

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΜΒΑ-ΤΩΜ)

ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ: ΜΕΛΕΤΗ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΩΝ ΦΟΙΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ
ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΣΤΑΥΡΟΥ ΔΙΝΑΡΙΤΗΣ
ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2004

...αφιερώνεται στην οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράστασή της καθόλη τη διάρκεια της ακαδημαϊκής μου καριέρας.

Ευχαριστίες

...αισθάνομαι υποχρέωση να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Κύριον Ιωάννη Θανόπουλο, που με τις εύστοχες παρατηρήσεις του και τη διαρκή υποστήριξή του σε οποιονδήποτε προβληματισμό και απορία μου, βοήθησε απόλυτα στην επίτευξη του καλύτερου δυνατού τελικού αποτελέσματος.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ: ΕΝΝΟΙΑ, ΑΡΧΕΣ, ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ.....σελ. 1
1.2	ΑΠΟΣΤΟΛΗ - ΣΤΟΧΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ..... σελ. 6
1.3	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ.....σελ. 7
	ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ.....σελ. 8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

2.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....σελ. 10
2.2	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΟΧΗΣ - ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....σελ. 11
2.3	ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ: ΟΡΙΣΜΟΣ, ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ.....σελ. 13
2.3.1	ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΤΥΠΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ.....σελ. 14
2.3.2	ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΟΜΗ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....σελ. 14
2.4	ΛΟΓΟΙ ΚΑΘΙΕΡΩΣΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (TEAMWORK).....σελ. 17
2.5	ΕΞΕΛΙΞΗ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....σελ. 18

2.6	ΓΕΝΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....σελ.	19
2.6.1	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΟΥ ΣΤΗΡΙΖΟΝΤΑΙ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....σελ.	20
2.7	ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....σελ.	21
2.8	ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....σελ.	22
2.9	ΡΟΛΟΙ ΜΕΛΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....σελ.	23
2.10	ΙΔΑΝΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....σελ.	25
2.11	ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....σελ.	27
2.12	ΣΧΕΣΗ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ.....σελ.	28
2.12.1	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....σελ.	31
2.13	ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗ ΜΕΛΩΝ ΜΕΣΩ TEAMWORK.....σελ.	32
2.13.1	ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΠΟΥ ΕΠΙΤΡΕΠΟΥΝ ΤΗΝ ΠΟΡΕΙΑ ΣΤΗΝ ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗ ΜΕΣΩ TEAMWORK.....σελ.	34
2.14	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....σελ.	35
2.15	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....σελ.	37
2.16	ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....σελ.	40
2.17	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΝΙΣΧΥΟΥΝ ΤΗΝ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....σελ.	41
2.17.1	ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....σελ.	42
2.17.2	ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....σελ.	45

2.17.3	ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	σελ. 46
2.17.3.1	ΕΤΑΙΡΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ ΗΘΙΚΗΣ.....	σελ. 48
2.17.3.2	ΠΡΟΤΥΠΑ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	σελ. 49
2.17.3.3	ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΑΛΛΑΓΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	σελ. 50
2.18	ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....	σελ. 52
2.18.1	ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ.....	σελ. 53
2.18.2	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ.....	σελ. 55
2.19	ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ.....	σελ. 56
2.19.1	ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ...σελ.	57
2.20	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΤΟΜΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ.....	σελ. 58
2.21	ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΩΝ: ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	σελ. 60
2.21.1	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΗΘΙΚΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.....	σελ. 60
2.21.2	ΕΓΩΪΣΤΙΚΗ - ΑΛΤΡΟΥΪΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	σελ. 61
2.22	ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΙΔΑΝΙΚΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	σελ. 63
2.23	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	σελ. 67
2.23.1	ΕΙΜΑΣΤΕ ΜΙΑ ΟΜΑΔΑ;.....	σελ. 68
2.24	ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	σελ. 69
	ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ.....	σελ. 71

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....σελ.	79
3.2	ΣΚΕΠΤΙΚΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ.....σελ.	80
3.3	ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....σελ.	81
3.4	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑ.....σελ.	82
	ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ.....σελ.	85

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....σελ.	86
4.2	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....σελ.	88
4.2.1	ΓΕΝΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ.....σελ.	91
4.2.2	ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΣΕ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ (ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 7-14).....σελ.	103
4.2.3	ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΣΕ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ (ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 15-19).....σελ.	112
4.2.4	ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....σελ.	121
	ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ.....σελ.	130

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....σελ.	131
-----	-------------------	-----

5.2	ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ (TEAMWORK) ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....σελ. 132
5.3	ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΩΝ ΦΟΙΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (TEAMWORK).....σελ. 137
5.3.1	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΠΡΩΤΟΕΤΕΙΣ ΦΟΙΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ.....σελ. 137
5.3.2	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΤΡΙΤΟΕΤΕΙΣ ΦΟΙΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ.....σελ. 140
5.3.3	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΔΥΟ ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΔΕΙΓΜΑΤΩΝ (ΠΡΩΤΟΕΤΕΙΣ-ΤΡΙΤΟΕΤΕΙΣ ΦΟΙΤΗΤΕΣ)...σελ. 142
5.4	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΩΝ (ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ).....σελ. 146
5.5	ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΠΟΥ ΧΡΗΖΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΣ - ΘΕΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....σελ. 147
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....σελ. 151
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....σελ. 157
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄ ΛΕΞΙΛΟΓΙΟ.....σελ. 164
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ΄ ΟΡΙΣΜΟΙ.....σελ. 174

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ - ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΣΧΗΜΑΤΑ

ΣΧΗΜΑ 1.

Δομή διοίκησης ομάδων στις σύγχρονες επιχειρήσεις.....σελ. 15

ΣΧΗΜΑ 2.

Μοντέλο αποτελεσματικής Ομαδικής Εργασίας.....σελ. 16

ΣΧΗΜΑ 3.

Μέγεθος ομάδας ενάντια στην αποτελεσματικότητά της.....σελ. 29

ΣΧΗΜΑ 4.

Η πορεία από την ανεξαρτησία στην αλληλεξάρτηση μέσω του Teamwork.....σελ. 33

ΣΧΗΜΑ 5.

Μοντέλο του Adair (Adair's Model).....σελ. 44

ΣΧΗΜΑ 6.

Επιδράσεις στην κουλτούρα των ομάδων εργασίας μέσα σε ένα οργανισμό.....σελ. 47

ΣΧΗΜΑ 7.

Σκεπτικό Ανάλυσης.....σελ. 80

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1.

Ποσοστό Πρωτοετών - Τριτοετών στο συνολικό δείγμα.....σελ. 88

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2.

Σύγκριση ερωτηθέντων βάσει του φύλου τους.....σελ. 89

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3.	
Σύγκριση ερωτηθέντων βάσει του απολυτηρίου τους.....σελ.	90
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4.	
Πρώτη πανεπιστημιακή επιλογή ερωτηθέντων.....σελ.	91
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1.	
Αριθμός ερωτηθέντων που έχουν εργαστεί σε ομάδες.....σελ.	92
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2.	
Θεωρητική γνώση της έννοιας της Ομαδικής Εργασίας.....σελ.	93
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3.	
Υπάρχει εργασιακή εμπειρία;.....σελ.	96
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4.	
Ιδανικός αριθμός μελών ομάδων εργασίας.....σελ.	98
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.5.	
Τυπικές και άτυπες ομάδες εργασίας.....σελ.	101
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1.	
«Το άτομο πρέπει να διδάσκεται την έννοια της ομαδικότητας πριν μπει στην αγορά εργασίας;»	σελ. 104
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2.	
«Η εφαρμογή ομαδικότητας στο χώρο εργασίας συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων».....σελ.	105
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3.	
«Μέσα στην ομάδα, το άτομο παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και ρίσκα»...σελ.	106

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4.

«Η Ομαδική Εργασία αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης».....σελ. 107

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.5.

«Η ανώτατη ηγεσία κάθε επιχείρησης ευθύνεται για την επικράτηση της ομαδικότητας στο χώρο εργασίας».....σελ. 108

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.6.

«Μέσω της ενδυνάμωσης επιτυγχάνεται συνεργασία και ομαδικότητα μεταξύ των συναδέλφων».....σελ. 109

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.7.

«Για την επικράτηση ομαδικότητας πρέπει η φιλοσοφία και οι αξίες μιας επιχείρησης να υποστηρίζουν την Ομαδική Εργασία».....σελ. 110

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.8.

«Μέσω της παροχής κινήτρων από τη διοίκηση μιας επιχείρησης ενισχύεται η έννοια της ομαδικότητας».....σελ. 111

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1.

Πλεονεκτήματα της Ομαδικής Εργασίας.....σελ. 113

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2.

Μειονεκτήματα της Ομαδικής Εργασίας.....σελ. 114

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.3.

Κίνητρα παρακίνησης εργαζομένου να λειτουργήσει ομαδικά.....σελ. 116

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.4.

Παράγοντες ικανοποίησης ατόμου από την εργασία του.....σελ. 117

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.5.

Μπορεί το άτομο να εργαστεί συλλογικά;.....σελ. 120

“Coming together is a beginning, staying together is progress, and working together is success.”¹

Henry Ford

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ: ΕΝΝΟΙΑ, ΑΡΧΕΣ, ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας² (Total Quality Management) αποτελεί την πιο σημαντική εξέλιξη σε ότι αφορά την προσέγγιση προβλημάτων διοίκησης επιχειρήσεων, από την εποχή που ο Frederick Taylor το 1896 ανέπτυξε την επιστημονική μέθοδο διοίκησης (Scientific Management). Η προσέγγιση του Taylor ξεκίνησε μια επανάσταση στον τρόπο σκέψης και δράσης, με σκοπό την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού και των άλλων μέσων που διαθέτει μια επιχείρηση. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εκφράζει μια νέα προσέγγιση στην αντιμετώπιση των πολύπλοκων προβλημάτων των σύγχρονων επιχειρήσεων στα πλαίσια του έντονου ανταγωνισμού και αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία μετά την δεκαετία του 1950 και σαρώνει από την δεκαετία του 1980 την Αμερική και τα τελευταία χρόνια την Ευρώπη, που διεκδικεί μια ηγετική θέση στην παγκόσμια οικονομία. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας³ είναι η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες που στοχεύουν στην συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής και μέσω της ενεργοποίησης όλων των εργαζομένων μέσα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Στόχος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η παραγωγή ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών από την πρώτη φορά και για πάντα. Επιπλέον, αποσκοπεί στην δημιουργία μιας οργανωτικής κουλτούρας, την οποία κατανοούν και αποδέχονται όλοι οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση και η οποία αποσκοπεί στην συνεχή αύξηση της αξίας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι σημαντικές επιπτώσεις⁴ από την βελτίωση της ποιότητας εκδηλώνονται τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή στην αγορά, όσο και μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Η βελτίωση της ποιότητας συνεπάγεται μείωση του ποσοστού των

ελαττωματικών προϊόντων. Αυτό συνεπάγεται αύξηση του επιπέδου παραγωγικότητας. Όμως, κάθε αύξηση της παραγωγικότητας ισοδυναμεί με μείωση του κόστους και συνεπώς για σταθερές τιμές επιτυγχάνεται αύξηση στο περιθώριο κέρδους ανά μονάδα προϊόντος και συνεπακόλουθη αύξηση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης. Επομένως, φαίνεται η θετική συσχέτιση μεταξύ της ποιότητας και του μεριδίου αγοράς.

Επομένως, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας περιγράφει μια φιλοσοφία, που θεωρεί την ποιότητα ως την κατευθυντήρια δύναμη πίσω από την ηγεσία, τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και τις πρωτοβουλίες βελτίωσης. Απαρτίζεται από τρεις λέξεις: η λέξη «Total» σημαίνει ότι κάθε ένας μέσα στην επιχείρηση πρέπει να συμμετέχει στη συνεχή προσπάθεια βελτίωσης, η λέξη «Quality» αφορά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που θα ικανοποιούν και θα ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών της επιχείρησης και η λέξη «Management» αναφέρεται στους ανθρώπους και τις διαδικασίες που απαιτούνται για να επιτύχουν τις απαιτούμενες προδιαγραφές που ορίζει η ποιότητα.

Οπότε, λέγοντας «Ολική Ποιότητα»⁵, αναφερόμαστε σε ένα καθαρά *ανθρωποκεντρικό* διοικητικό σύστημα, που αποσκοπεί στην συνεχιζόμενη αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, με ένα συνεχώς μειούμενο κόστος. Το εν λόγω σύστημα συμπεριλαμβάνει όλους τους εργαζόμενους, όλα τα τμήματα και όλες τις λειτουργίες μέσα στην επιχείρηση, οριζοντίως και καθέτως.

Βάσει της συγκεκριμένης μορφής διοίκησης, ο προμηθευτής αναγνωρίζεται ως συνεργάτης (supplier as partner), οι εργαζόμενοι ως περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης (employees as assets) και οι πελάτες ως κατευθυντήριοι οδηγοί της (customer as guide).

Για να είναι επιτυχής η συγκεκριμένη διοικητική προσέγγιση, μια επιχείρηση πρέπει να επικεντρωθεί στα ακόλουθα σημεία-κλειδιά⁶, πάνω στα οποία βασίζεται:

1. *Ηγεσία* (Leadership): απαιτείται η παροχή οράματος και ο καθορισμός των στρατηγικών κατευθύνσεων, που θα γίνονται πλήρως κατανοητές από όλους τους εργαζόμενους μέσα στην επιχείρηση. Χωρίς τη δέσμευση της ανώτατης ηγεσίας, οτιδήποτε θετικό και αν επιτευχθεί θα έχει προσωρινά και μόνο αποτελέσματα. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απαιτεί τη δέσμευση της ηγεσίας της επιχείρησης στο να

- κατευθύνει και να καθοδηγεί τους υπαλλήλους της, ώστε οι τελευταίοι να συλλάβουν στο έπακρο τις αρχές της συγκεκριμένης φιλοσοφίας, μέσα από τις καθημερινές τους υποχρεώσεις και αρμοδιότητες.
2. *Χρησιμοποίηση των εργαλείων και τεχνικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Using Total Quality Management Tools and Techniques)*: για να υποστηρίξει και να αναπτύξει μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης ένας οργανισμός, πρέπει να χρησιμοποιήσει συγκεκριμένα εργαλεία και τεχνικές. Χωρίς την συνεχή προσπάθεια όλων των εργαζομένων και τη χρήση αυτών των εργαλείων και τεχνικών, είναι πολύ δύσκολο να επιλυθούν όποιοι είδους προβλήματα, ενώ οι εργαζόμενοι δεν θα νιώσουν ότι αποτελούν μέρος της όλης προσπάθειας.
 3. *Μόρφωση και Εκπαίδευση (Education and Training)*: βασικό συστατικό στοιχείο, που συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αποκτούν ένα δεδομένο επίπεδο γνώσεων-εκπαίδευσης, που να διασφαλίζει ότι τα χαρακτηριστικά και οι επιδεξιότητές τους είναι κατάλληλες και ταιριάζουν με τη φιλοσοφία της *συνεχούς βελτίωσης*. Ο Διευθυντής και οι επιμέρους προϊστάμενοι ενός οργανισμού, είναι καθόλα υπεύθυνοι στο να κάνουν τους υπαλλήλους τους, κοινωνούς της εν λόγω φιλοσοφίας διοίκησης.
 4. *Εμπλοκή (Involvement)*: η ηγεσία κάθε οργανισμού, για να μπορεί να εφαρμόσει Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, πρέπει να είναι διατεθειμένη να μοιραστεί κάποιες από τις αρμοδιότητες και υπευθυνότητές της με το υπόλοιπο εργαζόμενο προσωπικό κάθε βαθμίδας. Ο εργαζόμενος πρέπει να καταλαβαίνει τις απαιτήσεις του ρόλου που του ανατίθεται και πώς ο ρόλος αυτός σχετίζεται με το όραμα και την αποστολή του οργανισμού. Επιπλέον, να ενθαρρύνεται για τον έλεγχο, τη διοίκηση και βελτίωση των διαδικασιών που βρίσκονται στη σφαίρα της αρμοδιότητάς του. Για να επιτευχθεί αυτό, βασική αρχή του οργανισμού πρέπει να αποτελεί η ύπαρξη ομαδικού πνεύματος συνεργασίας μεταξύ όλων των εργαζομένων του.
 5. *Ομαδική εργασία (Teamwork)*: κρίσιμος παράγοντας για τη συνεχή βελτίωση μέσα σε μια επιχείρηση. Η ομαδική εργασία αποτελεί ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της εμπλοκής-συμμετοχής των εργαζομένων και χωρίς την ύπαρξή της θα είναι πολύ

δύσκολο να πραγματοποιηθεί η δέσμευση και η συνεργασία όλου του προσωπικού στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Μια ομάδα εργασίας αποτελείται από ένα μικρό αριθμό εργαζομένων, με συμπληρωματικές επιδεξιότητες, που δεσμεύεται για την επίτευξη κοινών στόχων, για τους οποίους είναι αμοιβαία υπεύθυνοι. Για τη σωστή λειτουργία της ομαδικότητας στο επαγγελματικό περιβάλλον απαιτείται ο σωστός προσδιορισμός των μελών της ομάδας, των ρόλων και αρμοδιοτήτων που κάθε μέλος θα αναλάβει και των ορίων δράσης της. Επιπλέον, πρέπει να αναγνωρίζεται η επιτυχής πορεία των ομάδων εργασίας, στην προσπάθεια επίτευξης συνεχούς βελτίωσης από την ανώτατη ηγεσία. Για αυτό βέβαια απαιτείται και η ύπαρξη ανοιχτού διαλόγου μεταξύ του εργατικού δυναμικού και της διεύθυνσης του οργανισμού. Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι μερικές φορές, οι μάνατζερς είναι καλοί ομιλητές (good talkers), αλλά δεν είναι δεκτικοί στην επικοινωνία (poor communicators).

6. *Επικοινωνία* (Communication): για την επιτυχημένη λειτουργία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απαιτείται η επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών της επιχείρησης, των προμηθευτών και των πελατών της. Υπάρχουν τρία είδη επικοινωνίας: «η προς τα κάτω επικοινωνία (downward communication)», που δίνει τη δυνατότητα στην ηγεσία της επιχείρησης να περάσει το μήνυμα της ποιότητας στους εργαζομένους της, «η προς τα πάνω επικοινωνία (upward communication)», μέσω της οποίας οι υπάλληλοι ακόμα και της τελευταίας βαθμίδας κάνουν προτάσεις και εκφράζουν τυχόν προβληματισμούς και επιθυμίες τους στην ανώτατη ηγεσία της επιχείρησης. Τέλος, πρέπει να γίνει αναφορά και στην επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων μέσα στην επιχείρηση, «sideways communication», που συμβάλλει στην βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα, αφού τώρα πια θα υπάρχει ταύτιση στόχων, τους οποίους από κοινού θα προσπαθούν να επιτύχουν.
7. *Ηθική* (Ethics): αντιπροσωπεύεται από την *οργανωτική* και *ατομική* ηθική. Η οργανωτική ηθική καθιερώνει έναν επιχειρησιακό κώδικα ηθικής, που περιγράφει τις οδηγίες και τις κατευθυντήριες γραμμές που όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να ακολουθούν κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Η ατομική ηθική αφορά την

προσωπική στάση των ίδιων των εργαζομένων για το τι είναι σωστό ή λάθος, βάσει των βιωμάτων και εμπειριών τους.

8. *Εμπιστοσύνη και Ακεραιότητα (Trust and Integrity)*: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς την ύπαρξη των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών. Η εμπιστοσύνη ενθαρρύνει την πλήρη συμμετοχή όλων των μελών μιας επιχείρησης. Βοηθάει στην ενδυνάμωσή τους, ενθαρρύνοντας τη δέσμευσή τους στους τιθέμενους στόχους. Ουσιαστικά, η ύπαρξη εμπιστοσύνης και ακεραιότητας από όλο το εργαζόμενο προσωπικό του οργανισμού, χτίζει το περιβάλλον συνεργασίας, που είναι απαραίτητο συστατικό για την επιτυχημένη υιοθέτηση ομαδικού πνεύματος εργασίας.
9. *Αναγνώριση-Επιβράβευση (Recognition)*: πρέπει να παρέχεται και για τα ατομικά και για τα ομαδικά επιτεύγματα που επιτυγχάνονται μέσα στην επιχείρηση. Μέσω της αναγνώρισης, επέρχονται τεράστιες αλλαγές στον αυτοσεβασμό, στην παραγωγικότητα, στην ποιότητα και στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης της οποίας είναι μέλη.

Επομένως, μια από τις βασικές αρχές⁷ πάνω στις οποίες στηρίζει την αποτελεσματική εφαρμογή της η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και στην οποία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα από τις επιχειρήσεις στα πλαίσια του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, είναι η ύπαρξη συνεργασίας και ομαδικότητας στο εργασιακό περιβάλλον (Participation and Teamwork).

1.2 ΑΠΟΣΤΟΛΗ - ΣΤΟΧΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στο προηγούμενο τμήμα έγινε συνοπτική αναφορά στην έννοια, τις βασικές αρχές και τα κύρια σημεία που απαρτίζουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Στόχος της εν λόγω εργασίας, είναι να πραγματοποιηθεί μια εκτενής ανάλυση στο ρόλο και τη σημασία της Ομαδικότητας (Teamwork) στο επαγγελματικό περιβάλλον. Θεωρώντας την ως ένα από τα πλέον βασικά στοιχεία στα οποία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα για την αποτελεσματική εφαρμογή της εν λόγω φιλοσοφίας διοίκησης, θα προσπαθήσουμε στα επόμενα κεφάλαια της εργασίας μας να εμβαθύνουμε στην θεωρητική και πρακτική σημασία του Teamwork στον εργασιακό χώρο. Συγκεκριμένα, θα αναφερθούμε στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ομαδικής εργασίας στο επαγγελματικό περιβάλλον και στους παράγοντες που ευνοούν την υιοθέτηση και εφαρμογή της από τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Επιπλέον, θα αναλύσουμε τρεις βασικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων στην προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης στην οποία στηρίζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: το ρόλο της ηγεσίας, της ενδυνάμωσης των εργαζομένων και της οργανωσιακής κουλτούρας. Οπότε, στα κεφάλαια της εργασίας που ακολουθούν, θα εξετάσουμε από κάθε άποψη (κοινωνική, οικονομική, ψυχολογική, κλπ), τη σημασία της επικράτησης ομαδικού πνεύματος συνεργασίας στο επαγγελματικό περιβάλλον, πώς μπορεί να επιτευχθεί μια τέτοια προσπάθεια στα πλαίσια του σύγχρονου ανταγωνισμού, τυχόν δυσκολίες που ανακύπτουν και τρόπους αντιμετώπισής τους. Για όλα αυτά τα θέματα, θα διερευνήσουμε πώς αντιλαμβάνονται την έννοια της ομαδικότητας οι πρωτοετείς και οι τριτοετείς φοιτητές του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά και ποια διαφοροποίηση υπάρχει μεταξύ τους κατά φύλο και ηλικία. Με τον τρόπο αυτό αποσκοπούμε πέρα από την ανάλυση της σημασίας της ομαδικότητας στο σύγχρονο περιβάλλον εργασίας σε θεωρητική βάση, να φανερώσουμε και την αντίληψη και γνώση των φοιτητών του Πανεπιστημίου Πειραιά σε εργασιακά θέματα που πρόκειται να αντιμετωπίσουν τελειώνοντας τις σπουδές τους στο πραγματικό επαγγελματικό περιβάλλον.

1.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

Για να επιτύχουμε τους στόχους που προαναφέραμε βασιστήκαμε σε εκτενή βιβλιογραφική έρευνα (βιβλιογραφία, άρθρα, διαδίκτυο), καθώς και σε πρακτική ανάλυση για να δούμε πώς η εν λόγω αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εφαρμόζεται στην πράξη.

Μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας αναλύσαμε εκτενώς την έννοια, το ρόλο και τη σπουδαιότητα της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο (θεωρητική ανάλυση). Εν συνεχεία ακολούθησε η πρακτική μας ανάλυση-έρευνα, η οποία βασίστηκε σε κατασκευή και ανάλυση ερωτηματολογίου, που μοιράσαμε σε φοιτητές του Πανεπιστημίου Πειραιά. Οι ερωτήσεις που συμπεριλήφθηκαν στο εν λόγω ερωτηματολόγιο είναι βασικά συμπεράσματα-υποθέσεις που διερευνήθηκαν μέσω της βιβλιογραφικής ανάλυσης. Το δείγμα πάνω στο οποίο στηρίχθηκε το πρακτικό τμήμα της εργασίας μας είναι φοιτητές του πρώτου έτους του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων της τρέχουσας χρονιάς 2003-2004 και φοιτητές του τρίτου έτους του αντίστοιχου τμήματος, ώστε να δούμε μέσα από το σύνολο των απαντήσεων που συλλέξαμε, πώς αντιλαμβάνονται την έννοια της ομαδικότητας άτομα που βρίσκονται σε τελείως διαφορετικές περιόδους αναφορικά με την είσοδό τους στην αγορά εργασίας και στο πραγματικό πια επαγγελματικό περιβάλλον. Από τη μια πλευρά, η μεν πρώτη ομάδα του δείγματός μας είναι νέοι/ες που μόλις πριν λίγους μήνες πέρασαν το κατώφλι του πανεπιστημίου. Από την άλλη πλευρά, έχουμε νέους/ες που βρίσκονται λίγο πριν την είσοδό τους στην αγορά εργασίας, όπου θα αντιμετωπίσουν και ενεργά πια την εξεταζόμενη έννοια στο εργασιακό τους περιβάλλον και οι οποίοι στα πλαίσια των μαθημάτων και εργασιών τους μπαίνουν ήδη από αυτή τη φάση της ζωής τους στη διαδικασία να εργάζονται σε ομάδες για να ανταπεξέρχονται στις καθημερινές απαιτήσεις των πανεπιστημιακών τους υποχρεώσεων. Οπότε, από την ανάλυση αυτή βγάλαμε σημαντικά συμπεράσματα που βοήθησαν να κατανοηθεί ακόμη περισσότερο η ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφική καταγραφή.

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας παρέχονται περισσότερες λεπτομέρειες για το μοντέλο της μεθοδολογικής μας ανάλυσης, τον καθορισμό του συγκεκριμένου δείγματος και τις στατιστικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν.

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Το γνωστό απόφθεγμα του Henry Ford για την Ομαδική Εργασία (Teamwork), προέρχεται από την ακόλουθη ιστοσελίδα του διαδικτύου:
http://www.cybernation.com/victory/quotations/authors/quotes_ford_henry.html
2. **Δερβιτσιώτης, Κώστας**, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Σταμούλη, 1997, σελ.13 (πρόλογος).
3. **Τσιότρας, Γεώργιος**, *Βελτίωση Ποιότητας*, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1995, σελ. 121-123.
4. **Δερβιτσιώτης, Κώστας**, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, ό.π, σελ. 22-25.
Πρέπει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο, ότι ως ελαττωματικά προϊόντα νοούνται οι μονάδες του προϊόντος που δεν τηρούν τις προδιαγραφές που προσδιορίστηκαν κατά τη σχεδιάσή του.
5. **Petrick, Joseph - Furr, Diana**, *Total Quality In Managing Human Resources*, St. Lucie Press, 1995, σελ. 16.
6. Αναφορά στα βασικά σημεία πάνω στα οποία στηρίζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Για τη συλλογή αυτών των στοιχείων, χρησιμοποιήσαμε τις ακόλουθες πηγές:
 - **Dale, Barrie - Cooper, Cary - Wilkinson, Adrian**, *Managing Quality and Human Resources: A Guide to Continuous Improvement*, Blackwell Business, 1997, σελ. 28-32.
 - άρθρο του **Padhi, Nayantara**, «*The Eight Elements Of TQM*», iSixSigma LLC, 2003, το οποίο προέρχεται από την ακόλουθη ιστοσελίδα του διαδικτύου:
<http://www.isixsigma.com/library/content/c021230a.asp>

7. **Evans, James - Lindsay, William**, *The Management and Control of Quality*, South-Western, 2002, σελ. 17-19.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται σε βάθος η έννοια της ομαδικής εργασίας στο επαγγελματικό περιβάλλον, για να φανερωθεί ο ρόλος και η σημασία της ομαδικότητας, ως μιας εκ των σημαντικότερων μεθόδων εργασίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Το κεφάλαιο αυτό χωρίζεται σε *πέντε μέρη*: στο *πρώτο μέρος* αναφερόμαστε στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της εποχής μας, αναφορικά με την προσπάθεια των επιχειρήσεων να επιβιώσουν στα πλαίσια του έντονου ανταγωνισμού, ενώ γίνεται λόγος και για το ρόλο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Στο *δεύτερο μέρος* αναφερόμαστε στη έννοια και τη σημασία της ομαδικότητας στο εργασιακό περιβάλλον, στη γενική διάκριση των ομάδων εργασίας, καθώς και ειδικότερα στη διάκρισή τους βάσει των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Επιπλέον, αναλύουμε την εσωτερική δομή των ομάδων εργασίας και την πορεία εξέλιξής τους με το πέρασμα των χρόνων.

Στο *τρίτο μέρος* αναλύουμε τα στάδια ανάπτυξης των ομάδων εργασίας και τους ρόλους των μελών μέσα σε αυτές.

Στο *τέταρτο μέρος* αναφερόμαστε στα ιδανικά χαρακτηριστικά για τα οποία πρέπει να διακρίνονται οι ομάδες εργασίας, ενώ γίνεται και αναλυτική προσέγγιση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων από την επικράτηση της εν λόγω μεθόδου εργασίας στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Τέλος, αναφερόμαστε εκτενώς στους παράγοντες που ενισχύουν την ομαδικότητα, δηλαδή αναλύουμε το ρόλο της ηγεσίας, τη σημασία της ενδυνάμωσης των εργαζομένων και το ρόλο της επικρατούσας οργανωσιακής κουλτούρας στη προσπάθεια καθιέρωσης της ομαδικής εργασίας.

Στο πέμπτο μέρος, που είναι και το τελευταίο τμήμα του τρέχοντος κεφαλαίου, αναλύουμε τη διαπροσωπική επικοινωνία των ατόμων στον εργασιακό τους χώρο, ερευνούμε τη σημασία της ψυχολογίας της εργασίας, την έννοια των κινήτρων και της υποκίνησης, καθώς και τους παράγοντες που καθορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, με αναφορά στην βιολογία του εγωϊσμού και του αλτρουϊσμού, για να δούμε πώς όλοι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν την εξεταζόμενη έννοια της ομαδικότητας. Στο τέλος του μέρους αυτού, αναφέρονται τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει το μέλος μιας ομάδας για να συνεισφέρει τα μέγιστα στην επίτευξη της ομαδικής αποστολής, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιτυχημένης ομαδικής εργασίας και τους τρόπους με τους οποίους πρέπει η ανώτατη διοίκηση κάθε οργανισμού να διαμορφώνει και να διαχειρίζεται τις ομάδες εργασίας.

2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΟΧΗΣ - ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Στη σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε μια διαρκή προσπάθεια αντιμετώπισης του έντονου ανταγωνισμού που επικρατεί. Η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται ολοένα και περισσότερο κάθε χρόνο και υπάρχει ανάγκη για συνεχή βελτίωση της επικρατούσας οργανωσιακής αποδοτικότητας. Τα ζητούμενα για κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και η αποδοτικότητα. Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να επιτευχθεί μόνο εάν οι επιχειρησιακές δραστηριότητες δημιουργούν αξία κατά ένα τρόπο που να μη μπορεί εύκολα να αντιγραφεί από άλλες επιχειρήσεις.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί η τεράστια σημασία του ανθρωπίνου παράγοντα στην προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης και επίτευξης των εταιρικών στόχων στα πλαίσια εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ένα σωστά οργανωμένο σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αυξάνει την επιχειρησιακή αποδοτικότητα, αναπτύσσει και μεγιστοποιεί τις ικανότητες των εργαζομένων και συνεισφέρει σημαντικά στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε διαρκή βάση. Στα πλαίσια ενός τέτοιου συστήματος, οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης αποτελούν ουσιαστικά στρατηγικό περιουσιακό στοιχείο της, που δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί ή να αντικατασταθεί και αυτό είναι που τη διαχωρίζει

από τις ανταγωνίστριες. Τα βασικά χαρακτηριστικά¹ της εποχής μας που επηρεάζουν σημαντικά τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι τα ακόλουθα:

- *Οικονομική ανάπτυξη, έντονος εθνικός και διεθνής ανταγωνισμός, συγχωνεύσεις και εξαγορές των επιχειρήσεων*: μέσα στα πλαίσια του σύγχρονου ανταγωνισμού, για να καταφέρει να επιβιώσει μια επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίζει τους εργαζομένους της ως τη σημαντικότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που πρέπει να διαχειρίζεται σωστά για να τη διατηρεί.
- *Παγκοσμιοποίηση αγορών και διεθνοποίηση δραστηριοτήτων*: στην εποχή μας, έχουν πάψει να υφίστανται σύνορα και ολοένα και περισσότερο οι άνθρωποι θεωρούν τους εαυτούς τους ως πολίτες του κόσμου. Άνθρωποι, αγαθά και ιδέες μετακινούνται χωρίς περιορισμούς. Οι επιχειρήσεις αρχίζουν να αποκτούν ανταγωνιστές που βρίσκονται σε άλλες χώρες ή ηπείρους.
- *Άνοδος του βιοτικού επιπέδου*: στις μέρες μας, οι άνθρωποι δίνουν πολύ μεγαλύτερη βαρύτητα στη σημασία της μόρφωσης και της συνεχούς απόκτησης γνώσεων και δεξιοτήτων, ενώ πρέπει να αναφερθεί ότι η μικρομεσαία τάξη βρίσκεται σε καλύτερη οικονομική κατάσταση από ότι τα περασμένα χρόνια. Αποτέλεσμα αυτών των παραγόντων αποτελεί η άνοδος του βιοτικού επιπέδου.
- *Τεχνολογική ανάπτυξη-Αυτοματοποίηση παραγωγικών διαδικασιών*: η εποχή μας χαρακτηρίζεται ως η κοινωνία της πληροφόρησης, της ταχύτητας των γνώσεων και της τεχνολογικής έξαρσης.
- *Έμφαση σε νέες φιλοσοφίες διοίκησης*: όπως έχουμε ήδη αναφέρει στο πρώτο κεφάλαιο, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, που εστιάζει στην ικανοποίηση των πελατών, στο στόχο της συνεχούς βελτίωσης και στη σημασία της συνεργασίας και ομαδικότητας, κερδίζει μεγαλύτερο έδαφος με το πέρασμα των χρόνων, γιατί οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ολοένα και περισσότερο τη σημασία του ανθρωπίνου παράγοντα στο εργασιακό περιβάλλον και προσπαθούν να δημιουργούν εκείνες τις συνθήκες μέσα στις οποίες και ο εργαζόμενος θα νιώθει ικανοποιημένος, αλλά και ο πελάτης από το τελικό αποτέλεσμα.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι είναι επιτακτική η ανάγκη, για εφαρμογή εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζομένων βάσει διαδικασιών που θα συμβάλλουν

στην ομαδική εργασία μεταξύ των συναδέλφων μέσα στην επιχείρηση. Και αυτό γιατί, λόγω των αλλαγών που προαναφέραμε, ιδιαίτερα στην εποχή μας, αποτελεί επιτακτική ανάγκη, η ανάγκη για συνεργασία και ομαδική δουλειά.

2.3 ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ: ΟΡΙΣΜΟΣ, ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ

Η ομαδική εργασία (Teamwork) είναι ένα σημαντικό συστατικό στοιχείο στην προσπάθεια εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι ομάδες² αποτελούνται από άτομα, που εργάζονται για τον ίδιο κοινό στόχο, μέσω της χρήσης κοινών μεθόδων. Αποτελούνται από μικρό αριθμό ατόμων με συμπληρωματικές επιδεξιότητες, που δεσμεύονται συλλογικά στην επίτευξή του, για το τελικό αποτέλεσμα του οποίου είναι όλοι υπεύθυνοι. Οι ομάδες συχνά αναγνωρίζονται σαν ένας αποδοτικός τρόπος για την επίτευξη αλλαγών, για βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας, μείωσης του κόστους, αύξησης της παραγωγικότητας και βελτίωσης της ικανοποίησης του εργαζομένου. Το βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα των ομάδων εργασίας είναι η συμμετοχή όλων των μελών στη λήψη αποφάσεων, για θέματα που πρωτίτερα έχουν ασχοληθεί τα ανώτερα στελέχη.

Με άλλα λόγια, τα μέλη μιας ομάδας συμφωνούν σε ένα στόχο και αποδέχονται ότι ο μόνος τρόπος για να τον επιτύχουν είναι να εργαστούν συλλογικά. Οι ομάδες υπερτερούν των ατόμων όταν η συνολική προσπάθεια απαιτεί πολλαπλές επιδεξιότητες, λήψη αντικειμενικών αποφάσεων και εμπειρία. Μέσω της ομαδικής εργασίας, όπως θα αναλύσουμε και σε επόμενα τμήματα της εργασίας μας, μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικότερα δυσκολότερες καταστάσεις, που βασίζονται έντονα στο στοιχείο του ρίσκου-κινδύνου, ενώ μέσω της ομαδικότητας επαυξάνεται και η δημιουργικότητα των εργαζομένων, ενώ κατανοείται καλύτερα και σε βάθος το όραμα και η αποστολή του οργανισμού, κοινωνοί του οποίου γίνονται όλοι, ανάλογα με τις υπευθυνότητες που κάθε εργαζόμενος έχει.

Οπότε μέσω της μετακίνησης δύναμης, ανταμοιβών, γνώσεων, πληροφοριών και δυνατοτήτων λήψης αποφάσεων, από τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια στα χαμηλότερα τμήματα του οργανισμού και μέσω της εφαρμογής των δραστηριοτήτων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε ένα περιβάλλον συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία

λήψης αποφάσεων και συνεργασίας μεταξύ τους, μπορεί να επιτυγχάνεται διαρκής βελτίωση και να διατηρείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.3.1 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΤΥΠΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Μπορούμε να διακρίνουμε τις ομάδες σε δύο κύριες κατηγορίες³: τις *τυπικές* και τις *άτυπες*. Μια *τυπική ομάδα* αποτελείται από άτομα στα οποία η επιχείρηση επιβάλλει ένα συγκεκριμένο τρόπο δράσης και συμπεριφοράς και στα οποία παρέχει ευθύνες και τα εξουσιοδοτεί για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος. Η ύπαρξη και λειτουργία των τυπικών ομάδων μπορεί να είναι προσωρινή ή μόνιμη, ενώ η παρουσία τους φαίνεται στο οργανόγραμμα κάθε επιχείρησης.

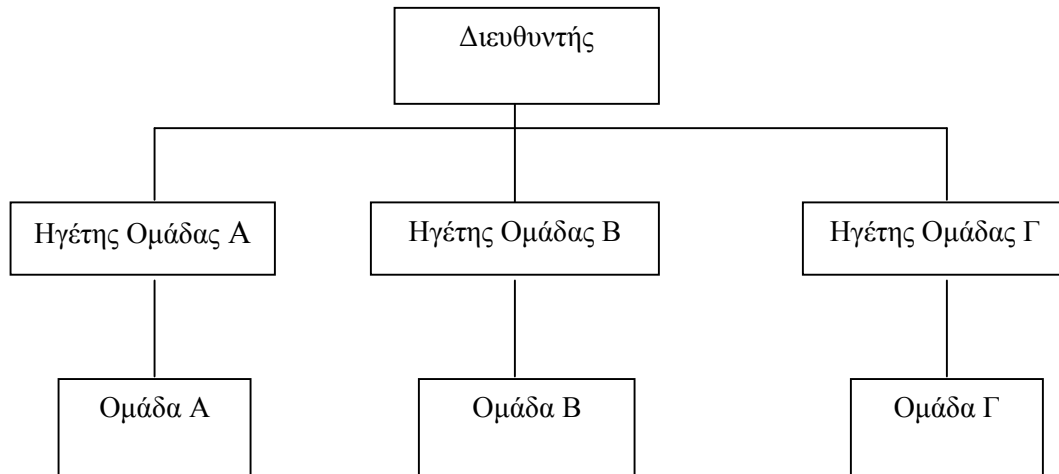
Η *άτυπη ομάδα* δημιουργείται από τις σχέσεις συνεργασίας και αλληλεπίδρασης των εργαζομένων, που όμως δεν ορίζονται από την επιχείρηση. Οι άτυπες ομάδες είναι οι λεγόμενες «κοινωνικές ομάδες», οι οποίες προσανατολίζονται στον άνθρωπο και τις ανάγκες του. Τέτοιου είδους ανάγκες είναι για παράδειγμα η ανάγκη για ασφάλεια και σιγουριά στο εργασιακό του περιβάλλον, η ανάγκη που έχει το άτομο να νιώθει ότι είναι ενταγμένο σε κάποιο σύνολο, που έχει κοινές προσδοκίες, εμπειρίες, συναισθήματα και ενδιαφέροντα, ενώ επιπλέον μέσω της συμμετοχής του σε αυτές τις ομάδες μπαίνει γρηγορότερα στο κλίμα και τις απαιτήσεις της εργασίας, ιδιαίτερα εάν πρόκειται για νεοπροσληφθέντα άτομα.

2.3.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΟΜΗ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εσωτερική δομή των ομάδων απαρτίζεται από τον ηγέτη της ομάδας (Team Leader) και τα μέλη της ομάδας (Team Members). Ο ηγέτης της ομάδας είναι αρμόδιος για τον προγραμματισμό των συνεδριάσεων, την ανάθεση των στόχων και την κράτηση του προγράμματος-χρονοδιαγράμματος εκτέλεσης των εργασιών. Τα μέλη της ομάδας συνεργάζονται για να λύσουν μαζί τα κοινά προβλήματα. Έρευνες⁴ έχουν δείξει ότι ο μέγιστος αριθμός εργαζομένων που μπορεί να διευθύνει ο ηγέτης μιας ομάδας δεν πρέπει να ξεπερνάει τα έξι άτομα (σε επόμενο τμήμα της εργασίας, θα δείξουμε την αντίθετη σχέση που υπάρχει μεταξύ του μεγέθους της ομάδας και της αποδοτικότητάς της). Ένας

προϊστάμενος μπορεί να ελέγχει και να εποπτεύει περισσότερα άτομα, αν καθένα από τα οποία έχει αναλάβει ξεχωριστά καθήκοντα.

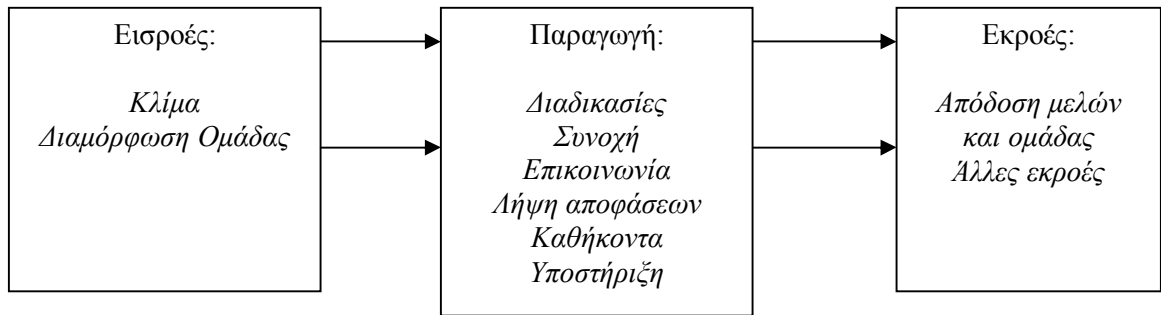
Στο ακόλουθο σχήμα φαίνεται μια μορφή οργανωσιακής δομής που ακολουθούν πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις.



ΣΧΗΜΑ 1. Δομή διοίκησης ομάδων στις σύγχρονες επιχειρήσεις

Βάσει του παραπάνω σχήματος, υπάρχουν ομάδες εργασίας που η καθεμιά τους εποπτεύεται από τον ηγέτη της, ενώ οι ηγέτες των ομάδων αναφέρουν την πορεία της εργασίας τους στον διευθυντή του οργανισμού. Βέβαια, πρέπει να αναφέρουμε ότι το προηγούμενο υπόδειγμα δεν είναι πανάκεια και ότι στην εποχή μας, αρχίζει και εφαρμόζεται όλο και σε μεγαλύτερο βαθμό, η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων των οργανισμών, με αποτέλεσμα να καθιερώνεται συνεργασία μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικά τμήματα και επίπεδα μέσα στην ιεραρχική κλίμακα, γεγονός που κάνει τους εργαζόμενους όλων των βαθμίδων, να αισθάνονται ότι συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται ένα βασικό μοντέλο αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας στα πλαίσια του σύγχρονου ανταγωνισμού.



ΣΧΗΜΑ 2. Μοντέλο αποτελεσματικής Ομαδικής Εργασίας

Το παραπάνω σχήμα⁵ περιγράφει τις απαιτούμενες εισροές και τα μέσα που απαιτούνται για να φθάσουμε στα προσδοκώμενα ομαδικά αποτελέσματα. Σε αυτό το σημείο θα αναλύσουμε τους παράγοντες του εν λόγω μοντέλου:

- *Εισροές*: οι παράγοντες που συνήθως ελέγχονται και επηρεάζονται από τη διοίκηση ενός οργανισμού. Συμπεριλαμβάνουν το *κλίμα* (climate) μέσα στον οργανισμό και τη *διαμόρφωση-σχηματισμό των ομάδων εργασίας* (group configuration). Το κλίμα αναφέρεται στο κατά πόσο το εργασιακό περιβάλλον μιας επιχείρησης δίνει τη δυνατότητα στη δημιουργία ομάδων εργασίας (για την κουλτούρα μιας επιχείρησης και το ρόλο της στην καλλιέργεια ομαδικής εργασίας, θα αναφερθούμε σε επόμενο τμήμα του εν λόγω κεφαλαίου). Ο σχηματισμός των ομάδων εργασίας αναφέρεται στο μέγεθος της ομάδας και στο μείγμα των απαιτούμενων χαρακτηριστικών που απαιτούνται να έχουν τα μέλη της για την ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ τους.
- *Παραγωγή*: αναφέρεται στις δραστηριότητες που απαιτούνται για την μετατροπή των εισροών σε εκροές (στο τελικό αποτέλεσμα). Συμπεριλαμβάνει: τις κοινές *διαδικασίες* (team processes) με τις οποίες ασχολούνται τα μέλη μιας ομάδας για την επίτευξη του κοινού της στόχου. Δηλαδή, πρέπει να υπάρχει πειθαρχία και συμμόρφωση όλων των μελών στον κοινό και ξεκάθαρο σε όλους ομαδικό στόχο. Η *συνοχή* (cohesiveness) αναφέρεται στα συναισθήματα αλληλεξάρτησης, δέσμευσης, συνεργασίας και αρμονίας μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Η *επικοινωνία* (communication) μεταξύ των μελών πρέπει να είναι ακριβής, ξεκάθαρη, ενώ πρέπει να επικρατεί μεταξύ τους ειλικρίνεια και εμπιστοσύνη. Επιπλέον σε αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνεται η *δυνατότητα λήψης*

αποφάσεων από όλους τους εργαζομένους και η οποία εξουσιοδοτείται από την ανώτατη ηγεσία ενός οργανισμού, η οποία διαρκώς συμπαραστέκεται και υποστηρίζει το ομαδικό πνεύμα εργασίας (για τη σημασία της ενδυνάμωσης των εργαζομένων θα αναφερθούμε σε επόμενο τμήμα της εργασίας μας).

- *Εκροές-Αποτελέσματα*: σε αυτό το στάδιο ανήκουν τα τελικά αποτελέσματα από την ομαδική εργασία, που μπορεί να είναι αναφορικά με το σύνολο της ομάδας, η *επίτευξη των εταιρικών στόχων* (παραγωγικότητα, κερδοφορία, μείωση λειτουργικών εξόδων, βελτίωση ποιότητας και διαρκής συμμόρφωση στις προδιαγραφές βάσει των απαιτήσεων των πελατών), αλλά και των στόχων των ίδιων των ατόμων, όπως είναι η *προσωπική ικανοποίηση και ανάπτυξη των μελών της ομάδας εργασίας* (ελευθερία στον εργασιακό χώρο, αναγνώριση για τα ατομικά επιτεύγματα, αίσθημα συνεισφοράς στο τελικό αποτέλεσμα, ενδιαφέρον από την ίδια την εργασία).

2.4 ΛΟΓΟΙ ΚΑΘΙΕΡΩΣΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (TEAMWORK)

Η τάση για ομαδική εργασία αυξάνεται όλο και περισσότερο με το πέρασμα των χρόνων στους σύγχρονους οργανισμούς. Ποιες όμως είναι οι βασικές ανάγκες⁶ που οδηγούν τις επιχειρήσεις στην καθιέρωση αυτής της εργασιακής κουλτούρας;

- Οι σύγχρονες επιχειρήσεις δεν βασίζονται πλέον στην παραδοσιακή ιεραρχική δομή, αλλά καθιερώνουν το ομαδικό κλίμα εργασίας. Οι εργαζόμενοι αρχίζουν να εκπαιδεύονται ομαδικά, αφού και στο πραγματικό περιβάλλον εργασίας θα εργάζονται ομαδικά.
- Το άνοιγμα των αγορών και οι ραγδαίες εξελίξεις στο χώρο της τεχνολογίας και των επικοινωνιών επιτάσσει την ομαδικότητα στον εργασιακό χώρο, αφού θα συνεργάζονται στα ίδια τμήματα άτομα από διαφορετικές χώρες, με διαφορετικά βιώματα και εμπειρίες (σε παγκόσμια κλίμακα). Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι όσον αφορά τις τεχνολογικές εξελίξεις, η πρόοδος στο χώρο της πληροφορικής και ιδιαίτερα η ολοένα και αυξανόμενη χρήση του διαδικτύου, έχει δημιουργήσει και ομάδες που μπορούν να εργάζονται από απόσταση, ακόμα και χωρίς να έχουν οπτική επαφή.

- Οι απαιτήσεις στα πλαίσια του σύγχρονου ανταγωνισμού απαιτούν την ύπαρξη ομαδικότητας στο επαγγελματικό περιβάλλον και αυτό γιατί οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα μέσα από την καθημερινή τους συνεργασία, να αποκτούν εμπειρίες, γνώσεις και δεξιότητες, που συμβάλλουν στην επίτευξη καλύτερου τελικού αποτελέσματος.

2.5 ΕΞΕΛΙΞΗ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ύπαρξη ομάδων στον εργασιακό χώρο δεν είναι ένα καινούριο φαινόμενο⁷. Σε επίσημη ή ανεπίσημη μορφή υπάρχουν εδώ και εκατοντάδες χρόνια. Υποστηρίζεται ότι οι ομάδες υπάρχουν από τότε που υπάρχει και ανθρώπινη ζωή και δεν πρόκειται για κάτι νέο που ανακαλύφθηκε πρόσφατα και τέθηκε σε εφαρμογή από τη διοίκηση των επιχειρήσεων.

Αν και όπως αναφέραμε η ύπαρξη ομάδων δεν είναι ένα νέο φαινόμενο, εντούτοις επισήμως παρουσιάστηκε στον επιχειρησιακό τομέα τη δεκαετία του 1960. Την περίοδο εκείνη, οι αμερικάνικες επιχειρήσεις έδωσαν ιδιαίτερη βαρύτητα στην συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, αναφορικά με την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών. Η πρώτη φάση ήταν η λεγόμενη «*Κίνηση για την Ποιότητα της Εργασιακής Ζωής*» (Quality of Work Life Movement). Στο στάδιο αυτό, η ανώτατη ηγεσία ζητούσε από τους εργαζομένους της, να κάνουν προτάσεις για τρόπους μέσω των οποίων η εργασία των τελευταίων θα γινόταν πιο εύκολη και ευχάριστη.

Την δεκαετία του 1970, παρουσιάστηκαν οι λεγόμενοι «*Κύκλοι Εργασίας*» (Quality Circles), οι οποίοι αποτελούνταν από μικρές ομάδες εργαζομένων και προϊσταμένων, που λάμβαναν κατάλληλη μόρφωση για τη λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων που παρουσιάζονταν στα καθήκοντά τους. Επιπλέον, είχαν τη δυνατότητα να κάνουν προτάσεις, συστάσεις και υποδείξεις στην ανώτατη ηγεσία.

Τη δεκαετία του 1980, πολλοί οργανισμοί προχώρησαν ένα βήμα παρακάτω δημιουργώντας τις λεγόμενες «*Ομάδες Διοίκησης Ολικής Ποιότητας*» (Total Quality Management Teams), που κύριος στόχος τους ήταν η επίτευξη διαρκούς βελτίωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών, μέσα από το ομαδικό πνεύμα εργασίας και πάντοτε με εστίαση στην ικανοποίηση των πελατών.

Το αμέσως επόμενο στάδιο ήταν η εμφάνιση των «Ομάδων Εργασίας» (Work Teams). Παρά την ύπαρξη ομάδων εργασίας από τη δεκαετία του 1960, εντούτοις στα τέλη της δεκαετίας του 1980 με αρχές της δεκαετίας του 1990 έγινε ιδιαίτερα αισθητή η παρουσία τους στον ευρύτερο βιομηχανικό τομέα. Στα τέλη του εικοστού αιώνα εκτιμήθηκε ότι το 90% όλων των επιχειρήσεων στη Βόρεια Αμερική είχαν κάποιας μορφής αυτοδιοικούμενων ομάδων (Self-Managed Work Teams).

Παρακάτω αναφέρονται γενικά οι κυριότερες κατηγορίες ομάδων εργασίας, ενώ γίνεται αναφορά και στις ομάδες εργασίας που σχετίζονται με την αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

2.6 ΓΕΝΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι κυριότερες κατηγορίες ομάδων εργασίας⁸ είναι οι ακόλουθες:

- *Φυσικές ομάδες εργασίας* (Natural Work Groups): άτομα που εργάζονται μαζί σε καθημερινή βάση: για παράδειγμα στο ίδιο γραφείο, ίδια τοποθεσία,, ίδια διαδικασία.
- *Επαγγελματικές Ομάδες* (Business Teams): ομάδες που επιβλέπουν για παράδειγμα μια συγκεκριμένη παραγωγική διαδικασία ή το πελατειακό τμήμα.
- *Ομάδες Διοίκησης* (Management Teams): ομάδες από ηγετικά στελέχη που ηγούνται μέσα σε ένα οργανισμό και στα οποία αναφέρονται όλες οι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα μέσα σε αυτόν. Επιπλέον, πρέπει να αναφέρουμε ότι εκτός από αυτές τις ομάδες υψηλής διοικητικής κλίμακας, υπάρχουν και οι προϊστάμενοι των επιμέρους τμημάτων, που ενώ οι ίδιοι βρίσκονται υπό την καθοδήγηση των ομάδων διοίκησης, οι τελευταίοι ηγούνται των δικών τους τμημάτων.
- *Ομάδες σχεδιασμού νέων προϊόντων και διαδικασιών* (New Product/Service Design Teams): τα μέλη των ομάδων που ασχολούνται με το σχεδιασμό ή τον επανασχεδιασμό ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.
- *Ομάδες επανασχεδιασμού συστημάτων και διαδικασιών* (Process/Systems Redesign Teams): παρόμοιες με τις ομάδες της προηγούμενης κατηγορίας, αλλά τα μέλη των ομάδων αυτών ασχολούνται περισσότερο με τις εσωτερικές λειτουργίες δημιουργίας αγαθών και υπηρεσιών.

- *Ομάδες βελτίωσης ιδέας-έργου-σχεδίου* (Improvement Project Teams): ομάδες εργασίας, που κύρια υπευθυνότητά τους είναι να βελτιώνουν τις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες και εκτελούμενες δραστηριότητες.
- *Ομάδες υπό διασταύρωση* (Cross-Functional Teams): ομάδες των οποίων τα μέλη εργάζονται σε διαφορετικά τμήματα μέσα σε μια επιχείρηση.

2.6.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΟΥ ΣΤΗΡΙΖΟΝΤΑΙ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Αναφορικά με την εξεταζόμενη αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, υπάρχουν τρία είδη ομάδων:

- Οι «*Κύκλοι Ποιότητας*» (Quality Circles): είναι ομάδες εργαζομένων, που εστιάζονται ιδιαίτερα σε προβλήματα ποιότητας, σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που μια επιχείρηση παράγει. Οι εν λόγω ομάδες θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι είναι τα μόνα άτομα που μπορούν να γνωρίζουν καλύτερα την επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάζονται.
- Οι «*Ομάδες Υπηρεσιών Ολικής Ποιότητας*» (Total Quality Service Teams): ομάδες εργαζομένων, που εστιάζονται σε επιχειρησιακές δραστηριότητες, τις οποίες θεωρούν διαδικασίες που δύναται σημαντικά να βελτιωθούν. Οι ομάδες αυτές, επεκτείνοντας παραπάνω τη λειτουργία της πρώτης κατηγορίας ομάδων, παραδέχονται ότι ένα πρόβλημα μπορεί να είναι αποτέλεσμα μιας πιο σύνθετης διαδικασίας, ενώ εξετάζουν ολόκληρη την επιχειρησιακή διαδικασία για να καθορίσουν το βασικό πρόβλημα.
- Οι «*Αυτοδιοικούμενες Ομάδες*» (Self-Managed Teams): ομάδες εργαζομένων που αυτοδιοικούνται συλλογικά και αναλαμβάνουν υπευθυνότητες για πολλές από τις θεωρούμενες παραδοσιακές διοικητικές λειτουργίες, όπως η αξιολόγηση της απόδοσης, οι δραστηριότητες πειθαρχίας και τα οικονομικά θέματα. Παραδέχονται ότι οι διαδικασίες επηρεάζονται από την οργανωσιακή δομή μιας επιχείρησης και τις οδηγίες και εντολές της ανώτατης ηγεσίας.

2.7 ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Βάσει των μελετών του Bruce W. Tuckman και άλλων ψυχολόγων που ασχολήθηκαν με τη συμπεριφορά των ομάδων εργασίας, καταλήγουμε στα ακόλουθα τέσσερα στάδια⁹ στην πορεία ανάπτυξής τους:

- I. Το πρώτο στάδιο ανάπτυξης μιας ομάδας είναι *στάδιο σχηματισμού-μορφοποίησης της ομάδας* (Forming): σε αυτό, τα μέλη της ομάδας προσπαθούν να κατανοήσουν την αποστολή της, καθώς και τις επιμέρους αρμοδιότητές τους. Βασικότατος σε αυτή τη φάση ο ρόλος της ηγεσίας, αφού δεν έχει αποκτήσει η ομάδα τη δική της ταυτότητα και δεν έχουν ακόμα κατανοηθεί πλήρως οι υπευθυνότητες κάθε μέλους. Για αυτό και το όποιο θετικό αποτέλεσμα οφείλεται στα άτομα ξεχωριστά και όχι στην ομάδα ως σύνολο. Στο αρχικό αυτό στάδιο υπάρχει φθίνουσα πορεία στην παραγωγικότητα των εργαζομένων από τη συλλογική δουλειά και αυτό γιατί σε αυτή τη φάση ακόμα δεν έχει αποκτήσει η ομάδα εργασίας τη δική της ταυτότητα, ενώ δεν έχει γίνει και διάκριση των αρμοδιοτήτων κάθε μέλους της.
- II. Το δεύτερο στάδιο ανάπτυξης μιας ομάδας είναι *στάδιο έντονων συγκρούσεων* (Storming): σε αυτή τη φάση γίνεται προσπάθεια τα μέλη να εργαστούν ομαδικά. Υπάρχουν «διαταραχές» τόσο μεταξύ των μελών, όσο και μεταξύ των μελών και της ηγεσίας. Είναι το πιο ανησυχητικό και κρίσιμο στάδιο ανάπτυξης των ομάδων εργασίας. Μέσω αυτών των συγκρούσεων, γίνεται προσπάθεια για να αποκτήσει η ομάδα τη δική της ταυτότητα.
- III. Το τρίτο στάδιο ανάπτυξης μιας ομάδας είναι *στάδιο καθιέρωσης συγκεκριμένων κανόνων, βάσει των οποίων θα λειτουργεί η ομάδα εργασίας* (Norming): αφού πέρασαν οι όποιες αρχικές συγκρούσεις, τα μέλη νιώθουν μεγαλύτερη ασφάλεια και εμπιστοσύνη μεταξύ τους και με την ηγεσία τους. Σε αυτό το στάδιο επιτυγχάνεται αποτελεσματική διαπραγμάτευση σχετικά με τη δομή της ομάδας, την ιεράρχηση και την καθιέρωση κανόνων που αφορούν την λήψη αποφάσεων, την επικοινωνία και την ηγεσία. Από το στάδιο αυτό και μετά φαίνεται το θετικό αποτέλεσμα από την ομαδική προσπάθεια, δηλαδή βλέπουμε την αύξηση του επιπέδου παραγωγικότητας.

IV. Το τέταρτο στάδιο ανάπτυξης μιας ομάδας είναι *στάδιο εκτελεστικό* (Performing): τα μέλη συμπεριφέρονται ώριμα και ομαδικά και μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας και ανατροφοδότησής τους, εστιάζουν τις προσπάθειές τους στην επίτευξη των αρχικά τιθέμενων στόχων. Από το στάδιο αυτό και μετέπειτα φαίνεται η αποτελεσματική λειτουργία της ομαδικής εργασίας.

2.8 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Για την περιγραφή των ομάδων εργασίας¹⁰, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα σύνολο από έξι βασικά χαρακτηριστικά:

- *Δομή*: με τον όρο αυτό αναφερόμαστε στο μέγεθος, την εσωτερική διάρθρωση και τη σύνθεση της ομάδας.
- *Ρόλος των μελών της*: αναφερόμαστε στην κατανομή καθηκόντων και ιδιοτήτων μεταξύ των μελών της ομάδας εργασίας.
- *Ηγεσία*: αντιπροσωπεύει τις αξίες και τα κίνητρα της ομάδας. Εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι ως ηγεσία θεωρούμε τους ιδιοκτήτες μιας επιχείρησης ή οργανισμού, οι οποίοι καθορίζουν την αποστολή και τις αξίες που πρέπει να ακολουθεί κάθε εργαζόμενος σε ένα περιβάλλον ομαδικής εργασίας, ενώ μέσω της ηγεσίας δίνονται και κίνητρα για να συνηθίσει ο εργαζόμενος να εργάζεται συλλογικά με τους συναδέλφους του.
- *Βαθμός συνοχής*: η ικανότητα της ομάδας να επηρεάζει και να συγκρατεί τα μέλη της.
- *Κανόνες της ομάδας*: γίνεται αναφορά στα πρότυπα ατομικής και συλλογικής συμπεριφοράς, που έχει αποδεχθεί, αναπτύξει και καθιερώσει η ομάδα.
- *Το γόητρο των θέσεων και των μελών*: η επιρροή που διαθέτει κάθε μέλος μέσα στην ομάδα.

2.9 ΡΟΛΟΙ ΜΕΛΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι ακόλουθοι ρόλοι περιγράφουν τα χαρακτηριστικά και τις αρμοδιότητες του κάθε μέλους, ώστε μια ομάδα να είναι αποτελεσματική. Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των ρόλων των μελών των ομάδων εργασίας, πρέπει να ξεκαθαρίσουμε και να γίνει απόλυτα κατανοητό, ότι *δεν υπάρχει ένα διαφορετικό άτομο για κάθε έναν από τους ρόλους που θα αναφερθούν στη συνέχεια, αλλά κάθε άτομο μέσα στην ομάδα του μπορεί να ακολουθεί όλους τους ρόλους*. Είναι οι παρακάτω¹¹:

I. *«Co-Ordinator»*: είναι το άτομο που ελέγχει όλη την ομάδα συντονίζοντας τις ενέργειές της για την επίτευξη των τελικών στόχων. Θεωρείται ότι διαθέτει εκείνο το χάρισμα που τον ξεχωρίζει από την υπόλοιπη ομάδα, για αυτό και αποτελεί το ηγετικό της στέλεχος. Έχει την ικανότητα να διακρίνει τα δυνατά στοιχεία και τις αδυναμίες των μελών της και να καθορίζει τους ρόλους και τα καθήκοντα των υπολοίπων μελών. Είναι απόλυτα φιλικός με τους γύρω του και ενεργητικός αποδέκτης των λεγομένων των άλλων μελών της ομάδας.

Τα δυνατά του σημεία: είναι ώριμος, έχει αυτοπεποίθηση, καθορίζει στόχους, διακρίνει τα ισχυρά σημεία στην προσωπικότητα των υπολοίπων.

Περιοχές για βελτίωση: πολλές φορές θεωρείται από τους άλλους ότι σε κάποια σημεία η στάση του είναι συγκεκαλυμμένη και παραπλανητική.

II. *«Plant»*: βασικός ο ρόλος του στην βελτίωση της απόδοσης των μη αποτελεσματικών και χωρίς όραμα ομάδων. Είναι το πιο έξυπνο και δημιουργικό μέλος της ομάδας του, γεγονός που τον καθιστά ικανό να δίνει λύσεις όταν η τελευταία βρεθεί σε κάποια δύσκολη φάση.

Τα δυνατά του σημεία: δημιουργικότητα, βοηθάει σημαντικά στην επίλυση προβλημάτων.

Περιοχές για βελτίωση: λόγω της δημιουργικότητάς του, κάποιες φορές είναι αναποφάσιτος στο ποια ιδέα τελικά θα εκφράσει.

III. «*Shaper*»: είναι ένα άτομο γεμάτο από ενέργεια, είναι συναισθηματικό, παρορμητικό και ανυπόμονο, μερικές φορές ευερέθιστο, ενώ μπορεί να αποθαρρυνθεί πολύ εύκολα. Του αρέσουν οι αλλαγές και οι προκλήσεις.

Τα δυνατά του σημεία: δυναμισμός, εξωστρέφεια, επιμονή, τάση για αλλαγή.

Περιοχές για βελτίωση: λόγω της εξωστρέφειάς του, ξεσπάει πολύ εύκολα.

IV. «*Monitor-Evaluator*»: είναι αρκετά σοβαρός και λιγότερο δημιουργικός και καινοτόμος. Αρέσκεται στο να αναλύει τις υπάρχουσες καταστάσεις και σπάνια οι απόψεις του είναι λανθασμένες. Παρόλο που από τη φύση του είναι επικριτικός, εντούτοις προχωράει σε κριτική της ομάδας του μόνο εάν παρατηρεί κάποιο κενό ή κάποιο ελάττωμα στην λειτουργία της.

Τα δυνατά του σημεία: έξυπνος, αμερόληπτος.

Περιοχές για βελτίωση: μπορεί να θεωρηθεί ως πληκτική η συμπεριφορά του και με έλλειψη καθοδηγητικού χαρακτήρα.

V. «*Implementer*»: είναι το οργανωτικό στέλεχος της ομάδας, που μετατρέπει τις αποφάσεις και τις στρατηγικές σε καλά ορισμένες και κατανοητές αρμοδιότητες για τα μέλη της ομάδας του. Είναι ειλικρινής και του αρέσει η πειθαρχία. Εργάζεται αποδοτικά, συστηματικά και μεθοδικά.

Τα δυνατά του σημεία: αξιοπιστία, πειθαρχία, αποδοτικότητα.

Περιοχές για βελτίωση: άκαμπτος στις θέσεις του.

VI. «*Resource Investigator*»: θεωρείται το πιο ευχάριστο μέλος της ομάδας του. Είναι χαλαρός, κοινωνικός, έχει θετική προδιάθεση και ενθουσιάζεται εύκολα. Αρέσκεται σε θέματα τεχνολογίας (συστήματα επικοινωνίας, διαδίκτυο, πληροφοριακά συστήματα). Προσπαθεί να βρίσκει κάθε φορά νέες λύσεις, μέσω έρευνας των διεθνών εξελίξεων και του ανταγωνισμού. Στην ουσία αποτελεί τον συνδετικό κρίκο της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον. Του αρέσει να αυτοσχεδιάζει μέσα στην ομάδα και αποδίδει καλύτερα κάτω από συνθήκες πίεσης.

Τα δυνατά του σημεία: ενθουσιώδης και αρκετά επικοινωνιακός.

Περιοχές για βελτίωση: νιώθει πολύ εύκολα ανία, θέλει συχνά να αλλάζει περιβάλλον.

VII. «*Team Worker*»: το πιο ευαίσθητο μέλος της ομάδας, ο πιο ενήμερος των αναγκών και ανησυχιών των υπολοίπων μελών της. Καταλαβαίνει εάν κάποιος δεν είναι ειλικρινής και λειτουργεί υπόγεια. Επίσης, είναι το άτομο που γνωρίζει τους υπολοίπους και σε προσωπικό επίπεδο, πέρα από την καθημερινή τριβή τους στο εργασιακό περιβάλλον. Είναι ευχάριστο άτομο, αρκετά μετριοπαθής, αρκετά επικοινωνιακός και θεωρείται ο συνδετικός κρίκος των μελών της ομάδας μεταξύ τους, ενώ είναι και αρκετά δημοφιλής. Υποστηρίζει τις ιδέες των υπολοίπων, ενθαρρύνοντάς τους να εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους. Βασικές του αξίες είναι η συμπαράσταση, η κατανόηση, η πίστη και η διαρκής υποστήριξη.

Τα δυνατά του σημεία: καλές κοινωνικές σχέσεις, προσαρμοστικότητα, δεν αποτελεί απειλή για τους υπολοίπους, αλλά αντίθετα σημαντικό στήριγμά τους.

Περιοχές για βελτίωση: Αναποφασιστικότητα.

VIII. «*Completer-Finisher*»: ανησυχεί για το τι μπορεί να μη λειτουργήσει σωστά μέσα στην ομάδα. Θέλει να ελέγχει κάθε λεπτομέρεια, για να βλέπει και να προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες, όταν υπάρχουν ατέλειες.

Τα δυνατά του σημεία: δίνει προσοχή στην λεπτομέρεια.

Περιοχές για βελτίωση: η υπερβολική του ανησυχία, λόγω κυρίως αυτής του της εμμονής στο να ελέγχει και την παραμικρή λεπτομέρεια.

IX. «*Specialist*»: είναι το άτομο με τις εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες. Ουσιαστικά είναι ένας ρόλος που ήρθε να συμπληρώσει τους οκτώ προαναφερθέντες.

Τα δυνατά του σημεία: προσηλωμένος στο στόχο, έχει αρκετές γνώσεις και εμπειρία αναφορικά με το πεδίο δράσης του, είναι αρκετά πρακτικός.

Περιοχές για βελτίωση: μπορεί να συνεισφέρει σε συγκεκριμένα καθήκοντα μέσα στην ομάδα, δεν διακρίνεται ιδιαίτερα για το δημιουργικό πνεύμα του.

2.10 ΙΔΑΝΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Παρακάτω αναφέρονται τα ιδανικά γνωρίσματα¹² τα οποία πρέπει να χαρακτηρίζουν κάθε μέλος μιας ομάδας εργασίας:

- *Εμπιστοσύνη (Trust)*: τα μέλη της ομάδας πρέπει να είναι σε θέση να εκφράζονται ελεύθερα, χωρίς να νιώθουν φόβο και να μειονεκτούν για τις θέσεις τους. Να μπορούν να μιλούν ευθέως στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και για ευχάριστες καταστάσεις, αλλά και για θέματα που τους προβληματίζουν. Πρέπει να αναπτύξουν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης, στο οποίο όλοι θα αισθάνονται ασφαλείς.
- *Υποστήριξη (Support)*: πρέπει να παρέχεται βοήθεια σε όλα τα μέλη της ομάδας, όποτε και αν την χρειαστούν. Πρέπει να έχουν την αίσθηση ότι ανήκουν σε μια ομάδα.
- *Επικοινωνία (Communication)*: Η ανοικτή επικοινωνία είναι ένα σημαντικό στοιχείο της ομαδικής εργασίας. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να είναι σε θέση να εξηγήσουν τις ιδέες και τις ανησυχίες τους για οποιοδήποτε ζήτημα και αν προκύψει. Η ταυτόχρονη χρήση της επαναπληροφόρησης, της ενεργητικής ακρόασης και του σεβασμού στα λεγόμενα των άλλων, συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.
- *Στόχοι ομάδας (Team Objectives)*: οι υπάλληλοι πρέπει να ξέρουν ποιοι είναι οι στόχοι τους, έτσι ώστε να μπορούν να λειτουργήσουν με λεπτομέρεια για την επίτευξή τους. Δηλαδή, πρέπει οι στόχοι της ομάδας να είναι ξεκάθαροι σε όλα τα μέλη της και βέβαια πρέπει να γίνονται δεκτοί και να συμφωνούν όλα τα μέλη για την επίτευξή τους.
- *Κατάλληλη Ηγεσία (Appropriate Leadership)*: οι αποδοτικές ομάδες εργασίας καθοδηγούνται από ηγετικά στελέχη που μπορούν να επιτυγχάνουν αποτελέσματα μέσα από τις προσπάθειες και τις δυνατότητες των μελών που την απαρτίζουν.
- *Χρήση των ικανοτήτων των μελών (Utilization of Members)*: Οι δυνατότητες και η εμπειρία κάθε προσώπου πρέπει να χρησιμοποιούνται κατάλληλα προς όφελος της ομάδας.
- *Έλεγχος (Control)*: κάθε μέλος πρέπει να ελέγχεται για τις αρμοδιότητες-υπευθυνότητες που του έχουν ανατεθεί.
- *Ανάδραση (Feedback)*: πρέπει διαρκώς τα μέλη των ομάδων εργασίας να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους, έτσι ώστε μέσα από αυτήν την συνεχή ανάδραση μεταξύ τους να επέρχεται διαρκής βελτίωση. Το εν λόγω γνώρισμα είναι το

«κλειδί» για την τροποποίηση της συμπεριφοράς του ατόμου, που αποσκοπεί στο να βελτιώσει την εργασιακή του απόδοση, ενώ συμβάλλει και στην αποτελεσματικότερη διαπροσωπική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Βέβαια, για να υπάρχει και να αποδίδει καρπούς, πρέπει ο εργαζόμενος να ενθαρρύνει την ελεύθερη έκφραση των άλλων, να είναι ενεργητικός αποδέκτης των λεγομένων τους (active listening), να δέχεται την κριτική και τις γνώμες των συναδέλφων του και να εστιάζεται σε περιοχές που επιδέχονται περαιτέρω βελτίωση, προβαίνοντας βέβαια σε διορθωτικές ενέργειες.

2.11 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι βασικές προϋποθέσεις¹³ για την αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας είναι οι παρακάτω:

- Δεν πρέπει το μέγεθος της ομάδας να είναι μεγάλο. Ο ιδανικός αριθμός μελών μιας ομάδας είναι τα τέσσερα άτομα. Όσο αυξάνονται τα μέλη μιας ομάδας, τόσο μειώνεται η αξία-συνεισφορά κάθε ατόμου ξεχωριστά στην τελική προσπάθεια.
- Ο σκοπός της ομάδας πρέπει να είναι γνωστός και αποδεκτός από όλα τα μέλη της ομάδας εργασίας και τα μέλη της να εμπλέκονται για την επίτευξή του, προσπαθώντας να εξισορροπήσουν τις προσωπικές τους ανάγκες με τις ανάγκες της ομάδας τους.
- Οι ικανότητες των μελών πρέπει να είναι συμπληρωματικές. Οπότε, βασικός είναι και ο ρόλος της σωστής επιλογής των μελών της ομάδας. Δηλαδή, πρέπει να επιλέγονται άτομα που μέσα από την αλληλεξάρτησή τους θα αλληλοσυμπληρώνονται και θα μπορούν να συνεργάζονται αρμονικά για να επιτυγχάνουν τους στόχους της ομάδας.
- Δεν πρέπει να υπάρχει σημαντική ιεραρχική διαφοροποίηση μεταξύ των μελών.
- Οι στόχοι και τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να είναι γνωστά και σαφή, τόσο σε επίπεδο μέλους, όσο και σε επίπεδο ομάδας.
- Η ευθύνη και η συνεισφορά κάθε μέλους πρέπει να είναι διακριτή. Δηλαδή, υπάρχουν σαφώς κατανεμημένοι και ξεκάθαροι ρόλοι και λειτουργίες μέσα στην ομάδα εργασίας.
- Απαιτείται αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών της ομάδας.

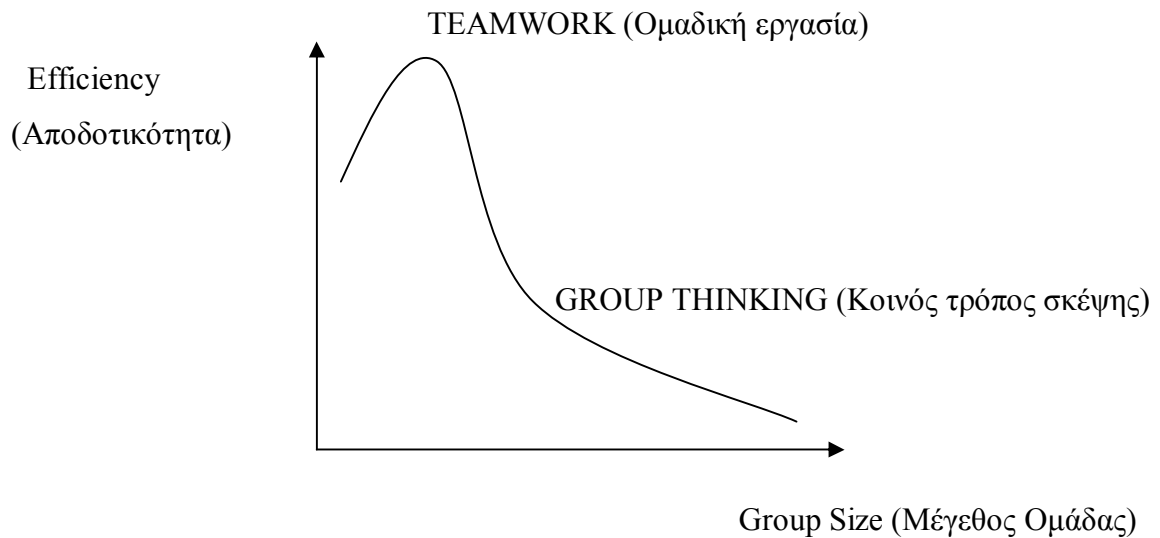
- Απαιτείται αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών της ομάδας για την επίτευξη του κοινού στόχου.
- Η ομάδα να εκτιμάται και να αναγνωρίζεται σαν μια μονάδα (unit) και όχι σαν ένωση από διαφορετικά άτομα.
- Ο επικεφαλής της ομάδας (Team Leader) πρέπει να έχει την ικανότητα να χειρίζεται αποτελεσματικά τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των προσωπικοτήτων των μελών της.

Επομένως για την αποτελεσματικότητα της ομαδικής εργασίας απαιτούνται ουσιαστικά οι ακόλουθες δεξιότητες:

- *Ομαδικός σχεδιασμός/λήψη αποφάσεων (Group Decision Making/Planning)*: αναφέρεται στη δυνατότητα να προσδιοριστούν τα προβλήματα και να συγκεντρωθούν, αξιολογηθούν και να συνδεθούν οι συλλεγόμενες πληροφορίες.
- *Ύπαρξη προσαρμοστικότητας και ευελιξίας (Adaptability/Flexibility)*: αναφέρεται στη χρήση μιας ποικιλίας καθηκόντων, συνεχιζόμενη παροχή βοήθειας όποτε απαιτείται, ρύθμιση και αναδιανομή καθηκόντων και διαρκή ανατροφοδότηση για επίτευξη συνεχούς βελτίωσης.
- *Διαπροσωπικές σχέσεις (Interpersonal Relations)*: αναφέρεται στην υποστήριξη των ομαδικών αποφάσεων, στην κατανομή αρμοδιοτήτων, στη βοήθεια των άλλων μελών της ομάδας και στη λήψη αμοιβαία αποδεκτών αποφάσεων και λύσεων.
- *Δεξιότητες επικοινωνίας (Communication skills)*: αναφέρεται στην παροχή ολοκληρωμένων πληροφοριών που θα διακρίνονται για την σαφήνεια και την περιεκτικότητά τους.

2.12 ΣΧΕΣΗ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ

Αναφορικά με τη σχέση *μεγέθους ομάδας και αποδοτικότητάς*¹⁴ της, μπορούμε να παρατηρήσουμε το ακόλουθο σχήμα:



ΣΧΗΜΑ 3. Μέγεθος ομάδας ενάντια στην αποτελεσματικότητά της

Όσο ο αριθμός των μελών της ομάδας εργασίας (μέγεθος ομάδας) αυξάνεται, τόσο μειώνεται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά της. Και αυτό γιατί, δημιουργείται ένας ομοιόμορφος και κοινός τρόπος σκέψης (group thinking), που όπως παρατηρούμε και από το παραπάνω σχήμα, μειώνει το τελικό ομαδικό αποτέλεσμα (αναφορικά με τη σημασία του ομοιόμορφου τρόπου σκέψης, θα γίνει εκτενής λόγος παρακάτω). Αντιθέτως, όσο μικρότερο είναι το μέγεθος της ομάδας, τόσο θετικότερα είναι τα αποτελέσματα της ομαδικής εργασίας (Teamwork).

Οπότε, παρατηρώντας το παραπάνω σχήμα που αναφέρεται στην αντίστροφη σχέση μεγέθους ομάδας και αποδοτικότητάς της, μπορούμε να πούμε ότι για να είναι αποτελεσματική μια ομάδα εργασίας πρέπει να αποτελείται από μικρό αριθμό ατόμων (για τον ιδανικό αριθμό των μελών των ομάδων εργασίας θα αναφερθούμε σε επόμενο τμήμα της εργασίας).

Με την επικράτηση ομαδικού πνεύματος συνεργασίας¹⁵:

- Αυξάνεται η δημιουργικότητα των εργαζομένων.
- Συντονίζεται και οργανώνεται αποτελεσματικότερα η συνολική προσπάθεια.
- Δίνεται βαρύτητα και στις λεπτομέρειες, στις οποίες ο εργαζόμενος δεν θα έδινε σε ατομικό επίπεδο.
- Υποστήριξη των συναδέλφων τους, αφού όλοι μαζί αποσκοπούν στην επίτευξη του ίδιου στόχου.
- Μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά πολύπλοκα προβλήματα και καταστάσεις.
- Παύουν να υπάρχουν οργανωσιακά εμπόδια, αφού συνεργάζονται άτομα από διαφορετικά τμήματα μέσα στην επιχείρηση.
- Η ποιότητα των τελικών αποφάσεων μιας αποτελεσματικής ομάδας εργασίας είναι πολύ υψηλή, αφού στηρίζεται σε θέσεις ατόμων με διαφορετικές προσωπικότητες και χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Συνέπεια αυτού του γεγονότος είναι ότι μέσα από τις αντιθέσεις επέρχεται η σύνθεση και το τελικό αποτέλεσμα εκφράζει εξίσου όλα τα μέλη της ομάδας.
- Φανερώνονται κρυφά ταλέντα των εργαζομένων, που δεν είχαν βγει ως τότε στην επιφάνεια.
- Τα άτομα κατά ομάδες (individuals in groups) μπορούν να εκτελέσουν ταχύτερα μεγαλύτερο μέρος εργασίας, από ότι η ομάδα ατόμων (group of individuals), που ναί μεν προσπαθεί να εκτελέσει τους ίδιους στόχους χωρίς όμως την ύπαρξη συντονισμού.
- Ο υπάλληλος νιώθει ότι συμβάλλει και ο ίδιος με τη σειρά του σε μεγάλο βαθμό στο τελικό αποτέλεσμα-είναι μέρος της όλης προσπάθειας.
- Βελτιώνονται οι σχέσεις τόσο μεταξύ των υπαλλήλων και προμηθευτών, όσο και με τους τελικούς καταναλωτές (ιδιαίτερα στις εταιρίες παροχής υπηρεσιών).
- Κάθε άτομο πρέπει να σέβεται τις ιδιαιτερότητες-διαφορές των άλλων μελών της ομάδας (σε αυτό το χαρακτηριστικό θα αναφερθούμε λεπτομερέστερα, όταν αναλύουμε τις ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον από τη σκοπιά της ψυχολογίας).

- Επιπλέον, πρέπει να αναφέρουμε, ότι βάσει ερευνών¹⁶ που πραγματοποιήθηκαν σε επιχειρήσεις επτά χωρών που μετέτρεψαν τα παραδοσιακά εργασιακά συστήματα σε συστήματα που βασίζονται στην ομαδική εργασία, επιτεύχθηκαν τα ακόλουθα οικονομικά αποτελέσματα: 93% αύξηση της παραγωγικότητας, 86% μείωση των λειτουργικών εξόδων, 86% βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών, βελτίωση της εργασιακής συμπεριφοράς και των εργασιακών σχέσεων κατά 70%. Επίσης, πρόσφατες έρευνες υποδεικνύουν μια ισχυρά θετική αλληλοσυσχέτιση μεταξύ των πρακτικών εμπλοκής των εργαζομένων και των τελικών αποτελεσμάτων (βελτίωση παραγωγικότητας, ποιότητας, ανταγωνιστικότητας, κερδοφορίας, ικανοποίησης των εργαζομένων και των τελικών καταναλωτών από τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που λαμβάνουν). Γενικά, λέγοντας συμμετοχή (participation) των εργαζομένων, εννοούμε το βαθμό επίδρασης που έχουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην ποικιλία των θεμάτων γύρω από τα οποία παίρνονται οι εν λόγω αποφάσεις. Έρευνες δείχνουν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με τη βελτίωση της αποδοτικότητας, αυξάνοντας την ικανοποίηση και την παραγωγικότητά τους. Έτσι, τα συστήματα που δίνουν βαρύτητα στην εργασιακή συμμετοχή επαυξάνουν την κινητικότητα των εργαζομένων, όπως και την ικανότητά τους να επιδρούν στα θέματα ποιότητας και ροής της εργασίας.

2.12.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

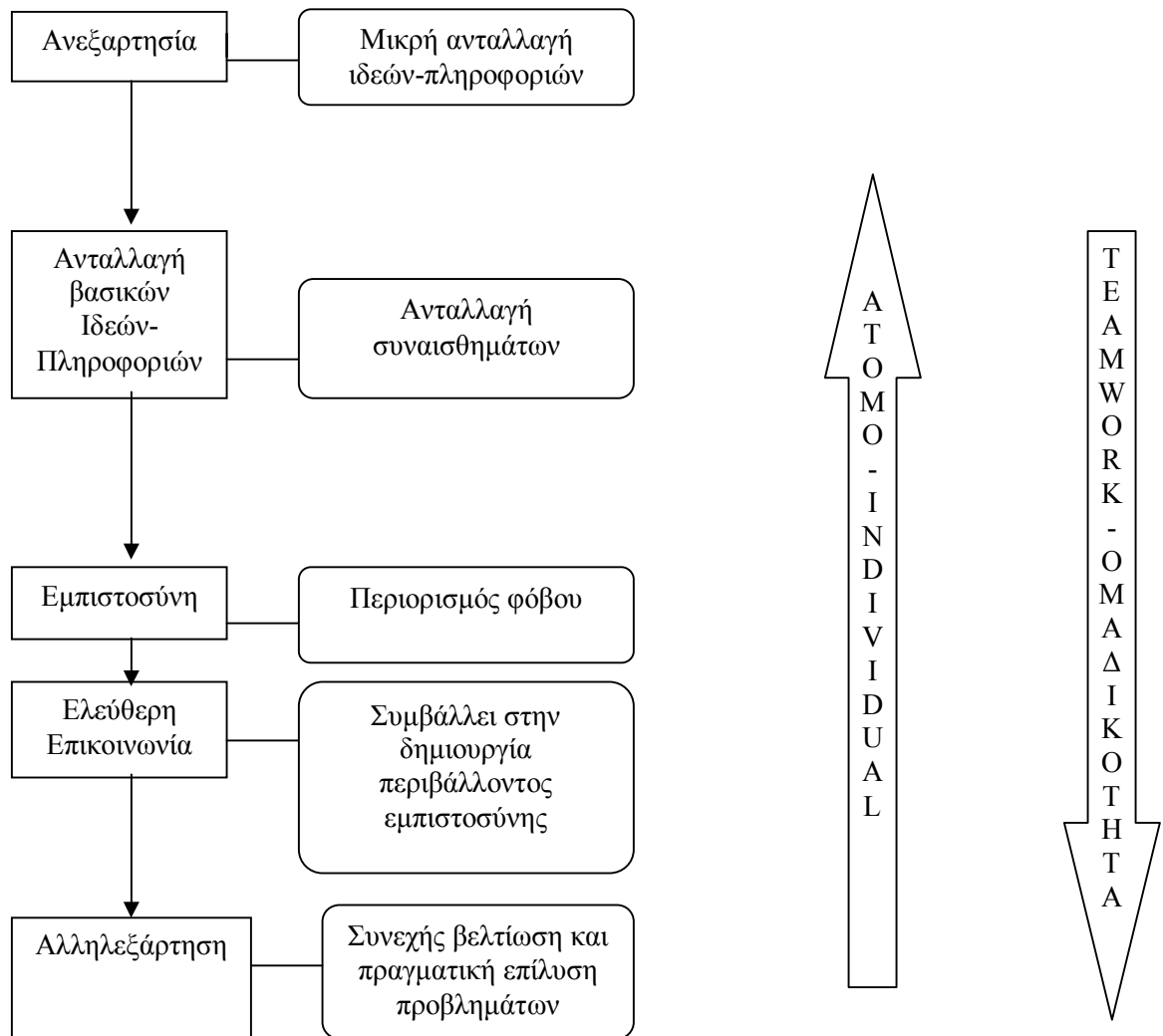
Πιο συγκεκριμένα, τα πρακτικά οφέλη από την ομαδική προσπάθεια στο εργασιακό περιβάλλον είναι τα ακόλουθα:

- *Βελτιωμένες αποδοχές, υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας και αποδοτικότητας.* Τα εξειδικευμένα άτομα που παρακινούνται από την διοίκηση να εργαστούν ομαδικά, αποδίδουν περισσότερο, ενώ εργάζονται πιο σκληρά και με μεγαλύτερο πάθος.
- *Μειωμένες δαπάνες και απώλεια.* Οι εξειδικευμένοι και παρακινημένοι άνθρωποι εξετάζουν συνεχώς την εργασία τους, για να συμβάλλουν στη μείωση των δαπανών και της απώλειας.

- Η επένδυση σε αξιόλογα άτομα που στηρίζουν την εργασία τους στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συμβάλλει στην *βελτίωση της ποιότητας των συστημάτων και διαδικασιών στο εργασιακό περιβάλλον*.
- *Βελτίωση της υποκίνησης των εργαζομένων*, μέσω της προσωπικής ανάπτυξης και συμμετοχής τους στην επίτευξη των εταιρικών στόχων, καθώς και αναγνώρισης των επιτευγμάτων τους. Αυτό συνεπάγεται *βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων, μεγαλύτερη ικανοποίησή τους από την εργασία τους και άρα μικρότερα ποσοστά παραιτήσεων και απολύσεων*, ενώ κάθε εργαζόμενος νιώθει πιο έτοιμος να δεχθεί τυχόν αλλαγές στα πλαίσια του σύγχρονου ανταγωνισμού.
- *Μεγαλύτερη ικανοποίηση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πελατών κάθε επιχείρησης*.
- Δημόσια αναγνώριση της ομαδικής προσπάθειας από την διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να συνεπάγεται *αλλαγή θέσης ή προαγωγής του εργαζομένου σε υψηλότερα διοικητικά κλιμάκια*.
- Συμπερασματικά, μέσω της ομαδικής εργασίας, που στηρίζεται στον άνθρωπο και στην ικανοποίησή του από το περιβάλλον στο οποίο απασχολείται και στην απόλυτη συμβολή και εμπλοκή του στην επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης, επιτυγχάνονται *υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας*, με αποτέλεσμα η επιχείρηση που εφαρμόζει την εξεταζόμενη μορφή διοίκησης των εργαζομένων, να αποκτάει *ανταγωνιστικό πλεονέκτημα* από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

2.13 ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗ ΜΕΛΩΝ ΜΕΣΩ TEAMWORK

Στο σχήμα που ακολουθεί¹⁷, φαίνεται η πορεία από την ανεξαρτησία στην αλληλεξάρτηση των μελών, μέσω της ομαδικής εργασίας, που συμβάλλει στην παραγωγή αποτελεσμάτων γρηγορότερα και οικονομικότερα.



ΣΧΗΜΑ 4. Η πορεία από την ανεξαρτησία στην αλληλεξάρτηση μέσω του Teamwork

Η ομαδική εργασία (Teamwork) αφοσιώνεται στην βελτίωση της ποιότητας, μετατρέποντας την ανεξαρτησία (independence) σε αλληλεξάρτηση (interdependence) και δέσμευση μεταξύ των μελών της ομάδας για την επίτευξη των κοινών στόχων, μέσω της επικοινωνίας, της εμπιστοσύνης και της ελεύθερης ανταλλαγής ιδεών, γνώσεων, δεδομένων και πληροφοριών. Αντίθετα, όταν το άτομο λειτουργεί ατομικιστικά, χωρίς τη συνεργασία με άλλους εργαζομένους, οδηγούμαστε στην πλήρη ανεξαρτησία, αφού τώρα κάθε εργαζόμενος λειτουργεί μόνος του, με αποτέλεσμα να μη δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης στον εργασιακό χώρο, να μην πραγματοποιείται ανταλλαγή γνώσεων, ιδεών

και πληροφοριών, να επικρατεί ένα κλίμα φόβου, στο οποίο ο εργαζόμενος φοβάται να εκφράσει ελεύθερα τη γνώμη του, ενώ έχει την αίσθηση ότι ο συνάδελφός του είναι έτοιμος να τον κριτικάρει και να τον μειώσει.

2.13.1 ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΠΟΥ ΕΠΙΤΡΕΠΟΥΝ ΤΗΝ ΠΟΡΕΙΑ ΣΤΗΝ ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗ ΜΕΣΩ TEAMWORK

Σε αυτό το σημείο είναι πολύ βασικό να αναφέρουμε τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν έναν *υγιή οργανισμό*¹⁸, μέσα στον οποίο μπορεί να εφαρμοστεί η αρχή της ομαδικότητας στους εργαζομένους όλων των βαθμίδων και να αυξηθεί η παραγωγικότητά τους:

- Ο οργανισμός δημιουργεί ένα περιβάλλον εργασίας, που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να επικοινωνούν μεταξύ τους με ειλικρίνεια, αμοιβαίο σεβασμό και εκτίμηση και πάνω από όλα με ηθικές αξίες. Στο περιβάλλον αυτό, όλοι δουλεύουν μαζί, με σκοπό να γίνει πιο κατανοητή η φύση της εργασίας και η αποστολή του οργανισμού.
- Αποτελείται από ηγετικά στελέχη που είναι διατεθειμένα να στηρίζουν, να βοηθήσουν και να ενδυναμώσουν το εργατικό δυναμικό του οργανισμού σε οποιαδήποτε στιγμή. Επιπλέον, η ηγεσία του υποστηρίζει τη συμμετοχική διοίκηση και την ομαδικότητα.
- Ο οργανισμός διαρκώς προσπαθεί να εξελίσσεται και να κοιτάζει μπροστά, επιδιώκοντας την αλλαγή και προβαίνοντας σε ενέργειες διόρθωσης των λαθών του παρελθόντος.
- Παρέχει διαρκή εκπαίδευση στους εργαζομένους όλων των βαθμίδων.
- Υποστηρίζει την σωματική και πνευματική υγεία όλων των εργαζομένων.
- Επιλέγει άτομα με διαφορετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα και προσωπικότητες που μέσα από την ομαδική εργασία θα συμβάλλουν όχι μόνο στο καλό της επιχείρησης, αλλά και στο καλό κάθε ατόμου, αφού ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να αφομοιώνει και να εφαρμόζει τα θετικά στοιχεία των συναδέλφων του.

- Τέλος, ένας υγιής οργανισμός υποστηρίζει το προσωπικό του στο να αναζητεί μια ισορροπία μεταξύ προτεραιοτήτων στον εργασιακό χώρο και στα προσωπικά του θέματα.

2.14 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι λόγοι¹⁹ για τους οποίους μπορούμε να υποθέσουμε, ότι οι ομάδες είναι πιο αποτελεσματικές από τα άτομα, είναι οι ακόλουθοι:

- *Κοινωνική Παρακίνηση* (Social Motivation): δηλαδή πόσο επιδράει η παρουσία των άλλων ανθρώπων στην αποτελεσματικότητα εκτέλεσης του έργου που μας έχει ανατεθεί. Συνήθως καταβάλλουμε μεγαλύτερη προσπάθεια για να φαινόμαστε ικανοί στα μάτια των άλλων, ενώ ο συγκεκριμένος λόγος ενισχύεται και από το φόβο της αποτυχίας ή της ενδεχόμενης αρνητικής κριτικής.
- *Υποστήριξη* (Support): ένας από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της ομαδικής εργασίας είναι η ύπαρξη αμοιβαίας υποστήριξης μεταξύ των μελών της. Μέσα σε μια ομάδα, το άτομο λαμβάνει υποστήριξη τόσο αναφορικά με τα καθήκοντά του σε αυτήν, όσο και για θέματα προσωπικού χαρακτήρα. Οπότε, το άτομο νιώθει κάτι περισσότερο για τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του από απλούς συνεργάτες.
- *Αυτοπεποίθηση* (Confidence): είναι πολύ σημαντικό, ιδιαίτερα στα αρχικά στάδια που αναλαμβάνει τις αρμοδιότητές του ένα άτομο ή μετά από ένα ατυχές αποτέλεσμα, να νιώθει την υποστήριξη των συναδέλφων του, γεγονός που αυξάνει την αυτοπεποίθησή του για την μετέπειτα πορεία του. Επομένως, η αυτοπεποίθηση συνδέεται άμεσα με το προαναφερθέν χαρακτηριστικό της αμοιβαίας υποστήριξης μέσα στην ομάδα.
- *Ευκαμψία* (Flexibility): καθώς τα μέλη των ομάδων εργασίας εργάζονται συλλογικά, αναπτύσσουν έναν δικό τους κώδικα επικοινωνίας, ενώ γνωρίζουν και τα καθήκοντα των άλλων μελών, με αποτέλεσμα όποτε οι συνθήκες το απαιτήσουν, να μπορούν να τους αντικαταστήσουν με την ίδια αποτελεσματικότητα. Αυτό το χαρακτηριστικό δίνει στις ομάδες ένα χαρακτηριστικό προβάδισμα έναντι των ατόμων που δεν εργάζονται ομαδικά.

- *Συνέργεια (Synergy)*: με τον εν λόγω όρο, περιγράφεται το φαινόμενο της ενισχυτικής αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο παραγόντων, που οδηγεί σε αποτέλεσμα πολλαπλασιαστικό και όχι αθροιστικό ($3+3=9$). Η συνέργεια μπορεί να οριστεί ως η επιπρόσθετη αποδοτικότητα, πάνω από την αντίστοιχη των μεμονωμένων εργαζομένων, που κερδίζεται μέσα από την ομαδική εργασία και η οποία συσχετίζεται θετικά με τις καλά οργανωμένες ομάδες. Δηλαδή, το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό έχει θετικά αποτελέσματα όταν οι ομάδες είναι σωστά δομημένες με συγκεκριμένους ρόλους για κάθε μέλος τους. Αντίθετα, για μη σωστά οργανωμένες ομάδες, τα αποτελέσματα θα είναι χειρότερα και από τα αντίστοιχα των ατόμων που εργάζονται μόνα τους. Το φαινόμενο της συνέργειας εμφανίζεται συχνά στην ομαδική εργασία (teamwork), διότι οι ικανότητες ή το έργο ενός ατόμου μπορούν να προκαλέσουν την ανταπόκριση των άλλων μελών της ομάδας, που διαφορετικά δεν θα είχε εμφανιστεί. Η συνέργεια αποτελεί και τον κύριο λόγο για τον οποίο οι οργανισμοί δημιουργούν ομάδες εργασίας. Επιδιώκουν μέσω της ομαδικής συνεργασίας να επιτυγχάνουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα από ότι όταν τα άτομα εργάζονται μόνα τους.
- *Κανόνες-Πρότυπα (Norms)*: μέσα στις ομάδες δημιουργούνται συγκεκριμένοι κανόνες και πρότυπα που ακολουθούν όλα τα μέλη τους, με αποτέλεσμα οι εν λόγω ομάδες να μπορούν να αυτοελέγχονται. Σε επόμενο τμήμα της εργασίας, θα μελετήσουμε αναλυτικότερα τη σημασία των προτύπων ομαδικής συμπεριφοράς.
- *Ανάληψη ρίσκων (Risk-taking)*: οι ομάδες αναλαμβάνουν περισσότερα ρίσκα από ότι οι εργαζόμενοι χωριστά. Και αυτό γιατί, σε μια ενδεχομένη αποτυχία, δεν θα κατηγορηθούν συγκεκριμένα άτομα, αφού για το τελικό αποτέλεσμα συνέβαλλαν τα μέλη όλης της ομάδας.
- *Διορθωτικές ενέργειες (Corrective Actions)*: υπάρχει η δυνατότητα μέσω της συνεργασίας των μελών της ομάδας, τυχόν λανθασμένες προτάσεις ή ενέργειες κάποιου μέλους, να γίνουν γρηγορότερα αντιληπτές και να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά.
- *Εκπαιδευτική Λειτουργία της ομάδας (Learning Teams)*: μέσω της συμμετοχής σε ομάδες, κάθε μέλος δέχεται από τα υπόλοιπα άτομα γνώσεις, δεξιότητες και επαναπληρόρηση. Έτσι, κατά την πορεία της ομαδικής εργασίας βελτιώνονται οι δυνατότητες των ατόμων και αυξάνεται η αποτελεσματικότητά τους. Δηλαδή, οι αποτελεσματικές ομάδες είναι ομάδες γνώσης και μάθησης.

Επιπλέον ως πλεονεκτήματα της ομαδικής εργασίας μπορούν να αναφερθούν και τα κάτωθι:

- Μέσω της ομαδικής εργασίας (teamwork) ενδυναμώνονται οι εργαζόμενοι, αφού έχουν την ευκαιρία αυξημένου ελέγχου από τους ίδιους πάνω στην δουλειά τους.
- Λόγω της παραπάνω ενδυνάμωσης, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν περισσότερο σε θέματα που ως τότε αφορούσαν αποκλειστικά την ανώτατη ηγεσία.
- Οι εργαζόμενοι δεσμεύονται περισσότερο στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- Γίνεται καλύτερη «χρήση» των υπαρχουσών δεξιοτήτων των μελών της επιχείρησης από την ανώτατη ηγεσία, ενώ μέσα από μια διαρκή επαναπληροφόρηση, η ανώτατη ηγεσία μέσω προγραμμάτων επιμόρφωσης στηρίζει τα στελέχη κάθε βαθμίδας, ώστε όλοι μαζί να εντυφήσουν στην ιδέα της ομαδικότητας, μέσω της οποίας θα επιτυγχάνεται ο στόχος της συνεχούς βελτίωσης, στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

2.15 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι λόγοι²⁰ για τους οποίους μπορούν οι ομάδες να αποδειχθούν *αντιπαραγωγικές* είναι οι ακόλουθοι:

- *Οι ομάδες είναι «άτρωτες» (Invulnerability)*: μέσα από την επίτευξη των ατομικών και συλλογικών τους στόχων, αυξάνεται τόσο η ατομική όσο και η συλλογική αυτοπεποίθηση μέσα στις ομάδες εργασίας. Όμως εάν η εμπιστοσύνη φθάσει στο σημείο της υπερεκτίμησης των δυνατοτήτων (overconfidence), τότε θα νομίζουν οι ομάδες ότι είναι άτρωτες και απρόσβλητες για οποιεσδήποτε αποφάσεις και ενέργειές τους. Η υπερβολική όμως εμπιστοσύνη μπορεί εύκολα να οδηγήσει μια ομάδα στο να φέρεται και να λειτουργεί με αλαζονεία. Όμως άτομα ή ομάδες που φέρονται αλαζονικά είναι συνήθως απρόθυμες στο να δέχονται συμβουλές και έτσι ελαχιστοποιείται το χαρακτηριστικό της συνέργειας στο οποίο προαναφερθήκαμε.

- *Ανάληψη ρίσκων* (Risk-taking): το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό το συμπεριλαμβάνουμε και σε αυτή την κατηγορία και αυτό γιατί, ενώ αποτελεί πλεονέκτημα, αφού αναλαμβάνονται δραστηριότητες μέσα στην ομάδα που διαφορετικά δεν θα αναλάμβανε μόνος του ένας εργαζόμενος, εντούτοις αν τυχόν ρίσκα συνδέονται με λανθασμένες αποφάσεις, τα αποτελέσματα θα είναι καταστροφικά. Άρα αποτελεί και μειονέκτημα της ομαδικής εργασίας στην περίπτωση που αναλαμβάνονται κίνδυνοι και ρίσκα που όμως στηρίζονται σε όχι καλά μελετημένες αποφάσεις.
- *«Θυσία» της ατομικότητας* (Sacrifices of the individual): υποστηρίζεται ως ένα βασικό μειονέκτημα της ομαδικής εργασίας, ότι μέσα στις ομάδες χάνεται ένα μέρος της ατομικότητας κάθε εργαζομένου. Αυτό μπορεί να συμπεριλαμβάνει τα ακόλουθα: συνείδηση, τρόπος ντυσίματος (όταν οι εργαζόμενοι πρέπει να ντύνονται κατά συγκεκριμένο τρόπο μέσα στις ομάδες), τρόπος ομιλίας (οι ομάδες έχουν τους δικούς τους κώδικες επικοινωνίας) ή ακόμα επίδραση και στις ίδιες τις κοινωνικές δραστηριότητες του ατόμου.
- *Ομοιόμορφος τρόπος σκέψης* (Group Thinking): όταν αναπτύσσεται ενιαίος και ομοιόμορφος τρόπος σκέψης, που αποβαίνει σε βάρος όχι μόνο της δημιουργικότητας και εφευρετικότητας της ομάδας, αλλά και της ίδιας της ευθυκρισίας της. Η επικράτηση αυτής της τάσης είναι εντονότερη σε ομάδες με μεγάλη συνοχή και οι οποίες είναι σχετικά απομονωμένες από επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Επιπλέον ως μειονεκτήματα της ομαδικής εργασίας μπορούν να αναφερθούν και τα κάτωθι:

- Η κατανάλωση αρκετού χρόνου για αποτελεσματική επικοινωνία και συντονισμό μεταξύ των μελών της ομάδας εργασίας, καθώς και για τη λήψη αποφάσεων.
- Όταν οι ομάδες δεν μπορούν να αξιοποιήσουν το δυναμικό και τις καλές ιδέες των μελών τους.
- Όταν η ομάδα καλύπτει τα άτομα που δεν είναι εργατικά και δεν προσφέρουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Αυτό συμβάλλει στην τάση ύπαρξης μη εργατικών ατόμων, τα οποία καταβάλλουν λιγότερη προσπάθεια όταν συμμετέχουν σε ένα ομαδικό έργο.

- Όταν οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες κάθε μέλους της ομάδας δεν είναι πλήρως κατανοητές και σαφείς στα ίδια τα άτομα.
- Επίσης, πρέπει η έννοια της ομαδικότητας να αποτελεί μια πραγματικότητα σε ένα οργανισμό, στην οποία θα στοχεύουν οι εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων, αλλιώς η εξεταζόμενη αρχή δεν θα είναι τίποτε άλλο από ένα «κενό σύνθημα».
- Η ομαδικότητα είναι ένα δυνατό και αποτελεσματικό εργαλείο του οποίου η αποδοτικότητα εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας της επιχείρησης στην οποία εφαρμόζεται. Έτσι, αν τα ανώτατα στελέχη δεν έχουν τις κατάλληλες γνώσεις και εμπειρία, η ομαδικότητα μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα αντιπαραγωγική, ενώ θα συμβάλλει και στη δημιουργία κακών εργασιακών σχέσεων (θα αναφερθούμε στη σημασία των καλών ανθρωπίνων σχέσεων στον εργασιακό χώρο σε επόμενο τμήμα).

Είναι πολύ βασικό να αναφέρουμε ότι η ομαδική εργασία αποδεικνύεται ιδιαίτερα αποτελεσματικό εργαλείο σε επιχειρήσεις, των οποίων τα τμήματα παρουσιάζουν δομική αλληλεξάρτηση.

Βέβαια, πριν τεθεί σε εφαρμογή η εν λόγω αρχή είναι πολύ σημαντικό να δίνουμε θετικές απαντήσεις τόσο εμείς όσο και οι συνάδελφοί μας, στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Μπορούμε να ελέγχουμε και να κρατάμε σε ισορροπία το «εγώ» μας; (πρέπει να αναφέρουμε ότι ο άνθρωπος είναι από την ίδια του τη φύση εγωϊστής και πρέπει να διδαχθεί την έννοια του αλτροϊσμού για να γίνει κοινωνός της. Στο τμήμα της εργασίας που αναφερόμαστε στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων και στη σημασία του ψυχολογικού τομέα, θα αναλύσουμε και τις έννοιες «εγωϊσμός» και «αλτροϊσμός»).
- Είμαστε σε θέση να παραδεχόμαστε τα λάθη μας, τις αδυναμίες μας, τις ανεπαρκείς γνώσεις μας;
- Μπορούμε να μιλάμε ανοιχτά με τους συναδέλφους μας όταν διαφωνούμε μαζί τους;
- Μπορούμε να τοποθετήσουμε την επιτυχία της ομάδας ή του οργανισμού πάνω από τη δική μας επιτυχία;

Εάν σε μια ή περισσότερες από τις προηγούμενες ερωτήσεις η απάντηση είναι αρνητική, τότε η εφαρμογή ομαδικότητας στο εργασιακό περιβάλλον θα έχει αντίθετα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Και αυτό γιατί, πέρα από όποιες οργανωσιακές αλλαγές στη δομή μιας επιχείρησης, είναι πολύ σημαντικό για την αποτελεσματική εφαρμογή της ομαδικής εργασίας να υπάρχει προθυμία και θέληση από όλους τους εργαζομένους να συνεργαστούν μαζί για την επίτευξη των εταιρικών στόχων, βάζοντας την επιτυχία της επιχείρησης πάνω από τις δικές τους φιλοδοξίες και προσδοκίες.

2.16 ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εφαρμογή της ομαδικότητας αποτελεί *πρόκληση* για κάθε επιχείρηση και αυτό γιατί, μέσω αυτής, δεν αλλάζει μόνο ο τρόπος με τον οποίο εκτελούνται οι επιμέρους διαδικασίες μέσα στην επιχείρηση, αλλά ξαναδιαμορφώνεται η όλη κουλτούρα της. Μπορούμε να πούμε, ότι η ομαδική εργασία (teamwork) αποτελείται από τέσσερα βασικά συστατικά στοιχεία²¹: *εξάρτηση* (dependency), *υπευθυνότητα* (accountability), *ανταμοιβή* (reward), *ενδυνάμωση* (empowerment):

- Για την ύπαρξη *εξάρτησης* των εργαζομένων και κατά συνέπεια αλληλεξάρτησης μεταξύ τους στην επίτευξη της εταιρικής αποστολής, πρέπει να εγκαταληφθεί η νοοτροπία της ανεξαρτησίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων μέσα στην επιχείρηση και της ατομικής εργασίας. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει εκπαίδευση των εργαζομένων που να καλύπτει πολλά γνωστικά αντικείμενα και μέσω της εναλλαγής θέσεων (job rotation) ο εργαζόμενος να γνωρίζει και τις υπευθυνότητες και τα καθήκοντα των άλλων τμημάτων και να μπορεί πιο εύκολα να προσαρμοστεί στα πλαίσια της ομαδικής εργασίας διαφορετικών τμημάτων. Πρέπει να υπάρχει ελεύθερη επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών, οι εργαζόμενοι να αλληλοσυμπληρώνονται ως προς τα δυνατά τους σημεία και τις αδυναμίες τους. Τέλος, είναι αναγκαίο να ενδιαφέρεται ο εργαζόμενος για την επιτυχία της ομάδας του σε μεγαλύτερο βαθμό από την προσωπική του επιτυχία και προβολή.
- Η έννοια της *υπευθυνότητας* παίρνει τις ακόλουθες προεκτάσεις: ο εργαζόμενος γίνεται υπεύθυνος για την επιτυχία της ομάδας πια και όχι των ατομικών του στόχων. Αυτό

σημαίνει ότι παύει να υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων και όλοι μαζί αποσκοπούν στην επιτυχία της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Δηλαδή, ατομικές και ομαδικές αρμοδιότητες ταυτίζονται και όλες μαζί αποσκοπούν στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.

- Για τη σημασία της *ανταμοιβής*, θα αναφερθούμε σε ξεχωριστό τμήμα παρακάτω. Σε αυτό το σημείο απλώς πρέπει να τονίσουμε τη σπουδαιότητα της ψυχολογικής υποστήριξης που λαμβάνει ο εργαζόμενος μέσα από την ομαδική εργασία και η οποία εκφράζεται τόσο με υλικά αποτελέσματα, όσο και με ανέλιξη και πρόοδο του ατόμου σε προσωπικό επίπεδο (το άτομο αρχίζει να νιώθει μοναδικό και να εκτιμάει περισσότερο τον εαυτό του).
- Η επιχείρηση πρέπει να *ενδυναμώνει* και να *εξουσιοδοτεί* το προσωπικό της, έτσι ώστε να εργάζεται σε ομάδες. Για αυτό βέβαια απαιτείται απόλυτη εμπιστοσύνη από την πλευρά της ανώτατης ηγεσίας της. Μέσω της ενδυνάμωσης (που θα αναφερθούμε αναλυτικά στη συνέχεια), το άτομο μαθαίνει να μοιράζεται τα καθήκοντά του, να γίνεται πιο δημιουργικό ενώ αρχίζει να αναλαμβάνει περισσότερα ρίσκα.

Οπότε, η ομαδική εργασία διασφαλίζει ένα περιβάλλον, στο οποίο οι υπάλληλοι μπορούν να αναπτυχθούν και να χρησιμοποιήσουν όλους τους υπάρχοντες πόρους αποδοτικά και αποτελεσματικά για την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης. Καθώς αναπτύσσεται ο εργαζόμενος, αναπτύσσεται και η επιχείρηση στην οποία απασχολείται. Η ομαδικότητα στο εργασιακό περιβάλλον καθοδηγείται από την εταιρική στρατηγική και χρειάζεται συνεχή διάθρωση για την αποδοτική της εφαρμογή.

2.17 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΝΙΣΧΥΟΥΝ ΤΗΝ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Παρόλα αυτά, οι εργαζόμενοι δεν θα παρακινηθούν στην προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης (στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας), με την ανυπαρξία²²:

- I. Δέσμευσης της *ανώτατης ηγεσίας* σε θέματα βελτιώσεως της ποιότητας,
- II. Μηχανισμού *ενδυνάμωσης* των εργαζομένων (Empowerment),
- III. *Οργανωσιακής κουλτούρας* (Organizational Culture) σε θέματα ποιότητας από τους εργαζομένους όλων των βαθμίδων μέσα σε μια επιχείρηση.

Οι παραπάνω παράγοντες, που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αισθάνονται ασφαλείς και δυνατοί στην προσπάθεια να φέρουν σε πέρας τις αρμοδιότητές τους και να λειτουργήσουν ομαδικά, θα αναπτυχθούν λεπτομερώς στη συνέχεια. Εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ανώτατης ηγεσίας, ενδυνάμωσης των εργαζομένων και ικανοποίησης του ατόμου από το εργασιακό του περιβάλλον (στηρίζεται στην υπάρχουσα οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης). Βασικός σκοπός της ενδυνάμωσης είναι να επαυξηθούν οι υπευθυνότητες των εργαζομένων, ώστε τα παραγόμενα αγαθά ή υπηρεσίες να ικανοποιούν τις προσδοκίες εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει η ανώτατη ηγεσία να δεσμεύεται στο στόχο ικανοποίησης των πελατών, δημιουργώντας ένα περιβάλλον που θα εστιάζει στην ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και των πελατών στους οποίους απευθύνεται η παραγωγή.

Οι τρεις αυτοί παράγοντες, που αποτελούν βασικά συστατικά στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αναπτύσσονται στη συνέχεια.

2.17.1 ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

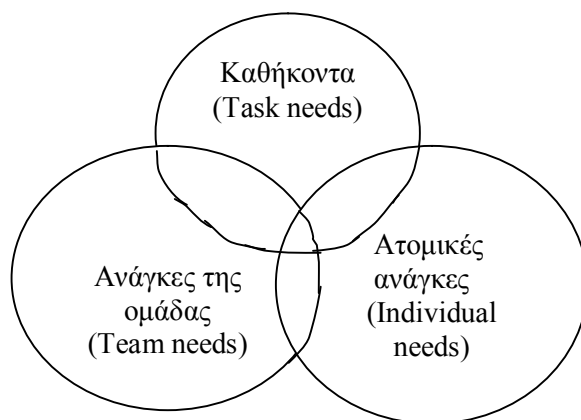
Για να επιβιώσει, αναπτυχθεί και επιτύχει μια οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμός, πρέπει να διαθέτει μια κατάλληλη ηγεσία, που να είναι σε θέση να κατευθύνει τα μέλη του οργανισμού με απώτερο σκοπό να πραγματοποιηθούν οι στρατηγικοί στόχοι και σκοποί του. Επιλέον, η ηγεσία κάθε επιχείρησης πρέπει να καθοδηγεί, να ελέγχει, να διευθύνει, να συντονίζει και να εμπνέει τους άλλους. Επίσης, αποτελεί βασικό κρίκο στο να περάσει σε όλους τους εργαζομένους μέσα σε μια επιχείρηση, τη σημασία της επικράτησης ομαδικού πνεύματος εργασίας μεταξύ των συναδέλφων κάθε βαθμίδας της. Τι εννοούμε όμως λέγοντας ηγεσία;

Λέγοντας *Ηγεσία*²³ (Leadership), εννοούμε την ικανότητα των διοικούντων στο να επιβλέπουν, αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη εκτέλεση του ανατεθέντος έργου. Και πρέπει να την διαχωρίσουμε από την έννοια της *Διοίκησης* (Management), που αποτελεί την εκτέλεση των απαραίτητων λειτουργιών για την επιτυχία μιας επιχείρησης ή τμήματος αυτής. Στη συνέχεια αναφέρουμε τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ηγετών και των επιτυχημένων σε έναν οργανισμό στελεχών, που συμβάλλουν τα μέγιστα στην ανάπτυξη ομαδικού κλίματος εργασίας.

*Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα*²⁴ ενός ηγέτη είναι τα ακόλουθα: είναι έξυπνος, μορφωμένος, διέπεται από λογική, διακρίνεται για το οργανωτικό του πνεύμα, έχει όραμα, είναι διακριτικός, έχει αυτοπεποίθηση, σκέφτεται πάντοτε θετικά, είναι θαρραλέος και ψύχραιμος, δέχεται την κριτική και προσπαθεί να δει τι έχει κάνει λάθος, προβαίνοντας άμεσα σε διορθωτικές ενέργειες, είναι ήρεμος, αισιόδοξος, έχει αυτοέλεγχο, είναι πάντοτε συνεργάσιμος και σταθερός στις αποφάσεις του, έχει υπομονή, επιμονή και προσαρμοστικότητα, καταλαβαίνει εύκολα τις ανάγκες των γύρων του, θέλει πάντοτε να είναι ο κυρίαρχος του παιχνιδιού, έχει διάθεση για συνεχή προσπάθεια, διακρίνεται για την συναισθηματική του σταθερότητα. Γενικά, είναι το άτομο εκείνο το οποίο διαθέτει διαμορφωμένη *ώριμη προσωπικότητα*.

*Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των επιτυχημένων στελεχών*²⁵ είναι τα ακόλουθα: είναι ευφυείς, έχουν οργανωτικές και διευθυντικές ικανότητες, διαθέτουν συναισθηματική σταθερότητα (ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής), κατανοούν την ανθρώπινη συμπεριφορά (αντιλαμβάνονται εύκολα τις ανάγκες των γύρων τους) και διακρίνονται για τις καλές ανθρώπινες σχέσεις με τους συναδέλφους τους.

Σχέση Ομαδικής Εργασίας (Teamwork) και Ηγεσίας (Leadership)
(Adair's Model)²⁶



ΣΧΗΜΑ 5. Adair's Model

Βάσει του μοντέλου του Adair για την ομαδική εργασία και την ηγεσία (Adair's Model), φανερώνεται ότι για οποιαδήποτε ομάδα, οποιουδήποτε μεγέθους, για να ανταποκρίνεται στην ανώτατη ηγεσία, θα πρέπει τα μέλη της να έχουν καθαρά ορισμένα *καθήκοντα* (task needs) και η ανταπόκριση και επίτευξη αυτών των καθηκόντων να αλληλοσυσχετίζεται με τις *ανάγκες της ομάδας* (team needs) και τις *ξεχωριστές ανάγκες κάθε μέλους* της ομάδας (individual needs). Οι επιτυχημένοι ηγέτες είναι εκείνοι που καταφέρνουν να ισορροπήσουν αυτές τις ανάγκες, ώστε οι εργαζόμενοι να υποκινούνται και οι ανάγκες της ομάδας και τα συγκεκριμένα καθήκοντα να επιτυγχάνονται. Βέβαια οι ηγέτες πρέπει να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στον παράγοντα εκείνο στον οποίο εστιάζονται περισσότεροι κρίσιμοι παράγοντες που πρέπει να ελεγχθούν. Δηλαδή, το μέγεθος καθενός κύκλου από τους προηγούμενους ποικίλλει ανάλογα με τις προτεραιότητες και τα δεδομένα της χρονικής στιγμής.

- *Καθήκοντα* (Task needs): εδώ συμπεριλαμβάνονται οι συγκεκριμένοι στόχοι προς επίτευξη για την επιβίωση και περαιτέρω οικονομική ανάπτυξη κάθε οργανισμού, δηλαδή η ανάγκη εκτέλεσης της συγκεκριμένης εργασίας.

- *Ανάγκες της ομάδας* (Team needs): για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, απαιτείται τα μέλη της ομάδας να δουλεύουν μαζί, να έχουν κατανοήσει αυτούς τους στόχους και να θέτουν ως βασική τους προτεραιότητα να τους φέρουν σε πέρας. Οποιαδήποτε σύγκρουση και αν ξεσπάσει θα πρέπει να αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά και αυτό γιατί μέσα από τις αντιθέσεις επέρχεται σύνθεση και δημιουργία νέων ιδεών, που μπορεί να οδηγήσουν σε καλύτερα αποτελέσματα. Μόνο έτσι μπορεί να διατηρηθεί η συνοχή των ομάδων εργασίας.
- *Ατομικές ανάγκες* (Individual needs): ακόμα και αν εργάζονται μέσα σε ομάδες, κάθε άτομο δεν παύει να έχει και τις δικές του ανάγκες, οι οποίες πάντοτε πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Κάθε μέλος έχει ανάγκη να γνωρίζει τις αρμοδιότητές του, τις ευθύνες και τα καθήκοντά του, να νιώθει ότι πάντα θα έχει κάποιον δίπλα του να τον στηρίζει και να τον κατευθύνει και βέβαια για κάθε θετικό αποτέλεσμα να τον επιβραβεύει. Δηλαδή, σημαντικός είναι και ο ρόλος που διαδραματίζουν οι ατομικές ανάγκες κάθε μέλους μιας ομάδας, που πρέπει μέσα από την συλλογική προσπάθεια, αν δύναται, να ικανοποιούνται.

2.17.2 ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ο συγκεκριμένος όρος²⁷ είναι μέρος του τρίπτυχου *οργανωσιακή δέσμευση* (organizational commitment), *εκπαίδευση* (education) και *ενδυνάμωση* (empowerment).

Καθεμιά από τις τρεις αυτές πτυχές είναι εξίσου σημαντικές. Αν ισχύει μόνο μια από αυτές και όχι οι υπόλοιπες, τότε το τελικό αποτέλεσμα είναι άνευ ουσίας. Οπότε, εάν ο οργανισμός δεν δεσμεύεται πλήρως στην έννοια της ενδυνάμωσης, η όλη προσπάθεια θα έχει μόνο θεωρητική αξία και όχι υλική υπόσταση. Εξίσου, εάν τα άτομα που ο οργανισμός προσπαθεί να ενδυναμώσει έχουν έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων ώστε να παίρνουν αποτελεσματικές αποφάσεις, τότε και πάλι η έννοια της ενδυνάμωσης δεν μπορεί να λειτουργήσει αποδοτικά. Τέλος, η ενδυνάμωση βασίζεται στην δέσμευση του οργανισμού, στη δέσμευση των μελών των ομάδων εργασίας, στην ύπαρξη ξεκάθαρων στόχων και κανόνων τους, στον αποτελεσματικό ρόλο των ηγετών και της ανώτερης διοικητικής κλίμακας, στην ύπαρξη εμπιστοσύνης μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών, στην δημιουργία κουλτούρας μέσα στον οργανισμό που σε όλες τις φάσεις εργασίας θα

υποστηρίζει την καθιέρωση ομαδικότητας. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων θα εντρυφήσουν στην εν λόγω αρχή και θα αποτελεί για αυτούς τρόπο συμπεριφοράς στις καθημερινές τους δραστηριότητες.

Γενικά, μπορούμε να πούμε ότι η ενδυνάμωση είναι μια λειτουργία που εξαρτάται από τις ακόλουθες τέσσερις μεταβλητές: *εξουσία* (authority), *πόροι* (resources), *πληροφορίες* (information) και *υπευθυνότητα* (accountability). Για να εδυναμωθούν οι εργαζόμενοι, χρειάζονται να τους δοθεί επίσημη εξουσία από την ανώτατη διοίκηση, ενώ είναι αναγκαία η ύπαρξη όλων των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη των νέων καθηκόντων τους. Επιπλέον χρειάζονται κατάλληλες και ακριβείς πληροφορίες για να λάβουν σωστές αποφάσεις. Τέλος, πρέπει οι εργαζόμενοι να νιώσουν ότι για τις δικές τους αρμοδιότητες είναι οι ίδιοι υπεύθυνοι (προσωπική αίσθηση υπευθυνότητας για τη δουλειά τους).

Επομένως:

Ενδυνάμωση = f (εξουσία, πόροι, πληροφορίες, υπευθυνότητα)

Ενδυνάμωση = 0 αν εξουσία ή πόροι ή πληροφορίες ή υπευθυνότητα = 0

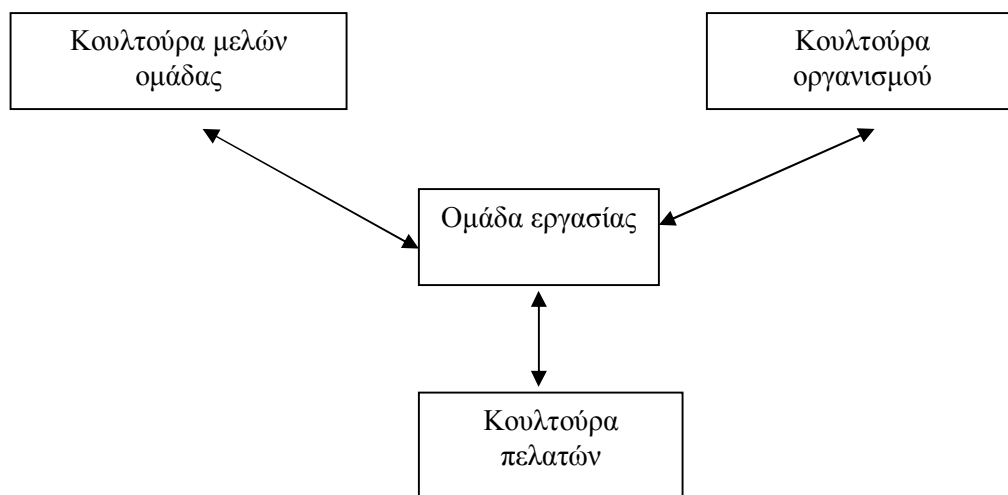
Δηλαδή, εάν κάποια από τις τέσσερις μεταβλητές είναι μηδενική, τότε ουσιαστικά δεν υπάρχει ενδυνάμωση. Μόνο αν υπάρχουν όλες οι μεταβλητές μπορούν οι εργαζόμενοι να αισθανθούν την έννοια της ενδυνάμωσης και να ενεργήσουν με υπευθυνότητα.

2.17.3 ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η κουλτούρα²⁸ μέσα σε ένα οργανισμό φανερώνεται μέσω ενός συστήματος αξιών (values), στάσεων (attitudes) και πιστεύω (beliefs), τα οποία μοιράζονται μέσα σε αυτόν τα μέλη του. Τα μέλη μιας ομάδας που λειτουργεί βάσει της ίδιας κουλτούρας, μοιράζονται ένα κοινό σύστημα αξιών, έχουν ίδια πιστεύω και αντιλήψεις και επιδεικνύουν συγκεκριμένες μορφές συμπεριφοράς που αντανακλούν τις στάσεις και διαθέσεις τους. Η οργανωσιακή κουλτούρα μεταβιβάζεται από το παλαιότερο προσωπικό στους νέους εργαζομένους, δια μέσου παρουσίας εταιρικών γεγονότων και διαρκούς επαφής μαζί τους.

Τα άτομα που εισέρχονται σε ένα οργανισμό κουβαλούν τις δικές τους αντιλήψεις και διαθέτουν τη δική τους κουλτούρα που αναπτύσσεται από τη στιγμή της γέννησής τους. Από την άλλη και ο οργανισμός διαθέτει τη δική του κουλτούρα που καθιέρωσε ανάλογα με τη φιλοσοφία και αποστολή του από τη στιγμή που ιδρύθηκε. Επιπλέον, πρέπει να

αναφερθεί και η κουλτούρα του πελάτη (εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες). Εάν ο πελάτης έχει άμεση επαφή με τις δραστηριότητες της ομάδας (προμηθευτής), τότε πρέπει η κουλτούρα του τελευταίου να ταυτίζεται με την αντίστοιχη της ομάδας. Εάν ο πελάτης είναι ο τελικός αποδέκτης των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών (καταναλωτής), τότε πρέπει η ομάδα να εγγυηθεί ότι το τελικό αποτέλεσμα θα είναι συμβατό με τη κουλτούρα του εξωτερικού πελάτη, δηλαδή του καταναλωτή.



ΣΧΗΜΑ 6. Επιδράσεις στην κουλτούρα των ομάδων εργασίας μέσα σε ένα οργανισμό

Ένας οργανισμός του οποίου η κουλτούρα αποδέχεται την προσέγγιση της ομαδικής εργασίας, πρέπει να δίνει απαντήσεις στα ακόλουθα βασικά ερωτήματα:

- Είναι η ανώτατη ηγεσία έτοιμη να παραχωρήσει μέρος του ελέγχου και των καθηκόντων της για χάρη της ενδυνάμωσης των εργαζομένων;
- Είναι ο οργανισμός έτοιμος να δημιουργήσει δομές που υποστηρίζουν τις αυτοδιοικούμενες ομάδες;
- Θα υποστηρίξει ουσιαστικά η ανώτατη ηγεσία τις ομάδες και θα δεσμευτεί στην έννοια της ομαδικότητας για χάρη της επιτυχίας του οργανισμού;
- Η ιδέα της ομαδικότητας θα υπάρχει μέσα στην επιχείρηση σαν ένα «εργαλείο επιτυχίας» ή σαν ένα «καταναγκαστικό καθήκον»;

2.17.3.1 ΕΤΑΙΡΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ ΗΘΙΚΗΣ

Όπως αναφέραμε παραπάνω, οι εργαζόμενοι μέσα σε ένα οργανισμό, μοιράζονται ένα κοινό σύστημα αξιών²⁹ που σχετίζεται με την αποστολή και την εικόνα που θέλει ο οργανισμός να περάσει προς τα έξω, στο καταναλωτικό κοινό που απευθύνεται. Η εφαρμογή των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με το υψηλό επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων. Βέβαια, για την συνεχή μόρφωση και κατάρτιση του προσωπικού μιας επιχείρησης, βασική προϋπόθεση είναι η ύπαρξη ενός υποστηρικτικού κλίματος συνεργασίας από την ανώτατη ηγεσία, βάσει της οργανωσιακής της κουλτούρας. Χαρακτηριστικά τέτοιου κλίματος είναι η ύπαρξη ανοικτής επικοινωνίας, εμπιστοσύνης και περιβάλλοντος που θα στηρίζει τις προκλήσεις και τους νεωτερισμούς. Τέλος, τα υψηλά επίπεδα μόρφωσης, γνώσης και δεξιοτήτων των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, συνδέονται με τα υψηλά επίπεδα παρακίνησής τους.

Σε αυτό το σημείο είναι βασικό ο οργανισμός να έχει αναπτύξει έναν κώδικα ηθικής (Code of Ethics), βάσει του οποίου θα καθορίζεται η συμπεριφορά όλων των ατόμων στον εργασιακό τους χώρο. Και είναι πολύ σημαντικό, ο εν λόγω κώδικας να δίνει μεγάλη βαρύτητα σε θέματα συνεργασίας για την επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Λέμε ότι κάποιος είναι ηθικός εάν ζει με αρχές και καταδεικνύει ηθικά σωστή συμπεριφορά. Η ηθική μας διαμορφώνεται από την οικογένειά μας και τα άτομα του στενού μας περιβάλλοντος, τις φιλικές μας παρέες, τη μόρφωσή μας, αλλά και από την επιχείρηση στην οποία εργαζόμαστε, αφού ένα μεγάλο μέρος της ζωής μας το περνάμε στο εργασιακό μας περιβάλλον.

Έτσι, στην πορεία ανάπτυξης του εταιρικού κώδικα ηθικής, θα πρέπει να δίνονται απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα:

- Υπάρχει απόλυτη ακριβεία στην περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας μας ώστε να γίνεται πλήρως κατανοητή η χρησιμότητα του/της από τους πελάτες μας; (τμήμα μάρκετινγκ-προώθησης παραγόμενου προϊόντος-υπηρεσίας).
- Πώς θα είμαστε σίγουροι ότι συναντάμε τις απαιτήσεις των πελατών μας; (ικανοποίηση εξωτερικών πελατών).

- Πώς θα εγγυηθούμε και θα διασφαλίσουμε τη μελλοντική συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και μεταξύ των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση; (ικανοποίηση εσωτερικών πελατών).
- Πώς θα διασφαλίσουμε την επάρκεια του προσωπικού, τη συνεχιζόμενη εκπαίδευσή του, την ασφάλεια της εργασίας και την ομαδική εργασία μεταξύ των συναδέλφων; (θέματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων).

Οι αποφάσεις που θα ληφθούν αναφορικά με τα παραπάνω θέματα, θα πρέπει να οριοθετούνται βάσει του νομικού πλαισίου, να είναι ειλικρινείς, αντικειμενικές και δίκαιες, ώστε κανένας να μην νιώθει αδικημένος από το τελικό αποτέλεσμα.

Τα στάδια ανάπτυξης του κώδικα ηθικής μέσα στον οργανισμό είναι τα κάτωθι:

- Αρχικά, πραγματοποιούνται συζητήσεις με το προσωπικό του οργανισμού και τους πελάτες, που αφορούν και εστιάζουν σε θέματα ηθικής και εκφράζουν τη μορφή λειτουργίας του, το όραμα και την αποστολή του, την κουλτούρα του.
- Ακολουθεί το στάδιο ανάπτυξης του εταιρικού κώδικα ηθικής, μέσα από την διαρκή συνεργασία και αλληλεπίδραση διοίκησης και εργαζομένων.
- Ακολουθεί η μετάδοση και εφαρμογή του κώδικα ηθικής μέσα στον οργανισμό. Το προσωπικό του οργανισμού θα πρέπει να είναι ενημερωμένο για τον διαμορφωμένο κώδικα ηθικής. Απαραίτητη είναι η ύπαρξη εγχειριδίου στο οποίο μπορεί ο εργαζόμενος να ανατρέχει όποτε χρειαστεί, ενώ συζητήσεις που σχετίζονται με τα θέματα του εγχειριδίου θα πρέπει να λαμβάνουν χώρα στις διάφορες επαγγελματικές συσκέψεις. Στη συνέχεια, θα αναφερθούμε στα *πρότυπα ομαδικής συμπεριφοράς*.

2.17.3.2 ΠΡΟΤΥΠΑ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Όπως αναφέραμε προηγούμενα, όταν το άτομο σέβεται τον εαυτό του και τους άλλους, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις εκείνες που επιτρέπουν την δημιουργία εποικοδομητικών ανθρωπίνων σχέσεων και επομένως και γόνιμων εργασιακών σχέσεων. Ένα *πρότυπο ομαδικής συμπεριφοράς*³⁰ αποτελεί μια πρότυπη διαγωγή βάσει της οποίας πρέπει να συμπεριφέρονται τα μέλη της και ουσιαστικά συμπεριλαμβάνει τα «πιστεύω» της ομάδας

εργασίας. Βάσει των προτύπων αυτών αξιολογείται τελικά η συμπεριφορά και η απόδοση των μελών της ομάδας.

Τα εν λόγω πρότυπα δημιουργούνται για τους ακόλουθους λόγους:

- Συμβάλλουν στην επιβίωση και διατήρηση της ομάδας.
- Οι απαιτήσεις απλοποιούνται με αποτέλεσμα να γίνεται πιο προβλέψιμη η συμπεριφορά των μελών της ίδιας ομάδας.
- Βοηθούν τα μέλη σε περιπτώσεις παραβίασης αρχών και όρων.
- Προσδιορίζουν τις αξίες της ομάδας και παρέχουν ένα πλαίσιο για το τι είναι σωστό και λάθος και βάσει του οποίου πρέπει όλοι να συμπεριφέρονται.

2.17.3.3 ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΑΛΛΑΓΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες³¹:

- Από τα κρίσιμα σημεία στα οποία εστιάζει την προσοχή της η ηγεσία.
- Από το πώς η ηγεσία αντιδράει σε τυχόν κρίσεις και προβλήματα που προκύπτουν.
- Από τη μόρφωση, τις γνώσεις και τις δεξιότητες των διοικητικών στελεχών.
- Από τα κριτήρια που έχουν καθοριστεί για την επιβράβευση και προώθηση των εργαζομένων ανάλογα με την απόδοσή τους.
- Από τα συστήματα και τις διαδικασίες.
- Από το όραμα, την αποστολή και την δομή ενός οργανισμού.
- Από τη φιλοσοφία και πολιτική του.

Παραπάνω αναφερθήκαμε στο ρόλο της ηγεσίας και τη συμβολή της μέσα σε μια επιχείρηση για την αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, άρα και της ομαδικής εργασίας και συμμετοχής των εργαζομένων, που είναι βασική αρχή της. Αναφορικά με τον κώδικα ηθικής που εξετάζουμε σε αυτό το τμήμα της εργασίας μας, θα δούμε στη συνέχεια τα προσωπικά χαρακτηριστικά μιας ηγεσίας που στηρίζεται στον εν λόγω κώδικα:

Τα χαρακτηριστικά αυτά θα τα διακρίνουμε σε δύο κύριες κατηγορίες³²: στην πρώτη κατηγορία συμπεριλαμβάνονται οι *ικανότητες συνεργασίας* και στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι *ικανότητες για αντιμετώπιση των συγκρούσεων* μεταξύ των εργαζομένων.

A. *Ικανότητες συνεργασίας* (abilities for cooperation): εδώ ανήκει η ικανότητα μιας *ηθικής* ηγεσίας να συμβάλλει στην επικράτηση ομαδικού πνεύματος εργασίας μεταξύ του προσωπικού όλων των τμημάτων μέσα σε μια επιχείρηση. Επίσης, η ικανότητα παρακίνησης των άλλων και αναγνώρισης των επιτευγμάτων τους, ώστε να μπορούν να είναι δίκαιοι, ειλικρινείς και αξιοπρεπείς απέναντι στους συναδέλφους τους όλων των βαθμίδων. Τέλος, μια ηθική ηγεσία πρέπει να διακρίνεται για την ανοχή της και την ικανότητά της να ακούει προσεκτικά τους άλλους, να μπορεί να δέχεται τυχόν κριτική τους, ενώ μέσα από την ενθάρρυνση για ομαδική εργασία, να ξεπερνούν φόβους και αμφιβολίες που γεννιούνται στα πλαίσια του σύγχρονου ανταγωνισμού.

B. *Ικανότητες αντιμετώπισης των συγκρούσεων* (abilities in conflicts): εδώ ανήκει η ικανότητα μιας *ηθικής* ηγεσίας να προλαμβάνει έντονες συγκρούσεις που μπορεί να οδηγήσουν σε ανεξέλεγκτες καταστάσεις με έντονο οικονομικό και κοινωνικό κόστος για μια επιχείρηση.

Επομένως, για να επιτευχθούν αλλαγές στην κουλτούρα ενός οργανισμού, βασικότατος είναι ο ρόλος της ηγεσίας, δηλαδή εξαρτάται από την βαρύτητα και αφοσίωση που δίνουν τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια μιας επιχείρησης σε θέματα που αφορούν την οργανωσιακή δομή και την αποστολή της. Επίσης, βασίζεται και σε θέματα επιβράβευσης, πειθαρχίας και προώθησης των εργαζομένων εκείνων από την ανώτατη ηγεσία, οι οποίοι στοχεύουν στην αρχή της διαρκούς βελτίωσης (στα πλαίσια εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας).

2.18 ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Λέγοντας ανθρώπινες σχέσεις³³, εννοούμε την ένωση ατόμων (αναφορά κυρίως στην οργανωμένη εργασία), τα οποία ενεργούν μαζί παραγωγικά, συνεργατικά, με οικονομικές, ψυχολογικές και κοινωνικές ικανοποιήσεις, για την επίτευξη ενός αντικειμενικού σκοπού.

Βασική προϋπόθεση για την ύπαρξη ποιοτικών και αποδοτικών ανθρωπίνων σχέσεων στον εργασιακό χώρο, είναι η κάθε επιχείρηση να παρέχει στους εργαζομένους φιλικό περιβάλλον εργασίας και ευχάριστο κλίμα συνεργασίας, στο οποίο θα μπορούν ελεύθερα να εκφράζουν τις απόψεις τους, νιώθοντας ότι από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας η άποψή τους εισακούεται από τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια.

Ένα από τα βασικότερα προβλήματα που πρέπει κάθε επιχείρηση να λαμβάνει υπόψιν της, είναι η προσπάθεια για ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και διοίκησής της. Και αυτό γιατί, υπάρχουν ουσιαστικά δύο αντίθετες πλευρές: από τη μια η επιχείρηση προσπαθεί να ικανοποιεί τους στόχους της (μεγιστοποίηση των κερδών της, οικονομική ευημερία και ανέλιξη). Από την άλλη όμως, για να πραγματοποιηθεί αυτός ο σκοπός της, η επιχείρηση στηρίζεται στο εργατικό δυναμικό της, το οποίο αποτελείται από άτομα με διαφορετική προσωπικότητα, διαφορετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα, διαφορετικές επιθυμίες και πάθη, διαφορετικές κληρονομικές και επίκτητες ιδιότητες, από άτομα που σκέφτονται, αισθάνονται και λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο.

Οι βασικές *συνέπειες*³⁴ από την ύπαρξη κακών ανθρωπίνων σχέσεων είναι:

- Μειώνεται η παραγωγικότητα του εργαζομένου.
- Επέρχονται συχνά μεταβολές στη διάρθρωση του προσωπικού (για παράδειγμα απολύσεις και αποχωρήσεις).
- Επικρατεί απειθαρχία, έλλειψη ελέγχου, ασυνεννοησία και λάθη.
- Επικρατεί εχθρικό κλίμα, δεν δύναται να υπάρξει ομαδικό κλίμα συνεργασίας, κουράζονται γρηγορότερα οι εργαζόμενοι αποδίδοντας λιγότερο, ενώ μονίμως νιώθουν ανασφαλείς για το τι τους περιμένει την επόμενη μέρα στον εργασιακό τους χώρο.

2.18.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Ένας από τους καθοριστικότερους παράγοντες που διαμορφώνουν αλλά και επηρεάζουν την συμπεριφορά μας στον εργασιακό χώρο, είναι τα κίνητρά μας. Με τον όρο *υποκίνηση* ή *κίνητρα συμπεριφοράς* (απόδοση στα ελληνικά του αγγλικού όρου «motivation»), ορίζουμε την εσωτερική εκείνη δύναμη που ωθεί το άτομο σε κάποια μορφή δράσης-ενέργειας.

Παρακάτω παρουσιάζονται μερικά βασικά κίνητρα³⁵ που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων στον εργασιακό τους χώρο.

- *Αναγνώριση*: η υλική-ηθική επιβράβευση του ατόμου για την αποτελεσματικότητά του στο χώρο εργασίας. Αποτελεί ένα βασικό κίνητρο που ωθεί το άτομο στο να προσπαθεί ολοένα και περισσότερο για να βελτιώσει την απόδοσή του.
- *Χρήματα*: το ποσό των εσόδων που προκύπτουν από την εργασία του ατόμου. Ίσως το βασικότερο εκ των κινήτρων συμπεριφοράς.
- *Ασφάλεια*: η βεβαιότητα ότι και την επόμενη μέρα, τα εργασιακά δεδομένα θα παραμείνουν ως έχουν. Το άτομο θέλει να νιώθει ασφαλής στο χώρο που εργάζεται, να νιώθει σιγουριά για το μέλλον του.
- *Κύρος*: ο σεβασμός και η φήμη που αποκτώνται στο εργασιακό αλλά και κοινωνικό περιβάλλον.
- *Προσωπική ανάπτυξη*: το άτομο θέλει να αισθάνεται ότι μέσα από την εργασιακή του προσπάθεια θα αναπτυχθεί και θα γίνει και ο ίδιος πιο ικανός επαγγελματικά.
- *Ανεξαρτησία*: ο βαθμός ελευθερίας με τον οποίο το άτομο εκτελεί την εργασία του, οι ευκαιρίες που έχει να είναι το αφεντικό του εαυτού του.
- *Δύναμη*: η αίσθηση ελέγχου και επιρροής πάνω σε άλλους.

Αν και κάθε εργαζόμενος μπορεί να παρακινηθεί από την ηγεσία στην προσπάθεια αύξησης του επιπέδου παραγωγικότητάς του, είναι προς το συμφέρον της ίδιας της επιχείρησης να εφαρμόσει στρατηγικές παρακίνησης³⁶ των εργαζομένων της, για να ενισχύσει την απόδοσή τους μέσω της ομαδικής εργασίας.

Στην πραγματικότητα, το άτομο παρακινείται στον εργασιακό του χώρο για δύο κυρίως λόγους: είτε για να επιτύχει κάτι που επιθυμεί και μέσω αυτού να μεγιστοποιήσει την

ατομική του ευημερία (για παράδειγμα να αναγνωρισθεί η προσπάθειά του, να αυξηθεί η αμοιβή του, θέματα προαγωγής), είτε για να αποφευχθεί κάτι το οποίο δεν επιθυμεί (επιπλήξεις, κριτική, εμπαιγμός, ακόμα και πιθανότητα απόλυσης).

Μέσα στις ομάδες εργασίας, μπορούμε να συναντήσουμε δύο κατηγορίες εργαζομένων: εκείνοι που δεν εργάζονται με συνείδηση στην επίτευξη των κοινών στόχων και αυτό γιατί γνωρίζουν ότι αν και δεν συνεισφέρουν αυτό δεν θα γίνει γρήγορα αντιληπτό και εκείνοι που εργάζονται πρωτίστως για τα προσωπικά κέρδη και οφέλη τους και είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικοί ενάντια στους συναδέλφους τους.

Η πρώτη κατηγορία εργαζομένων μπορεί να εμφανιστεί, όταν δεν σκιαγραφούνται και δεν καθορίζονται επακριβώς και με σαφήνεια οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες κάθε μέλους στην ομάδα εργασίας. Αυτό που μπορεί να ανατρέψει αυτήν την κατάσταση, είναι να προσδιοριστούν οι υπευθυνότητες κάθε μέλους μέσα στην ομάδα, έτσι ώστε κάθε άτομο να ξέρει όχι μόνο το ρόλο και τις αρμοδιότητές του, αλλά και τις δραστηριότητες κάθε άλλου μέλους της ομάδας του.

Στην δεύτερη περίπτωση, όταν δηλαδή υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μέσα στην ομάδα εργασίας και όχι κοινή προσπάθεια για το συμφέρον της ομάδας, κάθε εργαζόμενος προσπαθεί να επωφεληθεί έτσι ώστε να προαχθεί κοινωνικά και επαγγελματικά μόνο ο ίδιος και όχι η ομάδα στην οποία ανήκει. Εάν ισχύει αυτή η πραγματικότητα μέσα σε μια επιχείρηση, τότε για το άτομο η έννοια της ομαδικότητας δεν έχει καμία απολύτως σημασία. Σε αυτό το σημείο, πρέπει η ίδια η επιχείρηση μέσω της ηγεσίας της να επέμβει και να συμβάλλει ώστε η σημασία της ομαδικής εργασίας να γίνει κτήμα όλων των εργαζομένων. Βέβαια, αυτό εξαρτάται και από την κουλτούρα, τις αξίες και την αποστολή κάθε επιχείρησης, όπως έχουμε ήδη προαναφέρει.

Εάν μια επιχείρηση επιθυμεί να υιοθετήσει την ομαδική εργασία, ο μόνος τρόπος για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοί της να δουλέψουν ομαδικά, είναι να παρέχει κίνητρα που θα παρακινούν τους τελευταίους να εργάζονται συνεργατικά, αφήνοντας πίσω τους τις όποιες προσωπικές τους φιλοδοξίες και στόχους. Αυτό που είναι πολύτιμο στον υπόλοιπο πρέπει κατά κάποιο τρόπο να ταυτιστεί με τις δραστηριότητες της ομάδας. Για παράδειγμα, κίνητρα για να συνεργάζονται τα άτομα ομαδικά, όπως υψηλότερες αμοιβές και μόνους παραγωγικότητας στα μέλη μιας ομάδας σε περίπτωση επίτευξης δεδομένων στόχων, γρηγορότερη ανέλιξη τους σε διοικητικές και υψηλού κύρους θέσεις, αναγνώριση της

εργασίας τους, παροχή αδειών κ.ά, θα συμβάλλουν ώστε όλα τα άτομα να μετέχουν στην ομαδική εργασία, χωρίς να δρουν εγωϊστικά, όπως η ίδια τους η φύση προστάζει.

Επομένως, στις περισσότερες περιπτώσεις, η ομαδική εργασία είναι ένα βασικό συστατικό επιτυχίας των σύγχρονων επιχειρήσεων. Υπάρχει η πεποίθηση ότι για να επικρατήσει ομαδικότητα πρέπει απλώς να δημιουργήσεις ομάδες εργασίας, κάτι το οποίο δεν είναι σωστό. Είναι πολύ βασικό πέρα από τη διαμόρφωση των ομάδων, να καθοριστεί η δομή τους και οι αρμοδιότητες κάθε μέλους τους, ενώ είναι πολύ σημαντικό κάθε επιχείρηση μέσω των κινήτρων που προαναφέραμε να εξασφαλίζει ότι τα άτομα θα δουλεύουν πράγματι ομαδικά.

2.18.2 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Παρά τη γενική αποδοχή για τα θετικά αποτελέσματα της υποκίνησης των ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον, εντούτοις πρέπει να αναφερθούμε και σε μερικά βασικά μειονεκτήματα³⁷ στα οποία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα, ώστε να μην συντελεί η συγκεκριμένη έννοια σε δυσλειτουργία του περιβάλλοντος, άρα και στην μη ύπαρξη ομαδικότητας μεταξύ των εργαζομένων:

- Επιχειρεί να προκαλέσει ή να παρακινήσει δραστηριότητα, υποθέτοντας ότι δεν υπήρχε προηγούμενα τέτοια δυνατότητα,
- Είναι δηλαδή δευτερεύουσας σημασίας δραστηριότητα, όχι συνεχιζόμενη.
- Κατά κύριο λόγο η υποκίνηση προέρχεται από τους εργαζόμενους υψηλότερης επαγγελματικής και κοινωνικής κλίμακας, μεγαλύτερης μόρφωσης και περισσότερων εμπειριών και αρμοδιοτήτων. Δηλαδή, η σχέση μεταξύ αυτών και των εργαζομένων που υποκινούν δεν είναι ποτέ ισότιμη.
- Θεωρείται πολλές φορές η εν λόγω έννοια ως αρκετά περιοριστική, τμηματική και μηχανιστική ως προς τις υποθέσεις της.
- Βασίζεται κατά κύριο λόγο στην ύπαρξη ανταμοιβών για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων μιας επιχείρησης. Θεωρείται ότι από τη στιγμή που ο εργαζόμενος γνωρίζει ότι θα ανταμοιφθεί για τις πράξεις του, τότε το αποτέλεσμα χάνει την τελική του αξία, από το εάν λειτουργούσε ο εργαζόμενος τελείως αυθόρμητα.

Αφού παρουσιάσαμε παραπάνω τα προβλήματα που πρέπει πάντοτε να λαμβάνονται υπόψιν από τα ηγετικά στελέχη μιας επιχείρησης, αναφορικά με τη έννοια και τα αποτελέσματα της υποκίνησης, στη συνέχεια θα αναφερθούμε στην αρχή της «υποχρέωσης, υπόσχεσης ή δέσμευσης», που βάσει πολλών ερευνητών εμφανίζεται σαν μια πιθανή αντικατάσταση της έννοιας της υποκίνησης.

2.19 ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

Τα δύο βασικά συστατικά στοιχεία της *αρχής της δέσμευσης*³⁸, η οποία είναι μια δυναμική και όχι στατική διαδικασία, είναι η γνώση και η συμμετοχή, ενώ ο ρόλος της ηγεσίας παραμένει πάντοτε κυρίαρχος μέσα στην επιχείρηση.

Παρακάτω αναφέρονται συνοπτικά παρατηρήσεις που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με την εξεταζόμενη αρχή:

- Σύμφωνα με την έννοια της δέσμευσης, οι εργαζόμενοι επιλέγουν να απασχοληθούν με κάποιες αρμοδιότητες.
- Τέτοιου είδους δραστηριότητες είναι ενδιαφέρουσες και ευχάριστες για τους εργαζόμενους.
- Οι εν λόγω αρμοδιότητες πρέπει να ανήκουν μέσα στην περιοχή των γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων.
- Η αρχή της δέσμευσης απαιτεί άμεση συμμετοχή και στηρίζεται στην επιμονή των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι βασίζονται στην ομαδική προσπάθεια και όχι στην ατομική εργασία.
- Περικλείει την επιλογή καθηκόντων που θα προκαλούν την προσοχή και το ενδιαφέρον του εργαζόμενου προσωπικού, ώστε να επέρχεται και ανάπτυξη του εργαζομένου σε προσωπικό επίπεδο.

Οπότε καταλαβαίνουμε την μεγάλη σημασία της εν λόγω αρχής σε ένα περιβάλλον που βασίζεται στη συμμετοχή των εργαζομένων, μαζί με τη συμπαράσταση της ηγεσίας στη λήψη αποφάσεων, μέσα σε ένα ομαδικό κλίμα εργασίας, στο οποίο όλοι θα εργάζονται για την επίτευξη των κοινών στόχων του οργανισμού στον οποίο ανήκουν.

2.19.1 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σε αυτό το σημείο όμως είναι πολύ βασικό να αναφέρουμε πώς μια επιχείρηση μπορεί να καλλιεργήσει μέσα στο περιβάλλον της, την έννοια της δέσμευσης των εργαζομένων της. Αυτό μπορεί να το καταφέρει με τρεις τρόπους³⁹:

- I. Η επιχείρηση να μειώσει τις αξιώσεις-απαιτήσεις της από τους εργαζομένους της, βοηθώντας τους να διακρίνουν τις πιο σημαντικές από τις λιγότερες σημαντικές αρμοδιότητές τους. Θέματα ποιότητας, καινοτομίας, ενδυνάμωσης, εστίασης στην ικανοποίηση του πελάτη, ανάπτυξης της ομαδικής εργασίας, παραγωγικότητας και κερδοφορίας είναι όλα βασικά θέματα που πρέπει να διαχωρίζονται από τις δευτερεύουσες επιδιώξεις μιας επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό θα επέλθει σημαντική ισορροπία στην ψυχολογία των εργαζομένων, γεγονός που τους βοηθάει να αποδίδουν περισσότερο και να δεσμεύονται απόλυτα στην αποστολή της επιχείρησης.
- II. *Να αυξηθούν τα μέσα, μέσω των οποίων μπορούν οι εργαζόμενοι να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης.* Τα μέσα αυτά αντιπροσωπεύουν τις αξίες, τις πρακτικές και ενέργειες που λαμβάνουν χώρα προκειμένου να υπάρχει εκ μέρους του προσωπικού της θετική ανταπόκριση στις απαιτήσεις και υπευθυνότητές τους και είναι τα ακόλουθα:
 - Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι ελέγχονται στην εργασία τους αποδίδουν περισσότερο. Είναι πολύ σημαντικό βέβαια το γεγονός αυτό να το γνωρίζει ο εργαζόμενος και μέσω της συνεργασίας και διαρκούς ανατροφοδότησης με την ανώτατη ηγεσία, να δεσμεύεται περισσότερο στις αρμοδιότητές του και τελικά να γίνεται πιο παραγωγικός.
 - Η επιχείρηση πρέπει να προσφέρει στους εργαζομένους ένα όραμα-αποστολή και μια κατεύθυνση επίτευξης του εν λόγω οράματος. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται προσωπικά δεσμευμένοι σε μια αποστολή δουλεύουν και αποδίδουν περισσότερο.
 - Να προωθεί η επιχείρηση ένα περιβάλλον εργασίας που θα δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να αναπτύξουν νέα talέντα και δεξιότητές τους.
 - Δημιουργία ομαδικού κλίματος εργασίας, στο οποίο όλοι οι εργαζόμενοι θα στοχεύουν στην επίτευξη του ίδιου στόχου.

- Δημιουργία κλίματος ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου μεταξύ όλων των εργαζομένων.
- Πρέπει να υπάρχει ξεκάθαρη συσχέτιση μεταξύ εργασίας και ανταμοιβής από την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων.
- Κάθε εργαζόμενος πρέπει να αντιμετωπίζεται με αξιοπρέπεια και πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη οι ατομικές διαφορές.
- Πρέπει να παρέχεται στο προσωπικό η κατάλληλη τεχνολογία, που θα συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των αρμοδιοτήτων του.
- Διαρκής επιμόρφωση των εργαζομένων, έτσι ώστε ο κατάλληλος εργαζόμενος να τοποθετείται κάθε φορά στην κατάλληλη θέση. Η ομαδική εργασία επαυξάνει τις ικανότητες των εργαζομένων, αφού όλοι θα συνεισφέρουν στο κοινό αποτέλεσμα.

III. *Μέσω της μετατροπής των απαιτήσεων σε πόρους.* Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους:

- Τα άτομα που φεύγουν από μια εταιρία μπορεί να είναι η καλύτερη πηγή πληροφοριών στο εξωτερικό περιβάλλον για τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν σε αυτήν.
- Γρήγορη αφομοίωση των νέων εργαζομένων που εισέρχονται στην εταιρία.
- Μέσω της δημιουργίας εξωεργασιακών προγραμμάτων που θα γεμίζουν ευχάριστα τις ελεύθερες ώρες των εργαζομένων και θα τους απαλλάσουν από το άγχος της καθημερινής εργασίας.
- Όλοι οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στη λήψη σημαντικών αποφάσεων μέσα στην εταιρία. Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται το αίσθημα της πλήρους δέσμευσης στην αποστολή της εταιρίας.

2.20 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΤΟΜΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ

Βέβαια ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας του εργαζομένου και τον υποκινεί να εργαστεί με μεγαλύτερο πάθος για την επίτευξη των εταιρικών στόχων, είναι το κατά πόσο νιώθει ικανοποιημένος από την εργασία του. Όταν το άτομο ικανοποιείται αρχικά από το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται

και από τη φύση της εργασίας που του έχει ανατεθεί, τότε δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη ομαδικότητας μέσα σε κάθε οργανισμό.

Παρακάτω αναφέρονται οι βασικοί παράγοντες⁴⁰ που συμβάλλουν στην ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του:

- *Προσωπική προσαρμογή*: όταν ο εργαζόμενος έχει απόλυτα προσαρμοστεί στην εργασία του και έχει κατανοήσει επακριβώς το ρόλο και τις αρμοδιότητές του, τα ατομικά του καθήκοντα, σίγουρα είναι πιο αποτελεσματικός και αποδοτικός.
- *Τύπος εργασίας*: το ενδιαφέρον για το είδος και τη φύση της εργασίας προκαλεί την ικανοποίηση του εργαζομένου. Όσο το άτομο νιώθει πιο κοντά στην εργασία με την οποία ασχολείται, με αυτό για παράδειγμα που έχει σπουδάσει και έχει εντυπώσει στο παρελθόν, τόσο πιο ικανοποιημένος θα νιώθει όταν εργάζεται και θα παράγει έργο.
- *Ρόλος των συναδέλφων*: εδώ είναι ο σημαντικός ρόλος της ομαδικής εργασίας και πώς συμβάλλουν σε αυτήν τα μέλη της ομάδας. Όσο πιο κοντά είναι οι εργαζόμενοι στην ίδια θέση εργασίας, όσο ο ένας βοηθάει το συνάδελφό του και υπάρχει ελεύθερη έκφραση απόψεων και ιδεών, τόσο το τελικό αποτέλεσμα θα είναι και πιο ικανοποιητικό για την ομάδα εργασίας και για την ίδια την επιχείρηση.
- *Ρόλος του προϊστάμενου*: ο προϊστάμενος μπορεί να επιδράσει θετικά ή αρνητικά στον εργαζόμενο ως προς την εργασία του. Ο προϊστάμενος πρέπει πάντοτε να στηρίζει και να περέχει στον υφιστάμενο την απαραίτητη βοήθεια ώστε ο τελευταίος να αποδίδει περισσότερο. Να μπορεί να αξιολογεί τους υφισταμένους του, να ακούει τους προβληματισμούς τους, να τους ενθαρρύνει σε οποιαδήποτε δυσκολία δίνοντάς τους πάντοτε σωστές και όχι αντιφατικές κατευθύνσεις και οδηγίες.
- *Ρόλος της επιχείρησης*: η ικανοποίηση του εργαζομένου εξαρτάται και από την οργάνωση και πολιτική της επιχείρησης στην οποία ανήκει. Λέγοντας οργάνωση και πολιτική της επιχείρησης, αναφερόμαστε στα ακόλουθα θέματα: ώρες εργασίας, τρόπος ελέγχου, μισθός, επαγγελματικό περιβάλλον, φήμη της επιχείρησης, ευκαιρίες εξέλιξης εργαζομένων, ασφάλεια εργασίας.
- *Κοινωνική θέση εργασίας*: όσο πιο υψηλά είναι στην ιεραρχία η θέση του εργαζομένου μέσα σε μια επιχείρηση, τόσο πιο μεγάλος είναι και ο βαθμός ικανοποίησής του (υψηλή θέση συνεπάγεται κύρος και αναγνώριση, συνεπάγεται υψηλότερες αποδοχές).

2.21 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΩΝ: ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι η συμπεριφορά κάθε ατόμου στο εργασιακό αλλά και κοινωνικό περιβάλλον, επηρεάζεται και από το σύστημα αξιών που έχει υιοθετήσει και εφαρμόζει στη ζωή του. Οι αξίες είναι τα στοιχεία εκείνα που θεωρεί το άτομο σπουδαία στη ζωή του και τα οποία βέβαια είναι προϊόν μάθησης, που λαμβάνεται κυρίως από το οικογενειακό περιβάλλον. Οι αξίες αυτές επηρεάζουν τη στάση του ανθρώπου και μέσω αυτής και τη συμπεριφορά του. Αξίες και κίνητρα είναι δύο έννοιες που βρίσκονται σε κατάσταση συνεχούς αλληλεπίδρασης.

Οπότε ένας εργαζόμενος που στηρίζεται σε ένα ηθικό σύστημα αξιών, έχει μάθει να σέβεται τον εαυτό του και συνεπώς και τους γύρω του. Και βέβαια αυτής της μορφής συμπεριφορές αποτελούν προϋπόθεση για την δημιουργία ομαδικού κλίματος εργασίας, αφού το άτομο θα αποσκοπεί πια όχι στο ατομικό καλό, αλλά στην επιτυχία της ομαδικής προσπάθειας.

2.21.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΗΘΙΚΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Τα βασικά χαρακτηριστικά⁴¹ γνωρίσματα των εργαζομένων που διακρίνονται για τις ηθικές αξίες και αρετές τους, είναι:

- Δεν είναι εγωϊστές, λειτουργούν περισσότερο αλτρουϊστικά.
- Αποδέχονται περισσότερο τους άλλους, σέβονται την ομαδικότητα, τη συνεργασία και την αμοιβαία υποστήριξη.
- Μεγαλύτερος βαθμός αυτοελέγχου και αυτοσυγκράτησης, όταν έχουν αντίθετη άποψη σε διάφορα θέματα.
- Περισσότερο δημιουργικοί και καινοτόμοι.
- Αποδέχονται και νιώθουν καλά με τον εαυτό τους, παίρνουν περισσότερες πρωτοβουλίες ακόμα και όταν οι συνθήκες που επικρατούν είναι αβέβαιες.
- Κοιτάζουν μπροστά και ψάχνουν τις κατάλληλες ευκαιρίες για συνεχή βελτίωση.
- Είναι συνεχώς δίπλα στους άλλους, προσπαθούν πάντοτε να τους βοηθούν σε δύσκολες στιγμές.

- Συναισθηματικά σταθεροί και λογικοί και στις εύκολες και στις δύσκολες στιγμές.
- Αντιμετωπίζουν με θάρρος και ταπεινότητα την αλήθεια, δεν ζουν με αυταπάτες, διαρκώς προσπαθούν να βελτιωθούν μέσα από την επαναπληροφόρηση-ανάδραση από τους άλλους.
- Ενεργητικοί ακροατές των γύρων τους, χαρακτηριστικό που συνεπάγεται αποτελεσματικότερη επικοινωνία.

2.21.2 ΕΓΩΪΣΤΙΚΗ - ΑΛΤΡΟΥΪΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Όπως αναφέραμε, βασικό χαρακτηριστικό των ατόμων που σέβονται τον εαυτό τους και τους γύρω τους, είναι ότι δεν είναι καθόλου εγωϊστές και συμπεριφέρονται περισσότερο αλτρουϊστικά. Σε αυτό το σημείο πρέπει να μελετήσουμε τη συμπεριφορά του ατόμου και από βιολογική σκοπιά⁴². Άραγε το άτομο σκοπίμως φέρεται εγωϊστικά τις περισσότερες φορές στην καθημερινή του ζωή ή υπάρχει κάτι που κρύβεται πίσω από αυτή τη συμπεριφορά που δικαιολογεί τούτη τη στάση ζωής του;

Λέμε ότι κάποιος συμπεριφέρεται *εγωϊστικά* όταν αρχίζει να φροντίζει μόνο για το ατομικό του συμφέρον και σύμφωνα με αυτό καθορίζει κάθε του ενέργεια, με αποτέλεσμα να αδιαφορεί για τους άλλους και να εκτιμάει υπερβολικά την ατομική του αξία. Αντίθετη της εγωϊστικής είναι η *αλτρουϊστική συμπεριφορά*. Αλτρουϊσμός είναι η χωρίς ιδιοτέλεια, η χωρίς ατομικό συμφέρον φροντίδα μας για τον άλλον. Είναι η αγάπη για τον συνάνθρωπό μας. Συμπεριφερόμαι αλτρουϊστικά σημαίνει ότι συμπεριφερόμαι με τέτοιο τρόπο ώστε να μεγαλώνει η ευημερία του άλλου, εις βάρος της δικής μου ευημερίας. Θυσιάζω τη δική μου ζωή, για τη ζωή των άλλων.

Τον όρο «αλτρουϊσμός» (altruism, από την λατινική λέξη «alter», που σημαίνει άλλος), τον χρησιμοποίησε για πρώτη φορά ο Γάλλος Φιλόσοφος και Κοινωνιολόγος Αύγουστος Κόντ. Ο Κόντ θεωρούσε τις αλτρουϊστικές τάσεις στον άνθρωπο ως φυσικές. Το άτομο που εμπνέεται από παρόμοιες τάσεις λέγεται αλτρουϊστής. Κύρια αρχή του είναι «ο καθένας για τους άλλους». Ο «άλλος» είναι το κάθε άτομο, αλλά και η κοινωνία, η ανθρωπότητα ολόκληρη. Ο αλτρουϊσμός, που είναι συμπεριφορά ακριβώς αντίθετη από τον εγωϊσμό, αποτελεί πρόσταγμα όλων σχεδόν των θρησκειών και της σημερινής ηθικής. Παρατηρώντας από βιολογική σκοπιά τη στάση και συμπεριφορά του ατόμου, πρέπει να

αναφέρουμε τα ακόλουθα: κάθε άτομο γεννιέται εγωϊστής, ενώ ιδέες και έννοιες σαν και αυτή του αλτρουϊσμού, πρέπει να τις διδαχθεί, έτσι ώστε να τις κατανοήσει και να τις αφομοιώσει. Δηλαδή, η *εγωϊστική συμπεριφορά* είναι *έμφυτη* στο άτομο από την στιγμή που γεννιέται, ενώ αντιθέτως ο *αλτρουϊσμός* είναι *επίκτητο κίνητρο* και *χαρακτηριστικό*, που δεν κληρονομείται στο άτομο από τις προηγούμενες γενεές.

Επομένως, ένας σημαντικός παράγοντας για την εξέλιξη του ατόμου είναι ο «αμοιβαίος αλτρουϊσμός». Η έννοια αυτή σημαίνει ότι «δίνω και παίρνω», «προσφέρω και ανταποδίδω». Μόνο έτσι το άτομο νιώθει το αληθινό νόημα της ζωής. Μαθαίνει να ζει, όχι μόνο για να δέχεται προσφορές από τους άλλους, αλλά και να προσφέρει και να συνεισφέρει ο ίδιος στον συνάνθρωπό του. Έτσι σιγά σιγά γεννιέται και επεκτείνεται το αλτρουϊστικό κίνητρο. Οπότε, μοναδική και αυθεντική ιδιότητα του ανθρώπου είναι ο ανιδιοτελής και αληθινός αλτρουϊσμός.

Άρα, τα γονίδια είναι αυτά που καθορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και κύρια ιδιότητά τους είναι ο εγωϊσμός. Από την άλλη πλευρά, ο αλτρουϊσμός είναι επίκτητο χαρακτηριστικό, που δεν κληρονομείται και δεν μεταβιβάζεται από γενιά σε γενιά. Αντιθέτως, για να γίνει στοιχείο της προσωπικότητας του ατόμου, πρέπει πρώτα να διδαχθεί την έννοια αυτή. Μελετήσαμε και από βιολογική σκοπιά τις έννοιες εγωϊσμός και αλτρουϊσμός, για να δούμε και αυτή την πλευρά που καθορίζει τις ανθρώπινες συμπεριφορές. Δηλαδή, ακριβώς επειδή από τη φύση του το άτομο γεννιέται εγωϊστής, είναι πολύ βασικό στο εργασιακό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί, να επικρατεί η έννοια του αλτρουϊσμού, να νιώθει ότι μέσω της συνεργασίας με τους συναδέλφους του το τελικό ομαδικό αποτέλεσμα θα έχει μεγαλύτερη αξία από το αντίστοιχο αν εργαζόταν ατομικά. Σε προηγούμενο τμήμα που αναφερθήκαμε για την οργανωσιακή κουλτούρα, είναι απαραίτητο να μελετηθεί και αυτή η σκοπιά. Και αυτό γιατί, εκτός από μια όμορφη στο άκουσμά της έννοια, η ομαδικότητα πρέπει να αποτελεί και τη βάση πάνω στην οποία στηρίζεται η λειτουργία κάθε οργανισμού. Μόνο έτσι η εξεταζόμενη έννοια θα επιφέρει οφέλη τόσο στα πλαίσια της ομάδας, όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Οπότε για να μπορέσει ένα άτομο να συνυπάρξει αρμονικά και αποτελεσματικά με τους συναδέλφους του στον ίδιο εργασιακό χώρο και να υπάρξει ομαδική εργασία, πρέπει βέβαια και να υπάρχει υποκίνηση από την ανώτατη ηγεσία, αλλά και το άτομο να διαθέτει ολοκληρωμένη προσωπικότητα, με κυρίαρχο στοιχείο να έχει μάθει να φέρεται στη ζωή του

αλτροϋστικά και όχι εγωϊστικά, εδώ εισέρχεται ο ρόλος των αξιών που κάθε άτομο εφαρμόζει στη ζωή του. Γνωρίζοντας ένα άτομο τον εαυτό του μπορεί να κάνει αυτοκριτική, μαθαίνει να σέβεται τον εαυτό του και τους άλλους, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ειλικρινείς ανθρώπινες σχέσεις, να επιτυγχάνεται γόνιμος και εποικοδομητικός διάλογος και τελικά να ευημερεί το άτομο και το κοινωνικό σύνολο στο οποίο είναι ενταγμένο. Όμως ατομική και κοινωνική ευημερία συνεπάγεται ποιότητα ζωής.

2.22 ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΙΔΑΝΙΚΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Όπως έχουμε προαναφέρει, μια ομάδα είναι ουσιαστικά μια συλλογή ατόμων, με διαφορετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τρόπο συμπεριφοράς και προσωπικότητα. Η πρόκληση για κάθε μέλος είναι να γίνει το πρόσωπο εκείνο που μπορεί να μεγιστοποιήσει τη συνεισφορά του και να συμβάλλει στην επίτευξη των ομαδικών στόχων. Στη συνέχεια, θα αναλύσουμε τα βασικά στοιχεία⁴³ που μπορούν να βελτιώσουν την αξία ενός ατόμου ως μέλους μιας ομάδας. Ποια όμως είναι αυτά τα γνωρίσματα;

- *Adaptability* (προσαρμοστικότητα): είναι πολύ βασικό το άτομο να μπορεί να προσαρμόζεται στα νέα κάθε φορά δεδομένα και να είναι ευπροσάρμοστο στην ομαδική προσπάθεια. Για να μπορεί κάποιος να γίνει πιο κατάλληλος και προσαρμόσιμος μέσα σε μια ομάδα, πρέπει να έχει τη διάθεση να μαθαίνει κάθε φορά νέα πράγματα τα οποία πρέπει να τα μοιράζεται με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Επιπλέον, πρέπει το άτομο να προσπαθεί να ανακαλύπτει με ποιον άλλο ρόλο θα μπορούσε να συνεισφέρει στην ομάδα του, έτσι ώστε σε περίπτωση αλλαγής του ρόλου του να ανταποκρίνεται εξίσου ικανοποιητικά. Τέλος, πρέπει να προσπαθεί έστω και αν τα καθημερινά του καθήκοντα είναι επαναλαμβανόμενα, χωρίς κάτι το πρωτότυπο, να ψάχνει και άλλες πιο δημιουργικές λύσεις, πάντοτε βέβαια λαμβάνοντας υπόψιν τις τρέχουσες εξελίξεις του σύγχρονου περιβάλλοντος.
- *Cooperativeness* (συνεργατικότητα): κάθε μέλος, μέσα από τις γνώσεις και εμπειρίες του προσφέρει κάτι καινούριο μέσα στην ομάδα του, που αυξάνει την αξία της ομαδικής σχέσης (σε προηγούμενη παράγραφο αναφερθήκαμε για τη σημασία της συνέργειας).

Για να μπορεί κάποιος να γίνει πιο συνεργάσιμος με τους συναδέλφους του πρέπει αρχικά να μπορεί να μοιράζεται με τους υπόλοιπους τις ιδέες του και τυχόν πληροφορίες που γνωρίζει. Εν συνεχεία, να μπορεί να παίρνει τα θετικά στοιχεία των υπολοίπων. Με τον τρόπο αυτό, βελτιώνεται και ο ίδιος σαν προσωπικότητα, αλλά συνεισφέρει και περισσότερο στην ομάδα του. Τέλος, κάθε μέλος πρέπει να προτείνει ιδέες που να προάγουν το καλό της ομάδας και όχι του ιδίου.

- *Commitment* (δέσμευση): το χαρακτηριστικό αυτό δεν πρόκειται για μια συναισθηματική κατάσταση, αλλά για ένα ποιοτικό χαρακτηριστικό γνώρισμα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, που βοηθάει τον άνθρωπο στην επίτευξη των στόχων της ομάδας. Για να βελτιώσει κάποιος το επίπεδο δέσμευσής του στην αποστολή της ομάδας πρέπει να ταυτίσει τη δέσμευσή του απέναντο στην ομάδα με τις προσωπικές του αξίες και ήθη. Είναι απαραίτητο να υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των αξιών μας και των στόχων που θέλουμε κάθε φορά να επιτυγχάνουμε. Επιπλέον, πρέπει κάθε μέλος να ρισκάρει και να διακινδυνεύει καταστάσεις για την επίτευξη των ομαδικών στόχων. Και αυτό γιατί, ποτέ κανείς δεν είναι σίγουρος για το τελικό αποτέλεσμα. Όμως δείχνοντας διάθεση να ρισκάρει, δεσμεύεται ολόενα και περισσότερο στην προσπάθεια της ομάδας του.
- *Communicative* (επικοινωνιακός): η ύπαρξη επικοινωνίας είναι ένα πολύ βασικό συστατικό στοιχείο της ομαδικής εργασίας. Χωρίς την ύπαρξη επικοινωνίας δεν υπάρχει ουσιαστικά ομάδα, αλλά μια συλλογή από ανεξάρτητες προσωπικότητες. Για να γίνει κάποιος περισσότερο επικοινωνιακός, πρέπει αρχικά να είναι σοβαρός, τίμιος και να εμπνέει εμπιστοσύνη στους υπολοίπους. Επίσης, να παίρνει γρήγορα αποφάσεις για τις οποίες είναι απόλυτα σίγουρος, ενώ βασική προϋπόθεση είναι να είναι σωστός δέκτης των λεγομένων των άλλων, ώστε μέσα από διαρκή ανατροφοδότηση να βελτιώνεται το τελικό αποτέλεσμα.
- *Competence* (ικανότητα): είναι πολύ βασικό μια ομάδα να αποτελείται από άτομα που είναι αρμόδια και έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις και εμπειρίες για να επιτελέσουν τα καθήκοντά τους. Για να βελτιώσει κάποιος τις ικανότητές του, αρχικά πρέπει το μέλος να προσανατολίζεται σε συγκεκριμένες αρμοδιότητες που μπορεί να προσφέρει περισσότερο και να ασχολείται αποκλειστικά με αυτές. Τέλος, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην εφαρμογή των τελικών αποφάσεων που μια ομάδα παίρνει.

Και αυτό γιατί, πολλές φορές υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ των αρχικών ιδεών και του τελικού αποτελέσματος. Κάθε μέλος πρέπει να συζητάει με τους υπολοίπους και να αποφασίζουν από κοινού πώς θα βελτιώσουν την όλη διαδικασία.

- *Dependable* (αξιόπιστος): πολύ βασικός παράγοντας η αξιοπιστία για την επιτυχία μιας ομάδας εργασίας. Πρέπει κάθε μέλος να νιώθει ότι μπορεί σε οποιοδήποτε πρόβλημα και αν του παρουσιαστεί, προσωπικό ή επαγγελματικό, να βασιστεί στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του. Για να γίνει κάποιος πιο αξιόπιστος απένανту στην υπόλοιπη ομάδα πρέπει πρωτίστως να διαχωρίσει τις ατομικές του φιλοδοξίες και προτεραιότητες από τις αντίστοιχες της ομάδας του και να ταυτίσει τους όποιους στόχους του με αυτούς του συνόλου, κάτι το οποίο πρέπει να το δείχνει έμπρακτα σε καθημερινή βάση.
- *Discipline* (πειθαρχία): είναι απαραίτητο για να πετύχει τους στόχους της μια ομάδα, να υπάρχει πειθαρχία στο πλαίσιο λειτουργίας της που από την αρχή έχει τεθεί. Λέγοντας πειθαρχία, εννοούμε να κάνει κάποιος τα σωστά πράγματα, τη σωστή στιγμή, για το σωστό λόγο και σκοπό. Αν τα μέλη δεν πειθαρχούν, το τελικό αποτέλεσμα θα είναι πιο καταστρεπτικό από το αν κάθε ένας λειτουργούσε μόνος του.
- *Enlarging* (μεγέθυνση): κάθε ομάδα θαυμάζει το μέλος εκείνο που είναι διαθέσιμο να τους βοηθήσει να φθάσουν σε ένα υψηλότερο επίπεδο, αυτόν που θα τους ενθαρρύνει για την επίτευξη των στόχων τους. Για να διαθέτει αυτό το χαρακτηριστικό κάποιος, πρέπει αρχικά να πιστεύει πραγματικά στους άλλους πριν ακόμα οι άλλοι πιστέψουν σε αυτόν. Ακόμη να προσφέρει στους άλλους πριν οι άλλοι προσφέρουν σε αυτόν και να προσθέτει αξία στους άλλους πριν ο ίδιος δεχθεί αξία από τους άλλους.
- *Enthusiastic* (ενθουσιώδης): όταν τα μέλη μιας ομάδας διακρίνονται για τον ενθουσιασμό τους, τότε ολόκληρη η ομάδα είναι ενεργητική και δραστήρια, γεγονός που της δίνει ιδιαίτερη δύναμη για να συνεχίσει τις προσπάθειές της. Για να βελτιώνεται το εν λόγω χαρακτηριστικό, πρέπει αρχικά το μέλος να εστιάζει στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί και να βάζει χρονικά πλαίσια μέσα στα οποία πρέπει να παράγει αποτέλεσμα. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει προθυμία και ευχάριστη διάθεση και το άτομο να επιδιώκει πάντοτε το βέλτιστο αποτέλεσμα.
- *Intentionality* (σκοπιμότητα): για να πετυχαίνει μια ομάδα τους στόχους της, πρέπει να αποτελείται από άτομα που λειτουργούν με σκοπιμότητα, δηλαδή που ξέρουν τι πρέπει να κάνουν και τους λόγους για τους οποίους λειτουργούν κάθε φορά με τον ένα ή τον

άλλο τρόπο. Για τη βελτίωση του στοιχείου αυτού, πρέπει το άτομο να γνωρίζει πολύ καλά τον εαυτό του, τα δυνατά του στοιχεία και τις αδυναμίες του. Επίσης, πρέπει να εστιάζει σε αυτά τα σημεία στα οποία μπορεί να αποδειχθεί πιο παραγωγικός. Τέλος είναι πολύ βασικό να κρατάει σημειώσεις, αναφορικά με το χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης των καθηκόντων του.

- *Consciousness* (συναίσθηση): πρέπει κάθε μέλος να ενδιαφέρεται αποκλειστικά για την εκπλήρωση της αποστολής της ομάδας του και να προσπαθεί να βελτιώνεται συνεχώς για να συνεισφέρει τα μέγιστα στην προσπάθεια του συνόλου.
- *Preparation* (προετοιμασία): πρέπει πάντα το άτομο να είναι έτοιμο να συνεισφέρει στην ομάδα του και να έχει προετοιμαστεί κατάλληλα σχετικά με τις αρμοδιότητες της δικής του σφαίρας επιρροής. Για να το πετυχαίνει αυτό, πρέπει διαρκώς το άτομο να μελετάει και να ψάχνει τα νέα δεδομένα, καθώς και να μαθαίνει μέσα από τα λάθη και τις προσωπικές του εμπειρίες. Αν το άτομο κάθε φορά που κάνει κάποιο λάθος το καταγράφει, τότε είναι σίγουρο ότι την επόμενη φορά, σε κάποια παρόμοια περίπτωση, δεν θα το επαναλάβει.
- *Relationships* (σχέσεις): όταν το άτομο έχει κτίσει σχέσεις εμπιστοσύνης, σεβασμού, ειλικρίνειας και ανταποδοτικότητας με τους υπολοίπους της ομάδας του, τότε η επιτυχία είναι προδιαγεγραμμένη. Για τη δημιουργία τέτοιου είδους σχέσεων απαιτούνται τα ακόλουθα: αρχικά, είναι αναγκαίο το άτομο να εστιάζει περισσότερο στους άλλους παρά στον ίδιο του τον εαυτό. Επίσης, να προσπαθεί να έχει ανοικτή επικοινωνία μαζί τους, να μοιράζεται με αυτούς τις ατομικές του εμπειρίες, ενώ να δείχνει ότι πραγματικά νοιάζεται για το καλό τους. Τέλος, να προσπαθεί να μάθει περισσότερα πράγματα για τους άλλους και σε προσωπικό επίπεδο. Έτσι θα δημιουργηθούν σχέσεις που θα ξεπερνούν τα στενά επαγγελματικά πλαίσια.
- *Self-improvement* (αυτοβελτίωση): για να βελτιωθεί η αποδοτικότητα μιας ομάδας, πρέπει κάθε άτομο να προσπαθεί διαρκώς να βελτιώνεται ως ξεχωριστή προσωπικότητα. Αυτό θα γίνει πραγματικότητα μέσω της συνεχούς απόκτησης γνώσεων και δεξιοτήτων, της ενεργητικής ακρόασης και του καθορισμού των περιοχών που υπάρχουν αδυναμίες.
- *Selflessness* (ανιδιοτέλεια): πρέπει οι ενέργειες των μελών να διακρίνονται για την ανιδιοτέλειά τους και για τη συνεισφορά τους στο καλό της ομάδας. Αυτό το

χαρακτηριστικό συνδέεται και με το στοιχείο του αμοιβαίου αλτρουϊσμού που αναφέραμε σε προηγούμενο τμήμα της εργασίας μας. Είναι πολύ βασικό να προσφέρω στους άλλους χωρίς να ζητάω αντάλλαγμα, να προάγω τα κατορθώματα των υπολοίπων περισσότερο από τις δικές μου επιτυχίες και πάντοτε όλα αυτά χωρίς να τα διαφημίζω, αλλά κρατώντας μια στάση ηρεμίας και ταπεινότητας.

- *Solution Oriented* (προσανατολισμός στη επίλυση των προβλημάτων): πρέπει πέρα από το να αντιλαμβανόμαστε τυχόν προβλήματα, να προσανατολιζόμαστε αποκλειστικά για το πώς θα τα αντιμετωπίσουμε. Αυτός ο προσανατολισμός ενεργοποιείται με το να ξαναεστιάζουμε στην αρχική μας στρατηγική, με το να επαναλαμβάνουμε διαδικασίες που αρχικά μας οδήγησαν σε λανθασμένα αποτελέσματα και κάθε νέο δεδομένο να μην μας τρομάζει, αλλά να το αντιμετωπίζουμε ως μια νέα ευκαιρία.
- *Tenaciousness* (εμμονή): ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία μιας ομάδας είναι η επιμονή και η υπομονή που δείχνουν τα μέλη της για την επίτευξη της αποστολής της. Αυτό θα πραγματοποιηθεί μέσα από περισσότερες ώρες συνεχούς προσπάθειας και εργασίας για διαρκή βελτίωση του τελικού αποτελέσματος. Βέβαια για να εργάζεται κάποιος αρκετές ώρες με τους συναδέλφους του, βασική προϋπόθεση είναι να μην βλέπει την δουλειά του ως μια καταναγκαστική διαδικασία, αλλά να δημιουργεί ένα φιλικό κλίμα, όπου μέσα από την ομαδική δουλειά θα επιτυγχάνεται πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα (συνέργεια).

2.23 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στο προηγούμενο τμήμα του κεφαλαίου, αναλύσαμε τα χαρακτηριστικά εκείνα γνωρίσματα που πρέπει να διαθέτουν τα μέλη των ομάδων εργασίας, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικές στην επίτευξη των στόχων τους. Στο σημείο αυτό, θα αναφερθούμε στα γνωρίσματα που απαιτούνται για επιτυχημένη και αποδοτική ομαδική εργασία⁴⁴. Στο τμήμα 2.23.1, παρουσιάζουμε σε ένα πίνακα συγκεντρωτικά, τα στοιχεία τα οποία διαχωρίζουν μια ομάδα από κάθε άτομο ξεχωριστά. Είναι τα ακόλουθα:

- *Δέσμευση στην επιτυχία της ομάδας και των κοινών στόχων.* Οι επιτυχημένες ομάδες δεσμεύονται στο να προσπαθήσουν στο μέγιστο βαθμό για να πετύχουν την αποστολή τους.
- *Αλληλεξάρτηση.* Κάθε εργαζόμενος, μέσω της αλληλεξάρτησής του με τους συναδέλφους του, ενθαρρύνει και ενθαρρύνεται στην κοινή προσπάθεια της ομάδας.
- *Διαπροσωπική επικοινωνία και επανατροφοδότηση.* Δημιουργία περιβάλλοντος εργασίας που θα διακρίνεται για την ύπαρξη ειλικρίνειας και εμπιστοσύνης, υποστήριξης, σεβασμού, καθώς και ελεύθερης έκφρασης ιδεών και απόψεων από όλα τα μέλη της ομάδας εργασίας.
- *Κατάλληλη σύνθεση της ομάδας.* Βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα της ομαδικής εργασίας είναι να έχουν προσδιοριστεί οι επιμέρους ρόλοι των μελών και να γνωρίζει κάθε εργαζόμενος πώς θα συνεισφέρει στο τελικό αποτέλεσμα.
- Συνεχής ενημέρωση των εργαζομένων για τυχόν εξελίξεις ή αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον και διαρκής υποστήριξη των ομάδων από την ανώτατη ηγεσία του οργανισμού.

2.23.1 ΕΙΜΑΣΤΕ ΜΙΑ ΟΜΑΔΑ;

Τα ακόλουθα στοιχεία διαχωρίζουν τις ομάδες εργασίας από την περίπτωση της ατομικής προσπάθειας στο επαγγελματικό περιβάλλον. Μπορούμε να τα χαρακτηρίσουμε και ως μια συλλογή κανόνων (norms)⁴⁵ της έννοιας της ομαδικότητας:

- ✓ Όλοι μαζί, δεσμευόμαστε το ίδιο, στον κοινό στόχο.
- ✓ Όλοι μαζί αποφασίζουμε πώς θα εκτελεστεί η εργασία και τι αρμοδιότητες καθένας μας θα αναλάβει.
- ✓ Δεσμευόμαστε να βοηθάμε ο ένας τον άλλο.
- ✓ Αναγνωρίζουμε τη συνεισφορά και προσπάθεια των υπολοίπων μελών της ομάδας.
- ✓ Χειριζόμαστε τις διαφωνίες και τις συγκρούσεις δημιουργικά μέσα στην ομάδα.
- ✓ Κάνουμε κριτική στους άλλους και δεχόμαστε την κριτική των άλλων.
- ✓ Συμμετέχουμε όλοι στις προκαθορισμένες συνεδριάσεις.

- ✓ Όταν κάποιος συνάδελφός μας βρίσκεται κάτω από πίεση, προσφερόμαστε ανά πάσα στιγμή να τον βοηθήσουμε.
- ✓ Εμπιστευόμαστε ο ένας τον άλλον.
- ✓ Παραμένουμε ενωμένοι ακόμα και όταν διαφωνούμε.
- ✓ Υποστηρίζουμε τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας μας, από άτομα εκτός αυτής.
- ✓ Αισθανόμαστε άνετα, χαλαρά και φιλικά στο περιβάλλον εργασίας μας με τους υπόλοιπους συναδέλφους.

2.24 ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΗΓΕΣΙΑ

Αφού αναφερθήκαμε στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ιδανικών μελών κάθε ομάδας εργασίας, καθώς και στα στοιχεία που οδηγούν τις ομάδες στην επιτυχία και στην επίτευξη των στόχων τους, θα ολοκληρώσουμε το τρέχον κεφάλαιο, με μια σύντομη αναφορά σε πέντε βασικούς τρόπους⁴⁶ με τους οποίους η διοίκηση κάθε οργανισμού μπορεί να διαμορφώνει και να διοικεί επιτυχημένες ομάδες εργασίας. Είναι οι ακόλουθοι:

1. *Δημιουργία ομάδων εργασίας που καλούνται να επιλύσουν σημαντικά προβλήματα του εργασιακού περιβάλλοντος και να βελτιώσουν τις τρέχουσες διαδικασίες.* Είναι βασικό να εστιάζει η διοίκηση στη δημιουργία ομαδικού κλίματος εργασίας, που θα δίνει τη δυνατότητα στις ομάδες να ολοκληρώνουν τα καθήκοντά τους με επιτυχία. Δηλαδή η κάθε ομάδα να εστιάζει στην επίτευξη των στόχων της και όχι πώς θα εργαστεί μόνο ως ομάδα.
2. *Πραγματοποίηση συνεδριάσεων-συσκέψεων (meetings) ηγεσίας με ομάδες εργασίας σε τακτά χρονικά διαστήματα.* Με τον τρόπο αυτό υπάρχει διαρκής ενημέρωση της διοίκησης για τη λειτουργία των ομάδων και για τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζουν, ενώ δημιουργείται και φιλικό κλίμα συνεργασίας που ξεπερνά τα στενά τυπικά επαγγελματικά πλαίσια.
3. *Ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών μεταξύ ομάδων εργασίας και ηγεσίας.* Με τον τρόπο αυτό, κάθε μέλος νιώθει ότι συμμετέχει στην κοινή προσπάθεια και αισθάνεται ότι

- εργάζεται σε ένα περιβάλλον που μπορεί να εκφραστεί ελεύθερα, νιώθοντας την εκτίμηση από τους συναδέλφους του.
4. *Πρέπει η διοίκηση να περνάει τη φιλοσοφία και το όραμά της σε όλους τους εργαζομένους.* Είναι απαραίτητο για τη δημιουργία επιτυχημένων ομάδων εργασίας, να σπάσουν οι όποιοι φραγμοί χώριζαν ως τώρα την ανώτατη ηγεσία από τον υπόλοιπο της τελευταίας βαθμίδας και να υπάρχει συντονισμένη προσπάθεια από όλες τις πλευρές στην κοινή προσπάθεια.
 5. *Δημόσια αναγνώριση της επιτυχίας των ομάδων.* Πρέπει η διοίκηση να αναγνωρίζει τα κατορθώματα των ομάδων εργασίας στο σύνολό τους και όχι σε επιμέρους μέλη τους.

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα σύγχρονης εποχής και ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, από τις ακόλουθες πηγές:
 - από το άρθρο των **Harel, Gedaliahu - Tzafrir, Shay**, «*The Effect of HRM Practices on the Perceptions Of Organizational and Market Performance of the firm*», Vol.38, No.3, 1999, σελ. 185.
 - **Χυτήρης, Λεωνίδας**, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, 2001, σελ. 15-18.

2. Έννοια της ομάδας, βάσει των ακόλουθων πηγών:
 - Από το βιβλίο των **Petrick, Joseph - Furr, Diana**, *Total Quality In Managing Human Resources*, St.Lucie Press, 1995, σελ. 193-194.
 - Από την εισαγωγή του βιβλίου των **Thiagarajan, Sivasailam - Parker, Glenn**, *Teamwork and Teamplay: Games and Activities for Building and Training Teams*, Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999.
 - Από το άρθρο των **Harel, Gedaliahu - Tzafrir, Shay**, *ό.π.*, σελ. 194-195.
 - Από το άρθρο των **Adams Stephanie - Watson, Karan**, «*Teamwork: Implications for New Faculty*», *Texas A&M University*, 1998, σελ. 1-2.
Το εν λόγω άρθρο προέρχεται από την ακόλουθη ιστοσελίδα του διαδικτύου:
<http://www.foundationcoalition.org/publications/journalpapers/asee98/00565.pdf>

3. Διάκριση ομάδων από το βιβλίο: **Χυτήρης, Λεωνίδας**, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Interbooks, 2001, σελ. 184-185, 188-190.

4. Οργανωσιακή δομή των ομάδων εργασίας από τα βιβλία:
 - **Cartwright, Roger**, *Mastering Team Leadership*, Palgrave Mac Millan, 2002, σελ. 35-36.

- **Fisher, Kimball**, *Leading Self-Directed Work Teams*, Mc Graw Hill, 2000, σελ. 125.
5. Μοντέλο αποτελεσματικής επικοινωνίας από το άρθρο των **Ingram, Hadyn - Teare, Richard - Scheuing, Eberhard - Armistead, Colin**, «*A systems model of effective teamwork*», *The TQM Magazine*, 1997, σελ. 122-125.
6. Οι παράγοντες που αυξάνουν την ανάγκη για καθιέρωση ομαδικού κλίματος εργασίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις, από το βιβλίο των **Thiagarajan, Sivasailam - Parker, Glenn**, *ό.π.* (εισαγωγή).
7. Η εξέλιξη των ομάδων εργασίας από το άρθρο των **Adams, Stephanie - Watson, Karan**, *ό.π.*, σελ. 3-4.
8. Οι κυριότερες κατηγοριοποιήσεις των ομάδων εργασίας από: το βιβλίο των **Thiagarajan, Sivasailam - Parker, Glenn**, *ό.π.*, εισαγωγή, σελ. 103. Επιπλέον, οι κατηγορίες των ομάδων αναφορικά με την αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, από το άρθρο των **Conrad, Larry - Murphy, Sheila**, «*The Manager's Changing Role In a Team's Environment*», *Viewpoint*, 1995.
9. Στάδια ανάπτυξης ομάδων εργασίας, από τις ακόλουθες πηγές:
- **Thiagarajan, Sivasailam - Parker, Glenn**, *ό.π.*, σελ. 53.
- **Cartwright, Roger**, *ό.π.*, σελ. 68-77.
10. Τα χαρακτηριστικά που περιγράφουν τις ομάδες εργασίας: **Χατζηπαντελή, Παναγιώτα**, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, 1999, σελ. 165-166.
11. Για τους ρόλους που διαδραματίζουν τα άτομα μέσα στις ομάδες εργασίας: **Cartwright, Roger**, *ό.π.*, σελ. 90-103.

12. Τα ιδανικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ομάδων εργασίας από τις ακόλουθες πηγές:

- **Oakland, John**, *Total Quality Management: Text with Cases*, Butterworth-Heinemann, 1995, σελ. 279-280.
- Αναφορικά με το ρόλο της επανατροφοδότησης στον εργασιακό χώρο και πώς συμβάλλει στην βελτίωση της εργασιακής απόδοσης και της διαπροσωπικής επικοινωνίας των εργαζομένων, βασιστήκαμε στο βιβλίο του **Μιχάλη Γιαννουλέα**, *Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 1997, σελ. 162.

13. Προϋποθέσεις για την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων εργασίας από τις ακόλουθες πηγές:

- **Χατζηπαντελή, Παναγιώτα**, *ό.π.*, σελ. 23, 169.
Στην τελευταία προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας, πρέπει να αναφέρουμε τι εννοούμε λέγοντας προσωπικότητα. *Η προσωπικότητα μπορεί να ορισθεί ως το σύνολο των σχετικά σταθερών χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα άτομα μεταξύ τους.* Ως τέτοια χαρακτηριστικά μπορούν να αναφερθούν, η υπευθυνότητα, η κοινωνικότητα, η επιμονή, η ζωντάνια, η συναισθηματική σταθερότητα, η προσοχή κ.ά.
- **Webne-Behrman, Harry**, *The practice of facilitation: Managing group process and Solving problems*, Quorum Books, 1998, σελ. 125.
- **Belbin, Meredith**, *Beyond the Team*, Belbin, 2000, σελ. 15-17.
- Από το άρθρο του **Smith, Kevin**, «*Teamwork Content*», *Adult Literacy and Lifeskills Survey*, 2000, σελ. 2.

Το εν λόγω άρθρο προέρχεται από την ακόλουθη ιστοσελίδα του διαδικτύου:

http://www.ets.org/all/Teamwork_content_explanation.pdf

14. Επιπλέον, αναφορικά με το σχεδιάγραμμα για τη σχέση μεγέθους ομάδας και αποτελεσματικότητάς της, **Belbin, Meredith**, *ό.π.*, *Belbin Associates 2000* (παράρτημα).

15. Αποτελέσματα επικράτησης ομαδικού πνεύματος εργασίας από τις ακόλουθες πηγές:
- **Belbin, Meredith**, *ό.π*, σελ. 3.
 - **Oakland, John**, *ό.π*, σελ. 269, 288-289.
16. Αναφορικά με τα οικονομικά αποτελέσματα από την εφαρμογή συστημάτων ομαδικής εργασίας, **Fisher, Kimball**, *ό.π*, σελ. 26, 30-35. Για το ρόλο της εργασιακής συμμετοχής, από το άρθρο των **Harel, Gedaliahu - Tzafirir, Shay**, *ό.π*, σελ. 187.
17. Η πορεία από την ανεξαρτησία στην αλληλεξάρτηση δια μέσου της ομαδικής εργασίας: **Oakland, John**, *ό.π*, σελ. 269-270.
18. Χαρακτηριστικά ενός υγιούς οργανισμού: **Webne-Behrman, Harry**, *ό.π*, σελ. 127-129.
19. Τα πλεονεκτήματα της ομαδικής εργασίας (teamwork), από τις ακόλουθες πηγές:
- **Χατζηπαντελή, Παναγιώτα**, *ό.π*, σελ. 167-168.
 - **Cartwright, Roger**, *ό.π*, σελ. 43-48.
 - **Harley, Bill**, «*The Experience of Teamwork: Working Paper in Human Resource Management, Employee Relations and Organisation Studies*», *University of Melbourne*, 2000, σελ. 3.
- Το εν λόγω άρθρο προέρχεται από την ακόλουθη ιστοσελίδα του διαδικτύου:
<http://www.management.unimelb.edu.au/Staff/abstract/wph11abs.pdf>
20. Τα μειονεκτήματα της ομαδικής εργασίας (teamwork), από τις ακόλουθες πηγές:
- **Χατζηπαντελή, Παναγιώτα**, *ό.π*, σελ. 168-169.
 - **Cartwright, Roger**, *ό.π*, σελ. 48-56.
 - **Lencioni, Patrick**, «*The Trouble with Teamwork*», *Leader-to-Leader*, 2003.
- Το εν λόγω άρθρο προέρχεται από την ακόλουθη ιστοσελίδα του διαδικτύου:
<http://www.pfd.org/leaderbooks/121/summer2003/lencioni.html>

21. Τα τέσσερα βασικά συστατικά στοιχεία της ομαδικής εργασίας από το ακόλουθο άρθρο:
Auken, Van Phil, «*Do you dare to be a Team?*», *Supervision magazine*, 1997.
Το εν λόγω άρθρο προέρχεται από την ακόλουθη ιστοσελίδα του διαδικτύου:
http://business.baylor.edu/Phil_VanAuken//DAREtobeTEAM.html
22. Παράγοντες που πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στην προσπάθεια ενισχύσεως της ομαδικότητας στο εργασιακό περιβάλλον: **Oakland, John**, *ό.π*, σελ. 270-271, **Ugboro, Isaiah - Obeng, Kofi**, «*Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organizations: an Empirical Study*», *Journal of Quality Management* 5, 2000, σελ. 247, 250.
23. Έννοιες Ηγεσίας και Διοίκησης: **Χυτήρης, Λεωνίδας**, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, *ό.π*, σελ. 239.
24. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ηγετών: **Λιάντας, Μιχαήλ**, *Ψυχολογία της Εργασίας, Εφαρμογές της Ψυχολογίας στο χώρο της Εργασίας*, Εκδόσεις Ζήτη, 2000, σελ. 135-137.
25. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα επιτυχημένων στελεχών: **Λιάντας, Μιχαήλ**, *ό.π*, σελ. 137.
26. Το μοντέλο του Adair, αναφορικά με την αλληλεπίδραση των αναγκών εκτέλεσης της εργασίας, των αναγκών διατήρησης της ομάδας και την ικανοποίηση των ατομικών αναγκών κάθε μέλους της ομάδας, το συναντάμε στις ακόλουθες πηγές:
- **Oakland, John**, *ό.π*, σελ. 272-273.
 - **Γιαννουλέας, Μιχάλης**, *ό.π*, σελ. 29.
 - **Cartwright, Roger**, *ό.π*, σελ. 135-136.
27. Για την έννοια της ενδυνάμωσης και τη σημασία της στην δημιουργία ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο:
- **Cartwright, Roger**, *ό.π*, σελ. 183-184.
 - **Fisher, Kimball**, *ό.π*, σελ. 15-16.

- για το γενικό μοντέλο εργασιακής συμπεριφοράς: **Dreher, George - Dougherty, Thomas**, *Human Resource Strategy: A Behavioral Perspective for the General Manager*, Mc Graw Hill, 2001, σελ. 24-25.
28. Για την σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας στην επικράτηση ομαδικής εργασίας: **Cartwright, Roger**, *ό.π*, σελ. 156-158. Επιπλέον, από το άρθρο του **Libato, Adelino**, «*Putting the Team in Teamwork*», Vol.1, No.1, 1998, το οποίο προέρχεται από την ακόλουθη ιστοσελίδα του διαδικτύου
http://www.aiias.edu/academics/sgs/info/v1n1/libato_teamwork.pdf
29. Διαμόρφωση του εταιρικού Κώδικα Ηθικής: **Wagen, Lynn**, *Building Quality Service: With Competency-Based Human Resource Mngement*, Butterworth Heinemann, 1994, σελ. 192-193. Επιπλέον, από το βιβλίο του **Reischl, Thomas**, *Ethics and Customer Service*, National Underwriter Company, 1999, σελ. 1. Για τη θετική συσχέτιση μεταξύ μόρφωσης των εργαζομένων, οργανωσιακής κουλτούρας και παρακίνησής τους: **Pool, Steven**, «*The Learning Organization: motivating employees by integrating TQM Philosophy in a supportive organizational culture*», *Learning&Organization Development Journal*, 2000, σελ. 2-4.
30. Πρότυπα Ομαδικής Συμπεριφοράς: **Χυτήρης, Λεωνίδας**, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, *ό.π*, σελ. 211-212.
31. Οι μηχανισμοί αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας: **Cooper, Cary - Dale, Barrie - Wilkinson, Adrian**, *Managing Quality and Human Resources: A Guide to Continuous Improvement*, Blackwell Business, 1997, σελ. 184-185.
32. Προσωπικά χαρακτηριστικά της ηθικής ηγεσίας από το άρθρο του **Ortner, Hugo**, «*The Human Factor in Quality Management*», *Review Paper*, 1999, σελ. 134.
33. Ορισμός ανθρωπίνων σχέσεων: **Λιάντας, Μιχαήλ**, *ό.π*, σελ. 81.

34. Συνέπειες από την μη ύπαρξη καλών ανθρωπίνων σχέσεων στον εργασιακό χώρο:
Λιάντας, Μιχαήλ, *ό.π.*, σελ. 84-85.
35. Κίνητρα στον εργασιακό χώρο: **Γιαννουλέας, Μιχάλης**, *ό.π.*, σελ. 96.
36. Στρατηγικές παρακίνησης των εργαζομένων στην προσπάθεια επικράτησης της ομαδικότητας στο εργασιακό περιβάλλον: **Hall, Marla**, «*Motivational Strategies for Enhancing Teamwork*», *ASC Proceedings of the 35th Annual Conference*, California Polytechnic State University - San Luis Obispo, California, 1999, σελ. 205-210.
Προέρχεται από την ακόλουθη ιστοσελίδα του διαδικτύου:
<http://asceditor.unl.edu/archives/1999/hall99.htm>
37. Προβλήματα που συναντώνται αναφορικά με την έννοια της υποκίνησης, από το άρθρο του **Marcum, James**, «*Out with Motivation, In with Engagement*», *National Productivity Review*, 1999, σελ. 44.
38. Έννοια της δέσμευσης, άρθρο του **Marcum, James**, *ό.π.*, σελ. 45-46.
39. Τρόποι με τους οποίους αναπτύσσεται η έννοια της δέσμευσης μέσα στο εργασιακό περιβάλλον από το άρθρο του **Ulrich, Dave**, «*Intellectual Capital= Competence*Commitment*», *Sloan Management Review*, 1998, σελ. 19-26.
40. Παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του:
Λιάντας, Μιχαήλ, *ό.π.*, σελ. 103-105.
41. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα ατόμων που σέβονται τον εαυτό τους και τους άλλους:
Petrick, Joseph - Furr, Diana, *ό.π.*, σελ. 235-236.
42. Έννοιες εγωϊσμός και αλτρουϊσμός και συνολική μελέτη της συμπεριφοράς του ατόμου από βιολογική σκοπιά, από το βιβλίο του **Dawkins, Richard**, *Το εγωϊστικό Γονίδιο*, Εκδόσεις Σύναλμα, 1998, σελ. 13-378.

43. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα που πρέπει να διαθέτουν τα μέλη μιας ομάδας και τα οποία μεγιστοποιούν τη συνεισφορά τους: **Maxwell, John**, *The 17 Essential Qualities of A Team Player Becoming The Kind of Person Every Team Wants*, Thomas Nelson Publishers, 2002, σελ. 8-9, 16-17, 25-26, 35, 44-45, 52-53, 60-61, 68-69, 77-78, 86-87, 95-96, 104-105, 113-114, 122-123, 131-132, 139-140, 147-148.
44. Γνωρίσματα επιτυχημένης ομαδικής εργασίας: **Tarricone, Pina - Luca, Joe**, «*Successful Teamwork: A Case Study*», Herdsa 2002, σελ. 641-642. Προέρχεται από την ακόλουθη ιστοσελίδα του διαδικτύου:
<http://www.ecu.edu.au/conferences/herdsa/main/papers/ref/pdf/Tarricone.pdf>
45. Είμαστε μια ομάδα; **Levin, Peter - Kent, Ivan**, «*28 Questions and Answers for Academics on Teamwork in Universities*», Draft Manual on Teamwork Tutoring, 2001. Προέρχεται από την ακόλουθη ιστοσελίδα του διαδικτύου:
http://www.teamwork.ac.uk/MGS_teamwork_tutoring_draft_manual.PDF
46. Τρόποι διοίκησης επιτυχημένων ομάδων από την ανώτατη ηγεσία: **Becton, Clayton - Wysocki, Allen - Kepner, Karl**, «*Building Teamwork and the Importance of Trust in a Business Environment*», University of Florida, Gainesville, 2002. Προέρχεται από την ακόλουθη ιστοσελίδα του διαδικτύου:
http://edis.ifas.ufl.edu/BODY_HR018

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως έχουμε προαναφέρει, η παρούσα εργασία αποσκοπεί στο να μελετηθεί ο ρόλος και η σημασία της ομαδικής εργασίας (Teamwork) στο σύγχρονο επαγγελματικό περιβάλλον και να δούμε πώς την αντιλαμβάνονται οι φοιτητές του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά της τρέχουσας χρονιάς 2003-2004.

Στο κεφάλαιο αυτό αναφερόμαστε στη μεθοδολογία, δηλαδή στη διαδικασία και στα μέσα που χρησιμοποιήσαμε προκειμένου να επιτύχουμε τους τιθέμενους στόχους μας. Συγκεκριμένα, η μεθοδολογία έρευνας αποτελείται από δύο τμήματα: τη βιβλιογραφική καταγραφή πάνω στην οποία στηρίζεται η θεωρητική μας ανάλυση και από την οποία εξάγονται διάφορες απόψεις τις οποίες κατοχυρώνουμε μέσω του δεύτερου τμήματος, που αποτελεί την πρακτική μας ανάλυση. Η πρακτική έρευνα-ανάλυση βασίζεται στην κατασκευή και ανάλυση ερωτηματολογίου.

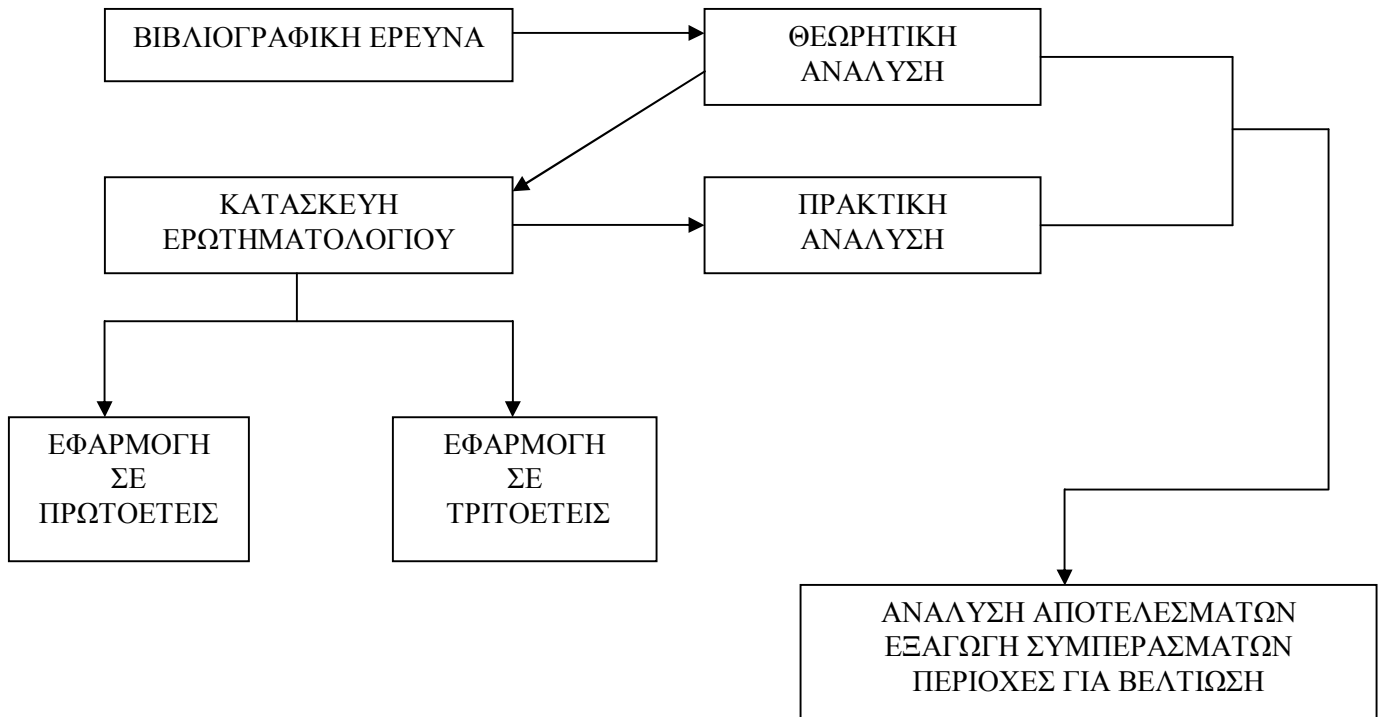
Το παρών κεφάλαιο χωρίζεται σε τρεις ενότητες: στην πρώτη ενότητα αναφερόμαστε στο σκεπτικό ανάλυσης πάνω στο οποίο βασίζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, τα οποία και παρουσιάζονται διεξοδικά στο τέταρτο κεφάλαιο.

Στη δεύτερη ενότητα καθορίζουμε το δείγμα και αναφέρουμε τους βασικούς λόγους για τους οποίους επιλέξαμε το συγκεκριμένο δείγμα για την ανάλυσή μας.

Στην τρίτη ενότητα καθορίζουμε τις στατιστικές τεχνικές και τα μέσα που θα χρησιμοποιήσουμε για την συγκέντρωση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνάς μας.

3.2 ΣΚΕΠΤΙΚΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Παρακάτω παρουσιάζεται διαγραμματικά το σχέδιο ανάλυσης πάνω στο οποίο στηρίζουμε τη μεθοδολογία της έρευνάς μας.



ΣΧΗΜΑ 7. Σκεπτικό Ανάλυσης

Παρατηρούμε ότι μπορεί να χωριστεί σε δύο μέρη: το πρώτο μέρος, το οποίο αποτελείται από τη βιβλιογραφική καταγραφή γύρω από το ρόλο και τη σημασία της ομαδικότητας στο περιβάλλον εργασίας (θεωρητική ανάλυση), έχει πραγματοποιηθεί στα δύο πρώτα κεφάλαια.

Το δεύτερο μέρος, το οποίο αποτελεί το πρακτικό τμήμα της μεθοδολογικής μας έρευνας, στηρίχθηκε στην κατασκευή ερωτηματολογίου που μοιράστηκε στους φοιτητές του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά (πρωτοετείς και τριτοετείς φοιτητές). Οι ερωτήσεις που τίθενται στους φοιτητές είναι βασικές υποθέσεις που εξάγονται από την βιβλιογραφική έρευνα. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων πραγματοποιείται στο τέταρτο κεφάλαιο.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο, αναφέρονται συνοπτικά τα βασικά συμπεράσματα που εξάγονται από την θεωρητική μας ανάλυση και από την πρακτική μας έρευνα, ενώ γίνεται αναφορά και σε σημαντικές περιοχές που χρήζουν βελτίωσης και στις οποίες πρέπει να δοθεί προτεραιότητα σε μελλοντικές έρευνες.

3.3 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Το δείγμα της πρακτικής μας ανάλυσης είναι φοιτητές του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά της τρέχουσας χρονιάς 2003-2004. Συγκεκριμένα, η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο σύνολο των φοιτητών του πρώτου έτους και στο σύνολο των φοιτητών του τρίτου έτους του ίδιου τμήματος, για να φανούν οι διαφοροποιήσεις στο τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται την έννοια της ομαδικότητας, άτομα που βρίσκονται σε τελείως διαφορετικές περιόδους αναφορικά με την είσοδό τους στην αγορά εργασίας και στο πραγματικό πια εργασιακό χώρο. Από τη μια πλευρά, η μεν πρώτη ομάδα του δείγματός μας είναι νέοι/ες που μόλις πριν λίγους μήνες πέρασαν το κατώφλι του πανεπιστημίου, επομένως είναι ακόμα παρθένοι στην εξεταζόμενη έννοια, αφού ακόμα και μέσα στις πανεπιστημιακές υποχρεώσεις τους δεν έχουν εντυφώσει στη σημασία της ομαδικής εργασίας. Από την άλλη πλευρά, έχουμε νέους/ες που βρίσκονται σε ένα στάδιο στο οποίο έχουν εργαστεί ομαδικά για να αντιμετωπίσουν τις πανεπιστημιακές υποχρεώσεις τους, ενώ ενδέχεται μέρος του δείγματος αυτού να έχει ήδη δοκιμαστεί και στο πραγματικό περιβάλλον εργασίας. Απαντήσεις και για τις εν λόγω υποθέσεις θα πάρουμε μέσα από την ανάλυση του ερωτηματολογίου.

Τα λάθη¹ που προκύπτουν κατά κύριο λόγο σε μια έρευνα οφείλονται στους ακόλουθους λόγους: στον ελλιπή προσδιορισμό του υπό μελέτη πληθυσμού, στην αοριστία του ερωτηματολογίου, στο μη σαφή καθορισμό των επιθυμητών πληροφοριών και στις υπερβολικές ή άσχετες απαντήσεις των ερωτηματολογίων. Ο λόγος για τον οποίο επιλέξαμε το σύνολο των πρωτοετών και το σύνολο των τριτοετών φοιτητών, είναι γιατί μεγαλύτερο δείγμα έρευνας συνεπάγεται πιο αξιόπιστα και ακριβή αποτελέσματα, ενώ περιορίζουμε την ύπαρξη στατιστικού σφάλματος.

Η στατιστική μας ανάλυση βασίζεται στη *σύγκριση δύο ανεξαρτήτων δειγμάτων*, των δύο τμημάτων διαφορετικού έτους του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του

Πανεπιστημίου Πειραιά. Στοχεύουμε στη διερεύνηση των διαφορών αναφορικά με τις αντιλήψεις τους ως προς την εξεταζόμενη έννοια της ομαδικότητας, τόσο ως προς το φύλο των ερωτώμενων, όσο και ως προς την ηλικιακή διαφορά που υπάρχει μεταξύ των δύο δειγμάτων μας.

3.4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑ

Για τη συλλογή των πληροφοριών χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο ήταν ακριβώς το ίδιο για τους φοιτητές και των δύο δειγμάτων, ώστε να μπορεί να γίνει σύγκριση κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων και συμπληρώθηκε την περίοδο από 20.1.2004 - 21.1.2004 από 114 πρωτοετείς και 119 τριτοετείς φοιτητές του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά. Οι θεματικές περιοχές του ερωτηματολογίου είναι οι ακόλουθες:

- οι πρώτες τέσσερις ερωτήσεις (ερωτήσεις 1-4), αφορούν χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων του δείγματος που έλαβε μέρος στη συμπλήρωσή του (φύλο, ηλικία, βαθμός απολυτηρίου λυκείου, ποια ήταν η πρώτη πανεπιστημιακή επιλογή τους).
- οι ερωτήσεις 5, 6 και 20, αφορούν την γενική αντίληψη των ερωτηθέντων στην έννοια της ομαδικότητας (αν υπάρχει εργασιακή εμπειρία, αν έχουν διδαχθεί την έννοια της ομαδικότητας, ποιος είναι ο ιδανικός αριθμός των μελών των ομάδων εργασίας, ρόλος και σημασία των τυπικών και άτυπων ομάδων εργασίας).
- στις ερωτήσεις 7-14, παρέχεται η δυνατότητα στους ερωτώμενους να απαντήσουν μέσω της πενταβάθμιας Κλίμακας Likert (Likert Scale). Η εν λόγω κλίμακα, η οποία είναι μια βαθμολογημένη λίστα πέντε απαντήσεων και κυμαίνεται από: 1=συμφωνώ απόλυτα έως και 5=διαφωνώ απόλυτα, μετράει το κατά πόσο το άτομο συμφωνεί ή διαφωνεί με την τιθέμενη ερώτηση, ενώ δίνεται η δυνατότητα σε περίπτωση που ο ερωτώμενος δεν γνωρίζει να μη δώσει απάντηση. Εδώ ερευνάται η θέση των φοιτητών του Πανεπιστημίου Πειραιά και η αντίληψή τους στα ακόλουθα θέματα: αν το άτομο πρέπει να διδάσκεται την έννοια της ομαδικότητας πριν την ένταξή του στην αγορά εργασίας, αν η εφαρμογή της ομαδικότητας συνεπάγεται και αύξηση της παραγωγικότητας του

εργαζομένου, αν το άτομο αναλαμβάνει περισσότερες πρωτοβουλίες και ρίσκα μέσα στην ομάδα εργασίας, αν η ομαδική εργασία δημιουργεί στο χώρο εργασίας κλίμα εμπιστοσύνης, ενώ επίσης διαπιστώνεται η αντίληψή τους σχετικά με το ρόλο της ηγεσίας, της ενδυνάμωσης, της οργανωσιακής κουλτούρας κάθε επιχείρησης και της παροχής κινήτρων εκ μέρους της, στην δημιουργία και ανάπτυξη ομαδικού κλίματος στον εργασιακό χώρο.

- στις ερωτήσεις 15-19, που αφορούν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ομαδικής εργασίας, τη σημασία των κινήτρων και της ικανοποίησης του ατόμου από την εργασία του, καθώς και το αν πιστεύουν οι ερωτώμενοι ότι το άτομο μπορεί τελικά να εργαστεί συλλογικά, δίνεται η δυνατότητα στο ερωτώμενο να απαντήσει με *σειρά σημαντικότητας*, ξεκινώντας από το πιο σημαντικό και καταλήγοντας στο λιγότερο σημαντικό ($1=$ το πιο σημαντικό ως $3=$ το λιγότερο σημαντικό – Rank Order Scale).

Για την ανάλυση του ερωτηματολογίου στηριχθήκαμε σε μεθόδους *μη-παραμετρικής στατιστικής*². Τα βασικά τεστ πάνω στα οποία στηρίζεται η μη-παραμετρική στατιστική κατατάσσονται στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες:

- τεστ διαφορών μεταξύ ανεξάρτητων δειγμάτων (tests of differences between independent samples).
- τεστ διαφορών μεταξύ μεταβλητών εξαρτώμενων δειγμάτων (tests of differences between variables-dependent samples).
- τεστ συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών (test of relationship between variables).

Η στατιστική μας ανάλυση στηρίζεται στους ελέγχους της πρώτης κατηγορίας, δηλαδή στα τεστ μεταξύ των δύο ανεξαρτήτων δειγμάτων που αναλύουμε, τους πρωτοετείς και τους τριτοετείς φοιτητές του Πανεπιστημίου Πειραιά. Μέσω της εν λόγω ανάλυσης συγκρίνουμε τα δείγματα αυτά αναφορικά με την αντίληψή τους για την έννοια της ομαδικότητας και βλέπουμε τις διαφοροποιήσεις που υπάρχουν ανάλογα με το φύλο και την ηλικία (πώς αντιλαμβάνονται την έννοια της ομαδικότητας ανάλογα με το φύλο τους οι πρωτοετείς και αντίστοιχα και οι τριτοετείς, αλλά και ποια η διαφορά μεταξύ των δύο δειγμάτων της έρευνάς μας κατά φύλο και ηλικία).

Το βασικό t -τέστ³ αυτής της κατηγορίας που χρησιμοποιείται στην στατιστική ανάλυση είναι το *Mann-Whitney U test*. Ο έλεγχος αυτός είναι ο ευρέως χρησιμοποιούμενος όταν θέλουμε να ελέγξουμε αν οι διάμεσοι δύο διαφορετικών συνόλων τιμών είναι σημαντικά διαφορετικοί μεταξύ τους. Στο εν λόγω t -τέστ ενοποιούνται σε μια απλή διάταξη κατά τάξη μεγέθους όλες οι παρατηρήσεις των δύο ανεξάρτητων δειγμάτων και στη συνέχεια γίνεται μια ιεράρχηση της δημιουργούμενης συνδυασμένης διατάξεως και υπολογίζεται βάσει αυτής η στατιστική σημαντικότητα.

Επιπλέον, πραγματοποιείται και συγκριτική ανάλυση για να φανεί η συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ των δύο δειγμάτων, βάσει του *βαθμωτού συντελεστή συσχέτισης του Spearman* (Spearman's Rank-Order Correlation Coefficient). Ουσιαστικά, ο εν λόγω συντελεστής είναι η ποσοτική μέτρηση της έντασης της γραμμικής σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών. Ο συντελεστής συσχέτισης είναι καθαρός αριθμός και παίρνει τιμές $[-1, +1]$. Το πρόσημο (-) σημαίνει αρνητική συσχέτιση, ενώ το (+) θετική. Η τέλεια συσχέτιση εκφράζεται με την τιμή 1, ενώ η μη ύπαρξη γραμμικής σχέσης με την τιμή 0.

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Βασικοί παράγοντες που δημιουργούν στατιστικά σφάλματα στις δειγματοληπτικές έρευνες: **Μπένος, Βασίλειος**, *Μέθοδοι και Τεχνικές Δειγματοληψίας*, Εκδόσεις Σταμούλη, 1991, σελ. 114-115.

2. Πληροφορίες για τη χρησιμοποίηση της μη-παραμετρικής στατιστικής: **Hebel, Angela**, «*Parametric versus Nonparametric Statistics - When to use them and which is more powerful?*», University of Maryland Eastern Shore, 2002.
Προέρχεται από την ακόλουθη ιστοσελίδα του διαδικτύου:
<http://www.umes.edu/sciences/MEESProgram/ExperimentalDesign/Parametric%20versus%20Nonparametric%20Statistics.ppt>

3. Το βασικό τέστ, πάνω στο οποίο στηρίζεται η μη-παραμετρική στατιστική, όταν έχουμε δύο ανεξάρτητα δείγματα και θέλουμε να συγκρίνουμε τη διάμεσο διαφόρων μεταβλητών που μας ενδιαφέρουν (*Mann-Whitney U test*). Από τις ακόλουθες πηγές:
 - **Μπένος, Βασίλειος**, *Μεθοδολογία Αξιοποίησης των Αποτελεσμάτων της Δειγματοληψίας*, Εκδόσεις Σταμούλη, 1991, σελ. 125-143.
 - **Hebel, Angela**, *ό.π.*, 2002.
Προέρχεται από την ακόλουθη ιστοσελίδα του διαδικτύου:
<http://www.umes.edu/sciences/MEESProgram/ExperimentalDesign/Parametric%20versus%20Nonparametric%20Statistics.ppt>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η στατιστική ανάλυση των δεδομένων που λάβαμε από τα 233 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια που προέρχονται από τους φοιτητές του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά της τρέχουσας χρονιάς 2003-2004.

Η ανάλυση των δεδομένων στηρίζεται τόσο στην παρουσίαση των περιγραφικών στατιστικών στοιχείων της έρευνας όσο και στην παρουσίαση των στατιστικών τεχνικών που χρησιμοποιήθηκαν στα πλαίσια της επαγωγικής στατιστικής. Παρακάτω παραθέτονται οι σχετικοί πίνακες και τα αντίστοιχα διαγράμματα.

Η εισαγωγή, επεξεργασία, ανάλυση και παρουσίαση του όγκου των δεδομένων μας από τη συλλογή του ερωτηματολογίου που κατασκευάσαμε, πραγματοποιούνται μέσω του στατιστικού προγράμματος S.P.S.S v.11 (Statistical Package for Social Sciences), το οποίο μας παρέχει ταχεία πρόσβαση στην ανάλυση δεδομένων με την βοήθεια υπολογιστή.

Όσον αφορά την περιγραφική στατιστική πρέπει να αναφέρουμε ότι οι πίνακες και τα σαφή και ακριβή γραφήματα έχουν κρίσιμη σημασία στην στατιστική ανάλυση και πρακτικά χρησιμοποιούνται σε όλες τις αναλύσεις δεδομένων. Στην συγκεκριμένη εργασία έχουμε χρησιμοποιήσει κυκλικά γραφήματα ή γραφήματα πίτας (pie charts), που αποτελούν ένα απλό και αποτελεσματικό τρόπο παρουσίασης τιμών συχνότητας. Τα κυκλικά γραφήματα είναι χρήσιμα μόνο όταν η υπό εξέταση μεταβλητή έχει ένα μικρό αριθμό διαφορετικών τιμών. Χρησιμοποιούμε επίσης, γραφήματα ράβδων (bar graphs - histograms), τα οποία χρησιμοποιούνται σε ανάλογες περιπτώσεις με τα κυκλικά, αλλά έχουν την δυνατότητα να χειριστούν μεγαλύτερο αριθμό διαφορετικών τιμών μιας μεταβλητής.

Αναφορικά με την επαγωγική στατιστική, οι στατιστικοί έλεγχοι που εφαρμόσαμε είναι μη-παραμετρικοί (τεστ διαφορών μεταξύ ανεξάρτητων δειγμάτων - tests of differences between independent samples). Στο σημείο αυτό οφείλουμε να αναφέρουμε ότι μη παραμετρικοί στατιστικοί έλεγχοι θεωρούνται εκείνοι των οποίων δεν είναι πλήρως καθορισμένη η συναρτησιακή μορφή της κατανομής του πληθυσμού από όπου λαμβάνεται το δείγμα. Οι έλεγχοι αυτοί ονομάζονται και έλεγχοι ελεύθεροι κατανομών.

Μέσω της εν λόγω ανάλυσης, συγκρίναμε τα υπο μελέτη δείγματα, αναφορικά με την αντίληψή τους για την έννοια της ομαδικότητας, προκειμένου να διαπιστώσουμε τι διαφοροποιήσεις παρουσιάζουν ανάλογα με το φύλο και την ηλικία οι πρωτοετείς και αντίστοιχα και οι τριτοετείς φοιτητές, αλλά και ποια η διαφορά στην αντίληψη μεταξύ τους σε μια σειρά από θέσεις που εξάγονται από την βιβλιογραφική καταγραφή.

Το βασικό τέστ που χρησιμοποιείται στην στατιστική ανάλυση είναι το *Mann-Whitney U test*. Ο έλεγχος αυτός χρησιμοποιείται όταν ελέγχεται αν οι διάμεσοι δύο διαφορετικών συνόλων τιμών είναι σημαντικά διαφορετικοί μεταξύ τους.

Επιπλέον, επειδή οι ερωτήσεις 15-19 βασίζονται σε κλίμακα σειράς σημαντικότητας πραγματοποιήθηκε και συγκριτική ανάλυση για να εξετάσουμε τη συσχέτιση που πιθανώς υφίσταται στο κάθε δείγμα ως προς το φύλο και την ηλικία, αλλά και μεταξύ των δύο δειγμάτων, βάσει του βαθμωτού συντελεστή συσχέτισης του Spearman (*Spearman's Rank-Order Correlation Coefficient*).

Η ανάλυση, που παρουσιάζεται παρακάτω, χωρίζεται σε τέσσερα μέρη: το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 1-4 του ερωτηματολογίου, που αφορούν τα γενικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα των φοιτητών που έλαβαν μέρος στην έρευνά μας.

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 5, 6 και 20, που αφορούν το πώς αντιλαμβάνονται γενικά οι ερωτώμενοι την έννοια της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο.

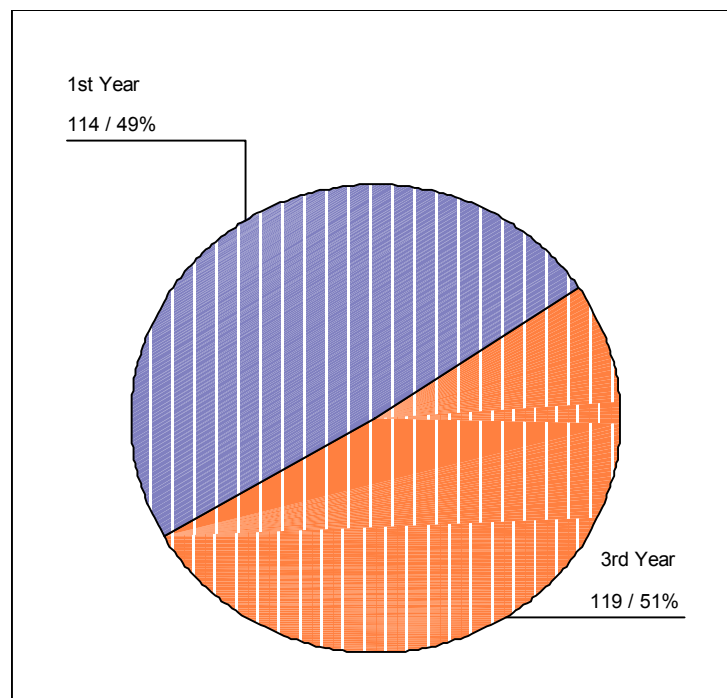
Το τρίτο μέρος περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 7-14, στις οποίες απαντούν οι ερωτώμενοι μέσω της Κλίμακας Likert στο κατά πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν με μια σειρά υποθέσεων που εξάγονται από την βιβλιογραφική έρευνα.

Τέλος, στο τέταρτο μέρος, το οποίο περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 15-19, ο ερωτώμενος τοποθετεί με σειρά σημαντικότητας επιχειρήματα που εξάγονται από την θεωρητική ανάλυση.

4.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Στο πρώτο μέρος παίρνουμε πληροφορίες για το φύλο, την ηλικία, τον βαθμό απολυτηρίου καθώς και για το αν η σχολή Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά αποτελεί την πρώτη πανεπιστημιακή επιλογή των φοιτητών των δύο δειγμάτων.

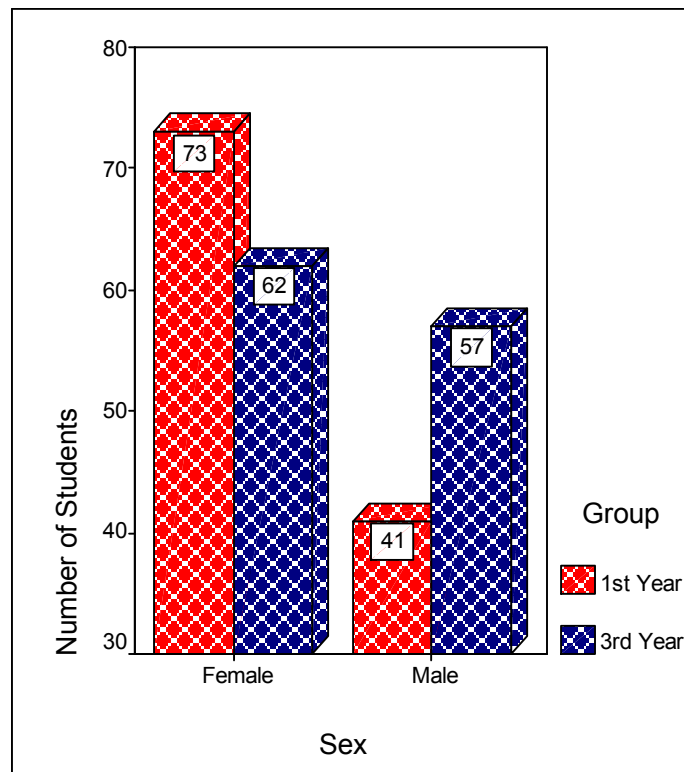
- Στο διάγραμμα² που ακολουθεί (γράφημα πίτας) παρατηρούμε τον αριθμό των ερωτηθέντων φοιτητών, ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζονται και τα αντίστοιχα ποσοστά και των δύο δειγμάτων (πρωτοετείς και τριτοετείς). Συγκεκριμένα, από το σύνολο των 233 φοιτητών που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, οι 114 είναι πρωτοετείς φοιτητές (1st year), δηλαδή το 49% του συνολικού δείγματος και οι 119 είναι τριτοετείς φοιτητές (3rd year), δηλαδή το 51% του συνολικού δείγματος.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1. Ποσοστό Πρωτοετών - Τριτοετών στο συνολικό δείγμα

- Στο παρακάτω διάγραμμα (ιστόγραμμα) παρουσιάζεται ο αριθμός των ερωτηθέντων φοιτητών και των δύο δειγμάτων, με βάση το φύλο τους. Παρατηρούμε ότι από τους 114 πρωτοετείς φοιτητές, οι 73 είναι γυναίκες και οι 41 άντρες.

Το ποσοστό των γυναικών είναι μεγαλύτερο σε σχέση με των αντρών. Αντίστοιχα, για τους τριτοετείς φοιτητές παρατηρούμε ότι οι 62 από τους 119 είναι γυναίκες και οι 57 είναι άντρες. Από την συγκριτική μελέτη των δύο δειγμάτων διαπιστώνουμε ότι υπήρξε μια μείωση των γυναικών κατά την πάροδο των χρόνων ενώ αντιθέτως αυξήθηκαν οι άντρες φοιτητές του εν λόγω τμήματος.



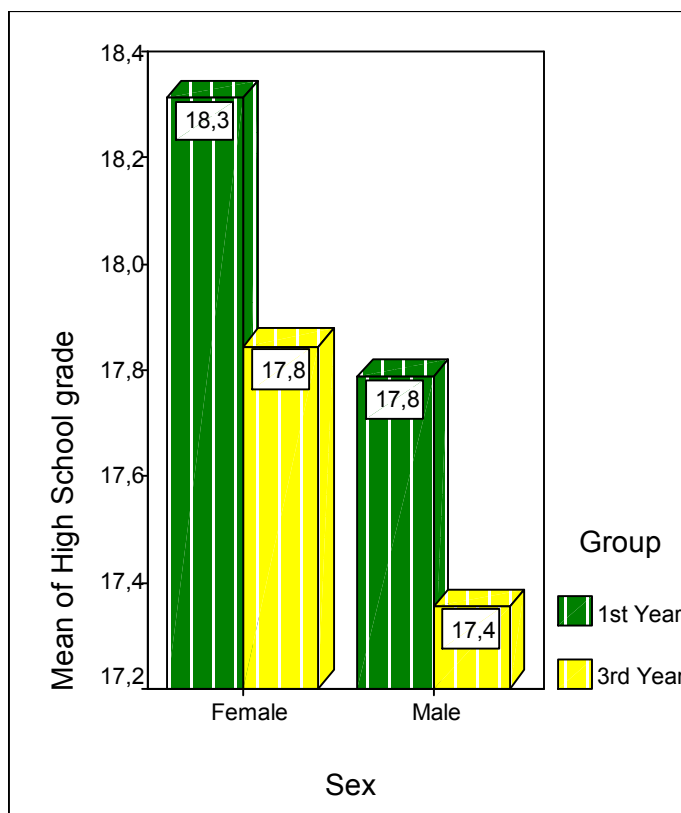
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2. Σύγκριση ερωτηθέντων βάσει του φύλου τους

- Στο παρακάτω διάγραμμα συγκρίνουμε τον μέσο όρο του βαθμού απολυτηρίου των πρωτοετών φοιτητών με τον αντίστοιχο μέσο όρο του βαθμού απολυτηρίου των τριτοετών φοιτητών, λαμβάνοντας υπόψη την παράμετρο φύλο.

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέσο όρο βαθμού απολυτηρίου παρουσιάζουν οι πρωτοετείς φοιτήτριες (18,3), ενώ τον μικρότερο οι τριτοετείς φοιτητές (17,4).

Μπορούμε επίσης να δούμε ότι και στα δύο έτη οι φοιτήτριες έχουν καλύτερο μέσο όρο βαθμολογίας απολυτηρίου από τους συμφοιτητές τους.

Επιπλέον, μπορούμε να υπολογίσουμε ότι οι πρωτοετείς φοιτητές στο σύνολό τους παρουσιάζουν μεγαλύτερο μέσο όρο απολυτηρίου (18,05), σε σχέση με το σύνολο των τριτοετών φοιτητών (17,6).



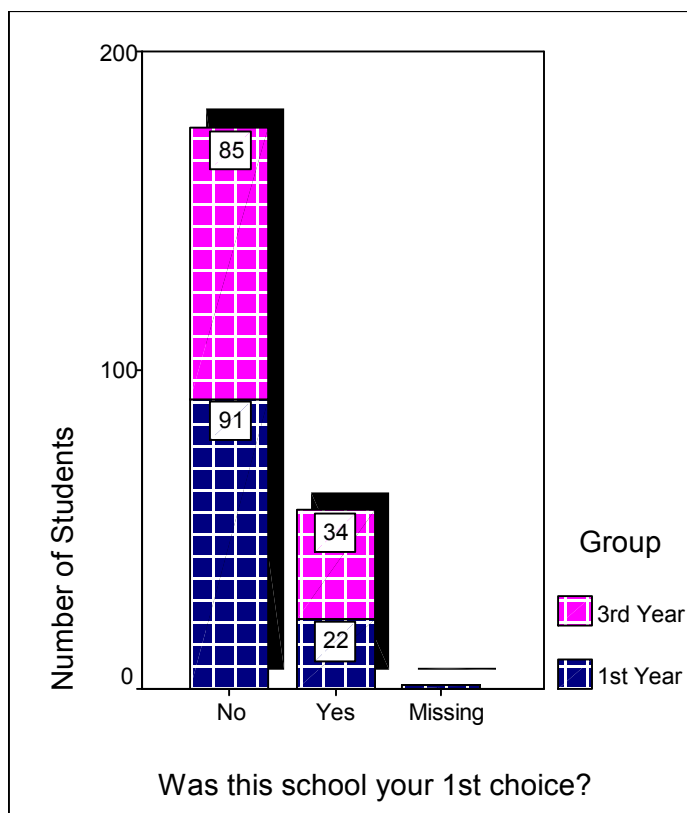
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3. Σύγκριση ερωτηθέντων βάσει του απολυτηρίου τους

- Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζεται ο αριθμός των πρωτοετών και τριτοετών φοιτητών ως προς την παράμετρο: «Το τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά ήταν η πρώτη επιλογή σας;».

Παρατηρούμε ότι από τους πρωτοετείς φοιτητές οι 91 (57 γυναίκες και 34 άντρες) απάντησαν αρνητικά, ενώ αντίστοιχη απάντηση έδωσαν 85 (39 γυναίκες, 46 άντρες) τριτοετείς φοιτητές.

Οι πρωτοετείς που απάντησαν καταφατικά στην παραπάνω ερώτηση είναι 22 (15 γυναίκες, 7 άντρες) και οι τριτοετείς 34 (23 γυναίκες και 11 άντρες).

Μερικές από τις πιο δημοφιλείς σχολές που αποτελούσαν την πρώτη επιλογή των φοιτητών ήταν: Σχολές της Α.Σ.Ο.Ε.Ε., Χρηματοοικονομικά, Μάρκετινγκ, Παιδαγωγικό, Πληροφορική, Πολυτεχνικές Σχολές, Νομική.



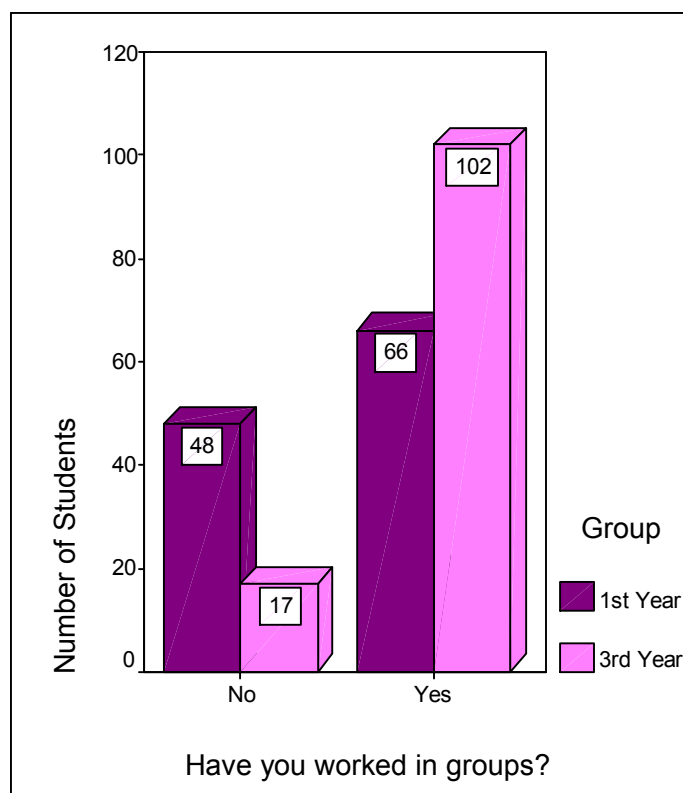
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4. Πρώτη πανεπιστημιακή επιλογή ερωτηθέντων

4.2.1 ΓΕΝΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ

Στο δεύτερο μέρος της περιγραφικής ανάλυσης ελέγχεται η γενική αντίληψη των ερωτηθέντων στην έννοια της ομαδικότητας (αν υπάρχει εργασιακή εμπειρία, αν έχουν διδαχθεί την έννοια της ομαδικότητας, ποιος είναι ο ιδανικός αριθμός των μελών των ομάδων εργασίας, ο ρόλος και η σημασία των τυπικών και άτυπων ομάδων εργασίας: ερωτήσεις 5, 6 και 20).

- Στο διάγραμμα που ακολουθεί, παρουσιάζεται ο αριθμός των πρωτοετών σε σχέση με τον αντίστοιχο αριθμό των τριτοετών φοιτητών που έχουν εργαστεί σε ομάδες, καθώς

και το ποσοστό των φοιτητών των δύο δειγμάτων που δεν έχουν εργαστεί σε ομάδες. Παρατηρούμε από τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση, ότι από τους 114 πρωτοετείς φοιτητές οι 66 (51 γυναίκες, 15 άντρες) απάντησαν ότι έχουν εργαστεί σε ομάδες, ενώ από τους 119 τριτοετείς φοιτητές έδωσαν καταφατική απάντηση οι 102 (53 γυναίκες, 49 άντρες). Αντίστοιχα, οι πρωτοετείς φοιτητές που δήλωσαν ότι δεν έχουν εργαστεί σε ομάδες είναι 48 (22 γυναίκες, 26 άντρες), ενώ οι τριτοετείς 17 (9 γυναίκες, 8 άντρες).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1. Αριθμός ερωτηθέντων που έχουν εργαστεί σε ομάδες

Το μόνο στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα που προέκυψε από την συγκριτική ανάλυση των πρωτοετών ως προς το φύλο και την ηλικία τους, αναφορικά με την αντίληψή τους για την έννοια της ομαδικότητας παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

Συγκεκριμένα, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των πρωτοετών φοιτητριών και των πρωτοετών φοιτητών ($p=0,001<0,05$). Δηλαδή, οι πρωτοετείς φοιτήτριες που δήλωσαν ότι έχουν εργαστεί σε ομάδες είναι στατιστικά σημαντικά περισσότερες από τους πρωτοετείς φοιτητές.

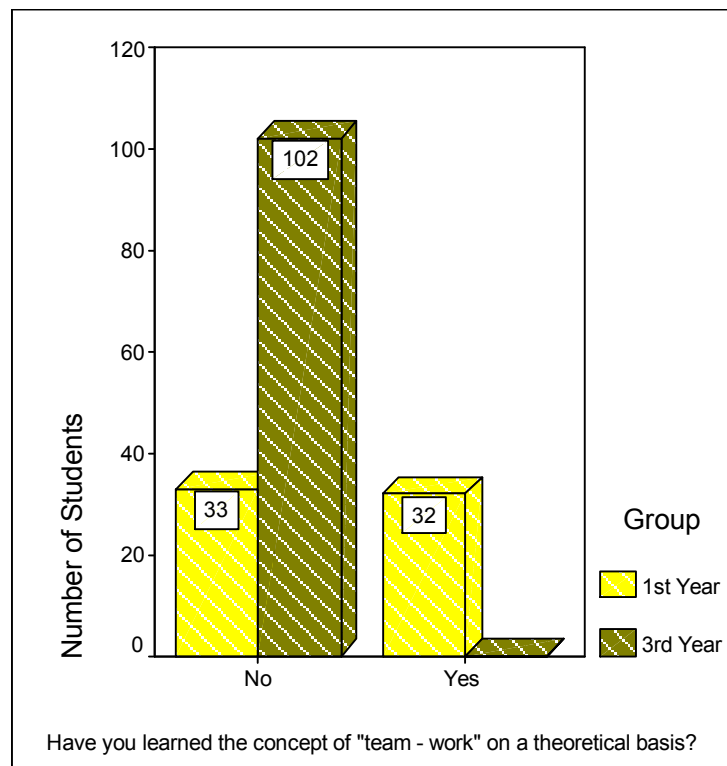
Mann-Whitney U test

	<i>Έχετε εργαστεί σε ομάδες;</i>
Mann-Whitney U	998,500
<i>Z</i>	-3,438
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,001

a. Grouping Variable: (ΠΡΩΤΟΕΤΕΙΣ) ΦΥΛΟ

- Από το παρακάτω διάγραμμα παρατηρούμε τον αριθμό των ερωτηθέντων πρωτοετών και τριτοετών φοιτητών, που στην προηγούμενη ερώτηση είχαν απαντήσει καταφατικά, σχετικά με τις απαντήσεις τους στην ερώτηση: «Αν ναι (έχετε εργαστεί σε ομάδες), έχετε διδαχθεί την έννοια της ομαδικότητας σε θεωρητικό επίπεδο;».

Διαπιστώνουμε ότι και οι 102 (53 γυναίκες, 49 άντρες) τριτοετείς φοιτητές που είχαν απαντήσει καταφατικά στην προηγούμενη ερώτηση, απάντησαν αρνητικά σε αυτήν, ενώ από τους 66 πρωτοετείς φοιτητές, οι 33 (23 γυναίκες, 10 άντρες) απάντησαν αρνητικά και οι 32 (27 γυναίκες, 5 άντρες) καταφατικά.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2. Θεωρητική γνώση της έννοιας της Ομαδικής Εργασίας

Στον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε την σύγκριση των δύο δειγμάτων ως προς τις παραμέτρους: «Έχετε εργαστεί σε ομάδες» και «Αν ναι, έχετε διδαχθεί την έννοια της ομαδικότητας σε θεωρητικό επίπεδο», με βάση τον μη παραμετρικό στατιστικό έλεγχο Mann - Whitney U test.

Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο δειγμάτων φοιτητών (πρωτοετείς και τριτοετείς) σε ότι αφορά τις δύο αυτές παραμέτρους ($p=0,000<0,05$). Οι τριτοετείς που απάντησαν ότι έχουν εργαστεί σε ομάδες είναι περισσότεροι από τους αντίστοιχους πρωτοετείς και η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική.

Αναφορικά με την παράμετρο «Αν ναι, έχετε διδαχθεί την έννοια της ομαδικότητας σε θεωρητικό επίπεδο», διαπιστώσαμε ότι οι πρωτοετείς που είχαν απαντήσει θετικά ήταν στατιστικά σημαντικά περισσότεροι από τους αντίστοιχους τριτοετείς ($p=0,000<0,05$).

Mann-Whitney U test

	<i>Έχετε εργαστεί σε ομάδες;</i>	<i>Αν ναι, έχετε διδαχθεί την έννοια της ομαδικότητας σε θεωρητικό επίπεδο;</i>
Mann-Whitney U	1683,000	4896,000
Z	-7,858	-4,723
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000	0,000

a. Grouping Variable: ΠΡΩΤΟΕΤΕΙΣ – ΤΡΙΤΟΕΤΕΙΣ ΦΟΙΤΗΤΕΣ

Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν με βάση τον μη παραμετρικό στατιστικό έλεγχο Mann - Whitney U test διαπιστώθηκε επίσης ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ πρωτοετών και τριτοετών φοιτητριών σε ότι αφορά τις δύο αυτές παραμέτρους.

Δηλαδή, οι τριτοετείς φοιτήτριες που απάντησαν ότι έχουν εργαστεί σε ομάδες είναι περισσότερες από τις αντίστοιχες πρωτοετείς και η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική ($p=0,032<0,05$).

Αναφορικά με την παράμετρο «Αν ναι, έχετε διδαχθεί την έννοια της ομαδικότητας σε θεωρητικό επίπεδο», διαπιστώσαμε ότι μέρος των πρωτοετών φοιτητριών απάντησε θετικά,

σε αντίθεση με τις φοιτήτριες του τρίτου έτους που απάντησαν αρνητικά στο σύνολό τους. ($\rho=0,000<0,05$).

Mann-Whitney U test

	<i>Έχετε εργαστεί σε ομάδες;</i>	<i>Αν ναι, έχετε διδαχθεί την έννοια της ομαδικότητας σε θεωρητικό επίπεδο;</i>
Mann-Whitney U	1909,500	609,500
<i>Z</i>	-2,142	-6,198
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,032	0,000

a. Grouping Variable: ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΔΥΟ ΔΕΙΓΜΑΤΩΝ

Τέλος, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ δειγμάτων πρωτοετών και τριτοετών αντρών φοιτητών σε ότι αφορά τις εν λόγω παραμέτρους. Δηλαδή, οι τριτοετείς φοιτητές που απάντησαν ότι έχουν εργαστεί σε ομάδες είναι περισσότεροι από τους αντίστοιχους πρωτοετείς και η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική ($\rho=0,000<0,05$). Αναφορικά με την παράμετρο «Αν ναι, έχετε διδαχθεί την έννοια της ομαδικότητας σε θεωρητικό επίπεδο», διαπιστώσαμε ότι μέρος των πρωτοετών φοιτητών απάντησε θετικά, σε αντίθεση με τους φοιτητές του τρίτου έτους που απάντησαν αρνητικά στο σύνολό τους. ($\rho=0,000<0,05$).

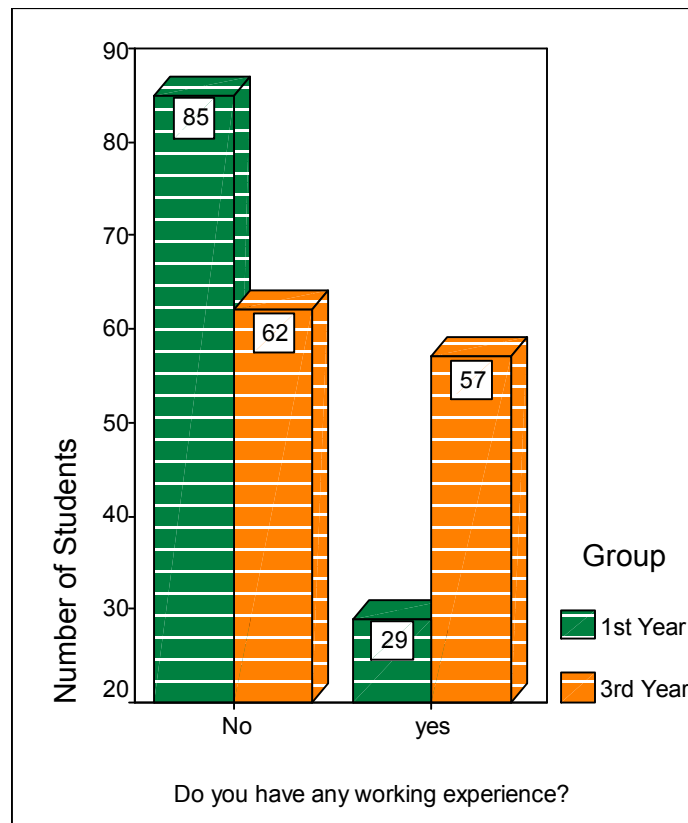
Mann-Whitney U test

	<i>Έχετε εργαστεί σε ομάδες;</i>	<i>Αν ναι, έχετε διδαχθεί την έννοια της ομαδικότητας σε θεωρητικό επίπεδο;</i>
Mann-Whitney U	591,500	245,000
<i>Z</i>	-5,040	-4,176
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000	0,000

a. Grouping Variable: ΑΝΤΡΕΣ ΔΥΟ ΔΕΙΓΜΑΤΩΝ

- Στην ερώτηση: «Υπάρχει εργασιακή εμπειρία;», παρατηρούμε ότι 85 (57 γυναίκες, 28 άντρες) από τους 114 πρωτοετείς φοιτητές απάντησαν αρνητικά, ενώ από τους 119 τριτοετείς φοιτητές οι 62 (36 γυναίκες, 26 άντρες). Αντίστοιχα, οι πρωτοετείς φοιτητές που δήλωσαν ότι έχουν εργασιακή εμπειρία είναι 29 (16 γυναίκες, 13 άντρες), ενώ οι τριτοετείς φοιτητές είναι 57 (26 γυναίκες, 31 άντρες).

Διαπιστώνεται ότι το ποσοστό των τριτοετών φοιτητών που δήλωσαν ότι έχουν εργασιακή εμπειρία είναι μεγαλύτερο από το αντίστοιχο των πρωτοετών φοιτητών.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3. Υπάρχει εργασιακή εμπειρία;

Σχετικά με την παράμετρο: «Εργασιακή εμπειρία», παρατηρούμε ότι οι τριτοετείς φοιτήτριες που δηλώνουν ότι έχουν εργασιακή εμπειρία είναι στατιστικά σημαντικά περισσότερες από τις αντίστοιχες πρωτοετείς ($p=0,013 < 0,05$).

Ενώ αντίστοιχα για την παράμετρο «Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ιδανικός αριθμός των μελών που απαρτίζουν μια ομάδα εργασίας», διαπιστώνουμε ότι οι διαφορές που

παρατηρούνται μεταξύ των πρωτοετών και τριτοετών φοιτητριών είναι στατιστικά σημαντικές ($p=0,000<0,05$).

Mann-Whitney U test

	<i>Υπάρχει εργασιακή εμπειρία;</i>	<i>Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ιδανικός αριθμός των μελών που απαρτίζουν μια ομάδα εργασίας;</i>
Mann-Whitney U	1810,000	1339,500
<i>Z</i>	-2,494	-3,949
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,013	0,000

a. Grouping Variable: ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΔΥΟ ΔΕΙΓΜΑΤΩΝ

Σχετικά με την παράμετρο: «Εργασιακή εμπειρία» παρατηρούμε επιπλέον, ότι οι τριτοετείς φοιτητές που δηλώνουν ότι έχουν εργασιακή εμπειρία είναι στατιστικά σημαντικά περισσότεροι από τους αντίστοιχους πρωτοετείς ($p=0,027<0,05$).

Mann-Whitney U test

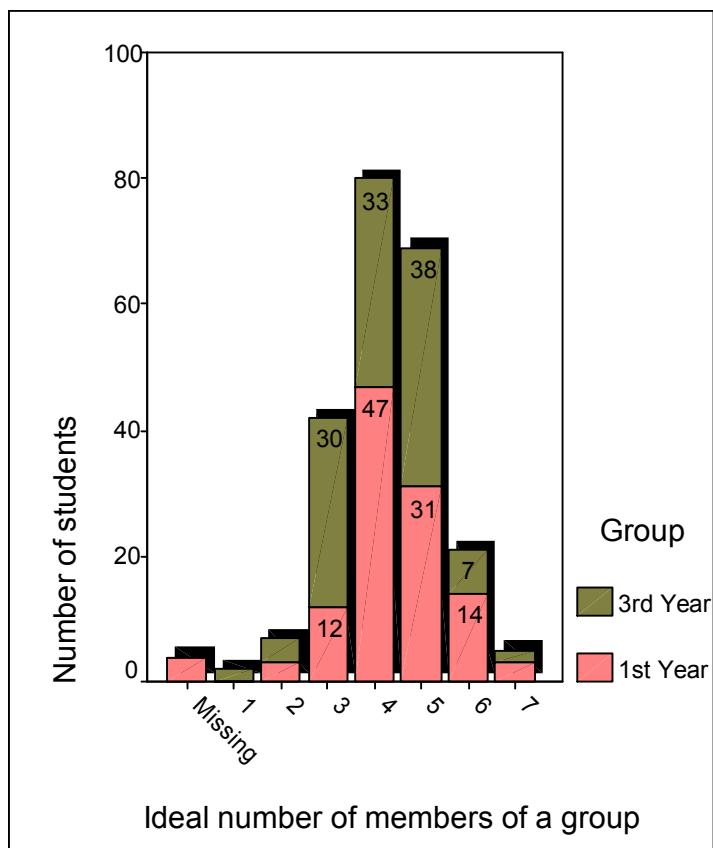
	<i>Υπάρχει εργασιακή εμπειρία;</i>
Mann-Whitney U	903,500
<i>Z</i>	-2,215
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,027

a. Grouping Variable: ΑΝΤΡΕΣ ΔΥΟ ΔΕΙΓΜΑΤΩΝ

- Αναφορικά με τον ιδανικό αριθμό των μελών που οι φοιτητές θεωρούν ότι πρέπει να αποτελείται μια ομάδα εργασίας, τα αποτελέσματα είναι τα εξής: από τους 114 πρωτοετείς, οι 47 (30 γυναίκες, 17 άντρες) επέλεξαν ως ιδανικό αριθμό των μελών μιας ομάδας εργασίας τα 4 άτομα, οι 31 (21 γυναίκες, 10 άντρες) επέλεξαν τα 5 άτομα, οι 14 (9 γυναίκες, 5 άντρες) επέλεξαν τα 6 άτομα και οι 12 (7 γυναίκες, 5 άντρες) τα 3 άτομα. Αντίστοιχα, από τους 119 τριτοετείς φοιτητές, οι 38 (16 γυναίκες, 22 άντρες) επέλεξαν ως ιδανικό αριθμό των μελών μιας ομάδας εργασίας τα 5 άτομα, οι 33 (17 γυναίκες, 16

άντρες) επέλεξαν τα 4 άτομα, οι 30 (24 γυναίκες, 6 άντρες) επέλεξαν τα 3 άτομα και οι 7 (1 γυναίκα, 6 άντρες) τα 6 άτομα.

Παρατηρούμε ότι η πλειονότητα των πρωτοετών (78) και τριτοετών φοιτητών (71) επέλεξαν τα 4-5 άτομα ως ιδανικό αριθμό μελών των ομάδων εργασίας.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4. Ιδανικός αριθμός μελών ομάδων εργασίας

Το μόνο στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα που προέκυψε από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

Συγκεκριμένα, για την παράμετρο «Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ιδανικός αριθμός των μελών που απαρτίζουν μια ομάδα εργασίας», διαπιστώνουμε ότι οι διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ των τριτοετών φοιτητριών και τριτοετών φοιτητών είναι στατιστικά σημαντικές ($\rho=0,001 < 0,05$).

Mann-Whitney U test

	<i>Ποιος πιστεύετε είναι ο ιδανικός αριθμός των μελών που απαρτίζουν μια ομάδα εργασίας;</i>
Mann-Whitney U	1189,000
<i>Z</i>	-3,188
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,001

a. Grouping Variable: (ΤΡΙΤΟΕΤΕΙΣ) ΦΥΛΟ

Σχετικά με την παράμετρο: «Εργασιακή εμπειρία» παρατηρούμε ότι οι τριτοετείς φοιτητές που δηλώνουν ότι έχουν εργασιακή εμπειρία είναι στατιστικά σημαντικά περισσότεροι από τους αντίστοιχους πρωτοετείς ($\rho=0,000<0,05$).

Ενώ αντίστοιχα για την παράμετρο «Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ιδανικός αριθμός των μελών που απαρτίζουν μια ομάδα εργασίας», διαπιστώνουμε ότι οι διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ πρωτοετών και τριτοετών φοιτητών είναι στατιστικά σημαντικές ($\rho=0,018<0,05$).

Mann-Whitney U test

	<i>Υπάρχει εργασιακή εμπειρία;</i>	<i>Ποιος πιστεύετε είναι ο ιδανικός αριθμός των μελών που απαρτίζουν μια ομάδα εργασίας;</i>
Mann-Whitney U	5259,900	5408,500
<i>Z</i>	-3,544	-2,362
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000	0,018

a. Grouping Variable: ΠΡΩΤΟΕΤΕΙΣ – ΤΡΙΤΟΕΤΕΙΣ ΦΟΙΤΗΤΕΣ

Σχετικά με την παράμετρο: «Εργασιακή εμπειρία» παρατηρούμε ότι οι τριτοετείς φοιτήτριες που δηλώνουν ότι έχουν εργασιακή εμπειρία είναι στατιστικά σημαντικά περισσότερες από τις αντίστοιχες πρωτοετείς ($\rho=0,013<0,05$).

Ενώ αντίστοιχα για την παράμετρο «Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ιδανικός αριθμός των μελών που απαρτίζουν μια ομάδα εργασίας» διαπιστώνουμε ότι οι διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ πρωτοετών και τριτοετών φοιτητριών είναι στατιστικά σημαντικές ($p=0,000<0,05$).

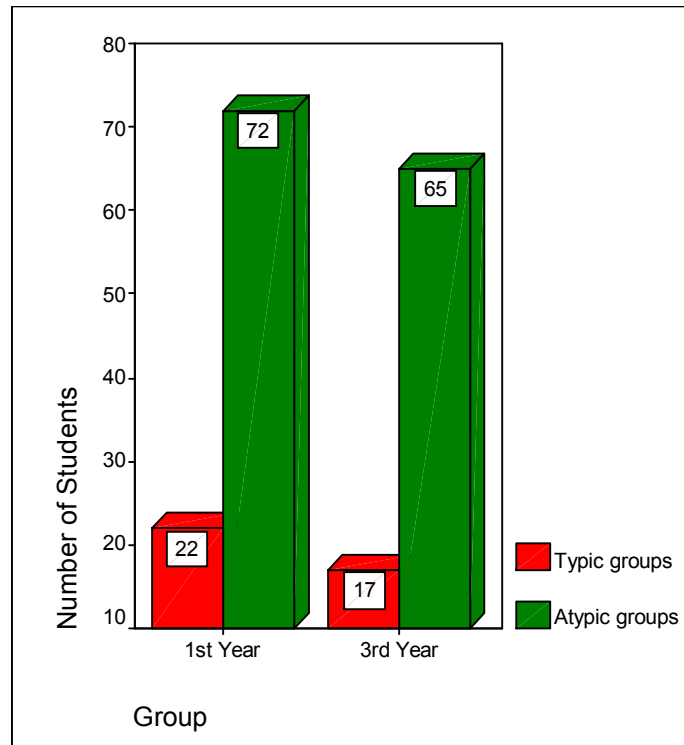
Mann-Whitney U test

	<i>Υπάρχει εργασιακή εμπειρία;</i>	<i>Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ιδανικός αριθμός των μελών που απαρτίζουν μια ομάδα εργασίας;</i>
Mann-Whitney U	1810,000	1339,500
<i>Z</i>	-2,494	-3,949
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,013	0,000

a. Grouping Variable: ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΔΥΟ ΔΕΙΓΜΑΤΩΝ

- Σχετικά με την ερώτηση 20 του ερωτηματολογίου παρατηρούμε από τα αποτελέσματα, ότι 22 (14 γυναίκες, 8 άντρες) από τους πρωτοετείς φοιτητές θεωρούν ότι οι «τυπικές ομάδες» συμβάλλουν περισσότερο στη δημιουργία κλίματος ομαδικότητας στο χώρο εργασίας, ενώ ο αντίστοιχος αριθμός τριτοετών φοιτητών που συμμερίζονται αυτή την άποψη είναι 17 (8 γυναίκες, 9 άντρες).

Ο αριθμός των πρωτοετών φοιτητών που θεωρεί ότι οι «άτυπες ομάδες» συμβάλλουν περισσότερο στη δημιουργία κλίματος ομαδικότητας στο χώρο εργασίας είναι 72 (47 γυναίκες, 25 άντρες), ενώ ο αντίστοιχος αριθμός των τριτοετών φοιτητών είναι 65 (37 γυναίκες, 28 άντρες).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.5. Τυπικές και άτυπες ομάδες εργασίας

Στον επόμενο πίνακα βλέπουμε ότι οι πρωτοετείς φοιτητές, που θεωρούν ότι οι «άτυπες ομάδες» συμβάλλουν περισσότερο στην δημιουργία κλίματος ομαδικότητας στο χώρο εργασίας, είναι στατιστικά σημαντικά περισσότεροι από τους αντίστοιχους τριτοετείς ($\rho=0,001<0,05$).

Mann-Whitney U test

	<i>Πιστεύετε ότι οι «άτυπες ομάδες» συμβάλλουν περισσότερο στην δημιουργία κλίματος ομαδικότητας στο χώρο εργασίας;</i>
Mann-Whitney U	4353,000
Z	-3,247
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,001

a. Grouping Variable: ΠΡΩΤΟΕΤΕΙΣ – ΤΡΙΤΟΕΤΕΙΣ ΦΟΙΤΗΤΕΣ

Παρακάτω βλέπουμε ότι οι πρωτοετείς φοιτήτριες, που θεωρούν ότι οι «άτυπες ομάδες» συμβάλλουν περισσότερο στην δημιουργία κλίματος ομαδικότητας στο χώρο εργασίας, είναι στατιστικά σημαντικά περισσότερες από τις αντίστοιχες τριτοετείς ($\rho=0,039<0,05$).

Mann-Whitney U test

	<i>Πιστεύετε ότι οι «άτυπες ομάδες» συμβάλλουν περισσότερο στην δημιουργία κλίματος ομαδικότητας στο χώρο εργασίας;</i>
Mann-Whitney U	1562,500
Z	-2,062
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,039

a. Grouping Variable: ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΔΥΟ ΔΕΙΓΜΑΤΩΝ

Στον επόμενο πίνακα παρατηρούμε ότι οι πρωτοετείς άντρες φοιτητές, που θεωρούν ότι οι «άτυπες ομάδες» συμβάλλουν περισσότερο στην δημιουργία κλίματος ομαδικότητας στο χώρο εργασίας, είναι στατιστικά σημαντικά λιγότεροι από τους αντίστοιχους τριτοετείς ($\rho=0,017<0,05$).

Mann-Whitney U test

	<i>Πιστεύετε ότι οι «άτυπες ομάδες» συμβάλλουν περισσότερο στην δημιουργία κλίματος ομαδικότητας στο χώρο εργασίας;</i>
Mann-Whitney U	686,000
Z	-2,378
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,017

a. Grouping Variable: ΑΝΤΡΕΣ ΔΥΟ ΔΕΙΓΜΑΤΩΝ

4.2.2 ΑΝΤΙΑΛΗΨΗ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΣΕ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ (ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 7 - 14)

Στο τρίτο μέρος της περιγραφικής ανάλυσης ερευνούμε την θέση των φοιτητών του Πανεπιστημίου Πειραιά και πώς αντιλαμβάνονται τα ακόλουθα θέματα-υποθέσεις που εξάγονται από τη βιβλιογραφική ανάλυση: αν το άτομο πρέπει να διδάσκεται την έννοια της ομαδικότητας πριν την ένταξή του στην αγορά εργασίας, αν η εφαρμογή της ομαδικότητας συνεπάγεται και αύξηση της παραγωγικότητας του εργαζομένου, αν το άτομο αναλαμβάνει περισσότερες πρωτοβουλίες και ρίσκα μέσα στην ομάδα εργασίας, αν η ομαδική εργασία δημιουργεί στο χώρο εργασίας κλίμα εμπιστοσύνης.

Επίσης, διαπιστώνουμε την αντίληψή τους σχετικά με το ρόλο της ηγεσίας, της ενδυνάμωσης, της οργανωσιακής κουλτούρας κάθε επιχείρησης και της παροχής κινήτρων εκ μέρους της στην δημιουργία και ανάπτυξη ομαδικού κλίματος στον εργασιακό χώρο (ερωτήσεις 7-14).

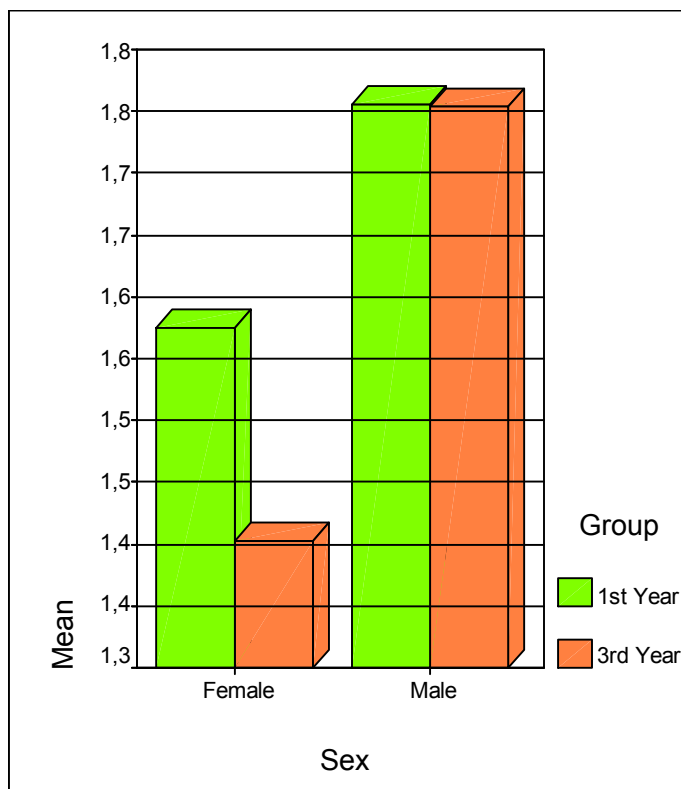
Να υπενθυμίσουμε ότι σε αυτές τις ερωτήσεις έχει δοθεί η δυνατότητα στους ερωτώμενους να απαντήσουν μέσω της πενταβάθμιας Κλίμακας Likert (Likert Scale).

Παρακάτω, έχουμε υπολογίσει το μέσο όρο που αφορά κάθε υπόθεση για τα δύο δείγματα φοιτητών, με βάση το φύλο τους. Όσο ο μέσος όρος τείνει στο 5, τόσο περισσότερο τείνει να διαφωνεί με αυτήν η ομάδα φοιτητών. Όσο ο μέσος όρος τείνει στο 1, τόσο περισσότερο τείνει να συμφωνεί με αυτήν την υπόθεση η ομάδα φοιτητών.

- Αναφορικά με την υπόθεση: «Το άτομο πρέπει να διδάσκεται την έννοια της ομαδικότητας πριν μπει στην αγορά εργασίας;», παρατηρούμε ότι οι φοιτήτριες του πρώτου έτους τείνουν να συμφωνούν με αυτήν (1,64), όπως και οι φοιτήτριες του τρίτου έτους (1,45).

Επιπλέον, παρατηρείται ότι υπάρχει απόλυτη ταύτιση της άποψης των πρωτοετών φοιτητών με την άποψη των τριτοετών φοιτητών για το ίδιο θέμα (1,8). Είναι εμφανές, πάντως ότι οι φοιτήτριες έχουν την τάση να ταυτίζονται περισσότερο με αυτή την υπόθεση από τους συμφοιτητές τους, ανεξαρτήτως έτους.

Κανείς από τους ερωτώμενους δεν επέλεξε την απάντηση: ΔΓ/ ΔΑ.



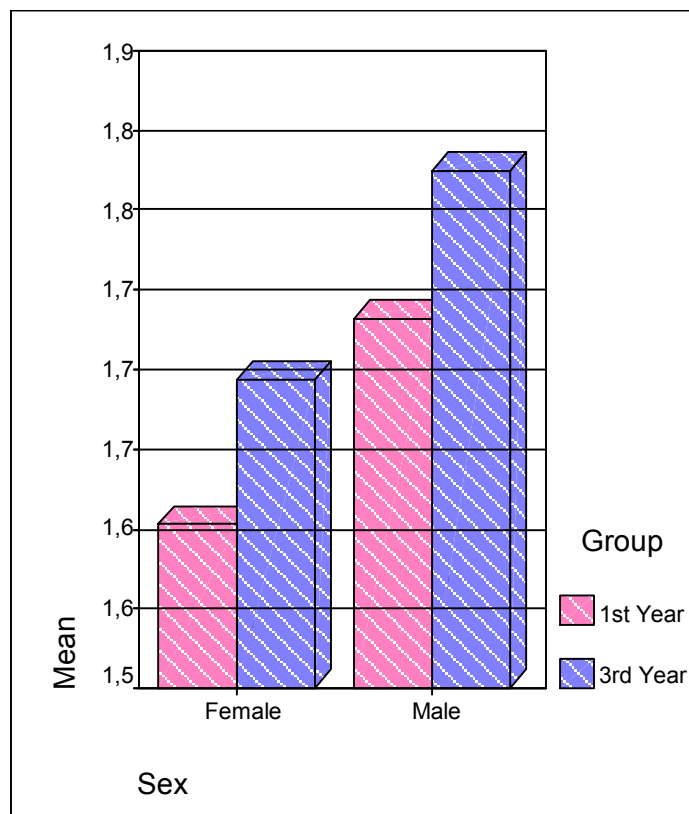
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1. «Το άτομο πρέπει να διδάσκεται την έννοια της ομαδικότητας πριν μπει στην αγορά εργασίας;»

- Σχετικά με την υπόθεση: «Η εφαρμογή ομαδικότητας στο χώρο εργασίας συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων» παρατηρούμε ότι οι γυναίκες πρωτοετείς (1,6) αλλά και τριτοετείς (1,75) συμφωνούν με αυτήν.

Σε ότι αφορά τους άντρες πρωτοετείς παρατηρείται μια τάση να συμφωνούν περισσότερο με την υπόθεση αυτή (1,74) σε σχέση με τους φοιτητές του τρίτου έτους, που συμφωνούν και αυτοί αλλά σε μικρότερο βαθμό (1,84).

Και σε αυτή την περίπτωση, οι φοιτήτριες εμφανίζουν την τάση να ταυτίζονται περισσότερο με αυτή την υπόθεση από τους φοιτητές, ανεξαρτήτως έτους. Οι φοιτητές του πρώτου έτους πάντως εμφανίζονται να συμφωνούν με αυτή την υπόθεση σε μεγαλύτερο βαθμό από τους τριτοετείς φοιτητές.

Κανείς από τους ερωτώμενους δεν επέλεξε την απάντηση: ΔΓ/ ΔΑ.

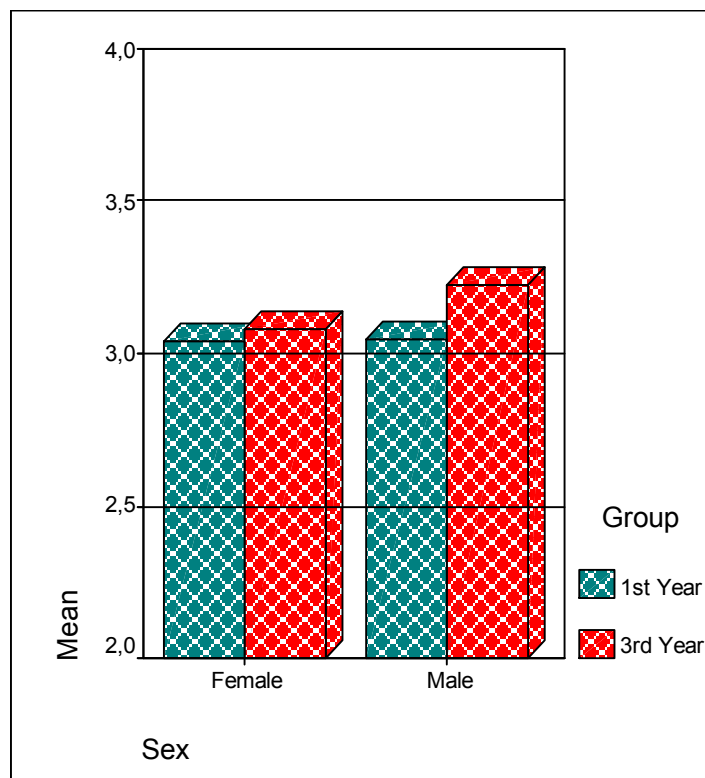


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2. «Η εφαρμογή ομαδικότητας στο χώρο εργασίας συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων»

- Σε ότι αφορά την υπόθεση: «Μέσα στην ομάδα, το άτομο παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και ρίσκα» παρατηρούμε ότι οι φοιτήτριες τόσο του πρώτου (3,08) όσο και του τρίτου έτους (3,2) εμφανίζονται να είναι ουδέτεροι στην υπόθεση αυτή (ούτε συμφωνούν, αλλά ούτε και διαφωνούν).

Αντίστοιχα, για τους πρωτοετείς (3,1) και τριτοετείς φοιτητές (3,3).

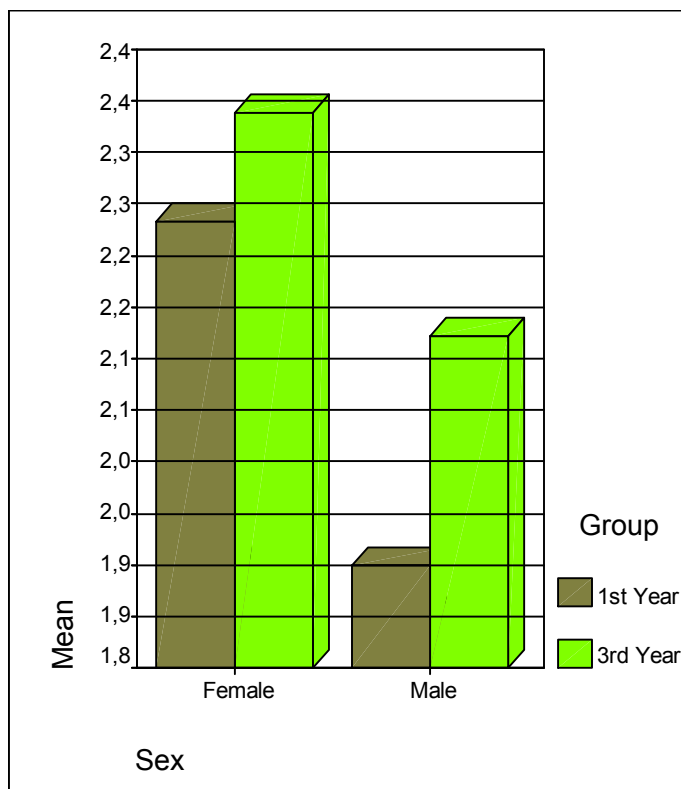
Κανείς από τους ερωτώμενους δεν επέλεξε την απάντηση: ΔΓ/ ΔΑ.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3. «Μέσα στην ομάδα, το άτομο παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και ρίσκα»

- Στην υπόθεση: «Η ομαδική εργασία αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης» διαπιστώνουμε ότι οι φοιτητές τόσο του πρώτου έτους (1,95) όσο και του τρίτου έτους (2,17) έχουν την τάση να συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τις πρωτοετείς (2,28) αλλά και τριτοετείς φοιτήτριες (2,4).
Επιπλέον, παρατηρούμε ότι οι φοιτητές του πρώτου έτους (άντρες και γυναίκες) τείνουν να συμφωνούν περισσότερο από τους φοιτητές (άντρες και γυναίκες) του τρίτου έτους.

Κανείς από τους ερωτώμενους δεν επέλεξε την απάντηση: ΔΓ/ ΔΑ.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4. «Η Ομαδική Εργασία αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης»

Από τους συγκεκριμένους ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν και αφορούσαν όλες τις υποθέσεις του συγκεκριμένου τρίτου μέρους, μόνο το παρακάτω αποτέλεσμα είναι στατιστικά σημαντικό.

Παρατηρούμε ότι οι πρωτοετείς άντρες φοιτητές συμφωνούν στατιστικά σημαντικά περισσότερο με την υπο μελέτη υπόθεση από ότι οι γυναίκες πρωτοετείς φοιτήτριες ($\rho=0,049<0,05$).

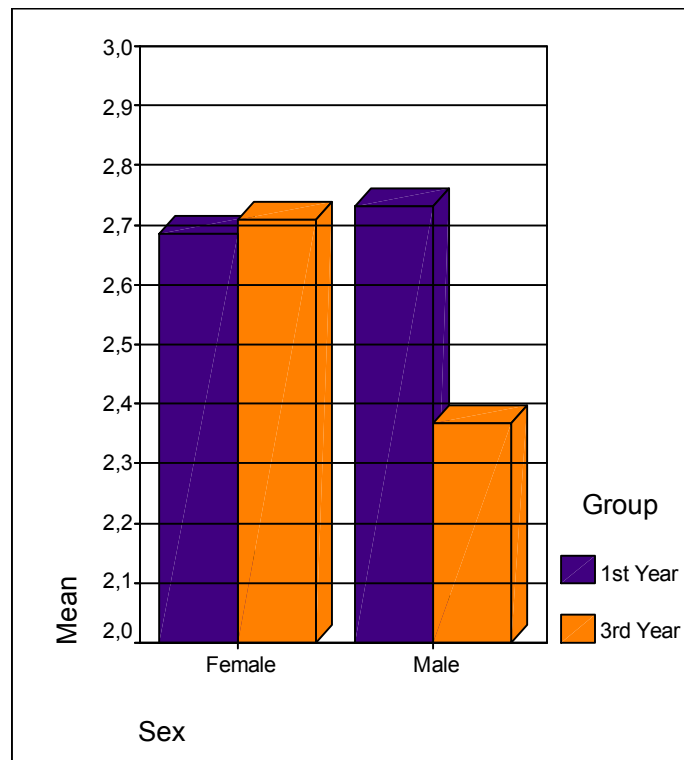
Mann-Whitney U test

	<i>Η ομαδική εργασία αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης</i>
Mann-Whitney U	1153,500
Z	-1,966
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,049

a. Grouping Variable: (ΠΡΩΤΟΕΤΕΙΣ) ΦΥΛΟ

- Αναφορικά με την υπόθεση: «Η ανώτατη ηγεσία κάθε επιχείρησης ευθύνεται για την επικράτηση της ομαδικότητας στο χώρο εργασίας» παρατηρούμε ότι οι φοιτήτριες τόσο του πρώτου (2,7) όσο και τρίτου έτους (2,71) τείνουν να μην συμφωνούν, αλλά και να μην διαφωνούν με αυτήν. Αντίστοιχα, οι πρωτοετείς φοιτητές (2,72), ενώ τέλος οι τριτοετείς φοιτητές τείνουν περισσότερο να συμφωνούν με αυτήν (2,37).

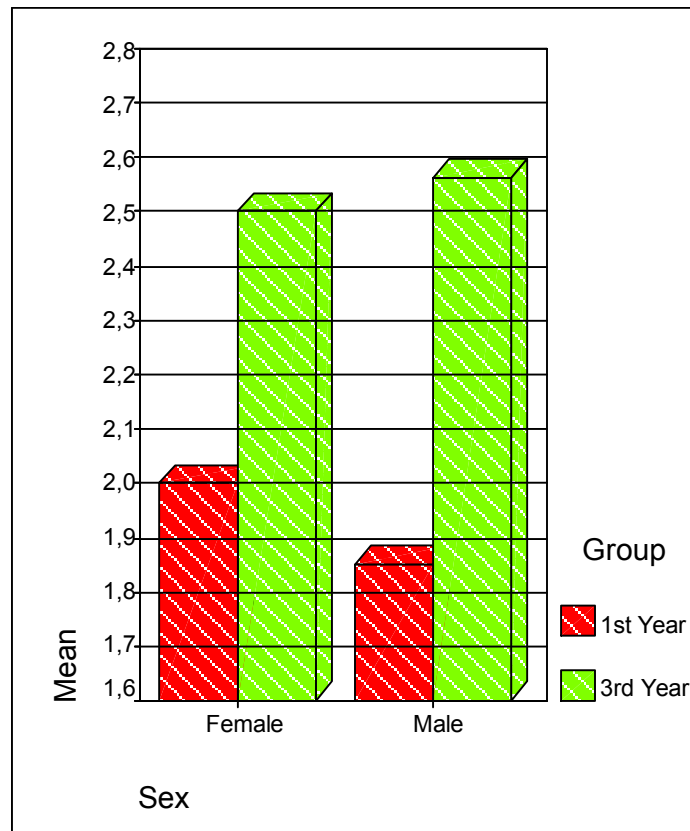
Κανείς από τους ερωτώμενους δεν επέλεξε την απάντηση: ΔΓ/ ΔΑ.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.5. «Η ανώτατη ηγεσία κάθε επιχείρησης ευθύνεται για την επικράτηση της ομαδικότητας στο χώρο εργασίας»

- Σχετικά με την υπόθεση: «Μέσω της ενδυνάμωσης επιτυγχάνεται συνεργασία και ομαδικότητα μεταξύ των συναδέλφων» διαπιστώνουμε ότι οι φοιτητές του πρώτου έτους [γυναίκες (2) και άντρες (1,88)] τείνουν να συμφωνούν περισσότερο με αυτήν από τους φοιτητές του τρίτου έτους [γυναίκες (2,51) και άντρες (2,58)].

Κανείς από τους ερωτώμενους δεν επέλεξε την απάντηση: ΔΓ/ ΔΑ.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.6. «Μέσω της ενδυνάμωσης επιτυγχάνεται συνεργασία και ομαδικότητα μεταξύ των συναδέλφων»

Από τον παρακάτω πίνακα διαπιστώνουμε ότι υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο δειγμάτων όσον αφορά τις απόψεις τους για το αν μέσω της ενδυνάμωσης επιτυγχάνεται συνεργασία και ομαδικότητα μεταξύ των συναδέλφων.

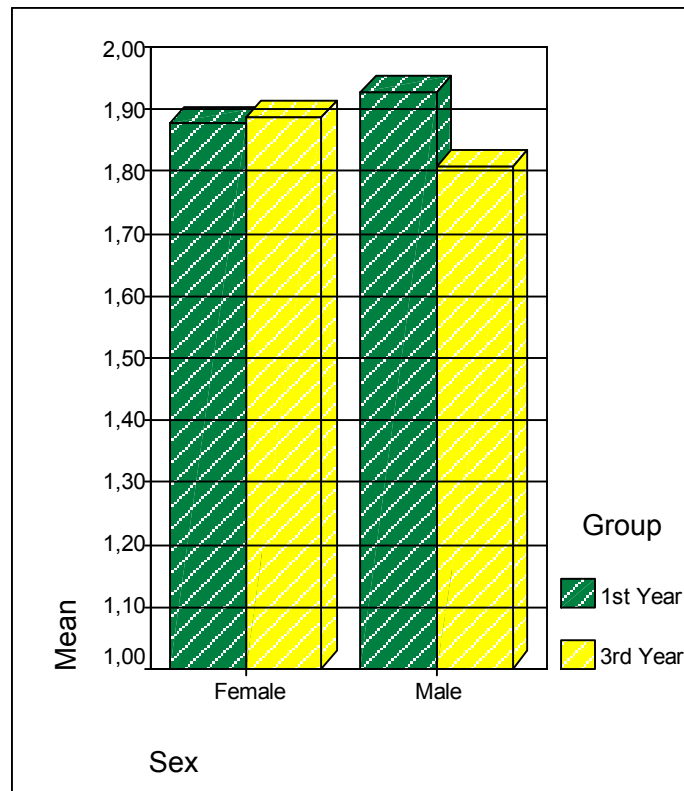
Συγκεκριμένα, οι πρωτοετείς φοιτητές συμφωνούν περισσότερο από τους αντίστοιχους τριτοετείς φοιτητές και η διαφορά μεταξύ τους εμφανίζεται να είναι στατιστικά σημαντική ($\rho=0,000<0,05$).

Mann-Whitney U test

	<i>Μέσω της ενδυνάμωσης επιτυγχάνεται συνεργασία και ομαδικότητα μεταξύ των συναδέλφων</i>
Mann-Whitney U	4784,000
<i>Z</i>	-3,992
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000

a. Grouping Variable: ANTΡΕΣ ΔΥΟ ΔΕΙΓΜΑΤΩΝ

- Σε ότι αφορά την υπόθεση: «Για την επικράτηση ομαδικότητας πρέπει η φιλοσοφία και οι αξίες μιας επιχείρησης να υποστηρίζουν την ομαδική εργασία» παρατηρείται ότι οι απόψεις των φοιτητών και των δύο δειγμάτων σχεδόν ταυτίζονται. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρούμε ότι οι φοιτητές πρώτου [γυναίκες (1,88), άντρες (1,9)] και τρίτου έτους [γυναίκες (1,92), άντρες (1,8)], τείνουν να συμφωνούν με την εν λόγω υπόθεση. Κανείς από τους ερωτώμενους δεν επέλεξε την απάντηση: ΔΓ/ ΔΑ.

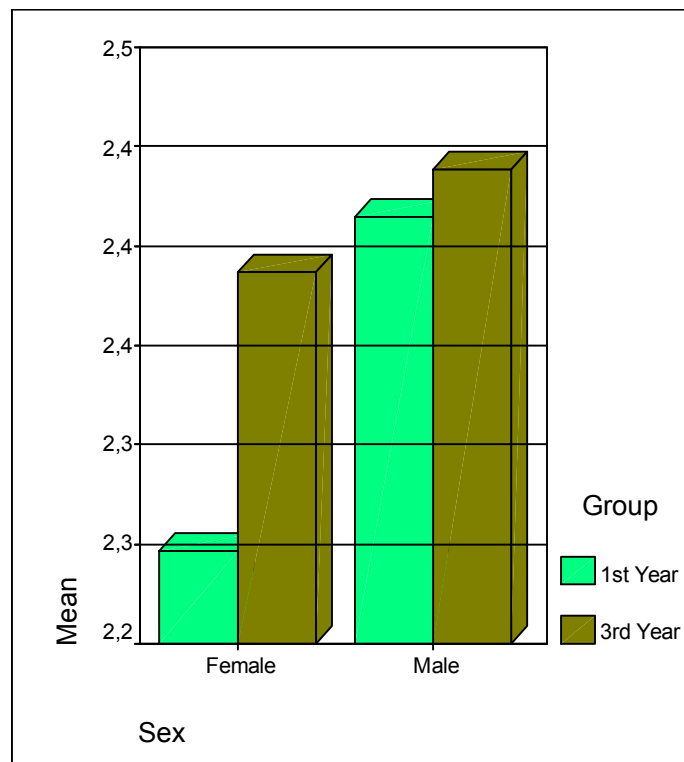


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.7. «Για την επικράτηση ομαδικότητας πρέπει η φιλοσοφία και οι αξίες μιας επιχείρησης να υποστηρίζουν την Ομαδική Εργασία»

- Τέλος, για την υπόθεση: «Μέσω της παροχής κινήτρων από τη διοίκηση μιας επιχείρησης ενισχύεται η έννοια της ομαδικότητας» διαπιστώνουμε ότι οι φοιτητές του πρώτου έτους τείνουν να συμφωνούν με αυτή την υπόθεση [γυναίκες (2,3), άντρες (2,46)] σχεδόν στον ίδιο βαθμό με τους φοιτητές του τρίτου έτους [γυναίκες (2,44), άντρες (2,48)].

Παρατηρούμε όμως επιπλέον ότι οι φοιτήτριες εμφανίζονται να συμφωνούν με την υπόθεση αυτή σε μεγαλύτερο βαθμό από τους συναδέλφους τους.

Κανείς από τους ερωτώμενους δεν επέλεξε την απάντηση: ΔΓ/ ΔΑ.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.8. «Μέσω της παροχής κινήτρων από τη διοίκηση μιας επιχείρησης ενισχύεται η έννοια της ομαδικότητας»

4.2.3 ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΣΕ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ (ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 15 - 19)

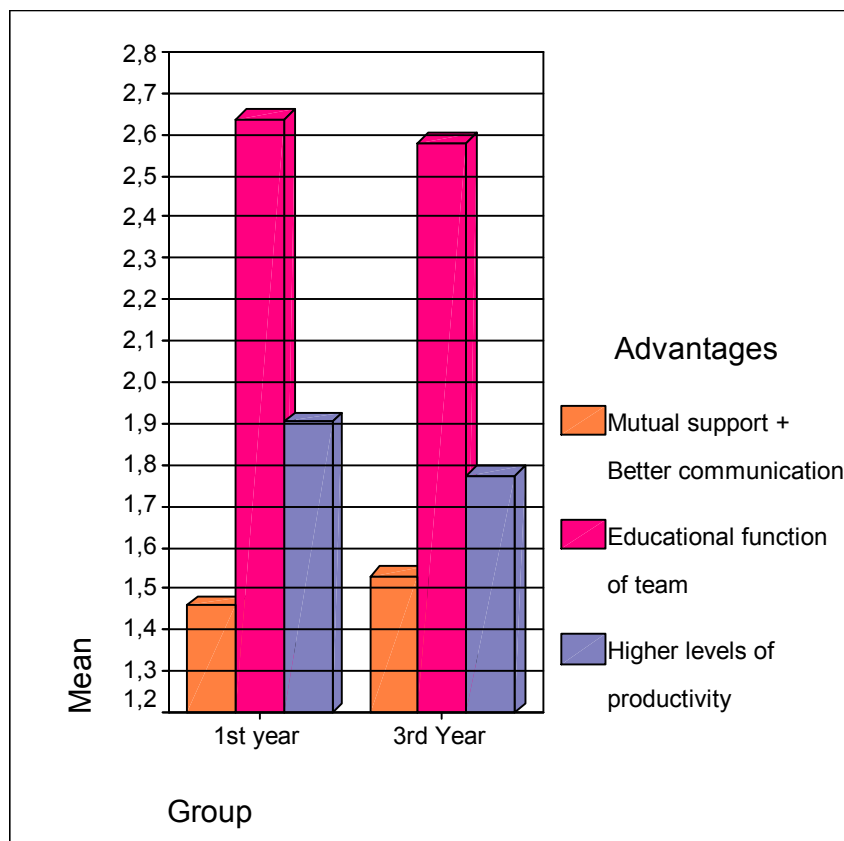
Στο τέταρτο μέρος της περιγραφικής ανάλυσης διαπιστώνουμε τι προτεραιότητα δίνει ο ερωτώμενος-φοιτητής σε καθεμιά από τις ακόλουθες ερωτήσεις-υποθέσεις: τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ομαδικής εργασίας, τη σημασία των κινήτρων και της ικανοποίησης του ατόμου από την εργασία του, καθώς και το αν πιστεύουν οι ερωτώμενοι ότι το άτομο μπορεί τελικά να εργαστεί συλλογικά.

Επιπλέον, παρατηρούμε τη διαφοροποίηση της αντίληψης, αναφορικά με την εξεταζόμενη έννοια που υπάρχει μεταξύ των δύο δειγμάτων (ερωτήσεις 15-19). Να υπενθυμίσουμε και σε αυτό το σημείο ότι σε αυτές τις ερωτήσεις έχει δοθεί η δυνατότητα στο ερωτώμενο να απαντήσει με σειρά σημαντικότητας, ξεκινώντας από το πιο σημαντικό και καταλήγοντας στο λιγότερο σημαντικό (*1=το πιο σημαντικό ως 3=το λιγότερο σημαντικό*).

Παρακάτω, έχουμε υπολογίσει το μέσο όρο που αφορά κάθε υπόθεση για τα δύο δείγματα φοιτητών. Όσο ο μέσος όρος τείνει στο 3, τόσο λιγότερο σημαντική θεωρεί αυτή την υπόθεση η ομάδα φοιτητών. Όσο ο μέσος όρος τείνει στο 1, τόσο πιο σημαντική θεωρεί αυτή την υπόθεση η ομάδα φοιτητών.

- Αναφορικά με το ποια πλεονεκτήματα της ομαδικής εργασίας θεωρούν ως τα πιο σημαντικά, οι φοιτητές των δύο δειγμάτων δήλωσαν τα παρακάτω: το σύνολο των φοιτητών [πρώτο (2,65) και τρίτο έτος (2,6)] τείνει να θεωρεί ως λιγότερο σημαντικό πλεονέκτημα την «εκπαιδευτική λειτουργία» της ομάδας.

Ακολουθεί το πλεονέκτημα «υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας και παραγωγικότητας» [πρώτο (1,9) και τρίτο έτος (1,78)]. Τέλος, ως πιο σημαντικό πλεονέκτημα θεωρείται από τους φοιτητές και των δύο δειγμάτων ότι είναι η «αμοιβαία υποστήριξη και η καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας εργασίας» [πρώτο (1,46) και τρίτο έτος (1,52)].



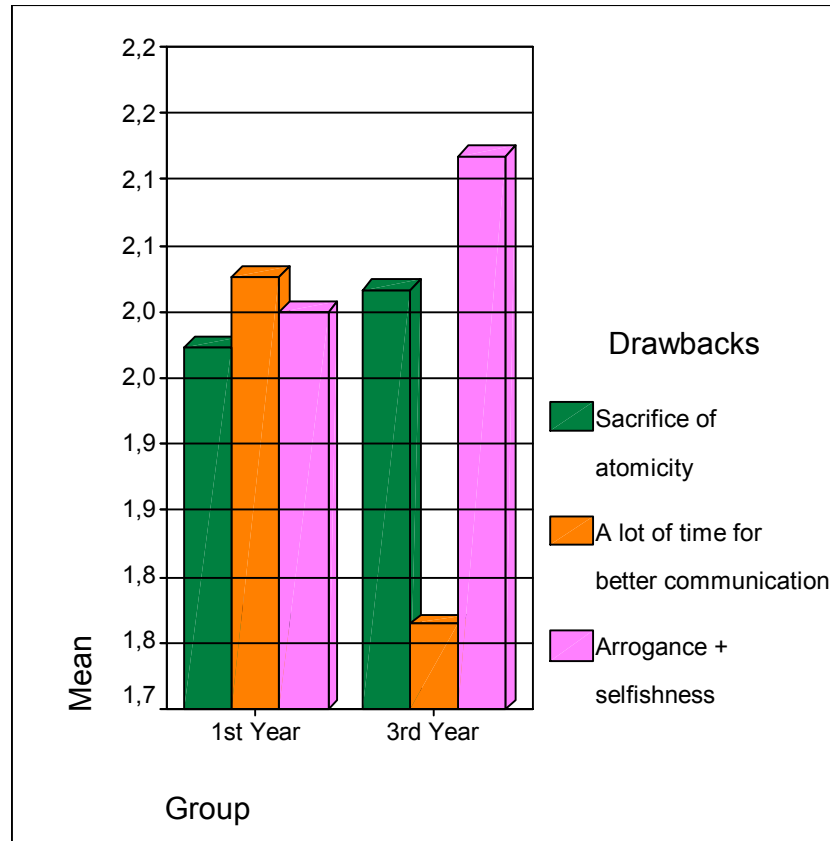
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1. Πλεονεκτήματα της Ομαδικής Εργασίας

- Σχετικά με τα μειονεκτήματα της ομαδικής εργασίας παρατηρούμε ότι οι φοιτητές του πρώτου έτους τείνουν να θεωρούν ως λιγότερο σημαντικό, το ότι χρειάζεται αρκετός χρόνος για την αποτελεσματική επικοινωνία και συντονισμό μεταξύ των μελών των ομάδων εργασίας (2,08), ενώ οι φοιτητές του τρίτου έτους τείνουν να θεωρούν αυτό το μειονέκτημα ως το πιο σημαντικό (1,82).

Για τους φοιτητές του πρώτου έτους ακολουθεί στην ιεραρχία σημαντικότητας το μειονέκτημα ότι τα μέλη της ομάδας υπερεκτιμούν τις δυνατότητές τους, με αποτέλεσμα να γίνονται αλαζονικοί και εγωϊστές (2,05), ενώ οι φοιτητές του τρίτου έτους τείνουν να θεωρούν ότι αυτό το μειονέκτημα είναι το λιγότερο σημαντικό από τα τρία υπο μελέτη (2,16).

Τέλος, οι φοιτητές του πρώτου έτους τείνουν να θεωρούν ως το πλέον σημαντικό μειονέκτημα το γεγονός ότι μέσα στην ομάδα μπορεί να θυσιάσει η ατομικότητα του εργαζομένου και να δημιουργηθεί ομοιόμορφος τρόπος σκέψης (2,03), ενώ οι φοιτητές

του τρίτου έτους τείνουν να το κατατάσσουν δεύτερο στην ιεραρχία σημαντικότητας (2,07).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2. Μειονεκτήματα της Ομαδικής Εργασίας

Από τον παρακάτω πίνακα διαπιστώνουμε ότι υφίσταται αρνητική, ασθενής ($0,155 < 0,5$), γραμμική συσχέτιση μεταξύ των υπό μελέτη δειγμάτων και της παραμέτρου: «Χρειάζεται αρκετός χρόνος για την αποτελεσματική επικοινωνία και συντονισμό μεταξύ των μελών των ομάδων εργασίας».

Επιπλέον, η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική ($\rho=0,018 < 0,05$) σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Δηλαδή, η πιθανότητα να μην ισχύει το παραπάνω είναι ίση με 0,05, για δικατάληκτο κριτήριο (two-tailed).

Το δικατάληκτο κριτήριο ελέγχει αν ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικά διάφορος του μηδενός. Ερμηνεύοντας αυτό το αποτέλεσμα, ουσιαστικά παρατηρούμε ότι οι πρωτοετείς φοιτητές θεωρούν το συγκεκριμένο μειονέκτημα της ομαδικής εργασίας λιγότερο σημαντικό από ότι το θεωρούν οι τριτοετείς φοιτητές.

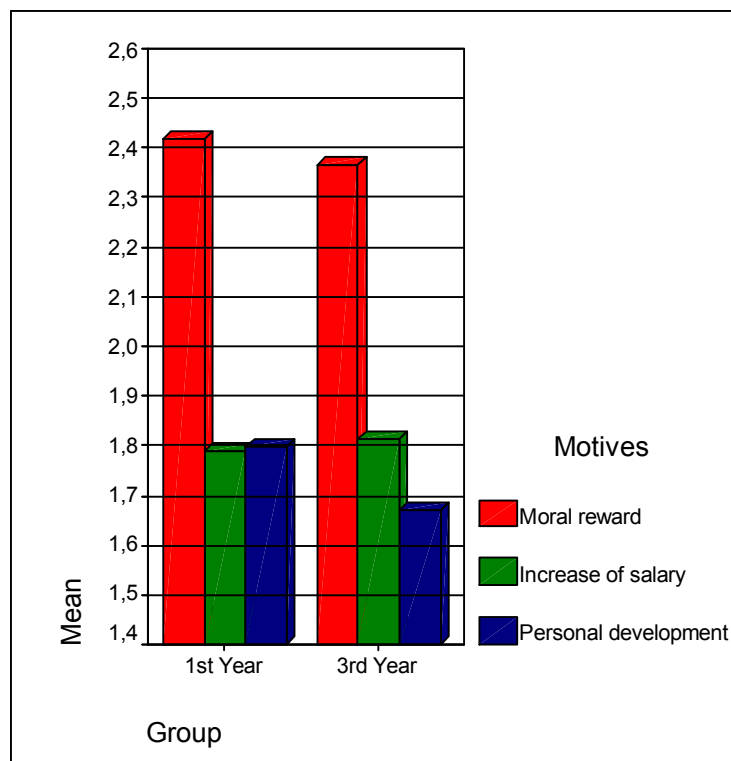
		ΔΕΙΓΜΑΤΑ	<i>Χρειάζεται αρκετός χρόνος για την αποτελεσματική επικοινωνία και συντονισμό μεταξύ των μελών των ομάδων εργασίας</i>
ΔΕΙΓΜΑΤΑ	Correlation Coefficient Spearman's Rank Order	1,000	-0,155
	Sig. (2-tailed)		0,018
	N	233	233
<i>Χρειάζεται αρκετός χρόνος για την αποτελεσματική επικοινωνία και συντονισμό μεταξύ των μελών των ομάδων εργασίας</i>	Correlation Coefficient Spearman's Rank Order	-0,155	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,018	
	N	233	233

* **Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).**

- Σε ότι αφορά ποια κίνητρα θεωρούν οι φοιτητές των δύο δειγμάτων ως τα πιο σημαντικά προκειμένου να παρακινήσουν τον εργαζόμενο να λειτουργήσει ομαδικά, παρατηρούμε ότι το σύνολο των φοιτητών τείνει να θεωρεί ως λιγότερο σημαντικό το κίνητρο της ηθικής επιβράβευσης του εργαζομένου από την διοίκηση της επιχείρησης [πρώτο έτος (2,42) και τρίτο έτος (2,37)].

Το κίνητρο της αύξησης του κύρους και της προσωπικής ανάπτυξης του εργαζομένου θεωρείται από τους φοιτητές του τρίτου έτους ως το πιο σημαντικό (1,67), ενώ οι φοιτητές του πρώτου έτους το κατατάσσουν δεύτερο στην ιεραρχία σημαντικότητας (1,8).

Τέλος, οι πρωτοετείς φοιτητές τείνουν να θεωρούν ως το πλέον σημαντικό κίνητρο (1,78) την αύξηση αμοιβής - πριμ παραγωγικότητας (bonus), ενώ οι τριτοετείς φοιτητές το κατατάσσουν δεύτερο σε σειρά σημαντικότητας (1,82).

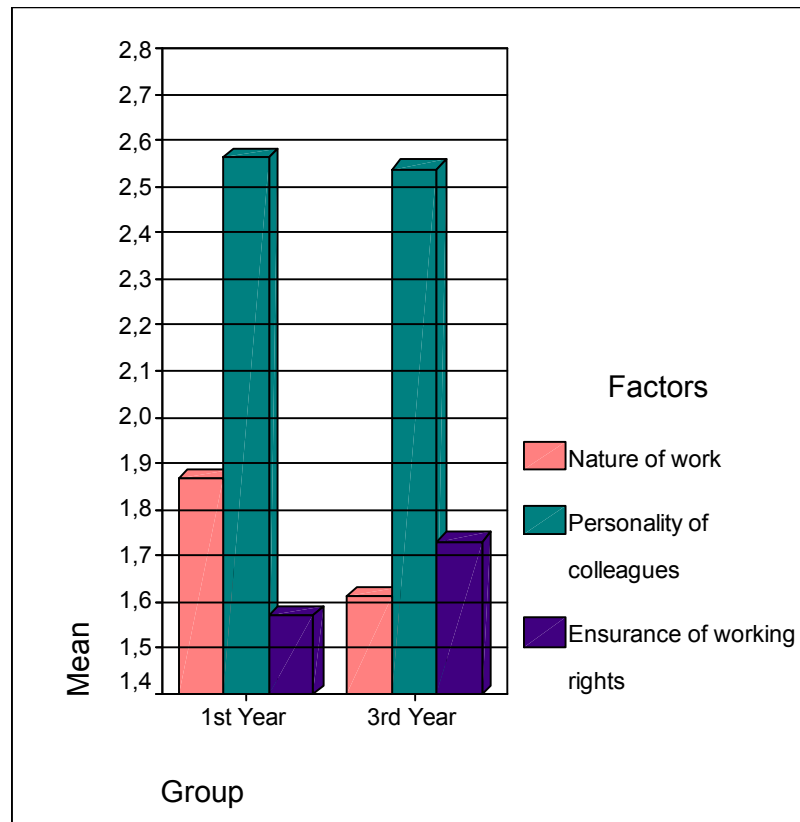


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.3. Κίνητρα παρακίνησης εργαζομένου να λειτουργήσει ομαδικά

- Αναφορικά με τους παράγοντες που πιστεύουν οι φοιτητές ότι συμβάλλουν περισσότερο στην ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του, παρατηρούμε ότι το σύνολο των φοιτητών θεωρεί ως λιγότερο σημαντικό παράγοντα, την προσωπικότητα των συναδέλφων [πρώτο έτος (2,58) και τρίτο έτος (2,57)]. Επιπλέον, παρατηρούμε ότι οι τριτοετείς φοιτητές θεωρούν ως το πλέον σημαντικό παράγοντα την φύση/είδος εργασίας (1,61), ενώ οι πρωτοετείς φοιτητές την εξασφάλιση δικαιωμάτων στον

εργασιακό χώρο (μισθός, ωράριο, ασφάλιση, ευκαιρίες εξέλιξης) και υποστήριξη του εργαζομένου από τη διοίκηση της επιχείρησης (1,58).

Τέλος, οι πρωτοετείς φοιτητές κατατάσσουν δεύτερο (1,88) τον παράγοντα φύση/είδος εργασίας, ενώ αντίστοιχα οι τριτοετείς φοιτητές τον παράγοντα εξασφάλιση δικαιωμάτων στον εργασιακό χώρο και υποστήριξη του εργαζομένου από την επιχείρηση (1,74).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.4. Παράγοντες ικανοποίησης ατόμου από την εργασία του

Πραγματοποιήσαμε, για τις ερωτήσεις 15 –19, αναλύσεις με βάση τον βαθμωτό συντελεστή συσχέτισης του Spearman, προκειμένου να ελέγξουμε αν υφίσταται κάποια γραμμική συσχέτιση μεταξύ των απόψεων των φοιτητών για τις παραπάνω ερωτήσεις και του φύλου τους ή της ηλικίας τους. Δεν προέκυψε κανένα στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα στις αναλύσεις που πραγματοποιήσαμε.

Από τον παρακάτω πίνακα διαπιστώνουμε ότι υφίσταται θετική, ασθενής ($0,201 < 0,5$), γραμμική συσχέτιση μεταξύ των υπό μελέτη δειγμάτων (τριτοετείς φοιτητρίες και φοιτητές)

και της παραμέτρου: «Εξασφάλιση δικαιωμάτων στον εργασιακό χώρο». Επιπλέον, η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική ($\rho=0,029<0,05$) σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Ερμηνεύοντας αυτό το αποτέλεσμα, ουσιαστικά παρατηρούμε ότι οι τριτοετείς φοιτήτριες θεωρούν ότι ο συγκεκριμένος παράγοντας συμβάλλει στατιστικά σημαντικά περισσότερο στην ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του, από ότι θεωρούν οι τριτοετείς φοιτητές.

		Φύλο (Τριτοετείς)	<i>Εξασφάλιση δικαιωμάτων στον εργασιακό χώρο</i>
Φύλο (Τριτοετείς)	Correlation Coefficient Spearman's Rank- Order	1,000	0,201
	Sig. (2-tailed)		0,029
	N	119	119
<i>Εξασφάλιση δικαιωμάτων στον εργασιακό χώρο</i>	Correlation Coefficient Spearman's Rank- Order	0,201	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,029	
	N	119	119

* **Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).**

Στον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε ότι υφίσταται αρνητική, ασθενής ($0,168<0,5$), γραμμική συσχέτιση μεταξύ των υπό μελέτη δειγμάτων και της παραμέτρου: «Φύση/Είδος εργασίας». Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική ($\rho=0,010<0,05$) σε επίπεδο σημαντικότητας 1%.

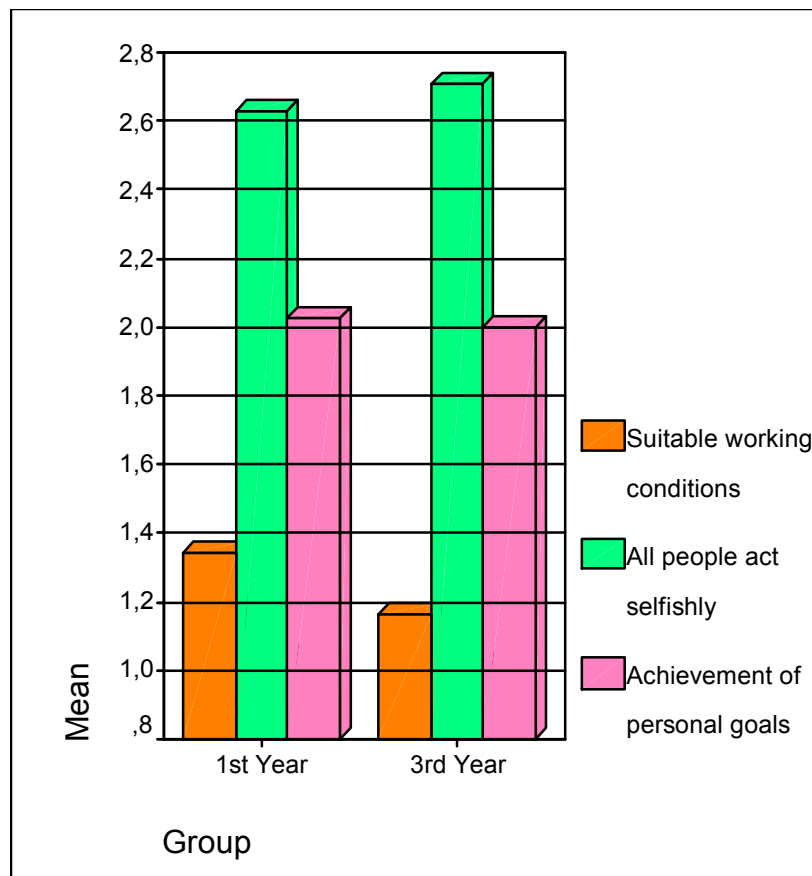
Διαπιστώνουμε λοιπόν, ότι οι τριτοετείς φοιτητές θεωρούν ότι ο παράγοντας φύση/είδος εργασίας συμβάλλει περισσότερο στην ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του, από ότι θεωρούν οι πρωτοετείς φοιτητές.

		ΔΕΙΓΜΑΤΑ	<i>Φύση /Είδος εργασίας</i>
ΔΕΙΓΜΑΤΑ	Correlation Coefficient Spearman's Rank Order	1,000	-0,168
	Sig. (2-tailed)		0,010
	N	233	233
<i>Φύση /Είδος εργασίας</i>	Correlation Coefficient Spearman's Rank Order	-0,168	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,010	
	N	233	233

**** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

- Τέλος, σχετικά με το αν πιστεύουν οι φοιτητές ότι το άτομο μπορεί να εργαστεί συλλογικά, παρατηρούμε ότι το σύνολο των φοιτητών [πρώτο έτος (2,62) και τρίτο έτος (2,75)] τείνει να θεωρεί ως λιγότερο σημαντική την άποψη ότι το άτομο πάντοτε θα συμπεριφέρεται εγωϊστικά.

Ακολουθεί η άποψη ότι το άτομο θα λειτουργεί ομαδικά πάντα για την επίτευξη των προσωπικών του στόχων [πρώτο έτος (2,2) και τρίτο έτος (2)], ενώ ως πιο σημαντική άποψη από όλους τους φοιτητές θεωρείται ότι το άτομο θα λειτουργήσει συλλογικά, αν οι συνθήκες το επιτρέπουν μέσα στην επιχείρηση (υποστήριξη ηγεσίας, οργανωσιακή κουλτούρα, ηθικές αξίες επιχείρησης) [πρώτο έτος (1,37) και τρίτο έτος (1,18)].



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.5. Μπορεί το άτομο να εργαστεί συλλογικά;

Αντίστοιχα, από τον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε ότι υφίσταται αρνητική, ασθενής ($0,156 < 0,5$) γραμμική συσχέτιση μεταξύ των υπό μελέτη δειγμάτων και της παραμέτρου: «Το άτομο θα λειτουργήσει συλλογικά, αν οι συνθήκες το επιτρέπουν μέσα στην επιχείρηση».

Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική ($\rho = 0,018 < 0,05$) σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώνουμε ότι οι τριτοετείς φοιτητές θεωρούν ότι η συγκεκριμένη θέση είναι περισσότερο σημαντική σε σχέση με τους πρωτοετείς φοιτητές.

		ΔΕΙΓΜΑΤΑ	<i>Το άτομο θα λειτουργήσει συλλογικά, αν οι συνθήκες το επιτρέπουν μέσα στην επιχείρηση</i>
ΔΕΙΓΜΑΤΑ	Correlation Coefficient Spearman's Rank Order	1,000	-0,156
	Sig. (2-tailed)		0,018
	N	233	229
<i>Το άτομο θα λειτουργήσει συλλογικά, αν οι συνθήκες το επιτρέπουν μέσα στην επιχείρηση</i>	Correlation Coefficient Spearman's Rank Order	-0,156	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,018	
	N	229	229

* **Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).**

4.2.4 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το εν λόγω κεφάλαιο ολοκληρώνεται με ένα συγκεντρωτικό πίνακα στον οποίο παρουσιάζονται συνολικά όλες οι χρησιμοποιούμενες υποθέσεις, το τεστ πάνω στο οποίο βασίστηκε η ανάλυση και τα αντίστοιχα στατιστικά αποτελέσματα. Πρέπει να αναφέρουμε σε αυτό το σημείο, ότι ενώ στις προηγούμενες ενότητες του παρόντος κεφαλαίου είχαν αναφερθεί μόνο τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα, στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται και τα μη στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, με κόκκινο χρώμα παρουσιάζονται οι στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δειγμάτων της έρευνας και με μαύρο χρώμα οι μη στατιστικά σημαντικές διαφορές.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	1ο ΕΤΟΣ - 3ο ΕΤΟΣ	Asymp. Sig. 1ο ΕΤΟΣ (ΑΝΤΡΕΣ - ΓΥΝΑΙΚΕΣ)	3ο ΕΤΟΣ (ΑΝΤΡΕΣ - ΓΥΝΑΙΚΕΣ)
ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ				
ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΗΤΑΝ Η ΠΡΩΤΗ ΣΑΣ ΕΠΙΛΟΓΗ;	Mann - Whitney U test	$p = 0,106$ ΑΝΤΡΕΣ: $p = 0,780$ ΓΥΝΑΙΚΕΣ: $p = 0,038$	$p = 0,629$	$p = 0,033$
ΕΧΕΤΕ ΕΡΓΑΣΤΕΙ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ;	Mann - Whitney U test	$p = 0,000$ ΑΝΤΡΕΣ: $p = 0,000$ ΓΥΝΑΙΚΕΣ: $p = 0,032$	$p = 0,001$	$p = 0,941$
ΑΝ ΝΑΙ, ΕΧΕΤΕ ΔΙΔΑΧΤΕΙ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ;	Mann - Whitney U test	$p = 0,000$ ΑΝΤΡΕΣ: $p = 0,000$ ΓΥΝΑΙΚΕΣ: $p = 0,000$	$p = 0,164$	$p = 0,997$
ΥΠΑΡΧΕΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ;	Mann - Whitney U test	$p = 0,000$ ΑΝΤΡΕΣ: $p = 0,027$ ΓΥΝΑΙΚΕΣ: $p = 0,013$	$p = 0,252$	$p = 0,176$
ΠΟΙΟΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΙΔΑΝΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΕΛΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΟΜΑΔΑ;	Mann - Whitney U test	$p = 0,018$ ΑΝΤΡΕΣ: $p = 0,577$ ΓΥΝΑΙΚΕΣ: $p = 0,000$	$p = 0,454$	$p = 0,001$

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	1ο ΕΤΟΣ - 3ο ΕΤΟΣ	Asymp. Sig.	
			1ο ΕΤΟΣ (ΑΝΤΡΕΣ - ΓΥΝΑΙΚΕΣ)	3ο ΕΤΟΣ (ΑΝΤΡΕΣ - ΓΥΝΑΙΚΕΣ)
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ: 7 – 14				
ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΙΔΑΣΚΕΤΑΙ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΡΙΝ ΜΠΕΙ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Mann - Whitney U test	p = 0,278 ΑΝΤΡΕΣ: p = 0,501 ΓΥΝΑΙΚΕΣ: p = 0,240	p = 0,130	p = 0,066
Η ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΣΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	Mann - Whitney U test	p = 0,511 ΑΝΤΡΕΣ: p = 0,742 ΓΥΝΑΙΚΕΣ: p = 0,732	p = 0,406	p = 0,384
ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΠΑΙΡΝΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΚΑΙ ΡΙΣΚΑ	Mann - Whitney U test	p = 0,532 ΑΝΤΡΕΣ: p = 0,397 ΓΥΝΑΙΚΕΣ: p = 0,966	p = 0,985	p = 0,339
Η ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΤΗ ΒΑΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ	Mann - Whitney U test	p = 0,512 ΑΝΤΡΕΣ: p = 0,302 ΓΥΝΑΙΚΕΣ: p = 0,690	p = 0,049	p = 0,186
Η ΑΝΩΤΑΤΗ ΗΓΕΣΙΑ ΕΥΘΥΝΕΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΚΡΑΤΗΣΗ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	Mann - Whitney U test	p = 0,184 ΑΝΤΡΕΣ: p = 0,095 ΓΥΝΑΙΚΕΣ: p = 0,875	p = 0,872	p = 0,108

ΜΕΤΑΒΑΛΗΤΕΣ	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ		Asymp. Sig.	
			1ο ΕΤΟΣ (ΑΝΤΡΕΣ - ΓΥΝΑΙΚΕΣ)	3ο ΕΤΟΣ (ΑΝΤΡΕΣ - ΓΥΝΑΙΚΕΣ)
		1ο ΕΤΟΣ - 3ο ΕΤΟΣ		
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ: 7 – 14				
ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΤΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ	Mann - Whitney U test	p = 0,000 ΑΝΤΡΕΣ: p = 0,001 ΓΥΝΑΙΚΕΣ: p = 0,015	p = 0,392	p = 0,683
ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΚΡΑΤΗΣΗ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΡΕΠΕΙ Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΑΞΙΕΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΝΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	Mann - Whitney U test	p = 0,983 ΑΝΤΡΕΣ: p = 0,557 ΓΥΝΑΙΚΕΣ: p = 0,509	p = 0,692	p = 0,396
Η ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΝΙΣΧΥΕΙ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ	Mann - Whitney U test	p = 0,380 ΑΝΤΡΕΣ: p = 0,793 ΓΥΝΑΙΚΕΣ: p = 0,410	p = 0,490	p = 0,765

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ			
	ΕΛΕΓΧΟΣ		Asymp. Sig.	
		1ο ΕΤΟΣ - 3ο ΕΤΟΣ	1ο ΕΤΟΣ (ΑΝΤΡΕΣ - ΓΥΝΑΙΚΕΣ)	3ο ΕΤΟΣ (ΑΝΤΡΕΣ - ΓΥΝΑΙΚΕΣ)
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ				
ΑΜΟΙΒΑΙΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΙ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Mann - Whitney U test	p = 0,576 ΑΝΤΡΕΣ: p = 0,481 ΓΥΝΑΙΚΕΣ: p = 0,885	p = 0,681	p = 0,824
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Mann - Whitney U test	p = 0,804 ΑΝΤΡΕΣ: p = 0,576 ΓΥΝΑΙΚΕΣ: p = 0,695	p = 0,596	p = 0,125
ΥΨΗΛΟΤΕΡΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	Mann - Whitney U test	p = 0,205 ΑΝΤΡΕΣ: p = 0,585 ΓΥΝΑΙΚΕΣ: p = 0,169	p = 0,662	p = 0,332

ΜΕΤΑΒΑΛΗΤΕΣ	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ		Asymp. Sig.	
		1ο ΕΤΟΣ - 3ο ΕΤΟΣ	1ο ΕΤΟΣ (ΑΝΤΡΕΣ - ΓΥΝΑΙΚΕΣ)	3ο ΕΤΟΣ (ΑΝΤΡΕΣ - ΓΥΝΑΙΚΕΣ)
ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ				
ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΘΥΣΙΑΣΤΕΙ Η ΑΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΘΕΙ ΟΜΟΙΟΜΟΡΦΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΚΕΨΗΣ	Mann - Whitney U test	p = 0,574 ΑΝΤΡΕΣ: p = 0,951 ΓΥΝΑΙΚΕΣ: p = 0,619	p = 0,304	p = 0,515
ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΑΡΚΕΤΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Mann - Whitney U test	p = 0,019 ΑΝΤΡΕΣ: p = 0,418 ΓΥΝΑΙΚΕΣ: p = 0,021	p = 0,339	p = 0,839
ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΥΠΕΡΕΚΤΙΜΟΥΝ ΤΙΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥΣ ΜΕ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΝΑ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΑΛΛΑΖΟΝΙΚΟΙ ΚΑΙ ΕΓΩΪΣΤΕΣ	Mann - Whitney U test	p = 0,280 ΑΝΤΡΕΣ: p = 0,696 ΓΥΝΑΙΚΕΣ: p = 0,273	p = 0,878	p = 0,674

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ	1ο ΕΤΟΣ - 3ο ΕΤΟΣ	Asymp. Sig.	3ο ΕΤΟΣ (ΑΝΤΡΕΣ - ΓΥΝΑΙΚΕΣ)
	ΕΛΕΓΧΟΣ		1ο ΕΤΟΣ (ΑΝΤΡΕΣ - ΓΥΝΑΙΚΕΣ)	
ΚΙΝΗΤΡΑ				
ΗΘΙΚΗ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΑΠΟ ΔΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	Mann - Whitney U test	p = 0,456 ΑΝΤΡΕΣ: p = 0,669 ΓΥΝΑΙΚΕΣ: p = 0,677	p = 0,488	p = 0,381
ΑΥΞΗΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ – ΜΠΟΝΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	Mann - Whitney U test	p = 0,826 ΑΝΤΡΕΣ: p = 0,621 ΓΥΝΑΙΚΕΣ: p = 0,553	p = 0,219	p = 0,918
ΑΥΞΗΣΗ ΚΥΡΟΥΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	Mann - Whitney U test	p = 0,168 ΑΝΤΡΕΣ: p = 0,850 ΓΥΝΑΙΚΕΣ: p = 0,093	p = 0,506	p = 0,585
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ				
ΦΥΣΗ - ΕΙΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Mann - Whitney U test	p = 0,010 ΑΝΤΡΕΣ: p = 0,017 ΓΥΝΑΙΚΕΣ: p = 0,157	p = 0,361	p = 0,842
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ	Mann - Whitney U test	p = 0,972 ΑΝΤΡΕΣ: p = 0,638 ΓΥΝΑΙΚΕΣ: p = 0,481	p = 0,844	p = 0,180
ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ - ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΑΠΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	Mann - Whitney U test	p = 0,084 ΑΝΤΡΕΣ: p = 0,022 ΓΥΝΑΙΚΕΣ: p = 0,932	p = 0,773	p = 0,029

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ		Asymp. Sig.	
		1ο ΕΤΟΣ - 3ο ΕΤΟΣ	1 ΕΤΟΣ (ΑΝΤΡΕΣ - ΓΥΝΑΙΚΕΣ)	3 ΕΤΟΣ (ΑΝΤΡΕΣ - ΓΥΝΑΙΚΕΣ)
ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΕΡΓΑΣΤΕΙ ΣΥΛΛΟΓΙΚΑ;				
ΑΝ ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΤΟ ΕΠΙΤΡΕΠΟΥΝ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	Mann - Whitney U test	p = 0,019 ΑΝΤΡΕΣ: p = 0,379 ΓΥΝΑΙΚΕΣ: p = 0,014	p = 0,849	p = 0,276
ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΠΑΝΤΟΤΕ ΘΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΕΡΕΤΑΙ ΕΓΩΪΣΤΙΚΑ	Mann - Whitney U test	p = 0,387 ΑΝΤΡΕΣ: p = 0,191 ΓΥΝΑΙΚΕΣ: p = 0,025	p = 0,088	p = 0,079
ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΟΜΑΔΙΚΑ ΠΑΝΤΟΤΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΤΟΥ ΣΤΟΧΩΝ	Mann - Whitney U test	p = 0,851 ΑΝΤΡΕΣ: p = 0,519 ΓΥΝΑΙΚΕΣ: p = 0,435	p = 0,203	p = 0,963

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ	1ο ΕΤΟΣ –3ο ΕΤΟΣ	Asymp. Sig.	1ο ΕΤΟΣ (ΑΝΤΡΕΣ - ΓΥΝΑΙΚΕΣ)	3ο ΕΤΟΣ (ΑΝΤΡΕΣ - ΓΥΝΑΙΚΕΣ)
	ΕΛΕΓΧΟΣ				
ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					
ΤΥΠΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ	Mann - Whitney U test	<p>p = 0,101</p> <p>ΑΝΤΡΕΣ: p = 0,383</p> <p>ΓΥΝΑΙΚΕΣ: p = 0,148</p>	p = 0,949	p = 0,626	
ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ	Mann - Whitney U test	<p>p = 0,001</p> <p>ΑΝΤΡΕΣ: p = 0,017</p> <p>ΓΥΝΑΙΚΕΣ: p = 0,039</p>	p = 0,888	p = 0,293	

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Η εισαγωγή, επεξεργασία, ανάλυση και παρουσίαση του όγκου των δεδομένων της έρευνας πραγματοποιείται μέσω του στατιστικού προγράμματος S.P.S.S (Statistical Package for Social Sciences): **Δημητριάδης, Ευστάθιος**, *Στατιστικές Εφαρμογές με S.P.S.S.*, Εκδόσεις Κριτική, 2002, σελ. 1-195.
2. Πρέπει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο ότι το στατιστικό πρόγραμμα δεν επέτρεπε οι τίτλοι μέσα στα διαγράμματα να αποδοθούν στην ελληνική γλώσσα αλλά στην αγγλική. Παρόλα αυτά, υπάρχει πλήρως αναλυτικό ελληνοαγγλικό και αγγλοελληνικό λεξιλόγιο στο Παράρτημα Β' (σελ. 156).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό ουσιαστικά ανακεφαλαιώνονται η ερμηνεία και τα συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από τα αποτελέσματα των αναλύσεων (βιβλιογραφική ανάλυση και πρακτική έρευνα) που πραγματοποιήθηκαν κατά την διεξαγωγή της διπλωματικής αυτής εργασίας.

Το κεφάλαιο αυτό χωρίζεται σε τέσσερις ενότητες: στην πρώτη ενότητα (5.2) παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που εξάγονται από τη βιβλιογραφική έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε στα δύο πρώτα κεφάλαια της εργασίας. Στη δεύτερη ενότητα (5.3) παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που εξάγονται από την ανάλυση και επεξεργασία του ερωτηματολογίου που μοιράστηκε στους πρωτοετείς και τριτοετείς φοιτητές του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά (αρχικά αναφέρονται τα συμπεράσματα που αφορούν τους πρωτοετείς φοιτητές, ακολουθούν τα συμπεράσματα που αφορούν τους τριτοετείς φοιτητές και τέλος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που αφορούν την σύγκριση των δύο υπό μελέτη δειγμάτων). Στην τρίτη ενότητα (5.4) παρουσιάζονται περιληπτικά οι στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των εξεταζόμενων δειγμάτων και στην τέταρτη και τελευταία ενότητα (5.5) του παρόντος κεφαλαίου γίνεται αναφορά σε σημαντικές περιοχές που χρήζουν βελτίωσης και στις οποίες πρέπει να δοθεί προτεραιότητα.

5.2 ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ (TEAMWORK) ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- I. Βασική αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η ύπαρξη συνεργασίας και ομαδικότητας (Participation and Teamwork) στο εργασιακό περιβάλλον.
- II. Οι ομάδες αποτελούνται από άτομα που εργάζονται για τον ίδιο κοινό στόχο, μέσω της χρήσης κοινών μεθόδων. Αποτελούνται από μικρό αριθμό ατόμων με συμπληρωματικές επιδεξιότητες, ενώ δεσμεύονται συλλογικά στην επίτευξή του, για το τελικό αποτέλεσμα του οποίου είναι όλοι υπεύθυνοι.
- III. Βασική διάκριση των ομάδων είναι σε τυπικές και άτυπες ομάδες εργασίας. Η *τυπική ομάδα* αποτελείται από άτομα στα οποία η επιχείρηση επιβάλλει ένα συγκεκριμένο τρόπο δράσης και συμπεριφοράς και στα οποία παρέχει ευθύνες και τα εξουσιοδοτεί για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος. Η παρουσία τους φαίνεται στο οργανόγραμμα κάθε επιχείρησης. Η *άτυπη ομάδα* δημιουργείται από τις σχέσεις συνεργασίας και αλληλεπίδρασης των εργαζομένων, που όμως δεν ορίζονται από την επιχείρηση.
- IV. Οι γενικές κατηγορίες των ομάδων εργασίας είναι: οι *Φυσικές ομάδες εργασίας*, οι *Επαγγελματικές Ομάδες*, οι *Ομάδες Διοίκησης*, οι *Ομάδες σχεδιασμού νέων προϊόντων και διαδικασιών*, οι *Ομάδες επανασχεδιασμού συστημάτων και διαδικασιών*, οι *Ομάδες βελτίωσης ιδέας-έργου-σχεδίου*, οι *Ομάδες υπό διασταύρωση*.
- V. Αναφορικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, βασικές κατηγορίες ομάδων εργασίας είναι: οι «*Κύκλοι ποιότητας*», οι «*Ομάδες Υπηρεσιών Ολικής Ποιότητας*» και οι «*Αυτοδιοικούμενες Ομάδες*».
- VI. Τα βασικά στάδια των ομάδων εργασίας είναι τα ακόλουθα: Το πρώτο στάδιο ανάπτυξης μιας ομάδας είναι *στάδιο σχηματισμού-μορφοποίησης της ομάδας*

(Forming), στο οποίο γίνονται προσπάθειες ώστε να κατανοηθεί η αποστολή της ομάδας και οι επιμέρους αρμοδιότητες των μελών της. Στο δεύτερο στάδιο ανάπτυξης μιας ομάδας, το οποίο είναι *στάδιο έντονων συγκρούσεων* (Storming), τα μέλη προσπαθούν να εργαστούν ομαδικά, ενώ η ομάδα αποσκοπεί στο να αποκτήσει τη δική της ταυτότητα. Το τρίτο στάδιο ανάπτυξης μιας ομάδας, είναι *στάδιο καθιέρωσης συγκεκριμένων κανόνων*, βάσει των οποίων θα λειτουργεί η ομάδα εργασίας (Norming) και το τέταρτο και τελευταίο στάδιο ανάπτυξης μιας ομάδας είναι το *εκτελεστικό στάδιο* (Performing), από το οποίο αρχίζει να φαίνεται και η αποτελεσματική λειτουργία της ομαδικής εργασίας.

- VII. Οι βασικοί ρόλοι των μελών των ομάδων εργασίας είναι οι ακόλουθοι: ο ρόλος του «*Co-Ordinator*» είναι να ελέγχει όλη την ομάδα συντονίζοντας τις ενέργειές της, για την επίτευξη των τελικών στόχων. Ο ρόλος του «*Plant*» είναι να βελτιώνει την απόδοση των μη αποτελεσματικών και χωρίς όραμα ομάδων. Στον «*Shaper*» αρέσουν οι αλλαγές και οι προκλήσεις, ο «*Monitor-Evaluator*» κριτικάρει την ομάδα του εάν παρατηρεί κάποιο κενό ή κάποιο ελάττωμα στην λειτουργία της, ο «*Implementer*» είναι το οργανωτικό στέλεχος της ομάδας, που μετατρέπει τις αποφάσεις και τις στρατηγικές σε καλά ορισμένες και κατανοητές αρμοδιότητες για τα μέλη της ομάδας του, ο «*Resource Investigator*» αρέσκεται σε θέματα τεχνολογίας και αποτελεί τον συνδετικό κρίκο της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον, ο «*Team Worker*» είναι το άτομο που γνωρίζει όλα τα μέλη της ομάδας και σε προσωπικό επίπεδο, πέρα από την καθημερινή τριβή τους στο εργασιακό περιβάλλον, ο «*Completer-Finisher*» ελέγχει κάθε λεπτομέρεια, για να βλέπει και να προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες όταν υπάρχουν ατέλειες. Τέλος, ο «*Specialist*» είναι το άτομο με τις εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες μέσα στην ομάδα εργασίας. Πρέπει να αναφερθεί ότι δεν υπάρχει ένα διαφορετικό άτομο για κάθε έναν από τους παραπάνω ρόλους, αλλά κάθε άτομο μέσα στην ομάδα του μπορεί να ακολουθεί όλους τους ρόλους.
- VIII. Βασικές προϋποθέσεις αποτελεσματικής λειτουργίας των ομάδων εργασίας είναι οι ακόλουθες: δεν πρέπει το μέγεθος της ομάδας να είναι μεγάλο, ο σκοπός της ομάδας πρέπει να είναι γνωστός και αποδεκτός από όλα τα μέλη της ομάδας εργασίας, οι

ικανότητες των μελών πρέπει να είναι συμπληρωματικές, πρέπει να υπάρχουν σαφώς κατανοημένοι και ξεκάθαροι ρόλοι και λειτουργίες μέσα στην ομάδα εργασίας, απαιτείται αποτελεσματική επικοινωνία και αλληλεξάρτηση μεταξύ όλων των μελών της ομάδας στην επίτευξη του κοινού στόχου. Επιπλέον, απαιτείται η ύπαρξη εμπιστοσύνης και αμοιβαίας υποστήριξης μεταξύ των μελών της ομάδας, κατάλληλης ηγεσίας και διαρκούς ενημέρωσης των μελών για τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους.

- IX. Τα βασικά πλεονεκτήματα της ομαδικής εργασίας είναι τα ακόλουθα: η *Κοινωνική Παρακίνηση* (Social Motivation), δηλαδή η επίδραση της παρουσίας των άλλων στην αποτελεσματικότητα του έργου που έχει ανατεθεί σε κάθε μέλος της ομάδας εργασίας. Επιπλέον, σημαντικό πλεονέκτημα της ομαδικής εργασίας είναι η *ύπαρξη αμοιβαίας υποστήριξης* (Support) μεταξύ των μελών της. Μέσω της συνεχούς υποστήριξης επιτυγχάνεται και η *αύξηση της αυτοπεποίθησης* (Confidence) του κάθε μέλους. Το χαρακτηριστικό της *Ευκαμψίας* (Flexibility), δηλαδή της πιθανής αντικατάστασης κάποιου μέλους από κάποιο άλλο όταν οι συνθήκες το απαιτήσουν δίνει ένα σαφές προβάδισμα της ομαδικής εργασίας έναντι των ατόμων που δεν εργάζονται ομαδικά. Πολύ σημαντικό είναι το πλεονέκτημα της *Συνέργειας* (Synergy). Με τον όρο αυτό περιγράφεται το φαινόμενο της ενισχυτικής αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο παραγόντων, που οδηγεί σε αποτέλεσμα πολλαπλασιαστικό και όχι αθροιστικό ($3+3=9$). Ακόμη, μέσα στις ομάδες δημιουργούνται συγκεκριμένοι κανόνες και πρότυπα που ακολουθούν όλα τα μέλη τους, με αποτέλεσμα οι εν λόγω ομάδες να μπορούν να αυτοελέγχονται (Κανόνες-Πρότυπα: Norms). Τέλος, άλλα βασικά πλεονεκτήματα της ομαδικής εργασίας είναι η *Ανάληψη ρίσκων* (Risk-taking) σε μεγαλύτερο βαθμό από το αν το άτομο εργάζεται μόνο του, η ύπαρξη γρηγορότερου ελέγχου και αντιμετώπισης τυχόν λάθους ενεργειών και προτάσεων κάποιου μέλους (Διορθωτικές ενέργειες: Corrective Actions), η *εκπαιδευτική λειτουργία της ομάδας* (Learning Teams), αφού το άτομο αποκτάει γνώσεις και δεξιότητες μέσω της συνεχούς επαφής του με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και τέλος η επίτευξη υψηλότερων επιπέδων αποδοτικότητας και παραγωγικότητας μέσα από την ομαδική προσπάθεια.

- X. Τα βασικά μειονεκτήματα της ομαδικής εργασίας είναι τα ακόλουθα: πολλές φορές δημιουργείται η εντύπωση ότι *οι ομάδες είναι «άτρωτες»* (Invulnerability), με αποτέλεσμα τα μέλη των ομάδων να φέρονται αλλαζονικά και να είναι απρόθυμα στο να δέχονται συμβουλές. Άλλα σημαντικά μειονεκτήματα είναι η *«θυσία» της ατομικότητας του ατόμου μέσα στην ομάδα εργασίας, ο ομοιόμορφος τρόπος σκέψης* (Group Thinking), που συμβάλλει στο να χάνεται η δημιουργικότητα και η εφευρετικότητα της ομάδας. Τέλος, πολλές φορές απαιτείται η κατανάλωση αρκετού χρόνου για την αποτελεσματική επικοινωνία και συντονισμό μεταξύ των μελών της ομάδας εργασίας, ιδιαίτερα όταν δεν έχει αποσαφηνιστεί πλήρως η αποστολή της ομάδας και οι ρόλοι-ευθύνες κάθε μέλους της.
- XI. Οι βασικοί παράγοντες που ενισχύουν την ομαδικότητα στο εργασιακό περιβάλλον είναι: η *δέσμευση της ανώτατης ηγεσίας* (Leadership) σε θέματα βελτιώσεως της ποιότητας, η *ύπαρξη μηχανισμών ενδυνάμωσης των εργαζομένων* (Empowerment) και η *οργανωσιακή κουλτούρα* (Organizational Culture) σε θέματα ποιότητας από τους εργαζομένους όλων των βαθμίδων μέσα σε μια επιχείρηση.
- XII. Βασικά κίνητρα που παρακινούν τον εργαζόμενο να λειτουργήσει ομαδικά είναι: η *ηθική επιβράβευση του εργαζομένου από τη διοίκηση της επιχείρησης*, η *αύξηση αμοιβής-μπόνους παραγωγικότητας* στις αποτελεσματικές ομάδες εργασίας, η *αύξηση του κύρους του εργαζομένου* και η *προσωπική του ανάπτυξη* μέσα από την ομαδική εργασιακή προσπάθεια.
- XIII. Στην αύξηση της αποδοτικότητας του εργαζομένου και στην παρακίνησή του να εργαστεί ομαδικά και με μεγαλύτερο πάθος για την επίτευξη των εταιρικών στόχων, συμβάλλει σημαντικά ο βαθμός ικανοποίησης του ατόμου από την εργασία του. Βασικοί παράγοντες που διαμορφώνουν την ικανοποίηση του εργαζομένου στον επαγγελματικό του χώρο είναι: η *φύση/είδος εργασίας*, η *εξασφάλιση των δικαιωμάτων του ατόμου στον εργασιακό του χώρο* (μισθός, ωράριο, ασφάλιση, προοπτικές εξέλιξης), η *διαρκής υποστήριξη του από τη διοίκηση της επιχείρησης* και η

προσωπικότητα και ο ρόλος των συναδέλφων του, με τους οποίους εργάζεται από κοινού στο ίδιο περιβάλλον.

- XIV. Παρατηρώντας από βιολογική σκοπιά τη στάση και συμπεριφορά του ατόμου, πρέπει να αναφέρουμε τα ακόλουθα: κάθε άτομο γεννιέται εγωϊστής, ενώ ιδέες και έννοιες σαν και αυτή του αλτρουϊσμού, πρέπει να τις διδαχθεί, έτσι ώστε να τις κατανοήσει και να τις αφομοιώσει. Λέμε ότι κάποιος συμπεριφέρεται *εγωϊστικά* όταν αρχίζει να φροντίζει μόνο για το ατομικό του συμφέρον και σύμφωνα με αυτό καθορίζει κάθε του ενέργεια, με αποτέλεσμα να αδιαφορεί για τους άλλους και να εκτιμάει υπερβολικά την ατομική του αξία. Αντίθετη της εγωϊστικής είναι η *αλτρουϊστική συμπεριφορά*. *Αλτρουϊσμός* είναι η χωρίς ιδιοτέλεια, η χωρίς ατομικό συμφέρον φροντίδα μας για τον άλλον. Δηλαδή, η *εγωϊστική συμπεριφορά* είναι *έμφυτη* στο άτομο από την στιγμή που γεννιέται, ενώ αντιθέτως ο *αλτρουϊσμός* είναι *επίκτητο κίνητρο* και *χαρακτηριστικό*, που δεν κληρονομείται στο άτομο από τις προηγούμενες γενεές.
- XV. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ιδανικών μελών των ομάδων εργασίας είναι: υψηλός βαθμός προσαρμοστικότητας και συνεργατικότητας, δέσμευσή τους στην ομαδική προσπάθεια, δυνατότητα επικοινωνίας με όλα τα μέλη της ομάδας εργασίας, διαθέτουν γνώσεις, εμπειρίες και δεξιότητες, διακρίνονται για την πειθαρχία και αξιοπιστία τους, είναι ενθουσιώδεις και δείχνουν ενδιαφέρον για την πορεία της ομάδας, έχουν δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης, σεβασμού, ειλικρίνειας και ανταποδοτικότητας με τους υπολοίπους της ομάδας τους, είναι ανιδιοτελείς και προσπαθούν διαρκώς να βελτιώνονται μέσω της συνεχούς απόκτησης γνώσεων και δεξιοτήτων, της ενεργητικής ακρόασης και του καθορισμού των περιοχών που υπάρχουν αδυναμίες. Τέλος, διακρίνονται για την επιμονή και υπομονή τους.
- XVI. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιτυχημένης και αποδοτικής ομαδικής εργασίας είναι: υπάρχει *δέσμευση στην επιτυχία της ομάδας και των κοινών στόχων*, υπάρχει *αλληλεξάρτηση* μεταξύ των μελών των ομάδων εργασίας στην κοινή προσπάθεια, υπάρχει *διαπροσωπική επικοινωνία και επανατροφοδότηση*, δημιουργία *κατάλληλης*

σύνθεσης της ομάδας και τέλος, συνεχής ενημέρωση των εργαζομένων για τυχόν αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον και υποστήριξή τους από την ανώτατη ηγεσία του οργανισμού.

5.3 ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΩΝ ΦΟΙΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (TEAMWORK)

Στην ενότητα αυτή, θα αναφερθούμε στα βασικά συμπεράσματα που εξάγονται από την ανάλυση του ερωτηματολογίου που μοιράσαμε στους πρωτοετείς και τριτοετείς φοιτητές του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά της τρέχουσας χρονιάς 2003-2004. Στην υποενότητα 5.3.1 αναφερόμαστε αποκλειστικά στους πρωτοετείς φοιτητές, στην υποενότητα 5.3.2 αναφερόμαστε αποκλειστικά στους τριτοετείς φοιτητές και στην υποενότητα 5.3.3 αναφερόμαστε στα σημαντικότερα συμπεράσματα των υπό σύγκριση δειγμάτων της έρευνάς μας.

5.3.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΠΡΩΤΟΕΤΕΙΣ ΦΟΙΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ

- Το συνολικό δείγμα των πρωτοετών φοιτητών είναι 114 άτομα. Από αυτούς, οι 73 είναι γυναίκες και οι 41 άντρες. Παρατηρούμε δηλαδή, ότι η πλειονότητα του δείγματος εκπροσωπείται από φοιτήτριες (ποσοστό 64% επί του συνόλου των πρωτοετών).
- Αναφορικά με τον μέσο όρο του βαθμού του απολυτηρίου τους, για τις φοιτήτριες ήταν (18,3) και για τους φοιτητές (17,8). Οι πρωτοετείς φοιτητές, στο σύνολό τους, παρουσιάζουν έναν μέσο όρο απολυτηρίου (18,05), που θα μπορούσαμε να πούμε ότι ανταποκρίνεται σε καλούς μαθητές.
- Για την πλειονότητα του δείγματος των πρωτοετών φοιτητών (91 φοιτητές: 57 γυναίκες και 34 άντρες, ποσοστό της τάξεως του 79.8%), το τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά δεν αποτελούσε την πρώτη τους επιλογή.

- Από το σύνολο των πρωτοετών φοιτητών, 66 (51 γυναίκες, 15 άντρες) απάντησαν ότι έχουν εργαστεί σε ομάδες (ποσοστό 57.9%), από τους οποίους οι 32 (27 γυναίκες, 5 άντρες) απάντησαν ότι έχουν διδαχθεί την έννοια της ομαδικότητας σε θεωρητικό επίπεδο.
- Οι πρωτοετείς φοιτητές που δήλωσαν ότι έχουν εργασιακή εμπειρία είναι 29 (16 γυναίκες, 13 άντρες), δηλαδή ποσοστό της τάξεως του 25.4%. Όπως ήταν αναμενόμενο είναι μικρό το ποσοστό των πρωτοετών φοιτητών που δηλώνουν ότι έχουν εργασιακή εμπειρία.
- Η πλειοψηφία των πρωτοετών φοιτητών (47 φοιτητές: 30 γυναίκες και 17 άντρες, ποσοστό 41.2%) επέλεξε τα 4 άτομα ως ιδανικό αριθμό που πρέπει να αποτελείται μια ομάδα εργασίας.
- Η πλειονότητα του δείγματος (ποσοστό που φθάνει το 63.2%) θεωρεί ότι οι «άτυπες ομάδες» συμβάλλουν περισσότερο στη δημιουργία κλίματος ομαδικότητας στο χώρο εργασίας (72 φοιτητές: 47 γυναίκες, 25 άντρες).
- «Το άτομο πρέπει να διδάσκεται την έννοια της ομαδικότητας πριν μπει στην αγορά εργασίας;»: παρατηρούμε ότι οι φοιτήτριες του πρώτου έτους τείνουν να συμφωνούν με αυτή την υπόθεση σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι πρωτοετείς φοιτητές.
- Το ίδιο ισχύει και στην υπόθεση αν «Η εφαρμογή ομαδικότητας στο χώρο εργασίας συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων». Και πάλι, οι πρωτοετείς φοιτήτριες συμφωνούν περισσότερο με την υπόθεση αυτή σε σχέση με τους συναδέλφους τους.
- «Μέσα στην ομάδα, το άτομο παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και ρίσκα»: ουδετερότητα του συνόλου των πρωτοετών φοιτητών στην εν λόγω υπόθεση.
- «Η ομαδική εργασία αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης»: οι πρωτοετείς φοιτητές συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τις συμφοιτήτριές τους.
- «Η ανώτατη ηγεσία κάθε επιχείρησης ευθύνεται για την επικράτηση της ομαδικότητας στο χώρο εργασίας»: το σύνολο των πρωτοετών φοιτητών ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί με την υπόθεση αυτή.
- «Μέσω της ενδυνάμωσης επιτυγχάνεται συνεργασία και ομαδικότητα μεταξύ των συναδέλφων»: διαπιστώνουμε ότι γενικά οι φοιτητές του πρώτου έτους τείνουν να συμφωνούν με αυτήν.

- Αντίστοιχα και για τις υποθέσεις «Για την επικράτηση ομαδικότητας πρέπει η φιλοσοφία και οι αξίες μιας επιχείρησης να υποστηρίζουν την ομαδική εργασία» και «Μέσω της παροχής κινήτρων από τη διοίκηση μιας επιχείρησης ενισχύεται η έννοια της ομαδικότητας».
- Οι πρωτοετείς φοιτητές θεωρούν ως σημαντικότερο πλεονέκτημα της ομαδικής εργασίας την αμοιβαία υποστήριξη και καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας. Στη δεύτερη θέση κατατάσσουν το πλεονέκτημα της επίτευξης υψηλότερων επιπέδων αποδοτικότητας και παραγωγικότητας μέσω της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο, ενώ θεωρούν ως λιγότερο σημαντικό πλεονέκτημα την εκπαιδευτική λειτουργία της ομάδας εργασίας.
- Οι πρωτοετείς φοιτητές θεωρούν ως σημαντικότερο μειονέκτημα της ομαδικής εργασίας, το γεγονός ότι μέσα στην ομάδα μπορεί να θυσιάσει η ατομικότητα του εργαζομένου και να δημιουργηθεί ομοιόμορφος τρόπος σκέψης. Στη δεύτερη θέση κατατάσσουν το μειονέκτημα ότι τα μέλη της ομάδας υπερεκτιμούν τις δυνατότητές τους, με αποτέλεσμα να γίνονται αλαζονικοί και εγωϊστές, ενώ θεωρούν ως λιγότερο σημαντικό μειονέκτημα, το ότι χρειάζεται αρκετός χρόνος για την αποτελεσματική επικοινωνία και συντονισμό μεταξύ των μελών των ομάδων.
- Το σύνολο των φοιτητών θεωρεί ως βασικότερο κίνητρο που παρακινεί τον εργαζόμενο να λειτουργήσει ομαδικά, την αύξηση των αποδοχών και τα πριμ (bonus) παραγωγικότητας. Ακολουθεί το κίνητρο της αύξησης του κύρους και της προσωπικής ανάπτυξης του εργαζομένου και ως λιγότερο σημαντικό κίνητρο θεωρείται αυτό της ηθικής επιβράβευσης του εργαζομένου από την διοίκηση της επιχείρησης.
- Το σύνολο των πρωτοετών φοιτητών θεωρεί ως σημαντικότερο παράγοντα, που συμβάλλει στην ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του, την εξασφάλιση των δικαιωμάτων στον εργασιακό χώρο (μισθός, ωράριο, ασφάλιση, ευκαιρίες εξέλιξης) και την υποστήριξη του εργαζομένου από τη διοίκηση της επιχείρησης. Ακολουθεί ο παράγοντας φύση/είδος εργασίας και στην τρίτη θέση κατατάσσεται η προσωπικότητα των συναδέλφων.
- Το σύνολο των πρωτοετών φοιτητών θεωρεί ότι το άτομο θα λειτουργήσει συλλογικά, αν οι συνθήκες το επιτρέπουν μέσα στην επιχείρηση (υποστήριξη ηγεσίας, οργανωσιακή κουλτούρα και ηθικές αξίες επιχείρησης). Ακολουθεί η άποψη ότι το

άτομο θα λειτουργεί ομαδικά πάντα για την επίτευξη των προσωπικών του στόχων και ως λιγότερο σημαντική άποψη θεωρείται ότι το άτομο πάντοτε θα συμπεριφέρεται εγωϊστικά.

5.3.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΤΡΙΤΟΕΤΕΙΣ ΦΟΙΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ

- Το σύνολο των τριτοετών φοιτητών είναι 119 άτομα. Από αυτούς, οι 62 είναι γυναίκες και οι 57 άντρες (62% φοιτήτριες και 48% φοιτητές).
- Αναφορικά, με τον μέσο όρο του βαθμού του απολυτηρίου τους, για τις φοιτήτριες ήταν (17,8) και για τους φοιτητές (17,4). Γενικά, οι τριτοετείς φοιτητές, στο σύνολό τους, παρουσιάζουν έναν μέσο όρο απολυτηρίου (17,6), που θα μπορούσαμε να πούμε ότι ανταποκρίνεται σε σχετικά καλούς μαθητές.
- Για την πλειονότητα του δείγματος των τριτοετών φοιτητών (85 φοιτητές: 39 γυναίκες, 46 άντρες, ποσοστό 71.4%), το τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά δεν αποτελούσε την πρώτη τους επιλογή.
- Από το σύνολο των τριτοετών φοιτητών, οι 102 (53 γυναίκες, 49 άντρες, ποσοστό που φθάνει το 86%) απάντησαν ότι έχουν εργαστεί σε ομάδες. Δηλαδή, η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος έχει εργαστεί σε ομάδες. Παρόλα αυτά και οι 102 απάντησαν ότι δεν έχουν διδαχθεί την έννοια της ομαδικότητας σε θεωρητικό επίπεδο.
- Οι τριτοετείς φοιτητές που δήλωσαν ότι έχουν εργασιακή εμπειρία είναι 57 (26 γυναίκες, 31 άντρες). Όπως ήταν αναμενόμενο, είναι μεγάλο το ποσοστό (σχεδόν το 50%) των τριτοετών φοιτητών που δηλώνουν ότι έχουν εργαστεί στο παρελθόν.
- Η πλειοψηφία των τριτοετών (38 φοιτητές: 16 γυναίκες, 22 άντρες, ποσοστό 31.9%) θεωρεί τα 5 άτομα ως ιδανικό αριθμό που πρέπει να αποτελείται μια ομάδα εργασίας, ενώ 33 φοιτητές (17 γυναίκες, 16 άντρες, ποσοστό 27.7%) επέλεξαν ως ιδανικό αριθμό τα 4 άτομα.
- Η πλειοψηφία των τριτοετών φοιτητών (65 φοιτητές: 37 γυναίκες, 28 άντρες, ποσοστό που αγγίζει το 55%) θεωρούν ότι οι «άτυπες ομάδες» συμβάλλουν περισσότερο στη δημιουργία κλίματος ομαδικότητας στο χώρο εργασίας.

- «Το άτομο πρέπει να διδάσκεται την έννοια της ομαδικότητας πριν μπει στην αγορά εργασίας;»: οι τριτοετείς φοιτήτριες συμφωνούν με αυτήν την υπόθεση περισσότερο από τους συμφοιτητές τους.
- «Η εφαρμογή ομαδικότητας στο χώρο εργασίας συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων»: οι φοιτήτριες του τρίτου έτους συμφωνούν περισσότερο με την υπόθεση αυτή σε σχέση με τους συμφοιτητές τους.
- «Μέσα στην ομάδα, το άτομο παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και ρίσκα»: το σύνολο των τριτοετών φοιτητών παραμένει ουδέτερο στην εν λόγω υπόθεση.
- «Η ομαδική εργασία αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης»: οι φοιτητές του τρίτου έτους έχουν την τάση να συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τις συμφοιτήτριές τους.
- «Η ανώτατη ηγεσία κάθε επιχείρησης ευθύνεται για την επικράτηση της ομαδικότητας στο χώρο εργασίας»: οι τριτοετείς φοιτήτριες ούτε συμφωνούν, αλλά ούτε και διαφωνούν με αυτήν. Αντιθέτως, οι συμφοιτητές τους τείνουν περισσότερο να συμφωνούν με αυτή την υπόθεση.
- «Μέσω της ενδυνάμωσης επιτυγχάνεται συνεργασία και ομαδικότητα μεταξύ των συναδέλφων»: γενικά οι τριτοετείς φοιτητές τείνουν να συμφωνούν με αυτήν.
- Εξίσου συμφωνούν και με τις υποθέσεις «Για την επικράτηση ομαδικότητας πρέπει η φιλοσοφία και οι αξίες μιας επιχείρησης να υποστηρίζουν την ομαδική εργασία» και «Μέσω της παροχής κινήτρων από τη διοίκηση μιας επιχείρησης ενισχύεται η έννοια της ομαδικότητας».
- Το σύνολο των τριτοετών φοιτητών θεωρεί ως βασικότερο πλεονέκτημα της ομαδικής εργασίας την αμοιβαία υποστήριξη και καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας. Στη δεύτερη θέση κατατάσσουν την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων αποδοτικότητας και παραγωγικότητας και στην τρίτη θέση την εκπαιδευτική λειτουργία της ομάδας.
- Οι τριτοετείς φοιτητές θεωρούν ως βασικότερο μειονέκτημα της ομαδικής εργασίας το γεγονός ότι χρειάζεται αρκετός χρόνος για την αποτελεσματική επικοινωνία και συντονισμό μεταξύ των μελών των ομάδων εργασίας. Ακολουθεί το μειονέκτημα ότι μέσα στην ομάδα μπορεί να θυσιάσει η ατομικότητα του εργαζομένου και να δημιουργηθεί ομοιόμορφος τρόπος σκέψης και στην τρίτη θέση κατατάσσεται το

γεγονός ότι τα μέλη της ομάδας υπερεκτιμούν τις δυνατότητές τους, με αποτέλεσμα να γίνονται αλαζονικοί και εγωϊστές.

- Το σύνολο των τριτοετών φοιτητών θεωρεί ως σημαντικότερο κίνητρο παρακίνησης του εργαζομένου να λειτουργήσει ομαδικά, την αύξηση του κύρους και της προσωπικής ανάπτυξής του. Η αύξηση αμοιβής και τα πριμ (bonus) παραγωγικότητας κατατάσσεται δεύτερο στην ιεραρχία σημαντικότητας, ενώ ως λιγότερο σημαντικό κίνητρο θεωρείται αυτό της ηθικής επιβράβευσης του εργαζομένου από την διοίκηση της επιχείρησης.
- Το σύνολο των τριτοετών φοιτητών θεωρεί τον παράγοντα φύση/είδος εργασίας ως τον παράγοντα εκείνο που συμβάλλει πρωτίστως στην ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του. Ακολουθεί η εξασφάλιση των δικαιωμάτων στον εργασιακό χώρο και η υποστήριξη του εργαζομένου από τη διοίκηση της επιχείρησης, ενώ ως λιγότερο σημαντικό παράγοντα θεωρούν την προσωπικότητα των συναδέλφων.
- Το σύνολο των τριτοετών φοιτητών θεωρεί ως πιο σημαντική άποψη, το επιχείρημα ότι το άτομο θα λειτουργήσει συλλογικά, αν οι συνθήκες το επιτρέπουν μέσα στην επιχείρηση. Ακολουθεί η άποψη, ότι το άτομο θα λειτουργεί ομαδικά πάντα για την επίτευξη των προσωπικών του στόχων, ενώ ως λιγότερο σημαντική θεωρείται η άποψη ότι το άτομο πάντοτε θα συμπεριφέρεται εγωϊστικά.

5.3.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΔΥΟ ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΔΕΙΓΜΑΤΩΝ (ΠΡΩΤΟΕΤΕΙΣ -ΤΡΙΤΟΕΤΕΙΣ ΦΟΙΤΗΤΕΣ)

- Από το σύνολο των 233 φοιτητών που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, οι 114 είναι πρωτοετείς φοιτητές (δηλαδή το 49% του συνολικού δείγματος) και οι 119 είναι τριτοετείς φοιτητές (δηλαδή το 51% του συνολικού δείγματος).
- Από την συγκριτική μελέτη των δύο δειγμάτων, η πλειοψηφία των πρωτοετών είναι φοιτήτριες με ποσοστό 64% έναντι 36% φοιτητών (73 γυναίκες και 41 άντρες). Στο τρίτο έτος πάλι υπερτερούν οι γυναίκες, αλλά βλέπουμε ότι έχει αυξηθεί ιδιαίτερα το ποσοστό των συναδέλφων τους (62 είναι γυναίκες και οι 57 άντρες, δηλαδή το 52% του τμήματος των τριτοετών το αποτελούν γυναίκες και το 48% άντρες).
- Οι πρωτοετείς φοιτητές, στο σύνολό τους, παρουσιάζουν μεγαλύτερο μέσο όρο απολυτηρίου (18,05), σε σχέση με το σύνολο των τριτοετών φοιτητών (17,6).

- Η πλειοψηφία και των πρωτοετών (91 από τους 114 φοιτητές) και των τριτοετών (85 από τους 119) φοιτητών του δείγματός μας (ποσοστό 75.5% επί του συνόλου των ερωτηθέντων) απάντησε αρνητικά στην ερώτηση αν το τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων ήταν η πρώτη επιλογή τους. Και στις δύο περιπτώσεις, μερικές από τις πιο δημοφιλείς σχολές ήταν: Σχολές της Α.Σ.Ο.Ε.Ε., Χρηματοοικονομικά, Μάρκετινγκ, Παιδαγωγικό, Πληροφορική, Πολυτεχνικές Σχολές, Νομική.
- Το ποσοστό των τριτοετών φοιτητών, που έχει εργαστεί σε ομάδες, είναι σημαντικά μεγαλύτερο από αυτό των πρωτοετών φοιτητών. Συγκεκριμένα, από το τμήμα των πρωτοετών απάντησαν 66 φοιτητές (51 γυναίκες, 15 άντρες) ότι έχουν εργαστεί σε ομάδες από τους οποίους οι 32 (27 γυναίκες, 5 άντρες) απάντησαν ότι έχουν διδαχθεί την έννοια της ομαδικότητας σε θεωρητικό επίπεδο. Από το τμήμα των τριτοετών απάντησαν 102 (53 γυναίκες, 49 άντρες) φοιτητές ότι έχουν εργαστεί σε ομάδες από τους οποίους και οι 102 (53 γυναίκες, 49 άντρες) απάντησαν ότι δεν έχουν διδαχθεί την έννοια της ομαδικότητας σε θεωρητική βάση.
- Οι τριτοετείς φοιτητές που δήλωσαν ότι έχουν εργασιακή εμπειρία είναι σαφώς περισσότεροι από τους αντίστοιχους πρωτοετείς. Συγκεκριμένα, οι πρωτοετείς φοιτητές που απάντησαν καταφατικά είναι 29 (16 γυναίκες, 13 άντρες), ποσοστό 25% του δείγματός τους, ενώ οι αντίστοιχοι τριτοετείς φοιτητές είναι 57 (26 γυναίκες, 31 άντρες), ποσοστό 48% του δείγματός τους. Συμπερασματικά, από τους 233 φοιτητές έχουν εργασιακή εμπειρία 86, δηλαδή ποσοστό της τάξεως του 36.9% του συνολικού δείγματος.
- Η πλειονότητα τόσο των πρωτοετών φοιτητών (78) όσο και των τριτοετών φοιτητών (71) επέλεξαν τα 4-5 άτομα ως ιδανικό αριθμό μελών που πρέπει να αποτελείται μια ομάδα εργασίας.
- Ο αριθμός των πρωτοετών φοιτητών που θεωρεί ότι οι «άτυπες ομάδες» συμβάλλουν περισσότερο στη δημιουργία κλίματος ομαδικότητας στο χώρο εργασίας είναι 72 (47 γυναίκες, 25 άντρες), ενώ ο αντίστοιχος αριθμός των τριτοετών φοιτητών είναι 65 (37 γυναίκες, 28 άντρες). Δηλαδή, το 58.7% του συνολικού δείγματος θεωρεί τις «άτυπες ομάδες» ως το βασικό εκείνο παράγοντα που συμβάλλει στην έννοια της ομαδικότητας στο επαγγελματικό περιβάλλον συγκριτικά με τις τυπικές ομάδες.

- «Το άτομο πρέπει να διδάσκεται την έννοια της ομαδικότητας πριν μπει στην αγορά εργασίας»: και τα δύο δείγματα εμφανίζονται να συμφωνούν με αυτή την υπόθεση.
- «Η εφαρμογή ομαδικότητας στο χώρο εργασίας συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων»: και τα δύο δείγματα εμφανίζονται να συμφωνούν με αυτή την υπόθεση.
- «Μέσα στην ομάδα, το άτομο παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και ρίσκα»: και τα δύο δείγματα ούτε συμφωνούν, αλλά ούτε και διαφωνούν με την υπόθεση αυτή.
- «Η ομαδική εργασία αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης»: οι πρωτοετείς εμφανίζουν την τάση να συμφωνούν με αυτή την υπόθεση περισσότερο από τους τριτοετείς συναδέλφους τους.
- «Η ανώτατη ηγεσία κάθε επιχείρησης ευθύνεται για την επικράτηση της ομαδικότητας στο χώρο εργασίας»: και τα δύο δείγματα εμφανίζονται ουδέτερα στην εν λόγω υπόθεση.
- «Μέσω της ενδυνάμωσης επιτυγχάνεται συνεργασία και ομαδικότητα μεταξύ των συναδέλφων»: οι πρωτοετείς εμφανίζουν την τάση να συμφωνούν με αυτή την υπόθεση περισσότερο από τους τριτοετείς συναδέλφους τους.
- «Για την επικράτηση ομαδικότητας πρέπει η φιλοσοφία και οι αξίες μιας επιχείρησης να υποστηρίζουν την ομαδική εργασία»: και τα δύο δείγματα συμφωνούν με την εν λόγω υπόθεση.
- «Μέσω της παροχής κινήτρων από τη διοίκηση μιας επιχείρησης, ενισχύεται η έννοια της ομαδικότητας»: οι πρωτοετείς εμφανίζουν την τάση να συμφωνούν με αυτή την υπόθεση περισσότερο από τους τριτοετείς φοιτητές.
- Το σύνολο των πρωτοετών και τριτοετών φοιτητών θεωρεί ως βασικότερο πλεονέκτημα της ομαδικής εργασίας την αμοιβαία υποστήριξη και καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των μελών των ομάδων. Στη δεύτερη θέση κατατάσσουν την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων αποδοτικότητας και παραγωγικότητας από την ομαδική εργασία και στην τρίτη θέση κατατάσσουν την εκπαιδευτική λειτουργία της ομάδας.
- Οι φοιτητές του πρώτου έτους θεωρούν ως λιγότερο σημαντικό μειονέκτημα της ομαδικής εργασίας, το ότι χρειάζεται αρκετός χρόνος για την αποτελεσματική επικοινωνία και συντονισμό μεταξύ των μελών των ομάδων εργασίας, ενώ οι φοιτητές του τρίτου έτους θεωρούν αυτό το μειονέκτημα ως το πιο σημαντικό. Για τους

πρωτοετείς φοιτητές ακολουθεί στην ιεραρχία σημαντικότητας το μειονέκτημα ότι τα μέλη της ομάδας υπερεκτιμούν τις δυνατότητές τους, με αποτέλεσμα να γίνονται αλαζονικοί και εγωϊστές, ενώ οι τριτοετείς φοιτητές θεωρούν ότι αυτό το μειονέκτημα είναι το λιγότερο σημαντικό από τα τρία υπό μελέτη μειονεκτήματα. Τέλος, οι φοιτητές του πρώτου έτους τείνουν να θεωρούν ως το πλέον σημαντικό μειονέκτημα το γεγονός ότι μέσα στην ομάδα μπορεί να θυσιαστεί η ατομικότητα του εργαζομένου και να δημιουργηθεί ομοιόμορφος τρόπος σκέψης, ενώ οι φοιτητές του τρίτου έτους το κατατάσσουν δεύτερο στην ιεραρχία σημαντικότητας.

- Το σύνολο των φοιτητών τείνει να θεωρεί ως λιγότερο σημαντικό κίνητρο παρακίνησης του εργαζομένου να λειτουργήσει ομαδικά, αυτό της ηθικής επιβράβευσης του εργαζομένου από τη διοίκηση της επιχείρησης. Το κίνητρο της αύξησης του κύρους και της προσωπικής ανάπτυξης του εργαζομένου θεωρείται από τους φοιτητές του τρίτου έτους ως το πιο σημαντικό, ενώ οι πρωτοετείς το κατατάσσουν δεύτερο στην ιεραρχία σημαντικότητας. Τέλος, την αύξηση αμοιβής - πριμ παραγωγικότητας, οι πρωτοετείς τείνουν να το θεωρούν ως το πλέον σημαντικό κίνητρο, ενώ οι τριτοετείς το κατατάσσουν δεύτερο στην ιεραρχία σημαντικότητας.
- Το σύνολο των φοιτητών θεωρεί ως λιγότερο σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης του ατόμου από την εργασία του, αυτόν της προσωπικότητας των συναδέλφων. Οι τριτοετείς φοιτητές θεωρούν ως το πλέον σημαντικό παράγοντα την φύση/είδος εργασίας, ενώ οι πρωτοετείς φοιτητές την εξασφάλιση δικαιωμάτων στον εργασιακό χώρο (μισθός, ωράριο, ασφάλιση, ευκαιρίες εξέλιξης) και την υποστήριξη του εργαζομένου από τη διοίκηση της επιχείρησης. Αντίστοιχα, οι πρωτοετείς φοιτητές τον παράγοντα φύση/είδος εργασίας τον κατατάσσουν δεύτερο, ενώ δεύτερο κατατάσσουν οι τριτοετείς φοιτητές τον παράγοντα εξασφάλιση δικαιωμάτων στον εργασιακό χώρο και υποστήριξη του εργαζομένου από τη διοίκηση της επιχείρησης.
- Το σύνολο των πρωτοετών και τριτοετών φοιτητών θεωρεί ως πιο σημαντική άποψη, το επιχείρημα ότι το άτομο θα λειτουργήσει συλλογικά αν οι συνθήκες το επιτρέπουν μέσα στην επιχείρηση. Ακολουθεί η άποψη, ότι το άτομο θα λειτουργεί ομαδικά πάντα για την επίτευξη των προσωπικών του στόχων, ενώ στην τρίτη θέση της ιεραρχίας σημαντικότητας κατατάσσεται και από τα δύο δείγματα η άποψη ότι το άτομο πάντοτε θα συμπεριφέρεται εγωϊστικά.

5.4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΩΝ (ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ)

Στην συγκεκριμένη ενότητα αναφέρονται περιληπτικά όλες οι στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο υπό μελέτη δειγμάτων, αναφορικά με τους σκοπούς της έρευνας, όπως αυτές προέκυψαν έπειτα από την στατιστική ανάλυση.

Παρατηρήθηκε λοιπόν, από τα αποτελέσματα που προέκυψαν, ότι:

- Οι τριτοετείς που απάντησαν ότι έχουν εργαστεί σε ομάδες είναι στατιστικά σημαντικά περισσότεροι από τους αντίστοιχους πρωτοετείς φοιτητές ($p=0,000<0,05$), ενώ σχετικά με την παράμετρο «Αν ναι, έχετε διδαχθεί την έννοια της ομαδικότητας σε θεωρητικό επίπεδο», διαπιστώσαμε ότι οι πρωτοετείς που είχαν απαντήσει θετικά ήταν στατιστικά σημαντικά περισσότεροι από τους αντίστοιχους τριτοετείς ($p=0,000<0,05$). Επιπλέον, οι τριτοετείς φοιτήτριες που απάντησαν ότι έχουν εργαστεί σε ομάδες είναι στατιστικά σημαντικά περισσότερες από τις αντίστοιχες πρωτοετείς ($p=0,032<0,05$), ενώ αναφορικά με την παράμετρο «Αν ναι, έχετε διδαχθεί την έννοια της ομαδικότητας σε θεωρητικό επίπεδο», οι πρωτοετείς φοιτήτριες που είχαν απαντήσει θετικά ήταν στατιστικά σημαντικά ($p=0,000<0,05$) περισσότερες από τις αντίστοιχες τριτοετείς.
- Για την παράμετρο: «Εργασιακή εμπειρία», παρατηρήθηκε ότι οι τριτοετείς φοιτητές που δηλώνουν ότι έχουν εργασιακή εμπειρία είναι στατιστικά σημαντικά περισσότεροι από τους αντίστοιχους πρωτοετείς ($p=0,027<0,05$).
- Για την παράμετρο, «Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ιδανικός αριθμός των μελών που απαρτίζουν μια ομάδα εργασίας», διαπιστώθηκε ότι οι διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ των πρωτοετών και τριτοετών φοιτητών είναι στατιστικά σημαντικές ($p=0,018<0,05$). Αντίστοιχα, παρατηρήθηκε ότι οι τριτοετείς φοιτήτριες που δηλώνουν ότι έχουν εργασιακή εμπειρία είναι στατιστικά σημαντικά περισσότερες από τις αντίστοιχες πρωτοετείς ($p=0,013<0,05$). Ενώ για την παράμετρο «Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ιδανικός αριθμός των μελών που απαρτίζουν μια ομάδα εργασίας», διαπιστώσαμε ότι οι διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ πρωτοετών και τριτοετών φοιτητριών είναι στατιστικά σημαντικές ($p=0,000<0,05$).

- Οι πρωτοετείς φοιτητές που θεωρούν ότι οι «άτυπες ομάδες» συμβάλλουν περισσότερο στην δημιουργία κλίματος ομαδικότητας στο χώρο εργασίας είναι στατιστικά σημαντικά περισσότεροι από τους αντίστοιχους τριτοετείς ($\rho=0,001 < 0,05$). Αντίστοιχα, οι πρωτοετείς φοιτήτριες που θεωρούν ότι οι «άτυπες ομάδες» συμβάλλουν περισσότερο στην δημιουργία κλίματος ομαδικότητας στο χώρο εργασίας είναι στατιστικά σημαντικά περισσότερες από τις αντίστοιχες τριτοετείς ($\rho=0,039 < 0,05$). Επιπλέον, οι πρωτοετείς άντρες φοιτητές που θεωρούν ότι οι «άτυπες ομάδες» συμβάλλουν περισσότερο στην δημιουργία κλίματος ομαδικότητας στο χώρο εργασίας είναι στατιστικά σημαντικά λιγότεροι από τους αντίστοιχους τριτοετείς ($\rho=0,017 < 0,05$).
- Αναφορικά με την παράμετρο «Μέσω της ενδυνάμωσης επιτυγχάνεται συνεργασία και ομαδικότητα μεταξύ των συναδέλφων» παρατηρήθηκε ότι οι πρωτοετείς φοιτητές συμφωνούν στατιστικά σημαντικά περισσότερο με την άποψη αυτή από τους αντίστοιχους τριτοετείς φοιτητές ($\rho=0,000 < 0,05$).
- Παρατηρήθηκε επίσης ότι οι πρωτοετείς φοιτητές θεωρούν το μειονέκτημα της ομαδικής εργασίας: «Χρειάζεται αρκετός χρόνος για την αποτελεσματική επικοινωνία και συντονισμό μεταξύ των μελών των ομάδων εργασίας» λιγότερο σημαντικό από ότι το θεωρούν οι τριτοετείς φοιτητές (Spearman: $-0,155$, $\rho=0,018 < 0,05$).
- Οι τριτοετείς φοιτητές θεωρούν ότι ο παράγοντας φύση/είδος εργασίας συμβάλλει στατιστικά σημαντικά περισσότερο στην ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του, από ότι το θεωρούν οι πρωτοετείς φοιτητές (Spearman: $-0,168$, $\rho=0,010 < 0,05$).
- Διαπιστώσαμε ότι οι τριτοετείς φοιτητές θεωρούν ότι η θέση: «Το άτομο θα λειτουργήσει συλλογικά, αν οι συνθήκες το επιτρέπουν μέσα στην επιχείρηση» είναι περισσότερο σημαντική σε σχέση με τους πρωτοετείς φοιτητές (Spearman: $-0,156$, $\rho=0,018 < 0,05$).

5.5 ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΣ - ΘΕΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Μέσα από τα συμπεράσματα που αναλύσαμε στις προηγούμενες ενότητες του παρόντος κεφαλαίου, τόσο για τους πρωτοετείς και τριτοετείς φοιτητές όσο και για τη σύγκριση μεταξύ τους αναφορικά με το πώς αντιλαμβάνονται την έννοια της ομαδικότητας

(Teamwork) στο περιβάλλον εργασίας, μας δημιουργούνται κάποια ερωτηματικά και προβληματισμοί που πρέπει συνοπτικά να παραθέσουμε, γιατί είναι θέματα στα οποία πρέπει να δοθεί προτεραιότητα και αποτελούν περιοχές για μελλοντικές έρευνες.

Έχουμε λοιπόν να κάνουμε τις ακόλουθες παρατηρήσεις:

- ✓ Στην έρευνά μας, οι 176 από τους 233 φοιτητές του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά, δηλαδή ποσοστό της τάξεως του 75.5%, δήλωσε ότι δεν πέρασε στην σχολή πρώτης προτίμησής του. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι είναι πολύ βασικό οι φοιτητές να σπουδάζουν σε τμήματα που πραγματικά τους εκφράζουν και στα οποία βάσει της προσωπικότητάς τους μπορούν να αποδώσουν περισσότερο όταν ενταχθούν στην αγορά εργασίας. Επομένως, θα ήταν ιδανικός ένας πιο ευέλικτος τρόπος εισαγωγής των φοιτητών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, που να επιτρέπει σε όλους τους φοιτητές να εντάσσονται στην σχολή της αρεσκείας τους. Παρόλα αυτά, από την μελέτη και ανάλυση των ερωτηματολογίων της έρευνάς μας, μπορεί η εν λόγω σχολή να μην αποτελούσε την πρώτη επιλογή των ερωτηθέντων, αλλά υπήρχε θετική κατεύθυνση στην επιλογή αντίστοιχων τμημάτων. Επιπλέον, πρέπει να επισημανθεί το γεγονός ότι ο φοιτητής τις περισσότερες φορές δεν δηλώνει ως πρώτη επιλογή αυτό που πραγματικά θέλει να σπουδάσει, αλλά τη σχολή με τα περισσότερα μόρια εισαγωγής. Οπότε είναι λογικό και στην ανάλυσή μας να υπάρχει το εν λόγω ποσοστό. Σε επόμενη έρευνα, θα ήταν πολύ σημαντικό να διερευνηθεί η συνέπεια σπουδών του φοιτητή με την αρχική επιθυμία του.
- ✓ Μεγάλο μέρος των πρωτοετών φοιτητών δεν έχει εργαστεί σε ομάδες πριν την εισαγωγή του στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Συγκεκριμένα 48 από τους 114 πρωτοετείς φοιτητές δεν είχαν εργαστεί ποτέ πριν σε ομάδες κατά τη διάρκεια των σπουδών τους στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Οπότε είναι πολύ βασικό η αναδιάρθρωση των σπουδών πριν το άτομο περάσει στο πανεπιστήμιο. Δηλαδή είναι σημαντικό τα μαθήματα στο γυμνάσιο και στο λύκειο να διδάσκονται κατά τρόπο που να ευνοεί την συνεργασία και ομαδικότητα μεταξύ των συμμαθητών και όχι αποκλειστικά την στείρα απομνημόνευση. Έτσι το άτομο θα εντάσσεται ομαλότερα στο πανεπιστήμιο και στη

συνεργασία του με τους συμφοιτητές του για να φέρνουν σε πέρας από κοινού τις πανεπιστημιακές υποχρεώσεις τους.

- ✓ Παρόλο που η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων του τρίτου έτους (102 από τους 119 φοιτητές) απάντησαν ότι έχουν εργαστεί σε ομάδες, εντούτοις και οι 102 απάντησαν ότι δεν έχουν διδαχθεί την έννοια της ομαδικότητας σε θεωρητικό επίπεδο. Εδώ παρατηρείται πρόβλημα στη δομή των μαθημάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, στην οποία παρόλο που ο φοιτητής υποχρεούται για να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις του να εργαστεί ομαδικά, εντούτοις δεν υπάρχει ή υπάρχει ελάχιστη βιβλιογραφία που να ενημερώνει τον φοιτητή για το ρόλο και τη σημασία της ομαδικής εργασίας. Επομένως, είναι βασικό να εισαχθούν συγκεκριμένα μαθήματα που να διδάσκουν την έννοια της ομαδικότητας στο σύγχρονο ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον. Αυτό ενισχύεται και από το γεγονός ότι η πλειοψηφία των φοιτητών θεωρεί ότι το άτομο πρέπει να διδάσκεται την έννοια της ομαδικότητας πριν μπει στην αγορά εργασίας.
- ✓ Είδαμε, ότι από τους 233 φοιτητές του δείγματός μας, έχουν εργασιακή εμπειρία 86, δηλαδή ποσοστό της τάξεως του 36.9% του συνολικού δείγματος. Επομένως, παρατηρούμε ότι στην ελληνική κοινωνία ο φοιτητής αργεί να εισαχθεί στην αγορά εργασίας. Συγκεκριμένα πρέπει να αναφέρουμε ότι το 75% των πρωτοετών και 52% των τριτοετών φοιτητών δεν έχουν εργασιακή εμπειρία. Ειδικά ως προς το τρίτο έτος, ένας στους δύο φοιτητές δεν έχει εργαστεί στο παρελθόν. Θα περιμέναμε το ποσοστό αυτό να είναι σαφώς μεγαλύτερο και αυτό γιατί είναι πολύ βασικό το άτομο να βλέπει πώς οι σπουδές του υλοποιούνται στο πραγματικό πια περιβάλλον εργασίας, πριν την τελική ένταξή του σε αυτό.
- ✓ Το 58.7% του συνόλου των ερωτηθέντων φοιτητών δήλωσε ότι οι «άτυπες ομάδες» συμβάλλουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τις «τυπικές ομάδες» στην έννοια της ομαδικότητας στο χώρο εργασίας (63.2% των πρωτοετών και 54.6% των τριτοετών φοιτητών). Θα περιμέναμε ιδιαίτερα από τους φοιτητές του τρίτου έτους να δήλωναν σε μεγαλύτερο βαθμό τη σημασία και το ρόλο των «τυπικών ομάδων». Όμως και σε αυτό το σημείο φαίνεται η ελλιπής γνώση τους για την έννοια της ομαδικής εργασίας. Και

αυτό γιατί, ίσως η πλειοψηφία των φοιτητών να έχει συσχετίσει τις «τυπικές ομάδες» με την ανώτατη διοίκηση κάθε επιχείρησης, η οποία δεν επιτρέπει στους εργαζομένους να αναπτύξουν σχέσεις επικοινωνίας και συναδελφικότητας μεταξύ τους. Είναι απαραίτητο να μεταβληθεί η νοοτροπία αυτή των φοιτητών πριν εισαχθούν στο επαγγελματικό περιβάλλον.

- ✓ Οι φοιτητές είναι ουδέτεροι στην υπόθεση εάν η ανώτατη ηγεσία κάθε επιχείρησης ευθύνεται για την επικράτηση της ομαδικότητας στο χώρο εργασίας. Ίσως γιατί θεωρούν ότι οι διοικήσεις στις σύγχρονες επιχειρήσεις δεν υποστηρίζουν όπως θα έπρεπε την υιοθέτηση της ομαδικής εργασίας. Αυτή είναι μια από τις βασικές περιοχές που πρέπει να διερευνηθούν και να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή και βαρύτητα σε μελλοντικές έρευνες.
- ✓ Το σύνολο των φοιτητών θεωρεί το πλεονέκτημα της εκπαιδευτικής λειτουργίας της ομάδας ως το λιγότερο σημαντικό (τόσο οι πρωτοετείς όσο και οι τριτοετείς φοιτητές το κατατάσσουν στην τρίτη θέση από πλευρά σημαντικότητας). Το γεγονός αυτό, ενισχύει για μια ακόμη φορά την προτροπή μας για διδασκαλία και ενημέρωση των φοιτητών για το ρόλο και τη σπουδαιότητα της ομαδικής εργασίας, ιδιαίτερα στα πλαίσια του σύγχρονου ανταγωνισμού, πριν ολοκληρώσουν τις πανεπιστημιακές σπουδές τους.
- ✓ Τέλος, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί ότι το άτομο θα λειτουργήσει συλλογικά αν οι συνθήκες το επιτρέπουν μέσα στην επιχείρηση (υποστήριξη ηγεσίας, οργανωσιακή κουλτούρα και ηθικές αξίες επιχείρησης). Επομένως και σε αυτό το σημείο φαίνεται η καχυποψία των φοιτητών για τις εργασιακές συνθήκες που περιμένουν να αντιμετωπίσουν και ελπίζουν ότι θα μπορούν να εργάζονται συλλογικά και από κοινού για την επίτευξη των εταιρικών στόχων, μόνο εάν οι συνθήκες μέσα στην επιχείρηση ενισχύουν το ομαδικό κλίμα εργασίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. **Γιαννουλέας, Μιχάλης**, *Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 1997.
2. **Δερβιτσιώτης, Κώστας**, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Σταμούλη, 1997.
3. **Δημητριάδης, Ευστάθιος**, *Στατιστικές Εφαρμογές με S.P.S.S.*, Εκδόσεις Κριτική, 2002.
4. **Λιάντας, Μιχαήλ**, *Ψυχολογία της Εργασίας, Εφαρμογές της Ψυχολογίας στο χώρο της Εργασίας*, Εκδόσεις Ζήτη, 2000.
5. **Μπένος, Βασίλειος**, *Μέθοδοι και Τεχνικές Δειγματοληψίας*, Εκδόσεις Σταμούλη, 1991.
6. **Μπένος, Βασίλειος**, *Μεθοδολογία Αξιοποίησης των Αποτελεσμάτων της Δειγματοληψίας*, Εκδόσεις Σταμούλη, 1991.
7. **Τσιότρας, Γεώργιος**, *Βελτίωση Ποιότητας*, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1995.
8. **Χατζηπαντελή, Παναγιώτα**, *Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, 1999.
9. **Χυτήρης, Λεωνίδας**, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Interbooks, 2001.
10. **Χυτήρης, Λεωνίδας**, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, 2001.

B. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. **Belbin, Meredith**, *Beyond the Team*, Belbin, 2000.
2. **Cartwright, Roger**, *Mastering Team Leadership*, Palgrave Mac Millan, 2002.
3. **Conrad, Larry - Murphy, Sheila**, «*The Manager's Changing Role In a Team's Environment*», *Viewpoint*, 1995.
4. **Cooper, Cary - Dale, Barrie - Wilkinson, Adrian**, *Managing Quality and Human Resources: A Guide to Continuous Improvement*, Blackwell Business, 1997.
5. **Dawkins, Richard**, *The Selfish Gene*, Εκδόσεις Σύναλμα, 1998.
6. **Dreher, George - Dougherty, Thomas**, *Human Resource Strategy: A Behavioral Perspective for the General Manager*, Mc Graw Hill, 2001.
7. **Evans, James - Lindsay, William**, *The Management and Control of Quality*, South-Western, 2002.
8. **Fisher, Kimball**, *Leading Self-Directed Work Teams*, Mc Graw Hill, 2000.
9. **Harel, Gedaliahu - Tzafrir, Shay**, «*The Effect of HRM Practices on the Perceptions Of Organizational and Market Performance of the firm*», Vol.38, No.3, 1999.
10. **Ingram, Hadyn - Teare, Richard - Scheuing, Eberhard - Armistead, Colin**, «*A systems model of effective teamwork*», *The TQM Magazine*, Vol.9, No.2, 1997.
11. **Marcum, James**, «*Out with Motivation, In with Engagement*», *National Productivity Review*, 1999.

12. **Maxwell, John**, *The 17 Essential Qualities of A Team Player Becoming The Kind of Person Every Team Wants*, Thomas Nelson Publishers, 2002.
13. **Oakland, John**, *Total Quality Management: Text with Cases*, Butterworth-Heinemann, 1995.
14. **Ortner, Hugo**, «*The Human Factor in Quality Management*», Review Paper, 1999.
15. **Petrick, Joseph - Furr, Diana**, *Total Quality In Managing Human Resources*, St. Lucie Press, 1995.
16. **Pool, Steven**, «*The Learning Organization: motivating employees by integrating TQM Philosophy in a supportive organizational culture*», Learning&Organization Development Journal, 2000.
17. **Reischl, Thomas**, *Ethics and Customer Service*, National Underwriter Company, 1999.
18. **Thiagarajan, Sivasailam - Parker, Glenn**, *Teamwork and Teamplay: Games and Activities for Building and Training Teams*, Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999.
19. **Ugboro, Isaiah - Obeng, Kofi**, «*Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organizations: an Empirical study*», Journal of Quality Management, 5, 2000.
20. **Ulrich, Dave**, «*Intellectual Capital=Competence*Commitment*», Sloan Management Review, 1998.
21. **Wagen, Lynn**, *Building Quality Service: With Competency-Based Human Resource Mnagement*, Butterworth Heinemann, 1994.

22. **Webne-Behrman, Harry**, *The practice of facilitation: Managing group process and Solving problems*, Quorum Books, 1998.

Γ. ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ - ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

1. **Adams, Stephanie - Watson, Karan**, «*Teamwork: Implications for New Faculty*», Texas A&M University, 1998.
Προέρχεται από την ακόλουθη ιστοσελίδα:
<http://www.foundationcoalition.org/publications/journalpapers/asee98/00565.pdf>
2. **Auken, Van Phil**, «*Do You dare to be a Team?*», *Supervision magazine*, 1997.
Προέρχεται από την ακόλουθη ιστοσελίδα:
http://business.baylor.edu/Phil_VanAuken//DAREtobeTEAM.html
3. **Becton, Clayton - Wysocki, Allen - Kepner, Karl**, «*Building Teamwork and the Importance of Trust in a Business Environment*», University of Florida, Gainesville, 2002.
Προέρχεται από την ακόλουθη ιστοσελίδα:
http://edis.ifas.ufl.edu/BODY_HR018
4. **Hall, Marla**, «*Motivational Strategies for Enhancing Teamwork*», *ASC Proceedings of the 35th Annual Conference*, California Polytechnic State University - San Luis Obispo, California, 1999.
Προέρχεται από την ακόλουθη ιστοσελίδα:
<http://asceditor.unl.edu/archives/1999/hall99.htm>
5. **Harley, Bill**, «*The Experience of Teamwork: Working Paper in Human Resource Management, Employee Relations and Organisation Studies*», University of Melbourne, 2000.
Προέρχεται από την ακόλουθη ιστοσελίδα:
<http://www.management.unimelb.edu.au/Staff/abstract/wph11abs.pdf>

6. **Hebel, Angela**, «*Parametric versus Nonparametric Statistics - When to use them and which is more powerful?*», University of Maryland Eastern Shore, 2002.
Προέρχεται από την ακόλουθη ιστοσελίδα:
<http://www.umes.edu/sciences/MEESProgram/ExperimentalDesign/Parametric%20versus%20Nonparametric%20Statistics.ppt>

7. **Lencioni, Patrick**, «*The Trouble with Teamwork*», *Leader-to-Leader*, 2003.
Προέρχεται από την ακόλουθη ιστοσελίδα:
<http://www.pfdf.org/leaderbooks/121/summer2003/lencioni.html>

8. **Levin, Peter - Kent, Ivan**, «*28 Questions and Answers for Academics on Teamwork in Universities*», Draft Manual on Teamwork Tutoring, 2001.
Προέρχεται από την ακόλουθη ιστοσελίδα:
http://www.teamwork.ac.uk/MGS_teamwork_tutoring_draft_manual.PDF

9. **Libato, Adelino**, «*Putting the Team in Teamwork*», Vol.1, No.1, 1998.
Προέρχεται από την ακόλουθη ιστοσελίδα:
http://www.aiias.edu/academics/sgs/info/v1n1/libato_teamwork.pdf

10. **Padhi, Nayantara**, «*The Eight Elements Of TQM*», iSixSigma LLC, 2003.
Προέρχεται από την ακόλουθη ιστοσελίδα:
<http://www.isixsigma.com/library/content/c021230a.asp>

11. **Smith, Kevin**, «*Teamwork Content*», Adult Literacy and Lifeskills Survey, 2000.
Προέρχεται από την ακόλουθη ιστοσελίδα:
http://www.ets.org/all/Teamwork_content_explanation.pdf

12. **Tarricone, Pina - Luca, Joe**, «*Successful Teamwork: A Case Study*», Herdsa, 2002.
Προέρχεται από την ακόλουθη ιστοσελίδα:
<http://www.ecu.edu.au/conferences/herdsa/main/papers/ref/pdf/Tarricone.pdf>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ 2003-2004

ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Κος Ι. ΘΑΝΟΠΟΥΛΟΣ

Στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας, με θέμα «Ομαδικότητα στο εργασιακό περιβάλλον: μελέτη περίπτωσης των φοιτητών του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά», θέλουμε τη βοήθειά σας στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που ακολουθεί.

Στόχος της εν λόγω εργασίας, είναι να αναλυθεί ο ρόλος και η σημασία της Ομαδικότητας (Teamwork) στο επαγγελματικό περιβάλλον. Η ομαδική εργασία θεωρείται ως ένα βασικό στοιχείο στο οποίο στηρίζει την αποτελεσματική εφαρμογή της η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Τα στοιχεία από το παρών ερωτηματολόγιο θα είναι ανώνυμα και απολύτως εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την ολοκλήρωση της εργασίας.

Σας ευχαριστούμε για το χρόνο που μας διαθέσατε και για την προσοχή σας.

Με εκτίμηση,

Γιώργος Λιναρίτης,
Φοιτητής του Μεταπτυχιακού Προγράμματος

ΥΓ: αν δεν γνωρίζετε κάποιες από τις έννοιες του ερωτηματολογίου, κοιτάξτε τους ορισμούς που ακολουθούν.

ΟΡΙΣΜΟΙ

- I. *Αλτροϋισμός*: η χωρίς ιδιοτέλεια, η χωρίς ατομικό συμφέρον φροντίδα μας για τον άλλο.
- II. *Άτυπη ομάδα*: δημιουργείται από τις σχέσεις συνεργασίας και αλληλεπίδρασης των εργαζομένων, που όμως δεν ορίζονται από την επιχείρηση. Οι άτυπες ομάδες είναι οι λεγόμενες «κοινωνικές ομάδες», οι οποίες προσανατολίζονται στον άνθρωπο και τις ανάγκες του.
- III. Λέμε ότι κάποιος συμπεριφέρεται *εγωϊστικά* όταν αρχίζει να φροντίζει μόνο για το ατομικό του συμφέρον και σύμφωνα με αυτό καθορίζει κάθε του ενέργεια, με αποτέλεσμα να αδιαφορεί για τους άλλους και να εκτιμάει υπερβολικά την ατομική του αξία.
- IV. *Ενδυνάμωση*: η παροχή εξουσίας εκ μέρους της διοίκησης μιας επιχείρησης στους εργαζομένους της, για την επίτευξη των καθηκόντων που η τελευταία τους αναθέτει.
- V. *Ηγεσία*: εννοούμε την ικανότητα των διοικούντων στο να επιβλέπουν, αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους, για την αποτελεσματικότερη εκτέλεση του ανατεθέντος έργου.
- VI. *Κίνητρο (ή κίνητρο συμπεριφοράς)*: η εσωτερική εκείνη δύναμη που ωθεί το άτομο σε κάποια μορφή δράσης-ενέργειας.
- VII. *Ομάδα*: μικρός αριθμός ατόμων που εργάζονται συλλογικά για την επίτευξη του ίδιου στόχου, με τη χρήση κοινών μεθόδων.
- VIII. *Οργανωσιακή κουλτούρα*: κοινό σύστημα αξιών, ίδια πιστεύω και αντιλήψεις, συγκεκριμένες μορφές συμπεριφοράς, που αντανακλούν τη φιλοσοφία και το όραμα μιας επιχείρησης.
- IX. *Τυπική ομάδα*: αποτελείται από άτομα στα οποία η επιχείρηση επιβάλλει ένα συγκεκριμένο τρόπο δράσης και συμπεριφοράς και στα οποία παρέχει ευθύνες και τα εξουσιοδοτεί για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος. Η παρουσία τους φαίνεται στο οργανόγραμμα κάθε επιχείρησης.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Φύλο Άρρεν Θήλυ

2. Έτος γεννήσεως:

3. Βαθμός απολυτηρίου:

4. Το τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά ήταν η πρώτη επιλογή σας; Ναι Όχι

Αν όχι, ποια ήταν η πρώτη σας επιλογή;

.....

5 α. Έχετε εργαστεί σε ομάδες; Ναι Όχι

Αν ναι, έχετε διδαχθεί την έννοια της ομαδικότητας σε θεωρητικό επίπεδο;

.....

5 β. Υπάρχει εργασιακή εμπειρία; Ναι Όχι

Αν ναι, σε τι ρόλο;

.....

6. Ποιος πιστεύετε είναι ο ιδανικός αριθμός των μελών που απαρτίζουν μια ομάδα

εργασίας; Κυκλώστε τον αριθμό της επιλογής σας ή σημειώστε μας αυτό που πιστεύετε.

2	3	4	5	6	7	8
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Άλλος: άτομα

Στις ερωτήσεις 7-14, κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο, βάσει της ακόλουθης κλίμακας: 1=συμφωνώ απόλυτα, 2=συμφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=διαφωνώ, 5=διαφωνώ απόλυτα ή κυκλώστε ΔΓ/ΔΑ=δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

7. Το άτομο πρέπει να διδάσκεται την έννοια της ομαδικότητας πριν μπει στην αγορά εργασίας.	1	2	3	4	5	ΔΓ/ΔΑ
8. Η εφαρμογή ομαδικότητας στο χώρο εργασίας συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.	1	2	3	4	5	ΔΓ/ΔΑ
9. Μέσα στην ομάδα, το άτομο παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και ρίσκα.	1	2	3	4	5	ΔΓ/ΔΑ
10. Η ομαδική εργασία αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.	1	2	3	4	5	ΔΓ/ΔΑ
11. Η ανώτατη ηγεσία κάθε επιχείρησης ευθύνεται για την επικράτηση της ομαδικότητας στο χώρο εργασίας.	1	2	3	4	5	ΔΓ/ΔΑ
12. Μέσω της ενδυνάμωσης επιτυγχάνεται συνεργασία και ομαδικότητα μεταξύ των συναδέλφων.	1	2	3	4	5	ΔΓ/ΔΑ
13. Για την επικράτηση ομαδικότητας πρέπει η φιλοσοφία και οι αξίες μιας επιχείρησης να υποστηρίζουν την ομαδική εργασία.	1	2	3	4	5	ΔΓ/ΔΑ
14. Μέσω της παροχής κινήτρων από τη διοίκηση μιας επιχείρησης ενισχύεται η έννοια της ομαδικότητας.	1	2	3	4	5	ΔΓ/ΔΑ

Στις ερωτήσεις 15-19, τοποθετήστε τα επιχειρήματα κάθε ερώτησης με σειρά σημαντικότητας, ξεκινώντας από το πιο σημαντικό και καταλήγοντας στο λιγότερο σημαντικό (1=το πιο σημαντικό ως 3=το λιγότερο σημαντικό).

15. Ποιο από τα παρακάτω πλεονεκτήματα της ομαδικής εργασίας θεωρείτε ως το πιο σημαντικό;

- Αμοιβαία υποστήριξη και καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας εργασίας.
- Εκπαιδευτική λειτουργία της ομάδας.
- Υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας και παραγωγικότητας.

16. Ποιο από τα παρακάτω μειονεκτήματα της ομαδικής εργασίας θεωρείτε ως το πιο σημαντικό;

- Μέσα στην ομάδα μπορεί να θυσιαστεί η ατομικότητα του εργαζομένου και να δημιουργηθεί ομοιόμορφος τρόπος σκέψης.
- Χρειάζεται αρκετός χρόνος για την αποτελεσματική επικοινωνία και συντονισμό μεταξύ των μελών των ομάδων εργασίας.
- Τα μέλη της ομάδας υπερεκτιμούν τις δυνατότητές τους, με αποτέλεσμα να γίνονται αλαζονικοί και εγωϊστές.

17. Ποιο από τα ακόλουθα κίνητρα θεωρείτε ως το πιο πιθανό να παρακινήσει τον εργαζόμενο να λειτουργήσει ομαδικά;

- Ηθική επιβράβευση εργαζομένου από διοίκηση επιχείρησης.
- Αύξηση αμοιβής - μόνους παραγωγικότητας.
- Αύξηση κύρους, προσωπική ανάπτυξη εργαζομένου.

18. Ποιος από τους ακόλουθους παράγοντες πιστεύετε ότι συμβάλλει περισσότερο στην ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του;

- Φύση/Είδος εργασίας.
- Προσωπικότητα συναδέλφων.
- Εξασφάλιση δικαιωμάτων στον εργασιακό χώρο (μισθός, ωράριο, ασφάλιση, ευκαιρίες εξέλιξης), υποστήριξη εργαζομένου από διοίκηση επιχείρησης.

19. Πιστεύετε ότι το άτομο μπορεί να εργαστεί συλλογικά;

Το άτομο θα λειτουργήσει συλλογικά, αν οι συνθήκες το επιτρέπουν μέσα στην επιχείρηση (υποστήριξη ηγεσίας, οργανωσιακή κουλτούρα και ηθικές αξίες επιχείρησης).

Το άτομο πάντοτε θα φέρεται εγωϊστικά.

Το άτομο λειτουργεί ομαδικά πάντα για την επίτευξη των προσωπικών του στόχων.

20. Ποια από τις ακόλουθες δύο κατηγορίες των ομάδων εργασίας, πιστεύετε ότι συμβάλλει περισσότερο στη δημιουργία κλίματος ομαδικότητας στο χώρο εργασίας;

Τυπικές ομάδες.

Άτυπες ομάδες.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄

ΛΕΞΙΛΟΓΙΟ

ΛΕΞΙΛΟΓΙΟ

I. ΕΛΛΗΝΟΑΓΓΛΙΚΟ

ακεραιότητα = integrity

αλληλεξάρτηση = interdependence

αναγνώριση = recognition

ανάδραση = feedback

ανεξαρτησία = independence

ανταμοιβή = reward

αξία = value

απόφαση = decision

αυτοπεποίθηση = confidence

διαμόρφωση = configuration

διαπροσωπικός = interpersonal

διοίκηση = management

εκπαίδευση = education

έλεγχος = control

εμπιστοσύνη = trust

ενδυνάμωση = empowerment

εξάρτηση = dependency

εξουσία = authority

επαγγελματικές ομάδες = business teams

επικοινωνία = communication

ευελιξία = flexibility

ηγεσία = leadership

ηθική = ethics

κατάλληλος = appropriate

κοινωνική παρακίνηση = social motivation

μονάδα = unit

ομάδα = team

ομάδες βελτίωσης ιδέας-έργου-σχεδίου = improvement project teams

ομάδες διοίκησης = management teams

ομάδες επανασχεδιασμού συστημάτων και διαδικασιών = process/systems redesign teams

ομάδες σχεδιασμού νέων προϊόντων και διαδικασιών = new product/service design teams

ομάδες υπηρεσιών ολικής ποιότητας = total quality service teams

ομάδες υπό διασταύρωση = cross-functional teams

πληροφορίες = information

ποιότητα = quality

στάση = attitude

στόχος = objective

συμμετοχή = participation

συνεργασία = cooperation

συνέργεια = synergy

συνοχή = cohesiveness

σχεδιάζω = plan

σχέσεις = relations

υπευθυνότητα = accountability

φυσικές ομάδες εργασίας = natural work groups

χρησιμότητα = utility

II. ΑΓΓΛΟΕΛΛΗΝΙΚΟ

ability = ικανότητα

achievement = επίτευξη

act = ενεργώ, λειτουργώ

action = ενέργεια

adaptability = προσαρμοστικότητα

advantage = πλεονέκτημα

all = όλος, όλοι

altruism = αλτρουϊσμός

arrogance = αλαζονεία, υπεροψία

atomic = ατομικός

atypic = άτυπος

basis = βάσις

belief = πίστη

better = καλύτερος, καλύτερα

between = μεταξύ, ανάμεσα

choice = επιλογή, προτίμηση, εκλογή

code of ethics = κώδικας ηθικής

coefficient = συντελεστής

colleague = συνάδελφος

commitment = δέσμευση

communicative = επικοινωνιακός

communication = επικοινωνία

competence = αρμοδιότητα

completer = ο ελέγχων και την παραμικρή λεπτομέρεια της ομαδικής προσπάθειας

concept = έννοια, γενική ιδέα

conditions = συνθήκες

conflict = σύγκρουση

consciousness = συναίσθηση, επίγνωση

cooperativeness = συνεργατικότητα

co-ordinator = συντονιστής

correct = διορθώνω

correlation = συσχέτιση

culture = κουλτούρα

dependable = αξιόπιστος, άξιος εμπιστοσύνης

development = ανάπτυξη

difference = διαφορά

discipline = πειθαρχία

downward communication = η προς τα κάτω επικοινωνία

drawback = μειονέκτημα

educational = εκπαιδευτικός

efficiency = αποδοτικότητα

enlarge = μεγενθύνω

ensure = εγγυώμαι, εξασφαλίζω

enthusiastic = ενθουσιώδης

evaluator = ο αναλυτής-εκτιμητής της ομαδικής προσπάθειας

experience = εμπειρία, πείρα

factor = παράγοντας, συντελεστής

female = θήλυ

first = πρώτος

for = για

forming = στάδιο σηματισμού ομάδας εργασίας

function = λειτουργία

goal = στόχος, σκοπός

grade = βαθμός

group = ομάδα

group thinking = ομοιόμορφος, κοινός τρόπος σκέψης

high school = λύκειο

ideal = ιδανικός, ιδεώδης

implementer = ο μετατρέπων τους στόχους της ομάδας σε καλά ορισμένες αρμοδιότητες για τα μέλη της

increase = αύξηση

individual = ατομικός

intentionality = σκοπιμότητα

involvement = εμπλοκή

invulnerable = άτρωτος

job rotation = εναλλαγή θέσεων εργασίας

leader = ηγέτης

learn = μαθαίνω, πληροφορούμαι

learning team = εκπαιδευτική λειτουργία ομάδας εργασίας

level = επίπεδο

(a) lot (of) = αρκετό, πολύ

male = άρρεν

mean = μέσος, μεσαίος

meeting = συνάντηση, συγκέντρωση, συνεδρίαση

member = μέλος

moral = ηθικός

motive = κίνητρο

movement = κίνηση

mutual = αμοιβαίος

nature = φύσις

need = ανάγκη

norming = στάδιο καθιέρωσης προτύπων στην ομάδα εργασίας

norms = κανόνες, πρότυπα

number = αριθμός

order = σειρά

organization = οργανισμός

overconfidence = υπερεκτίμηση δυνατοτήτων, υπερβολική σιγουριά

people = άνθρωποι

performing = στάδιο εκτέλεσης αρμοδιοτήτων ομάδας εργασίας

personal = προσωπικός

personality = προσωπικότητα

preparation = προετοιμασία

process = διαδικασία

productivity = παραγωγικότητα

quality circles = κύκλοι ποιότητας

rank = βαθμός

relationships = σχέσεις

resource investigator = ο ερευνητής, ο ανακαλύπτων νέους πόρους μέσα στην ομάδα

reward = ανταμοιβή

right = δικαίωμα

risk = κίνδυνος, ρίσκο

sacrifice = θυσία

salary = μισθός, αποδοχές

sample = δείγμα

scale = κλίμακα

school = πανεπιστημιακή σχολή, σχολείο

scientific management = επιστημονική μέθοδος διοίκησης

self-improvement = αυτοβελτίωση

selfishness = εγωϊσμός, ιδιοτέλεια

selflessness = ανιδιοτέλεια

self-managed work teams = αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας

sex = φύλο

shaper = ο καθορίζων τις μελλοντικές αλλαγές λειτουργίας μιας ομάδας

sideways communication = διατμηματική επικοινωνία

size = μέγεθος

skill = ικανότητα, επιδεξιότητα

solution = λύση

specialist = ειδικός, εξειδικευμένος

storming = στάδιο έντονων συγκρούσεων στην προσπάθεια δημιουργίας ομάδων εργασίας

student = φοιτητής, μελετητής, σπουδαστής

suitable = κατάλληλος

support = υποστήριξη

task = καθήκον

teamwork = ομαδική εργασία

techniques = τεχνικές

tenaciousness = εμμονή, πείσμα, προσκόλληση

test = δοκιμή, δοκιμασία, τέστ

theoretical = θεωρητικός

third = τρίτος

time = χρόνος

tools = εργαλεία

total quality management = διοίκηση ολικής ποιότητας

typic = τυπικός

upward communication = η προς τα πάνω επικοινωνία

variable = μεταβλητή

work = εργάζομαι, δουλεύω, εργασία

year = χρόνος, έτος

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ΄

ΟΡΙΣΜΟΙ

ΟΡΙΣΜΟΙ

Αλτροϋισμός (σελ. 61): η χωρίς ιδιοτέλεια, η χωρίς ατομικό συμφέρον φροντίδα μας για τον άλλο.

Αναγνώριση (σελ. 53): η υλική-ηθική επιβράβευση του ατόμου για την αποτελεσματικότητά του στο χώρο εργασίας.

Ανάδραση (σελ. 26): ενημέρωση για τα αποτελέσματα των προσπαθειών μου, με στόχο την επίτευξη διαρκούς βελτίωσης.

Ανεξαρτησία (σελ. 53): ο βαθμός ελευθερίας με τον οποίο το άτομο εκτελεί την εργασία του, οι ευκαιρίες που έχει να είναι το αφεντικό του εαυτού του.

Ανθρώπινες σχέσεις (σελ. 52): ένωση ατόμων (αναφορά κυρίως στην οργανωμένη εργασία), τα οποία ενεργούν μαζί παραγωγικά, συνεργατικά, με οικονομικές, ψυχολογικές και κοινωνικές ικανοποιήσεις, για την επίτευξη ενός αντικειμενικού σκοπού.

Αξίες (σελ. 60): τα στοιχεία εκείνα που θεωρεί το άτομο σπουδαία στη ζωή του και τα οποία είναι προϊόν μάθησης, που λαμβάνεται κυρίως από το οικογενειακό περιβάλλον. Οι αξίες επηρεάζουν τη στάση του ανθρώπου και μέσω αυτής και τη συμπεριφορά του.

Ασφάλεια στο χώρο εργασίας (σελ. 53): η βεβαιότητα ότι και την επόμενη μέρα, τα εργασιακά δεδομένα θα παραμείνουν ως έχουν.

Άτυπη ομάδα (σελ. 14): δημιουργείται από τις σχέσεις συνεργασίας και αλληλεπίδρασης των εργαζομένων, που όμως δεν ορίζονται από την επιχείρηση. Είναι οι λεγόμενες «κοινωνικές ομάδες», οι οποίες προσανατολίζονται στον άνθρωπο και τις ανάγκες του.

Αυτοδιοικούμενες ομάδες (σελ. 20): ομάδες εργαζομένων που αυτοδιοικούνται συλλογικά και αναλαμβάνουν υπευθυνότητες για πολλές από τις θεωρούμενες παραδοσιακές διοικητικές λειτουργίες.

Διοίκηση (σελ. 43): εκτέλεση των απαραίτητων λειτουργιών για την επιτυχία μιας επιχείρησης ή τμήματος αυτής.

Δομή (σελ. 22): μέγεθος - εσωτερική διάρθρωση - σύνθεση συνόλου.

Δύναμη (σελ. 53): η αίσθηση ελέγχου και επιρροής πάνω σε άλλους.

Εγωϊσμός (σελ. 61): η υπέρμετρη αγάπη για τον εαυτό μας που συνεπάγεται αδιαφορία για τους άλλους.

Ενδυνάμωση (σελ. 45): η παροχή εξουσίας εκ μέρους της διοίκησης μιας επιχείρησης στους εργαζομένους της, για την επίτευξη των καθηκόντων που η τελευταία τους αναθέτει.

Εξάρτηση (σελ. 40): δέσμευση των εργαζομένων στην επίτευξη της εταιρικής αποστολής.

Επαγγελματικές ομάδες (σελ. 19): ομάδες που επιβλέπουν συγκεκριμένες δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση.

Ευκαμψία στην ομάδα εργασίας (σελ. 35): δυνατότητα αντικατάστασης άλλων μελών με την ίδια αποτελεσματικότητα όποτε οι συνθήκες το απαιτήσουν, λόγω της γνώσης των αρμοδιοτήτων κάθε μέλους μέσα από την καθημερινή επικοινωνία μαζί τους.

Ηγεσία (σελ. 43): η ικανότητα των διοικούντων στο να επιβλέπουν και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους, για την αποτελεσματικότερη εκτέλεση του ανατεθέντος έργου.

Ηθικός (σελ. 48): λέμε ότι κάποιος είναι ηθικός, εάν ζει με αρχές και καταδεικνύει ηθικά σωστή συμπεριφορά.

Κανόνες της ομάδας (σελ. 22): πρότυπα ατομικής και συλλογικής συμπεριφοράς, που έχει αποδεχθεί, αναπτύξει και καθιερώσει μια ομάδα εργασίας.

Κίνητρο συμπεριφοράς (σελ. 53): η εσωτερική εκείνη δύναμη που ωθεί το άτομο σε κάποια μορφή δράσης-ενέργειας.

Κοινωνική παρακίνηση (σελ. 35): ο βαθμός επίδρασης της παρουσίας των άλλων στην αποτελεσματικότητα εκτέλεσης του έργου που μου έχει ανατεθεί.

Κύκλοι ποιότητας (σελ. 20): ομάδες εργαζομένων, που εστιάζονται ιδιαίτερα σε προβλήματα ποιότητας, σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που μια επιχείρηση παράγει.

Κύρος (σελ. 53): ο σεβασμός και η φήμη που αποκτώνται στο εργασιακό αλλά και κοινωνικό περιβάλλον.

Ολική ποιότητα (σελ. 2): ανθρωποκεντρικό διοικητικό σύστημα, που αποσκοπεί στην συνεχιζόμενη αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, με ένα συνεχώς μειούμενο κόστος.

Ομάδα (σελ. 13): μικρός αριθμός ατόμων που εργάζονται συλλογικά με τη χρήση κοινών μεθόδων για την επίτευξη του ίδιου στόχου.

Ομάδες βελτίωσης ιδέας-έργου-σχεδίου (σελ. 20): βελτιώνουν τις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες και εκτελούμενες δραστηριότητες.

Ομάδες διοίκησης (σελ. 19): ομάδες από ηγετικά στελέχη που ηγούνται μέσα σε ένα οργανισμό και στα οποία αναφέρονται όλες οι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα μέσα σε αυτόν.

Ομάδες επανασχεδιασμού συστημάτων και διαδικασιών (σελ. 19): ασχολούνται με τις εσωτερικές λειτουργίες δημιουργίας αγαθών και υπηρεσιών.

Ομάδες σχεδιασμού νέων προϊόντων και διαδικασιών (σελ. 19): ασχολούνται με το σχεδιασμό ή τον επανασχεδιασμό ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Ομάδες υπηρεσιών ολικής ποιότητας (σελ. 20): ομάδες εργαζομένων, που εστιάζονται σε επιχειρησιακές δραστηριότητες, τις οποίες θεωρούν διαδικασίες που δύναται σημαντικά να βελτιωθούν.

Ομάδες υπό διασταύρωση (σελ. 20): ομάδες των οποίων τα μέλη εργάζονται σε διαφορετικά τμήματα μέσα σε μια επιχείρηση.

Οργανωσιακή κουλτούρα (σελ. 46): κοινό σύστημα αξιών, ίδια πιστεύω και αντιλήψεις, συγκεκριμένες μορφές συμπεριφοράς, που αντανακλούν τη φιλοσοφία και το όραμα μιας επιχείρησης.

Πρότυπο ομαδικής συμπεριφοράς (σελ. 49): πρότυπη διαγωγή βάσει της οποίας πρέπει να συμπεριφέρονται τα μέλη μιας ομάδας εργασίας και ουσιαστικά συμπεριλαμβάνει τα «πιστεύω» της. Βάσει των προτύπων αυτών αξιολογείται η συμπεριφορά και η απόδοση των μελών της ομάδας.

Ρόλος μέσα στην ομάδα (σελ. 22): κατανομή καθηκόντων και ιδιοτήτων μεταξύ των μελών της.

Συνέργεια (σελ. 36): φαινόμενο ενισχυτικής αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο παραγόντων, που οδηγεί σε αποτέλεσμα πολλαπλασιαστικό και όχι αθροιστικό.

Συνοχή (σελ. 16): αλληλεξάρτηση, δέσμευση, συνεργασία, αρμονία.

Τυπική ομάδα (σελ. 14): αποτελείται από άτομα στα οποία η επιχείρηση επιβάλλει ένα συγκεκριμένο τρόπο δράσης και συμπεριφοράς και στα οποία παρέχει ευθύνες και τα εξουσιοδοτεί για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος. Η παρουσία τους φαίνεται στο οργανόγραμμα κάθε επιχείρησης.

Υπευθυνότητα (σελ. 40): ευθύνη εργαζομένων για την επιτυχία ή όχι της εταιρικής αποστολής.

Φυσικές ομάδες εργασίας (σελ. 19): άτομα που εργάζονται μαζί σε καθημερινή βάση: στο ίδιο γραφείο, στην ίδια τοποθεσία, στην ίδια διαδικασία.