Saunders, 2007) όπως αναφέρεται στην Εισαγωγή.

3.4.1 Ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια

Η επιλογή των online ερωτηματολογίων για την ερμηνεία των ποιοτικών δεδομένων υποβλήθηκε σε κρίσιμες εκτιμήσεις. Υπήρχαν διαφορετικοί τύποι ερωτήσεων. Μερικοί από αυτούς συγκέντρωναν επεξηγηματικά δεδομένα (χαρακτηριστικά όπως το μέγεθος της επιχείρησης, η συνεργαζόμενη ομάδα ή όχι, κλπ.).

Για άλλους, οι ομάδες έπρεπε να αξιολογήσουν τις εκτιμήσεις τους σχετικά με την αποτελεσματικότητα της οικοδόμησης. Ορισμένοι από αυτούς ήταν θετικοί (όσο υψηλότερη βαθμολογία τόσο πιο αποτελεσματική η δόμηση της ομάδας) και αντιστρόφως (όσο χαμηλότερα βαθμολογήσουν τόσο πιο αποτελεσματική η δόμηση της ομάδας). Η μέγιστη βαθμολογία για κάθε ερώτηση ήταν 5. Συνεπώς, μετά την προσθήκη των ιδανικών απαντήσεων, έχουμε 135 βαθμούς κατ' ανώτατο όριο.

Χρησιμοποιήσαμε τεχνικές κωδικοποίησης αριθμητικών δεδομένων (με βαθμολογίες σε ερωτηματολόγια). Υπήρχε ανάγκη δημιουργίας μιας αυστηρής μεθόδου για τη σύνδεση των δύο μεταβλητών (μάνατζερ-συνεργάτες). Τα δεδομένα αξιολογήθηκαν τακτικά και οδήγησαν στην χρήση άλλου μέσου συλλογής δεδομένων για να προχωρήσουν περαιτέρω στα ευρήματα.

3.4.2 Συνεντεύξεις

Η περίπλοκότητα της κατάστασης κατέστησε αναγκαίο να χρησιμοποιηθούν συμπληρωματικές μέθοδοι για να βεβαιωθούμε ότι τα συλλεγόμενα δεδομένα ήταν έγκυρα και αξιόπιστα. Κατά συνέπεια, σε μια δεύτερη φάση, αποφασίσαμε να διεξάγουμε ημιδομημένες συνεντεύξεις, προκειμένου να ολοκληρώσουμε και να συγκρίνουμε τα ερωτηματολόγια. Η ευελιξία ήταν απαραίτητη για την αποτελεσματική εκπλήρωση των ερευνητικών μας στόχων, σε συσχετισμό με την επαγωγική προσέγγιση.

Αυτή η μέθοδος μας έδωσε το πλεονέκτημα του να ακολουθήσουμε την απάντηση μιας ενός ερωτηθέντου (Hair et al, 2016), με σχετικές και απρόβλεπτες ερωτήσεις για να κατανοήσουμε τις απόψεις και την εμπειρία του. Οι συνεντεύξεις ήταν σαφώς διαρθρωμένες, για να ενθαρρύνουν τους ερωτηθέντες να μιλούν ελεύθερα για να καθοδηγήσουν τη συζήτηση αλλά και να βοηθήσουν να εμπλακεί ο πιο ενεργά στην έρευνα.

Η επιλογή των ερωτηθέντων ήταν σχετική και όχι αντιπροσωπευτική (Hair et al, 2016), καθώς το αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήθηκε μέσω ερωτηματολογίων. Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν με πρόσωπο με πρόσωπο ή με βιντεοκλήση.

3.5 Ηθική Έρευνας

Προστασία προσωπικών δεδομένων (διατήρηση της εμπιστευτικότητας, προστασία της ανωνυμίας των συμμετεχόντων): οι λεπτομέρειες θα είναι γνωστές εκ των προτέρων. Κάθε άτομο θα πρέπει να υπογράψει μια δήλωση εμπιστευτικότητας που θα διασφαλίζει ότι αυτή η εργασία δεν θα χρησιμοποιηθεί για άλλους σκοπούς από εκείνους που αρχικά συμφωνήθηκαν και ότι υποσχόμαστε να διασφαλίσουμε την εμπιστευτικότητα στις απαντήσεις των ερωτηθέντων. Δεν θα χρησιμοποιήσουμε καμία πληροφορία που δεν έχουμε δικαίωμα να το κάνουμε και δεν θα αποκαλύψουμε πληροφορίες σχετικά με τα ευρήματα.

Εκτελέσαμε αυτήν την έρευνα προσπαθώντας να δημιουργήσουμε ένα θετικό περιβάλλον για τους ερωτώμενους. Αυτό περιλάμβανε την σχέση εμπιστοσύνης και ανοιχτής επικοινωνίας για να εντοπίσουμε και να ανταποκριθούμε σε οποιοδήποτε εμπόδιο ή ενδεχόμενη σύγκρουση (π.χ. αντικαταστήσαμε τα μέλη της ομάδας με αριθμούς που μόνο αυτοί και εμείς γνωρίζουμε για να εγγυηθούμε την εμπιστευτικότητα του μάνατζερ).

3.6 Περιορισμοί της μεθοδολογίας

Μια έρευνα περιορίζεται πάντα από εξωτερικούς παράγοντες. Ο χρόνος, οι επαφές, η ωριμότητα των ιδεών του ερευνητή ... Οι επιλογές που έγιναν για το σχεδιασμό αυτής της μεθοδολογίας είναι αποτέλεσμα μιας εξελικτικής σκέψης. Ορισμένες από τις επιλογές που έγιναν έπρεπε να απορριφθούν λόγω της διαθεσιμότητας των ερωτηθέντων κατά τη συγκεκριμένη περίοδο συλλογής δεδομένων. Επομένως, η τελική μεθοδολογία, μολονότι είναι προσαρμοσμένη στις ερευνητικές ερωτήσεις και στόχους, μπορεί να έχει αλλάξει από συμφραζόμενα στοιχεία.

Πρώτα απ' όλα, η επιλογή αυτοσυμπληρούμενων ερωτηματολογίων οδήγησε σε μια τυποποίηση των δεδομένων που θα μπορούσαν να προκάλεσαν αποσυγκέντρωση (Robson et al, 2016), καθώς και στην εσφαλμένη ερμηνεία του ερωτήματος και, συνεπώς, στην παρερμηνεία από τον ερωτώμενο. Εμείς προσπάθησε να κρατήσουμε τις ερωτήσεις απλές και να προσθέσουμε πρόσθετες πληροφορίες όταν υπήρχε ασάφεια.

Συνεπώς, αποφασίσαμε να συμπεριλάβουμε πολλά στοιχεία για να συγκρίνουμε τις ομάδες, ώστε να δούμε αν οι εκείνες που είχαν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά (υποστήριξη του μάνατζερ υπέρ της χρήσης τεχνολογίας). Είναι επίσης σημαντικό να έχουμε κατά νου ότι οι μάνατζερ καθώς και τα μέλη της ομάδας έδωσαν μερικές φορές μη αντικειμενικές απαντήσεις.

Η πρόσβαση στις πληροφορίες ήταν ένας ακόμη περιορισμός, καθώς η εύρεση δικτυακών εταιρειών (εικονικών ομάδων) ήταν μια πρόκληση. Ως εκ τούτου, η δειγματοληψία μπορεί να είναι πολύ περιορισμένη για να δώσει μια αντικειμενική αναπαράσταση του θέματος. Παρόλο που οι πληροφορίες για την έρευνα αυτή ήταν σαφείς, ορισμένοι μάνατζερ δεν μεταβίβασαν το ερωτηματολόγιο στους συνεργάτες τους κλπ ...

Παρόλα αυτά, καθώς χρειαζόμασταν αντικειμενικές και συγκρίσιμες πληροφορίες, αποφασίσαμε να μην χρησιμοποιήσουμε οποιαδήποτε ερώτηση που θα μπορούσε να περιπλέξει την ανάλυση των δεδομένων με την προσδοκία ενός μεγαλύτερου αριθμού ερωτηθέντων.

Στη συνέχεια, το κριτήριο που επιλέγεται για να προσδιορίσουμε τον βέλτιστο τρόπο δόμησης μιάς ομάδας εξαρτάται από πολλούς παράγοντες: είναι επομένως δύσκολο να δημιουργηθεί ένας αμερόληπτος συσχετισμός αιτίου-αποτελέσματος.

Η έρευνα αυτή δεν συνδέει τα ευρήματα με τους μέσους όρους της αγοράς και του κλάδου για τα αποτελέσματα (κύκλους εργασιών) και τον προϋπολογισμό που επηρεάζεται από τις δέσμες HRM (που συχνά εξαρτώνται από την απόδοση της επιχείρησης).

Επιπροσθέτως, η επιτυχία της έρευνας εξαρτάται από το συντονισμό μεταξύ του μάνατζερ και της ομάδας, οπότε η συνεργασία τους κρίνεται απαραίτητη. Οι μάνατζερ ήταν συνήθως απασχολημένοι και διαβάζουν τα απεσταλμένα email γρήγορα. Οι περισσότεροι δεν μεταβίβασαν το ερωτηματολόγιο σε συνεργάτες ή δεν συμπλήρωσαν τη φόρμα συγκατάθεσης.

Τέλος, τα ευρήματα μπορεί να περιορίζονται στις εταιρείες εκείνες, όπου το περιβάλλον και η κουλτούρα τους προωθούν την καινοτομία, τη δημιουργικότητα και όπου η ενδυνάμωση και η ψυχολογική δέσμευση προς την εταιρεία αποτελεί παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μια έρευνα σε μεγαλύτερη κλίμακα θα βοηθούσε τις επιχειρήσεις που διστάζουν να ξεκινήσουν νέα πρότζεκτ λόγω γεωγραφικών / χρονικών περιορισμών.



4. Ανάλυση δεδομένων / ευρήματα

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν τον Οκτώβρη του 2019. Χρησιμοποιήσαμε πολλαπλές μεθόδους για να διερευνήσουμε το θέμα (ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις) και στοχευμένο αντιπροσωπευτικό δείγμα (εικονικές ομάδες) καθώς και σχετικό δείγμα (μάνατζερ ομάδων που δεν μπόρεσαν να συμμετάσχουν, κλπ.). Οι συνεντεύξεις που συλλέχθηκαν επανατυπώθηκαν, μεταφράστηκαν, συνόψιστικαν. Τα κυριότερα σημεία υπογραμμίστηκαν και συγκρίθηκαν με τα αποτελέσματα των ανοικτών ερωτήσεων που συλλέχθηκαν στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο. Το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο έπρεπε να αντικατοπτρίζει το προφίλ των ομάδων των οποίων ο μάνατζερ είχε προηγουμένως αποδεχθεί να τις συμπληρώσει. Ωστόσο, μόνο τρεις ομάδες συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο μετά τους μάνατζερ τους. Το πραγματικό δείγμα ήταν επομένως μικρότερο από αυτό που αναμενόταν (ιδανικά περιμέναμε περίπου 8 μέλη ομάδας ανά ομάδα για 6 μάνατζερ).

Ερευνητική Μέθοδος	Δείγμα
Ερωτηματολόγιο Manager	7 managers
Ερωτηματολόγιο ομάδας	9 μέλη (3 ομάδες)
Συνεντεύξεις	3 experts

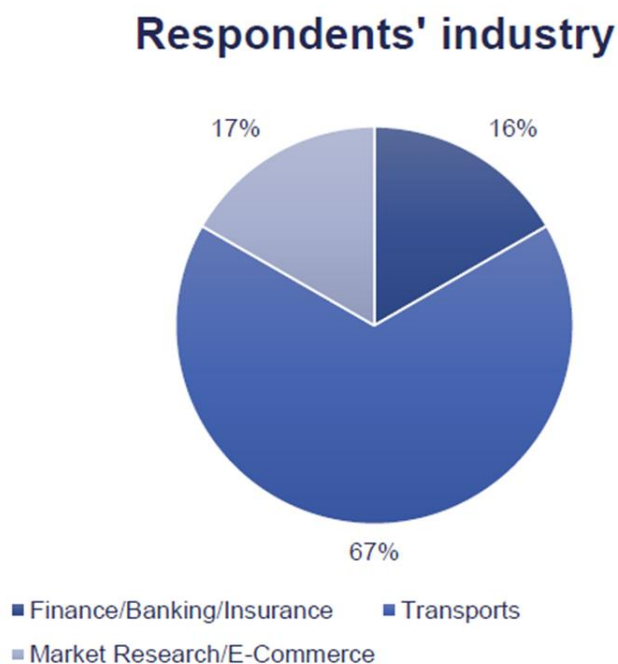
Σχήμα 6: Δείγμα της ερευνητικής μεθόδου

4.1.Ερωτηματολόγια

4.1.1 Ποιοτική Ανάλυση

4.1.1.1 Ερωτηματολόγιο μάνατζερ

Το ερωτηματολόγιο των μάνατζερ συντάχθηκε με τρόπο τέτοιο ώστε να κατανοήσει τη θέση τους στην οικοδόμηση ομάδας καθώς και για να ολοκληρώσει το προφίλ των ομάδων όπου τα ψηφιακά εργαλεία χρησιμοποιήθηκαν κατα κόρον, όπως προτείνεται στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.



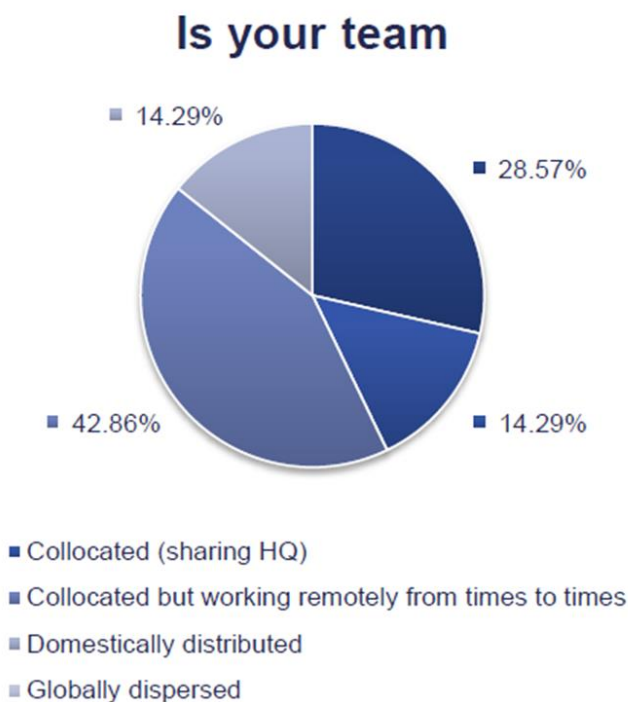
Σχήμα 7: Ο κλάδος των ερωτηθέντων

Οι ομάδες που απάντησαν το ερωτηματολόγιο ανήκαν στις αγορές του Market Research E-Commerce και Finance/Banking/Insurance

#	Question	Nb.	%
4	Can you please precise the size of your company	6	100%
	Small and midsize business (SMB)	0	0%
	Small and midsize enterprise (SME)	2	33.33%
	Large enterprise	4	66.67%

Σχήμα 8: Το μέγεθος της εταιρείας

A) Οι ομάδες



Σχήμα 9: Η κατανομή της ομάδας (ερωτηματολόγιο μάνατζερ)

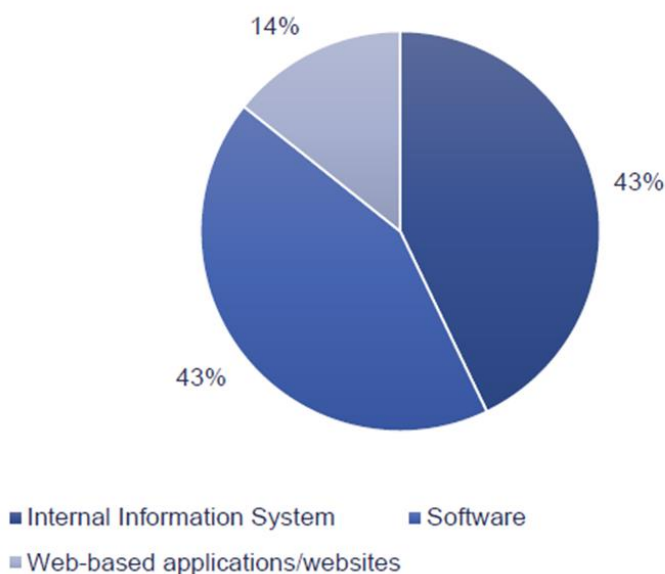
Απο τους 7 μάνατζερ που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο μας οι 4 διαχειρίζονταν απομακρισμένες ομάδες.

#	Question	Nb.	%
8	Would you say your team is more...	7	100%
	A Multigenerational team	6	85.71%
	Composed by juniors mainly (0 to 20 years of experience)	1	14.29%
	Composed by Seniors mainly (20 years of experience or more)	0	0%

Σχήμα 10: Η ηλικιακή κατανομή των μελών

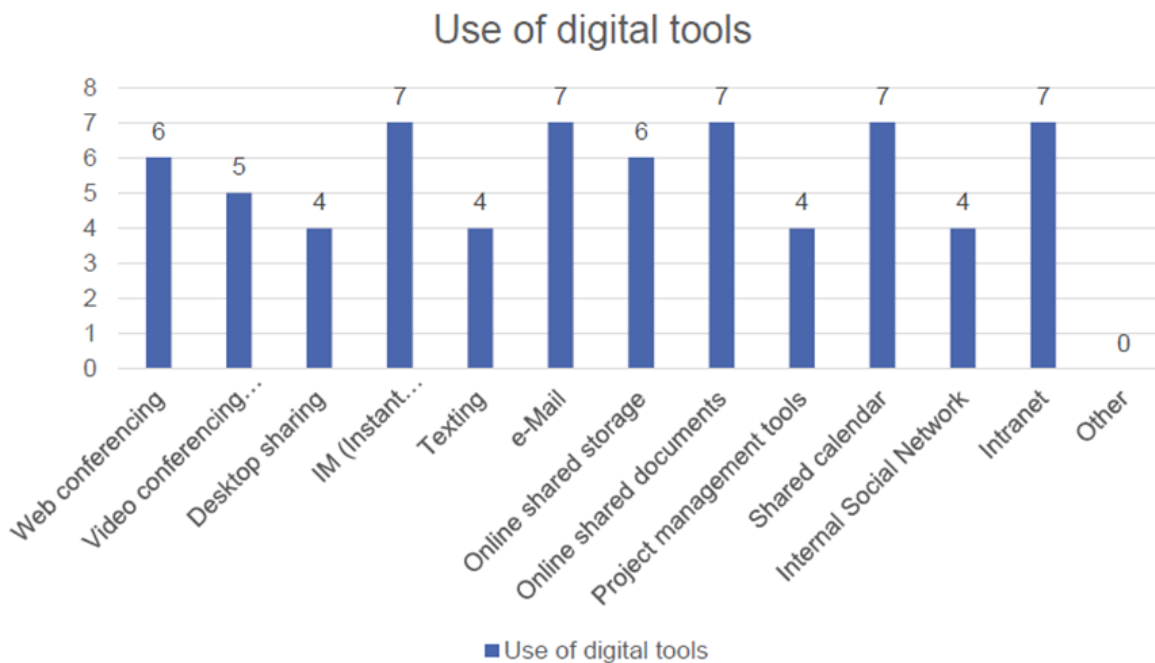
Β) Η ηλικία των μελών

Nature of the digital tools used



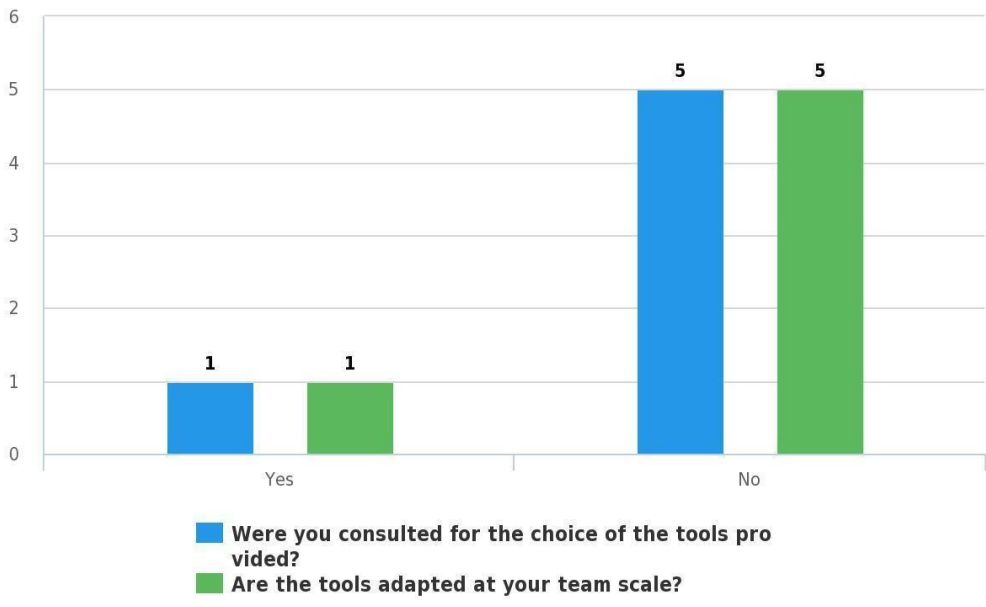
Σχήμα 11: Ο κλάδος των ερωτηθέντων

“Έπειτα απο αυτό οι μάνατζερ ερωτήθηκαν εάν τα ψηφιακά εργαλεία που παρέχονται απο την εταιρεία βασιζόντουσαν στο εσωτερικό σύστημα πληροφόρησης της ή χρησιμοποιούσαν εξωτερικές λύσεις.Για τρεις εξ’αυτών τα εργαλεία ήταν κατα κύριο λόγο της εταιρείας.Για τους υπόλοιπους τρεις ήταν εξωτερικές λύσεις ενώ για μόνον μια εταιρεία ήταν ονλάιν εφαρμογή ή λογισμικό.



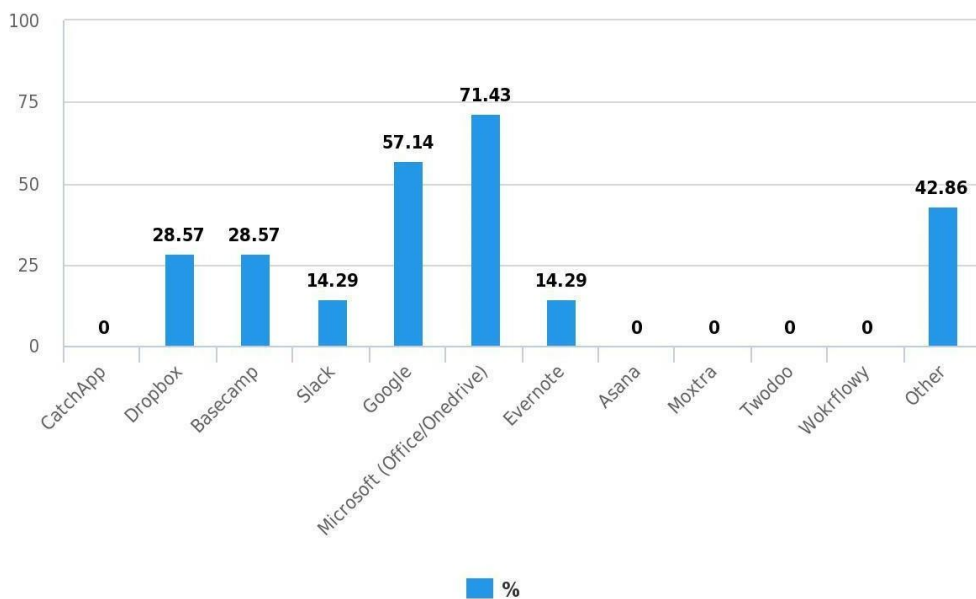
Σχήμα 12: Τύποι των ψηφιακών εργαλείων κατα μέσο όρο.

Ρωτήσαμε τους μάνατζερ να τικάρουν τον τύπο των ψηφιακών εργαλείων που χρησιμοποιούσαν σε αυτή τη λίστα. Μπορούσαν να επιλέξουν ανάμεσα σε διάφορα εργαλεία και να προσθέσουν ακόμη και κάποια που δεν βρίσκονταν στην λίστα. Παρατηρήθηκαν συνεπώς όλα τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν πεισσότερο.



Σχήμα 13 : Η επιλογή του εργαλείου

Αποφασίσαμε να τους ρωτήσουμε εάν είχαν συμμετάσχει στην διαδικασία της απόφασης για την υιοθέτηση τέτοιων εργαλείων απο την εταιρεία. Τα αποτελέσματα ήταν διαφορετικά. Για την πλειοψηφία των μάνατζερ, δεν λήφθηκε υπόψη η γνώμη τους κάτι που οδήγησε σε εργαλεία που δεν ήταν προσαρμοσμένα στο μέγεθος της ομάδας. Για μια εταιρεία μόνο ο μάνατζερ συμμετείχε στην επιλογή οπου θεωρήθηκε πως το εργαλείο προσαρμόστηκε κατάλληλα στις ανάγκες της ομάδας.



Σχήμα 14 – Τα ονόματα των εργαλείων

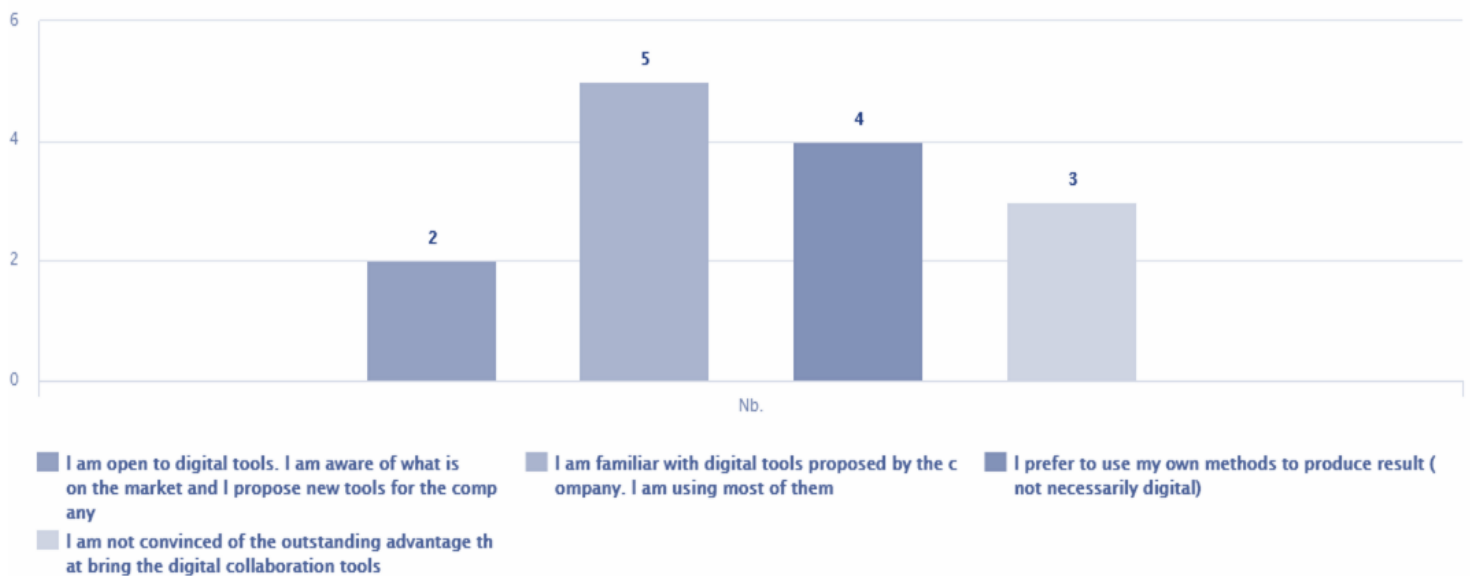
Αυτός ο αριθμός αντιπροσωπεύει το ποσοστό των ερωτηθέντων που χρησιμοποιεί το κάθε εργαλείο.

#	Question	Nb.	%
15	The communication in the team...	7	100%
	There are frequent meetings or e-meetings gathering the whole team	4	57.14%
	We are communicating one by one mostly, via Instant Messaging/Email/Telephone/Videoconference	5	71.43%
	We are mostly communicating online, the information can be available for everyone anytime	3	42.86%
	We are mostly communicating face to face	3	42.86%

Σχήμα 15 - Η Φύση της επικοινωνίας

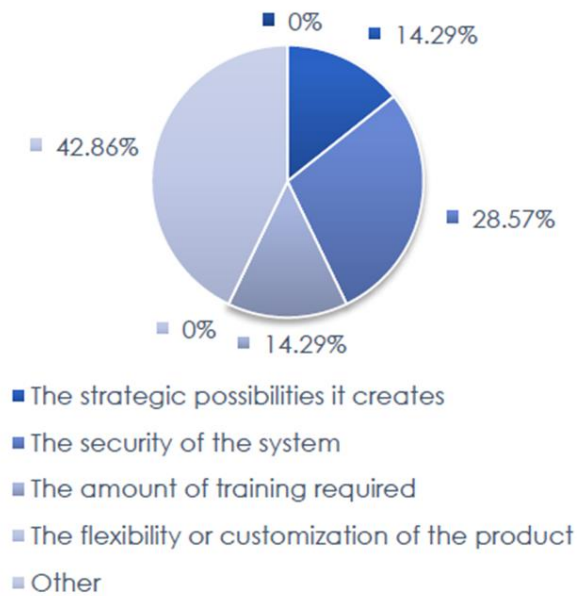
Προχωρώντας οι μάνατζερ ερωτήθηκαν ποιός ήταν ο κύριος λόγος επιλογής του εργαλείου απο την εταιρεία.

#	Question	Nb.	%
18	Please select the affirmations corresponding to your situation	7	100%
	I am open to digital tools. I am aware of what is on the market and I propose new tools for the company	2	28.57%
	I am familiar with digital tools proposed by the company. I am using most of them	5	71.43%
	I prefer to use my own methods to produce result (not necessarily digital)	4	57.14%
	I am not convinced of the outstanding advantage that bring the digital collaboration tools	3	42.86%



Σχήμα 16 - Η αντίληψη των μάνατζερ για τα εργαλεία.

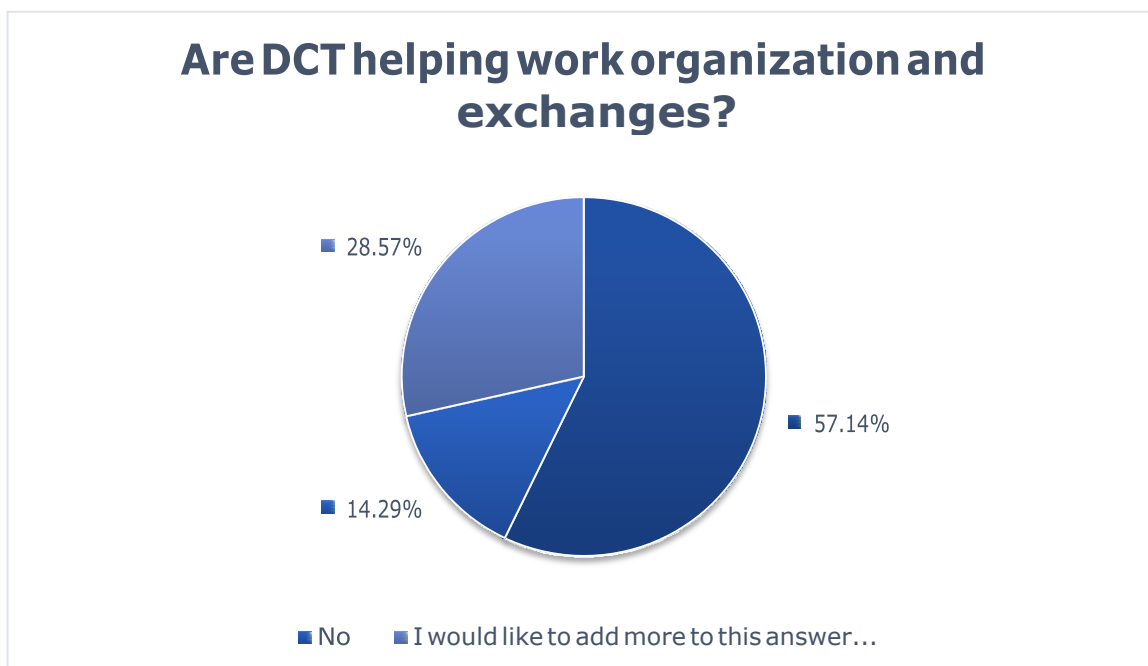
Main choice determinant



Σχήμα 17 - Προτερήματα των εργαλείων

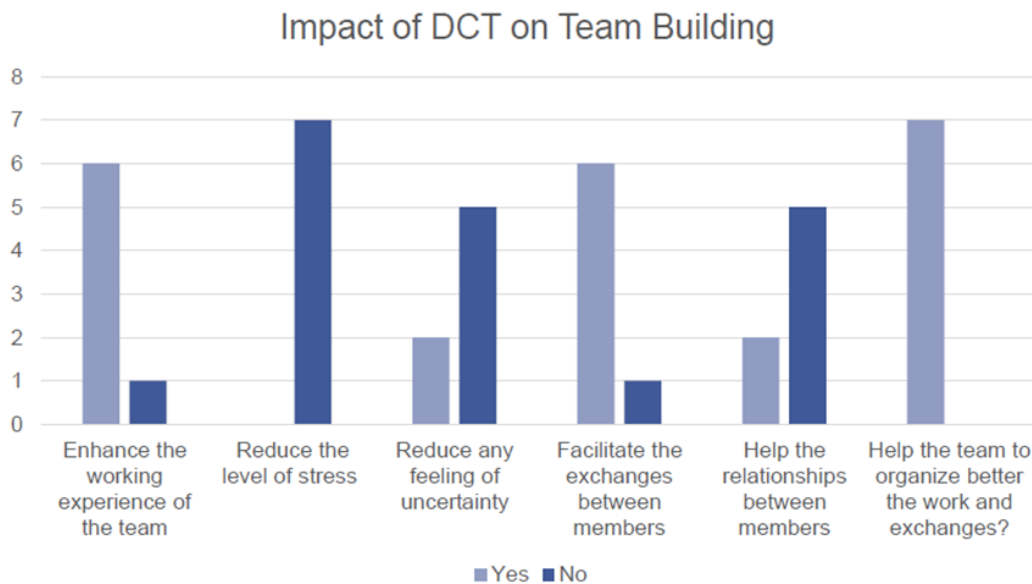
”Other” αντιπροσωπεύει :

- Μάνατζερ που δεν συμμετείχαν στην επιλογή των εργαλείων,
- Την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας



Σχήμα 18 – Ο αντίκτυπος των εργαλείων στην δουλεία.

Για την δέκατη ένατη ερώτηση οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν εάν πιστεύουν πως η χρήση των εργαλείων μπορεί να βελτιώσει την οργάνωση και την επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας. Στην πλειοψηφία τους συμφώνησαν πως τα εργαλεία βοηθούν ωστόσο τα ίδια τα άτομα πρέπει να αναλάβουν ευθύνη καθώς εκείνα απο μόνα τους δεν επαρκούν. Ένας εκ των μάνατζερ μας επέστησε μάλιστα την προσοχή καθώς η ενσωμάτωση πολλών εργαλείων θα μπορούσε να επιφέρει τα αντίθετα αποτελέσματα.



Σχήμα 19 – Ο αντίκτυπος των εργαλείων στο Team Building.

Παραδόξως βλέπουμε πως κανένας μάνατζερ δεν θεωρεί ότι τα εργαλεία μειώνουν το στρες. Αντιθέτως δηλώνουν ομόφωνα πως βοηθούν στην οργάνωση και την επικοινωνία μέσα στην ομάδα.

4.1.2 Ανάλυση ποιτικών δεδομένων

Ερωτήσεις ανοικτού τύπου για τους μάνατζερ

Κατά την άποψή σας πόσο διαφορετικό είναι να διαχειρίζεστε μια ομάδα και τα άτομα της μέσα από ψηφιακά εργαλεία;

- *«Διαφορετικό από τις παραδοσιακές μεθόδους; Θα έλεγα πως είναι πολύ διαφορετικό και πολύ πιο αποτελεσματικό.»*
- *«Οι επικοινωνία είναι πολύ καλύτερη ειδικά με άτομα που δεν βρίσκονται στην ίδια τοποθεσία.»*
- *«Ας μην ξεχνάμε πως η ψηφιακή επικοινωνία πρέπει να γίνει κοινωνός μεταξύ ανδρών και γυναικών. Σε μερικές περιπτώσεις το να αυξήσουμε τους διαύλους επικοινωνίας μπορεί να έχει το αντίθετο αποτέλεσμα: απομόνωση, απόρριψη μοναξιά.»*
- *«Είναι ένας τρόπος να επιτύχουμε τους στόχους μας και έχουν πράγματι μεγάλη αποτελεσματικότητα σε οργανωσιακά ζητήματα. Η αποδοσή τους πέφτει όταν επρόκειτο να αναλύσουμε και να αφομοιώσουμε κάτι.»*
- *«Μπορούν να βοηθήσουν και να διασφαλίσουν πως όλοι έχουν λάβει την ίδια ενημέρωση.»*

Έχετε κάποια άλλη πρόταση, σχόλιο, σκέψη ή εμπειρία για να μοιραστείτε για το θέμα του αντίκτυπου των εργαλείων ψηφιακής συνεργασίας στο team building;

- «Πιστεύω ότι απαιτείται ισορροπία μεταξύ της ψηφιακής συνεργασίας και της επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο - και οι δύο χρειάζονται σε διαφορετικούς χρόνους και για διαφορετικούς σκοπούς.»
- «Διοργανώνουμε κάθε Δευτέρα μια επιτροπή διαχείρισης σε βίντεο κλήση (για αποκεντρωμένες περιοχές). Αυτό μας επιτρέπει να γίνονται πιο γρήγορα οι συναντήσεις ενώ παράλληλα μοιραζόμαστε τις απαραίτητες πληροφορίες. Το σύστημα εξακολουθεί να υπολειτουργεί λίγο, ειδικά όταν το βίντεο δεν λειτουργεί !!! Γενικότερα, διαπιστώνω ότι δεν χρησιμοποιούμε τα ψηφιακά εργαλεία πάρα πολύ, δεν γνωρίζουμε αρκετά καλά πως να τα αξιοποιήσουμε. Θα πρέπει επίσης να εκπαιδευτούμε (ώστε να είμαστε πιο αποτελεσματικοί). Μέχρι σήμερα, δεν έχουμε κάνει το βήμα!»

Απαντήσεις ομάδας σε ανοικτού τύπου ερωτήσεις:

- “Αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο. Δημιουργεί ένα δεσμό εμπιστοσύνης.»
- “Νομίζω πως ναι, στην συγκεκριμένη στιγμή βοηθούν αλλά στο μέλλον η χρήση τους θα ελατωθεί. Θεωρώ πως η ψηφιακή επικοινωνία είναι σημείο των καιρών και εξελικτικά είναι πάντοτε αναγκαίο να αλλάζουν οι συνήθειες, και εγώ προσωπικά δεν είμαι φαν της αλλαγής.»
- «Όχι θεωρώ πως η ψηφιακή επικοινωνία είναι ένα πολύ καλο υποκατάστατο της κανονικής.»
- «Δύσκολο να κάνω κάποια εκτίμηση για την περίπτωση μας διότι η ομάδα μας είναι συγκεντρωμένη στο ίδιο γραφείο. Όταν αντιμετωπίζουμε κάποιο πρόβλημα το λύνουμε πρόσωπο με πρόσωπο (πιό γρήγορο και φίλικο για εμάς). Ωστόσο είναι αλήθεια ότι τα ψηφιακά εργαλεία απλοποιούν την επικοινωνία της ομάδας σε

πολύ μεγάλο βαθμό. Έχουμε επίσης ένα γενικό mailbox το οποίο χρησιμοποιεί όλη η ομάδα ώστε να ξέρουμε ποιός κάνει τί και πότε ώστε να βοηθήσουμε πιο άμεσα.»



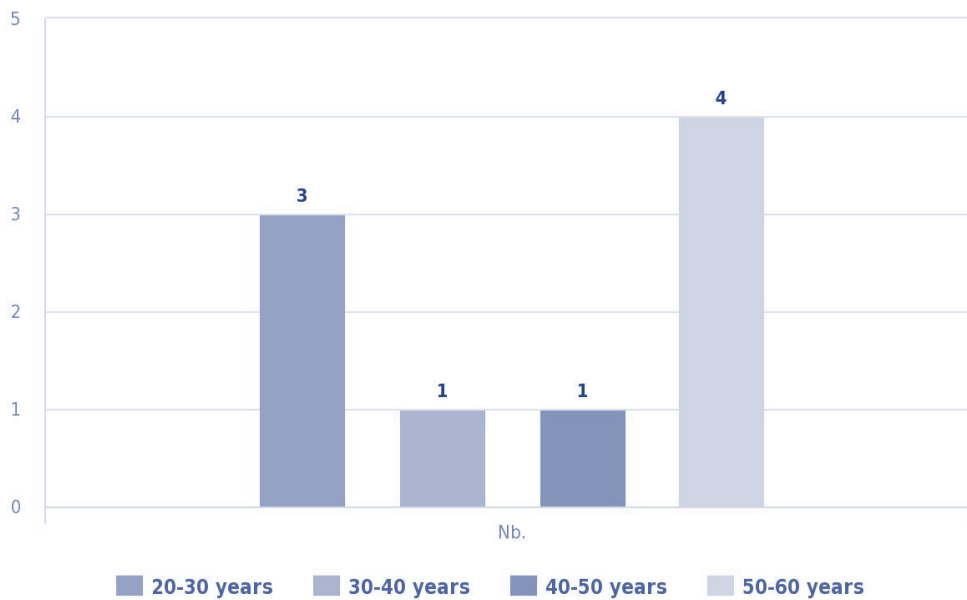
«Είναι η γενικότερη διαφάνεια που βοηθάει την συνοχή της ομάδας. Επίσης χρησιμοποιούμε το Skype για instant messaging και ένα ίντρανετ πόρταλ όπου χρησιμοποιούμε εσωτερικούς φακέλους και αρχεία. Εκτός αυτού κάνουμε τα meeting μας μέσω ψηφιακών μέσων, όπως το powerpoint, ενώ λειτουργούμε ομαδικά κατά την δημιουργία του περιεχομένου. Τότε ναι πράγματι μπορώ να πώ πως τα εργαλεία όντως βοηθούν ειδικά απο τη στιγμή που έχουν γίνει αναντικατάστατα σήμερα.»

- «Η εικονική συνεργασία μπορεί να έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στις συγκρούσεις και στις διαταραχές της επικοινωνίας, διότι μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις που θα μπορούσαν να διευκρινιστούν κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης. Ανάλογα με τον τόνο που χρησιμοποιείται σε ένα μήνυμα ή στους παραλήπτες, το άτομο μπορεί να αισθάνεται υπεύθυνο χωρίς να τολμά να απαντήσει.»
- «Και τα δύο είναι διαφορετικά. Όταν εργάζεσαι σε εικονικές ομάδες, γνωρίζεις ότι είσαι εδώ για την εργασία και όχι για τις διαπροσωπικές σχέσεις. Γνωρίζω τους συναδέλφους μου με έναν επαγγελματικό τρόπο και ακόμα κι αν έχουμε άτυπες συνομιλίες (πρέπει να ξέρουμε πώς συνεργάζεται το άτομο) δεν έχουμε χρόνο για συγκρούσεις. Αισθάνομαι ότι η επικοινωνία είναι πιο αποτελεσματική και δεν χάνουμε χρόνο με συγκρούσεις. Όταν ένα μέλος χρειάζεται βοήθεια, το μοιράζεται. Αυτό είναι εφικτό επειδή έχουμε μια μικρή ομάδα.»
- «Ναι εγώ συμφωνώ. Τα προβλήματα είναι λιγότερα. Αλλά δεν είναι μόνο επειδή χρησιμοποιούμε ψηφιακά εργαλεία. Τα ψηφιακά εργαλεία φέρνουν αδιαμφισβήτητη αξιοπιστία, καταργώντας έτσι τις διαφορές και τις συγκρούσεις. Αλλά η εμπιστοσύνη και η διαχείριση του μάνατζερ είναι καθοριστική».
- «Όλοι στην εταιρεία είναι ανεξάρτητοι. Δεν έχουμε κανένα πρόβλημα στην επικοινωνία και καμία σύγκρουση, χρησιμοποιούμε ψηφιακά εργαλεία και ο μάνατζερ είναι σε θέση να δει αν υπάρχει πρόβλημα.»

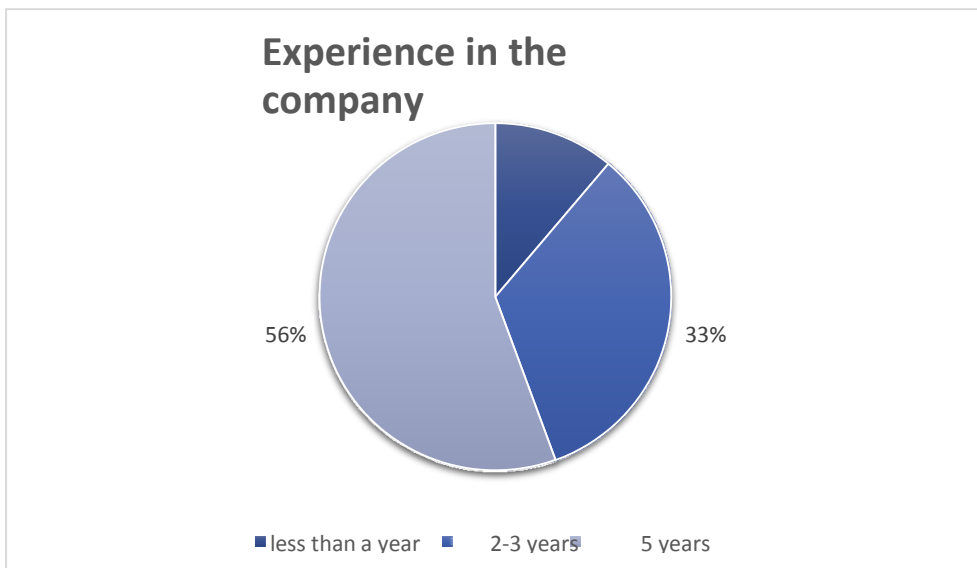
4.1.2 Ερωτηματολόγιο Ομάδας

Ο πληθυσμός που αναζητήσαμε ήταν μέλη των οποίων η επιτυχία στα πρότζεκτ που τους είχαν ανατεθεί απαιτούσαν επικοινωνία μεταξύ των μελών.

Πληθυσμός:

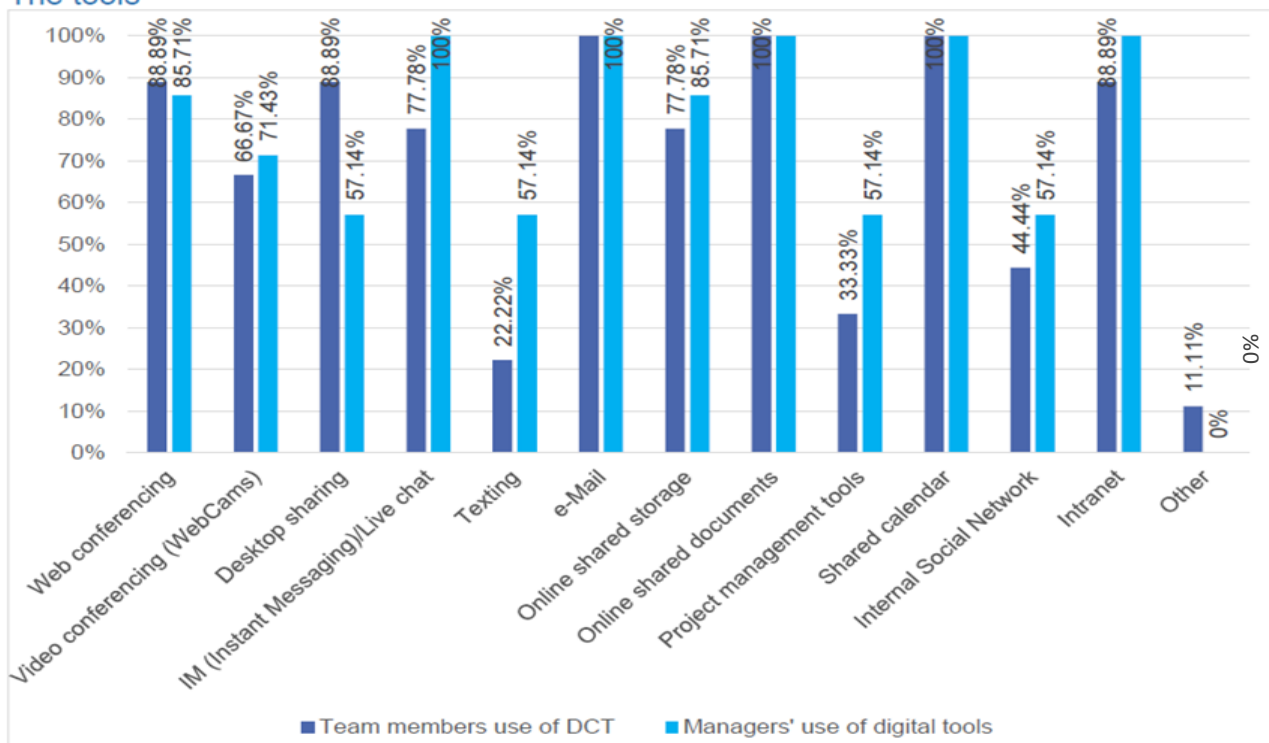


Σχήμα – 20 Ηλικία των μελών



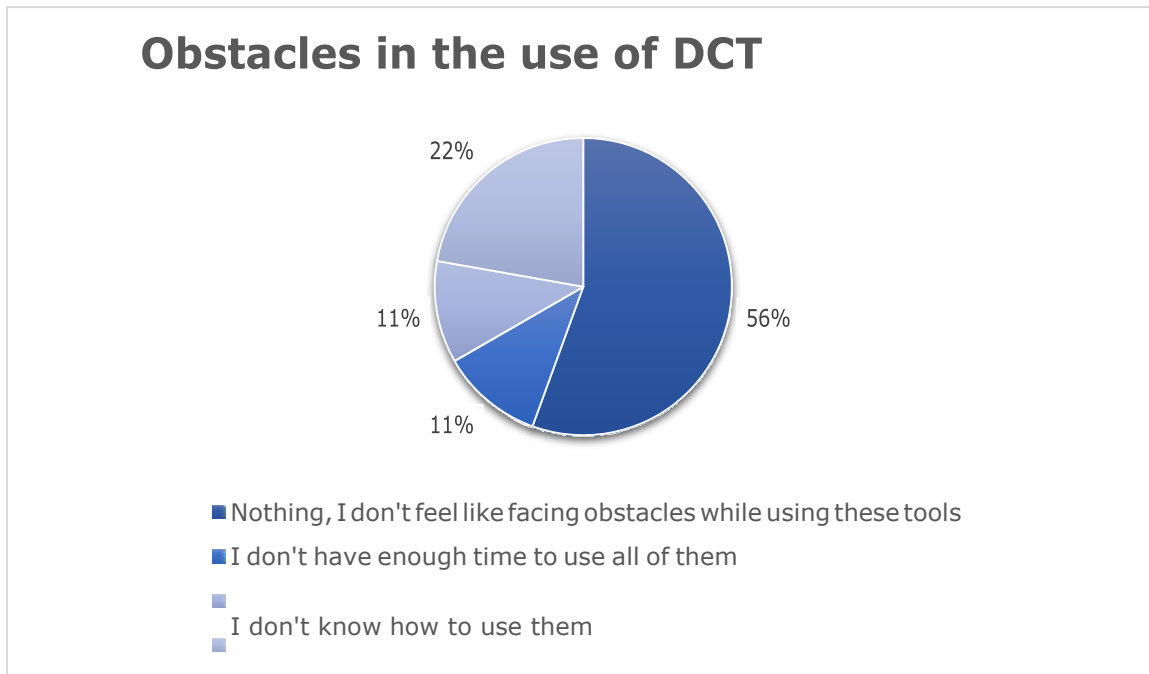
Σχήμα 21 - Εμπειρία στην εταιρεία

The tools



Σχήμα 22 - Ποσοστό των εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν

Για την ένατη ερώτηση τα άτομα κλήθηκαν ποιές ήταν οι μεγαλύτερες προκλήσεις που συνάντησαν κατά την χρήση των εργαλείων.

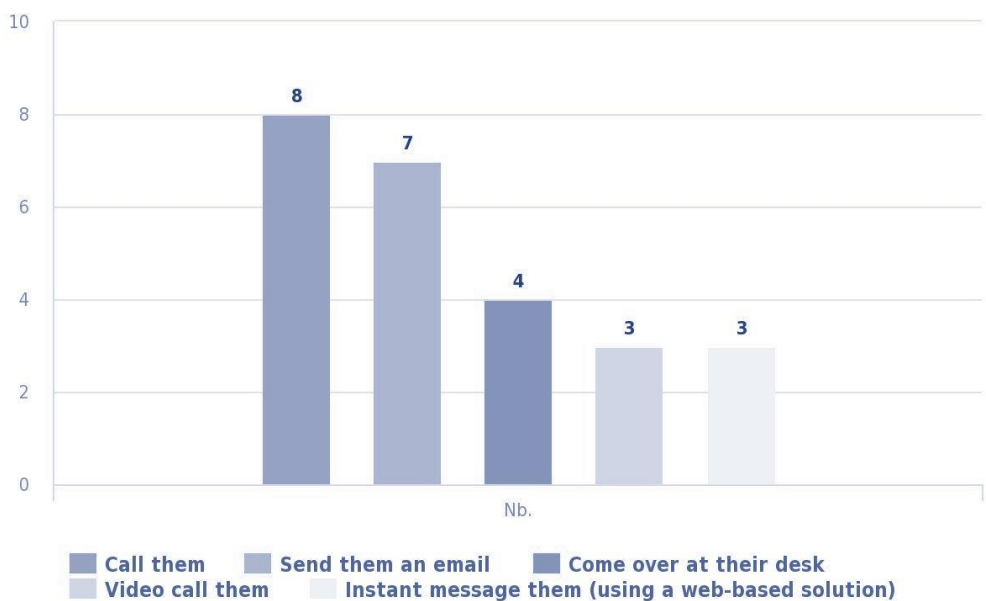


Σχήμα 23 - Εμπόδια κατά την χρήση των ψηφιακών εργαλείων

Πρός έκπληξη μας κανένας δεν απάντησε: «Δέν τα χρειάζομαι στην καθημερινή μου εργασία, Τα υπόλοιπα μέλη δεν τα χρησιμοποιούν και αυτό αποτελεί πρόβλημα για την συνολική απόδοση, Είμαι πιο αποτελεσματικός όταν χρησιμοποιώ παραδοσιακές μεθόδους για να δουλέψω/επικοινωνήσω/συνεργαστώ, τα εργαλεία καθυστερούν την όλη διαδικασία.»

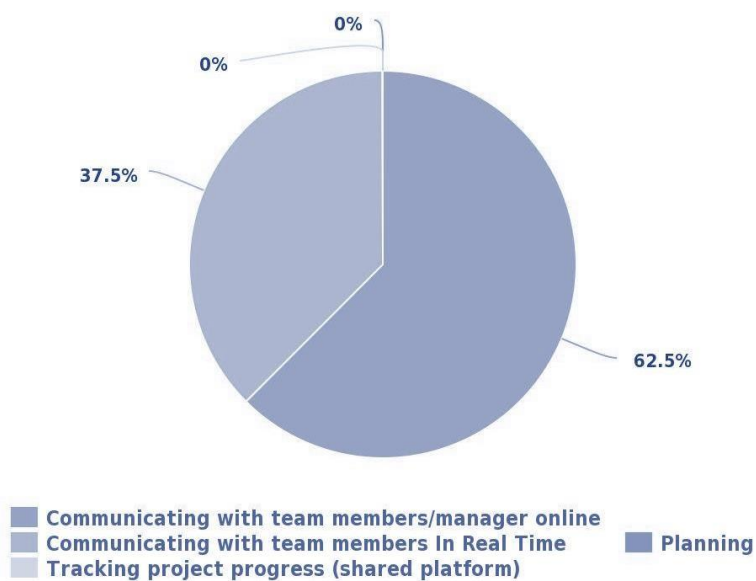
Η απάντηση «άλλο» ήταν απο δύο άτομα που επικαλέστηκαν προβλήματα συνδεσιμότητας πχ. Στο τρένο.

Ρωτήσαμε επίσης τα μέλη των ομάδων εάν εκπαιδεύτηκαν πριν την χρήση τους. Το 66% απάντησε καταφατικά ενώ όσοι δεν εκπαιδεύτηκαν δήλωσαν ικανοποιημένη απο την μέχρι τώρα χρήση τους.



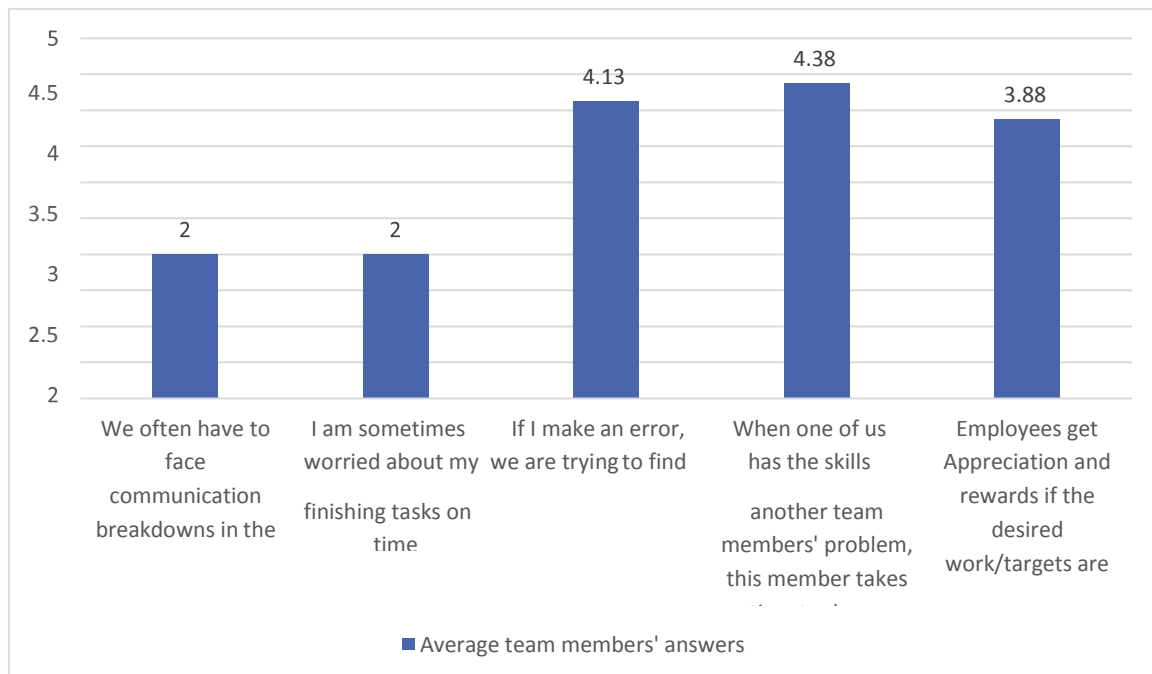
Σχήμα 24- Οι τρόποι επικοινωνίας μέσα στην ομάδα

Η ερώτηση 15 μας βοήθησε επίσης να διαπιστώσουμε ποιά ήταν η κύρια χρήση των εργαλείων η οποία ήταν η επικοινωνία με τον μάνατζερ ή τα υπόλοιπα μέλη σε πραγματικό (είτε online είτε σε πραγματικό χρόνο.)



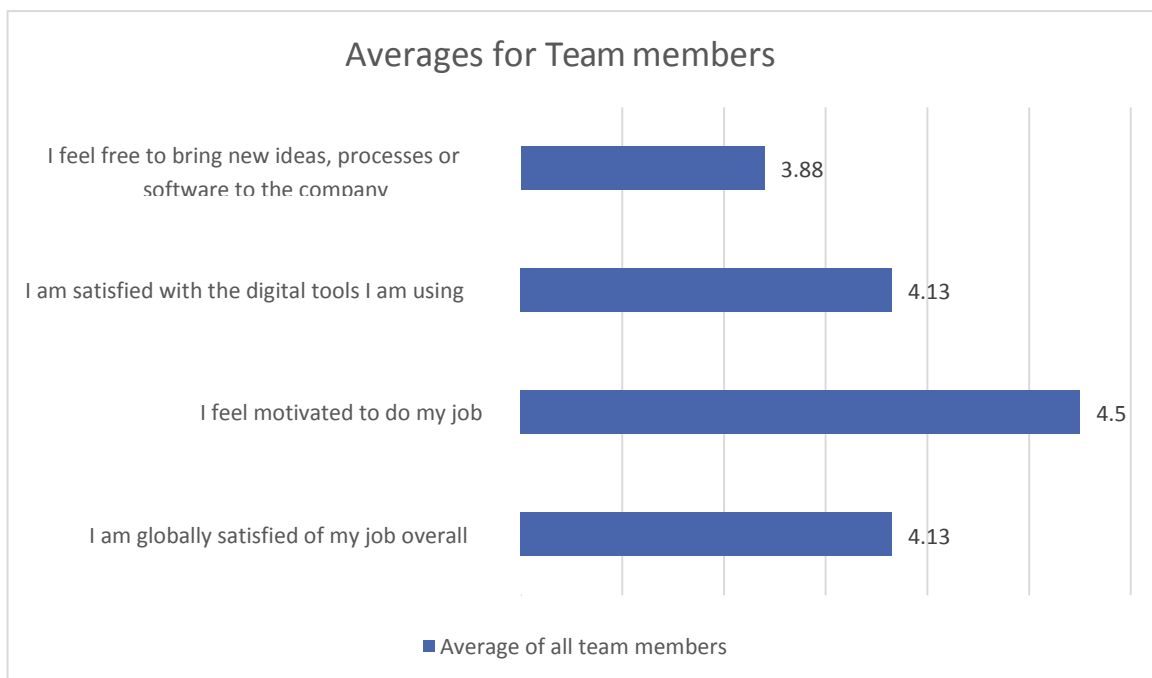
Σχήμα 25 - Κύρια χρήση των εργαλείων

Η ερώτηση 12 αφορούσε για το θετικό περιβάλλον (η μή) μέσα στην ομάδα.Όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν την ερώτηση βαθμολογώντας με κριτήριο την αξιοπιστία τους.Οι δύο πρώτες επιλογές αφορούσαν τα αρνητικά συναισθήματα.Παρατηρούμε πως τείνουν να συμφωνούν ως προς την θετική επίδραση των εργαλείων.Η ερώτηση αυτή έχει νόημα μόνον όταν συγκρίνουμε μέσους όρους ομάδων.Θα αναπτύξουμε στην ενότητα (4.1.3).



Σχήμα 26 – Μέσος όρος αξιολόγησης απο τα μέλη.

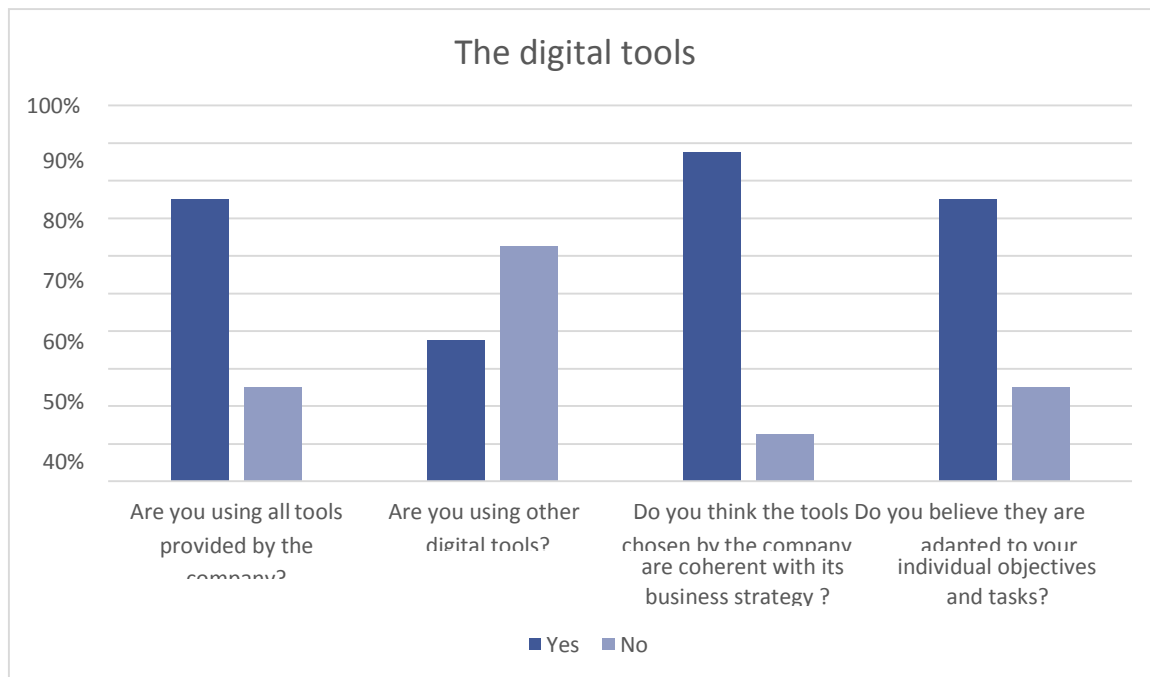
Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν την ίδια τους την απόδοση καθώς και της ομάδας τους.Κατα μέσο όρο την αξιολόγησαν με 3.63/5 και 3.88/5 για την ομάδα τους.Βλ. κάτωθι.



Σχήμα 27 - Μέσος όρος μελών ομάδας

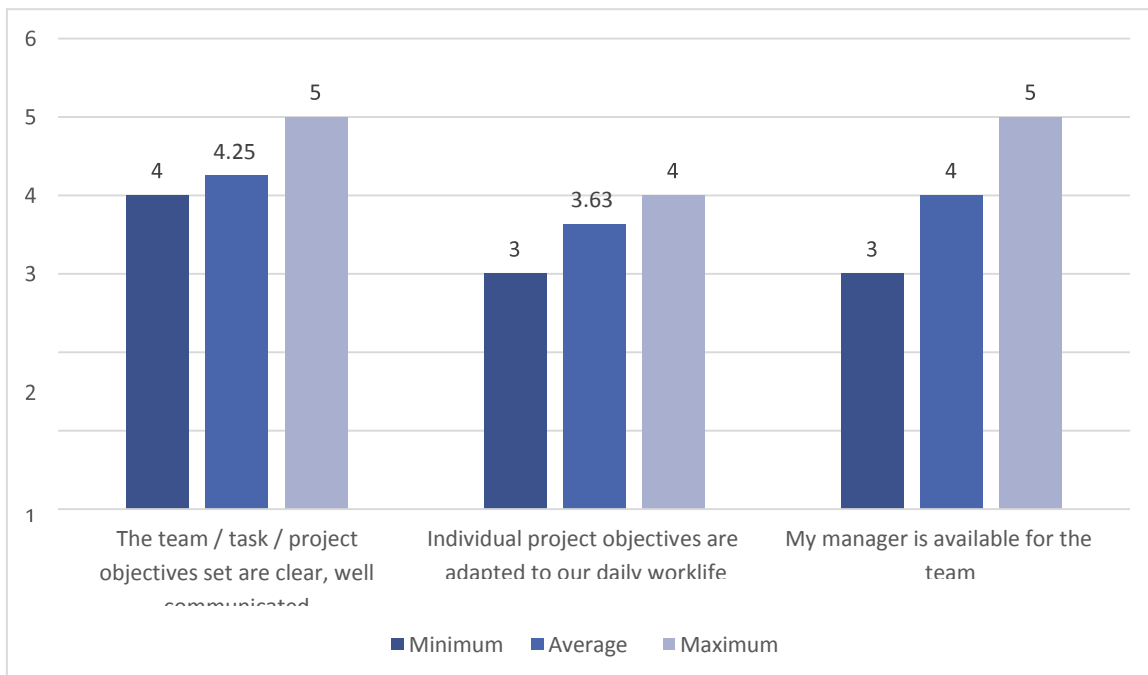
Τα μέλη της ομάδας αισθάνθηκαν πως κατά το 78% πως ήταν ελεύθεροι να αναπτύξουν νέες ιδέες,όσον αφορά τις μεθόδους της εταιρείας η νέο λογισμικό – κατά 3.8/5 ανα μέσο όρο και ήταν γενικά ικανοποιημένοι, περίπου κατά 4.13/5 με τα εργαλεία που χρησιμοποιούσαν.

Αξιολόγησαν επίσης την προσωπική τους παρακίνηση κατά 4.5 μονάδες και την ικανοποίησή τους κατά 4.13/5.



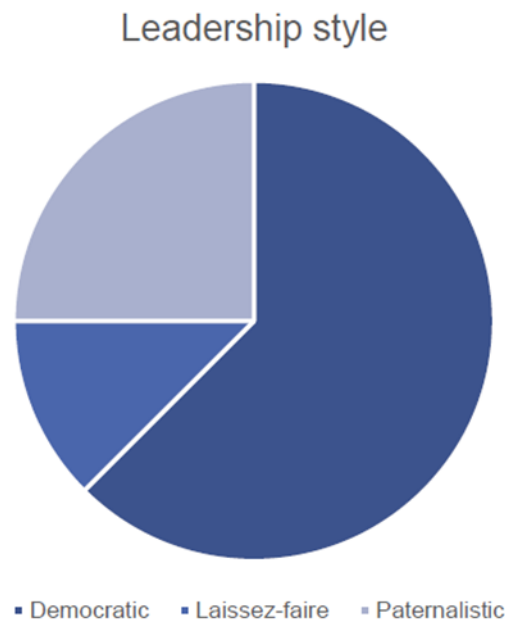
Σχήμα 28– Χρήση των ψηφιακών εργαλείων απο τα μέλη

Τα μέλη χρησιμοποιούν κατά πλειοψηφία όλα τα ψηφιακά εργαλεία που παρέχει η εταιρεία, αλλά δεν χρησιμοποιούν άλλα εργαλεία (62,5%). Το 87,5% πιστεύει ότι τα εργαλεία ήταν συνεπή με την επιχειρηματική στρατηγική και το 75% ότι προσαρμόστηκαν στους επιμέρους στόχους και τα καθήκοντά τους..



Σχήμα 29 - Στόχοι και μάνατζερ : Η αντίληψη της ομάδας.

Παρατηρούμε εδώ πως οι ομάδες θεωρούν ότι οι στόχοι του πρότζεκτ ήταν συγκεκριμένοι και είχαν αποσαφινιστεί με ακρίβεια, αλλά κατά μέσο όρο τους θεωρούσαν λιγότερο προσαρμοσμένους στην καθημερινή τους επαγγελματική ζωή. Είναι κοινώς αποδεκτό πως οι μάνατζερ είναι πάντα στην διαθήκη της ομάδα τους, αν και αντικειμενικά δεν θα μπορούσαμε να έχουμε πρόσβαση σε όλες τις ομάδες που έχουν κληθεί να απαντήσουν στα ερωτηματολόγια για να το διαπιστώσουμε στην πράξη



Σχήμα 30– Στύλ Ηγεσίας

Απο το στύλ ηγεσίας του Lewin κατά την δεκαετία του 1930

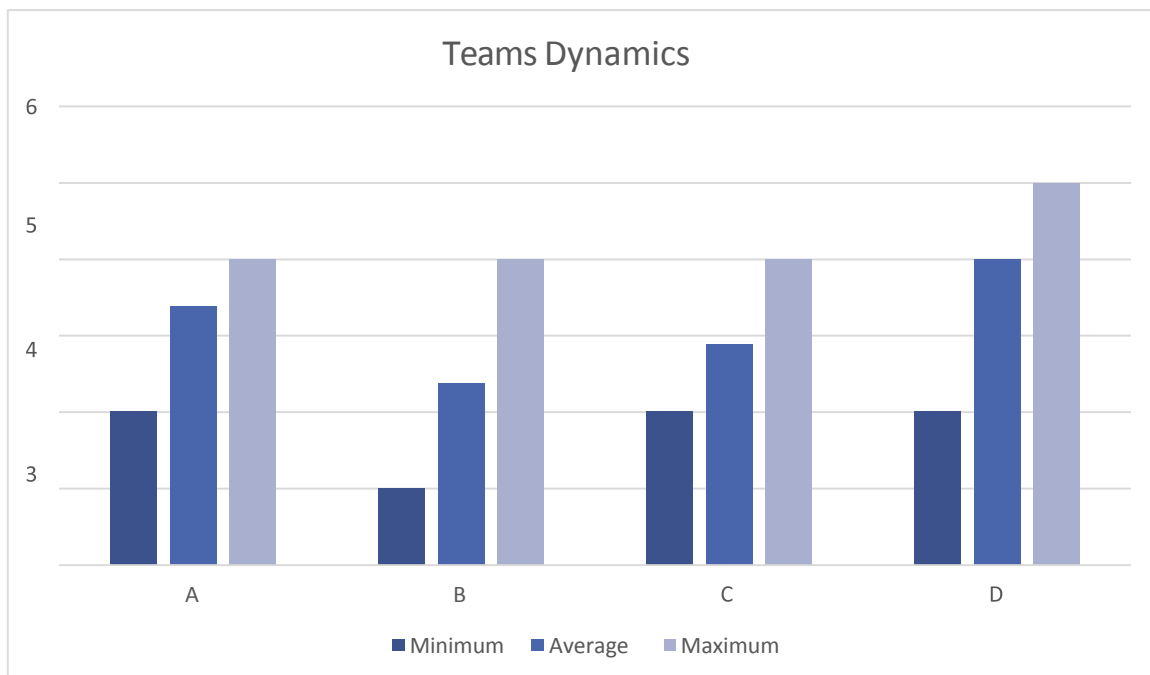
- Ο μάνατζερ συγκεντρώνει πάνω του την ευθύνη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Επιλέγει χωρίς να συμβουλευτεί την ομάδα, δίνει εντολές, αναλαμβάνει πλήρη εξουσία και αναλαμβάνει την πλήρη ευθύνη. Το μοντέλο αυτό αντιπροσωπεύει μια αυταρχική ηγεσία. Καμία ομάδα δεν ανέφερε ότι συνεργάστηκε με αυτό το στυλ ηγεσίας. (Lewin, Lippitt, and White, 1939)
- Ο μάνατζερ συμβουλεύει την ομάδα. Αυτός πείθει, δίνει το παράδειγμα και ενθαρρύνει τη λήψη αποφάσεων. Αυτό είναι το στυλ δημοκρατικής ηγεσίας, εδώ και πάλι σύμφωνα με τον Lewin (1939)
- Ο μάνατζερ αφήνει την ομάδα να λειτουργήσει απο μόνη της. Καμία κατεύθυνση ή έλεγχος δεν ασκείται πάνω στα άτομα, είναι ελεύθερα να θέσουν τους στόχους τους, και γενικά αποφεύγει την ευθύνη.
- Ο μάνατζερ καθοδηγεί και προστατεύει τους υφισταμένους του σαν μέλη της οικογένειάς του. Παρέχει στους υπαλλήλους του καλές συνθήκες εργασίας και περιστασιακά οφέλη, και ενεργεί σχεδόν σαν πατέρας της ομάδας.



Σχήμα 31 – Εμπόδια για την βέλτιστη απόδοση.

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να ταξινομήσουν μια λίστα με 8 επιλογές, όπου το 1 είναι το μεγαλύτερο εμπόδιο για την βέλτιστη απόδοση και 8 είναι το λιγότερο σημαντικό. Κατά μέσο όρο, το κύριο εμπόδιο για τη βέλτιστη απόδοση είναι η έλλειψη πόρων για την ολοκλήρωση των καθηκόντων, ακολουθούμενη από την έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ

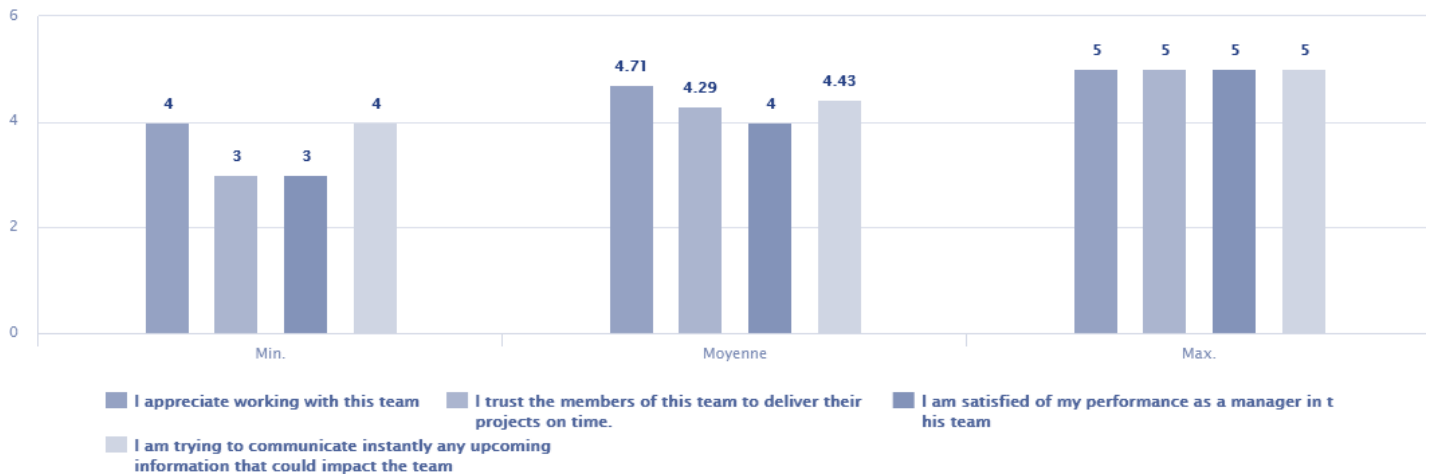
των μελών. Η έλλειψη ομοιογένειας μεταξύ των μελών ήρθε μόλις τελευταία.



Σχήμα 32 – Η δυναμική της ομάδας

- Τα άτομα μοιράζονται αμοιβαία άμεσες, προσωπικές, εποικοδομητικές και διαπροσωπικές απόψεις στις ομαδικές συναντήσεις με όλους όσους συμμετέχουν σε ειλικρινή διάλογο για τα ζητήματα που προκύπτουν. (A)
- Τα μέλη της ομάδας είναι εσωστρεφή και προσεκτικά στις ομαδικές συναντήσεις. Η ομάδα χωρίζεται σε συμμαχίες και κλίκες (B)
- Στις ομαδικές συναντήσεις, οι άνθρωποι μοιράζονται ανοιχτά τις προκλήσεις και τα μοτίβα της προσωπικής ανάπτυξης (π.χ. έλλειψη εμπιστοσύνης,) με ευάλωτο τρόπο, λαμβάνουν συναισθηματική υποστήριξη και καθοδήγηση από άλλα μέλη της ομάδας (C)
- Τα μέλη συντονίζουν τις ενέργειές τους για να επιτύχουν τους στόχους που έχουν ορίσει μαζί. Αν και προτιμούν τους ξεχωριστούς ρόλους και τους δικούς τους πόρους, ψάχνουν τακτικά για βελτιώσεις που θα εξυπηρετήσουν την ομάδα και τους πελάτες. (D)

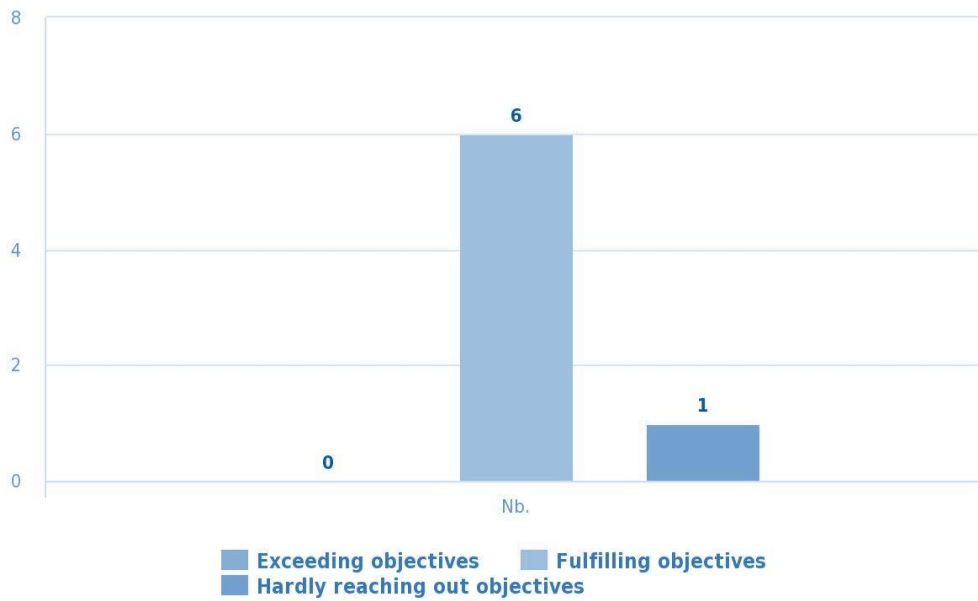
#	Question	Nb.	Min.	Moyenne	Max.
22	Please rate the affirmations according to your situation, from Strongly Disagree (1) to Strongly Agree (5)	7	3	4.37	5
	I appreciate working with this team	7	4	4.71	5
	I trust the members of this team to deliver their projects on time.	7	3	4.29	5
	I am satisfied of my performance as a manager in this team	6	3	4	5
	I am trying to communicate instantly any upcoming information that could impact the team	7	4	4.43	5



Σχήμα 33- Η ικανοποίηση μέσα στην ομάδα

4.1.3 Αποτελέσματα Team Building

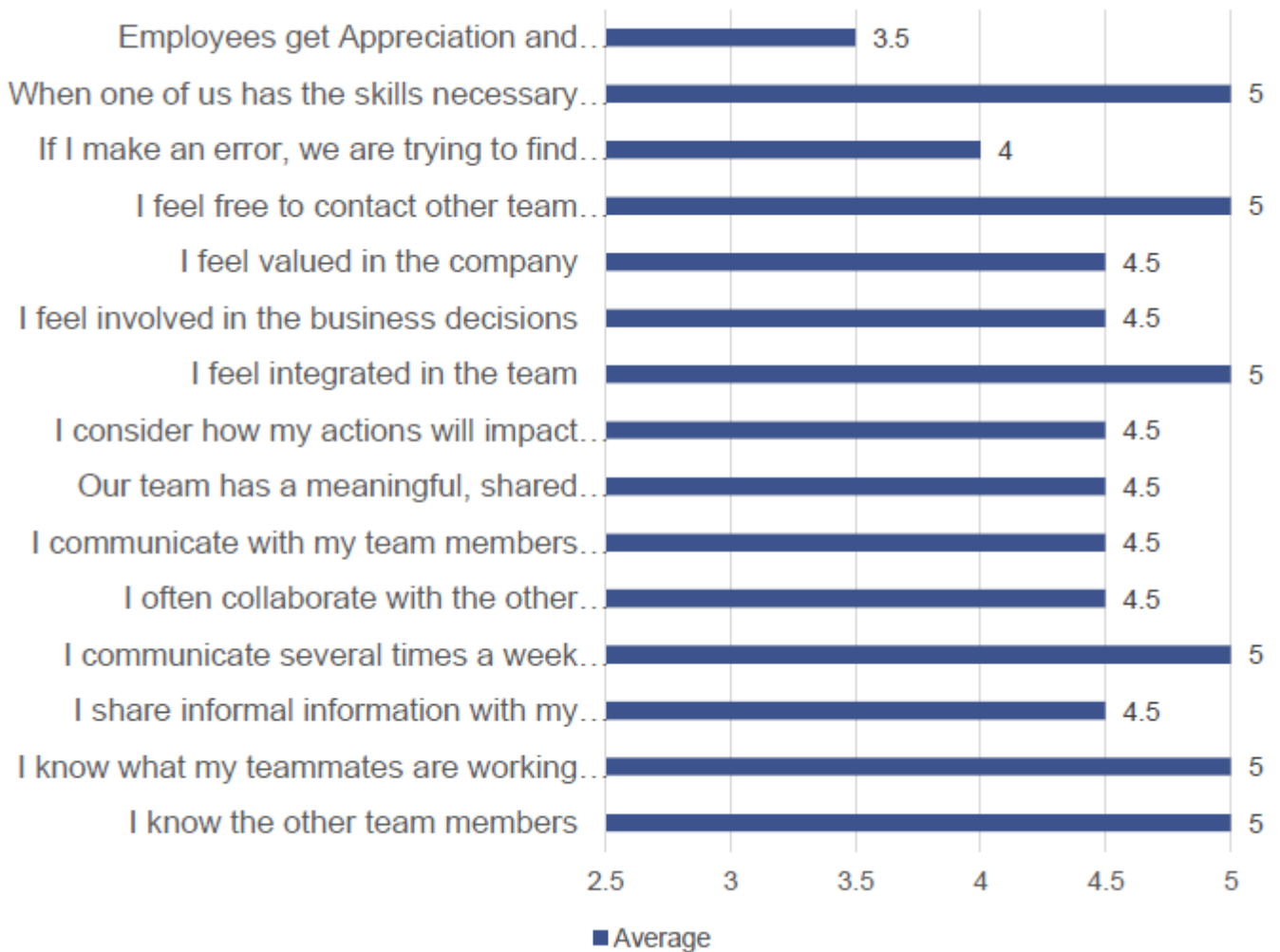
Τα ακατέργαστα δεδομένα που συλλέχθηκαν από το ερωτηματολόγιο των μάνατζερ και της ομάδας μας επέτρεψαν να μετρήσουμε την αποτελεσματικότητα της ομάδας μέσω των κατάλληλων ερωτήσεων όπου η μέγιστη βαθμολογία είναι το 135. Ακολουθούν τα δεδομένα.

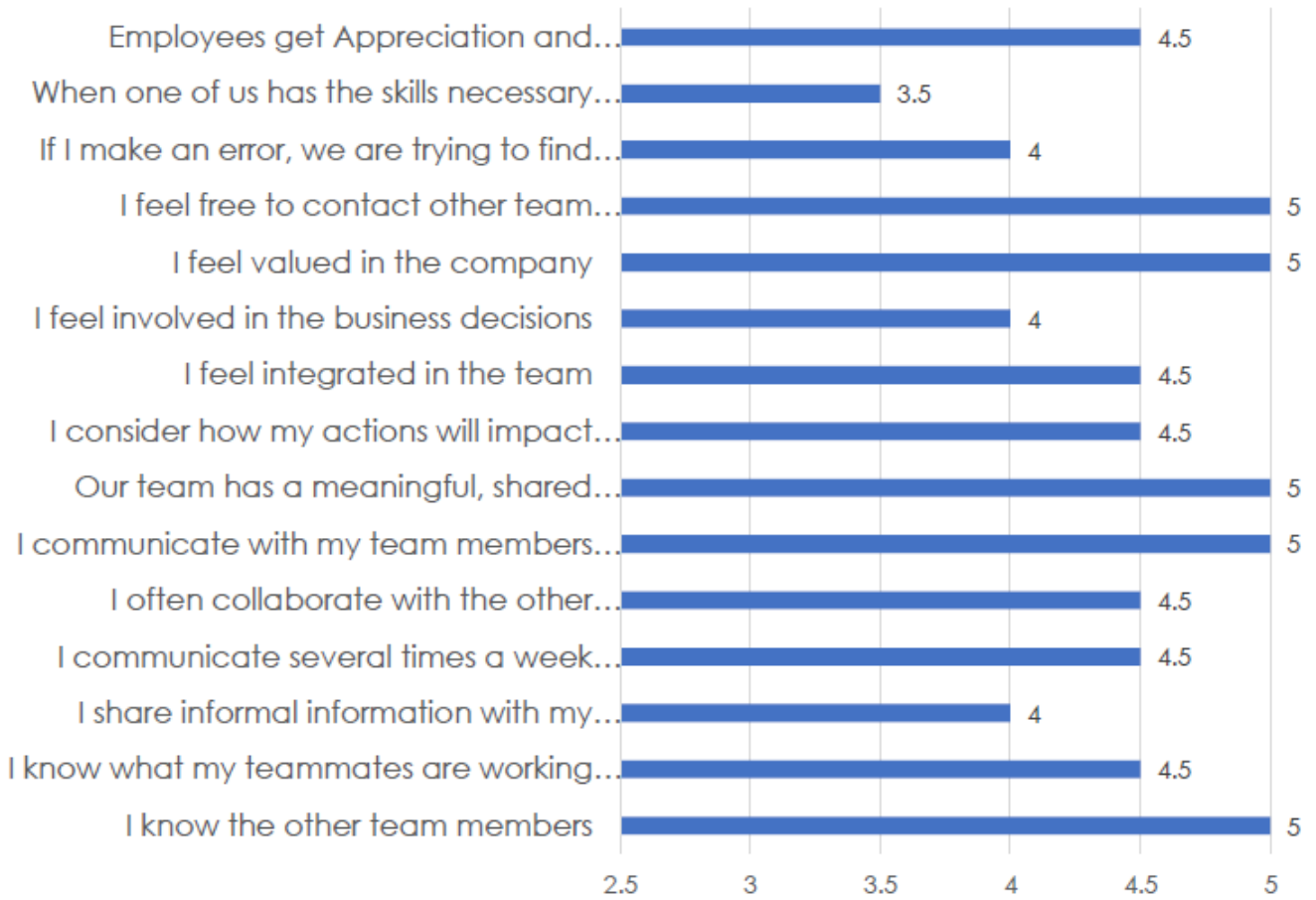


Σχήμα 33 – Η αντίληψη των μάνατζερ για την απόδοση της ομάδας.

Κατά τη διάρκεια του ερωτηματολογίου των μάνατζερ, έπρεπε να διευκρινίσουν αν οι ομάδες εκπληρώσαν δυσκολεύονται να τους επιτύχουν ή υπερέβησαν τους στόχους.

Σχήμα 35 – Αποτελέσματα για την εταιρεία Α





Σχήμα 36 – Αποτελέσματα για την εταιρεία Β



Σχήμα 37 – Αποτελέσματα για την εταιρεία Γ

4.2 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

To background των ερωτηθέντων:

Οι manager που επιλέχθηκαν διαχειρίζονταν εικονικές ομάδες οι οποίες είναι έχουν μια πρακτική εικόνα για τις επιπτώσεις των ψηφιακών εργαλείων.

Απαντήσεις:

1. *Πιστεύετε ότι οι κύριοι παράγοντες της οικοδόμησης ομάδας είναι οι ίδιοι σε εκείνες που βρίσκονται στην ίδια τοποθεσία όσο και στις διασκορπισμένες; Αν ναι σε ποιο πλαίσιο;*

Ερωτηθέμενος Α: «Ναι, εάν χρησιμοποιείτε τα εργαλεία σωστά, είναι το ίδιο πράγμα. Οι εργαζόμενοι συνηθίζουν να είναι αυτόνομοι, δεδομένου ότι είναι σε γραφεία σε διαφορετικές τοποθεσίες σε παγκόσμια εμβέλεια και μπορούν να επικοινωνήσουν μόνο ψηφιακά.»

Ερωτηθέμενος Β: «Ναι, αν μπορούμε να προσλάβουμε τους σωστούς ανθρώπους.»

Ερωτηθέμενος Γ: «Στα πρότζεκτ μου, είναι δύσκολο να οργανώσουμε ομάδες στην ίδια τοποθεσία. Υπάρχει απαραίτητα εργασία εξ αποστάσεως. Τα εργαλεία εξαλείφουν την έννοια της απόστασης και της μοναξιάς. Από την άλλη πλευρά, το συλλογικό αποτέλεσμα είναι το άθροισμα των επιμέρους αποτελεσμάτων, και έγκειται στον υπεύθυνο του έργου να εφοδιάσει τον εαυτό του με τα μέσα για τον έλεγχο του καθενός ατομικά.»

2. *Ποιες είναι οι συνέπειες που πιστεύετε ότι έχουν τα εργαλεία στο team building; Μπορείτε να μας δώσετε ένα παράδειγμα;*

Ερωτηθέμενος Α: «Άμεση ενημέρωση, διαδραστικότητα των επαφών, δημιουργία εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και μάνατζερ.»

Ερωτηθέμενος Β: «Το να μπορώ να δώ τον συνομιλητή μου μπορεί να βοηθήσει, ακόμη και εικονικά: προτιμώ να χρησιμοποιώ βιντεοκλήσεις. Βλέπω τους συναδέλφους μου κάθε Δευτέρα.»

Ερωτηθέμενος Γ: «Ο αντίκτυπος είναι κυρίως στην αποδοτικότητα. Η ανταλλαγή σχεδίων, τα σκίτσα τους είναι πολύ πιο συναφή από τις ομιλίες, οι συμμετέχοντες είναι πιο γρήγοροι στο θέμα, υπάρχει ένα σημείο κοινής αναφοράς, έτσι ώστε η σχέση μεταξύ των συμμετεχόντων και του έργου που επιτελούν γίνεται γρήγορα προφανής.»

3 *Πιστεύετε ότι ο αντίκτυπος είναι διαφορετικός στο εικονικό team building?*

Ερωτηθέμενοι Α και Β: “Δεν γνωρίζω”

Ερωτηθέμενος Γ: «Δεδομένου ότι το συναίσθημα συνδέεται κυρίως με την ανθρώπινη επαφή, είναι λιγότερο παρόν σε εικονικές ομάδες. Οι τεχνικοί, για παράδειγμα, χρειάζονται λιγότερο συναίσθημα από τους σχεδιαστές. Οι γραφικές παραστάσεις μπορούν παρόλα αυτά να τους δώσουν την ευαισθησία του έργου.»

4 *Πιστεύετε ότι τα εργαλεία μπορούν να μειώσουν την προβληματική επικοινωνία σε μια ομάδα; VT;Ομάδες σε ίδια τοποθεσία;*

Ερωτηθέμενος Α: «Το γεγονός ότι μια ερώτηση μπορεί να απαντηθεί αμέσως, σημαίνει πως η επίλυση ενός προβλήματος σε απευθείας σύνδεση μειώνει τις παρεξηγήσεις, ειδικά επειδή όλα είναι σε γραπτό λόγο.»

Ερωτηθέμενος Β: «Ναι με την έννοια ότι όσο είναι εύκολα στη χρήση, μπορούμε να δράσουμε πιο γρήγορα, και πιο αποτελεσματικά ή και να παρακολουθήσουμε όλα αυτά που γράφουν στο διαδίκτυο. Περιορίζουν το περιθώριο σφάλματος και μπορεί κανείς να εντοπίσει την πηγή των σχολίων αυτών.»

Ερωτηθέμενος Γ: «Ναι, η επικοινωνία είναι πιο εύκολη πρόσωπο με πρόσωπο, η απόσταση δεν υπάρχει πια, είναι συχνότερη, επομένως πιο πλούσια.»

5. *Πιστεύετε ότι τα εργαλεία βοηθούν στο conflict resolution ? Μπορούν να ελαττώσουν το επίπεδο του στρες σε μια ομάδα;*

Ερωτηθέμενος Α: «Ναι, όλες οι εφαρμογές που χρησιμοποιούν τα μέλη στα τάμπλετ τους μπορούν να επιλύσουν δύσκολες καταστάσεις και με τους μάνατζερ και με τους πελάτες. Σχετικά με το στρες: Σαφέστατα, το να έχουν στην διάθεση τους όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο τους βοηθά να ελαττώσουν το άγχος της μοναξιάς.»

Ερωτηθέμενος Β: «Ναι, στον βαθμό που οι ευθύνες μπορούν να αποδοθούν καλύτερα, μπορούμε να αντιδράσουμε ταχύτερα, και να εντοπίσουμε ευκολότερα τις πηγές της εικονικής δραστηριότητας.»

Ερωτηθέμενος Γ: «Όχι, τα εργαλεία είναι αυτό ακριβώς που υποδηλώνει το όνομά τους και τίποτα παραπάνω. Δεν μπορούν να αντικαταστήσουν τον μάνατζερ ο οποίος μπορεί να ρυθμίσει ο ίδιος το πόσο στρεσαρισμένοι είναι οι συνεργάτες του. Το άγχος δεν είναι μια ακριβής επιστήμη, ο καθένας πρέπει να λύσει το πρόβλημα σε ατομικό επίπεδο, διότι αποτελεί κινητήριο μοχλό για μερικούς και για φρένο άλλους. Ένας καλός μάνατζερ, για να αξιοποιήσει στο έπακρο την ομάδα του, θα πρέπει να είναι ψυχολόγος και να προσαρμοστεί σε κάθε προσωπικότητα και ως εκ τούτου να αυξομειώσει την πίεση που ασκείται ανάλογα το άτομο. Δεν είναι το εργαλείο λοιπόν που κάνει την διαφορά αλλά αυτός που το χρησιμοποιεί»

6 Πιστεύετε ότι τα ψηφιακά εργαλεία μπορούν να κάνουν την διαφορά σε ομάδες που βρίσκονται στην ίδια τοποθεσία; Εξηγείστε.

Ερωτηθέμενος Α: «Μπορούν να κάνουν τη διαφορά μόνο αν διατηρείται τακτική και συχνή επαφή. Έχουν αλληλένδετη σχέση».

Ερωτηθέμενος Β: «Ναί γιατί μπορούν να δούν τα αποτελέσματα σε πραγματικό χρόνο. Τους μεταφέρω πώς ξεκινήσαμε την μέρα δυνατά, διαχειρίζομαι τους στόχους και τα αποτελέσματα μου πολύ καλύτερα, ενώ επιτρέπουν πιο γρήγορες αντιδράσεις και βοηθούν στην αναπτέρωση του ηθικού.»

Ερωτηθέμενος C: «Για μένα, η ομάδα είναι δομημένη με τρόπο που να αλληλοσυμπληρώνεται. Το HR της εταιρείας δεν θα πρέπει να διαχειρίζεται πρότζεκτ. Οι πόροι της εταιρείας πρέπει να επιτελούν ένα συγκεκριμένο σκοπό, δεν πρέπει να

συγχέουμε τις έννοιες. Το management και project management δεν έχουν τους ίδιους στόχους και περιορισμούς»

7. *Πιστεύετε ότι τα εργαλεία μπορούν να γεφυρώσουν το κενό μεταξύ management και operations?*

Ερωτηθέμενος Α: «Ναί, φυσικά.»

Ερωτηθέμενος Β: «Αν υπάρξει κάποιο πρόβλημα μέσα στην ομάδα είναι ο μάνατζερ εκείνος που θα επικοινωνήσει για να λυθεί και όχι η εφαρμογή που θα αναλάβει το πρόβλημα.Σίγουρα υπάρχει μεγαλύτερη διαδραστικότητα ώστε να βρεθεί μια λύση άμεσα μέσω της ψηφιακής επικοινωνίας, πολλές φορές μέσα σε ένα λεπτό..»

Ερωτηθέμενος C: «Αρχικά δεν πιστεύω πως υπάρχει καν κενό.Φυσικά οι, "operationalists" θέλουν πάντα περισσότερα resources, και η επιχείρηση καλείται να βρεί την ισοροπία μεταξύ κόστους και αποτελέσματος,ωστόσο έγκειται στους μάνατζερ να εξηγήσουν τι είναι εφικτό και μή με τα διαθέσιμα μέσα.Τα εργαλεία είναι απλά για επικοινωνία..»

8. *Πιστεύετε ότι τα εργαλεία μπορούν να αυξήσουν την ατομική απόδοση και εμπειρία στις περιπτώσεις των ομάδων που βρίσκονται στον ίδιο χώρο;*

Ερωτηθέμενος Α: «Ναί δεδομένου ότι θα χρησιμοποιήσουμε όλα τα μέσα που έχουμε στην διαθεσή μας.»

Ερωτηθέμενος Β: «Ναι.. πάμπολλες εφαρμογές που χρησιμοποιούμε μας επιτρέπουν να ελαχιστοποιήσουμε το περιθώριο λάθους.Οι χρόνοι αντίδρασης είναι πολύ πιο γρήγοροι.»

Ερωτηθέμενος Γ: «Φυσικά και η απάντηση βρίσκεται μέσα στην ίδια την ερώτηση.Η συνεργασία είναι ο καλύτερος τρόπος για να ωφεληθούμε είτε συλλογικά είτε ατομικά, οι κοινές μας εμπειρίες εμπλουτίζουν την καθημερινότητά μας.Τα ψηφιακά εργαλεία έχουν το πλεονέκτημα ότι επιτρέπουν πολύ πιο γρήγορη επικοινωνία με τεράστιο εύρος.Ωστόσο αυτό δεν αρκεί απο μόνο του.Αν δεν έχουμε την φιλοσοφία του να μάθουμε απο τους άλλους τότε τα εργαλεία καθίστανται άχρηστα.»

9. *Θεωρείτε πως το να επενδύσουμε σε τέτοια εργαλεία κάνει την διαφορά στην ικανοποίηση τους εργαζομένου;Στην παρακίνηση;Στην ατομική του επίδοση;Την ομαδική, την εταιρική;*

Ερωτηθέμενος Α: “Χωρίς την παραμικρή αμφιβολία”

Ερωτηθέμενος Β: «Εφόσον δεχτούμε πως ο πελάτης είναι ευχαριστημένος με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, τότε σίγουρα βελτιώνουν το αίσθημα ικανοποίησης των εργαζομένων, την αίσθηση οτι ανήκουν κάπου, και μειώνουν το στρές.»

Ερωτηθέμενος Γ: «Όσον αφορά την απόδοση σίγουρα.Για τα αποτελέσματα της εταιρείας βέβαια αν οι μάνατζερ δεν υιοθετήσουν μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση

ώστε να πάρουν το καλύτερο που μπορούν απο τον κάθε εργαζόμενο και δεν αντιληφθούν πως χρειαζόμαστε μια νοοτροπία νικητή, όπου θα αναζητούμε το καλύτερο στον καθένα ατομικά, ώστε να υπάρχει ένα άριστο κλίμα στην εταιρεία και ομαδικό πνεύμα τότε τα εργαλεία είναι ανώφελα.»

5. Περαιτέρω συζήτηση

Τα ευρήματα της επισκόπησης της βιβλιογραφίας (βέλτιστες πρακτικές) μας βοήθησαν ώστε να σκιαγραφήσουμε ένα προφίλ για τους ιδεατούς χρήστες των ψηφιακών εργαλείων. Έτσι χρησιμοποιήσαμε αυτό το προφίλ για να σχεδιάσουμε τα ερωτηματολόγια τόσο για το μάνατζμεντ όσο και για τις ομάδες (ώστε να αλληλοσυμπληρώνουν το ένα το άλλο). Ο βέλτιστος χρήστης των εργαλείων αυτών για να πραγματοποιήσει αποτελεσματικό team building (όπως καθορίσαμε κατά την επισκόπηση της βιβλιογραφίας) χρησιμοποιεί τα εργαλεία για να επικοινωνήσει, και καθιστά όλες τις πληροφορίες διαθέσιμες άμεσα για όλα τα μέλη της ομάδας ώστε να αποφύγει τυχόν ασάφειες. Ωστόσο η επικοινωνία μεταξύ των μελών δεν μπορεί να είναι εξ'ολοκλήρου τυπική. Στην περίπτωση των ψηφιακών ομάδων, το ανθρώπινο στοιχείο δεν γίνεται να είναι απών.

Συνεπώς τα ψηφιακά εργαλεία μπορούν να ελαχιστοποιήσουν το ρίσκο των συγκρούσεων και να βελτιώσουν την ανταπόκριση στις σύγχρονες προκλήσεις.

5.1 Διαφορετικές Προοπτικές

Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν διαφορετικές προοπτικές που μπορούσαμε να συνδέσουμε με τον "τύπο" των ερωτηθέντων.

(1) Όσοι θεωρούν ότι τα εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας μπορούν να κάνουν την δουλειά πιο ανθρώπινη (το βλέπουν ως ευκαιρία).

(2) Όσοι διαπιστώνουν ότι τα DCT τείνουν να εξαλείψουν το ανθρώπινο στοιχείο (το θεωρούν απειλή).

Τι μπορεί να εξηγήσει αυτές τις διαφορετικές προοπτικές;

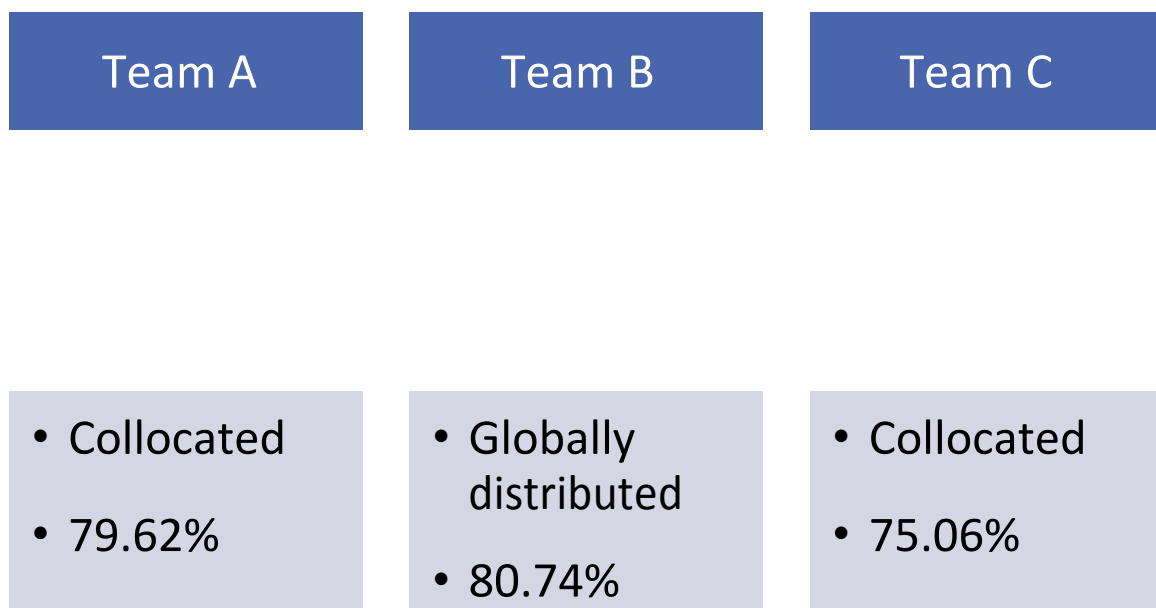
Στην εισαγωγή, εξηγήσαμε ότι προσπαθούμε να κατανοήσουμε ποιες ήταν οι επιπτώσεις των DCT στην οικοδόμηση μιας ομάδας και τι θα μπορούσε να τις κάνει να ποικίλουν.

Πρώτον, η έρευνα αυτή αποσκοπούσε στο να διερευνήσει τον αντίκτυπο όταν τα εργαλεία χρησιμοποιήθηκαν με τον βέλτιστο τρόπο. Δεν ήταν δυνατό για τον ερευνητή να προσδιορίσει εκ των προτέρων εάν η χρήση των εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν ήταν βέλτιστη ή όχι στην ομάδα. Όντας μια αρκετά καινοτόμος πρακτική, το αντιπροσωπευτικό δείγμα θα ήταν πιο ενδεικτικό αν ο ερευνητής είχε πρόσβαση σε περισσότερες εικονικές και παραδοσιακές ομάδες για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Κάθε εταιρεία είναι μοναδική, κάθε μέλος μιας ομάδας έχει τη δική του εμπειρία, προσωπικότητα και αντίληψη. Επομένως, είναι δύσκολο να εξηγήσουμε κάποια φαινόμενα μέσω μιας και μόνο έρευνας, καθώς δεν περιλαμβάνει ενδεχόμενες προοπτικές εξέλιξης. Επίσης κατά την ερμηνευτική φιλοσοφία, ορισμένα άτομα είναι διαφορετικά από τα άλλα. Η ποικιλομορφία συνεπάγεται μερικές φορές δημιουργικότητα, αλλά μπορεί και να σημαίνει ότι, τα άτομα με τις διαφορές και τις διαφορετικές αντιλήψεις τους, μπορούν να βιώσουν διαφορετικές πραγματικότητες στο χώρο εργασίας (Kumar, 2016).

5.2 Απάντηση σε υποερευνητικές ερωτήσεις

υπο-ερώτηση 1: ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΨΗΦΙΑΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΡΚΕΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΑ ΩΣΤΕ ΝΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΘΟΥΝ ΣΤΙΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΠΟΜΑΚΡΥΣΜΕΝΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ;

Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας προσδιόρισε τις προκλήσεις του Ανθρώπινου Δυναμικού για τις εικονικές ομάδες, όπως η ανταλλαγή γνώσεων, η ενδυνάμωση, η ψυχική απόσταση, ο συντονισμός, η εμπιστοσύνη. Οι προκλήσεις ξεπερνιούνται εάν οι απομακρυσμένες ομάδες μπορούν να είναι επιτυχείς και να έχουν την ίδια ή υψηλότερη αποτελεσματικότητα οικοδόμησης ομάδας από τις παραδοσιακές ομάδες.



Σχήμα 38- Ποσοστά αποτελεσματικότητας team building ανα κατηγορία ομάδας

Από τις 3 ομάδες μας, η ομάδα Β (παγκοσμίως κατανεμημένη) κέρδισε την υψηλότερη βαθμολογία αποτελεσματικότητας στην οικοδόμηση της ομάδας από ό, τι η ομάδα στην ίδια τοποθεσία, παρόλο που τα ποσοστά ήταν αρκετά παρόμοια.

Η έρευνα αποκάλυψε ότι τα μέλη των εικονικών ομάδων δεν είχαν υψηλότερο ποσοστό ψυχικής απόστασης από τα μέλη των παραδοσιακών ομάδων. Αυτό σήμαινε ότι παρά την έλλειψη επαφής πρόσωπο με πρόσωπο με άλλα μέλη της ομάδας (και μέσω της χρήσης άλλων εργαλείων, όπως βίντεο κλήση) Δεν αντιμετώπιζαν περισσότερα προβλήματα επικοινωνίας. τα μέλη παρακινούνταν το ίδιο ενώ και οι συνεντεύξεις ανέδειξαν τις ίδιες τάσεις.

Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις που αφορούσαν την ψυχική απόσταση μεταξύ των μελών απαντήθηκαν με τα ίδια ποσοστά από τις παραδοσιακές ομάδες, διότι στην πράξη τα άτομα μαθαίνουν να προσαρμόζονται για να επικοινωνούν αποτελεσματικά.

Αυτά τα αποτελέσματα θα μπορούσαν επίσης να εξηγηθούν από το γεγονός ότι τα μέλη της VT επέλεξαν αυτό το είδος δομής επειδή τείνουν να είναι ανεξάρτητα και αυτόνομα. Πρέπει να εμπιστεύονται περισσότερο τους συναδέλφους τους και πράγματι το κάνουν για να διατηρήσουν τον έλεγχο του στρες τους. Το πλεονέκτημα είναι ότι τα μέλη της ομάδας επικοινωνούν κυρίως όταν χρειάζεται και μπορούν να εστιάσουν στα καθήκοντά τους απεφεύγοντας τη σπατάλη χρόνου.

Τα εργαλεία είναι μόνο νέα μέσα για να συνεργαστούμε, ωστόσο η χρήση τους πρέπει να ξεκινά από τα ίδια τα μέλη. Η διαχείριση απομακρυσμένων ομάδων θεωρείται από τους συμμετέχοντες διαφορετική και πολύ πιο αποτελεσματική. Ο μάνατζερ της ομάδας Β αναγνώρισε μεγαλύτερη ατομικότητα στη σχέση, λιγότερο πατερναλισμό, ενώ οι συνεργάτες αντιμετωπίζονται ως ενήλικες ...

Υπάρχει, ωστόσο, μια ισορροπία μεταξύ της ψηφιακής συνεργασίας και της επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο για να διατηρηθεί η ανθρώπινη διάσταση της δουλειάς. Και οι δύο τύποι επικοινωνίας χρειάζονται σε διαφορετικές χρονικές στιγμές και για διαφορετικούς σκοπούς και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η μετάβαση απαιτεί κατάρτιση και δέσμευση από τα άτομα. Τα εργαλεία πρέπει να αλληλοσυμπληρώνονται με ομαδικές εκδηλώσεις.

Καθώς οι εικονικές ομάδες χρησιμοποιούν κατα μέσο όρο εργαλεία που είναι πιο καινοτόμα και προσαρμοσμένα σε επίπεδο ομάδας, καταφέρνουν να επιτύχουν υψηλή αποτελεσματικότητα σύστασης ομάδας. Επομένως, τα σύγχρονα ψηφιακά εργαλεία επιτρέπουν να ξεπεραστούν οι προκλήσεις του ανθρώπινου δυναμικού όταν χρησιμοποιούνται βέλτιστα σε ευνοϊκό περιβάλλον.

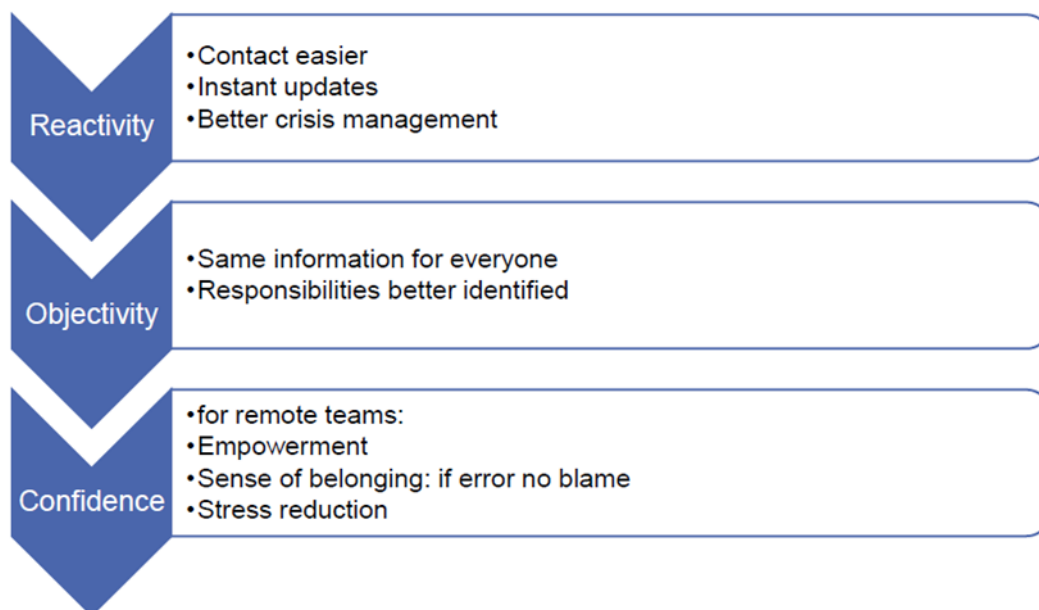
Υπό-ερώτηση 2: ΤΙ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ ΕΧΟΥΝ ΤΑ DCT ΣΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ (ΗΜΙ-ΕΙΚΟΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ) ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ;

Ο αντίκτυπος των DCT στις αλληλεπιδράσεις αφορά κυρίως την ένταση της επικοινωνίας. Οι μάνατζερ των ομάδων που εργάζονται σαν εξωτερικοί συνεργάτες τείνουν να λένε ότι τα ψηφιακά εργαλεία μπορούν να διανθίσουν τις επαφές μεταξύ των ατόμων. Πράγματι, οι αλληλεπιδράσεις είναι απλουστευμένες, ώστε να είναι πιο συχνές και έντονες. Μέσω της γραπτής επικοινωνίας ο συγγραφέας μπορεί να διορθώσει τον εαυτό του για να φτάσει κατευθείαν στο προκείμενο. Οι παύσεις της επικοινωνίας δεν είναι μόνο πιο σπάνιες αλλά δεν προκαλούνται πλέον από παρεξηγήσεις, καθώς ο κίνδυνος του να μην θυμόμαστε κάτι είναι λιγότερο υπαρκτός όταν μπορούμε να παρακολουθούμε στενά την πρόοδο.

Φαίνεται ότι τα εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας μπορούν να επωφεληθούν από τις παραδοσιακές ομάδες μόνο στην περίπτωση που η συνεργασία απειλείται από τη φύση της σχέσης μεταξύ των μελών. Όπου υπάρχει σύγκρουση, τα εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας καταργούν τα συναισθήματα στην εργασία. Ο δεσμός μεταξύ ικανοποίησης και χρήσης εργαλείων φαίνεται να είναι έμμεσος.

Δεν υποστηρίζουμε ότι τα εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας στην περίπτωση των παραδοσιακών ομάδων πρέπει να μειώσουν την ανθρώπινη επαφή. Τα εργαλεία πρέπει να συμπληρώσουν τη στρατηγική που εφαρμόζεται. Για τις εικονικές ομάδες, σημαίνει επίσης ότι τα μέλη πρέπει να επιλεχθούν προσεκτικά. Οι ψηφιακές πρακτικές φαίνεται να αφομοιώνονται από τα μέλη της VT που βλέπουν τις δυνατότητες και ικανοποιούνται από αυτά τα εργαλεία.

Για τις παραδοσιακές ομάδες, θα αντιπροσωπεύει έναν ψηφιακό τρόπο οργάνωσης των σκέψεων, παρακολούθησης της προόδου και των στόχων μας, μέσω της ποικιλομορφίας των μεθόδων που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι. Ίσως δεν είναι τα άτομα που είναι έτοιμα να δεχθούν μια τέτοια αλλαγή στους τρόπους εργασίας τους ...



Σχήμα 39 – Ο αντίκτυπος των εργαλείων

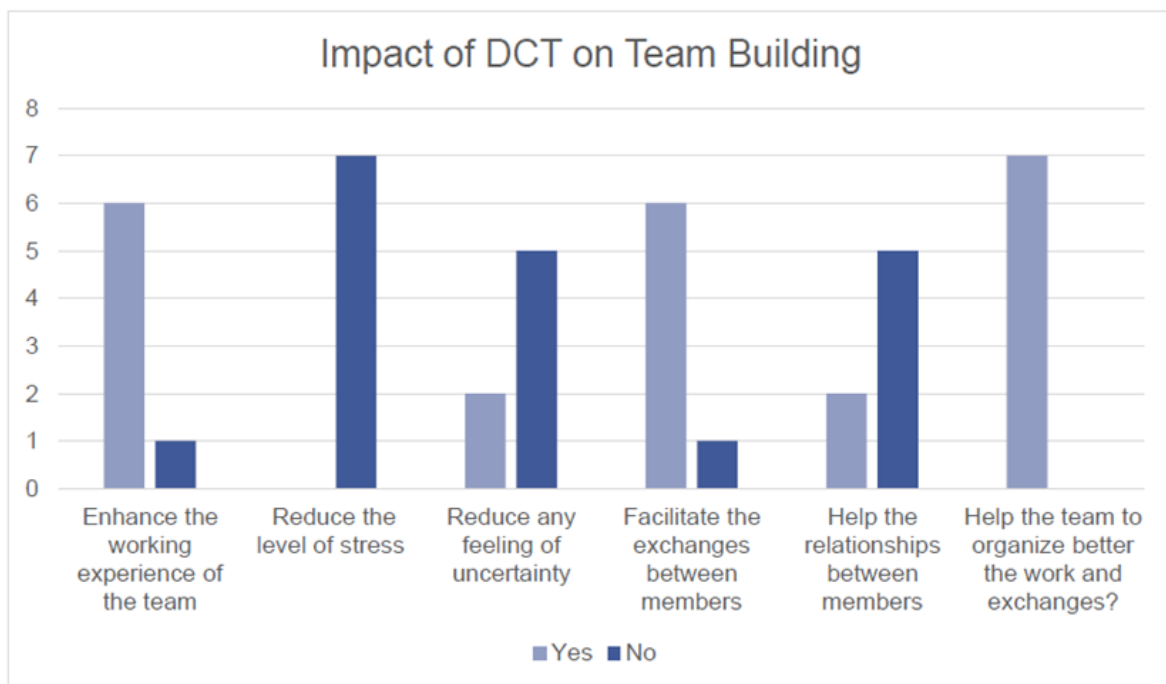
Όσον αφορά τον τομέα των ανθρώπινων πόρων, οι επιπτώσεις ήταν επίσης διαφορετικές ανάλογα με την εμπειρία που είχαν με το DCT και το πλαίσιο της δραστηριότητάς τους.

Για παράδειγμα, ορισμένοι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι το DCT θα μπορούσε να μειώσει το επίπεδο άγχους, να «χτίσει» την αυτοπεποίθησή τους, ενώ όσοι ερωτηθέντες που εργάζονται σε γραφείο επιμένουν στα στρατηγικά οφέλη καθώς τα ψηφιακά εργαλεία φέρνουν ταχύτητα, αντιδραστικότητα, αξιοπιστία, αντικειμενικότητα στην λήψη αποφάσεων, εξοικονόμηση χρόνου.

Όλοι οι ερωτηθέντες συμφωνούν, ωστόσο, πως ενισχύουν η και ακόμη δημιουργούν την εμπιστοσύνη μεταξύ των ομάδων και των μάνατζερ τους.

Συνεχίζοντας, η έρευνα αποκάλυψε ότι τις περισσότερες φορές, ακόμη και το 2019, οι λύσεις που προτείνονται για τις ομάδες είναι οι ίδιες ανεξάρτητα από το τμήμα στο οποίο εξελίσσονται καθώς είναι μέρος του εσωτερικού συστήματος πληροφόρησης της εταιρείας (αντί για εξωτερικές λύσεις για να αλληλοσυμπληρώνουν το IS). Από τώρα και στο εξής, οι λύσεις και τα εργαλεία είναι τυποποιημένες και ως επί το πλείστον μη

προσαρμοσμένα στην ατομική εργασία ... Για ορισμένους από τους ερωτηθέντες που συμμετείχαν σε μια μεγάλη επιχείρηση, τα συστήματα ήταν απαρχαιωμένα και επιρρεπή σε καθυστερήσεις.



Σχήμα 40 – Ο αντίκτυπος των εργαλείων στο Team building

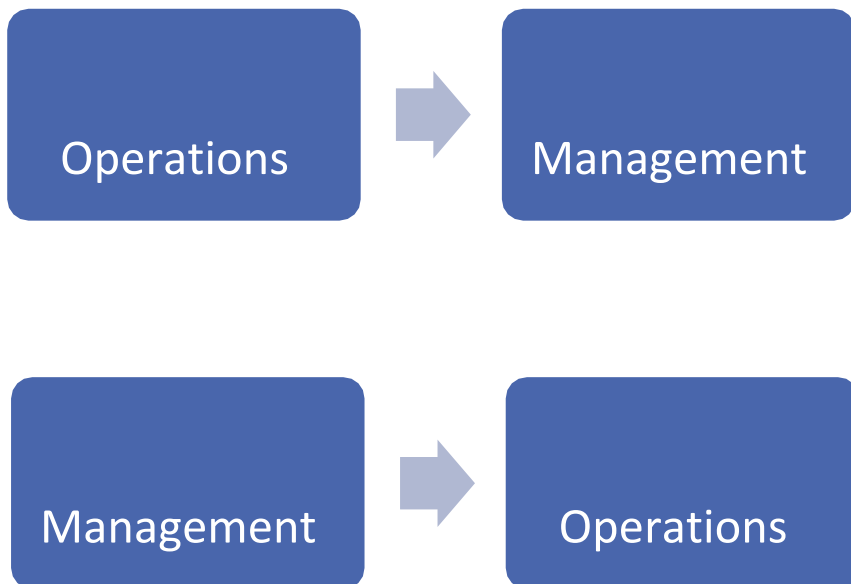
Τα αποτελέσματά μας αποκάλυψαν διαφορές για διαφορετικούς τύπους ομάδων.

Δεν συγκρίναμε το turnover της εταιρείας. Τα μέλη της ομάδας ανέφεραν ότι τα εργαλεία γίνονται όλο και περισσότερο παρόντα στην εταιρική κλίμακα, ωστόσο οι μάνατζερ δεν είναι ακόμα σίγουροι για τον τρόπο αποτελεσματικής χρήσης τους (δεν έλαβαν την κατάλληλη εκπαίδευση).

Παρατηρήσαμε επίσης

- Η πιο παλιά εταιρεία ενεπλάκησε περισσότερο στην έρευνα (αριθμός ερωτηθέντων) είναι επίσης εκείνη όπου παρατηρήσαμε τα περισσότερα εμπόδια στη βέλτιστη χρήση των ψηφιακών εργαλείων.
- Στις επιχειρήσεις όπου δεν ελήφθησαν υπόψη οι απόψεις του μάνατζερ και των μελών της ομάδας κατά την επιλογή των εργαλείων, δεν ήταν προσαρμοσμένα στις επιδιώξεις και τα καθήκοντα της ομάδας και οι χρήστες ήταν ικανοποιημένοι σπανιότερα. Επίσης η αποτελεσματικότητα στην σύσταση ομάδας είναι λίγο χαμηλότερη από τις άλλες ομάδες σε αυτήν την περίπτωση. Το γεγονός ότι χρησιμοποιούν τα DCT μόνο για να επικοινωνούν (αντί να τα χρησιμοποιούν για την κύρια εργασία τους) μπορεί να είναι ο λόγος για τον οποίο δεν βλέπουν τις δυνατότητες αυτών των εργαλείων. Αυτά υπάρχουν ώστε να ενισχύσουν τη δημιουργία και την ατομική οργάνωση και αυτό μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα.
- Οι ομάδες που χρησιμοποίησαν εφαρμογές μέσω διαδικτύου εκτός από το εσωτερικό τους σύστημα φαινόταν να είναι πιο πεπεισμένες για τη χρησιμότητα του να έχουν συγκεκριμένα εργαλεία.
- Απαιτείται ισορροπία μεταξύ της ψηφιακής συνεργασίας και της επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο - και οι δύο απαιτούνται σε διαφορετικές χρονικές στιγμές και για διαφορετικούς σκοπούς.

Υπό-ερώτηση 3: ΕΙΝΑΙ ΤΑ DCT Ο ΧΑΜΕΝΟΣ ΚΡΙΚΟΣ ΜΕΤΑΞΥ MANAGEMENT ΚΑΙ OPERATIONS;



Σχήμα 41 – Management & Operations

Είδαμε προηγουμένως τις στρατηγικές επιπτώσεις των DCT (μέσω της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας και της συλλογής δεδομένων). Παρατηρήσαμε ότι σε αυτή τη σχέση, τα DCT θα μπορούσε να έχει αντίκτυπο σε όλα τα επίπεδα. Πρώτον, είναι ευκολότερο να υποβάλετε αναφορά στον μάνατζερ σε πραγματικό χρόνο. Δεύτερον, ο μάνατζερ μπορεί να εκφράσει καλύτερα τους στόχους του. Είναι επομένως ένα στοιχείο που συνδέει και τα δύο μαζί δημιουργώντας περισσότερη εμπιστοσύνη. Ωστόσο, με αυτόν τον τρόπο είναι η διοίκηση η οποία παρέχει μεγαλύτερη ποικιλομορφία και διαφάνεια στις επιλογές της, ώστε τα εργαλεία να βελτιώσουν την καλύτερη εναρμόνιση της στρατηγικής της, καθώς έτσι μπορεί να εποπτεύσει και να ερμηνεύσει καλύτερα την εργασία. Μπορεί να προσαρμόσει συνεπώς τους πόρους που παρέχονται στις ομάδες για να διευκολύνει την επαγγελματική τους ζωή και να αποδώσουν καλύτερα.

Οι ερωτηθέντες ήταν κατηγορηματικοί. Τα DCT επιτρέπουν να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ διαχείρισης και operations. Ωστόσο, στα ερωτηματολόγια, αρκετοί μάνατζερ παραδέχθηκαν ότι δεν συμμετείχαν στην επιλογή του εργαλείου. Βέβαια, εάν τα εργαλεία ήταν τυποποιημένα και δεν προσαρμόστηκαν ειδικά στα καθήκοντα της ομάδας, γινόταν όλο και πιο πολυάριθμα και η τάση ήταν η εξατομίκευση των λύσεων, που αποτελεί ένα πρώτο βήμα για την υιοθέτηση προσαρμοσμένων εργαλείων.

Αυτός μπορεί να είναι μόνο ο σύνδεσμος που λείπει εάν συμμετάσχουν και οι δύο για την επιλογή του εργαλείου και αν εκείνα είναι προσαρμοσμένα, επομένως εάν τα χαρακτηριστικά αξιολογηθούν για την βέλτιστη απόδοση.

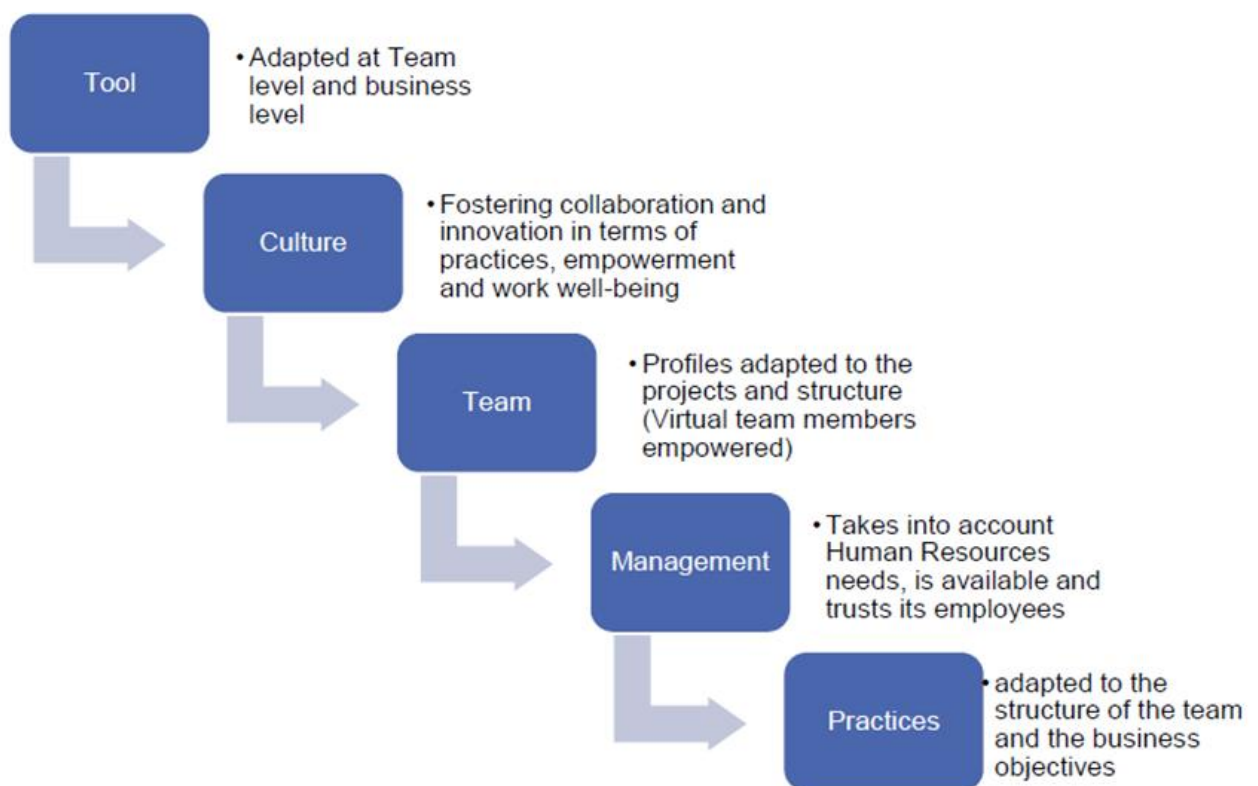
Ως εκ τούτου, μέσω αυτής της έρευνας, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι τα εργαλεία μπορούν να γεφυρώσουν σίγουρα το χάσμα μεταξύ διαχείρισης και operations, εάν η διοίκηση είναι πρόθυμη να γεφυρώσει το κενό. Αυτό σημαίνει ότι απαιτείται μια γενικότερη φιλοσοφία και αποφασιστικότητα να ευθυγραμμιστούν οι στρατηγικές και επιχειρησιακές επιλογές.

Τα εργαλεία αυτά δίνουν τη δυνατότητα για συνεργασία και ανταλλαγή απόψεων ώστε να δοθεί feedback πριν παρθεί μια στρατηγική επιλογή, ωστόσο δεν μπορούν να έχουν αντίκτυπο εάν η διαχείριση είναι αυταρχική.

Παρατηρήσαμε επίσης ότι η εταιρεία της οποίας η διοίκηση παρέχει στους εργαζομένους της προσαρμοσμένα εργαλεία πρέπει να έχει ήδη την προθυμία να λάβει υπόψη τις ανάγκες τους. Τότε και μόνον τότε τα εργαλεία μπορούν να έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΟΧΛΟΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΣΥΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ;

Τα συμπεράσματα αυτής της έρευνας μας επέτρεψαν να απαντήσουμε στις υποερευνητικές ερωτήσεις και κατ'έπекταση σε αυτή τη γενική ερώτηση..



Σχήμα 42 – Παράγοντες που επηρεάζουν τον αντίκτυπο των εργαλείων στο HR

Οι επιπτώσεις στην οικοδόμηση ομάδας:

Το ενδιαφέρον των ψηφιακών εργαλείων έγκειται στις λειτουργίες τους που δημιουργούν νέους τρόπους να μοιραζόμαστε αντί να κάνουμε το ίδιο πράγμα ψηφιακά. Όπως οι βιντεοκλήσεις εμπλούτισαν τις κανονικές προσθέτοντας εκφράσεις προσώπου, τα ηλεκτρονικά ψηφιακά εργαλεία προσθέτουν μια άλλη διάσταση στην ομαδική εργασία.

Τα υποκειμενικά χαρακτηριστικά των ατόμων καθιστούν την μελέτη δύσκολη στην πράξη, επειδή η αλλαγή των εργαλείων (για να "γίνει εικονική") περιλαμβάνει μια μαθησιακή διαδικασία η οποία είναι διαφορετική για όλους. Κάθε άτομο πρέπει να δει τη σημασία της αλλαγής και να ασχοληθεί με τις νέες πρακτικές (δημιουργώντας λίστες, σημειώματα, χρησιμοποιώντας τα εργαλεία) αφού εκείνα δύναται να μην προσαρμοστούν σε κάθε είδους ομάδα και προσωπικότητα.

Πρέπει πάντα να χρησιμοποιούνται μαζί με την οπτική επαφή: όλη η ομάδα πρέπει να συγκεντρωθεί σε κάποιο σημείο.

Όταν η ομάδα δεν λειτουργεί σωστά, τα ψηφιακά εργαλεία δεν μπορούν να διορθώσουν τα προβλήματα και ο μάνατζερ πρέπει να παρεμβαίνει όπου χρειάζεται.



Σχήμα 43 – Σχέση Business Strategy HR και IS

5.3 Σύνδεση των αποτελεσμάτων με τους στόχους

Μέσω αυτής της έρευνας κατανοήσαμε τα οφέλη και τις προκλήσεις που μπορούν να προκύψουν για τις επιχειρήσεις στο πλαίσιο της εικονικής συνεργασίας. Αυτά τα οφέλη μπορεί να είναι τόσο στρατηγικής σημασίας ή και να αφορούν τον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού.

Strategic



Instant information sharing (same information for everyone)

Reactivity

Creation of a common vision (through graphic representation possible online)

Objectivity

HR



Stress reduction

Creation of trust between employees and manager - first-line manager

Avoidance of conflicts related to emotional concerns (interpersonal misfit between members)

Diminution of the "feeling of distance"

Σχήμα 44 – Σχέση Business Strategy και HR

Ο δεύτερος στόχος μας ήταν να κατανοήσουμε το ποσοστό των εργαζομένων και των στελεχών που εκτιμούν ότι τα εργαλεία είναι ένας μοχλός παρακίνησης HR για την ανάπτυξη ομάδας. Το δείγμα των ερωτηθέντων που απάντησαν αντιπροσώπευε πιο παραδοσιακές ομάδες. Εξ' ου και ξ έλλειψη γνώσης σχετικά με τα σύγχρονα εργαλεία,

οδηγώντας σε απόψεις όπου τα πλεονεκτήματα δεν είναι τόσο προφανή. Ωστόσο, όλοι συμφώνησαν ότι το IS θα μπορούσε να έχει θετικό αντίκτυπο.

Για να προσδιορίσουμε αν τα DCT ωφελούν περισσότερο ένα συγκεκριμένο προφίλ ομάδας από το άλλο: δεν μπορέσαμε να επικοινωνήσουμε επιτυχώς με κάποια ομάδα που χρησιμοποιούσε ψηφιακά εργαλεία και εργαζόταν στην ίδια τοποθεσία και συνεπώς η συλλογή δεδομένων δεν ολοκληρώθηκε.

- Να διαπιστώσουμε εάν τα πλεονεκτήματα των εργαλείων ψηφιακής συνεργασίας μπορούν να υπερβούν τη στρατηγική των επιχειρήσεων και να βελτιώσουν την απόδοση και την εργασιακή εμπειρία των ίδιων των ατόμων.

Οι απομακρυσμένες ομάδες, ειδικά δε αυτές που έχουν μέλη που εργάζονται σαν εξωτερικοί συνεργάτες και επωφελούνται από εφαρμογές κινητής τηλεφωνίας στις συσκευές τους, ισχυρίζονται ότι η ατομική εργασιακή εμπειρία μπορεί να βελτιωθεί με τα ψηφιακά εργαλεία. Η ενισχυμένη συνεργασία και η ανταλλαγή γνώσεων εμπλουτίζουν πάντα την εμπειρία: Επαναφέρουν την εμπιστοσύνη μεταξύ του μάνατζμεντ και των εργαζομένων.

- Να κατανοήσουμε εάν οι επενδύσεις σε Τεχνολογίες Πληροφορίας μπορούν να έχουν οφέλη για τους ανθρώπινους πόρους.

Και εδώ, οι μάνατζερ απομακρυσμένων ομάδων φαινόταν πεπεισμένοι ότι η επένδυση στην τεχνολογία της πληροφορικής θα μπορούσε να έχει οφέλη για τον τομέα της ανθρώπινης υγείας, όπως η ικανοποίηση από την εργασία, παρακίνηση, και μείωση του στρες.

Ατομική απόδοση; Η απόδοση της ομάδας; Επιχειρησιακές επιδόσεις;

- Να αξιολογήσουμε εάν τα DCT μπορούν να έχουν θετικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα της ομαδικής οικοδόμησης ή, αντίθετα, τείνουν να απομονώσουν τα μέλη της ομάδας και να δημιουργούν συγκρούσεις

Τα εργαλεία μπορούν να έχουν θετικό αντίκτυπο και μπορούν να απομονώσουν τα μέλη της ομάδας με τον ίδιο τρόπο. Η έρευνα υπογράμμισε το γεγονός ότι τα εργαλεία είναι μόνο εργαλεία και δίνει έμφαση στη συμπεριφορά των ανθρώπων. Παρέχουν απλά νέες δυνατότητες συνεργασίας στην ψηφιακή εποχή. Μέσα από την ψηφιακή επικοινωνία τα μέλη των ομάδων έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να

διορθώσουν τα ανθρώπινα ζητήματα, αλλά δεν αποδείχθηκε ότι οι ομάδες που χρησιμοποιούν λιγότερο τα DCT αντιμετωπίζουν περισσότερα εμπόδια, συγκρούσεις, και προβλήματα στις επικοινωνίες επειδή οι δραστηριότητες των δύο δεν είναι όμοιες και επομένως δεν μπορούν να συγκριθούν.

Με αυτά τα δεδομένα, μπορούμε να πούμε ότι το DCT θα μπορούσε να αποτελέσει μοχλό παρακίνησης του HR στην αποτελεσματικότητα της ομαδικής οικοδόμησης μέσω της διευκόλυνσης της αλληλεπίδρασης, που είναι το κύριο ΚΠΣ της αποτελεσματικότητας της ομαδικότητας

Τα DCT μπορεί να έχουν αποτελέσματα για το HR και το team building, εάν υπάρχει ευθυγράμμιση μεταξύ της επιχειρηματικής στρατηγικής, των πρακτικών του HR και των επιλογών IS.

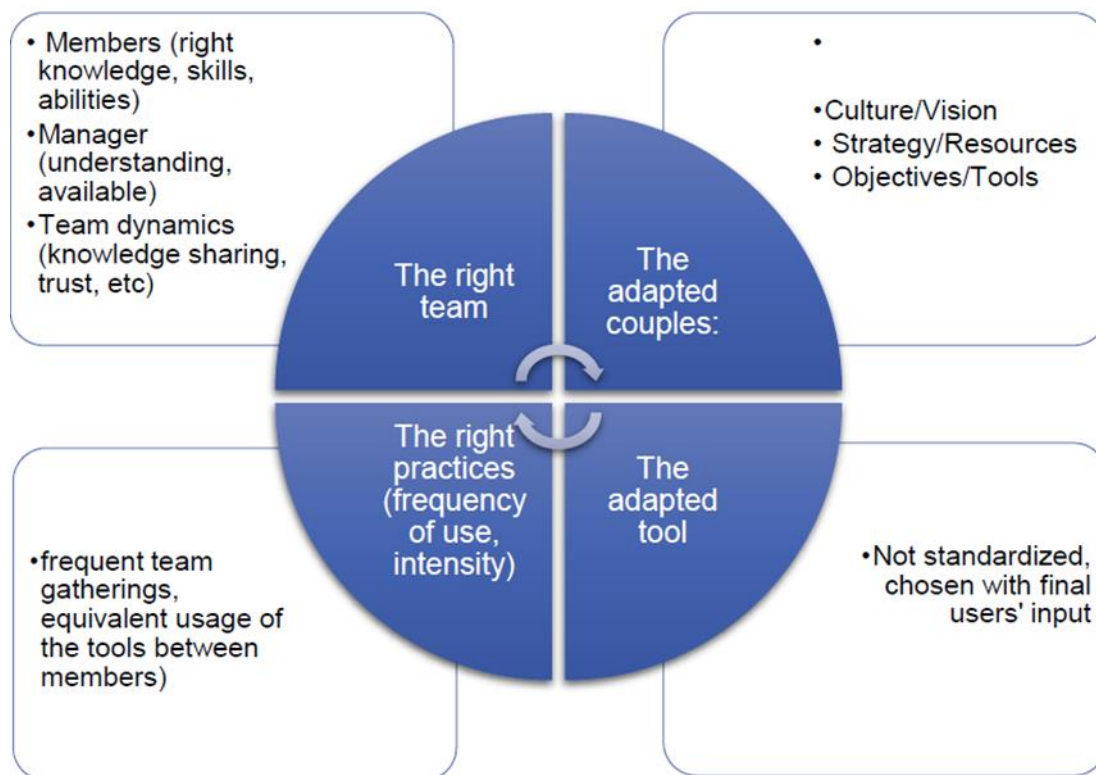
Για ορισμένους μάνατζερ, το ΚΠΣ της ομαδικής οικοδόμησης είναι το ίδιο σε διασκορπισμένες ομάδες και μη. Ο σημαντικότερος παράγοντας είναι η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων (το καλύτερο fit) που θα προσαρμοστούν στη στρατηγική της επιχείρησης.

Ωστόσο, η έρευνα ανακάλυψε ότι οι εταιρείες που επιδιώκουν την καινοτομία χρησιμοποιούν συχνά εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας τα οποία είναι πιο προσαρμοσμένα στην εργασία σε ομαδική κλίμακα.

Συχνά προτείνονταν απο νέους επαγγελματίες

Τα εργαλεία μπορούν να έχουν θετικό αντίκτυπο στην οικοδόμηση ομάδας, εάν διαχειρίζονται σωστά. Αν το ανθρώπινο στοιχείο βρει τη θέση του στην συνεργασία.

Οι προκλήσεις του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να ξεπεραστούν μόνο στην περίπτωση όπου τα DCT χρησιμοποιούνται με το πλήρες βεληνεκές τους.



Σχημα 45 – Παράγοντες που επηρεάζουν την χρήση των ψηφιακών εργαλείων

5.4 Συμπέρασμα

Η στρατηγική είναι το αποτέλεσμα προβληματισμών από πλευράς περιβάλλοντος: εξωτερικό (μέσοι όροι της βιομηχανίας, επενδυτές), εσωτερικό περιβάλλον (εταιρική κουλτούρα, πόροι) για την επίτευξη ενός στόχου.

Η έρευνα θα είχε διαφορετικά αποτελέσματα αν ο ερευνητής είχε πρόσβαση σε πραγματικούς ειδικούς που γνώριζαν τις πιο καινοτόμες επιχειρηματικές πρακτικές. Τα ΙΣ γίνονται σταδιακά ο συνδεδετικός κρίκος μεταξύ όλων των τμημάτων και πρέπει να αποτελέσουν τον κύριο σύμμαχο της στρατηγικής. Τα εργαλεία πρέπει να προσαρμοστούν στη φύση της ομάδας και στην ειδική ομαδική εργασία, ώστε να είναι σε θέση να επιτύχουν τη βέλτιστη αποτελεσματικότητα. Έτσι θα συγκεντρώνονται

παράλληλα δεδομένα και θα δίνεται πρόσβαση στην ανώτατη διεύθυνση σε πραγματικό χρόνο ώστε να είναι σε θέση να αντιδράσει αναλόγως. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο όλα τα τμήματα της εταιρείας πρέπει να έχουν σαφή εικόνα, κατανόηση των εργαλείων σε βάθος αλλά και των δυνατοτήτων που προσφέρουν. Τα σύγχρονα ψηφιακά εργαλεία πρέπει να χρησιμοποιηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, και να συνοδεύονται τόσο από μια νέα οργανωσιακή δομή όσο και μια σειρά από νέες πρακτικές. Η χρήση τους μπορεί να μην είναι κατάλληλη για όλους και μπορεί να είναι δύσκολη για κάποιον που δεν εμπλακεί στην εκπαίδευσή τους.



6. Συμπεράσματα / Συστάσεις

6.1 Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα μας έδωσε τα ακόλουθα αποτελέσματα:

- Τα ψηφιακά εργαλεία αρχίζουν να είναι σε εκτίμηση και χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο. Πέραν τούτου καθιστούν τις πληροφορίες εύκολα προσβάσιμες, δίνουν την ευκαιρία να διορθωθούν τυχόν παρανοήσεις στο εργασιακό περιβάλλον, να αποφευχθούν οι συγκρούσεις και η απομόνωση του ατόμου. Ενισχύουν την αίσθηση ότι οι εργαζόμενοι ανήκουν σε μια ομάδα, βοηθούν στην καθημερινή εργασία (σε πραγματικό χρόνο, στην αξιοπιστία, και την ανιχνευσιμότητα), συμβάλλουν στην οικοδόμηση μιας ομάδας (αίσθηση του ανήκειν, μείωση του στρες, ευεξία στην εργασία).
- Ωστόσο, τα ψηφιακά εργαλεία δεν επαρκούν από μόνα τους. Πρέπει να συνοδεύονται από μια στρατηγική και να γίνεται σαφές από τους μάνατζερ το πώς, τι εξυπηρετούν και γιατί. Διαφορετικά μπορεί να παραγκωνισθούν και να μην αποδώσουν την αναμενόμενη αποτελεσματικότητά τους

Η έρευνα επεσήμανε διάφορα ζητήματα που δεν είχαν εξεταστεί πριν. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να είναι πιο επιμελής στην καθημερινή ζωή των εργαζομένων. Ωστόσο, κάθε άτομο είναι μοναδικό με τη δική του εμπειρία, προσωπικότητα και αντιδρά διαφορετικά σε κάθε κατάσταση. Οι αποφάσεις μας δεν είναι πάντοτε αντικειμενικές, διότι οι περισσότερες εξαρτώνται από παράγοντες που καθορίζονται από την συναισθηματική μας νοημοσύνη. Η συνολική απόδοση μιας επιχείρησης εξαρτάται από το άθροισμα των μεμονωμένων επιδόσεων και μπορεί να εφαρμόσει τη στρατηγική της

μόνο εάν οι επιμέρους στόχοι και οι προσδοκίες είναι σε αλληλουχία με τις εταιρικές αποφάσεις και τη διαμόρφωση της στρατηγικής:

- Οι εργαζόμενοι που διαθέτουν τα απαραίτητα εργαλεία (προσαρμοσμένα κατάλληλα στην εργασία, και σύμφωνα με τους στόχους που έχουν καθοριστεί) είναι κατά μέσο όρο πιο ικανοποιημένοι από το έργο τους και το έργο της ομάδας καθώς επωφελούνται από τις μεθοδολογίες του σύγχρονου team building.
- Η ευθύνη της διοίκησης είναι να δημιουργήσει ένα κοινό όραμα για την ομάδα και να γίνει το ενοποιητικό στοιχείο της, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα της οικοδόμησης των ομάδων μέσα από το σύνολο της ατομικής προσπάθειας.
- Τα επιχειρηματικά project αποτυγχάνουν τις περισσότερες φορές λόγω μιας εσφαλμένης εκτίμησης του μεγέθους του project ή ακόμη και λόγω της έλλειψης συγχρονισμού μεταξύ στρατηγικών στόχων, αναγκών και πόρων για τις εταιρείες.
- Το ενδιαφέρον των ΙΠ σε ευρύτερη κλίμακα αφορά τη σύνδεση μεταξύ των κλάδων, των δεξιοτήτων, των πεδίων της γνώσης και γι' αυτό οι εταιρείες χρειάζονται πολυεπιστημονικά διοικητικά συμβούλια (για να ξεπεράσουν το ψυχικό εμπόδιο της απόστασης μεταξύ των τμημάτων) και να κατανοήσουν όλες τις συνέπειες της στρατηγικής.
- Το κόστος χρήσης ενός ψηφιακού εργαλείου προσαρμοσμένου πλήρως σε μία επαρκώς εκπαιδευμένη ομάδα θα μπορούσε να είναι υψηλότερο από τις παραδοσιακές μεθόδους και αυτός είναι ένας πιθανός λόγος που δεν υιοθετούνται από ορισμένες επιχειρήσεις.

Αυτο που κρατάμε λοιπόν είναι ότι η συνεργασία πρέπει να είναι ανάλογη του μεγέθους της επιχειρηματικής κλίμακας, ενώ πρέπει να υπάρχει συνδετικός κρίκος μεταξύ της στρατηγικής, των εργαλείων και αυτών που τα χρησιμοποιούν.

6.2 Για περαιτέρω έρευνα

Αυτός ο τομέας έρευνας είναι σχετικά νέος και πολύ εκτεταμένος επομένως η έρευνα πρέπει να περιμένει μια ευρύτερη υιοθέτηση αυτών των νέων εργαλείων για να κατανοήσει πιθανά αποτελέσματα και να αναλύσει τις σχέσεις σχετικά με τα αποτελέσματα που παρατηρούνται.

Εξάλλου, οι νοοτροπία σε μια επιχείρηση αλλάζουν, όπως το δείχνουν οι πρόσφατοι πωλητές της HBR (δηλαδή η ευαισθητοποίηση, η συνειδητή ηγεσία κλπ.) (2017)

Αυτό το θέμα απαιτεί μακρύτερη έρευνα (περίπου 1 έτος ελάχιστη) σχετικά με τη χρήση εργαλείων ψηφιακής συνεργασίας και την ευεξία στην εργασία, με ένα μεγαλύτερο, αλλά πιο στοχοθετημένο δείγμα.

Άλλες ερευνητικές ιδέες για την εξέλιξη της διαχείρισης θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν:

- Εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας και διαχείριση των συγκρούσεων.
- Επιπτώσεις των DCT στην αποτελεσματικότητα της οικοδόμησης ομάδας στην περίπτωση των φοιτηκών ομαδικών πρότζεκτ.
- Σύγκριση του ποσοστού επιτυχίας / ικανοποίησης των εργαζομένων όταν τους ζητήθηκε να δώσουν στοιχεία στο αν συμμετείχαν στην επιλογή ψηφιακών εργαλείων ή όχι.

- Αποτελέσματα ομαδικών εκδηλώσεων (σεμινάρια, εκδηλώσεις μετά απο την δουλειά, με ή χωρίς οικογένειες) για την σύσταση ομάδας, την ψυχική απόσταση και την ικανοποίηση των μελών.
- Παρατήρηση στην πράξη με μια δεύτερη ανάλυση μετά από εκπαίδευση (για να εξασφαλιστεί ότι ξέρουν πώς να χρησιμοποιήσουν το εργαλείο με τον καλύτερο δυνατό τρόπο)
- Να στοχεύσουμε σε παραδοσιακές ομάδες που δεν χρησιμοποιούν εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας και υπάρχει αρνητικότητα ή κάποια σύγκρουση, και να τους εφοδιάσουμε με ψηφιακά εργαλεία για να διαπιστώσετε τις διαφορές.

Αποφασίσαμε να ξεκινήσουμε απο το μηδέν, επομένως όλα τα στοιχεία που ανακαλύφθηκαν σε αυτή την έρευνα θα αξίζε να ερευνηθούν περεταίρω για να διαπιστωθεί αν μπορεί να ενισχύσουν αποτελεσματικότητα σύστασης της ομάδας.

Αν μπορούσαμε να διεξάγουμε και πάλι αυτή την έρευνα, πιθανότατα θα αναθεωρούσαμε το μέγεθος της, μειώνοντας τον αριθμό των ερωτήσεων, των εκτιμήσεων, απλοποιώντας την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας ξεκινώντας από την οικοδόμηση ομάδας και χωρίς να γίνουν διακρίσεις με τις VT και τις TT. Θα δίναμε επίσης μεγαλύτερη έμφαση στην κουλτούρα της εταιρείας και στην ομαδική δραστηριότητα.

7. Βιβλιογραφία

1. Ale Ebrahim, N, Ahmed, S, & Taha, Z 2009, 'Virtual teams: a literature review', CogPrints, EBSCOhost.
2. Anderson, A .H., R. Mcewan, J. Bal and J. Carletta, 2007. Virtual team meetings: An analysis of communication and context. *Computers in Human Behavior*, 23: 2558-2580.
3. Bardhan, I, Krishnan, V, & Lin, S 2013, 'Team Dispersion, Information Technology, and Project Performance', *Production & Operations Management*, 22, 6, p. 1478, Publisher Provided Full Text Searching File, EBSCOhost.
4. Bharadwaj, A, El Sawy, O, Pavlou, P, & Venkatraman, N 2013, 'digital business strategy: toward a next generation of insights', *MIS Quarterly*, 37, 2, pp. 471-482, Business Source Complete, EBSCOhost.
5. Bjørn, P, & Ngwenyama, O 2009, 'Virtual team collaboration: building shared meaning, resolving breakdowns and creating translucence', *Information Systems Journal*, 19, 3, pp. 227-253, *Computers & Applied Sciences Complete*, EBSCOhost.
6. Bolton, Gillie, 2010, *Reflective practice: Writing and professional development*. Sage publications.
7. Bondarouk, T, & Ruël, H 2013, 'The strategic value of e-HRM: results from an exploratory study in a governmental organization', *International Journal Of Human Resource Management*, 24, 2, pp. 391-414, Business Source Complete, EBSCOhost.
8. Boule, M 2008, 'Best Practices for Working in a Virtual Team Environment', *Library Technology Reports*, 44, 1, pp. 28-31, Academic Search Alumni Edition, EBSCOhost.

9. Breuer, C, Huffmeier, J, & Hertel, G 2016, 'Does trust matter more in virtual teams? a meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators', *Journal Of Applied Psychology*, 8, p. 1151, General OneFile, EBSCOhost.
10. BRYMAN, Alan, BELL, Emma., 2015. *Business research methods*. 4th. Oxford University Press .
11. Christensen C, (1997b) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, HBS Press.
12. Drnevich, P, & Croson, D 2013, 'Information technology and business-level strategy: toward an integrated theoretical perspective', *MIS Quarterly*, 37, 2, pp. 483-509, Business Source Complete.
13. Friedman, H, Friedman, L, & Leverton, C 2016, 'Increase diversity to boost creativity and enhance problem solving', *Psychological Issues In Human Resource Management*, 2, p. 7, Business Insights: Essentials.
14. Gaan, N 2012, 'Collaborative tools and virtual team effectiveness: an inductively derived approach in India's software sector', *Decision (0304-0941)*, 39, 1, pp. 5-27, Business Source Alumni Edition.
15. Gaud e s, A., B. Hamilton-bogart, S. Marsh and H. Robinson, 2007. *A Framework for Constructing Effective Virtual Teams* *The Journal of E-working*, 1: 83-97.
16. Hair, Joseph F.; Celsi, Mary; Money, Arthur; Samouel, Phillip; and Page, Michael, "The Essentials of Business Research Methods, 3rd Edition" (2016).
17. Hardin, A.M., M.A. Fuller and R.M. Davison, 2007. *I Know I Can, But Can We?: Culture and Efficacy* *Aust. J. Basic and Appl. Sci.*, 3(3): 2653-2669, 2009 2666 *Beliefs in Global Virtual Teams. Small Group Research*, 38: 130-155.
18. Hunsaker, P.L. and J.S. Hunsaker, 2008. *Virtual teams: a leader's guide. Team Performance Management*, 14: 86-101.
19. Jarvenpaa, S.L. and D.E. Leidner, 1999. *Communication and Trust in Global Virtual Teams. Organization Science*, 10: 791 - 815.

20. Kanawattanachai, P, & Yoo, Y 2007, 'THE IMPACT OF KNOWLEDGE COORDINATION ON VIRTUAL TEAM PERFORMANCE OVER TIME', MIS Quarterly, 31, 4, pp. 783-808.
21. Kankanhalli, A., B.C.Y. Tan and K.K. Wei, 2006. Conflict and Performance in Global Virtual Teams. Journal of Management Information Systems, 23: 237-274.
22. Kerlinger, Fred N., 1986, Foundations of behavioural research (3rd edn), New York, Holt, Rinehart and Winston.
23. Kumar, R. (2014). Research Methodology. 4th ed. London: SAGE Publications.
24. Lambrou, M (2016), 'Innovation Capability, Knowledge Management and Big Data Technology: A Maritime Business Case', International Journal Of Advanced Corporate Learning, 9, 2, pp. 40-44.
25. Lee, B., Barua, A. (1999) "An Integrated Assessment of Productivity and Efficiency Impacts of Information Technology Investments: Old Data, New Analysis and Evidence," Journal of Productivity Analysis (12:1), pp. 21-43.
26. Magnusson, P, Schuster, A, & Taras, V 2014, 'A Process-Based Explanation of the Psychic Distance Paradox: Evidence from Global Virtual Teams', Management International Review (MIR), 54, 3, pp. 283-306.
27. Malhotra, A., A. Majchrzak and B. Rosen, 2007. Leading Virtual Teams. The Academy of Management Perspectives, 21: 60-69.
28. Mancini, D. J. (2010) Building organizational trust in virtual teams, Journal of Behavioural Studies in Business, 2, pp. 1-5,
29. Mithas, S, Tafti, A, & Mitchell, W 2013, 'How a firm's competitive environment and digital strategic posture influence digital business strategy', MIS Quarterly, 37, 2, pp. 511-536.
30. Mockaitis, A, Zander, L, & De Cieri, H 2015, 'Special issue of International Journal of Human Resource Management : The benefits of global teams for international organizations: HR implications', International Journal Of Human Resource Management, 26, 11, pp. 1514-1516.

31. Morgan, L, Paucar-Caceres, A, & Wright, G 2014, 'Leading Effective Global Virtual Teams: The Consequences of Methods of Communication', *Systemic Practice & Action Research*, 27, 6, pp. 607-624.
32. Morley, S, Cormican, K, & Folan, P 2015, 'An Analysis of Virtual Team Characteristics: A Model for Virtual Project Managers', *Journal Of Technology Management & Innovation*, 10, 1, pp. 188-203.
33. O'Gorman, K. D. and MacIntosh, R. (2015) *Research Methods for Business and Management*, 2nd Edition, Goodfellow Publishers Ltd: Oxford.
34. Pagani, M (2013), 'Digital business strategy and value creation: framing the dynamic cycle of control points', *MIS Quarterly*, 37, 2, pp. 617-632.
35. Parry, E 2011, 'An examination of e-HRM as a means to increase the value of the HR function', *International Journal Of Human Resource Management*, 22, 5, pp. 1146-1162.
36. Pelser, T, & Prinsloo, J (2014), 'Technology management and the link with technology strategy and company performance', *Journal Of Global Business & Technology*, 10, 2, pp. 1-12.
37. Quisenberry, W, & Burrell, D 2012, 'ESTABLISHING A CYCLE OF SUCCESS BY UTILIZING TRANSACTIONAL LEADERSHIP, TECHNOLOGY, TRUST, AND RELATIONSHIP BUILDING ON HIGH PERFORMING SELF-MANAGED VIRTUAL TEAMS', *Review Of Management Innovation & Creativity*, 5, 16, pp. 97-116.
38. Rose, K, & Gladden, R 2015, 'Program Management Leadership: Creating Successful Team Dynamics', *Project Management Journal*, 46, 2, p. e1.
39. Rosen, B, Furst, S, & Blackburn, R 2006, 'Training for virtual teams: An investigation of current practices and future needs', *Human Resource Management*, 45, 2, pp. 229-247.
40. Saonee, S, Manju, A, Suprateek, S, & Kirkeby, S 2011, 'The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social Network Perspective', *Journal Of Management Information Systems*, 28, 1, pp. 273-309, *Computers & Applied Sciences*.

41. SAUNDERS, Mark, LEWIS, Philip, THORNHILL, Adrian., 2015. Research methods for business students. 7th. Pearson Education. Bryman & bell business research methods.
42. Siebdrat, F, Hoegl, M, & Ernst, H 2014, 'Subjective Distance and Team Collaboration in Distributed Teams', Journal Of Product Innovation Management, 31, 4, p. 765, Publisher Provided Full Text Searching File, EBSCOhost, viewed 29 December 2016.
43. Sing, M.-K. S. a. P., 2011. Stop Chasing Best Practises: Focus on Fit for Your HR Function. People & Strategy, 1 January, pp. 34-36.
44. Subramony, M 2009, 'A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance', Human Resource Management, 48, 5, pp. 745-768.
45. Sung, S, & Choi, J 2014, 'Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations', Journal Of Organizational Behavior, 35, 3, pp. 393-412.
46. Wang, E., and Seidman, A. (1995). "Electronic Data Interchange: Competitive Externalities and Strategic Implementation Policies," Management Science (41:3), pp. 401-418.
47. Ward, T 2016, 'Digital Labor Solutions: Success Means Knowing Where You're Going', Workforce Solutions Review, 7, 3, pp. 14-17, Business Source Complete.
48. Ware J, Grantham, c (2010) Managing a remote workforce: proven practices from successful leaders <http://www.workshifting.com/2020/20/managing-a-remote-workforce-proven-practices-from-successful-leaders.html>
49. Wickramasinghe, V, & Liyanage, S 2013, 'Effects of High Performance Work Practices on Job Performance in Project-Based Organizations', Project Management Journal, 44, 3, pp. 64-77.
50. Woods, A.P. (2010). "Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership". International Journal of Leadership in Education. 7 (1): 3-36.

51. Wright, SL 2015, 'Examining the Impact of Collaborative Technology Skills Training on Virtual Team Collaboration Effectiveness', Journal Of Applied Learning Technology, 5, 4, pp. 6-13, Computers & Applied Sciences.
52. . Williams, K., Woolliams, M. and Spiro, J. (2012). Reflective writing. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan .
53. Zaugg, Randy Davies, Alan Parkinson, and Spencer Magleby 2015 'Best Practices for Using Global Virtual Teams', Techtrends: Linking Research & Practice To Improve Learning, 59, 4, pp. 87-95.

8.APPENDIX

Ερωτηματολόγια

Team Questionnaire ([Link](#)):

<https://app.evalandgo.com/s/?id=JTk3ayU50WwlOTclQjA=&a=JTk2bSU5M2sl0UQlQTk=>

Manager Questionnaire ([Link](#)):

<https://app.evalandgo.com/s/?id=JTk3ayU50WwlOTclQjE=&a=JTk2bSU5M2sl0UQlQTk=>

Πηγές:

Yuqiao Xie Hultin, Chenyang Zhang and Yuhua Hu, (2017). 'Does team building support the creation of high-performing teams? A perceptual study of the effectiveness of team building' <https://pdfs.semanticscholar.org/4c7c/530b6dbac5df75cf994a14993e793e678d71.pdf>

Mohamed Bakir, (2006). 'A model for successful teamwork'

http://ro.ecu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=2175&context=theses_hons

https://www.cu.edu/sites/default/files/Team_effectiveness_questionnaire.pdf