

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

har

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ
ΘΕΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ, ΤΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ»

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ: ΧΕΙΡ ΣΩΤΗΡΙΑ-ΦΙΝΤΑ

Α.Μ:2002098

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. ΛΥΓΓΙΤΣΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2008

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ- ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	2
1.1 Η ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.	3
1.2 Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	8
1.3 ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΟΜΑΔΩΝ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	11
1.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	19
2.1 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΑΤΟΜΟΥ ΚΑΙ ΟΜΑΔΑΣ	24
2.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	27
2.3 Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ.	31
2.4 ΕΙΔΗ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	33
2.5 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	38
2.6 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΜΕΣΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ-ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	57
4.1 ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ	57
4.2 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΕΚ ΤΩΝ ΕΣΩ	60
4.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	60
4.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ, ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΘΕΣΗ	61
4.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΛΑΘΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ	61
ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ- ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	64
5.1.ΜΕΘΟΔΟΣ	64
5.2.ΔΕΙΓΜΑ	64
5.3.ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	64
5.4.ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ	65
5.5.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	73

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Είναι γνωστό ότι όποια ενέργεια λαμβάνει χώρα στον οργανισμό, έχει μια επίδραση στη συμπεριφορά των ατόμων. Η επίδραση αυτή επεκτείνεται ακόμα στους πελάτες και τους προμηθευτές. Με άλλα λόγια το γεγονός αυτό έχει σχέση με την επιβίωση του ίδιου του οργανισμού, αφού οι ανθρώπινες συμπεριφορές αποτελούν την κύρια αιτία της επιτυχίας και της αποτυχίας του οργανισμού. Η οργανωτική συμπεριφορά είναι αρκετά σπουδαία ως πεδίο μελέτης για τους μάνατζερ, υπαλλήλους και πελάτες. Η κατανόησή της βοηθάει τους μάνατζερ και υπαλλήλους να γίνουν αποτελεσματικοί στο έργο τους.

Οι προκλήσεις του αιώνα που διανύουμε είναι πολλές και περίπλοκες. Το περιβάλλον είναι αβέβαιο και ασταθές. Με βάση αυτό κατανοούμε ότι η μελέτη της οργανωτικής συμπεριφοράς πρέπει να λάβει υπόψη αυτό το δυναμικό περιβάλλον, που συνεχώς αλλάζει και μέσα στο οποίο καλούνται να λειτουργήσουν και να επιζήσουν οι επιχειρήσεις.

Οι σημερινές κύριες τάσεις στο χώρο εργασίας είναι οι ακόλουθες:

1. Η σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού αλλάζει, οι επιχειρήσεις αποτελούνται από εργαζόμενους που ανήκουν σε διάφορες εθνικότητες.
2. Οι προσδοκίες και οι επιθυμίες των πελατών αλλάζουν, ενδιαφέρονται για τη ποιότητα των προϊόντων και τη παροχή υπηρεσιών.
3. Η δομή και η λειτουργία των οργανισμών αλλάζει, π.χ παγκοσμιοποίηση, ιεραρχικά επίπεδα, τεχνολογία πληροφοριών.
4. Ο ρόλος των μάνατζερ αλλάζει, γίνονται συντονιστές στην ομαδική εργασία και παράλληλα συντονίζουν το έργο των εργαζομένων.

Η μελέτη της οργανωτικής συμπεριφοράς παρέχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα στους μάνατζερ:

1. Συστηματοποιεί τη σκέψη του μάνατζερ σχετικά με τη συμπεριφορά των ατόμων στην εργασία.
2. Παρέχει στους μάνατζερ τη δυνατότητα να αναλύουν και να συζητούν με άλλους τις εμπειρίες τους από την εργασία.
3. Δίνει τη δυνατότητα στους μάνατζερ να ανακαλύψουν τεχνικές για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των ευκαιριών που συχνά παρουσιάζονται στους χώρους εργασίας.

1.1 Η ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.

Η μελέτη της οργανωτικής συμπεριφοράς αρχίζει με την κατανόηση της φύσης και της λειτουργίας του οργανισμού. **Οργανισμός είναι ένα σύστημα στο οποίο έχουν συγκεντρωθεί άτομα που εργάζονται μαζί για να εκπληρώσουν ένα κοινό σκοπό.** Τα άτομα αλληλεπιδρούν για να πραγματοποιήσουν στοιχειώδεις λειτουργίες του οργανισμού. Η δομή του οργανισμού χρησιμοποιεί το έργο ξεχωριστών ομάδων και τμημάτων για να συντονίζει και να κατευθύνει την πορεία της ίδιας της οργάνωσης. Οι οργανισμοί είναι μηχανισμοί μέσα από τους οποίους τα άτομα προσπαθούν και συνεργάζονται, για να εκπληρώσουν έναν ή περισσότερους του ενός σκοπούς. Η λειτουργία του οργανισμού εξαρτάται από τα άτομα, τα οποία συνιστούν τους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού, ενώ η τεχνολογία, οι πληροφορίες και τα χρήματα αποτελούν τους υλικούς πόρους. Ο συνδυασμός αυτών των παραγόντων συνδράμει στη καλύτερη ανάπτυξη της εταιρίας όσον αφορά τις εσωτερικές της διαδικασίες και τη στρατηγική που θέλει να εφαρμόσει στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Ο μάνατζερ λοιπόν αποτελεί τον πρωταρχικό μηχανισμό, ο οποίος λειτουργεί βάση συγκεκριμένου προγραμματισμού, προκειμένου να είναι αποδοτικός. Ο ίδιος με γνώμονα τον παραπάνω προγραμματισμό πρέπει απλά να λειτουργήσει ορθολογικά στην πορεία που χαράσσει η εταιρεία. Από την άλλη ο ηγέτης είναι ο δεύτερος μηχανισμός, ο οποίος αναγνωρίζει τις ανάγκες των ατόμων πριν τις εκφράσουν και κινείται ανεξάρτητα και αυτόβουλα. Πολλές φορές μάλιστα δίνει την αίσθηση στα

άτομα ότι οι ενέργειες στις οποίες θέλει να προβεί είναι αυτές ακριβώς που τα άτομα έχουν ανάγκη.

Παρακάτω θα γίνει μία προσπάθεια να αναλυθούν τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν ο μάνατζερ και ο ηγέτης και θα επισημανθούν κάποιες ομοιότητες και διαφορές τους σε με την οργανωσιακή συμπεριφορά.

- **Το Όραμα:** Κάθε μάνατζερ πρέπει να έχει ένα όραμα.. Το όραμα δημιουργεί προκαλεί το ενδιαφέρον του προσωπικού, του παρέχει κίνητρα για την επίτευξη των στόχων. Το όραμα αποτελεί μία ιδέα, η πραγματοποίηση της οποίας είναι πιθανή και συνιστά στόχο και ακρογωνιαίο λίθο για την επιβίωση της ομάδας και κατ' επέκταση της οργάνωσης. Για παράδειγμα η DEC η οποία είχε σαν όραμά της να δημιουργήσει ένα δίκτυο το πέτυχε και υπάρχει ακόμα σαν εταιρεία, αντίθετα οι σιδηροδρομικές εταιρείες που δεν είχαν οράματα δεν μπόρεσαν να επιβιώσουν. Από την άλλη πλευρά ο ηγέτης δεν πρέπει να έχει ένα όραμα για να επιβιώσει η ομάδα του, διότι το όραμά του μπορεί να οδηγήσει την ομάδα στην καταστροφή. Ο ηγέτης εμπνέει την ομάδα από το όραμά του αλλά και από την προσωπικότητά του αλλά δεν έχει ανάγκη το όραμα για να κερδίσει το σεβασμό της ομάδας. Τον κερδίζει από τον ίδιο του το χαρακτήρα. Αντίθετα ο μάνατζερ μέσω των ιδεών και των οραμάτων του κερδίζει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό της επιχείρησης. Βασική ακόμη προϋπόθεση για τον μάνατζερ είναι να πετυχαίνει τους στόχους του για να χαρακτηριστεί επιτυχημένος, ενώ ο ηγέτης είτε πετύχει είτε αποτύχει στην επίτευξη των στόχων της ομάδας του χαρακτηρίζεται χαρισματικός από τη στιγμή που κατόρθωσε να πείσει την ομάδα του να ακολουθήσει τον ίδιο και το όραμά του. Ο ηγέτης δηλαδή χρησιμοποιεί την ομάδα για να επιτύχει προσωπικούς του στόχους, οι οποίοι πρέπει να είναι κατάλληλοι και για τους άλλους.
- **Η Σημασία της Επικοινωνίας:** Οι μάνατζερς επικοινωνούν με βάση τα στοιχεία που προβλέπονται από κανονισμούς του οργανισμού και από προσωπικές γνώσεις, ενώ οι ηγέτες επικοινωνούν με τον τρόπο που οι ίδιοι θα επιλέξουν, χωρίς περιορισμούς, ανεξάρτητα από το αν έχουν ή όχι γνώσεις πάνω στις θεωρίες της επικοινωνίας. Ο μάνατζερ διδάσκεται την έννοια της επικοινωνίας, ο ηγέτης την έχει έμφυτη. Ο ηγέτης δεν είναι απαραίτητο να είναι μορφωμένος, αρκεί να έχει «λέγειν», χάρισμα που ενεργοποιείται

αυθόρμητα, καθώς είναι έμφυτο. Από την άλλη πλευρά οι *μάνατζερς* επικοινωνούν στηριζόμενοι στις γνώσεις τους και ψάχνουν να βρουν όλες τις λύσεις χρησιμοποιώντας τις διαθέσιμες σε αυτούς πηγές (π.χ βιβλία).

- **Ανάπτυξη της Εμπιστοσύνης Μέσω Πράξεων:** Ο *ηγέτης* αποκτάει την εμπιστοσύνη της ομάδας του μέσα από την σιγουριά που πηγάζει από τα λεγόμενά του, ταυτίζεται με τα πιστεύω του και τα οράματά του και τα ακολουθεί πιστά ό,τι και να γίνει. Αντίθετα ο *μάνατζερ* αν το θέλει η εταιρεία που αντιπροσωπεύει αναθεωρεί ανά πάσα στιγμή τις θεωρίες του, πράγμα που τον καθιστά ιδιαίτερα ευάλωτο και τον κάνει να χάνει την εμπιστοσύνη των ανθρώπων που διοικεί.
- **Λειτουργία Μέσα από την Αυτο-εκτίμηση:** Ο *ηγέτης* εκτιμάει τον εαυτό του δεν καταπιέζεται και δεν ελέγχεται από τίποτα. Αυτό τον γεμίζει εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση με αποτέλεσμα όλες οι ενέργειές του να διέπονται από σιγουριά και να μην δέχονται εύκολα επιρροές από εξωτερικούς παράγοντες. Αυτή η γεμάτη αυτοπεποίθηση εικόνα του μεταφέρεται και στην ομάδα του, η οποία νιώθει σίγουρη κάτω από τη διοίκησή του. Αντίθετα ο *μάνατζερ* έχει να αντιμετωπίσει πολλές αντιξοότητες και προκειμένου να μην χάσει τη θέση του κάνει πολλές υποχωρήσεις. Αυτό καθιστά τη θέση του ιδιαίτερα αναλώσιμη, καθώς ο ίδιος ενταγμένος μέσα σε ένα σύστημα ελέγχου και κριτικής, νιώθει ανασφαλής. Άλλωστε ο ίδιος δεν είναι σε θέση να λειτουργεί αυτόνομα και αυτόβουλα, απλά είναι υποχρεωμένος να δράσει με τον τρόπο που του υπαγορεύει η διοίκηση του οργανισμού. Έτσι χάνει την αυτοεκτίμησή του γεγονός που βιώνει και η ομάδα του με αποτέλεσμα να χάσει το σεβασμό και την δυνατότητα επιβολής.
- **Η Σημασία των Συνεργατών:** Τα μεγάλα πράγματα δεν μπορεί κάποιος να τα επιτύχει μόνος του και αυτό ισχύει και για τους δύο. Δηλαδή ούτε ο *ηγέτης* αλλά ούτε και ο *μάνατζερ* μπορεί να φτάσει στην επίτευξη κάποιων στόχων, χωρίς τη συνδρομή κάποιων συνεργατών. Ωστόσο, τα άτομα αυτά θα πρέπει να έχουν σεβασμό και εμπιστοσύνη τόσο στον *ηγέτη* όσο και στο *μάνατζερ* και πάνω απ' όλα να πιστέψουν σε αυτούς για να τους βοηθήσουν να πετύχουν τους στόχους τους.

- **Η Σημασία του Δικτύου:** Η επιτυχία τόσο του ηγέτη όσο και του μάνατζερ βασίζεται στην ανάγκη για την ύπαρξη ενός ισχυρού δικτύου υποστήριξης. Αυτό πρέπει να λειτουργεί άψογα και να στηριχτεί στη καλή επικοινωνία και συνεργασία ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα που το συνιστούν. Βέβαια είναι σημαντικό να υπάρχει πρόσβαση του δικτύου στην κορυφή, καθώς και συχνή επαφή με το μάνατζερ ή τον ηγέτη. Βασική προϋπόθεση ωστόσο για όλα τα παραπάνω αποτελεί η επιθυμία πραγματοποίησης των κοινών στόχων.

Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι ο μάνατζερ, με του οποίου τα στυλ διοίκησης θα ασχοληθούμε παρακάτω, πρέπει αν θέλει να είναι πετυχημένος να έχει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Πρέπει δηλαδή να διακρίνονται σε αυτόν κάποια έμφυτα χαρακτηριστικά και να είναι σε θέση σε κάποιες περιστάσεις να αφηφά τους νόμους και κανονισμούς και να πράττει με επαγγελματικό ρίσκο στηριζόμενος στις απόψεις του και το ένστικτο του. Όλα τα στυλ διοίκησης είτε είναι καλά είτε όχι για να εφαρμοστούν δεν έχουν μόνο την ανάγκη των γνώσεων του μάνατζερ αλλά και των ικανοτήτων του ηγέτη, ο οποίος οδηγεί χωρίς να σκέφτεται το αποτέλεσμα με βάση το ένστικτό του, πράγμα που εμπνέει τις ομάδες να τον ακολουθήσουν χωρίς να σκέφτονται που μπορεί να οδηγηθούν. Αντίθετα το πρόβλημα για το μάνατζερ είναι ότι έχει να πείσει και ανώτερα από αυτόν στελέχη, και φοβούμενος για τη θέση του σταματάει την προσπάθεια αυτονομίσεώς του. Όμως, εάν έχει την αυτοπεποίθηση του ηγέτη, σίγουρα θα είναι σε θέση να πετύχει κάποιους περαιτέρω στόχους.

Οι έννοιες «ηγέτης» και «ηγεσία» δεν αποτελούν μόνο θέματα έρευνας στην Οργανωτική Ψυχολογία, αλλά συνδέονται με θεμελιακά κοινωνικά φαινόμενα, όπως το πολιτικό και εκπαιδευτικό σύστημα κάθε χώρας, αλλά και γενικότερα με το σύστημα διοίκησης. Η Ιστορία βρίθει από τις διαφοροποιήσεις του όρου «ηγέτης», διαφοροποιήσεις άμεσα συνυφασμένες με τις εκάστοτε συνθήκες κάθε εποχής. Έτσι λοιπόν από το μοντέλο του αυταρχικού ηγέτη των παρελθόντων χρόνων προχωρήσαμε και φτάσαμε στον ανθρωπιστικό ηγέτη του σήμερα ο οποίος δρα κυρίως σε συμμετοχικές οργανώσεις. Το ερώτημα που κατά καιρούς είχε απασχολήσει τους ερευνητές, το αν δηλαδή ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται, δεν έχει δοθεί κατά τρόπο που να οριοθετεί ορθά τη σχέση ηγεσίας και ηγέτη, αφού πέρα από τα φυσικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, και άλλες μεταβλητές επηρεάζουν την άσκηση της ηγεσίας. Ειδικότερα η θεώρηση του φαινομένου ηγέτης στο χώρο της Οργανωτικής Ψυχολογίας, μας κάνει να δεχτούμε ότι ο ηγέτης είναι ένα πρόσωπο, το

οποίο είναι ενταγμένο σε μία εργασιακή ομάδα, μέσα στην οποία του έχει ανατεθεί ένας ρόλος. Ηγεσία λοιπόν είναι ένα σχήμα σχέσεων μεταξύ προσώπων με κάποιο ρόλο.

Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι ένας θεσμός που βασίζεται στις παρακάτω αρχές:

1. **Αρχή της Ιεραρχίας:** Οι διαφοροποιήσεις μεταξύ υπαλλήλων και η χρήση μεθόδων ελέγχου.
2. **Αρχή Ορθολογικότητας:** Υπάρχουν σταθεροί κανόνες με συνέχεια και συνέπεια.
3. **Αρχή Καταμερισμού Εργασίας:** Οι αρμοδιότητες είναι αυστηρά και ακριβώς κατανεμημένες μεταξύ των απασχολούμενων.
4. **Αρχή της Τυποποίησης:** Οι διαδικασίες και τα έγγραφα είναι ενιαία.

Με βάση αυτή την αρχή στην ελληνική δημόσια διοίκηση προέκυψαν τα εξής φαινόμενα¹:

- **Ο Νεποτισμός:** Οι θέσεις καταλαμβάνονται με βάση τις συγγένειες, τις φιλίες και χρησιμοποιούνται εκτός επιτρεπτών ορίων περιουσιακά στοιχεία του δημοσίου.
- **Η Διαφθορά:** Ορισμένοι δημόσιοι υπάλληλοι χρηματίζονται και παραβιάζουν τους νόμους προς όφελος δικό τους ή για όφελος τρίτων από τους οποίους έχουν συμφέρον. Αυτό μπορεί να μην είναι κοινή πρακτική όλων, αλλά συμβαίνει έστω και σε μικρά επίπεδα.
- **Ο Νομικισμός:** Αντί το κράτος να είναι ο προστάτης του πολίτη είναι υπονομευτής κάθε πρωτοβουλίας και νεωτερισμού. Παράλληλα, τα διάφορα όργανα της διοίκησης δεν επικοινωνούν μεταξύ τους, λόγω των πολυπληθών ρυθμίσεων.
- **Ο Συγκεντρωτισμός:** Δηλαδή η περιφέρεια αδυνατεί να λάβει πρωτοβουλίες, όλη η εξουσία συγκεντρώνεται στην τοπική αυτοδιοίκηση. Ο συγκεντρωτισμός οδηγεί σε οικονομικές ανισότητες δημιουργώντας το μοντέλο βοράς-νότος.

¹ Fred L (1995), Organizational Behaviour, 7th Edition. N. York Mc Graw Hill

1.2 Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Η προσεκτική μελέτη και κατανόηση της συμπεριφοράς των ατόμων μέσα στους οργανισμούς αποτελεί σήμερα επιτακτική ανάγκη. Η θεώρηση αυτή για την οργανωτική συμπεριφορά μπορεί να βασιστεί στις ακόλουθες υποθέσεις:

1. Η οργανωτική συμπεριφορά ακολουθεί τις αρχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς.
2. Οι οργανισμοί είναι κοινωνικά συστήματα.
3. Η οργανωτική συμπεριφορά επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες
4. Η οργανωτική συμπεριφορά επηρεάζεται από τη δομή και τις εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού.

Η κατανόηση και η μάθηση της οργανωτικής συμπεριφοράς επιτυγχάνεται καλύτερα μέσα από την εμπειρία. Μία από τις καλύτερες πηγές της εμπειρικής μάθησης είναι ο χώρος εργασίας, καθώς μέσα σε αυτόν παρέχεται στο άτομο η δυνατότητα να διακρίνει συμπεριφορές, να προβληματιστεί πάνω σε αυτές και να τις κατανοήσει καλύτερα. Γι' αυτό η οργανωτική συμπεριφορά συγκαταλέγεται ανάμεσα στις εφαρμοσμένες επιστήμες.

Οι εφαρμογές της οργανωσιακής συμπεριφοράς αναφέρονται στη στήριξη και την ανάπτυξη της παγκοσμιοποιημένης αγοράς. Η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς, λοιπόν, μπορεί να βοηθήσει όλους τους οργανισμούς να γίνουν πιο ευέλικτοι και πιο ανταγωνιστικοί και με δυνατότητα προσαρμογής ανάλογα με τα δεδομένα της παγκόσμιας αγοράς. Άλλωστε, θα συνδράμει και στην κατανόηση των διεθνών πιέσεων και απαιτήσεων των σύγχρονων πελατών.

Μια άλλη εφαρμογή της οργανωσιακής συμπεριφοράς συνδέεται με την υποδοχή και προσθήκη των αλλοδαπών εργαζόμενων στους οργανισμούς, οι οποίοι μεταφέρουν στους χώρους εργασίας τη δική τους κουλτούρα, τα δικά τους πιστεύω, τις αξίες και τα πρότυπα τους. Η κατανόηση της συμπεριφοράς των εργαζόμενων μέσα στον εργασιακό τους χώρο θα συνδράμει στη ομαλή ένταξη και προσαρμογή των ατόμων αυτών στην κουλτούρα της εταιρίας και γενικότερα στις ανάγκες και απαιτήσεις της ελληνικής αγοράς εργασίας. Αυτό μπορεί να γίνει πιο εύκολα μέσα από την εκπαίδευση, το προγραμματισμό, το διαχωρισμό αρμοδιοτήτων, την

ανάθεση ξεκάθαρων καθηκόντων αλλά και μέσα από τη σωστή διαδικασία προσαρμογής των ξένων εργαζόμενων στις τάξεις των Ελλήνων. Τέλος η οργανωσιακή συμπεριφορά καθορίζει νέα στρατηγική πορεία για τον εργασιακό χώρο κατευθύνοντας τον προς τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των παρερχομένων υπηρεσιών, δείχνοντας ότι όλες οι νέες δράσεις του πρέπει να περνάνε μέσα από τη διοίκηση ποιότητας.

Οι ομάδες και η ομαδική εργασία είναι τόσο χρήσιμες σήμερα όσο ποτέ άλλοτε, αφού όπως είναι γνωστό οι οργανισμοί γίνονται πολυπλοκότεροι λόγω της συνεχώς αυξανόμενης τεχνολογικής ανάπτυξης, της ανάγκης για ευελιξία στη λειτουργία τους και ακόμα λόγω των συνεχών αλλαγών του περιβάλλοντος. Ακόμα, όλο και περισσότερα άτομα συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων, ενώ παράλληλα σχηματίζονται ομάδες για την επίλυση των προβλημάτων. Τα διαχωριστικά εμπόδια μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού δεν υπάρχουν πλέον και άτομα από διαφορετικά τμήματα συνεργάζονται με τη μορφή ομάδων για να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης.

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε τη σπουδαιότητα που έχει για τον οργανισμό η ομαδική εργασία, τον τρόπο ανάπτυξης μιας ομάδας, τους διάφορους τύπους ομάδων, την αποτελεσματικότητα της ομάδας και τα διάφορα είδη ομάδων που υπάρχουν στον οργανισμό.

Σήμερα λίγα άτομα εργάζονται σε οργανισμούς με σταθερό περιβάλλον και απαρχειομένη τεχνολογία. Τα περισσότερα άτομα εργάζονται σε επιχειρήσεις στις οποίες ο τρόπος εκτέλεσης της εργασίας μεταβάλλεται και το περιβάλλον τους είναι πολύπλοκο, βέβαιο και ευμετάβλητο. Οι συνθήκες αυτές απαιτούν ευέλικτη και δυναμική δομή του οργανισμού, καθώς επίσης και τη χρησιμοποίηση ομάδων για την επίλυση των προβλημάτων και την προσαρμογή τους στις αλλαγές. Η σημερινή τάση στη λειτουργία των οργανισμών είναι να μετατίθεται η υπευθυνότητα στους υπαλλήλους, οι οποίοι βρίσκονται στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα και εργάζονται ομαδικά για τη βελτίωση των διαδικασιών λειτουργίας της επιχείρησης. Μπορεί ένα άτομο να είναι σπουδαίο στην εργασία του, αυτό όμως που μετράει είναι η επιτυχία του οργανισμού ως συνόλου και όχι η προσωπική του επιτυχία.

Μια ομάδα λοιπόν είναι ένα σχετικά μόνιμο σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων

τα οποία:

- Έχουν ένα κοινό σκοπό,
- Αλληλεπιδρούν το ένα με το άλλο,
- Εξαρτώνται το ένα από το άλλο
- Αισθάνονται κάποια ικανοποίηση από την αμοιβαία συνεργασία τους.²

Αν, για παράδειγμα, πέντε άτομα παίζουν μπάσκετ για να περάσουν την ώρα, τα άτομα αυτά δεν αποτελούν ομάδα. Αν όμως τα πέντε άτομα παίζουν μαζί κάθε Σάββατο και έχουν έναν κοινό σκοπό να κερδίσουν την αντίπαλη ομάδα, τότε τα άτομα αυτά αποτελούν μια ομάδα. Επομένως, **ακρογωνιαίο λίθο για μια ομάδα αποτελεί η εκπλήρωση ενός κοινού σκοπού μέσω της αλληλεξάρτησης των μελών της.**

Η ομαδική εργασία βέβαια περιλαμβάνει και τις Ομάδες Καθήκοντος (Task Groups), οι οποίες συγκροτούνται για να εκτελέσουν ένα συγκεκριμένο έργο. Όταν λοιπόν το έργο αυτό περατωθεί, τότε οι ομάδες αυτές μην έχοντας λόγο ύπαρξης, διαλύονται.

Ο Kinlaw (1991) γράφει ότι η ομαδική εργασία είναι ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα πρέπει να εργαστούν και να συνεργαστούν μαζί, έτσι ώστε να παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν θα μπορούσαν να παραχθούν από ένα μόνο άτομο.³

Οι ομάδες επομένως έχουν ένα αποτέλεσμα συνεργίας (synergy), που σημαίνει ότι το έργο που παράγει το σύνολο είναι μεγαλύτερο από εκείνο που θα παρουσίαζε το άθροισμα των μερών του.

Ο σχηματισμός των ομάδων είναι πολύ χρήσιμος για τον οργανισμό και τα μέλη του, γιατί εκπληρώνουν σπουδαία καθήκοντα.

² R.Coffey,C.Cook, Ph.Hunsaker,Management and Organizational Behavior , 2nd Ed., Boston : Irwin, 1997

³ Dennis Kinlaw, Developing Superior Work teams, USA Lexington Books, 1991.

Ο Perry Johnson (1990) υποστηρίζει τη λογική του σχηματισμού των ομάδων με τα παρακάτω επιγυρήματα.⁴

- α. Δύο ή περισσότερα κεφάλια αποδίδουν καλύτερα από ένα.
- β. Το αποτέλεσμα του συνόλου (ομάδα) είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του (άτομα).
- γ. Τα άτομα στην ομάδα γνωρίζονται μεταξύ τους και αναπτύσσουν την εμπιστοσύνη, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την μεταξύ τους βοήθεια και συνεργασία.
- δ. Η ομαδική εργασία προωθεί την καλύτερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία.

Τέλος ο Daft (1996) διατυπώνει και αυτός τους λόγους για τους οποίους ο σχηματισμός των ομάδων είναι σπουδαίος. Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι οι ομάδες⁵.

- α. Βοηθούν στην ενθάρρυνση των καινοτομιών και της δημιουργικότητας,
- β. Παίρνουν καλύτερες αποφάσεις απ' αυτές που λαμβάνουν τα μεμονωμένα άτομα,
- γ. Αυξάνουν την αφοσίωση και τη δέσμευση που χρειάζεται για την υλοποίηση των αποφάσεων,
- δ. Παρέχουν περισσότερες ευκαιρίες αλληλεπίδρασης και
- ε. Αυξάνουν τη συνεκτικότητα των μελών της.

1.3 ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΟΜΑΔΩΝ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Μέσα στις πολυπληθείς ανθρώπινες κοινωνίες η ύπαρξη ομάδων αποτελεί αναγκαία και ικανή συνθήκη για την εύρυθμη λειτουργία τους. Έτσι, η δημιουργία ομάδων ερμηνεύεται από την επιστήμη της Ψυχολογίας μέσα από τις εξής θεωρίες:

Θεωρία Κοινωνικής Μάθησης: ο άνθρωπος από τη στιγμή της γέννησης του μαθαίνει να εξαρτάται από άλλα άτομα, καθώς μεγαλώνει και αναπτύσσεται μέσα σε κοινωνικές ομάδες, όπως την οικογένεια. Όντας λοιπόν μέλος ποικίλων κοινωνικών

⁴ Perry Johnson, Rob Kantner and Marcia Kikora, TQM Team- Building and Problem Solving, Southfield, MI, 1990.

⁵ Daft R(1996), Organization Theory and Design, West Publishing Company

ομάδων, παίρνει από αυτές γνώσεις και πληροφορίες, αναπτύσσει συναισθηματικές και φιλικές σχέσεις και ψυχαγωγείται.

Θεωρία Κοινωνικής Σύγκρισης: η ανάγκη του ατόμου για σωστές και ακριβείς απόψεις, όσον αφορά το περιβάλλον και τις ικανότητες του, επιτυγχάνεται μέσα από τη σύγκριση του με τις επιδόσεις άλλων ατόμων. Αυτή η σύγκριση αποτελεί μια κοινωνική πραγματικότητα, μέσα από την οποία το άτομο μαθαίνει να επιβιώνει και να αναζητάει διαρκώς τρόπους βελτίωσης του τρόπου ζωής του. Αυτό φαίνεται πιο καθαρά, όταν κάποιος βρεθεί σε μια διαφορετική κοινωνική ομάδα, όπου δεν μπορεί να αναγνωρίσει τους κοινά αποδεκτούς κανόνες συμβίωσης ή αν κάποια ενέργεια είναι σωστή ή λανθασμένη.

Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής: η ομαδική συμβίωση έχει πολλά θετικά και αρνητικά σημεία. Το βασικό πλεονέκτημα της είναι ότι η ομάδα δίνει στο άτομο ταυτότητα, κύρος και υλικά αγαθά, ενώ ανάμεσα στα βασικά μειονεκτήματα της ομαδικής ζωής μπορεί να αναφερθεί το γεγονός ότι το άτομο χάνει την ατομικότητα του, τον προσωπικό του χρόνο και τις ευκαιρίες που του παρουσιάζονται, καθώς παύει να λειτουργεί ως μονάδα και αφιερώνει το καλύτερο του μέρος στο όνομα της ομαδικής προαγωγής (Black, 2000)⁶.

Οι Mitchell & Larson (1987) διατύπωσαν μια περισσότερο πρακτική άποψη για τη δημιουργία ομάδων. Σύμφωνα λοιπόν μ' αυτή⁷:

- Οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη για επικοινωνία με τους συνανθρώπους τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη της κοινωνικότητας τους και τη συνακόλουθη σύναψη κοινωνικών σχέσεων.
- Οι ομάδες προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες στο άτομο τόσο για τον εαυτό του όσο και για το εξωτερικό περιβάλλον.
- Οι ομάδες προσφέρουν φιλία, αναγνώριση, κύρος και υλικά αγαθά.
- Το άτομο οδηγείται στην επίτευξη στόχων, τους οποίους θα ήταν αδύνατο να προσεγγίσει μόνο του.
- Πολλές φορές ζητείται στα άτομα να ενταχθούν σε μια ομάδα, λόγω περιστάσεων, κυρίως στους εργασιακούς χώρους. Πρόκειται για τις αποκαλούμενες τυπικές

⁶ Black(2000), Management, Prentice Hall

⁷ Mitchell & Larson (1987), Strategic Management, McGraw Hill

ομάδες, οι οποίες δημιουργούνται καθ' υπόδειξη και όχι αυθόρμητα, όπως οι υπόλοιπες ομάδες.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι η συγκρότηση των ομάδων αφορά άλλα ζητήματα, όπως, η εγγύτητα των ατόμων στους εργασιακούς τους χώρους και η ύπαρξη κοινών ενδιαφερόντων και δραστηριοτήτων και φυσικά η ικανοποίηση κάποιων αναγκών

Εγγύτητα ατόμων μέσα στον εργασιακό χώρο: πολλές φορές τα άτομα συγκροτούν ομάδες, επειδή εργάζονται στη ίδια αίθουσα ή στον ίδιο όροφο της εταιρίας. Έτσι, μπορεί να δημιουργηθούν ομάδες λόγω της στενής καθημερινής επαφής, χωρίς ωστόσο να υπάρχουν οι προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω για τη δημιουργία ομάδας.

Ύπαρξη κοινών ενδιαφερόντων και δραστηριοτήτων: τα άτομα πολλές φορές σχηματίζουν ομάδες λόγω της ύπαρξης κοινών ενδιαφερόντων και δραστηριοτήτων που πραγματοποιούν. Για παράδειγμα οι μάνατζερ ενός τμήματος παραγωγής, έχοντας κοινά ενδιαφέροντα, αποτελούν συνήθως μέλη επίσημων ή ανεπίσημων ομάδων (Κάντας, 1995- Ζαβλανός, 1999)⁸.

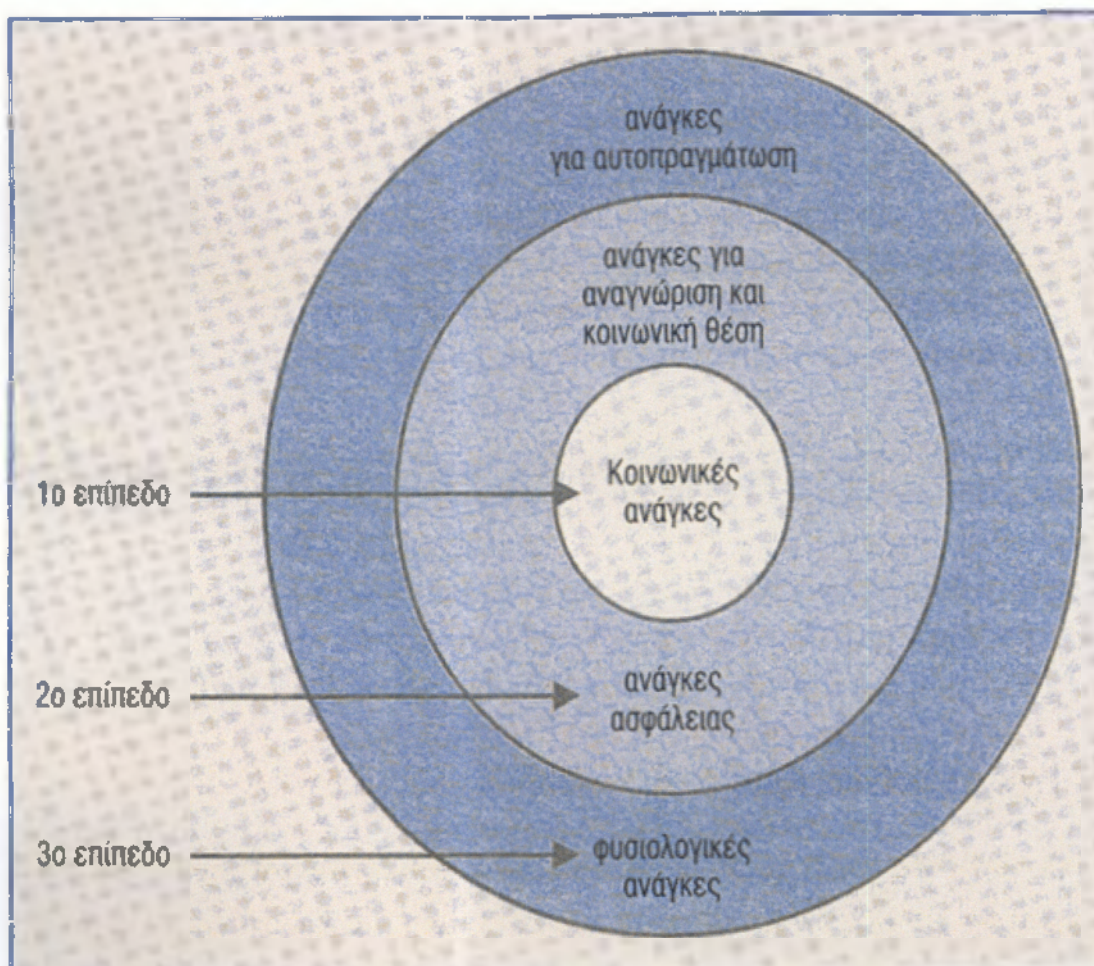
Ικανοποίηση αναγκών: τα άτομα μέσα στην ομάδα ικανοποιούν πολλές ανάγκες τους, οι οποίες κυμαίνονται από τις φυσιολογικές ως και ψυχοπνευματικές. Έτσι λοιπόν τα άτομα αρχικά ικανοποιούν τις κοινωνικές ή τις διαπροσωπικές τους ανάγκες, για να αισθάνονται ασφάλεια και κοινωνική αναγνώριση. Στο τέλος ικανοποιούνται οι ανάγκες για αύξηση της αμοιβής του εργαζόμενου και οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση.

Οι παραπάνω ανάγκες μπορούν, να απεικονιστούν στα παρακάτω διάγραμμα, Σχήμα 1. Στο παρακάτω διάγραμμα παρατηρούμε ότι ο σχηματισμός των ομάδων βοηθάει πρωταρχικά τα μέλη να ικανοποιήσουν τις κοινωνικές ή τις διαπροσωπικές ανάγκες. Τα μέλη που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές αισθάνονται ασφάλεια και θεωρούν ότι είναι σπουδαία στην κοινωνία. Με άλλα λόγια ικανοποιούν το δεύτερο επίπεδο των αναγκών. Στη συνέχεια γίνεται ένα πέρασμα στις ανάγκες του τρίτου επιπέδου, δηλαδή τις φυσιολογικές ανάγκες για την αύξηση της αμοιβής τους από την εργασία και τις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση. Η τελευταία πραγματοποιείται με τη

⁸ Ζαβλανός, Μ., (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Ίων.- Κάντας, Α., (1995). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

βοήθεια και την ενθάρρυνση που παρέχεται από τον επόπτη στα άτομα προκειμένου να αναπτυχθούν προσωπικά.

ΣΧΗΜΑ:1



Ο τρόπος λειτουργίας και η απόδοση της ομάδας αποτελεί συνισταμένη των χαρακτηριστικών της.

Σύμφωνα λοιπόν με το Baron (Baron et al, 1992) τα κυριότερα χαρακτηριστικά της ομάδας μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω:

- ***Το Μέγεθος της Ομάδας:*** το μέγεθος της ομάδας έχει επίδραση στην απόδοση της, καθώς επίσης και στο βαθμό συμμετοχής των μελών της ομάδας στο έργο. Έτσι, λοιπόν η επίδοση της μειώνεται, όσο αυξάνεται ο αριθμός των μελών της, εκτός αν υπάρχει μεγάλη συνοχή μεταξύ τους (Payne, 1990).

- **Η Δομή της Ομάδας:** η δομή της ομάδας αναφέρεται στη ιεραρχία, την κατανομή και διαμόρφωση των ρόλων μέσα σε αυτή. Επίσης, περιλαμβάνει τη δημιουργία υπο-ομάδων (κλίκες) μέσα στους κόλπους της κύριας ομάδας, τη συνοχή της ομάδας και τις μορφές επικοινωνίας μεταξύ των μελών της.
- **Οι κοινωνικοί κανόνες (norms) της ομάδας:** οι κανόνες της ομάδας έχουν σημαντική επίδραση στις σκέψεις και τις πράξεις των μελών της (Baron et al, 1992). Οι κοινά αποδεκτές στάσεις, συμπεριφορές και οι αντιλήψεις αναμένονται και πολλές φορές απαιτούνται από τα μέλη της ομάδας. Ο ρόλος των κοινωνικών κανόνων γίνεται πιο εύκολα κατανοητός, αν παρατηρήσει κανείς τη συμπεριφορά των φανατικών μελών των διαφόρων οργανώσεων, πολιτικών, θρησκευτικών και άλλων, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από τυφλή και άκριτη τήρηση των κανόνων της οργάνωσης. Στις περιπτώσεις αυτές, ιδιαίτερα όταν οι ομάδες είναι μεγάλες, μπορεί να εμφανιστεί και το φαινόμενο της απώλειας προσωπικότητας (deindividuation), το οποίο χαρακτηρίζεται από τη πλήρη ανυπακοή στους ευρύτερους κοινωνικούς κανόνες. Ο Van Dusen, Gerald C. (1997)⁹ μέσα από πειράματα, έδειξε πως η ένταξη σε μεγάλες ομάδες ευνοεί την εμφάνιση του αισθήματος της ανωνυμίας. Έτσι, το άτομο σταματάει να νιώθει πλέον υπεύθυνο για τη δική του συμπεριφορά, με αποτέλεσμα να οδηγείται σε παρορμητικές ενέργειες, οι οποίες μπορεί να πάρουν και βίαιο χαρακτήρα, όπως βανδαλισμοί, διαδηλώσεις, λεηλασίες και άλλα.
- **Η συνοχή της ομάδας (cohesiveness):** Ο βαθμός συνοχής της ομάδας εξαρτάται από το βαθμό αλληλεπίδρασης που υπάρχει μεταξύ των μελών της, από τις προηγούμενες επιτυχίες ή αποτυχίες της, από το βαθμό που τα μέλη συμμερίζονται κάποιους κοινούς στόχους και τέλος από το βαθμό που οι συγκροτούντες την ομάδα έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά (π.χ καταγωγή, μόρφωση κ.λ.π). Οι ομάδες με υψηλή συνοχή απαρτίζονται από μέλη με καλό βαθμό επικοινωνίας, τα οποία όμως δέχονται και τις μεγαλύτερες επιδράσεις της ομάδας στη συμπεριφορά και την επίδοσή τους. Η υψηλή συνοχή της ομάδας μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη ή χαμηλότερη επίδοση, ανάλογα με τους κοινωνικούς αγώνες που έχει διαμορφώσει η ομάδα (Mitchell & Larson, 1987).

⁹ B. W. Tuckman and M. Jensen, "Stages of Small Group Development Revisited", Groups and Organization Studies, 1977.

Οι Guzzo & Shea (1992) διατύπωσαν την άποψη ότι μια πραγματική ομάδα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Να αναγνωρίζεται ως υφιστάμενη οντότητα από τα μέλη της αλλά και από άτομα που τη γνωρίζουν.
- Να υπάρχει κάποιος βαθμός αλληλεξάρτησης μεταξύ των μελών της
- Να υπάρχει μια διαφοροποίηση μεταξύ καθηκόντων και ρόλων (Κάντας, 1995).

Ο σχηματισμός των ομάδων περνά από διάφορα στάδια ανάπτυξης. Ο Tuckman προσδιορίζει πέντε ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.¹⁰

1. **Στάδιο Σχηματισμού** (Forming). Τα μέλη γνωρίζονται μεταξύ τους και διατυπώνουν τους στόχους και τις διαδικασίες εκτέλεσης του έργου. *Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται ως στάδιο προσανατολισμού, γιατί η ομάδα δεν έχει ακόμα ωριμάσει.*

2. **Στάδιο Ανακατατάξεων** (Storming). Στο στάδιο αυτό τα μέλη πιθανόν να έχουν συγκρουόμενες απόψεις σχετικά με το ποιος είναι υπεύθυνος για το συντονισμό της ομάδας, σε τι συνίσταται η ευθύνη καθενός από τα μέλη της ομάδας και ποιες είναι ακόμα οι προτεραιότητες στην πραγματοποίηση του έργου. Ο μάνατζερ πρέπει να είναι ικανός να επιλύει αυτές τις συγκρούσεις. *Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται ως στάδιο αντιθέσεων.*

3. **Στάδιο Ομαλοποίησης** (Norming). Μετά την επίλυση των παραπάνω προβλημάτων τα μέλη της ομάδας αρχίζουν να διατυπώνουν τα πρότυπα συμπεριφοράς. Για παράδειγμα, η αποδοχή του συντονιστή της ομάδας, η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η συνεργασία κλπ. Τα πρότυπα πρέπει να δεχθούν τα μέλη. *Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται ως στάδιο συνεκτικότητας της ομάδας.*

4. **Στάδιο Απόδοσης** (Performing). Στο στάδιο αυτό τα μέλη της ομάδας είναι ικανά να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντα που τους ανατίθενται. Στο στάδιο αυτό παίρνουμε τα αναμενόμενα αποτελέσματα που θέλουμε από την ομάδα. *Εδώ η ομάδα χαρακτηρίζεται από ωριμότητα.*

5. **Στάδιο Διάλυσης** (Adjourning). Στο στάδιο αυτό η ομάδα διαλύεται και τα μέλη αναζητούν άλλους συνεργάτες, άτομα ή ομάδες. Αυτό βεβαίως συμβαίνει αν η διάρκεια του έργου είναι καθορισμένη.

¹⁰ B. W. Tuckman and M. Jensen, "Stages of Small Group Development Revisited", Groups and Organization Studies, 1977.

1.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Ο μάνατζερ είναι το άτομο που συντονίζει την πορεία των εργασιών της ομάδας. Αποτελεί τον καθοδηγητή, τον σύμβουλο και τον υποστηρικτή των εργασιών της. Η συνεισφορά του στον τομέα ανάπτυξης της ομάδας θεωρείται καίρια.

Πιο αναλυτικά ο μάνατζερ πρέπει:

Α. Να δημιουργήσει ένα περιβάλλον εργασίας φιλικό, αντικειμενικό και δίκαιο που να εμπνέει εμπιστοσύνη ανάμεσα στα άτομα. Αυτό σημαίνει ότι οι σκοποί του τμήματος και της επιχείρησης πρέπει να είναι αποδεκτοί από τα άτομα. Ακόμα, ο μάνατζερ πρέπει να δίνει σε όλα τα άτομα της ομάδας πρωτοβουλία, ώστε να συμμετέχουν όλοι στη λήψη των αποφάσεων, να υπάρχει συνεννόηση και ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των μελών και τέλος τα άτομα να αισθάνονται προσωπική ικανοποίηση από την εργασία.

Β. Να ενθαρρύνει και να ακούει ιδέες και γνώμες από τα μέλη της ομάδας, όπως επίσης να δέχεται και να επιβραβεύει ιδέες που μπορεί να είναι καλύτερες από τις δικές του.

Γ. Να δείχνει με τις ενέργειές του ότι δεν αντιλαμβάνεται τα προβλήματα μόνο από την δική του πλευρά ή πλευρά των ανώτερών του, αλλά μπαίνει και στη θέση των μελών της ομάδας.

Δ. Να προσπαθήσει με τη συμπεριφορά και τις ενέργειές του να γίνει αρεστός και αποδεκτός από τα μέλη της ομάδας.

Ο Hackman (1992) υποστηρίζει πως η επιρροή της ομάδας πάνω στα μέλη της ασκείται μέσω δύο (2) ερεθισμάτων και πέντε (5) μηχανισμών.

Τα δύο αυτά είδη ερεθισμάτων είναι: α) **Τα Ερεθίσματα του Περιβάλλοντος (ambient stimuli)**, τα οποία ισχύουν για όλα τα μέλη της ομάδας. Πιο συγκεκριμένα αναφερόμαστε στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, τα υλικά με τα οποία εργάζεται και τα χαρακτηριστικά του χώρου, που επηρεάζουν τα άτομα και β) **Τα Διακριτικά Ερεθίσματα (discretionary stimuli)**, τα οποία αφορούν συγκεκριμένα μέλη της ομάδας, όπως μηνύματα ενθάρρυνσης ή αποθάρρυνσης, οι αμοιβές και οι οδηγίες.

Όπως προαναφέρθηκε, τα άτομα μέσα στους οργανισμούς δέχονται τις επιδράσεις των εξής πέντε μηχανισμών:

1. ***Η ομάδα παρέχει το πλαίσιο για τη σκέψη και τη δράση του ατόμου.***

Καταλυτικός θεωρείται ο ρόλος των ερεθισμάτων που προέρχονται από το περιβάλλον, καθώς, αν και περνούν απαρατήρητα, ωστόσο συμβάλλουν στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του ατόμου. Δείχνουν στα μέλη της ομάδας ποια είναι τα εφικτά αποτελέσματα και τον τρόπο, με τον οποίο μπορούν να επιτευχθούν. Επιπλέον, δημιουργούν ή μειώνουν τα κίνητρα των ατόμων και τους παρέχουν ικανοποίηση ή απογοήτευση και δυσαρέσκεια.

2. ***Η ομάδα διεγείρει το άτομο ή καταστέλλει τη διέγερση του.*** Πρόκειται για ερεθίσματα που προέρχονται από το περιβάλλον, τα οποία έχουν την ικανότητα να κατευθύνουν τον ενθουσιασμό και την ορμή του ατόμου ρυθμίζοντας με αυτό τον τρόπο την απόδοσή του. Έτσι, ο ρόλος της ομάδας μπορεί άλλοτε να είναι υποβοηθητικός ή παρωθητικός για το άτομο, ενώ άλλοτε εντελώς αποθαρρυντικός ή αποτρεπτικός.

3. ***Η ομάδα ενισχύει άμεσα τις συγκεκριμένες ατομικές συμπεριφορές.*** Στην περίπτωση αυτή η ομάδα παρέχει επιλεκτικά κάποια διακριτικά ερεθίσματα. Όταν πρόκειται για μια νέα εργασία ή εργασία, η οποία δεν έχει τυποποιημένη μορφή, η μέθοδος αυτή μπορεί να έχει καλά αποτελέσματα. Ωστόσο, επειδή η προσέγγιση αυτή απαιτεί διαρκή εγρήγορση, ώστε να δίνονται τα ερεθίσματα-αμοιβές την κατάλληλη στιγμή στο κατάλληλο άτομο, δεν είναι εφικτό να εφαρμοστεί στην πλειοψηφία των περιπτώσεων. Ακόμη, εκτός από τα παραπάνω η άμεση επιβράβευση μπορεί να οδηγήσει στην εκδήλωση της επιθυμητής συμπεριφοράς, μόνο όταν η τελευταία είναι παρατηρήσιμη. Άλλωστε πολλές φορές το άτομο, όταν είναι μόνο του και η συμπεριφορά του δεν παρακολουθείται, μπορεί να επιστρέψει σε προηγούμενες ή ακόμα και εντελώς ανεπιθύμητες συμπεριφορές. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί πως μια μέθοδος, η οποία περιλαμβάνει τη συνεχή παρατήρηση του ατόμου, είναι πιθανό να δημιουργήσει στο τελευταίο το αίσθημα του περιορισμού ή ακόμα και της στέρησης της προσωπικής του ελευθερίας και να προκαλέσει την ανοιχτή αντίδραση του.

4. ***Η ομάδα επιδρά έμμεσα στη συμπεριφορά των ατόμων και διαμορφώνει τις πεποιθήσεις και τις στάσεις τους.*** Αν ένα άτομο μέσα από την επιρροή της ομάδας διαμορφώσει την πεποίθηση ότι μια ορισμένη μορφή συμπεριφοράς μπορεί να οδηγήσει σε κάποια επιθυμητά για το ίδιο αποτελέσματα, είναι πολύ πιθανό να επιδείξει αυθόρμητα αυτή τη συμπεριφορά. Ο χειρισμός αυτός των επιθυμητών για το άτομο αποτελεσμάτων θεωρείται ο πιο αποτελεσματικός μηχανισμός διαμόρφωσης της ατομικής συμπεριφοράς, καθώς, εκτός των άλλων, έχει λιγότερο κίνδυνο για την εκδήλωση αντιδράσεων από την πλευρά του ατόμου. Τέλος, μια συμπεριφορά, η οποία διαμορφώνεται με αυτό τον τρόπο έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες να διαρκέσει και να αφομοιωθεί από το άτομο.
5. ***Οι ομάδες δημιουργούν ισχυρές κανονιστικές δομές που διαμορφώνουν και κατευθύνουν τη συμπεριφορά.*** Η κάθε ομάδα διαμορφώνει τους δικούς της κοινωνικούς κανόνες (norms). Με αυτό τον τρόπο δηλαδή συντονίζεται και μπορεί να ρυθμίζει τη συμπεριφορά των μελών της. Ωστόσο, το πρόβλημα που εμφανίζουν οι κοινωνικοί κανόνες είναι ότι, ενώ από τη μία συμβάλλουν στο συντονισμό και τη λειτουργικότητα της ομάδας, από τη άλλη εμπεριέχουν τον κίνδυνο να καταπνίξουν κάθε ανανεωτική ιδέα και καινοτομία, η οποία δεν εντάσσεται στο αυστηρό πλαίσιο τους. Γιατί η καινοτομία και η ανανέωση στην ομάδα είναι δυνατό να εγκαθιδρυθούν, όταν καλλιεργηθούν ειδικοί κοινωνικοί κανόνες που προτρέπουν προς κάτι τέτοιο, ενώ παράλληλα καλλιεργηθούν κάποια οράματα και ένα ευρύτερο κλίμα δημιουργικότητας στο πλαίσιο κλίματος διασφάλισης των μελών της ομάδας (West, 1990).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι ομάδες που σχηματίζονται σε έναν εργασιακό χώρο αξιολογούνται, εκτός των άλλων, με γνώμονα την παραγωγικότητα τους. Ωστόσο, κοινωνικοί ψυχολόγοι μέσα από παρατηρήσεις σχετικά με την παραγωγικότητα ατόμου και ομάδας κατέληξαν στα παρακάτω συμπεράσματα:

- Όσον αφορά την παραγωγικότητα, η σύγκριση μεταξύ ατόμου και ομάδας για το ποιος έχει καλύτερη απόδοση αποτελεί ένα θέμα προς διερεύνηση. Όταν λοιπόν το άτομο έχει καλή και σφαιρική γνώση του αντικειμένου του, τότε σαφέστατα θα έχει καλύτερη απόδοση από ότι μια ομάδα πολλών ατόμων με ελλιπείς γνώσεις. Ένα άτομο, το οποίο έχει τις ικανότητες να αντεπεξέρχεται με επιτυχία στην αντιμετώπιση δύσκολων και σύνθετων προβλημάτων είναι πιθανό να έχει εξίσου καλή απόδοση, όπως και μια ομάδα κάτω από τις ίδιες περιστάσεις. Ωστόσο, η ομάδα έχει τη δυνατότητα να επιλύει δύσκολα προβλήματα σε μικρότερο χρόνο από ότι το μεμονωμένο άτομο, όπως επίσης έχει καλύτερη απόδοση, όσον αφορά τον πλούτο και την ποικιλία των προτεινόμενων λύσεων. Βέβαια για όλα αυτά έχει μεγαλύτερο κόστος σε ανθρωποώρες.
- Οι εργασιακές ομάδες απαρτίζονται από άτομα, τα οποία διαθέτουν ποικίλες γνώσεις και ικανότητες και φυσικά είναι διαφορετικής δυναμικότητας. Όταν , λοιπόν η συνδρομή του κάθε ατόμου στο έργο της ομάδας δεν μπορεί να αξιολογηθεί, τότε η απόδοση τους και συνεπώς η ομαδική απόδοση θα είναι μειωμένη.
- Η παρουσία των άλλων κατά τη διάρκεια της εργασίας του ατόμου έχει κάποιο αντίκτυπο στην απόδοση του. Πιο συγκεκριμένα, όταν το άτομο έχει να κάνει ένα σχετικά εύκολο ή απλό έργο, το οποίο ταυτόχρονα μπορεί να γνωρίζει καλά, τότε η παρουσία των άλλων θα έχει θετικό αντίκτυπο, δηλαδή το άτομο θα έχει καλή απόδοση. Στην περίπτωση όμως που το έργο, που έχει αναλάβει το άτομο είναι δύσκολο ή δεν το γνωρίζει καλά, η παρουσία των άλλων θα επηρεάσει αρνητικά την απόδοση του. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι οι παραπάνω διαπιστώσεις αφορούν κυρίως τους νεοπροσληφθέντες σε μια εργασιακή θέση, καθώς, όπως είναι λογικό, ένας καινούριος υπάλληλος δεν είναι δυνατό να έχει

την ίδια απόδοση με έναν παλιότερο, ιδιαίτερα, όταν αξιολογείται. Βέβαια, ισχύει και η άλλη άποψη, σύμφωνα με την οποία ακόμα και ένας πεπειραμένος υπάλληλος θα μπορούσε να έχει μειωμένη απόδοση στη περίπτωση που αισθάνεται ότι δεν αξιολογείται από κανέναν.

- Σε μια ομάδα εργασίας τα άτομα ασχολούνται με την συνεισφορά των άλλων και προβαίνουν σε αξιολογήσεις. Όπως προαναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, το άτομο πολλές φορές μειώνει τη δική του απόδοση, όταν καταλάβει ότι κάποιιο άλλοι μπορούν να κάνουν τη δική του δουλειά, χωρίς το ίδιο να έχει καμία επίπτωση (φαινόμενο "τσαμπατζή"). Με μειωμένη απόδοση εμφανίζεται επίσης, όταν αισθάνεται ότι άδικα κάποιιοι προσπαθούν να επωφεληθούν από τη δική του εργασία (φαινόμενο κορόιδου).
- Τα δύο παραπάνω φαινόμενα βρίσκουν καθημερινά εφαρμογή σε μεγάλο βαθμό στις δημόσιες υπηρεσίες ερμηνεύοντας εν μέρει τη χαμηλή αποδοτικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Στις υπηρεσίες αυτές η έλλειψη σαφή διαχωρισμού και αξιολόγησης του έργου και της απόδοσης του κάθε εργαζομένου, καθώς και η απουσία κινήτρων, ευνοούν την ανάδυση τέτοιων φαινομένων και δικαιολογούν την παρούσα κατάσταση του δημοσίου τομέα.
- Έχει βρεθεί πως τα μεμονωμένα άτομα έχουν καλύτερη απόδοση, όσον αφορά την εκτέλεση κάποιου έργου, από ότι οι διάφορες επιτροπές. Αυτό πιθανότατα οφείλεται στη διάχυση ευθύνης, την απώλεια κινήτρων, καθώς και τη αποφυγή έργου από ορισμένα από αυτά. Βέβαια, πρέπει να συμπληρωθεί πως οι παραπάνω επιτροπές εμφανίζουν ποικιλία ιδεών, γεγονός όμως που δεν αυξάνει την αποδοτικότητα τους σε σύγκριση με το μεμονωμένο άτομο.

Εκτός από τα παραπάνω, πρέπει να γίνει αναφορά και στη σημασία των συστημάτων αμοιβών και τον τρόπο που αυτά εμπλέκονται στην απόδοση τόσο του ατόμου όσο και της ομάδας. Η αμοιβή επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την απόδοση του ατόμου και θέτει ζητήματα ισότητας όσον αφορά την παροχή εργασίας. Έτσι, συχνά στους εργασιακούς χώρους οι εργαζόμενοι στερούνται ουσιαστικών κινήτρων, τα οποία θα τους οδηγήσουν στην αύξηση της εργασιακής τους απόδοσης, λόγω των ανισοτήτων που συναντιούνται στα εργασιακά περιβάλλοντα. Η ύπαρξη λοιπόν κάποιας μορφής ανισότητας μπορεί να απαλειφθεί με το να μειώσει το άτομο τη δική του προσπάθεια. Γενικότερα οι έρευνες έχουν δείξει πως η μείωση των προσπαθειών

του ατόμου σε περίπτωση ανισοτήτων στον εργασιακό χώρο επιλύουν την παραπάνω ανισότητα, καθώς οι τελευταίοι θεωρούν πως οι προσπάθειες και τα προσόντα τους γίνονται περισσότερο συγκρίσιμα με των υπολοίπων. Εδώ και αρκετά χρόνια οι εταιρίες στην πλειοψηφία τους έχουν υιοθετήσει το σύστημα αμοιβής δύο επιπέδων (two-tiered wage plan). Πρόκειται για μια νέα μορφή συλλογικής σύμβασης εργασίας, σύμφωνα με την οποία οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι παίρνουν χαμηλότερες αμοιβές για το ίδιο έργο από αυτές που παίρνουν οι παλιότεροι υπάλληλοι. Αυτός ο διαχωρισμός επιτρέπει στις περισσότερες περιπτώσεις την εξίσωση των νέων υπαλλήλων με τους παλιούς και κάνει τις επιχειρήσεις πιο ανταγωνιστικές, γιατί μπορούν να επιβιώσουν μέσα από το σύγχρονο ανταγωνισμό με σχετικά χαμηλό κόστος. Τα συστήματα των δύο αμοιβών έχουν και οικονομική διάσταση και μπορούν να αποτελέσουν αποτελεσματική μέθοδο μείωσης του λειτουργικού κόστους. Ωστόσο, αυξάνουν τις πιθανότητες για απώλεια κινήτρων, λόγω της δημιουργουμένης ανισότητας.

Η αποδοτικότητα των εργαζομένων σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο μέσα στα πλαίσια της ομάδας αποτελεί ένα πολυδιάστατο ζήτημα, η έκβαση και ο καθορισμός του οποίου καθορίζεται από ποικίλους παράγοντες. Παρακάτω θα γίνει μια προσπάθεια σύντομης παρουσίασης τους (Κάντας, 1995).

Οι ομάδες διακρίνονται σε επίσημες και ανεπίσημες.

Επίσημες ή Τυπικές Ομάδες: πρόκειται για ομάδες με επίσημο χαρακτήρα, οι οποίες ορίζονται από τον ίδιο τον οργανισμό. Ο σχηματισμός τους εξυπηρετεί την εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου καθήκοντος ή κάποια άλλη λειτουργία του οργανισμού. Συνεπώς, πρωταρχικός σκοπός της επίσημης ομάδας είναι η εκτέλεση του έργου που της έχει ανατεθεί με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Ο επικεφαλής- υπεύθυνος της ομάδας δίνει εγγυήσεις για την τήρηση της πειθαρχίας και τη συνεκτικότητα της .

Τα είδη των επίσημων ομάδων είναι τα εξής:

1. Λειτουργική Ομάδα (Functional). Η ομάδα αυτή ορίζεται από την επιχείρηση και αποτελείται από άτομα που πραγματοποιούν όμοια καθήκοντα, όπως είναι, για παράδειγμα, άτομα που απαρτίζουν το τμήμα πωλήσεων μιας επιχείρησης. Οι ομάδες αυτές αποτελούν μέρος του οργανογράμματος και αποτελούνται από μανάτζερ και

υφισταμένους που εργάζονται μαζί για να εκπληρώσουν τους στόχους του οργανισμού.

2. **Ομάδα Καθήκοντος ή Έργου (Task).** Η ομάδα καθήκοντος δημιουργείται από τον οργανισμό, για να εκπληρώσει ένα καθήκον. Ένα παράδειγμα είναι η ομάδα έργου. Η ζωή της διαρκεί μέχρις ότου λήξει το έργο,

3. **Επιτροπή (Committee).** Η επιτροπή δημιουργείται από τον οργανισμό και έχει ένα συγκεκριμένο σκοπό. Χρησιμοποιείται, για να επιλύει συγκρούσεις που συμβαίνουν μέσα στον οργανισμό, να προτείνει λύσεις στο μάνατζμεντ και να παίρνει αποφάσεις.

Ανεπίσημες ή Άτυπες Ομάδες: Η ανεπίσημη ομάδα σχηματίζεται από άτομα που ανήκουν σε διαφορετικές επίσημες ομάδες, αλλά που έχουν όμως κοινά ενδιαφέροντα. Οι ανεπίσημες ομάδες γίνονται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των μελών τους, που δεν μπορούν να ικανοποιηθούν από τον επίσημο οργανισμό.

Τα άτομα των ανεπίσημων ομάδων συνδέονται μεταξύ τους γιατί

- α. εργάζονται στην ίδια περιοχή,
- β. έχουν παρόμοια ενδιαφέροντα έξω από την εργασία και
- γ. έχουν την ανάγκη ή την επιθυμία να εργάζονται με φίλους.

Ο ηγέτης-συντονιστής αναδύεται μέσα από την ίδια την ομάδα και δεν τοποθετείται από τη διοίκηση του οργανισμού. Ο σκοπός των ανεπίσημων ομάδων είναι η ικανοποίηση των μελών της,

Υπάρχουν δύο τύποι ανεπίσημων ομάδων:

1. **Ομάδα με κοινά ενδιαφέροντα (interest group).** Η ομάδα αυτή αποτελείται από άτομα, τα οποία έχουν κοινά ενδιαφέροντα που συνδέονται ή όχι με την εργασία. Είναι παρόμοια με την ομάδα έργου, γιατί έχει περιορισμένη διάρκεια.)

2. **Ομάδα ομότιμων (Peer group).** Η ομάδα αυτή είναι παρόμοια με την προηγούμενη και περιλαμβάνει άτομα από όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η διαφορά με την προηγούμενη είναι ότι η ομάδα με κοινά ενδιαφέροντα υπάρχει μέσα στον εργασιακό χώρο, ενώ η ομάδα ομότιμων υπάρχει κυρίως έξω από τον εργασιακό χώρο. Αποτελείται δηλαδή από άτομα που συνδέονται μεταξύ τους λόγω κοινών χαρακτηριστικών, όπως μπορεί να είναι η θρησκεία, η πολιτική τοποθέτηση κλπ.

Οι ανεπίσημες ομάδες παρέχουν στα μέλη τους κοινωνική ικανοποίηση, ασφάλεια και ταυτότητα με την έννοια ότι μοιράζονται μεταξύ τους παρόμοιες αξίες, στάσεις και σκοπούς.¹¹

2.1 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΑΤΟΜΟΥ ΚΑΙ ΟΜΑΔΑΣ

Το θέμα της παραγωγικότητας του μεμονωμένου ατόμου και της ομάδας, ως οργανωμένου συνόλου δραστηριοτήτων συγκεντρώνει το ενδιαφέρον στα εργασιακά περιβάλλοντα. Ο όρος "παραγωγικότητα" αφορά την επίδοση του ατόμου ή της ομάδας σε ένα συγκεκριμένο έργο (task) και πιο συγκεκριμένα την υιοθέτηση ενός συνόλου κανόνων, οι οποίοι πρέπει να τηρηθούν για την επίτευξη κάποιου στόχου (Wieke & Meerfens, 1994). Η Shaw (1932) έκανε διάφορα πειράματα, τα οποία την οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι οι ομάδες αποδίδουν καλύτερα από τα μεμονωμένα άτομα, όσον αφορά τον αριθμό των σωστών λύσεων σε κάποια προβλήματα που τους τέθηκαν. Ωστόσο, τα μεμονωμένα άτομα χρειάζονται πολύ λιγότερο χρόνο για την εξεύρεση λύσης στα ίδια προβλήματα. Συμπλήρωσε ακόμα ότι οι ομάδες μαθαίνουν γενικά γρηγορότερα, κάνουν λιγότερα λάθη, εμφανίζουν καλύτερη μνημονική ανάκληση και παραγωγικότητα και τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους είναι πιο ποιοτικά. Πρέπει να σημειωθεί όμως πως οι ομάδες μειονεκτούν σε σχέση με τα άτομα, όσον αφορά την παραγωγικότητα ανά άτομο.

Σε γενικές γραμμές έχει διαπιστωθεί ότι η σχέση ανάμεσα στην παραγωγικότητα και τον αριθμό των ατόμων, τα οποία εμπλέκονται σε ένα έργο, είναι πολύπλευρη, γιατί η εκτέλεση ενός έργου είναι συνισταμένη τόσο του αριθμού των ατόμων όσο και του είδους του έργου. Ο Steiner (1972) πρότεινε ένα μοντέλο, που καλύπτει πολλές διαφορετικές περιπτώσεις. Αναφέρθηκε αρχικά στη *δυναμική παραγωγικότητα* (potential productivity), μιας ομάδας, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως η κορυφή της πυραμίδας της αποδοτικότητας της. Αυτό το είδος της παραγωγικότητας εξαρτάται από δύο βασικούς παράγοντες: α) τους πόρους (resources) των ατόμων-μελών της ομάδας και β) τις απαιτήσεις του έργου (task demands). Στον πρώτο παράγοντα (πόροι) συγκαταλέγονται οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και τα όργανα που έχουν στη διάθεση τους τα άτομα που προσπαθούν να ολοκληρώσουν ένα έργο. Ο δεύτερος παράγοντας (απαιτήσεις έργου)

¹¹ Thomas Quick, Successful Team Building, New York: Amacon, 1992.

έχει να κάνει με το τελικό αποτέλεσμα του έργου, αυτό δηλαδή που τελικά αξιολογείται, το τελικό αποτέλεσμα. Έτσι, λοιπόν με βάση τους πόρους και τις απαιτήσεις του έργου ορίζεται η δυνητική παραγωγικότητα. Η πραγματική παραγωγικότητα με τον παρακάτω τύπο:

Πραγματική παραγωγικότητα = Δυνητική παραγωγικότητα - Απώλειες διαδικασίας
--

Εκείνο που πρέπει σε αυτό το σημείο να παρατηρηθεί είναι ο παράγοντας "απώλεια διαδικασίας", ο οποίος διαφοροποιεί την πραγματική από τη δυνητική παραγωγικότητα. Πιο συγκεκριμένα απώλειες είναι τα σημεία εκείνα, στα οποία η ομάδα δεν είχε και τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση. Οι απώλειες διαδικασίας μπορούν να διακριθούν σε δύο είδη: **Απώλειες Συντονισμού** (coordination losses), οι οποίες προκύπτουν από την έλλειψη συντονισμού ανάμεσα στα μέλη της ομάδας (π. χ στο τράβηγμα του σκοινιού μπορεί το κάθε άτομο να τραβούσε σε διαφορετική χρονική στιγμή) και **Απώλειες Κινήτρων** (motivation losses), οι οποίες αφορούν τη διάθεση ή τη θέληση των μελών της ομάδας να καταβάλουν τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια.

Οι απώλειες διαδικασίας μπορούν να κάνουν την εμφάνιση τους κάτω από ποικίλες συνθήκες, όπως στην περίπτωση που κάποια ικανά μέλη της ομάδας δεν μπορούν να επιβάλλουν τις απόψεις τους, λόγω έλλειψης αυτοπεποίθησης ή κύρους. Επιπρόσθετα η αύξηση του αριθμού των μελών μιας ομάδας από κάποιο σημείο και μετά δε λειτουργεί προσθετικά, όσον αφορά την επίδοση της ομάδας.

Ο Ringelmann (Brown, 1988) έφτασε στο συμπέρασμα πως τα άτομα κατά την ομαδική εργασία καταβάλλουν μικρότερη προσωπική προσπάθεια. Βέβαια ισχύει και το αντίθετο, δηλαδή τα άτομα τείνουν να έχουν πολύ καλύτερη απόδοση, όταν εργάζονται υπό την παρουσία άλλων. Πρόκειται για ένα φαινόμενο που αποκαλείται **Κοινωνική Διευκόλυνση** (social facilitation) και έχει παρατηρηθεί και στα ζώα. Ο ίδιος παρατήρησε επίσης, έπειτα από τη διεξαγωγή κάποιων πειραμάτων, ότι υπάρχει αρνητική σχέση μεγέθους ομάδας και ατομικής προσπάθειας. Δηλαδή, όσο αυξάνεται ο αριθμός των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα, τόσο μειώνεται η ατομική επίδοση των μεμονωμένων ατόμων, αφού υπάρχουν και άλλοι που κάνουν την ίδια δουλειά ,οπότε το άτομο δεν πρέπει να καταβάλλει και την μέγιστη δυνατή προσπάθεια.

Το φαινόμενο αυτό αποκαλείται **Κοινωνική Οκνηρία** (social loafing) και η κύρια αιτία για την εμφάνισή του είναι το γεγονός ότι *υπάρχει συνεργασία και είναι δύσκολο να υπάρξει ξεχωριστή αξιολόγηση για κάθε άτομο ως μονάδα*. Ο αμερικανός ψυχολόγος Zajonc (1965) υποστήριξε πως η απλή παρουσία των άλλων βελτιώνει την επίδοση, όταν πρόκειται για εύκολα και ήδη καλά εκμαθημένα έργα. Το αντίθετο ισχύει για κακώς εκμαθημένα και πιο δύσκολα έργα. Ο Zajonc εξηγεί το παραπάνω φαινόμενο λέγοντας πως η παρουσία των άλλων προκαλεί διέγερση στο άτομο που ενεργεί με αποτέλεσμα το τελευταίο να επιδεικνύει την κυρίαρχη απόκριση (dominant response), τη συμπεριφορά δηλαδή που εμφανίζεται αυθόρμητα πριν από οποιαδήποτε άλλη. Αυτή η αυθόρμητη συμπεριφορά στα εύκολα έχει αποδειχτεί σωστή, ενώ στα δύσκολα έργα είναι λανθασμένη.

Παρόμοιο με το παραπάνω είναι και το φαινόμενο του "**τσαμπατζή**" (free riding), σύμφωνα με το οποίο το άτομο επωφελείται και μειώνει τις προσπάθειες του, αν και γνωρίζει ότι η προσπάθειά του μπορεί να διαχωριστεί και να αξιολογηθεί, επειδή ταυτόχρονα γνωρίζει ότι κάποιος άλλος θα κάνει οπωσδήποτε το έργο του ενώ ο ίδιος θα πάρει την αμοιβή που προβλέπεται. Η διαφορά αυτού του φαινομένου από εκείνο της κοινωνικής οκνηρίας είναι ότι στην περίπτωση του "τσαμπατζή" η μειωμένη επίδοση δεν έχει επίπτωση ούτε στις αμοιβές ούτε στην απόδοση της ομάδας, ενώ στην περίπτωση της κοινωνικής οκνηρίας η απώλεια κινήτρων και η μειωμένη επίδοση δεν έχει αντίκτυπο στην αξιολόγηση του ατόμου από τον εαυτό του και τους άλλους, αλλά στην απόδοση της ομάδας. Τέλος ένα παρεμφερές φαινόμενο-παραλλαγή του παραπάνω είναι αυτό που αποκαλείται "**φαινόμενο του κορόιδου**" (sucker effect). Σε αυτή την περίπτωση το άτομο γνωρίζει ότι κάποιο άλλο μέλος της ομάδας επωφελείται από τη δική του εργασία και αποκομίζει κέρδη. Έτσι, στην προσπάθειά του να μην πιαστεί κορόιδο μειώνει τη δική του επίδοση, προκειμένου να μην νιώσει ότι αδικείται.

Σε όλους τους εργασιακούς χώρους μπορούμε να παρατηρήσουμε τα παραπάνω φαινόμενα. Άλλωστε, σε ένα χώρο εργασίας "ανοιχτού πεδίου", όπου δεν υπάρχουν διαχωριστικά μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας και όλοι οι εργαζόμενοι έχουν οπτική επαφή μεταξύ τους θα περιμέναμε να εμφανιστεί το φαινόμενο της κοινωνικής διευκόλυνσης. Σε μια πολυπρόσωπη εταιρία που μελετά κάποιο θέμα ή σε μια ομάδα, η οποία αναγκαστικά αναλαμβάνει κάποιο έργο, θα

περιμέναμε εκδηλώσεις κοινωνικής σκηνής. Το μέλος μιας ομάδας που απουσιάζει συστηματικά από τις εργασίες και εμφανίζεται μόνο κατά την παράδοση του έργου αποτελεί "φαινόμενο τσαμπατζή". Είναι επίσης πολύ πιθανό κάποια μέλη της ίδιας ομάδας να αισθάνονται κορόιδα έναντι του τσαμπατζή και να μειώνουν την εργασία τους, ώστε να επανεγκατασταθεί το αίσθημα της ισότητας (Κάντας, 1995).

2.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Πρωταρχικός σκοπός μιας ομάδας πρέπει να είναι η επιτυχημένη εκπλήρωση των στόχων της και η επίτευξη αποτελεσμάτων υψηλής ποιότητας. Όλα αυτά τα στοιχεία συνθέτουν την εικόνα μιας επιτυχημένης ομάδας με υψηλά επίπεδα απόδοσης. Επιπρόσθετα, η ομάδα πρέπει να διατηρεί τις ανθρώπινες πηγές της, οφείλει δηλαδή να αφήνει τα μέλη της ικανοποιημένα και στον τομέα των καθηκόντων που αυτά εκτελούν αλλά και στο επίπεδο των διαπροσωπικών τους σχέσεων. Ωστόσο, για να είναι μια ομάδα αποτελεσματική πρέπει τα άτομα να διαθέτουν ορισμένες δεξιότητες:

- Δεξιότητες για την επίλυση προβλημάτων
- Διαπροσωπικές δεξιότητες
- Σεβασμό
- Αμοιβαιότητα.

Αλλά και η δομή της ίδιας της επιχείρησης και η λειτουργία του τομέα του μάνατζμεντ πρέπει να διευκολύνουν την ομάδα να εκπληρώνει τους στόχους της. Επιπλέον, πρέπει να δίνεται έμφαση στη σπουδαιότητα της αφοσίωσης στο έργο που πρέπει να έχουν τα μέλη κατά τη διάρκεια της εκπλήρωσης του. Τέλος, ο στόχος της πρέπει να είναι σαφής και κατανοητός από όλα τα μέλη της.

Ποικίλα εξωτερικά γεγονότα επηρεάζουν το έργο των ομάδων, κυρίως όταν υφίστανται αλλαγές στον χώρο των επιχειρήσεων. Γι' αυτό το λόγο οι ομάδες πρέπει να προσαρμόζονται σε αυτές τις αλλαγές, προκειμένου να είναι αποτελεσματικές. Ένας τρόπος για να αντιμετωπιστούν αυτές οι επιρροές είναι η οργάνωση των

ομάδων κατά τέτοιο τρόπο που να διατηρείται ανάμεσα στα μέλη της η εμπιστοσύνη, η συνεργασία και η συνεκτικότητα.¹²

Εμπιστοσύνη: αποτελεί το σπουδαιότερο και σημαντικότερο στοιχείο που πρέπει να υπάρχει μεταξύ των μελών της ομάδας. Όλα τα μέλη της ομάδας, λοιπόν, πρέπει να είναι πρόθυμα να κάνουν θυσίες για το καλό της ομάδας. Εκείνο όμως που πρέπει να τονιστεί είναι ότι η εμπιστοσύνη κερδίζεται και δεν επιβάλλεται. Συνεπώς, η ανάπτυξη και ακόμη περισσότερο η διατήρηση της επιτυγχάνεται μέσα από:

1. Τη σωστή επικοινωνία μέσα στην ομάδα, καθώς και την αντικειμενική και αξιόπιστη ανατροφοδότηση
2. Την υποστήριξη και τη βοήθεια στα μέλη της ομάδας
3. Την αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης.

Συνεργασία: αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική ομαδική συνεργασία. Ο βαθμός συνεργασίας εξαρτάται άμεσα από τη γνησιότητα και την ακεραιότητα της εξάρτησης, που υπάρχει ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Άλλωστε, η καλή συνεργασία συμβάλλει στο μέγιστο βαθμό στην επίτευξη των στόχων της ομάδας.

Συνεκτικότητα: αφορά το βαθμό προσέγγισης και συνοχής ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Έχει διαπιστωθεί πως ομάδες με υψηλή συνεκτικότητα εμφανίζουν περισσότερο ικανοποιημένα μέλη σε αντίθεση με τις ομάδες με χαμηλή συνεκτικότητα. Αν η παραπάνω συνοχή των μελών είναι αρκετά μεγάλη, τα μέλη παραμένουν στην ομάδα, ενώ στην αντίθετη περίπτωση (μικρή συνοχή) τα μέλη εγκαταλείπουν την ομάδα. Επίσης, η ποιότητα και η ποσότητα της επικοινωνίας είναι μεγαλύτερη στις ομάδες με υψηλή συνεκτικότητα από ότι στις ομάδες με χαμηλή συνεκτικότητα. Το ίδιο ισχύει και στο θέμα της αποτελεσματικής επίτευξης των στόχων. Σε αυτό το σημείο βέβαια πρέπει να αναφερθεί πως η συνεκτικότητα της ομάδας δεν σχετίζεται με την υψηλή παραγωγικότητα, γιατί τα άτομα μπορεί να

¹² John M. Ivancevich and Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, 3rd. ed., Boston, MA: Irwin 1993.

έχουν ένα δικό τους πρότυπο χαμηλής απόδοσης. Τέλος, η συνεκτικότητα της ομάδας επηρεάζεται και από παράγοντες, όπως η συχνότητα της αλληλεπίδρασης, το μέγεθος της ομάδας, η ομοιογένεια των μελών της ομάδας και ο εξωτερικός ανταγωνισμός.

Η αύξηση της συνεκτικότητας εξαρτάται άμεσα και από το ρόλο του μάνατζερ, ο οποίος πρέπει:

- Να πείσει όλα τα μέλη να αποδεχτούν τους στόχους της ομάδας.
- Να εξασφαλίσει την ομοιογένεια των μελών.
- Να βελτιώσει την αλληλεπίδραση ανάμεσα στα μέλη της ομάδας.
- Να ελαττώσει το μέγεθος της ομάδας.
- Να προσφέρει αμοιβή για τα αποτελέσματα της ομάδας ως σύνολο.

Άλλωστε, αποτελεσματική είναι η ομάδα, η οποία μπορεί και συνδυάζει τα υψηλά επίπεδα απόδοσης με την ικανοποίηση των μελών της. Έτσι, ομάδες με υψηλή συνεκτικότητα επιτυγχάνουν καλύτερα στους στόχους τους.¹³

Ο ρόλος της ομαδικής εργασίας θεωρείται από τους μάνατζερ βασικός για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών. **Ωστόσο, οι ομάδες αυτές επηρεάζονται από ποικίλους παράγοντες οι οποίοι συνοπτικά είναι οι εξής:**¹⁴

- **Η Σύνθεση της Ομάδας.** Μια ομάδα πρέπει να αποτελείται από άτομα με διάφορες γνώσεις και δεξιότητες, τα οποία πρέπει είναι σε θέση να εκπληρώνουν με επιτυχία τα καθήκοντα τους. Επιπλέον, πολύ βασική θεωρείται η ύπαρξη ομοιογένειας μεταξύ των μελών, καθώς επίσης και πολύ καλές διαπροσωπικές δεξιότητες.
- **Το Μέγεθος της Ομάδας.** Το μέγεθος της ομάδας επηρεάζει, όπως είναι φυσικό, την απόδοση της. Όταν το μέγεθος της ομάδας είναι μεγάλο, υπάρχει ποικιλία διαθέσιμων γνώσεων και δεξιοτήτων, όμως ταυτόχρονα αυξάνεται και η πιθανότητα να δημιουργηθούν συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Να σημειωθεί επίσης πως όσο αυξάνεται το μέγεθος μιας ομάδας, τόσο μειώνεται η

¹³ H. Mintzberg, The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, and Planners. New York: Free Press, 1994.

¹⁴ R. A. Guzzo and G. P. Shea, Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3, 2nd. ed., Palo Alto, Calif: Consulting Psychologists Press, 1992.,

φιλική ατμόσφαιρα και η ικανοποίηση των μελών της, βασικοί παράγοντες για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της ομάδας.

- **Τα Πρότυπα της Ομάδας.** Τα πρότυπα που ασπάζονται τα μέλη ομάδας έχουν την ισχύ κανόνων, οι οποίοι καθορίζουν και καθοδηγούν τη συμπεριφορά τους. Τα άτομα λοιπόν που απαρτίζουν μια ομάδα αποδέχονται ένα σύνολο προτύπων που καθοδηγεί τη συμπεριφορά και τη στάση τους. Επομένως, τα πρότυπα επηρεάζουν ουσιαστικά τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότητά της και υποδεικνύουν ποια είναι η κατάλληλη συμπεριφορά και τι πρέπει να αποφευχθεί. Γενικότερα ο ορισμός αυτών των προτύπων αποτελεί έργο των μελών της ομάδας και δεν μπορεί να καθοριστεί και να επιβληθεί από τον μάνατζερ. Αντίθετα ο συντονιστής ή ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να ενθαρρύνει και να βοηθήσει τα άτομα να υιοθετήσουν πρότυπα, τα οποία συμβαδίζουν με τους σκοπούς του οργανισμού. Ταυτόχρονα ο μάνατζερ πρέπει να επιβραβεύει με αμοιβές την επιθυμητή συμπεριφορά, να προσλαμβάνει νέα μέλη, τα οποία θα έχουν την ικανότητα να εκδηλώνουν την επιθυμητή συμπεριφορά και να διοργανώνει συναντήσεις, προκειμένου να συζητούνται θέματα, που αφορούν την πρόοδο και τους τρόπους βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της ομάδας.
- **Οι Πηγές και η Τεχνολογία.** οι ομάδες χρειάζονται τη συνδρομή πηγών, όπως το χρήμα, η τεχνολογία, ο χώρος κλπ, οι οποίες συνδράμουν στην πραγματοποίηση του έργου τους. Ιδιαίτερα η τεχνολογία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την πραγματοποίηση μιας εργασίας, καθώς μπορεί να διευκολύνει ή να εμποδίσει την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας.
- **Η Έννοια του "Ρόλου" στην Ομάδα.** Απαραίτητη κρίνεται η ύπαρξη ρόλων μέσα στους κόλπους της ομάδας. Άλλωστε, και η ίδια η έννοια του ρόλου δικαιολογεί τη σημαντικότητα του, δηλαδή την ύπαρξη κάποιων χαρακτηριστικών συμπεριφορών που εκδηλώνει το άτομο μέσα στα πλαίσια της ομάδας. Λέμε λοιπόν πως ένα άτομο καταλαμβάνει ένα συγκεκριμένο ρόλο, όταν σε σχέση με κάποια ειδική κοινωνική θέση, τα πρότυπα της συμπεριφοράς του είναι διαφορετικά από αυτά που εφαρμόζονται στους συναδέλφους του. Ωστόσο, η εκτέλεση του ρόλου επηρεάζεται και από τις προσδοκίες των μάνατζερ και άλλων ατόμων, τα οποία προσπαθούν να ελέγξουν την κατάσταση. Άλλωστε μέσα σε μια ομάδα η συμπεριφορά του ατόμου που έχει κάποιο ρόλο δέχεται τις επιρροές της συμπεριφοράς των άλλων ατόμων. Αν όμως τα άτομα αντιμετωπίσουν δυσκολίες

στην πραγματοποίηση των ρόλων τους, αυτό συνεπάγεται αρνητικές επιδράσεις στην απόδοση της ομάδας.

- **Η Κουλτούρα και η Δομή.** Η απόδοση της ομάδας επηρεάζεται άμεσα από την οργανωτική κουλτούρα και τη δομή της. Αν δηλαδή η κουλτούρα του οργανισμού είναι ατομικιστική δίνοντας έμφαση στην απόδοση του ατόμου ως μονάδα, τότε η ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας της ομάδας ως σύνολο είναι αδύνατη, καθώς η ατομικιστική νοοτροπία εμποδίζει την ομαδική ευημερία. Τέλος, όσον αφορά τον παράγοντα "δομή" της ομάδας, έχει διαπιστωθεί πως η ευλυγισία ή η ακαμψία του επηρεάζει αντίστοιχα θετικά ή αρνητικά την απόδοση της ομάδας¹⁵.

2.3 Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ.

Η ηγεσία (leadership), ως έννοια και ως συμπεριφορά, κατέχει κεντρική θέση μέσα στους εργασιακούς χώρους. Αναφέρεται σε διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων. Η βιομηχανική ψυχολογία ξεκινάει από την παραδοχή ότι η ίδια η άσκηση της διοίκησης συνιστά μια μορφή ηγεσίας, γιατί έχει όλα τα χαρακτηριστικά της αλληλεπίδρασης και της επιρροής, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας. Ισχύει βέβαια και το αντίθετο, δηλαδή η άσκηση της διοίκησης δε συνδέεται με το ηγετικό στοιχείο, κάτι που όμως παρατηρείται σε μικρότερη κλίμακα. Οι Katz & Kann (1978) υπό το πρίσμα των κοινωνικών επιστημών μελέτησαν το φαινόμενο της ηγεσίας μέσα στους κόλπους της οργάνωσης και έφτασαν στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία εμφανίζεται με τρεις μορφές: α) *Ως χαρακτηριστικό της θέσης.* β) *Ως χαρακτηριστικό του ατόμου* και γ) *Ως κατηγορία συμπεριφοράς.* Η έννοια της ηγεσίας περιλαμβάνει πάντοτε την ύπαρξη ενός προσώπου που ασκεί επιρροή και κάποιων άλλων που δέχονται αυτή την επιρροή. Η μορφή αυτή της επιρροής πηγάζει από τη θέση και όχι από το άτομο που την ασκεί. Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί ότι η περίπτωση του ηγέτη, ο οποίος ασκεί τυπικά και μόνο τα καθήκοντα που του υπαγορεύει η θέση του, χωρίς την παρέμβαση του προσωπικού στοιχείου, είναι σπάνια.

Ο ηγέτης της ομάδας, δηλαδή το άτομο που συντονίζει τη λειτουργία της και επηρεάζει την αποτελεσματικότητά της:

¹⁵ Ζαβλανός, Μ., (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Ιων.

- I. Αποτελεί το συνδετικό κρίκο, το επίσημο εκείνο πρόσωπο, που κάνει τις επαφές μεταξύ της ομάδας και του οργανισμού
- II. Αναλαμβάνει την ευθύνη για τη διατήρηση των αρχείων όλων των συζητήσεων
- III. Συντονίζει όλες τις δραστηριότητες της ομάδας, διευκολύνει τις συναντήσεις και αναθέτει τα καθήκοντα στα μέλη.
- IV. Ενδιαφέρεται περισσότερο για την απόδοση της ομάδας παρά για τη δική του προσωπική προβολή μέσω της απόδοσης του.

Ο Kinlaw (1991) ανέφερε ότι ο ηγέτης μιας ομάδας συνδέεται με τρεις κύριους ρόλους της ομάδας:¹⁶

1. Το ρόλο του **εισηγητή**, σύμφωνα με τον οποίο ο ηγέτης αναλαμβάνει την εισαγωγή των διαφόρων δραστηριοτήτων και διαδικασιών που απαιτούνται για το σχηματισμό και τη λειτουργία των αποτελεσματικών ομάδων. Ωστόσο, η επιτυχία αυτής της ενέργειας απαιτεί και τη συνεργασία όλων των μελών της ομάδας, προκειμένου να γίνουν αποδεκτοί οι στόχοι και οι άλλοι κανόνες λειτουργίας της.
2. Το ρόλο του **πρότυπου**, ο οποίος συνίσταται στην εκδήλωση μιας συμπεριφοράς από την πλευρά του ηγέτη, που θα αποτελέσει πρότυπο-μοντέλο για τους υπόλοιπους. Έργο των υπόλοιπων είναι να αξιολογήσουν και να εκτιμήσουν τον τρόπο με τον οποίο διευθύνει την εργασία της ομάδας και πραγματοποιεί τα δικά του καθήκοντα. Επομένως, η συμπεριφορά του θα επηρεάσει και τη συμπεριφορά των υπόλοιπων μελών της ομάδας.
3. Το ρόλο του **συντονιστή**, ο οποίος συνίσταται στο συντονισμό και την οργάνωση της λειτουργίας της ομάδας. Έτσι, ο ηγέτης συμβουλεύει και βοηθάει τα μέλη της ομάδας να αποσαφηνίσουν τα προβλήματα τους, να αναπτύξουν εναλλακτικές στρατηγικές και δεξιότητες, να κατανοήσουν την πολιτική της ομάδας και να βελτιώσουν την απόδοσή τους (Κάντας β, 1997-Ζαβλανός, 1999) ¹⁷.

¹⁶ Dennis Kinlaw, *Developing Superior Work Teams*.

¹⁷ Ζαβλανός, Μ., (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Ίων.- Κάντας, Α., (1995). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

2.4 ΕΙΔΗ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Μέσα στους οργανισμούς δημιουργούνται διάφορα είδη ομάδων για την κάλυψη των αναγκών τους. **Υπάρχουν τρία είδη ομάδων που χρησιμοποιεί κάθε οργανισμός.**

Παρακάτω θα γίνει μια προσπάθεια συνοπτικής παρουσίασης των τριών βασικών ειδών ομάδων, που μπορεί να συναντήσει κανείς σε έναν οργανισμό, και κατανόηση της χρησιμότητάς τους.¹⁸

- **Κύκλος Ποιότητας (Quality circle)**: Ο κύκλος ποιότητας είναι μια μικρή ομάδα, η οποία δημιουργείται από άτομα που βρίσκονται στον ίδιο εργασιακό χώρο ή τμήμα του οργανισμού και έχουν ως κοινό στοιχείο την πραγματοποίηση παρόμοιων καθηκόντων. *Τα άτομα που συνιστούν τους κύκλους ποιότητας έχουν τακτικές και εθελοντικές συναντήσεις με σκοπό να προσδιορίσουν, να αναλύσουν και να προτείνουν λύσεις στα υφιστάμενα προβλήματα.* Οι λύσεις αυτές όμως δεν μπορούν να υλοποιηθούν, καθώς *οι ομάδες αυτές δεν διαθέτουν την ανάλογη εξουσία.* Έτσι, το πρόβλημα και η λύση του υποβάλλονται στο μάνατζερ για περαιτέρω διερεύνηση. Κάθε κύκλος ποιότητας επιλέγει ένα συγκεκριμένο τύπο προβλήματος, το οποίο καλείται να επιλύσει. Τα προβλήματα που περιλαμβάνει δεν αναφέρονται μόνο στην ποιότητα αλλά καλύπτουν και άλλους τομείς, όπως για παράδειγμα την παραγωγικότητα, το κόστος ασφάλειας και άλλα. Να σημειωθεί ότι τα μέλη της ομάδας πληρώνονται επιπλέον στην περίπτωση που οι συναντήσεις τους για την εξεύρεση λύσης σε ένα πρόβλημα γίνουν μετά το κανονικό ωράριο εργασίας.

Πρωταρχικός σκοπός του κύκλου ποιότητας είναι η βελτίωση των στάσεων, των προσωπικών ικανοτήτων και της συμπεριφοράς του ατόμου σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Ο ρόλος της ομάδας στον κύκλο ποιότητας είναι σημαντικός, καθώς συμβάλλει στην καλλιέργεια και τον αυτοσεβασμό των ατόμων, βοηθάει τους υπαλλήλους να αλλάξουν κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους και συνδράμει στην εγκαθίδρυση του αυτοσεβασμού και τη βελτίωση της σχέσης ανάμεσα στα διοικητικά στελέχη και τους υφισταμένους τους. Τέλος, πρέπει να αναφερθεί πως η ομάδα του κύκλου ποιότητας έχει τη δυνατότητα να μειώνει τις συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα στο εργασιακό περιβάλλον και να ενθαρρύνει ταυτόχρονα την ενεργή συμμετοχή των υπαλλήλων στην εργασία τους.

¹⁸ R. Coffey, C. Cook, Ph. Hunsaker, Management and Organizational Behavior

- **Αυτοδιαχειριζόμενη Ομάδα (Self-managed team)**: Η αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα αποτελείται από πέντε (5) έως δεκαπέντε (15) άτομα, καθένα από τα οποία διαθέτει διαφορετικές δεξιότητες και ταλέντα και όλοι μαζί εργάζονται καθημερινά, προκειμένου να παράγουν ένα ολοκληρωμένο έργο, αγαθό ή υπηρεσία. Το έργο αυτών των ομάδων συχνά συνίσταται στην εκτέλεση διαφόρων διοικητικών καθηκόντων, όπως για παράδειγμα το χρονοπρογραμματισμό της εργασίας των υπαλλήλων, τον έλεγχο των υλικών και της ποιότητας, την ασφάλεια, την πρόσληψη νέων υπαλλήλων και άλλα.

Μια αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

α) *Τα μέλη της ομάδας έχουν πρόσβαση σε όλες τις πηγές*, όπως πληροφορίες, όργανα, μηχανές, καθώς και άλλα υλικά, τα οποία είναι απαραίτητα για τη εκτέλεση ενός ολοκληρωμένου έργου.

β) *Η αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα στρατολογεί μέλη, τα οποία καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων*, όπως για παράδειγμα, οικονομικές, τεχνικές, μάρκετινγκ κλπ. Η δύναμη της ομάδας συνίσταται στην εξάλειψη των εμποδίων που υπάρχουν μεταξύ των τμημάτων, των λειτουργιών και των ειδικοτήτων.

γ) *Η ομάδα διαθέτει την εξουσία που απαιτείται στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων*. Αυτό σημαίνει πως τα μέλη της έχουν την ελευθερία να προγραμματίζουν, να επιλύουν προβλήματα, να θέτουν προτεραιότητες, να διαχειρίζονται χρήματα και άλλα. Σημαντική κρίνεται επίσης η ύπαρξη αυτονομίας στις κινήσεις της ομάδας, προκειμένου η τελευταία να μπορεί να κάνει αυτό που είναι αναγκαίο. Κάτι τέτοιο συνεπάγεται πως θα μπορεί να προγραμματίζει, να ελέγχει και να βελτιώνει τις δικές της διαδικασίες στην εργασία, θα έχει τη δυνατότητα να διατυπώνει τους δικούς της σκοπούς και να επιβλέπει η ίδια την εργασία που εκτελεί. Γι' αυτό το λόγο τα μέλη μιας αυτοδιαχειριζόμενης ομάδας χρειάζονται καλή εκπαίδευση και υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης από τα διοικητικά στελέχη.

Μέσα σε αυτά τα πλαίσια τα αποτελέσματα που προέργονται από τη δουλειά των αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων είναι γενικά τα ακόλουθα:

- Αυξάνουν την παραγωγικότητα της ομάδας σε ποσοστό τουλάχιστον 30%
- Συντελούν στην αύξηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων
- Βελτιώνουν την ποιότητα των προϊόντων και

- Ελαττώνουν το λειτουργικό κόστος με αποτέλεσμα η επιχείρηση να παραμένει ανταγωνιστική.

Βέβαια η σωστή λειτουργία μιας αυτοδιαχειριζόμενης ομάδας προϋποθέτει και δέσμευση από την πλευρά του μάνατζμεντ των υψηλών κλιμακίων, καθώς επίσης και αμοιβαία εμπιστοσύνη ανάμεσα στους μάνατζερ και τους υπόλοιπους υπαλλήλους. Άλλωστε, οι αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες εξουδετερώνουν ένα ή περισσότερα διοικητικά επίπεδα, προωθούν την οριζόντια δομή και δημιουργούν επίπεδους (flatter) οργανισμούς με πολύ καλά αποτελέσματα. Ο τρόπος αυτός λειτουργίας της αυτοδιαχειριζόμενης ομάδας και τα αποτελέσματα που αυτός έχει συνιστούν πλεονεκτήματα, τα οποία ωφελούν τη λειτουργία της επιχείρησης. Έτσι, βελτιώνεται η ταχύτητα πραγματοποίησης των διαφόρων διαδικασιών, η αποδοτικότητα, ο χρόνος απάντησης και η ποιότητα λήψης των αποφάσεων, γεγονός που αυξάνει και την ικανοποίηση των πελατών. Επιπρόσθετα, η συνεργασία των υπαλλήλων γίνεται πολύ καλύτερη ποιοτικά και ποσοτικά, αφού δεν υπάρχουν όρια μεταξύ των τμημάτων. Ταυτόχρονα όμως αναπτρώνεται και το ηθικό των ίδιων των υπαλλήλων, καθώς τα άτομα τώρα συμμετέχουν στις διάφορες ομάδες του οργανισμού. Φυσικά, όπως είναι λογικό, σημειώνονται και ποικίλα προβλήματα, τα οποία απορρέουν από τη λειτουργία των ομάδων. Έτσι, συχνά συναντάται το φαινόμενο οι μάνατζερ των μεσαίων κλιμακίων να νιώθουν ότι απειλείται η θέση τους. Άλλες πάλι φορές οι ομάδες αυτές δεν λειτουργούν σωστά, καθώς οι υπάλληλοι τους σπαταλούν αρκετό από το χρόνο εργασίας τους για τις συναντήσεις.

- **Διατμηματική Ομάδα (Cross-functional team):** η διατμηματική ομάδα αποτελείται από υπαλλήλους, οι οποίοι προέρχονται από διαφορετικές λειτουργίες του οργανισμού και βρίσκονται σε διαφορετικό ή ίδιο ιεραρχικό επίπεδο. Τα άτομα αυτών των ομάδων ασχολούνται με την πραγματοποίηση διαφορετικών καθηκόντων, όπως για παράδειγμα την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας στον οργανισμό, τη συνεργασία με τους πελάτες και τους προμηθευτές, προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και άλλα. Οι διατμηματικές ομάδες χρησιμοποιούνται σε μεγάλο βαθμό στη διαχείριση ολικής ποιότητας. Έχουν τη δυνατότητα επίσης να συντονίζουν και να πραγματοποιούν ολόκληρο το έργο από την αρχική έως την τελική του φάση, διευκολύνοντας τη λειτουργία του οργανισμού, σε αντίθεση με

τις παραδοσιακές μεθόδους, στις οποίες η ομάδα σχεδιασμού του προϊόντος παρέδιδε την εργασία της στην ομάδα παραγωγής κ.ο.κ.

Οι διατμηματικές ομάδες διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: τις *επιτροπές* (committees) και τις *ομάδες έργου* (task-force).

Επιτροπές: Αποτελούν ένα είδος διατμηματικής ομάδας, η οποία έχει σαν βασικό έργο την ενασχόληση με επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες. Για παράδειγμα η επιτροπή επιλογής προσωπικού σε έναν οργανισμό απαρτίζεται από μέλη, τα οποία έχουν διαφορετικές ειδικότητες και συνεπώς μπορούν να συνδράμουν σε διαφορετικά επίπεδα στο έργο της ομάδας.

Ομάδες Έργου: πρόκειται για ειδικές ομάδες, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για να ασχολούνται με την επίλυση ιδιαίτερων προβλημάτων. Για παράδειγμα η επιτροπή, οποία συστήνεται για να διερευνήσει τα αίτια μιας αεροπορικής τραγωδίας αποτελείται από άτομα που προέρχονται από κυβερνητικές υπηρεσίες, από τους πιλότους της εταιρίας, από μηχανικούς και άλλους.

Οι διατμηματικές ομάδες παρουσιάζουν πολλά πλεονεκτήματα:

- *Ταχύτητα στην ανάπτυξη των προϊόντων.* Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι γίνεται αντικατάσταση της σειριακής ανάπτυξης των προϊόντων με την παράλληλη ανάπτυξη, σύμφωνα με την οποία πολλά καθήκοντα εκτελούνται στην ίδια στιγμή
- *Εστίαση της παροχής στις ανάγκες των πελατών.*
- *Αύξηση της δημιουργικότητας.* Αυτό συμβαίνει γιατί τα άτομα, που απαρτίζουν μια ομάδα, έχουν διαφορετικές εμπειρίες και δεξιότητες, τις οποίες χρησιμοποιούν για την εκτέλεση του έργου.

Ωστόσο, οι διατμηματικές ομάδες εμφανίζουν και κάποια μειονεκτήματα, τα οποία μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- *Υπάρχει δυσκολία, όσον αφορά την ανταλλαγή και την αποδοχή των ιδεών των άλλων ατόμων,* τα οποία προέρχονται από διαφορετικά τμήματα με διαφορετικές εμπειρίες, τρόπο λειτουργίας και δραστηριότητες.
- *Οι συγκρούσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στα μέλη της ομάδας.* Αυτό έγκειται στο γεγονός ότι τα άτομα, τα οποία προέρχονται από διαφορετικά τμήματα, έχουν

διαφορετικές προσεγγίσεις στη μεθοδολογία επίλυσης των προβλημάτων. (Ζαβλανός, 1999).

Ο Quick¹⁹ στο βιβλίο του αναφέρει τα οφέλη που προκύπτουν από τη λειτουργία των ομάδων τόσο για τα μέλη τους όσο και για τον οργανισμό γενικότερα. Τα οφέλη αυτά έχουν να κάνουν με τους παράγοντες:

1. **Συνεργασία:** Στη συνεργασία το ένα μέλος υποστηρίζει το άλλο, ο ατομικός ανταγωνισμός ελαττώνεται και τα άτομα ταυτίζονται με την ομάδα.
2. **Επικοινωνία:** Τα άτομα έχουν πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες, οι οποίες μεταφέρονται ελεύθερα και παντού.
3. **Πηγές:** Γίνεται αξιοποίηση των επιμέρους πηγών, του ταλέντου και των δυνατοτήτων των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα.
4. **Αποφάσεις:** Οι αποφάσεις είναι καλύτερες, αφού τα άτομα συνεργάζονται μεταξύ τους.
5. **Αφοσίωση:** Τα άτομα που συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων αισθάνονται περισσότερο αφοσιωμένα στον οργανισμό, γιατί θεωρούν ότι τα αποτελέσματά του είναι προϊόν και του δικού τους μόχθου.
6. **Ποιότητα:** Η ποιότητα των προϊόντων βελτιώνεται, αφού τα άτομα που συμμετέχουν στην ομάδα θέλουν να έχουν αποτέλεσμα όσο γίνεται καλύτερο.

Τα άτομα, που συνθέτουν τις ομάδες μέσα στους οργανισμούς, υιοθετούν συγκεκριμένες στάσεις και συμπεριφορές και θέτουν στόχους με βάση τη φιλοσοφία και τα πιστεύω της ομάδας. Συχνά η αλλαγή αυτή στις στάσεις, τη συμπεριφορά και τους στόχους τους εμφανίζεται πιο έντονη, όταν στην ομάδα υπάρχει κάποιος ανεπίσημος ηγέτης. Άλλωστε η ομάδα έχει τη δική της προσωπικότητα, στάση και σκοπό, στοιχεία που συνθέτουν την ιδιαίτερη φυσιογνωμία της. Ο βαθμός εκδήλωσης τους είναι πάνω από το άθροισμα όλων αυτών των χαρακτηριστικών που παρουσιάζουν ξεχωριστά τα συγκεκριμένα μέλη της ομάδας. Πρόκειται δηλαδή για αυτό που αποκαλείται *δυναμική των ομάδων*. Πιο συγκεκριμένα η δυναμική των ομάδων αναφέρεται στην αλληλεπίδραση των ατόμων, τα οποία συνθέτουν την ομάδα, σύμφωνα με την οποία το ένα άτομο εξαρτάται από το άλλο, όμως όλοι μαζί μεταξύ τους αποδέχονται θεμελιώδεις ιδέες και δραστηριότητες της ομάδας.

¹⁹ Thomas Quick(1999), Successful Team Building. Prentice Hall

Για να είναι η δυναμική της ομάδας αποτελεσματική πρέπει να έχει τα παρακάτω στοιχεία:

- Κοινό σκοπό,
- Αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών
- Γνώσεις σχετικά με τις αμοιβές, το κόστος και τα αποτελέσματα.

Χαρακτηριστικά παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση μιας ομάδας μαθητών σε ένα σχολείο. Η έννοια λοιπόν της δυναμικής της ομάδας αποτελεί σημαντικό δομικό στοιχείο της, το οποίο ενδυναμώνει τις σχέσεις των μελών της διευκολύνοντας τη λειτουργία της. Έτσι, οι μάνατζερ πρέπει να εξετάζουν πως μεταβάλλεται αυτή η δυναμική από ομάδα σε ομάδα και να παρατηρούν τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα κατά το σχηματισμό και τη μετέπειτα λειτουργία της. Επίσης, πρέπει να γνωρίζουν τον τρόπο σχηματισμού της ομάδας και στη συνέχεια τον τρόπο συντήρησης και ενθάρρυνσης των προσπαθειών της ομάδας, ώστε να είναι αποτελεσματική.²⁰

2.5 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους κάποιους συγκεκριμένους κανόνες σε σχέση με την ανάπτυξη των ομάδων. Αναλυτικότερα οι επιχειρήσεις πρέπει:

1. Να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας φιλικό, αντικειμενικό και δίκαιο το οποίο θα διέπεται από σιγουριά και εμπιστοσύνη ανάμεσα στα άτομα. Αυτό σημαίνει ότι οι σκοποί του τμήματος και της επιχείρησης πρέπει να είναι αποδεκτοί από την μεγάλη πλειοψηφία των ατόμων. Βέβαια και ο ίδιος ο μάνατζερ πρέπει να ενθαρρύνει τα άτομα της ομάδας του να αναπτύσσουν πρωτοβουλία, όπως επίσης να υπάρχει υπευθυνότητα στις κινήσεις τους. Σημαντικότερο στοιχείο για ανάπτυξη της ομάδας αποτελεί εξάλλου και ο βαθμός συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η ευελιξία στις επικοινωνιακές διαδικασίες, ενώ τέλος τα άτομα πρέπει να νιώθουν ασφάλεια και ικανοποίηση στο χώρο εργασίας τους.

²⁰ John Newstrom and Keith Davis, *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, 9th. ed., New York: Mc Graw - Hill, 1993.

2. Η εταιρία θα πρέπει να λειτουργεί δημοκρατικά σε σχέση με την έκφραση και την ανάπτυξη ιδεών και απόψεων και να διακατέχεται από ευελιξία σε σχέση με τις απόψεις και τις αντιλήψεις των στελεχών της.
3. Η οργάνωση οφείλει ν' αναγνωρίζει τα λάθη της και να μην προσπαθεί να μεταθέτει τις ευθύνες συνεχώς στα διάφορα κλιμάκια της.
4. Τέλος, η οργάνωση πρέπει να προσπαθεί, ώστε οι απόψεις, οι κινήσεις και οι αποφάσεις της να γίνονται αποδεκτές μέσα από δημοκρατικές διαδικασίες.

Η ομάδα συντίθεται από άτομα, δηλαδή από κοινωνιοψυχολογικές μονάδες, καθεμία από τις οποίες, όσον αφορά την επικοινωνία, έχει τη μοναδικότητα της, ενώ ταυτόχρονα η ύπαρξη ξεχωριστών ψυχολογικών αναγκών επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα τον τρόπο συμπεριφοράς της. Οι εργασιακές ομάδες, οι οποίες συγκροτούνται στα πλαίσια της τυπικής ή της άτυπης οργάνωσης είναι ομάδες αποτελούμενες από άτομα με ιδιαίτερη συνοχή, τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με ψυχολογικά και συναισθηματικά στοιχεία. Επιπρόσθετα, η συγκρότηση των ομάδων από διαφορετικά μεμονωμένα άτομα ικανοποιεί και την ανάγκη των τελευταίων να ανήκουν σε μια ομάδα. Μέσα στα πλαίσια της οργάνωσης οι ομάδες των εργαζομένων εμφανίζουν ανομοιομορφίες, όσον αφορά την ηλικία, το χρόνο υπηρεσίας, το φύλο, τη νοοτροπία και άλλα. Αυτά τα στοιχεία δυσχεραίνουν την ένταξη τους σε μια οργανωμένη προσπάθεια για την επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης, ενώ ταυτόχρονα προκαλούν ποικίλες δυσκολίες στις διαδικασίες της επικοινωνίας: α) μεταξύ των μελών της ομάδας, β) μεταξύ των μελών της διοίκησης και γ) μεταξύ της ομάδας και της διοίκησης.

Η επικοινωνία είναι μια κοινωνική διαδικασία κατά την οποία δύο ή περισσότερα άτομα ανταλλάσσουν πληροφορίες και μοιράζονται το νόημα των πληροφοριών αυτών. Στα πλαίσια μιας εργασιακής ομάδας πρωταρχικός σκοπός της επικοινωνιακής διαδικασίας είναι η επίτευξη μιας συντονισμένης δράσης.²¹ Άλλωστε, χωρίς αυτή η ομάδα θα έμοιαζε με απλή συγκέντρωση εργαζομένων, οι οποίοι εκτελούν διαφορετικό έργο ο καθένας και δεν έχουν τίποτα κοινό. Έναν ακόμη σκοπό της επικοινωνίας αποτελεί και η διάχυση των πληροφοριών (sharing of information). Το πληροφοριακό υλικό βοηθάει τα μέλη της ομάδας να αντιληφθούν και να κατανοήσουν τους στόχους της κάτι που δίνει στα άτομα την αίσθηση ότι έχουν ένα

²¹ Otis W. Baskin and Craig E. Aronoff, *Interpersonal Communication in Organizations* (Santa Monica, Calif.: Goodwear, 1980), p 2

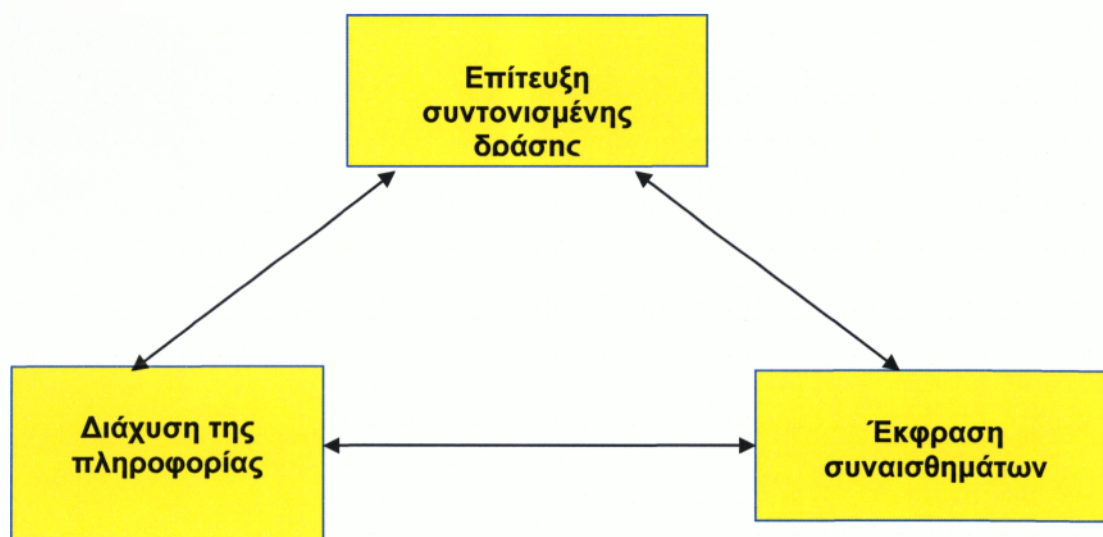
σκοπό και κινούνται προς κάποια κατεύθυνση. Ακόμη μέσω της πληροφόρησης τα άτομα της ομάδας λαμβάνουν κατευθυντήριες γραμμές για το ποια είναι τα συγκεκριμένα καθήκοντά τους. Τέλος, τα άτομα πρέπει να ενημερώνονται για τ' αποτελέσματα της εργασίας τους, όπως γίνεται και στην αξιολόγηση της απόδοσής τους.(Performance appraisal)

Η επικοινωνία αποτελεί εξάλλου απαραίτητη προϋπόθεση για τη λήψη αποφάσεων στα πλαίσια της ομάδας. Η πληροφόρηση και η ανταλλαγή του πληροφοριακού υλικού χρειάζονται για να διαγνωστούν τα προβλήματα, να προταθούν και υιοθετηθούν εναλλακτικές λύσεις, να ληφθούν αποφάσεις και στο τέλος να γίνει αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Τέλος η επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη μιας εργασιακής ομάδας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον παράγοντα συναίσθημα. Άλλωστε, η οργανωτική επικοινωνία δεν αρκείται στην απλή συλλογή γεγονότων και δεδομένων, καθώς οι άνθρωποι χρειάζεται να επικοινωνούν μέσω της έκφρασης συναισθημάτων, όπως χαρά, θυμός, θλίψη, σιγουριά και φόβος.

Παρακάτω απεικονίζονται σχηματικά οι τρεις σκοποί της ομαδικής επικοινωνίας (Σχήμα 1)

Σχήμα 1

Οι τρεις σκοποί της οργανωτικής επικοινωνίας



Βασική προϋπόθεση λοιπόν για την ανάπτυξη και τη καλή λειτουργία μιας ομάδας είναι η επικοινωνία. Συγκεκριμένα τα άτομα θα πρέπει να μπορούν να έχουν ευχέρεια στη διαδικασία ανάπτυξης της επικοινωνίας προκειμένου να μπορέσουν και να λειτουργήσουν στα πλαίσια μιας ομάδας αλλά και να τη βοηθήσουν να επιτύχει τους στόχους της. Στη συγκεκριμένη ενότητα θα κάνουμε μια γενικότερη επισκόπηση της επικοινωνίας εστιάζοντας στη χρησιμότητα της για την επίτευξη στόχων της ομάδας. Ο κάθε άνθρωπος αποτελεί και μία ξεχωριστή οντότητα, με τα δικά του χαρακτηριστικά όσον αφορά τον τρόπο επικοινωνίας του με τους άλλους. Ο κάθε ένας θέτει τις δικές του προτεραιότητες στην επικοινωνιακή του συμπεριφορά, τις δικές του αξίες και τις δικές του επιδιώξεις. Πολύ σημαντικό ρόλο λοιπόν σε αυτό το κομμάτι παίζουν οι προσωπικές του εμπειρίες αλλά και η ηλικία του.

Με την πάροδο του χρόνου, ο τρόπος τόσο της κωδικοποίησης και της αποκωδικοποίησης του μηνύματος, όσο και η αντιμετώπιση του ίδιου του μηνύματος αλλάζει αισθητά. Το άτομο μέσα στα χρόνια και αναλόγως τους ρόλους που υιοθετεί αντιμετωπίζει με διαφορετικό τρόπο τους πομπούς. Ουσιαστικά για πράγματα που σε κάποιο χρονικό σημείο της ζωής του τον ενδιέφερε ν' ακούει και να συλλέγει πληροφορίες σε κάποιο άλλο μπορεί να αδιαφορεί, θεωρώντας τα ως ανάξια λόγου. Μέσα λοιπόν σε μια ομάδα προκειμένου να διαχέονται σωστά τα μηνύματα και οι δέκτες να τα συλλέγουν και να τα' αναλύουν, θα πρέπει οι εμπλεκόμενοι να λαμβάνουν υπόψη τους διάφορους εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με δεδομένα που χαρακτηρίζουν τους πομπούς. Στις επόμενες ενότητες θα δούμε τις νόρμες που διέπουν τη διαδικασία της επικοινωνίας, όπως και τα στοιχεία που επηρεάζουν τα μέλη μιας ομάδας που προσπαθεί σε καθημερινή βάση ν' επικοινωνεί.

Η επικοινωνία, όπως προαναφέρθηκε αποτελεί μια κοινωνική διαδικασία κατά την οποία ανταλλάσσονται μηνύματα και πληροφορίες. Η διαδικασία αυτή είναι κοινωνική, καθώς σε αυτή εμπλέκονται δύο ή περισσότερα άτομα και συντελείται σταδιακά, με την πάροδο του χρόνου. Η επικοινωνία αποτελεί συνισταμένη τριών παραγόντων, η ύπαρξη των οποίων θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για τη διεξαγωγή της. Πρόκειται για τον **πομπό ή πηγή του μηνύματος**, τον **παραλήπτη ή δέκτη του μηνύματος** και τον **καναλιού ή δικτύου επικοινωνίας**. Η συμβολή καθενός από τους παραπάνω θεωρείται σημαντική, καθώς, εάν ένας παράγοντας δεν

λειτουργήσει σωστά, τότε και η επικοινωνία δεν θα έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση ενός μάνατζερ, ο οποίος θέλει να δώσει οδηγίες και κατευθύνσεις στα μέλη της ομάδας του προκειμένου να εκτελέσουν ένα συγκεκριμένο έργο. Το παραπάνω παράδειγμα θα γίνει περισσότερο κατανοητό με την αναλυτική παρουσίαση των τριών παραγόντων που συντελούν στη διεξαγωγή της επικοινωνίας.

- **Πομπός:** Πρόκειται για το άτομο, την ομάδα ή την οργάνωση που ενδιαφέρεται να επικοινωνήσει με κάποιον άλλο παράγοντα. Ιδιαίτερα στα πλαίσια της ομάδας ή της οργάνωσης, ένα άτομο μπορεί να στείλει ένα μήνυμα σε κάποια άλλη ομάδα ή οργάνωση εκ μέρους της δικής του. Ο πομπός του μηνύματος είναι υπεύθυνος για την προετοιμασία, την κωδικοποίηση και την εισαγωγή του μηνύματος στο κατάλληλο κανάλι μετάδοσής του. Βέβαια, υπάρχουν και περιπτώσεις που ο δέκτης του μηνύματος επιλέγει την πηγή της πληροφόρησής του. Αυτό ισχύει στην περίπτωση που κάποιο άτομο λαμβάνει μια απόφαση αναζητώντας προηγουμένως στοιχεία από άτομα-πηγές τα οποία γνωρίζει και εμπιστεύεται.²² Στα πλαίσια μιας ομάδας εργασίας ή μιας οργάνωσης η πηγή, από την προέρχεται η πληροφόρηση είναι ο μάνατζερ, ο οποίος δίνει κατευθυντήριες γραμμές στους υφισταμένους του.
- **Κωδικοποίηση:** Κωδικοποίηση είναι η διαδικασία κατά την οποία το περιεχόμενο του μηνύματος μεταφράζεται από ιδέα ή σκέψη σε σύμβολα και μπορούν να μεταδοθούν. Τα σύμβολα αυτά μπορεί να είναι λέξεις, αριθμοί, φωτογραφίες, ήχοι και φυσικές κινήσεις του σώματος (π.χ χειραψίες). Για παράδειγμα ο μάνατζερ της ομάδας μπορεί να δίνει οδηγίες, χρησιμοποιώντας ως σύμβολα αγγλικές λέξεις, συνήθως προφορικά ή γραπτά. Επομένως ο πομπός-μάνατζερ θα πρέπει να κωδικοποιήσει το μήνυμα σε σύμβολα, τα οποία ο δέκτης θα είναι σε θέση να κωδικοποιήσει από τη δική του πλευρά κατάλληλα. Αυτό σημαίνει λοιπόν πως τόσο ο πομπός (μάνατζερ) όσο και ο δέκτης (μέλος ομάδας) πρέπει να αποδώσουν στα σύμβολα την ίδια σημασία. Η διαδικασία αυτή είναι πολύ σημαντική για τη επιτυχή έκβαση της επικοινωνιακής διαδικασίας στα πλαίσια της ομάδας και του

²² Charles A. O'Reilly III, "Variations in Decision Makers' Use of Information Sources: The Impact of Quality and Accessibility of Information", *Academy of Management Journal*, December 1982, pp756-771.

οργανισμού. Ένα κοινό λάθος που παρατηρείται κατά τη διαδικασία αυτή απορρέει από την αίσθηση που έχουν οι άνθρωποι ότι χρησιμοποιώντας τα σύμβολα της ίδιας γλώσσας, τα σύμβολα αυτά έχουν την ίδια σημασία για όλους τους χρήστες της. Ωστόσο, η έμφυτη ασάφεια κάποιων συστημάτων συμβόλων μπορεί να οδηγήσει σε λάθη στην αποκωδικοποίηση και παρερμηνείες. Για παράδειγμα στην προφορική επικοινωνία κάποιες λέξεις έχουν διαφορετική σημασία για διαφορετικούς ανθρώπους. Αν λοιπόν ο μάνατζερ μιλάει Αγγλικά και οι υφιστάμενοί του μιλούν μόνο Γερμανικά, το μήνυμα δεν θα γίνει ποτέ κατανοητό. Το νόημα των λεγόμενων του αποστολέα του μηνύματος μπορεί να έχουν διαφορετική σημασία, καθώς εξαρτώνται και από παράγοντες, όπως εκφράσεις του προσώπου του.

- **Μετάδοση του Μηνύματος:** *Μετάδοση είναι μια διαδικασία τα σύμβολα τα οποία συνιστούν το μήνυμα στέλνονται στον δέκτη του.* Το μέσο είναι το κανάλι δια μέσου του οποίου πραγματοποιείται η μετάδοση. *Το κανάλι για την πρόσωπο με πρόσωπο συνομιλία δύο ατόμων είναι τα ηχητικά κύματα.* Η ίδια συνομιλία μπορεί να διεξαχθεί και μέσω τηλεφώνου, μόνο που στην περίπτωση αυτή τα μέσα επικοινωνίας θα αποτελούν όχι μόνο τα ηχητικά κύματα αλλά και ο ηλεκτρισμός και οι τηλεφωνικές γραμμές. Ο μάνατζερ λοιπόν μπορεί να χρησιμοποιήσει την άμεση επαφή, το τηλέφωνο, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και φωνητικά μηνύματα για να επικοινωνήσει με τα άτομα της ομάδας του.

Τα μέσα επικοινωνίας κυμαίνονται από αυτά που αναπτύσσονται σε προσωπικό επίπεδο (π.χ ομιλία ή επαφή) έως τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (εφημερίδες, περιοδικά και τηλεοπτικές μεταδόσεις). Ωστόσο, κάθε μέσο έχει διαφορετικές δυνατότητες για μεταφορά της πληροφορίας. Για παράδειγμα η κατά πρόσωπο επικοινωνία έχει πολύ περισσότερες δυνατότητες για μεταφορά του αντικειμένου της πληροφόρησης από ένα γράμμα, καθώς δεν περιορίζεται στην απλή μετάδοση λέξεων. Επιπλέον το μέσο μετάδοσης του μηνύματος καθορίζει το βαθμό επιρροής του μηνύματος προς τον δέκτη του. Έτσι, η τηλεφωνική επαφή με έναν πιθανό πελάτη έχει περισσότερες πιθανότητες να οδηγήσει σε επιτυχημένη εργασιακή συμφωνία από την επαφή μέσω ενός γράμματος. *Επομένως, είναι πάρα πολύ σημαντικό ο αποστολέας του μηνύματος να επιλέξει το μέσο που είναι πιθανό ότι θα*

ανταποκριθεί στον τύπο του μηνύματος που χρειάζεται να σταλεί και να γίνει κατανοητό.

- **Αποκωδικοποίηση του Μηνύματος:** *Αποκωδικοποίηση είναι η διαδικασία με την οποία το μήνυμα ερμηνεύει το νόημά του. Ο δέκτης του μηνύματος χρησιμοποιεί τις γνώσεις και την εμπειρία του για να ερμηνεύσει τα σύμβολα του μηνύματος λειτουργώντας, όπως ένα λεξικό ή ένα βιβλίο με κώδικες. Έτσι, ενώ μέχρι τώρα ο δέκτης του μηνύματος τηρούσε παθητική στάση, αρχίζει να δραστηριοποιείται με την αποκωδικοποίηση των φράσεων. Φυσικά, εάν ο δέκτης προσδίδει στα σύμβολα διαφορετικό νόημα από αυτό που θέλει ο αποστολέας του μηνύματος, τότε η επικοινωνιακή διαδικασία δεν μπορεί να καρποφορήσει. Στο παράδειγμά μας, εάν ο υπάλληλος δεν καταλαβαίνει τη γλώσσα ή ακόμα και μία λέξη, τότε δεν είναι σε θέση να κατανοήσει τις εντολές του μάνατζερ-πομπού και έτσι ελλοχεύει ο κίνδυνος να εκτελέσει την εργασία του με λάθος τρόπο ή να μην την εκτελέσει καθόλου.*
- **Ο Δέκτης του Μηνύματος:** *Τον δέκτη ενός μηνύματος μπορεί να αποτελέσει ένα μεμονωμένο άτομο, μία εργασιακή ομάδα, μία ολόκληρη οργάνωση ή ακόμη και ένα άτομο, το οποίο αντιπροσωπεύει μία ομάδα. Ο δέκτης λοιπόν αποφασίζει εάν θα αποκωδικοποιήσει το μήνυμα, εάν θα κάνει προσπάθεια να το κατανοήσει ή εάν θα απαντήσει σε αυτό. Επιπλέον ένα άτομο στο οποίο απευθύνεται το μήνυμα μπορεί να μην το λάβει καθόλου, ενώ ένα άλλο άτομο στο οποίο δεν απευθύνεται σκόπιμα το μήνυμα να το λάβει. Αυτό το φαινόμενο από το κανάλι επικοινωνίας και τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται από την πηγή αλλά και από το επίπεδο προσοχής του δυνητικού δέκτη. Έτσι, ο υπάλληλος μπορεί να χρησιμοποιεί την ίδια γλώσσα με τον μάνατζερ, ωστόσο να θέλει να αντιληφθεί το νόημα του μηνύματος που του στέλνει.*

Το κλειδί λοιπόν για την κατάλληλη λήψη του μηνύματος αποτελεί η καλή ακρόασή του. Εάν δηλαδή, ο δέκτης δεν δώσει την δέουσα προσοχή στον πομπό, στο μήνυμα ή το μέσο, τότε το μήνυμα χάνεται. Η προσοχή είναι μία ενεργή διαδικασία και αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την καλή επικοινωνία. Επομένως καθίσταται επιτακτική ανάγκη να υπάρχει μεγάλος

βαθμός προσοχής και προσπάθειας τόσο από την πλευρά του πομπού του μηνύματος όσο και από την πλευρά του δέκτη του. Επιπλέον η έκφραση συναισθημάτων κατά τη διάρκεια της αποστολής και λήψης του μηνύματος καταλαμβάνει σημαντικό βαθμό της επικοινωνιακής διαδικασίας. Άλλωστε, τα συναισθήματα μπορεί να αποτελούν μέρος του μηνύματος επηρεάζοντας την αποκωδικοποίησή του. Για παράδειγμα, εάν οι κατευθύνσεις του μάνατζερ είναι κωδικοποιημένες αφήνοντας την αίσθηση του συναισθηματικά επείγοντος και δοθούν υψώνοντας τον τόνο της φωνής, τότε το μέλος της ομάδας θα σπεύσει να τις ακολουθήσει. Εάν, όμως, οι ίδιες οδηγίες δοθούν με ήπιο τόνο, τότε ο δέκτης το μηνύματος δεν θα αντιληφθεί το επείγον της κατάστασης και μπορεί να μην ενεργήσει γρήγορα. Επιπλέον, καθώς το μήνυμα αποκωδικοποιείται, ο δέκτης μπορεί να αφήσει τα συναισθήματά του να αποδώσουν σε αυτό εντελώς διαφορετικό νόημα από αυτό που θα ήθελε ο πομπός του. Τέλος, η συναισθηματικά φορτισμένη ανατροφοδότηση που μπορεί να πάρει ο πομπός του μηνύματος υπάρχει πιθανότητα να επιφέρει αλλαγές σε ένα μήνυμά του που έπεται.

- **Ανατροφοδότηση:** *Η ανατροφοδότηση είναι μία διαδικασία κατά την οποία ο δέκτης του μηνύματος επιστρέφει το μήνυμα στον πομπό, κάτι που αποτελεί απόδειξη ότι το έλαβε.* Η ανατροφοδότηση ελέγχει το μήνυμα λέγοντας στην πηγή του εάν ο δέκτης έλαβε και κατάλαβε το περιεχόμενό του. Σχετικά με το παράδειγμά μας, ο υπάλληλος μπορεί να απαντήσει στις οδηγίες του μάνατζερ με μία προφορική ή γραπτή απάντηση δείχνοντας ότι κατανόησε ή όχι το περιεχόμενο του μηνύματος. Ωστόσο, με το απλό φωνητικό μήνυμα, αυτός ο κύκλος της ανατροφοδότησης λείπει, κάτι που μπορεί να δυσχεράνει την επικοινωνία.
- **Ο Θόρυβος:** *Θόρυβο μπορεί να αποτελέσει οποιαδήποτε ενόχληση που λαμβάνει χώρα κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας και η οποία συναντάται σε οποιοδήποτε στάδιό της.* Ο βασικότερος τύπος θορύβου αποκαλείται **κανάλι θορύβου** και έχει να κάνει με το μέσο της επικοινωνίας.²³ Όταν, λοιπόν, αυτή η παρέμβαση σχετίζεται με τη διαδικασία κωδικοποίησης και αποκωδικοποίησης του μηνύματος, δίνει ασαφή και ελλιπή αποτελέσματα. Τα συναισθήματα λόγου χάρη που εμπλέκονται στη

²³ See Jerry C. Wofford, Edwin A. Gerloff, and Robert C. Cummins, *Organizational Communication* (New York: McGraw-Hill, 1977).

διαδικασία της επικοινωνίας μπορεί να αποτελέσουν ένα είδος θορύβου. Έτσι, ο υπάλληλος μπορεί να μην ακούσει με ακρίβεια τις οδηγίες του μάνατζερ εξαιτίας του θορύβου που προέρχεται από ένα μηχάνημα καθαρισμού του χώρου.

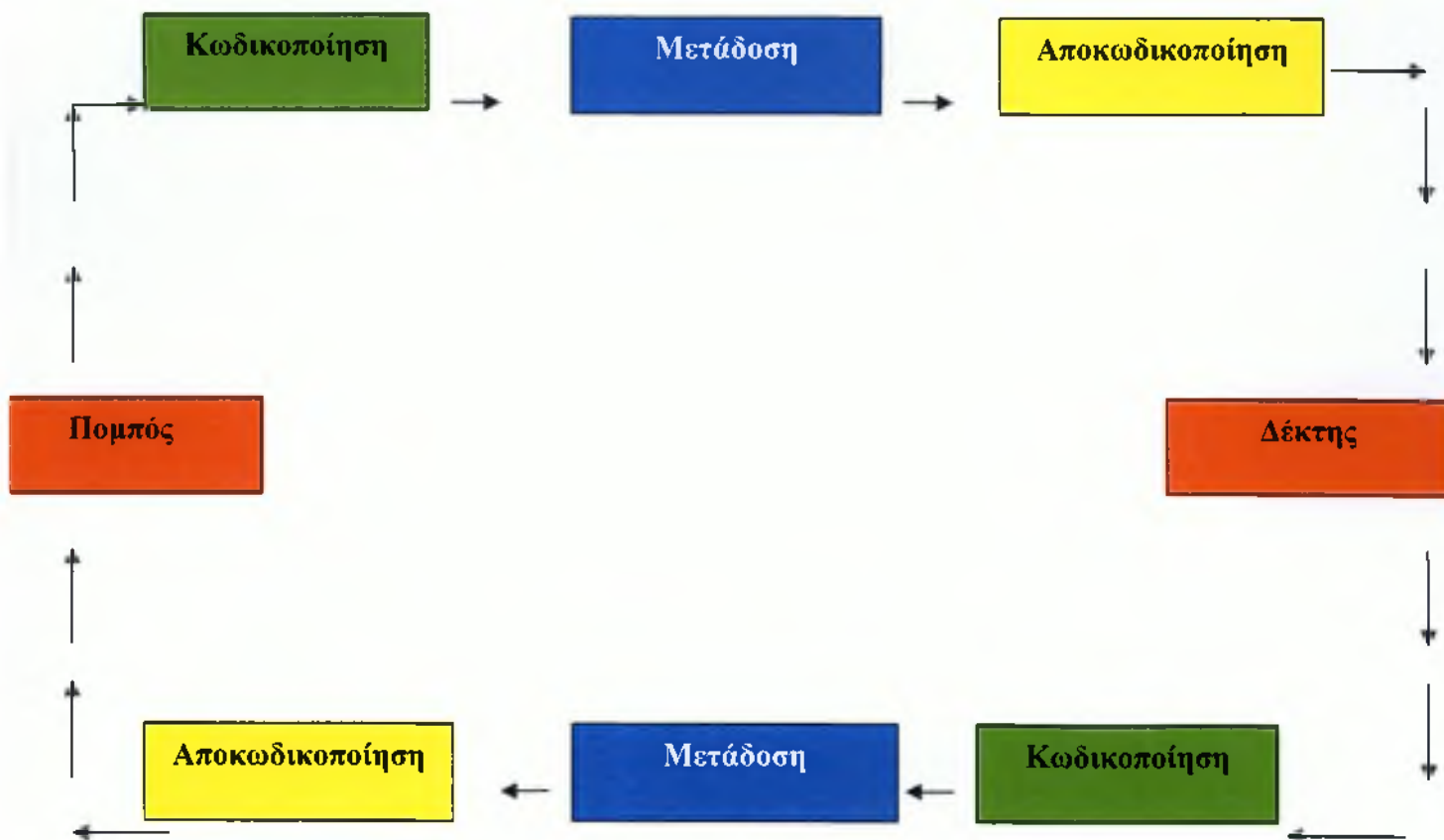
Η επικοινωνιακή διαδικασία λαμβάνει χώρα, όταν η πληροφορία ή το νόημά της έχει μοιραστεί τουλάχιστον ανάμεσα σε δύο άτομα. Έπειτα, πρέπει να συμπεριλάβει την απάντηση από το δέκτη του μηνύματος, ο οποίος με τη σειρά του οφείλει να στείλει πίσω το δικό του μήνυμα στον αποστολέα του. Βέβαια, ο πομπός δεν είναι σε θέση να γνωρίζει εάν το μήνυμα έχει διαβιβαστεί με τον τρόπο που επιθυμούσε, εάν δεν υπάρξει ανατροφοδότηση από τον δέκτη του.

Στο σχήμα που ακολουθεί απεικονίζεται η παραπάνω επικοινωνιακή διαδικασία

Σχήμα 2

Η διαδικασία της επικοινωνίας

Αποστολή Μηνύματος

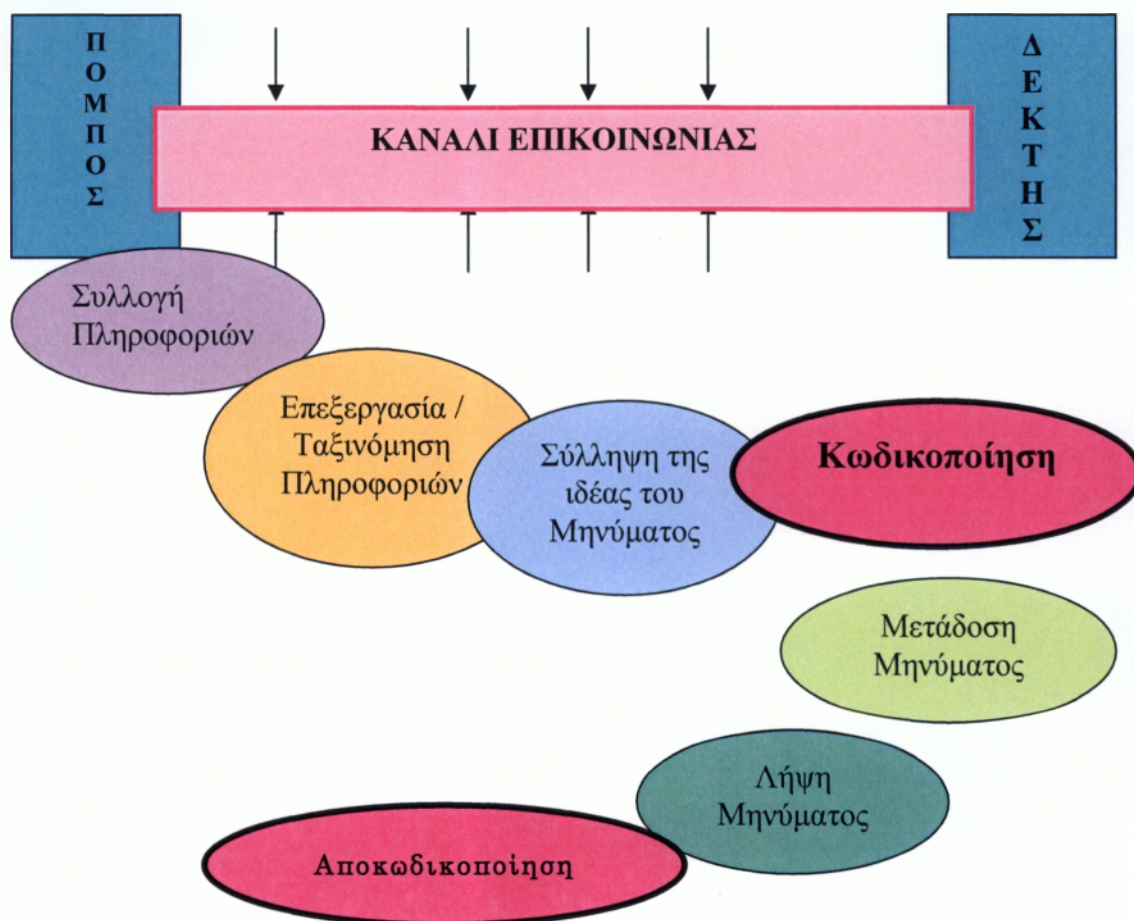


Η διαδικασία η οποία θα ακολουθηθεί για την αποστολή και λήψη του μηνύματος, μοιάζει με μία αλυσίδα. Έτσι, όπως οι διαφορετικοί κρίκοι μιας αλυσίδας είναι αλληλένδετα μεταξύ τους, έτσι και η διαδικασία της επικοινωνίας αποτελείται από διάφορες φάσεις οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους επηρεάζοντας άμεσα η μία την έκβαση της άλλης.

Η διαδικασία της Επικοινωνίας:

ΘΟΥΡΥΒΟΣ

Σχήμα 3



Είναι απαραίτητο να μιλήσουμε λίγο διεξοδικότερα για τις διαφορετικές αυτές φάσεις της διαδικασίας της επικοινωνίας. Σύμφωνα με το παραπάνω σχεδιάγραμμα (Σχήμα2), βλέπουμε ξεκάθαρα την πορεία που ακολουθεί το μήνυμα από την αποστολή του μέχρι την παραλαβή του. Πριν προχωρήσουμε στην επιμέρους

ανάλυση του σχήματος, θα πρέπει να αναφερθούμε λεπτομερώς στην αρχική φάση της σύλληψης και της μορφοποίησης του μηνύματος.

2.6 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΜΕΣΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Στα πλαίσια της επιχειρησιακής επικοινωνίας, η οποία και εφαρμόζεται και στην περίπτωση μιας ομάδας, θεμέλιο λίθο αποτελεί η κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων για την συλλογή πληροφοριών. Είναι τόσο σημαντικό το γεγονός αυτό, ώστε επηρεάζει άμεσα την απόδοσή τους στον ρόλο που τους έχει αποδοθεί στα πλαίσια της ομάδας.

Παρακάτω θα γίνει μία προσπάθεια συνοπτικής προσέγγισης κάποιων τρόπων, οι οποίοι χρησιμοποιούνται προκειμένου να διεξαχθεί η επικοινωνία ανάμεσα στη διοίκηση και τις εργασιακές ομάδες του οργανισμού^{24, 25}.

- **Έρευνα για τις Απόψεις των Εργαζομένων:** Η έρευνα αυτή αποσκοπεί κυρίως στη διάγνωση των αναγκών των εργαζομένων σε διάφορα επίπεδα. Έτσι, μέσ' απ' αυτή τη διαδικασία γίνεται μία προσπάθεια για τη βελτίωση τόσο του ηθικού και της ψυχολογίας των εργαζομένων όσο και του εξοπλισμού των διαφόρων τμημάτων στα πλαίσια της ομαδικής εργασίας.
- **Πληροφοριακές Συναντήσεις:** Πρόκειται για συναντήσεις με χαρακτήρα πληροφορικό-ενημερωτικό. Κατά τη διάρκεια των συναντήσεων αυτών τα μέλη της ομάδας ενημερώνονται για την πορεία των εργασιών, για τους στόχους και τις επιδιώξεις τόσο της ομάδας τους όσο και ολόκληρης της οργάνωσης. Η παραπάνω διαδικασία αφορά όλα τα άτομα ανεξάρτητα από τη θέση, το ρόλο ή τις δραστηριότητές τους.
- **Επιστολές προς τους Εργαζομένους:** Αυτή η μορφή εσωτερικής επικοινωνίας έχει προσωπική χροιά. Απευθύνεται μεμονωμένα σε κάθε άτομο και συνήθως αναφέρεται σε θέματα απόδοσης ή επίπληξης των ατόμων για συγκεκριμένες συμπεριφορές ή ενέργειές τους στα πλαίσια της ομάδας. Οι επιστολές αποτελούν αυστηρά προσωπικό δεδομένο του κάθε ατόμου και γι' αυτό το λόγο το περιεχόμενό τους γίνεται γνωστό μόνο στον παραλήπτη τους και τον άμεσο προϊστάμενό του.

²⁴ Kimble, C., Li, F., and Barlow, A. (2000) Effective virtual teams through communities of Practice. Unpublished manuscript, Strathclyde Business School, University of Strathclyde, Glasgow, Scotland.

²⁵ Dartnell(2000) "Office Administration Handbook" New York: McGraw-Hill

- **Σύστημα των Εισηγήσεων:** Με το σύστημα αυτό τα μέλη της ομάδας έχουν τη δυνατότητα να συλλέξουν μια μεγάλη ποσότητα πληροφοριακού υλικού. Πρόκειται για μία από τις σημαντικότερες πηγές πληροφόρησης των μελών της ομάδας, καθώς, εκτός από τη συλλογή πληροφοριών, υπάρχει η δυνατότητα ανταλλαγής ιδεών και απόψεων, όπως επίσης δίνεται το έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση των κινήσεων και στόχων της ομάδας.
- **Εκδόσεις – Δημοσιεύσεις:** Πρόκειται για έναν εσωτερικό τρόπο επικοινωνίας της εργασιακής ομάδας. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις οι εκδόσεις διευκολύνουν την επικοινωνία της ομάδας τόσο με τις άλλες εργασιακές ομάδες, και κατ' επέκταση το σύνολο του οργανισμού, όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον.
- **Παροχή συμβουλών στα μέλη της ομάδας:** Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται αποκλειστικά ως επικοινωνιακή διαδικασία μέσα στα πλαίσια της ομάδας. Στηρίζεται στην άμεση επαφή με τα μέλη της ομάδας και τους παρέχει ένα σύστημα συμβουλών και υποστήριξης. Τα θέματα τα οποία πραγματεύεται άπτονται των εξωτερικών γεγονότων που επηρεάζουν ωστόσο τη λειτουργία της ομάδας αλλά και προβλημάτων και καταστάσεων εντός του εργασιακού χώρου.
- **Συνέντευξη:** Πρόκειται ξεκάθαρα για ένα είδος εσωτερικής επικοινωνίας στα πλαίσια μιας εργασιακής ομάδας. Έχει το στοιχείο της προσωπικής επικοινωνίας-επαφής ανάμεσα στον συνεντευκτή και τον συνεντευξιζόμενο. Αυτό το είδος επικοινωνίας χρησιμεύει κυρίως σε θέματα αξιολόγησης. Συγκεκριμένα όταν οι επιχειρήσεις κάνουν ετήσιους απολογισμούς σε σχέση με το προσωπικό, χρησιμοποιούν τις άμεσες συνεντεύξεις, προκειμένου να δουν το πώς νοιώθουν για παράδειγμα οι διάφορες ομάδες και κυρίως οι συμμετέχοντες μεταξύ τους αλλά και σε σχέση με τους προϊσταμένους τους. Συγχρόνως δίνουν τη δυνατότητα της αξιολόγησης στους εργαζόμενους και σε σχέση με την ομάδα που ανήκουν αλλά και γενικότερα σε σχέση με τον οργανισμό στο σύνολο του.
- **Οπτικοακουστικά μέσα Επικοινωνίας:** Τα οπτικοακουστικά μέσα επικοινωνίας (Audiovisual) αποτελούν ένα παραστατικό τρόπο απεικόνισης των διαδικασιών και του τρόπου λειτουργίας της ομάδας. Αποτελούν έναν

ισχυρό μέσο, το οποίο ενισχύει απόλυτα το μήνυμα που η ομάδα θέλει να περάσει στα μέλη της. Στα οπτικοακουστικά μέσα εντάσσονται οι αφίσες, οι οργανωτικοί χάρτες, οι προβολές ταινιών της ομάδας, κλπ.

Η επικοινωνία ενώνει άτομα και ομάδες σε ένα κοινωνικό σύστημα. Σε πρώτη φάση λοιπόν η επικοινωνιακή διαδικασία είναι συνδεδεμένη με τα καθήκοντα των ατόμων και συνεπώς την αναπτυξιακή διαδικασία του οργανισμού. Έτσι, τα άτομα λαμβάνουν μέσω των δικτύων τις πληροφορίες που τους είναι απαραίτητες για να εκτελέσουν σωστά την εργασία τους και να συνεργαστούν με τα άλλα άτομα. Με την πάροδο του χρόνου αυτές οι σχέσεις επικοινωνίας εξελίσσονται σε ένα σύγχρονο κοινωνικό σύστημα, το οποίο απαρτίζεται από επικοινωνιακά δίκτυα μικρών ομάδων και από μεγαλύτερα δίκτυα, όπως είναι οι ίδιες οι οργανώσεις. Αυτές οι κατασκευές δικτύων επικοινωνίας συνδράμουν τόσο στη ροή και το περιεχόμενο της επικοινωνίας όσο και στη δομή του ίδιου του οργανισμού.²⁶ Τέλος, οι τρόποι και το περιεχόμενο της επικοινωνίας στηρίζει την κουλτούρα, τα πιστεύω, και το σύστημα αξιών της ομάδας και του οργανισμού συμβάλλοντας στην καλή λειτουργία του.

Δίκτυα Επικοινωνίας Μεταξύ Μικρών Ομάδων.

Η διερεύνηση της διαπροσωπικής επικοινωνίας μέσα στις μικρές ομάδες μπορεί να γίνει μέσα από τη μελέτη των μορφών επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της εργασίας, όπως επίσης και από τη ροή της πληροφορίας από κάποια μέλη της προς την ομάδα ως σύνολο.²⁷

A. Στο **Σύστημα «ρόδα»** (wheel network) η πληροφορία ρέει ανάμεσα στο άτομο που βρίσκεται στο τέλος της συζήτησης και σε αυτό που βρίσκεται στο μέσο. Τα άτομα λοιπόν που βρίσκονται στα άκρα του επικοινωνιακού μηνύματος δεν επικοινωνούν απευθείας μεταξύ τους. Αυτό το είδος επικοινωνίας είναι χαρακτηριστικό για μία εργασιακή ομάδα, στην οποία τα μέλη δεν αναπτύσσουν άμεσα την επικοινωνιακή διαδικασία, αλλά η τελευταία διεξάγεται μέσω του μάνατζερ της ομάδας.

²⁶ Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed. (New York: John Wiley and Sons, 1978)

²⁷ Wofford, Gerliff, and Cummins, *Organizational Communication*; and Marvin E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, 3rd ed., New York: McGraw-Hill, 1981, pp 150-161

Β. Στο **Σύστημα «αλυσίδα»** (chain network) τα άτομα επικοινωνούν με όλους τους άλλους, ανώτερους ή κατώτερους, εκτός από τα άτομα που βρίσκονται στα άκρα της επικοινωνίας. Τα τελευταία μπορούν να επικοινωνήσουν με ένα μόνο άτομο. Αυτό το σύστημα επικοινωνίας εφαρμόζεται όπου υπάρχει κάθετη ιεραρχία, στην οποία το μεγαλύτερο μέρος του πληροφοριακού υλικού κατευθύνεται είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω κατά μήκος της αλυσίδας.

Γ. Κάθε άτομο στο **κυκλικό σύστημα** (circle network) έχει τη δυνατότητα να επικοινωνεί με οποιοδήποτε άτομο και από τις δύο πλευρές αλλά όχι με κανέναν άλλο.

Δ. Τέλος, το **σύστημα «όλων των δικτύων»** (all-channel network) όλα τα άτομα επικοινωνούν με όλες τις κατευθύνσεις και με οποιοδήποτε μέλος. Αυτό το σύστημα επικοινωνίας συναντάται στις άτυπες ομάδες, οι οποίες δεν έχουν τυπική δομή, ηγέτη ή καθήκοντα που πρέπει να εκτελεστούν.

Η επικοινωνία μπορεί πιο εύκολα να διαστρεβλωθεί από τους λεγόμενους «θορύβους», όταν το πληροφοριακό υλικό έχει μεγάλο όγκο ή η απόσταση που πρέπει να διανύσει είναι μεγάλη. Η τεχνολογική εξέλιξη με τα προηγμένα ηλεκτρονικά συστήματα, όπως E-mails και άλλα ηλεκτρονικά δίκτυα, μειώνουν το φαινόμενο. Ωστόσο, μία σχετικά κεντρική θέση στην επικοινωνία δίνει στο άτομο τη δυνατότητα να έχει επαφή με όλο και περισσότερα άτομα, μπορεί να ελέγχει τη ροή της πληροφορίας και έχει την ευκαιρία να γίνει ίσως και ο ηγέτης της ομάδας. Αυτή η ηγετική θέση είναι εντελώς ξεχωριστή και μακριά από τη δομή της τυπικής ομάδας. Παρόλα αυτά η κεντρική θέση σε μια ομάδα μπορεί μακροπρόθεσμα να εξελιχθεί και σε ηγετική για μία τυπική ομάδα.

Τα δίκτυα επικοινωνίας σχηματίζονται αυτόματα ή φυσιολογικά ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στους εργαζόμενους. Τα δίκτυα αυτά σπάνια είναι μόνιμα και αλλάζουν καθώς τα καθήκοντα των ατόμων και οι αλληλεπιδράσεις τους μεταβάλλονται. Το έργο αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη διαμόρφωση της μορφής του δικτύου της επικοινωνίας. Έτσι, εάν το πρωταρχικό έργο της ομάδας είναι η λήψη αποφάσεων, το σύστημα «όλων των δικτύων» μπορεί να αναπτυχθεί προκειμένου να συγκεντρωθούν οι κατάλληλες πληροφορίες και να εκτιμηθούν όλες οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις.

Για την πραγματοποίηση της επικοινωνίας πρέπει να συντελέσουν τουλάχιστον δύο πρόσωπα, ο εκδότης του μηνύματος και ο αποδέκτης του.

Η επικοινωνία μέσα στην οργάνωση μπορεί να έχει τρεις κύριες κατευθύνσεις²⁸:

- **Καθοδική Επικοινωνία.** η οποία ξεκινάει από κάποιο ανώτερο κλιμάκιο και κατευθύνεται προς ένα ή περισσότερα κατώτερα κλιμάκια. Οι Fisher, K. and Fisher, M. (1998) διατύπωσαν την άποψη πως η καθοδική επικοινωνία ως προς το περιεχόμενο της διακρίνεται σε πέντε τύπους: α. *τις οδηγίες*, οι οποίες αφορούν το τι πρέπει να γίνει και πως πρέπει να γίνει, β. *τη λογική* του απαιτούμενου έργου, που συνίσταται στο πως αυτό συνδέεται με την όλη λειτουργία της οργάνωσης, γ. *τις διαδικασίες*, που αναφέρονται σε κανόνες, πρακτικές μεθόδους επιτέλεσης του έργου, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, δ. *την ανατροφοδότηση*, η οποία αφορά τη μέχρι τώρα επίδοση του ατόμου ή της ομάδας και ε. *την ιδεολογική ενημέρωση*, η οποία αφορά το αίσθημα του στόχου και του σκοπού. Η καθοδική επικοινωνία μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε προφορικά, μέσω τηλεφώνου ή συνάντησης, είτε γραπτά, με εντολές και οδηγίες. Το βασικό μειονέκτημα που εμφανίζει αυτός ο τρόπος επικοινωνίας, είναι το ότι αποτελεί μονόδρομο, με συνέπεια να μειώνεται η αποτελεσματικότητα του και να δίνει αφορμή για την ανάπτυξη ψιθύρων ή φημών.
- **Ανοδική Επικοινωνία.** η οποία ξεκινάει από τα κατώτερα κλιμάκια και κατευθύνεται προς τα ανώτερα. Αυτός ο τρόπος επικοινωνίας μπορεί να έχει τη μορφή ερωτήσεων, παραπόνων ή παρατηρήσεων. Θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για την οργάνωση και γι' αυτό το λόγο πρέπει να ενθαρρύνεται η υιοθέτηση της. Ωστόσο, ο ανοδικός τρόπος επικοινωνίας πρέπει να χρησιμοποιείται με μέτρο, κάτι που συνεπάγεται τη μετάβαση της ίδιας της διοίκησης στους εργασιακούς χώρους. Σε διαφορετική περίπτωση, η άκριτη υιοθέτηση της παρεμποδίζει ουσιαστικά την επικοινωνία.
- **Πλάγια ή Οριζόντια Επικοινωνία.** η οποία αναφέρεται στην επικοινωνία μεταξύ των ατόμων, τα οποία ανήκουν στα ίδια επίπεδα ή κλιμάκια της οργάνωσης. Πρόκειται στην ουσία για μια άτυπη μορφή επικοινωνίας, η οποία πραγματοποιείται με συζητήσεις, τηλεφωνικές συνδιαλέξεις ή ανταλλαγή σύντομων σημειωμάτων. Η πλάγια επικοινωνία είναι συνήθως ταχύτερη, όμως υπόκειται σε διαστρεβλώσεις και παρερμηνείες.

²⁸ Fisher, K. and Fisher, M. (1998). The distributed mind. New York: American Management Association.

Ο όρος δίκτυα επικοινωνίας (Networks of Communication) αναφέρεται στο βαθμό πρόσβασης που έχουν τα μέλη μια οργάνωσης στους διαύλους επικοινωνίας, δηλαδή στο πόσο μπορούν αυτά να παρέμβουν στην επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας. Τα πιο συνηθισμένα δίκτυα επικοινωνίας εμφανίζουν διαφορές ως προς το βαθμό κεντρικότητας τους (συγκέντρωση ή αποκέντρωση), δηλαδή το βαθμό που κάποιο άτομο ή άτομα έχουν περισσότερες διαύλους επικοινωνίας από κάποια άλλα στο ίδιο δίκτυο. Η αποτελεσματικότητα των δικτύων επικοινωνίας εξαρτάται από τη μορφή του έργου (δύσκολο ή εύκολο έργο).

Η επιλογή του κατάλληλου και αποδοτικότερου δικτύου επικοινωνίας αποτελεί συνισταμένη πολλών παραγόντων. Γιατί κάποια από αυτά εξασφαλίζουν ταχύτητα στη λήψη των αποφάσεων, δεν έχουν όμως ακρίβεια στη ποικιλία και στη διοίκηση. Άλλα πάλι ανεβάζουν το ηθικό της ομάδας, όμως έχουν μικρή ταχύτητα στη λήψη των αποφάσεων. Συνεπώς η επιλογή του κατάλληλου δικτύου επικοινωνίας εξαρτάται από τις επιδιώξεις και τους στόχους της ομάδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι διάφορες εταιρίες, λειτουργούν διαφορετικά στη φιλοσοφία αλλά και στις πολιτικές που χρησιμοποιούν στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Στο προεπιλεγμένο θεωρητικό πεδίο το οποίο και εξετάζουμε, οι εταιρίες έχουν διαφορετική οπτική. Άλλες έχουν δηλαδή συγκεκριμένο τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων το οποίο ασχολείται με την στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού όπως και με τις εσωτερικές εργασιακές σχέσεις. Σε σχέση με τις εξωτερικές πηγές στελέχωσης και ειδικά ότι αναφέρεται στους πωλητές, κάποια από τα χαρακτηριστικά τα οποία ζητάει μια εταιρία είναι τα εξής²⁹:

Πληροφορίες για τον υποψήφιο

1. Τρία χρόνια προϋπηρεσίας στο χώρο.
2. Ανώτατη Σχολή Θετικών Επιστημών.
3. Άδεια οδήγησης.
4. Εντοπιότητα

Συγκεκριμένα η διαδικασία επιλογής σχεδιάζεται ως εξής: Ο υπεύθυνος προσωπικού λαμβάνει όλα τα βιογραφικά τα αξιολογεί και καταλήγει σε κάποιους υποψήφιους τους οποίους και καλεί, προκειμένου να επιλέξει κάποιους από αυτούς. Η τελική συνέντευξη γίνεται με τον υπεύθυνο του ενδιαφερόμενου τμήματος. Η διαδικασία είναι ευέλικτη, το πρόβλημα για πολλές εταιρίες είναι ότι η αξιολόγηση γίνεται από τον Διευθυντή προσωπικού οπότε υπάρχει η πιθανότητα ο υπεύθυνος του ενδιαφερόμενου τμήματος να την κρίνει λανθασμένη, όποτε να θεωρηθεί αναγκαίο να ξανακαλέσουν όλους τους υποψήφιους για επανεξέταση αυτό δημιουργεί προβλήματα χρόνου και κόστους.

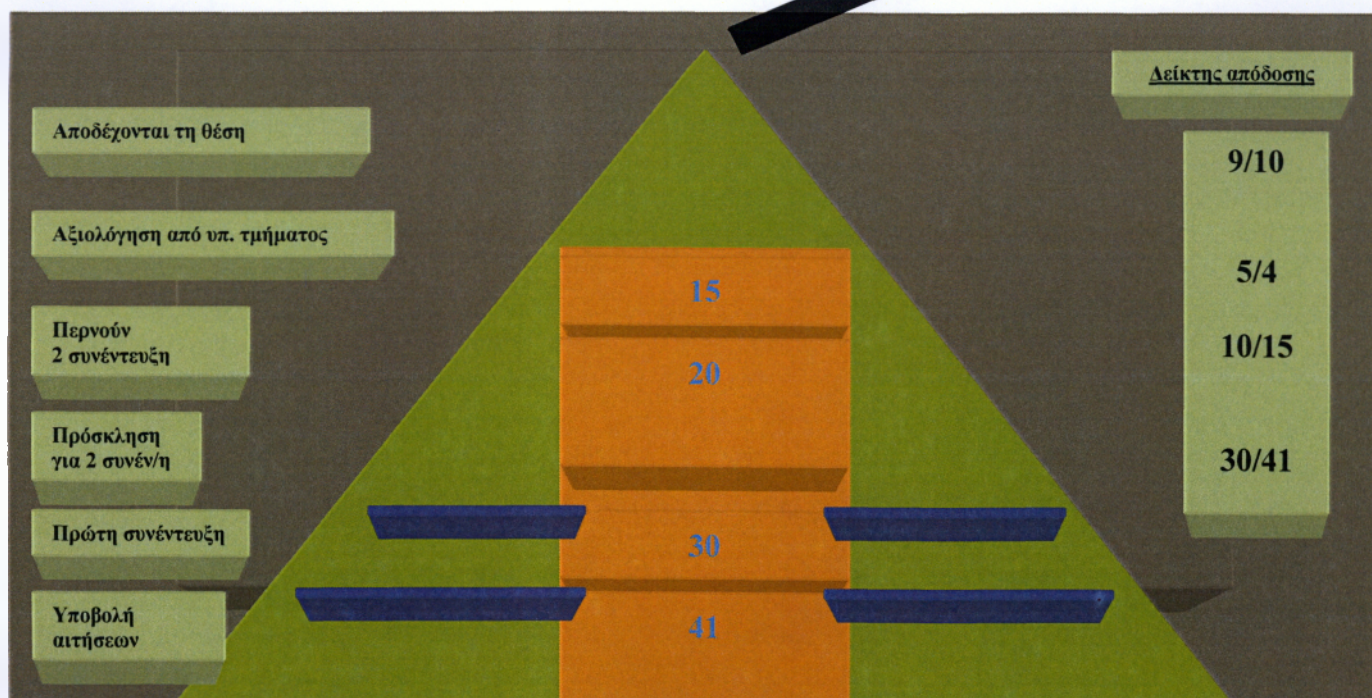
²⁹ R.L.Mathis&Jackson(1994), Human Resource Management, West Publication Corporation, N.Y.

Τα θετικά και αρνητικά της προσέλκυσης στελεχών από το εξωτερικό περιβάλλον, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

<u>Πλεονεκτήματα</u>	<u>Μειονεκτήματα</u>
Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης	
1. Οι εξωτερικοί φέρουν νέες ιδέες στην εταιρεία-βοηθούν στην έρευνα και ανάπτυξη.	1. Ρίσκο επιλογής.
2. Τα νέα στελέχη έχουν ποιο αυξημένο ηθικό, και όρεξη για δουλειά.	2. Προβλήματα ηθικού στα εσωτερικά στελέχη που δεν προήχθησαν.
3. Δεν υπάρχει πίεση από ομάδα συμφερόντων.	3. Χρόνος προσαρμογής
4. Αλλαγή νοοτροπίας	4. Κόστος εκπαίδευσης
	5. Διαφορετικές απόψεις υπεύθυνος προσωπικού με υπεύθυνους τμημάτων

Με βάση τα συστήματα τα οποία χρησιμοποιούν οι εταιρείες συνήθως ο δείκτης προσέλκυσης νέων υποψήφιων είναι ο εξής³⁰:

ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ
ΥΠΕΥΘΥΝΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑ

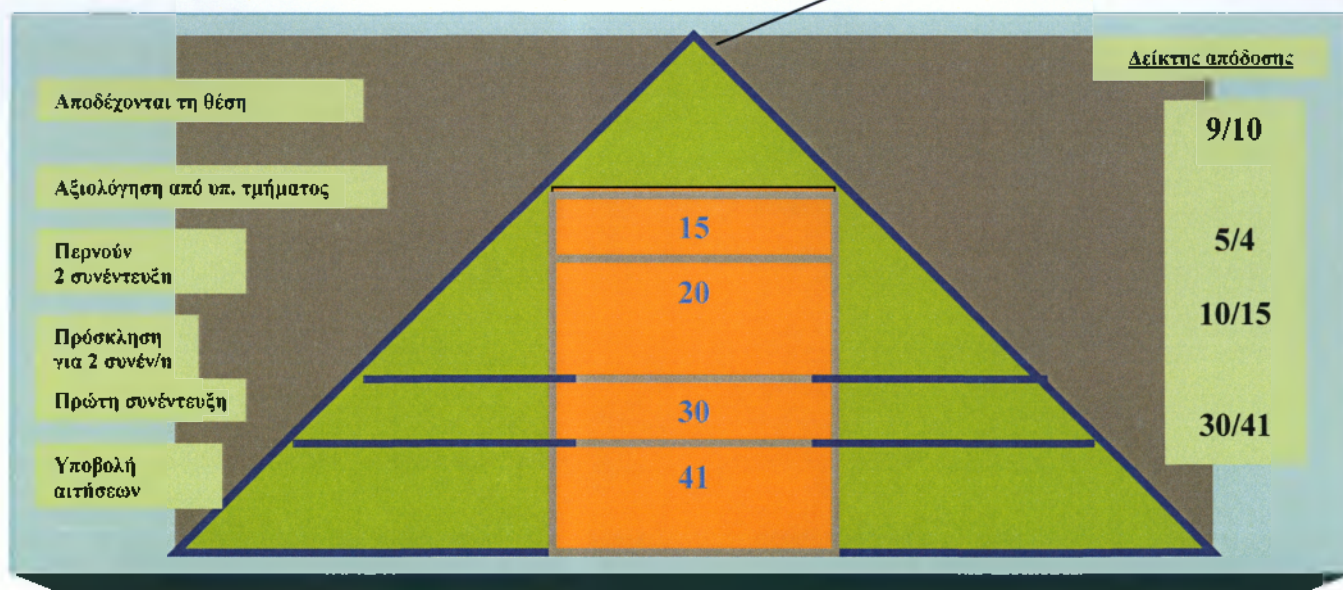


Τα θετικά και τα αρνητικά της προσέλκυσης στελεχών από το εσωτερικό περιβάλλον, παρουσιάζονται στο παρακάτω πίνακα:

<u>Πλεονεκτήματα</u>	<u>Μειονεκτήματα</u>
Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης	
1. Η εταιρία γνωρίζει τα στελέχη, δεν υπάρχει ρίσκο στην επιλογή τους	1. Δεν φρεσκάρονται οι αντιλήψεις και οι ιδέες
2. Τα στελέχη της εταιρίας νοιώθουν ασφάλεια	2. Η σιγουριά μειώνει την εσωτερική ανταγωνιστικότητα.
3. Λιγότερος χρόνος προσαρμογής	Ομάδες συμφερόντων που πιέζουν στο εσωτερικό της εταιρίας.
4. Αποφυγή εσωτερικών αντιδράσεων λόγω διαφορετικών απόψεων.	3. Αρνητικό κλίμα αν η επιλογή γίνεται από έναν.
5. Παρόμοια φιλοσοφία	4. Όχι αλλαγές στη διοίκηση
5. Αποκέντρωση εξουσιών	

**ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ
ΕΞΟΥΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΑΠΟ
ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΕΤΑΙΡΙΑΣ**

Εδώ ο δείκτης προσέλκυσης διαφέρει. Συγκεκριμένα^{31,32}:



³¹ D.A Cenzo&S.P.Robbins (1996), Human Resource Management, J.Wiley&Sons Inc., New York

³² C.D Fisher, et. Al (1996), Human Resource Management, Gevena

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Βασικό κομμάτι του HRM είναι η ανάπτυξη εργαζομένων σε ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον. Η ανάπτυξη περιλαμβάνει και την εκπαίδευση. Με βάση αυτό θα αναπτύξουμε το θεωρητικό μέρος της έρευνάς μας, αναφερόμενοι στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη καθορίζουν μια σχεδιασμένη προσπάθεια από έναν οργανισμό προκειμένου να απλοποιήσει τις γνωστικές ικανότητες των εργαζομένων.³³

4.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΑΝΩ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Οι οργανισμοί παγκοσμίως επενδύουν κάθε χρόνο 100 δισεκατομμύρια δολάρια στην εκπαίδευση του προσωπικού. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη παρουσιάζεται μέσα από διάφορους τρόπους. Ένας εκ των βασικότερων είναι η μάθηση πάνω στη δουλειά. Ένας πεπειραμένος εργαζόμενος παίρνει δίπλα του ένα νέο εργαζόμενο και κάτω από την επίβλεψή του δείχνει πώς πρέπει να εργαστεί.

Η πάνω στην εργασία ανάπτυξη έχει πολλά πλεονεκτήματα όπως:³⁴

- 1) Μειωμένα κόστη για εκπαιδευτικό υλικό.
- 2) Ταχύτητα στην εκπαίδευση και αποτελεσματικότητα.
- 3) Ανάπτυξη εσωτερικών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ παλαιών και νέων εργαζομένων.

Ένας τύπος της πάνω στην εργασία εκπαίδευσης, είναι οι μετακινήσεις υπαλλήλων μέσα στον οργανισμό ώστε να τους δοθεί η δυνατότητα να μάθουν συγχρόνως διαφορετικά αντικείμενα. Αυτή η διασταυρωμένη εκπαίδευση μπορεί να τοποθετήσει έναν εργαζόμενο σε μια νέα θέση από λίγες ώρες μέχρι και ένα χρόνο και να βοηθήσει τον εργαζόμενο να αναπτύξει νέες ικανότητες δίνοντας και στον οργανισμό περισσότερη ευελιξία.

³³ Bernard Keys and Joseph Wolfe, "Management Education and development: Current Issues and Emerging Trends". Journal Of Management 14 (1988) , 205-229.

³⁴ William J. Rothwell and H.C. Kazanas, Improving On –The-Job Training : How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Programm (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1994).

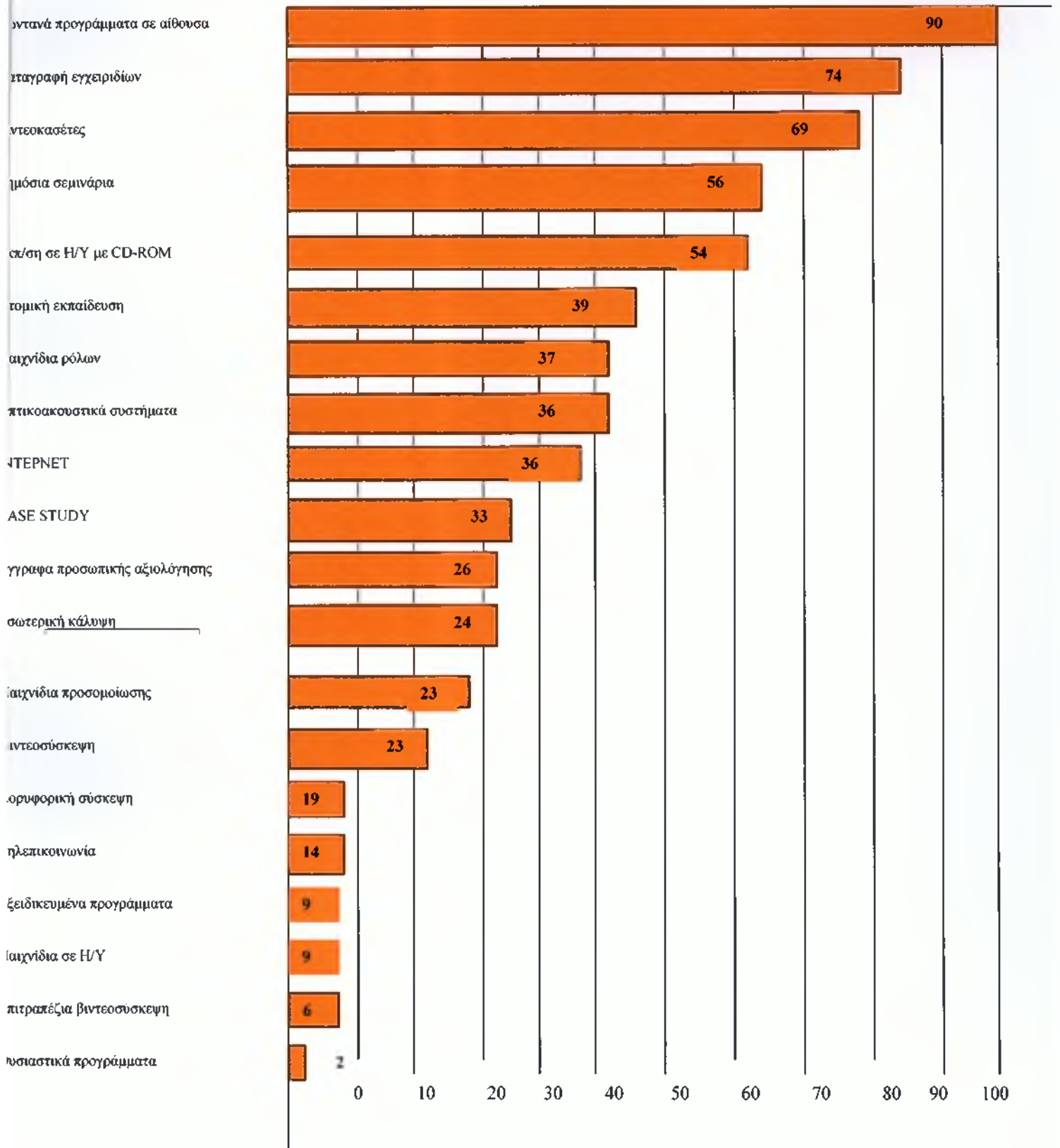
*Ένας άλλος τύπος της εκπαίδευσης πάνω στην εργασία , είναι η **διδασκαλία** , στην οποία ένας πιο έμπειρος εργαζόμενος αναλαμβάνει να διδάξει νέους ή άπειρους συνάδερφούς του. Για παράδειγμα στην εταιρία General Electric υπήρξε ένα πρόβλημα διδασκαλίας από πάνω προς τα κάτω, για παλαιότερους εργαζομένους αλλά και για προϊσταμένους με λίγες γνώσεις στους υπολογιστές. Συγχρόνως στο τμήμα υπήρχαν και νεότερα άτομα τα οποία γνώριζαν από ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Το κράμα παλαιών και νέων βοήθησε στην καλύτερη διδασκαλία των υπολογιστών για την εταιρία.³⁵*

Άλλες Εκπαιδευτικοί Μέθοδοι είναι οι ακόλουθες:

- 1) Οριοθετημένη εκπαίδευση, στην οποία οι νεοεισερχόμενοι μαθαίνουν για την κουλτούρα, τα ήθη και τους στόχους του οργανισμού.
- 2) Εκπαίδευση σε τάξη. Συμπεριλαμβάνει μαθήματα, ταινίες, οπτικοακουστικά μέσα και προσομοίωση.
- 3) Αυτοκατευθυνόμενη μάθηση. Προγραμματισμένες μέθοδοι που συμπεριλαμβάνουν τεστ στα οποία μέσα από την απάντηση ερωτήσεων, ο εργαζόμενος μαθαίνει.
- 4) Εκπαίδευση με βάση τον ηλεκτρονικό υπολογιστή. Ο εργαζόμενος, δουλεύοντας μέσω του ηλεκτρονικού υπολογιστή, και χρησιμοποιώντας, teletraining μέσα, μαθαίνει σε σχέση με το αντικείμενο της δουλειάς του.

³⁵ Matt Murray “GE Mentoring Program Turns Underlings Into Teachers of The Web”, The Wall Street Journal (February 15, 2000) , B1 , B16.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ



Source: Data from "Industry Report 1999" Training 36, copyright 1999, Bill Communications and Minneapolis, Minn.

4.2 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΕΚ ΤΩΝ ΕΣΩ

Μια άλλη μέθοδος ανάπτυξης προσωπικού, είναι η προώθηση εκ των έσω, η οποία βοηθάει τις εταιρίες, να δημιουργούν αξιόμαχους, εργαζόμενους. Η συγκεκριμένη μέθοδος προωθεί τον ανταγωνισμό, το αίσθημα ευθύνης, και βοηθάει τους εργαζόμενους να αναπτύσσουν νέες ικανότητες. Μία τεχνική για την προώθηση εκ των έσω, είναι το job posting το οποίο σημαίνει ότι ανακοινώνονται οι θέσεις στο εσωτερικό της εταιρίας με σημειώματα στους πίνακες ή στις εκδόσεις της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι, μπορούν να επισκεφτούν το τμήμα προσωπικού και να αιτηθούν για τις νέες θέσεις.

4.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η αξιολόγηση, είναι ένα άλλο μέσο που βοηθάει στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει βήματα όπως παρατήρηση, και κρίση απόδοσης. Μέσα από τις συγκεκριμένες διαδικασίες, η εταιρία, κατανοεί τη δυναμική του εργαζόμενου. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, οι manager παρακολουθούν την απόδοση των εργαζομένων, και τους αξιολογούν . Μέσα από το σύστημα αξιολόγησης μπορούν να επιδοθούν αμοιβές και bonus στους εργαζόμενους. Οι σύγχρονες μελέτες απλά έδειξαν ότι είναι λάθος να συνδέονται οι αμοιβές με την απόδοση. Ο λόγος έχει να κάνει, με το ότι η υψηλή απόδοση είναι κάτι το οποίο πρέπει να είναι μόνιμο, ενώ οι αμοιβές, δεν μπορούν να δίνονται συνεχώς από την επιχείρηση.

Καταλήγοντας, μπορούμε να πούμε ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού οριοθέτησε **δύο πλεονεκτήματα σε σχέση με την απόδοση**. Το πρώτο είναι ότι η αξιολόγηση της απόδοσης **δημιουργεί βαθμίδες μέσα στην επιχείρηση**. Και το δεύτερο η αξιολόγηση απόδοσης, **δίνει στοιχεία για το προφίλ του εργαζομένου**.

4.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ, ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΘΕΣΗ

Για να μπορέσει ο manager να αξιολογήσει αξιοκρατικά έναν εργαζόμενο, θα πρέπει να γνωρίζει εάν ο ρόλος που έχει μέσα στην επιχείρηση του ταιριάζει.

Για παράδειγμα, ένας αθλητικός manager μπορεί να αξιολογήσει την απόδοση ενός αθλητή όταν αυτός παίζει στη θέση που του ταιριάζει. Μια πρόσφατη μελέτη, έδειξε ότι η απόδοση σε σχέση με τη θέση, μπορεί να αξιολογηθεί καλύτερα μέσω του μοντέλου, των 360 μοιρών.

Το συγκεκριμένο μοντέλο είναι μια διαδικασία η οποία συμπεριλαμβάνει την αυτοαξιολόγηση του εργαζομένου, σε σχέση με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που έχει. Συγχρόνως, το συγκεκριμένο μοντέλο δίνει τη δυνατότητα στην αξιολόγηση να συμπεριληφθούν και άλλοι φορείς από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όπως υπεύθυνοι τμημάτων, μέτοχοι, πελάτες, κτλ.³⁶

4.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΛΑΘΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ

Παρ' ότι πιστεύουμε ότι ο manager αξιολογεί αντικειμενικά τον εργαζόμενο, δυστυχώς αυτό δεν ισχύει πάντα.

Ένας από τους μεγαλύτερους κινδύνους είναι τα στερεότυπα τα οποία χαρακτηρίζουν τον κάθε άνθρωπο και επηρεάζουν την κρίση του. Με βάση αυτά, πολλές φορές οι manager κάνουν λάθος για τις ικανότητες των εργαζομένων. Ένα άλλο πρόβλημα είναι η λανθασμένη αντίληψη για τις ικανότητες των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι πολλές φορές ο manager δίνει αρμοδιότητες στον εργαζόμενο που αυτός δεν

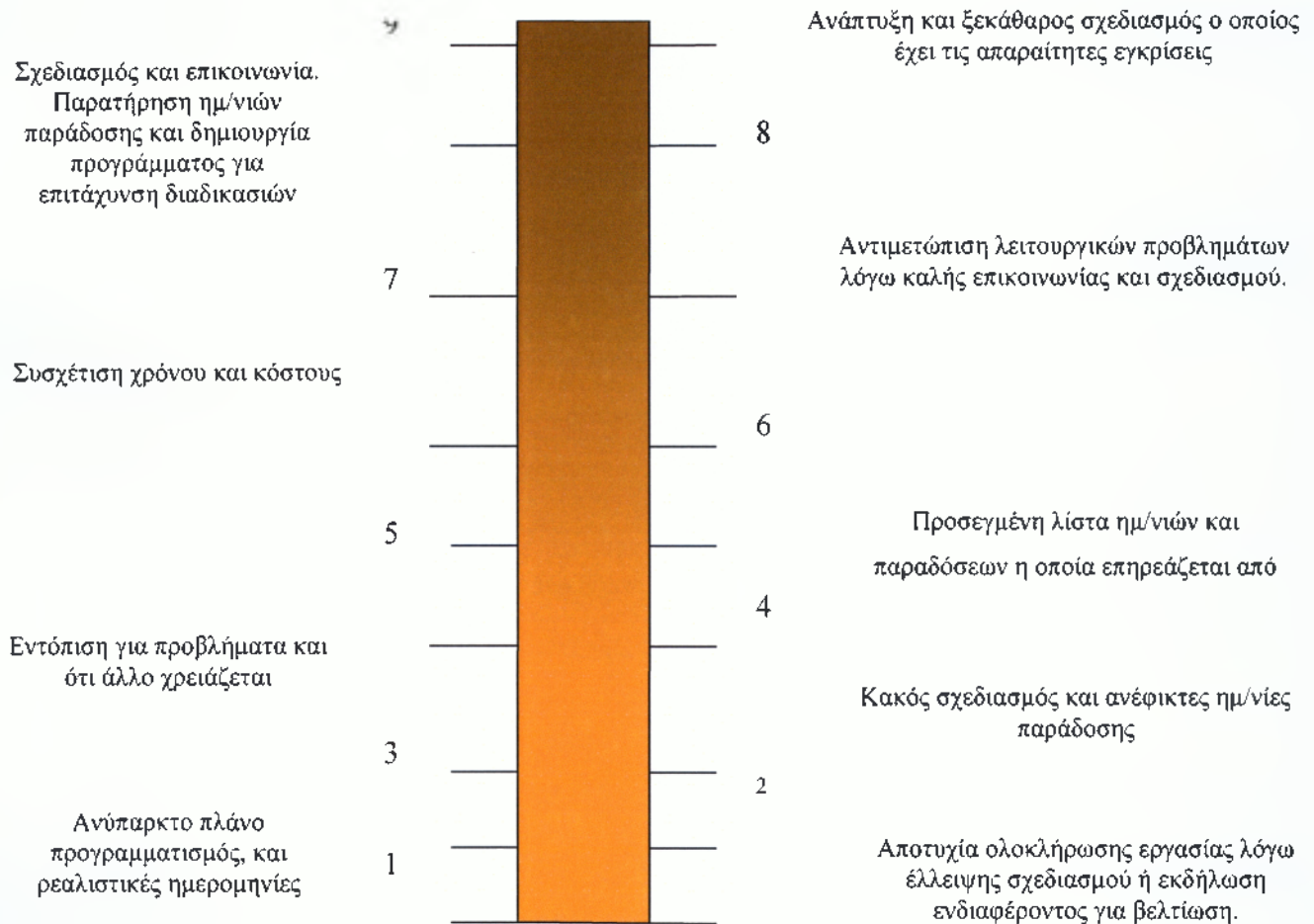
³⁶ Walter .w Tornow, "Editors Note: Introduction to Special Issue on 360 Degree Feedback" Human Resource Management 32, no 2/3 (Summer/Fall 1993), 211-219 and Brian O' Reillt, "360Feedback Can Change Your Life, Fortune (October 17, 1994) 93-100

μπορεί να βγάλει εις πέρας.³⁷ Ένα μοντέλο το οποίο αναπτύχθηκε για να επιλύσει το συγκεκριμένο πρόβλημα είναι το μοντέλο των Cambell Dunnette (ασφαλής αξιολόγηση συμπεριφοράς το οποίο αναπτύσσει δεδομένα σε σχέση με την απόδοση στην εργασία και καθορίζει για κάθε ένα δεδομένο απόδοσης συγκεκριμένες αντίστοιχες συμπεριφορές. Ουσιαστικά βοηθάει το manager να καταλάβει για πο λόγο ένας εργαζόμενος αποδίδει σε σχέση με έναν άλλο.

Έχοντας αναφέρει όλα τα παραπάνω, καταλαβαίνουμε ότι η επικοινωνία και ανάπτυξη προσωπικού, είναι κάτι το πολύ εξειδικευμένο και ότι χρειαζόμαστε ένα μέσο το οποίο να συμπεριλαμβάνει από τη μία τις ανάγκες της επιχείρησης και από την άλλη τις ανάγκες του ατόμου και με βάση αυτές να καθορίζει ένα πλάνο ανάπτυξης, τέτοιο ώστε οι εργαζόμενοι να εκπαιδεύονται σωστά και η εταιρία να επιτυγχάνει τους στόχους της.

³⁷ V.R. Buzzotta, Improve Your Performance Appraisals.management Review (August 1988) 40-43 and H. J Bernardin and R.W.Beatty .Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work (Boston, Va :.Reston 1984)

Δουλειά: Υπεύθυνος παραγωγής
 Η διάσταση της δουλειάς : σχεδιασμός έργου



Sources :Based on J.P. Cambell, M. D Dunnette, R.D. Arvey, and L.V. Hellervik , 'The Development and Evolution of Behaviorally Based Rating Scales'. Journal of Applied Psychology 57 (1973), 15-22 and Francine Alexander, 'Performance Appraisals', small Business Reports (March1989) 20-29

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

5.1.ΜΕΘΟΔΟΣ

Στην παρούσα ανάλυση σκοπός μας είναι να ερευνήσουμε τις εργασιακές σχέσεις που υπάρχουν αυτή την στιγμή μεταξύ των εργαζομένων και των εταιρειών - εργοδοτών τους. Ερευνούμε τις συμβάσεις εργασίας, τις μεθόδους επικοινωνίας, την εκπαίδευση τους, την διαδικασία πρόσληψης τους κ.α. Για τον λόγο αυτό έχουμε δημιουργήσει το κατάλληλο ερωτηματολόγιο για την συλλογή των παραπάνω δεδομένων. Παρακάτω συνεχίζουμε με την παράθεση πληροφοριών σχετικών με το δείγμα, την μέθοδο επιλογής, την περιγραφική στατιστική και τα συμπεράσματα στο τέλος της εργασίας

5.2.Δείγμα

Το δείγμα των 100 ατόμων συλλέχθηκε τυχαία από διάφορες εταιρείες. Συγκεκριμένα τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν κατά τυχαίο τρόπο. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν είτε στο γραφείο είτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

5.3.Μέθοδος επιλογής

Το ερωτηματολόγιο μας έχει 12 ερωτήσεις περιλαμβάνοντας και τις δημογραφικές ερωτήσεις. Οι ερωτώμενοι ήταν στο σύνολο τους 100 άτομα. Η μέθοδος του ερωτηματολογίου επιλέχθηκε ως η πιο κατάλληλη μέθοδος για την συλλογή δεδομένων για αυτήν την έρευνα. Στα θετικά του στοιχεία είναι ότι είναι καλό για την συλλογή πληροφοριών από μεγάλο αριθμό ατόμων. Πρόσθετο πλεονέκτημα είναι ότι είναι πιο φθηνό και χρειάζεται λιγότερο χρόνο σε σχέση με τις προσωπικές συνεντεύξεις.

5.4.Περιγραφική Στατιστική

ΗΛΙΚΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 30	20	20.0	20.0	20.0
	31 - 40	30	30.0	30.0	50.0
	41 - 50	30	30.0	30.0	80.0
	51 - 60	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το 30% του δείγματος των εργαζομένων έχει ηλικία από 31 – 40 ετών, ένα άλλο 30% είναι από 41 – 50 ετών, το 20% είναι από 20 – 30 ετών και το υπόλοιπο 20% είναι από 51 – 60 ετών.

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος	50	50.0	50.0	50.0
	Έγγαμος	50	50.0	50.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το 50% του δείγματος είναι άγαμοι και το υπόλοιπο 50% έγγαμοι.

Descriptive Statistics		
	ΠΑΙΔΙΑ	Valid N (listwise)
N	50	50
Μέγιστος	1.99	
Μεγιστος	4.99	
Μέσο	2.4000	
Std. Deviation	1.03016	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε τον μέσο αριθμό παιδιών που έχουν οι έγγαμοι. Έτσι λοιπόν ο μέσος αριθμός παιδιών είναι 2.4 με τυπική απόκλιση 1.03016 παιδιά.

ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 μήνα - 6 μήνες	10	10.0	10.0	10.0
	7 μήνες - 12 μήνες	30	30.0	30.0	40.0
	13 μήνες - 5 έτη	30	30.0	30.0	70.0
	6 έτη - 10 έτη	20	20.0	20.0	90.0
	11 έτη - 20 έτη	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Από τον παραπάνω πίνακα την διάρκεια εργασίας των εργαζομένων. Το 30% αυτών έχει διάρκεια εργασίας από 7 – 12 μήνες, ένα άλλο 30% έχει διάρκεια εργασίας από 13 μήνες έως 5 έτη, το 20% έχει διάρκεια εργασίας από 6 – 10 έτη, το 10% από 1 μήνα έως 6 μήνες και το υπόλοιπο 10% από 11 έτη έως 20 έτη.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απολυτήριο λυκείου	20	20.0	20.0	20.0
	Πτυχίο ΙΕΚ	20	20.0	20.0	40.0
	Πτυχίο ανώτερης σχολής τετραετούς φοιτήσεως	20	20.0	20.0	60.0
	Επαγγελματική εμπειρία μετά τις σπουδές ή πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης	30	30.0	30.0	90.0
	Άδεια ασκήσεως επαγγέλματος	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το 30% του δείγματος των εργαζομένων έχει επαγγελματική εμπειρία μετά τις σπουδές ή πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης, το 20% έχει πτυχίο ανώτερης σχολής τετραετούς φοιτήσεως, ένα άλλο 20% έχει πτυχίο ΙΕΚ, ένα ακόμα 20% έχει απολυτήριο λυκείου και το υπόλοιπο 10% έχει άδεια ασκήσεως επαγγέλματος.

ΤΡΟΠΟΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συστάσεις	30	30.0	30.0	30.0
	Τύπος (εγγεγραμμένος βιογραφικά)	40	40.0	40.0	70.0
	Ο.Α.Ε.Α	10	10.0	10.0	80.0

Ιδιωτικές επιχειρήσεις σύμβασης εργασίας	20	20.0	20.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το 40% του δείγματος προσλήφθηκε μέσω αγγελίας, αποστολής βιογραφικού, το 30% μέσω συστάσεων, το 20% μέσω ιδιωτικών επιχειρήσεων και το 10% μέσω του Ο.Α.Ε.Δ.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εξάμηνη πρόσληψη	20	20.0	20.0	20.0
	Οκτάμηνη σύμβαση	30	30.0	30.0	50.0
	Σύμβαση απείριστου χρόνου	40	40.0	40.0	90.0
	Μόνιμη πρόσληψη	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το 40% του δείγματος έχει υπογράψει σύμβαση αορίστου χρόνου, το 30% οκτάμηνη σύμβαση, το 20% εξάμηνη σύμβαση και το υπόλοιπο 10% είναι μόνιμο προσωπικό.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Στοιχειώδης	20	20.0	20.0	20.0
	Θεωρητική	60	60.0	60.0	80.0
	Διατήρηση - Πλήρης	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το 60% του δείγματος θεωρεί ικανοποιητική την εκπαίδευση του στην επιχείρηση, το 20% την θεωρεί στοιχειώδης και το υπόλοιπο 20% άριστη ή πλήρης.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Στη θέση εργασίας	30	30.0	30.0	30.0
	Εκτός της εργασίας	20	20.0	20.0	50.0
	Προγραμματισμένη εκπαίδευση	20	20.0	20.0	70.0
	Απομακρυσμένη εκπαίδευση	30	30.0	30.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το 30% του δείγματος δηλώνει ότι έχει εκπαιδευτεί στην θέση εργασίας του, ένα άλλο 30% δηλώνει ότι έχει εκπαιδευτεί κατόπιν δοκιμαστικής ανάθεσης ρόλου, ένα 20% έχει εκπαιδευτεί εκτός της εργασίας και το υπόλοιπο 20% μέσω προγραμματισμένης εκπαίδευσης.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ (ΣΧΕΣΗ) ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μηδενική	10	10.0	10.0	10.0
	Στοιχειώδης	20	20.0	20.0	30.0
	Ικανοποιητική	50	50.0	50.0	80.0
	Άριστη	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το 50% του δείγματος θεωρεί ικανοποιητική την επικοινωνία (σχέση) εργαζομένου με την επιχείρηση, το 20% την θεωρεί άριστη, ένα άλλο 20% την θεωρεί στοιχειώδη και το υπόλοιπο 10% την χαρακτηρίζει ως μηδενική.

ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μηδενική	10	10.0	10.0	10.0
	Στοιχειώδης	40	40.0	40.0	50.0
	Ικανοποιητική	40	40.0	40.0	90.0
	Άριστη	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το 40% του δείγματος θεωρεί ότι γίνεται σε ικανοποιητικό επίπεδο η αναγνώριση των δικαιωμάτων του εργαζομένου από την επιχείρηση, το 10% θεωρεί ότι γίνεται σε ικανοποιητικό επίπεδο, το 40% θεωρεί ότι γίνεται σε στοιχειώδες επίπεδο και το υπόλοιπο 10% σε μηδενικό επίπεδο.

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Στοιχειώδης	30	30.0	30.0	30.0
	Ικανοποιητική	50	50.0	50.0	80.0
	Άριστη	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το 50% του δείγματος θεωρεί ότι βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο η αντικειμενική αξιολόγηση του εργαζομένου από την επιχείρηση, το 30% σε στοιχειώδες και το υπόλοιπο 20% την θεωρεί άριστη.

5.5.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την παραπάνω ανάλυση έχουμε τα εξής αποτελέσματα:

Το 30% του δείγματος των εργαζομένων έχει ηλικία από 31 – 40 ετών, ένα άλλο 30% είναι από 41 – 50 ετών, το 20% είναι από 20 – 30 ετών και το υπόλοιπο 20% είναι από 51 – 60 ετών. Το 50% του δείγματος είναι άγαμοι και το υπόλοιπο 50% έγγαμοι. Ακόμα βρήκαμε τον μέσο αριθμό παιδιών που έχουν οι έγγαμοι. Έτσι λοιπόν ο μέσος αριθμός παιδιών είναι 2.4 με τυπική απόκλιση 1.03016 παιδιά.

Όσο αφορά την διάρκεια εργασίας των εργαζομένων έχουμε ότι το 30% αυτών έχει διάρκεια εργασίας από 7 – 12 μήνες, ένα άλλο 30% έχει διάρκεια εργασίας από 13 μήνες έως 5 έτη, το 20% έχει διάρκεια εργασίας από 6 – 10 έτη, το 10% από 1 μήνα έως 6 μήνες και το υπόλοιπο 10% από 11 έτη έως 20 έτη. Το 30% του δείγματος των εργαζομένων έχει επαγγελματική εμπειρία μετά τις σπουδές ή πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης, το 20% έχει πτυχίο ανώτερης σχολής τετραετούς φοιτήσεως, ένα άλλο 20% έχει πτυχίο ΙΕΚ, ένα ακόμα 20% έχει απολυτήριο λυκείου και το υπόλοιπο 10% έχει άδεια ασκήσεως επαγγέλματος. Ακόμα το 40% του δείγματος προσλήφθηκε μέσω αγγελίας, αποστολής βιογραφικού, το 30% μέσω συστάσεων, το 20% μέσω ιδιωτικών επιχειρήσεων και το 10% μέσω του Ο.Α.Ε.Δ. Επίσης έχουμε ότι το 40%

του δείγματος έχει υπογράψει σύμβαση αορίστου χρόνου, το 30% οκτάμηνη σύμβαση, το 20% εξάμηνη σύμβαση και το υπόλοιπο 10% είναι μόνιμο προσωπικό. Το 60% του δείγματος θεωρεί ικανοποιητική την εκπαίδευση του στην επιχείρηση, το 20% την θεωρεί στοιχειώδης και το υπόλοιπο 20% άριστη ή πλήρης. Επιπλέον το 30% του δείγματος δηλώνει ότι έχει εκπαιδευτεί στην θέση εργασίας του, ένα άλλο 30% δηλώνει ότι έχει εκπαιδευτεί κατόπιν δοκιμαστικής ανάθεσης ρόλου, ένα 20% έχει εκπαιδευτεί εκτός της εργασίας και το υπόλοιπο 20% μέσω προγραμματισμένης εκπαίδευσης. Το 50% του δείγματος θεωρεί ικανοποιητική την επικοινωνία (σχέση) εργαζομένου με την επιχείρηση, το 20% την θεωρεί άριστη, ένα άλλο 20% την θεωρεί στοιχειώδη και το υπόλοιπο 10% την χαρακτηρίζει ως μηδενική. Επιπρόσθετα το 40% του δείγματος θεωρεί ότι γίνεται σε ικανοποιητικό επίπεδο η αναγνώριση των δικαιωμάτων του εργαζομένου από την επιχείρηση, το 10% θεωρεί ότι γίνεται σε ικανοποιητικό επίπεδο, το 40% θεωρεί ότι γίνεται σε στοιχειώδες επίπεδο και το υπόλοιπο 10% σε μηδενικό επίπεδο. Τέλος το 50% του δείγματος θεωρεί ότι βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο η αντικειμενική αξιολόγηση του εργαζομένου από την επιχείρηση, το 30% σε στοιχειώδες και το υπόλοιπο 20% την θεωρεί άριστη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. B. W. Tuckman and M. Jensen, "Stages of Small Group Development Revisited", *Groups and Organization Studies*, 1977.
2. Bailey, M. & Luetkehans, L. (1998) Distance Learning 198. Proceedings of the Annual Conference on Distance Teaching and Learning, 14th, Madison, WI, August 5-7, 1998.
3. Barbara Geisler (2002), Virtual Teams Introduction, Elsevier pp.1-16.
4. Beemon D.R and T.W.Sharkey(1987), The use and abuse of corporate politics, *Business Horizons*.
5. Belanger, F. and Jordon. D. (2000). Evaluation and implementation of distance learning: technologies, tools and techniques. Hershey, PA: Idea Group Publishing. Boettcher, J. (1997). Internet pitfalls. *Syllabus*, November/December, 46-52.
6. Bennis (1990), *On Becoming a Leader*, Addison Wesley.
7. Black (2000), *Management*, Prentice Hall.
8. Brownell J(1986), *Building Active Listening Skills*, Englewood Cliffs, N.J.Prentice Hall.
9. Cascio, W.F. (2000). Managing a virtual workplace. *The Academy of Management Executive*, August, 81-90.
10. Charles A. O'Reilly III , "Variations in Decision Makers' Use of Information Sources: The Impact of Quality and Accessibility of Information", *Academy of Management Journal*, December 1982, pp.756-771.
11. Cyrs, T. (1997). Teaching and learning at a distance: What it takes to effectively design, deliver and evaluate programs. *New directions for teaching and learning*, Jossey Bass Publishers, Fall, No. 71.
12. D.S.Pugh (1990), *Organization theory*, Penguin books, 2^ο μέρος

13. Daft R (1996), *Organization Theory and Design*, West Publishing Company.
14. Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed. (New York: John Wiley and Sons, 1978)
15. Dartnell(2000) "Office Administration Handbook" New York: McGraw-Hill.
16. Dennis Kinlaw, *Developing Superior Work teams*, USA Lexington Books, 1991.
17. Dennis Kinlaw, *Developing Superior Wort Teams* USA Lexington Books, 1991.
18. Fisher, K. and Fisher, M. (1998). *The distributed mind*. New York: American Management Association.
19. Fisher, K. and Fisher, M. (1998). *The distributed mind*. New York: American Management Association.
20. Fred L (1995), *Organizational Behaviour*, 7th Edition. N. York Mc Graw Hill.
21. Gilbert, S. (1996). Making the most of a slow revolution. *Change*, 28 (2) 10-23.
22. Guri-Rosenblit, S. (1999). *Distance and Campus Universities: Tensions and interactions*. New York: International Association of Universities and Elsevier Science Ltd, 1999.
23. H. Mintzberg. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, and Planners*. New York: Free Press, 1994.
24. Hamlin S (1998), *How to talk so people listen*, N.York:Harper and Row.
25. <http://www.analytictech.com/mb021/leadersh.htm>.
26. <http://www.nwlink.com>.
27. Jarvenpaa, S.L. and Leidner, D.E. (1998) Communication and trust in Global virtual teams, *Journal of Computer Mediated Communications* 3,(4).
28. John M. Ivancevich and Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, 3rd. ed., Boston, MA: Irwin 1993.
29. Katzenbach, J. and Smith, D. (1993). *The wisdom of teams*. Boston: Harvard Business Press.
30. Kimble, C., Li, F., and Barlow, A. (2000) *Effective virtual teams trough communities of Practice*. Unpublished manuscript, Strathclyde Business School, University of Strathclyde, Glasgow, Scotland.
31. Lawer E.E (1992), *The empowerment of service workers, What, Why, How and When*, Sloan Management Review, 1992

32. Leavitt H., (1972), "Managerial Psychology", The University Chicago Press.
33. Lipnack J. and Stamps, J. (1999). Virtual teams: The new way to go. Strategy and leadership, Jan/Feb, 14-19. Morgan, G. (1997), Images of organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
34. Lipnack, J. and Stamps, J.(1997). Virtual teams, New York: John Wiley and Sons, Inc.
35. Mitchell & Larson (1987), Strategic Management, McGraw Hill
36. Mitzberg H (1980), The structuring of organizations, Prentice Hall
37. Norton, B. and Smith. C. (1997). Understanding the virtual organization. Hauppauge, New York.
38. Otis W. Baskin and Craig E. Aronoff, *Interpersonal Communication in Organizations* (Santa Monica, Calif.: Goodwear, 1980), p. 2.
39. Perry Johnson, Rob Kantner and Marcia Kikora, TQM Team- Building and Problem Solving, Southfield, MI, 1990.
40. Peters, O. (1994). Distance education and industrial production: A comparative interpretation in outline. In: D. Keegan (ed.), Otto Peters on Distance Education, London: Routledge 107-127.
41. Pon kaufman, Active learning 2000, New York: American Management Association.
42. R. A Guzzo and G. P. Shea, Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3, 2nd. ed., Palo Alto, Calif: Consulting Psychologists Press, 1992.,
43. R. Coffey, C. Cook, Ph. Hunsaker, Management and Organizational Behavior
44. R.Coffey.C.Cook, Ph.Hunsaker, Management and Organizational Behavior 2nd Ed., Boston : Irwin, 1997.
45. See Jerry C. Wofford, Edwin A. Gerloff, and Robert C. Cummins, *Organizational Communication* (New York: McGraw-Hill, 1977).
46. Thomas Quick (1999), Successful Team Building. Prentice Hall.
47. Thomas Quick, Successful Team Building, New York: Amacon, 1992.
48. Van Dusen, Gerald C. (1997), The virtual Campus: Technology and reform in Higher Education. ASHE-ERIC Higher Education Report Volume 25, No 5, Washington DC: The George Washington University, Graduate School of Education and Human Development.

49. Warren Dennis, *On becoming a Leader* New York: American Management Association.
50. Wofford, Gerliff, and Cummins, *Organizational Communication*; and Marvin E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, 3rd ed., New York: McGraw-Hill, 1981, pp .150-161.
51. Young, J.R. (2002) "Hybrid teaching seeks to end the divide between traditional and online instruction", *The Chronicle of Higher Education*, available at <http://www.chronicle.com/free/v48/i28/28a03301.htm>.

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Αναστασιάδη Ι.,Στοιχεία Στατιστικής Θεσσαλονίκη (1978).
2. ΕΕΔΕ - σημειώσεις από το σεμινάριο «Ηγέτης», σελ. 6,32,40,42.
3. Ζαβλανός Μ (1990), Εποπτεία Προσωπικού, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
4. Ζαβλανός, Μ., (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Ίων.- Κάντας, Α., (1995),*Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
5. Κατσαλής(2000) –Ηγεσία ΕΕΔΕ Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων σελ. 7.
6. Κώστας Τζωρτζάκης / Αλεξία Τζωρτζάκη ,(1992) , Οργάνωση και Διοίκηση- Εκδόσεις ΤΕΙ Πειραιά σελ. 52 – 55.