



ΔΙΕΘΝΕΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

& ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΟΜΑΔΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Σπουδάστρια: Θεοδωρίδου Αικατερίνη – Τριάδα , ΑΜ: 531

Επιβλέπων Καθηγητής : Κοτζαϊβάζογλου Ιορδάνης

Περίληψη

Εισαγωγή: Μέσα στο σημερινό γρήγορο και συνεχώς εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο, η απόδοση μιας εταιρείας βασίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό της. Κατά συνέπεια, πολλές επιχειρήσεις στρέφουν την προσοχή τους στην ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού ως κρίσιμου τομέα για την επιτυχία τους, με στρατηγικές όπως η δημιουργία ομάδων.

Σκοπός: Η διερεύνηση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και η σχέση της με την δυναμική των ομάδων που αναπτύσσονται εντός επιχειρήσεων της Ελλάδος.

Μεθοδολογία: Διεξήχθη μία πρωτογενής, συγχρονική ποσοτική έρευνα επισκόπησης. Χρησιμοποιήθηκε δείγμα ευκολίας. Στην έρευνα συμμετείχαν 181 συμμετέχοντες, που εργάζονται στην ΜΑΞΙ και σε διάφορες επιχειρήσεις της Ελλάδας. Η συλλογή δεδομένων έγινε τον Ιανουάριο του 2024. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε σε στάθμη σημαντικότητας 5% στο λογισμικό IBM SPSS 26, χρησιμοποιώντας τον έλεγχο ανεξαρτησίας χ^2 και τους μη παραμετρικούς ελέγχους Mann Whitney και Kruskal Wallis.

Αποτελέσματα: Η συντριπτική πλειοψηφία (88,40%) θεώρησε καθοριστικό τον ρόλο των εργασιακών ομάδων στην επιχείρηση. Τα σημαντικότερα οφέλη είναι η αποτελεσματικότερη εργασία (38,67%) και η ικανοποίηση των μελών (22,10%). Στις αρνητικές συνέπειες αναφέρθηκαν η μειωμένη απόδοση (37,02%) και ο άνισος καταμερισμός εργασιών (29,83%). Η ύπαρξη ηγέτη στις ομάδες σχετίστηκε με την δημιουργία φιλικών σχέσεων ($p=0,022$) και την παροχή κινήτρων ($p=0,042$) η οποία παράλληλα συνδέθηκε και με την υψηλή ιεραρχική θέση του ηγέτη ($p=0,010$). Η ύπαρξη φιλικών σχέσεων στην επιχείρηση συνδέθηκε με αυξημένη ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων ($p=0,003$). Η παροχή οικονομικών κινήτρων ήταν συνηθέστερη σε άτομα με μειωμένη απόδοση ($p=0,006$). Η γενική παροχή κινήτρων συνδέθηκε με αποφυγή συγκρούσεων ($p=0,001$) και με τον αριθμό των μελών της ομάδας ($p=0,013$). Η ιεραρχία της επιχείρησης σχετίστηκε με τον αριθμό μελών της ομάδας ($p<0,001$) και με τους λόγους συγκρούσεων ($p=0,003$). Οι μισές επιχειρήσεις (51,38%) χρησιμοποιούν τον καταϊγισμό ιδεών για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων ο οποίος σχετίστηκε με τον αριθμό ομάδων ($p=0,001$), τους λόγους σύγκρουσης ($p<0,001$) και την δημιουργία οφελών ($p=0,014$).

Συμπεράσματα: Η δημιουργία ομάδων εντός των επιχειρήσεων είναι σημαντική και οδηγεί σε αποτελεσματικότερη εργασία και σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των μελών. Ωστόσο, κατά την δημιουργία των ομάδων εργασίας, μπορούν να προκύψουν και αρνητικές συνέπειες όπως άνισος καταμερισμός εργασιών και μειωμένη απόδοση, εφόσον δεν υπάρχει ορθός έλεγχος από την διοίκηση. Είναι απαραίτητο σε κάθε ομάδα να υπάρχει ένας ηγέτης με υψηλή ιεραρχική θέση προκειμένου να παρακινούνται οι εργαζόμενοι και να αναπτύσσονται σχέσεις συνεργασίας εντός την ομάδας για να αυξάνεται η ικανοποίηση και η απόδοση των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις συνηθίζουν να προσφέρουν οικονομικά κίνητρα για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και κίνητρα γενικότερα για την αποφυγή συγκρούσεων που δημιουργούνται λόγω συγκρουόμενων στόχων και περιορισμένων πόρων και ειδικά σε ομάδες εργασίας με μικρότερο αριθμό μελών. Παρόλα αυτά, οι ιεραρχικές επιχειρήσεις επιλέγουν μία στρατηγική δημιουργίας ομάδων με μεγαλύτερο πλήθος εργαζομένων, η οποία οδηγεί σε αποτελεσματική διαχείριση των πόρων, ωστόσο δημιουργούνται συγκρούσεις λόγω κακής οργάνωσης. Ο καταϊγισμός ιδεών εφαρμόζεται σε ομάδες με λιγότερα μέλη και προτείνεται ως λύση για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων που δημιουργούνται λόγω συγκρουόμενων στόχων και περιορισμένων πόρων και αναμένεται να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της εργασίας.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Δυναμική Ομάδων, Επιχειρήσεις

Abstract

Introduction: In today's fast-paced and ever-evolving business landscape, the business performance relies on its human resources. Consequently, many businesses are turning their attention to strengthening human resources as a critical area for their success, with strategies such as team building.

Aim: The investigation of human resource management and its relationship with the dynamics of groups that develop within businesses in Greece.

Methodology: A primary, cross-sectional, quantitative survey was conducted. Sampling was convenient. 181 participants, who work at MAXI and in various businesses in Greece, took part in the survey. Data collection took place in January 2024. Data analysis was done at a 5% significance level in IBM SPSS 26 software, using the chi square and non-parametric Mann Whitney and Kruskal Wallis tests.

Results: The vast majority (88.40%) considered the role of work groups to be decisive in the business. The most important benefits are more efficient work (38.67%) and member satisfaction (22.10%). The negative consequences mentioned were reduced performance (37.02%) and unequal division of tasks (29.83%). The existence of a leader in the groups was related to the creation of friendly relations ($p=0.022$) and the provision of motivation ($p=0.042$) which was also associated with the high hierarchical position of the leader ($p=0.010$). Having friendly relationships in the business was associated with increased employee satisfaction and performance ($p=0.003$). The provision of financial incentives was more common in individuals with reduced performance ($p=0.006$). General motivation was associated with conflict avoidance ($p=0.001$) and with the number of team members ($p=0.013$). The hierarchy of the company was related to the number of team members ($p<0.001$) and to the reasons for conflicts ($p=0.003$). Half of the businesses (51.38%) use brainstorming to deal with conflict which was related to the number of teams ($p=0.001$), the reasons for conflict ($p<0.001$) and the creation of benefits ($p=0.014$).

Conclusions: Creating teams within businesses is important and leads to more efficient work and greater member satisfaction. However, when creating work groups, negative consequences such as unequal division of tasks and reduced performance can occur, as long as there is no proper management control. It is necessary in every team to have a leader with a high hierarchical position in order to motivate employees and develop cooperative relationships within the team to increase employee satisfaction and performance. Businesses tend to offer financial incentives to increase employee performance and incentives in general to avoid conflicts created by conflicting goals and limited resources, especially in smaller workgroups. However, hierarchical businesses choose a strategy of creating teams with a larger number of employees, which leads to efficient management of resources, but conflicts arise due to poor organization. Brainstorming is applied to groups with fewer members and is proposed as a solution to deal with conflicts created by conflicting goals and limited resources and is expected to increase work efficiency.

Keywords: Human Resource Management, Group Dynamics, Business

Περιεχόμενα

Περίληψη	2
Abstract.....	3
Περιεχόμενα.....	4
Κατάλογος Πινάκων	5
Κατάλογος Γραφημάτων.....	6
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Εισαγωγή στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού	7
1.1. Εισαγωγή	7
1.2. Σκοπός και στόχοι της μελέτης	7
1.3. Ορισμός της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού	9
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	11
2.1. Σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα.....	11
2.2. Στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.....	13
2.3. Σημασία της ανάπτυξης των δεξιοτήτων και της εκπαίδευσης για την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού	15
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Δυναμική των Ομάδων.....	19
3.1. Εισαγωγή στη δυναμική των ομάδων.....	19
3.2. Χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής ομάδας.....	22
3.3. Μέθοδοι ενίσχυσης της απόδοσης των ομάδων	25
4. Κεφάλαιο: Εφαρμογές και Μελλοντικές Προοπτικές.....	31
4.1. Εφαρμογές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και της δυναμικής των ομάδων.....	31
4.2. Προκλήσεις και ευκαιρίες για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και τη δυναμική των ομάδων στο μέλλον	32
5. Κεφάλαιο: Μεθοδολογία έρευνας	35
5.1. Ερευνητικά ερωτήματα	35
5.2. Ερευνητική Στρατηγική.....	35
5.3. Δειγματοληψία και διαδικασία συλλογής δεδομένων	36
5.4. Ερευνητικό εργαλείο	36
5.5. Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων.....	37
6. Κεφάλαιο: Αποτελέσματα έρευνας	38
6.1. Περιγραφική στατιστική.....	38
6.1.1. Τρόποι διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	38
6.1.2. Δυναμικότητα ομάδων στον εργασιακό χώρο	41
6.2. Επαγωγική Στατιστική.....	46
6.2.1. Σχέση ιεραρχίας με δυναμική των ομάδων.....	46
6.2.2. Σχέση δημιουργίας φιλικών σχέσεων με δυναμική των ομάδων.....	48
6.2.3. Σχέση παροχής κινήτρων με δυναμική των ομάδων	50
6.2.4. Σχέση επίλυσης προβλημάτων με δυναμική των ομάδων	53
7. Κεφάλαιο: Συμπεράσματα έρευνας	56
7.1. Συζήτηση	56
7.2. Περιορισμοί-Προτάσεις.....	58
7.3. Σύνοψη	59
Βιβλιογραφία	61
Ελληνόγλωσση	61
Ξενογλωσση	62
Διαδίκτυο.....	70
Ερωτηματολόγιο	70

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Τρόποι διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	38
Πίνακας 2: Δυναμικότητα ομάδων στον εργασιακό χώρο	42
Πίνακας 3: Σχέση ιεραρχίας με δυναμική των ομάδων	46
Πίνακας 4: Σχέση δημιουργίας φιλικών σχέσεων με δυναμική των ομάδων	48
Πίνακας 5: Σχέση παροχής κινήτρων με δυναμική των ομάδων.....	50
Πίνακας 6: Σχέση επίλυσης προβλημάτων με δυναμική των ομάδων.....	54

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1: Ιεραρχία στην επιχείρηση.....	39
Γράφημα 2: Φιλικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο	39
Γράφημα 3: Κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητας.....	40
Γράφημα 4: Τρόποι επίλυσης προβλημάτων	41
Γράφημα 5: Καθοριστικότητα του ρόλου των εργασιακών ομάδων	42
Γράφημα 6: Αριθμός ατόμων που έχει η κάθε ομάδα	43
Γράφημα 7: Διάκριση ηγέτη στις ομάδες που δημιουργούνται.....	43
Γράφημα 8: Ταύτιση του ηγέτη με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας.....	44
Γράφημα 9: Λόγοι που οδηγούν σε συγκρούσεις μεταξύ των μελών	44
Γράφημα 10: Οφέλη που δημιουργούνται από τη δραστηριοποίηση των ομάδων	45
Γράφημα 11: Αρνητικές συνέπειες που δημιουργούνται από την δραστηριοποίηση των ομάδων.....	45
Γράφημα 12: Αριθμός ατόμων της ομάδας ως προς την ύπαρξη ιεραρχίας.....	47
Γράφημα 13: Λόγοι που οδηγούν σε συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας ως προς την ύπαρξη ιεραρχίας.....	47
Γράφημα 14: Διάκριση ενός είδους ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει τα υπόλοιπα μέλη στις ομάδες που δημιουργούνται ως προς την δημιουργία φιλικών σχέσεων	49
Γράφημα 15: Διάκριση ενός είδους ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει τα υπόλοιπα μέλη στις ομάδες που δημιουργούνται ως προς την δημιουργία φιλικών σχέσεων	49
Γράφημα 16: Αριθμός ατόμων ομάδας ως προς την παροχή κινήτρων	51
Γράφημα 17: Διάκριση ενός είδους ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει τα υπόλοιπα μέλη στις ομάδες που δημιουργούνται ως προς την παροχή κινήτρων.....	51
Γράφημα 18: Ταύτιση του ηγέτη με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας ως προς την παροχή κινήτρων	52
Γράφημα 19: Ταύτιση του ηγέτη με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας ως προς την παροχή κινήτρων	52
Γράφημα 20: Αρνητικές συνέπειες που δημιουργούνται από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή ως προς την παροχή οικονομικών κινήτρων.....	53
Γράφημα 21: Αριθμός ατόμων ομάδας σε κάθε τρόπο επίλυσης προβλημάτων.....	54
Γράφημα 22: Λόγοι σύγκρουσης σε κάθε τρόπο επίλυσης προβλημάτων.....	55
Γράφημα 23: Οφέλη ομάδων σε κάθε τρόπο επίλυσης προβλημάτων.....	55

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Εισαγωγή στη Διοίκηση του Ανθρώπινου

Δυναμικού

1.1. Εισαγωγή

Μέσα στο σημερινό γρήγορο και συνεχώς εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο, η ουσία μιας εταιρείας βρίσκεται στο ανθρώπινο δυναμικό της. Αυτά τα ανεκτίμητα περιουσιακά στοιχεία είναι η ραχοκοκαλιά της αποτελεσματικότητας και της οργάνωσης. Εργασιακές συμπεριφορές όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή δέσμευση και η οργανωτική αναγνώριση οδηγούν τα εργασιακά αποτελέσματα, όπως υποστηρίζεται στη βιβλιογραφία. Με την παγκοσμιοποίηση και τη σύγχρονη οικονομία σε πλήρη εξέλιξη, ο ανταγωνισμός είναι πιο έντονος από ποτέ. Κατά συνέπεια, πολλές επιχειρήσεις στρέφουν την προσοχή τους στην ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού ως κρίσιμου τομέα για την επιτυχία τους. Με τη σειρά τους, οι εταιρείες που διαθέτουν ικανό εργατικό δυναμικό έχουν σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων τους. Οι σωστοί άνθρωποι είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη μακροπρόθεσμης αξίας, η οποία θα πρέπει να είναι η κορυφαία προτεραιότητα για μια ευημερούσα επιχείρηση, αντί να επιδιώκεται αποκλειστικά το κέρδος, όπως πιστεύεται συνήθως (Τζουρά, 2021).

1.2. Σκοπός και στόχοι της μελέτης

Η μελέτη που πραγματοποιείται, επικεντρώνεται στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και τη Δυναμική των Ομάδων, δίνοντας έμφαση στην ανάλυση των στόχων, των διαδικασιών και των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία των ανθρώπινων πόρων στο πλαίσιο μιας οργανωτικής δομής. Η εισαγωγή προσφέρει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση του πεδίου της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ καθορίζει τους σκοπούς και τους στόχους της μελέτης.

Σκοπός της μελέτης: Ο σκοπός της μελέτης είναι να διερευνήσει και να παρουσιάσει τις βασικές έννοιες, τις στρατηγικές και τους μηχανισμούς που αφορούν τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και τη Δυναμική των Ομάδων σε επιχειρήσεις Ελλάδος. Αναζητεί να κατανοήσει πώς οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τη λειτουργία των οργανισμών και πώς

μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και τη δημιουργία αποδοτικών ομάδων εντός του οργανισμού.

Στόχοι της μελέτης: Οι στόχοι περιλαμβάνουν την ανάλυση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα, την εξέταση των διαδικασιών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού από την πρόσληψη έως την αποχώρηση, και την ανάδειξη των μεθόδων που μπορούν να ενισχύσουν την απόδοση των ομάδων εντός του οργανισμού. Επιπλέον, η μελέτη αποσκοπεί στην αξιολόγηση των εφαρμογών αυτών των αρχών σε διάφορους τομείς και οργανισμούς και στον προσδιορισμό των προκλήσεων και των ευκαιριών που προκύπτουν για το μέλλον της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και των ομάδων, λαμβάνοντας υπόψη τις συνεχείς τεχνολογικές, οργανωτικές και αγοραστικές εξελίξεις. Επίσης, εστιάζει στον ορισμό της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού ως κρίσιμου τομέα για την επιτυχία και την ανάπτυξη των οργανισμών.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναλύει τις έννοιες και τη σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, ενώ εξετάζει τις στρατηγικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων από την πρόσληψη έως την αποχώρηση. Επιπλέον, αναδεικνύει τη σημασία της ανάπτυξης δεξιοτήτων, της εκπαίδευσης και της διαχείρισης αποτελεσμάτων για μια αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Το τρίτο κεφάλαιο εστιάζει στη Δυναμική των Ομάδων, αναλύοντας τους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία τους και τα χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής ομάδας. Αναδεικνύει επίσης τις μεθόδους ενίσχυσης της απόδοσης των ομάδων μέσω της δημιουργίας ενός θετικού κλίματος συνεργασίας και της ανάπτυξης δεξιοτήτων στην επίλυση προβλημάτων.

Το τέταρτο κεφάλαιο εστιάζει στις εφαρμογές των προηγούμενων αρχών σε διάφορους οργανισμούς και κλάδους, ενώ εξετάζει τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που προκύπτουν για τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και τη Δυναμική των Ομάδων στο μέλλον, λαμβάνοντας υπόψη τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις αλλαγές στον τρόπο εργασίας και τις απαιτήσεις της αγοράς.

Το πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζει την μεθοδολογία της έρευνας, όπου αναφέρονται τα ερευνητικά ερωτήματα, η ερευνητική στρατηγική, η δειγματοληψία και η διαδικασία συλλογής δεδομένων, το ερευνητικό εργαλείο και οι μέθοδοι ανάλυσης.

Το έκτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας, με χρήση περιγραφικών και επαγωγικών στατιστικών μεθόδων σε αριθμητικά δεδομένα

Το έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζει τα συμπεράσματα της έρευνας, όπου γίνεται συζήτηση των ευρημάτων, αναφέρονται οι περιορισμοί, οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα και η τελική σύνοψη.

Μέσα από την παρουσίαση αυτών των κεφαλαίων, η μελέτη παρέχει μια ενδελεχή και σημαντική κατανόηση της σημασίας, της λειτουργίας και των προκλήσεων που σχετίζονται με τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και τη Δυναμική των Ομάδων στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

1.3. Ορισμός της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού

Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια κρίσιμη λειτουργία στην επιστήμη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτός ο τομέας είναι αφιερωμένος στη δημιουργία βέλτιστων συνθηκών εντός μιας εταιρείας που διευκολύνουν την επιτυχή αναγνώριση των αναγκών σε προσωπικό, την πρόσληψη και τη συνολική καλλιέργεια των εργαζομένων. Ο απώτερος στόχος είναι η ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Χασαπόγλου, 2015).

Σε κάθε επιχείρηση και οργανισμό, θα υπάρχει ένα σύστημα που αποτελείται από άτομα που αλληλοεξαρτώνται το ένα από το άλλο. Η συμπεριφορά κάθε ατόμου επηρεάζει όχι μόνο τη δομή και τις λειτουργίες του οργανισμού, αλλά και ολόκληρο τον σκοπό και τις υποκείμενες αρχές του. Αυτή η συνεχής επιρροή από τα άτομα που απαρτίζουν τον οργανισμό είναι που διαμορφώνει πραγματικά την αποτελεσματικότητα και την κατεύθυνσή του. Προκειμένου να επιτύχουν μέσα σε ένα δυναμικό και ταχέως εξελισσόμενο τοπίο επιχειρήσεων, οικονομίας, κοινωνίας και τεχνολογίας, οι εταιρείες πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων για να μεγιστοποιήσουν τη συμβολή τους στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Η διαχείριση των εργαζομένων περιλαμβάνει την απόκτηση ειδικευμένων εργαζομένων και τη διευκόλυνση της συνεργασίας τους εντός δομημένων συστημάτων και διαδικασιών, επιτρέποντας τελικά την ενεργοποίηση άλλων παραγόντων παραγωγής για την επίτευξη αμοιβαία επωφελών στόχων (Χασαπόγλου, 2015).

Ο τρόπος με τον οποίο διοικούνται τα μέλη του προσωπικού παίζει σημαντικό ρόλο στη συνολική αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Συνοψίζοντας, η βελτιστοποίηση της απόδοσης ενός οργανισμού βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε αυτόν τον παράγοντα (Χυτήρης, 2001).

Για να επιτύχει μια εταιρεία λοιπόν, πρέπει να συμμετέχει στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού – με μια σειρά ενεργειών και αποφάσεων που στοχεύουν στην απόκτηση ειδικευμένων εργαζομένων, τη διατήρηση τους και την αποτελεσματική απασχόληση τους για την επίτευξη της επιτυχίας. Η ανάπτυξη σχεδίων και προγραμμάτων για τη διαχείριση του προσωπικού είναι ζωτικής σημασίας για την επιλογή και την πρόσληψη των σωστών υπαλλήλων. Η ενεργοποίηση των ικανοτήτων τους, η ενίσχυση των κινήτρων και η παροχή ευκαιριών για πιθανή ανάπτυξη είναι απαραίτητα για την επίτευξη πλήρους ικανοποίησης και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εμβαθύνει σε αυτή τη διαδικασία (Χυτήρης, 2001).

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1. Σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα

Η σφαίρα της επαγγελματικής πρακτικής έχει αναγνωρίσει τη σημασία της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού τα τελευταία χρόνια. Η απελευθέρωση, ο ανταγωνισμός και η εμφάνιση πολυεθνικών συνέβαλαν στη μετάβαση του HRM σε στρατηγική λειτουργία και στην εξασφάλιση μιας θέσης στρατηγικού εταίρου στους σύγχρονους οργανισμούς. Η ανάγκη υιοθέτησης μιας στρατηγικής προσέγγισης δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένους οργανισμούς, αλλά έχει καταστεί αναγκαιότητα για όλους τους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Η εργασία λοιπόν θα επιδιώξει να εξετάσει το στρατηγικό ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού. Για τη διερεύνηση της σημασίας των πρακτικών HR, οι στρατηγικές προσεγγίσεις είναι απαραίτητες, ανεξάρτητα από το αν ένας οργανισμός στηρίζεται στο κέρδος ή όχι. Επιπλέον, υπογραμμίζεται η ευρεία επιτυχία του στρατηγικού ανθρώπινου δυναμικού ως παγκόσμιας «βέλτιστης πρακτικής». Δεδομένου ότι η κυβέρνηση, τα κοινωνικά δίκτυα και η κοινωνία των πολιτών αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες, η εργασία έχει εξελιχθεί σε ένα πεδίο που επικεντρώνεται στην «περιεκτική» ανάπτυξη και όχι στον απλό αλτρουισμό. Επομένως, οι γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού έχουν ιδιαίτερη αξία. Στον τομέα της κοινωνικής ανάπτυξης, η ενοποίηση τεχνολογιών και μεθοδολογιών έχει προωθήσει μια στροφή προς ένα επιχειρηματικό μοντέλο που δίνει προτεραιότητα στην ανθρώπινη ευημερία έναντι του κέρδους. Για να επιτευχθεί αυτό, η διαχείριση βάσει στόχων (MBO) και η εστίαση σε αποτελέσματα που ευθυγραμμίζονται με το όραμα και την αποστολή μιας επιχείρησης είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία. Η επιχειρηματική οξυδέρκεια παίζει σημαντικό ρόλο σε αυτόν τον μετασχηματισμό (Sondhi & Nirmal, 2013).

Στον σημερινό παγκοσμιοποιημένο κόσμο, οι οργανισμοί πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην αποτελεσματικότητα και τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας προκειμένου να ευδοκιμήσουν. Για να επιτευχθεί αυτό, η σημασία των ανθρώπινων πόρων δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί. Μεταξύ όλων των άλλων πόρων, το HR έχει τη δυνατότητα να προσφέρει το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με απλά λόγια, χωρίς HR, τίποτα δεν θα γινόταν. Ωστόσο, για να διαπρέψει ένας οργανισμός πραγματικά, το ανθρώπινο δυναμικό του πρέπει να εκπαιδευτεί, να αναπτύσσεται και να διοικείται σωστά και να αισθάνεται ότι εκτιμάται για τη συνεισφορά του. Μόνο τότε μπορούν να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις προκλήσεις που

θέτει η παγκοσμιοποίηση (Farazmand, 2004). Τα τελευταία χρόνια, ο ρόλος του HRM έχει αποκτήσει σημασία για την αντιμετώπιση εξωτερικών πιέσεων με τη διαμόρφωση και την εφαρμογή στρατηγικών απαντήσεων, σύμφωνα με τον Ulrich (1996). Η πεποίθηση που επικρατεί μεταξύ των ειδικών HR, των επιχειρηματιών και των ακαδημαϊκών είναι ότι η ευθυγράμμιση των πολιτικών HR με τις επιχειρηματικές στρατηγικές μπορεί να ανυψώσει τη συμβολή του HRM στην οργανωτική απόδοση και επιτυχία, σύμφωνα με τα ευρήματα των Khandekar και Sharma (2005). Οι Sondhi & Nirmal, (2013) επισημαίνουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να δημιουργήσει πρόσθετη αξία για τον οργανισμό συνεργαζόμενο με την επιχείρηση για να επιτύχει τους στόχους της και έτσι να γίνει στρατηγικός εταίρος. Οι στρατηγικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού παράλληλα, έχουν ασκήσει σημαντικό αντίκτυπο στον κόσμο της εργασίας, ικανές να ανατρέψουν την παραδοσιακή οργανωτική και διαχείριση προσωπικού.

Η μετατροπή από ένα απλό σύστημα υποστήριξης σε στρατηγικό εταίρο στην επιχειρηματική πολιτική ήταν ένα αποθαρρυντικό έργο για το HR εν μέσω της τεράστιας πίεσης που ασκούσε η διοίκηση στο παρελθόν. Το Strategic HR σήμερα ωστόσο, το οποίο εμπίπτει στην αρμοδιότητα των λειτουργιών HRM που καθοδηγούνται από την επιχειρηματική στρατηγική, χρησιμεύει ως κρίσιμος σύνδεσμος μεταξύ των διαδικασιών στρατηγικής διαχείρισης ενός οργανισμού και του HRM. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που σχεδιάζονται έξυπνα πρέπει να είναι συστημικές και να συνδέονται σκόπιμα με την επίγνωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Schuler, Jackson and Storey, 2001). Ο συντονισμός και η αρμονία διάφορων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού όπως ο προγραμματισμός, η πρόσληψη, η στελέχωση, η εκπαίδευση με ανταμοιβή και αποζημίωση παίζουν ζωτικό ρόλο στην επίτευξη στρατηγικών στόχων (Chew & Chang, 2008).

Η διατήρηση και η ανάπτυξη εργαζομένων μέσω της διαχείρισης ταλέντων είναι μια κρίσιμη πτυχή του Στρατηγικού Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι εταιρείες σκόπιμα εστιάζουν στην προσέγγισή τους ως προς την προσέλκυση, την επιλογή, την εκπαίδευση, την προώθηση και τη μετακίνηση εργαζομένων. Η έρευνα έχει δείξει σταθερά ότι η εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ταλέντων αποφέρει οφέλη σε βασικούς οικονομικούς τομείς όπως η ικανοποίηση πελατών, τα έσοδα, η ποιότητα, η παραγωγικότητα, το κόστος, ο χρόνος κύκλου και η κεφαλαιοποίηση της αγοράς. Η σημασία του να επωφεληθεί η επιχείρηση από καλά οργανωμένες διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού δεν περιορίζεται σε επιχειρήσεις με γνώμονα τα κέρδη, αλλά είναι εξίσου σημαντική και για όλους τους οργανισμούς. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις προσπαθούν να παρέχουν υπηρεσίες πρώτης κατηγορίας που εξαρτώνται από το

εργατικό τους δυναμικό. Έτσι, το HRM πρέπει να είναι στρατηγικός εταίρος με την επιχείρηση για να επιτύχει τους στόχους της, εάν θέλει να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία. Καθώς περνά ο καιρός, το ανθρώπινο δυναμικό γίνεται όλο και περισσότερο ένα μοναδικό και ξεχωριστό πλεονέκτημα, διαδραματίζοντας εξέχοντα ρόλο στους οργανισμούς, σύμφωνα με τις γνώσεις ακαδημαϊκών, επαγγελματιών και συμβούλων (Sondhi & Nirmal, 2013).

Στον σημερινό κόσμο, τα καθήκοντα των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού έχουν διευρυνθεί σε μεγάλο βάθος. Πρέπει να καλλιεργηθεί ένα ειδικευμένο εργατικό δυναμικό ικανό να ευδοκιμήσει σε μια ψηφιακά καθοδηγούμενη αγορά και επίσης να επωμιστεί το βάρος της αναβολής και της μείωσης του προσωπικού που μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές απώλειες απασχόλησης για το καθιερωμένο εργατικό δυναμικό, ενώ παράλληλα να οδηγήσει την οργανωτική επιτυχία και αποτελεσματικότητα. Καθώς ο ανταγωνισμός εντείνεται, ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού εξελίσσεται σε έναν στρατηγικό ρόλο που προτρέπει σε ένα εργατικό δυναμικό με κίνητρα, διευκολύνει την αλλαγή και επιλέγει τα πιο αποτελεσματικά ταλέντα, στρατολογώντας και διατηρώντας τα (Sondhi & Nirmal, 2013).

2.2. Στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν προκλήσεις με τους ανθρώπους τους, και αυτοί οι προβληματισμοί αντιμετωπίζονται πάντα από τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Η διοίκηση παρέχει στους εργαζόμενους καλύτερες συνθήκες εργασίας, ακολουθεί τις πρακτικές ανθρώπινων πόρων, οι οποίες ασχολούνται με την αναβάθμιση των δεξιοτήτων τους, την πρόσληψη νέων υπαλλήλων και τη διατήρηση των δεξιοτήτων και των γνώσεων του ήδη υπάρχοντος εργατικού δυναμικού. Τον στόχο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων αντιμετωπίζει το αντίστοιχο τμήμα, επιλύοντας προκλήσεις που αντιμετωπίζονται για την οργανωτική λειτουργία. Έχοντας υπεύθυνο ρόλο στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM), υιοθετεί μία συστηματική προσέγγιση, παρέχοντας πρακτικές υποστήριξης για όλα τα στάδια του κύκλου ζωής των εργαζομένων. Από την πρόσληψη μέχρι την αποχώρησή τους, αυτή η προσέγγιση αποτελεί ουσιαστικό μέρος της οργάνωσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι δραστηριότητες των ανθρώπινων πόρων σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον εργασίας καλύπτουν τη στελέχωση με κατάλληλο προσωπικό για τη δουλειά. Η πρακτική της πρόσληψης είναι η διαδικασία εύρεσης και πρόσληψης υποψηφίων με καλά προσόντα ή η διαδικασία του εντοπισμού ανθρώπων για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. Από μια

επιχειρηματική σκοπιά, η πρόσληψη είναι μια σειρά δραστηριοτήτων για την προσέλκυση υποψηφίων που διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες (Σουλιώτη, 2022).

Η επιλογή του κατάλληλου υπαλλήλου για μια κενή θέση περιλαμβάνει μια σειρά από βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν με συνεχείς εξελίξεις. Η διαδικασία αυτή διαφέρει ανάλογα με τον οργανισμό ή ακόμα και το τμήμα εντός του ίδιου οργανισμού. Κάθε οργανισμός σχεδιάζει τη δική του διαδικασία επιλογής ανάλογα με τις προσωπικές ανάγκες και απαιτήσεις του. Αναφέρεται από τους Anwar & Shukur, (2015) πως ορισμένοι οργανισμοί δίνουν έμφαση σε διαφορετικά τεστ, ενώ άλλοι επικεντρώνονται σε συνεντεύξεις και ελέγχους αναφοράς. Εξίσου, μια σύντομη συνέντευξη επιλογής μπορεί να αρκεί για θέσεις χαμηλότερου επιπέδου, όμως αυτό δεν ισχύει για τους υποψηφίους για διευθυντικές θέσεις οι οποίοι μπορεί να απαιτήσουν συνέντευξη από πολλούς ειδικούς.

Οι δραστηριότητες ανθρώπινων πόρων περιέχουν κατάρτιση για να προετοιμαστούν οι εργαζόμενοι για τη θέση εργασίας τους και τη χρήση τεχνολογιών και πρακτικών για τη διατήρηση της υψηλής απόδοσης του προσωπικού. Αυτοί οι πρακτικές περιλαμβάνουν συστήματα διαχείρισης γνώσης, αξιολόγησης απόδοσης και ανταμοιβής, οι οποίες συμβάλλουν στη μείωση αντίστασης στην αλλαγή και κινήτρων των εργαζομένων (Kamble et al., 2018).

Η ανάπτυξη και η εκπαίδευση είναι σημαντικά τμήματα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και συμπληρώνονται μεταξύ τους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, κατά την διάρκεια της εκτελέσεως του καθήκοντος στην εργασία. Η βελτίωση της εκπαίδευσης και υποστήριξη δεξιοτήτων των εργαζομένων παρακολουθείται μαζί με τα σχέδια που θα τους βοηθήσουν στο μέλλον (Σουλιώτη, 2022).

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων αναλαμβάνει πολλαπλές αρμοδιότητες εκτός από τον προγραμματισμό, την πρόσληψη, την επιλογή και την εκπαίδευση. Ανάμεσά τους είναι η απόλυση ενός εργαζόμενου μέσω αξιολόγησης του προσωπικού. Επιπλέον, το τμήμα αναλαμβάνει την παρακολούθηση, τη «μέτρηση» και την αξιολόγηση των ενεργειών του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων για την αποτύπωση της συνεισφοράς του ανθρώπινου κεφαλαίου στην επιχείρηση. Σε τακτικά διαστήματα, πρέπει να αναφέρουμε τα ποσοτικά και ποιοτικά γνωρίσματα της συμβολής των εργαζομένων στην παραγωγικότητα και τα οικονομικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης. Ο βασικός όρος της παραγωγικότητας αποτελεί τη σχέση ανάμεσα στα αποτελέσματα (εκροές) ενός συστήματος - μιας επιχείρησης, ενός

οικονομικού κλάδου, οικονομικού τομέα ή μιας οικονομίας γενικά και των πόρων (εισροές), που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή (Τσεκάνινα & Λογοθέτη, 2016).

2.3. Σημασία της ανάπτυξης των δεξιοτήτων και της εκπαίδευσης για την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού

Η ανάπτυξη και η επιτυχία μιας εταιρείας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη διαδικασία εκπαίδευσής, όπως τόνισε ο Wagar (1998). Οποιοδήποτε νέο προσωπικό πρέπει να έχει τις απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες για να χειριστεί τις εργασιακές του ευθύνες με ικανοποίηση, ανεξαρτήτως τεχνογνωσίας. Παρά την εφαρμογή προγραμμάτων κατάρτισης για ανώτερα στελέχη, θα πρέπει να προσαρμοστούν στις συνεχιζόμενες τεχνολογικές εξελίξεις όλοι οι εργαζόμενοι, όπως σημειώνουν οι Khan et al. (2012) και Cetinel et al. (2008). Οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι η εκπαίδευση είναι ζωτικής σημασίας. Βοηθά στην πρόληψη λαθών, στην εξεύρεση λύσεων, στην αποτελεσματική διαχείριση των διοικητικών καθηκόντων και στη βελτίωση της επικοινωνίας (Khan, Ibrahim and Shahid, 2012). Πολλοί διευθυντές σήμερα είναι αφοσιωμένοι σε ένα μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που βασίζεται στην εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ενδυνάμωση (Hartline και Ferrell, 1996).

Η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη γνώση, καθιστώντας την ουσιαστική συνεισφορά στο εργατικό δυναμικό. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν πιο ενεργούς και υπεύθυνους ρόλους στα προγράμματα κατάρτισης της εταιρείας τους. Σύμφωνα με τους Chen και Klimoski (2007), αυτό γίνεται όλο και πιο σημαντικό. Τα πλεονεκτήματα αυτών των προγραμμάτων κατάρτισης για τους εργαζόμενους, όπως σημειώνεται από τον Jha (2016), είναι αρχικά η αύξηση της παραγωγικότητας. Η παραγωγικότητα μπορεί να ενισχυθεί με την εφαρμογή στρατηγικών που ενισχύουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη νέων διαδικασιών ή τον εξορθολογισμό των υφιστάμενων. Επιπλέον, η επένδυση σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης για τους εργαζόμενους μπορεί να τους βοηθήσει να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και γνώσεις που μπορούν να βελτιώσουν την εργασιακή τους απόδοση. Άλλες μέθοδοι για την αύξηση της παραγωγικότητας περιλαμβάνουν την εισαγωγή τεχνολογίας, τη δημιουργία σαφών καναλιών επικοινωνίας και την παροχή ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος που ενισχύει τα κίνητρα και τη δέσμευση. Τελικά, υπάρχουν πολλοί τρόποι

βελτιστοποίησης της παραγωγικότητας, αλλά απαιτείται μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη διάφορους παράγοντες όπως η κουλτούρα, η ηγεσία και η οργανωτική δομή (Jha, 2016).

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων είναι σημαντική και πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για τους εργαζόμενους που επιδιώκουν να βελτιώσουν τον εαυτό τους. Είτε είναι η εκμάθηση μιας νέας γλώσσας, η ανάπτυξη ικανοτήτων ή η απόκτηση γνώσεων σε έναν συγκεκριμένο κλάδο, η απόκτηση δεξιοτήτων μπορεί να βελτιώσει την προσωπική και επαγγελματική τους ζωή. Προκειμένου να επιτευχθεί επιτυχία, τα άτομα που εργάζονται πρέπει να αναζητούν ενεργά ευκαιρίες για μάθηση και ανάπτυξη. Η συμμετοχή σε δραστηριότητες όπως η συμμετοχή σε εργαστήρια ή η παρακολούθηση μαθημάτων μπορούν όλα να συμβάλουν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων. Είναι σημαντικό για τους εργαζόμενους να προκαλούν συνεχώς τον εαυτό τους και να αγκαλιάζουν τη δια βίου μάθηση προκειμένου να επιτύχουν τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Έτσι γίνεται η αξιοποίηση των πόρων στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους και είναι η ιδανική. Η ανάπτυξη και η πρόοδος κάθε οικονομίας εξαρτάται από την επιτυχία μιας εταιρείας, η οποία με τη σειρά της βασίζεται στην ανάπτυξη και τις επενδύσεις στην εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της (Nonaka και Takeuchi, 2007). Όταν οι εταιρείες δίνουν προτεραιότητα στην εκπαίδευση, μπορούν να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα για τη συνολική οργανωτική τους απόδοση. Μετατρέποντας τη γνώση κάθε εργαζομένου σε πολύτιμη οργανωτική γνώση, οι εταιρείες μπορούν να τροφοδοτήσουν την πρόοδο σε κάθε τομέα (Nonaka and Takeuchi, 2007).

Το κλειδί της επιτυχίας έγκειται στη δημιουργία μιας αποτελεσματικής οργανωτικής στρατηγικής που εστιάζει στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων - εσωτερικών και πρακτικών - με τρόπο που καλλιεργεί ανταγωνιστικές ικανότητες (Lytras et al., 2008).

Μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης, οι εταιρείες μπορούν να προωθήσουν την αλλαγή και την ανάπτυξη με τρόπους που ωφελούν όλους τους εμπλεκόμενους. Τα χαρακτηριστικά, οι στάσεις, οι ικανότητες και οι ικανότητες των εργαζομένων έχουν μεγάλη επιρροή στην αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως έχει αποκαλύψει η θεωρία της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Για τη βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων, τη μείωση του κύκλου εργασιών, την αύξηση της παραγωγικότητας, την ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όλο και περισσότερες εταιρείες εφαρμόζουν καινοτόμες μεθόδους εκπαίδευσης στα προγράμματα ανάπτυξης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές οι μέθοδοι κατάρτισης

είναι προσαρμοσμένες για να ανταποκρίνονται στις ατομικές ανάγκες του εργατικού δυναμικού της εταιρείας και ανάλογα επιλέγονται διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα. Όπως αναφέρουν οι Enz και Siguaw (2000) και οι Chan et al. (2004), η ενσωμάτωση της εκπαίδευσης έχει γίνει όλο και πιο δημοφιλής τα τελευταία χρόνια.

Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ζωτικής σημασίας ώστε μια εταιρεία να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της. Αυτό το πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί μέσω της ανάπτυξης ειδικών χαρακτηριστικών που ξεπερνούν εκείνα των ανταγωνιστών. Οι Wang et al. (2011) έχουν τονίσει ωστόσο, ότι αυτό συχνά παραβλέπεται από πολλές εταιρείες που αδυνατούν να συνειδητοποιήσουν ότι το κλειδί για την απόκτηση και τη διατήρηση αυτού του πλεονεκτήματος βρίσκεται στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Τον τελευταίο καιρό, οι εταιρείες έχουν αναγνωρίσει την αξία της σωστής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων τους και κατά συνέπεια, οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων έχουν υιοθετηθεί από πολλούς περισσότερους ανά τον κόσμο (Schuler και MacMillan, 1984). Έτσι, η χρήση ενός εστιασμένου ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ενισχύσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας (Chan et al., 2004). Η προώθηση της γνώσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για την τόνωση της καινοτομίας μεταξύ των εταιρειών. Ενισχύοντας τις ικανότητες του εργατικού τους δυναμικού, οι επιχειρήσεις μπορούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές ενόψει των ταχέως μεταβαλλόμενων συνθηκών της αγοράς (Harari, 1994; Carneiro, 2000).

Ένα βασικό μέρος αυτής της διαδικασίας είναι η παροχή ευκαιριών κατάρτισης και ανάπτυξης στους εργαζομένους προκειμένου να ενθαρρυνθεί η ανάπτυξη των ταλέντων και των δεξιοτήτων τους (Aguinis & Kraiger, 2009). Σύμφωνα με τον Baldwin (1999), πολυάριθμες μελέτες επιβεβαιώνουν ότι η μεγαλύτερη εξειδίκευση μεταξύ των ανθρώπινων πόρων μπορεί να οδηγήσει στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Η τεχνογνωσία και η εφευρετικότητα των ευημερούμενων εταιρειών πηγάζουν από την προτεραιότητα που δίνουν στην εκπαίδευση του προσωπικού. Μέσω ενός ειδικευμένου προσωπικού, οι εταιρείες προωθούν την καινοτομία και τις δεξιότητες. Οι έρευνες δείχνουν επίσης ότι μια καλά σχεδιασμένη προσέγγιση εκπαίδευσης και κατάρτισης έχει ευεργετικό αντίκτυπο στην ευημερία μιας επιχείρησης και ίσως ενισχύσει τελικά, το σχέδιο καινοτομίας της (Baldwin, 1999).

Το ικανό προσωπικό οποιασδήποτε επιχείρησης είναι ένα στοιχείο λήψης αποφάσεων που οδηγεί στην καινοτομία (Dostie, 2018). Προκειμένου να έχουν ένα εργατικό δυναμικό που είναι ευέλικτο και μπορεί να χρησιμοποιήσει τις γνώσεις του αποτελεσματικά, έχει καταστεί

επιτακτική η ανάγκη για τις εταιρείες να δώσουν προτεραιότητα στην εκπαίδευση και την κατάρτιση (Margin, 2012). Τα οφέλη ενός καλά εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού είναι πολυάριθμα και εκτεταμένα όπως η βελτίωση της ποιότητας, η προώθηση των κινήτρων των εργαζομένων, η αύξηση της αφοσίωσης των πελατών και πολλά άλλα. Μια επένδυση στην εκπαίδευση και την κατάρτιση μπορεί να επιφέρει αλλαγές που θα οδηγήσουν σε αυξημένη κερδοφορία, βελτιωμένο ανταγωνισμό και καλύτερες εσωτερικές σχέσεις για μια εταιρεία.

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Δυναμική των Ομάδων

3.1. Εισαγωγή στη δυναμική των ομάδων

Σε όλη την ανθρώπινη εξέλιξη, οι ομάδες έπαιξαν καθοριστικό ρόλο. Οι σχέσεις μας με τους άλλους και οι σχέσεις τους με τους άλλους μας επέτρεψαν να υπάρχουμε και να ευδοκιμούμε (Buber, 1937; Rogers, 1970). Εξετάζοντας την ιστορία, μπορούμε να δούμε ότι οι ομαδικές διαδικασίες έχουν οδηγήσει σε σημαντικές αλλαγές και εξελίξεις. Είτε σε προσωπικό επίπεδο, σε διαπροσωπικό επίπεδο, σε πρακτικό ή σε πολιτιστικό επίπεδο, οι ομάδες είναι ζωτικής σημασίας για όλες τις πτυχές της ζωής. Από την παραγωγή στην οικονομία μέχρι την πνευματική ανάπτυξη, οι ομάδες διαμορφώνουν την ύπαρξη των ανθρώπων. Με βάση την έρευνα του Forsyth (2010), όταν αναφερόμαστε σε μια «ομάδα», ορίζεται ως πολλαπλά άτομα που βλέπουν τον εαυτό τους ως μέρος μιας κοινής κοινωνικής ομάδας και συμμετέχουν στην επικοινωνία ως τέτοια.

Αυτά τα άτομα εκδηλώνουν επίσης μια αίσθηση διασύνδεσης λόγω κοινών στόχων και επηρεάζουν το ένα το άλλο μέσω της συνεχούς αλληλεπίδρασης. Ταυτόχρονα, όσοι είναι εκτός ομάδας αναγνωρίζουν τη συλλογική τους ταυτότητα. Η παγκόσμια έρευνα για τη δυναμική των ομάδων επικεντρώνεται σε πολλά κεντρικά χαρακτηριστικά των ανθρώπινων ομάδων, σύμφωνα με τον Forsyth (2010). Μέσω της αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών, οι ομάδες είναι σε θέση να καλλιεργήσουν τόσο επαγγελματικές όσο και προσωπικές σχέσεις. Αυτές οι σχέσεις αναπτύσσονται ενώ εργάζονται για τους κοινούς στόχους της ομάδας. Ο τρόπος με τον οποίο τα μέλη αλληλεπιδρούν μεταξύ τους επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο συνοχής της ομάδας και τα αντίστοιχα επίπεδα εμπλοκής τους. Στον κόσμο της επιχειρηματικότητας, ειδικά σε ομάδες αυτοβοήθειας/αμοιβαίας βοήθειας, το να γίνει ένα άτομο μέρος της προσπάθειας συνήθως σημαίνει να γίνει μέρος μιας ολοκαίνουργιας κοινωνίας, με τους δικούς της κανόνες και τις προηγούμενες εμπειρίες της (Rappaport, 1993). Κατά συνέπεια, είναι σύνηθες για τις ομάδες να καλλιεργούν ισχυρή επικοινωνία και διαπροσωπικές συνδέσεις μεταξύ των μελών, καθώς το θεμέλιο της επιτυχίας τους βρίσκεται στη συνεργασία και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων που τις συνθέτουν (Matzat, 1993).

Συνδεδεμένα με παρόμοιες ανάγκες, προβλήματα, απαιτήσεις ή καταστάσεις, τα μέλη μιας ομάδας μοιράζονται έναν ενοποιητικό σκοπό. Αυτό διακρίνει μια ομάδα από μια απλή συλλογή ατόμων. Στην ουσία, το κοινό νήμα που δεσμεύει τα μέλη μαζί είναι οι συλλογικοί

τους στόχοι και φιλοδοξίες. Αυτή η κοινή εστίαση αποτελεί το θεμέλιο της ταυτότητας της ομάδας και καθορίζει τη φύση της σχέσης τους. Τελικά, είναι οι κοινοί στόχοι και στόχοι που ενώνουν και καθοδηγούν τα μέλη προς την επιτυχία. Η σημασία του υπό εξέταση θέματος δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί, ειδικά στην περίπτωση των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Riessman (1997), είναι ένα βασικό στοιχείο που καθορίζει την έκταση της δέσμευσης των μελών για την ομαλή λειτουργία του. Στις ομάδες και στις πρωτοβουλίες των επιχειρήσεων όπου οι κοινές αξίες και η αμοιβαία βοήθεια είναι βασικές αρχές, η σχέση μεταξύ των μελών γίνεται καθοριστικό χαρακτηριστικό και προγνωστικός παράγοντας της διαρκούς επιτυχίας τους.

Το χαρακτηριστικό αυτό σχετίζεται με το πώς τα μέλη μιας ομάδας βασίζονται το ένα στο άλλο. Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτή η εξάρτηση μπορεί να λάβει πολλαπλές μορφές, συμπεριλαμβανομένης της αμοιβαίας και ισομερούς, της αμοιβαίας αλλά πλάγιας, που εμφανίζεται μεταξύ μίας μόνο ή κατά σειρά ομάδας. Το μέγεθος και το στυλ της εμπιστοσύνης εξαρτάται από μια ποικιλία παραγόντων που συνδέονται με τον τύπο, το σκοπό της ομάδας, καθώς και το επίπεδο και τη διάρκεια της συμμετοχής των μελών, τη σοφία και την τεχνογνωσία τους, τους κανόνες που τα διέπουν και τη δομή εξουσίας τους. Επιπλέον, ο τύπος της εμπιστοσύνης, όταν συνδυάζεται με την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, θα μπορούσε ενδεχομένως να δείξει εάν μια ομάδα θα είναι επιτυχημένη (Forsyth, 2010).

Σε μια ομάδα με αλληλεξαρτώμενες σχέσεις, η κακή επικοινωνία μπορεί να εμποδίσει την αποτελεσματικότητά της. Ο Lewin (1943), ένας διάσημος ερευνητής ομάδας, πιστεύει ότι η αλληλεξάρτηση είναι το βασικό στοιχείο για τη δημιουργία και τη διατήρηση μιας ομάδας. Επομένως, ο βαθμός και το είδος της αλληλεξάρτησης στις ομάδες είναι ζωτικής σημασίας, καθώς βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στη βιωματική γνώση και τη συνεπή συνεργασία μεταξύ των μελών. Η επιτυχία αυτών των ομάδων εξαρτάται από αυτό. Άλλες μορφές αλληλεξάρτησης μπορούν να υπάρχουν μέσα σε αυτοδιοικούμενες ομάδες, εκτός από την κοινή αμοιβαία και ισομερή αλληλεξάρτηση.

Οι ομάδες διαθέτουν μια συγκεκριμένη δομή που τις κάνει να ξεχωρίζουν από απλές συλλογές ατόμων. Αυτή η δομή αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία, δηλαδή τους άτυπους και επίσημους κανόνες που διέπουν τη συμπεριφορά της ομάδας και παρέχουν ένα πλαίσιο για τη συμπεριφορά τους. Ως εκ τούτου, η δομή μιας ομάδας είναι στενά συνδεδεμένη με τις επικρατούσες νόρμες μέσα σε αυτήν και διαμορφώνει τον τρόπο αλληλεπίδρασης των μελών της. Αυτό το χαρακτηριστικό ξεχωρίζει τις ομάδες και τους δίνει ένα ξεχωριστό επίπεδο

οργάνωσης. Καθώς η ομάδα μεγαλώνει, οι κανόνες τείνουν να αναδύονται και να εδραιώνονται στα μέλη, συχνά μεταβιβάζονται από άτομο σε άτομο. Αυτό δημιουργεί μια αίσθηση έγκρισης και συμμόρφωσης μέσα στην ομάδα. Δυστυχώς, ορισμένοι κανόνες μπορούν να οδηγήσουν σε επικίνδυνες ή επιζήμιες ενέργειες μεταξύ των μελών (Smith, 2020).

Επιπλέον, οι ρόλοι που ανατίθενται σε άτομα εντός της ομάδας μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά και τις πράξεις τους. Είναι ένα σημαντικό μέρος της δυναμικής της ομάδας. Στις ομάδες, οι ρόλοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο τύπους: ρόλους που σχετίζονται με εργασίες και ρόλους που βασίζονται σε σχέσεις. Επιπλέον, η ανάπτυξη συνδέσεων και δικτύων εντός της ομάδας και των υποομάδων της είναι μια κρίσιμη πτυχή που πρέπει να ληφθεί υπόψη. Η ανάλυση της δομής και της δύναμης αυτών των σχέσεων είναι το κλειδί όχι μόνο για την κατανόηση της οργάνωσης της ομάδας, αλλά και για την απόκτηση εικόνας για τη συνολική λειτουργία της (Forsyth, 2010).

Η εξέλιξη και η ανάπτυξη των ομάδων εξαρτάται από τα δίκτυα που αναδύονται μεταξύ των μελών, είτε βρίσκονται εντός της ομάδας είτε στην περιφέρεια της. Αυτά τα δίκτυα περιλαμβάνουν κοινωνικές συνδέσεις που σχηματίζονται κατά τη διάρκεια της ιδιότητας μέλους ομάδας και είναι κρίσιμος καθοριστικός παράγοντας, όπως σημειώνεται από τον Λαϊνάς, (2023) και άλλες έρευνες σε τέτοιες ομάδες, της λειτουργικότητάς τους. Η συμμετοχή σε ομάδες, σύμφωνα με τους Banks (1997) και Folgheraiter & Pasini (2009), οδηγεί στην ενίσχυση του κοινωνικού κεφαλαίου, ένα σημαντικό υποπροϊόν για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Μέσα στις ομάδες, η συνοχή είναι ένα ζωτικό χαρακτηριστικό που εμφανίζεται σε ένα ακόμα βασικό χαρακτηριστικό. Αυτό το επίπεδο συνοχής καθορίζεται από τα ομόλογα που μοιράζονται τα μέλη του, αποδεικνύοντας την ωριμότητα και τις κοινές αξίες και κανόνες του ομίλου. Αυτή η αμοιβαία δέσμευση είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη κοινών στόχων. Για τη μέτρηση της ομαδικής συνοχής, έχουν μιλήσει οι Forsyth, (2010) και Moreno & Jennings, (1937). Η έρευνα των Friedkin (2004) Festinger et al. (1950) για την κοινωνική συνοχή συνδέεται πιο συγκεκριμένα με τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας. Επιπλέον, αφορά την αλληλεγγύη της ομάδας στο σύνολό της. Η επόμενη διάσταση του «Cohesion» μετρά τη συνεργασία και τη συμμετοχή βάσει έργου εντός της ίδιας της ομάδας. Τέλος, μία ακόμα διάσταση μετράει την αίσθηση της ιδιότητας μέλους της ομάδας και του ανήκειν. Όταν πρόκειται για τη δυναμική της ομάδας, η επόμενη διάσταση ασχολείται με τους συναισθηματικούς δεσμούς που σχηματίζονται. Η συλλογική εμπειρία των

συναισθημάτων είναι αυτή που ορίζει αυτή τη διάσταση. Το αποτέλεσμα της συμμετοχής σε μια ομάδα μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της συναισθηματικής θετικότητας, αλλά αυτή η εμπειρία δεν είναι απλή. Οι διαδικασίες που οδηγούν στη συναισθηματική κατάσταση μιας ομάδας είναι ποικίλες και πολύπλοκες. Τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής συνοχής μέσα σε μια ομάδα ή ομάδα συχνά οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα, όπως καλύτερη απόδοση της ομάδας. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι ομάδες με ισχυρούς δεσμούς έχουν υψηλότερο ποσοστό επιτυχίας σε σύγκριση με αυτές που δεν έχουν. Γύρω από το έργο, η διάσταση της συνοχής είναι κρίσιμη για να έχουν υψηλότερη αποτελεσματικότητα οι ομάδες. Σύμφωνα με τον Forsyth (2010) μάδες βασίζονται σε αυτό το κεντρικό χαρακτηριστικό, σε συνδυασμό με μεμονωμένες διαστάσεις με βάση την ομαδική δυναμική θεωρία όπως προτείνεται από τους Borkman (1999).

3.2. Χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής ομάδας

Η ατομική συμπεριφορά διαμορφώνεται και αλλάζει από ομάδες, με τις ομάδες εργασίας να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η αλληλεπίδραση μέσα σε αυτές τις ομάδες επηρεάζει τη διάθεση για απόδοση, οδηγώντας τελικά σε βελτιωμένη παραγωγικότητα στο χώρο εργασίας. Οι ηγέτες των ομάδων εργασίας έχουν μεγάλη επιρροή στο ηθικό των μελών τους, εντοπίζοντας τομείς ανάπτυξης και παρέχοντας ευκαιρίες κατάρτισης. Ως αποτέλεσμα, τα άτομα εντός της ομάδας είναι σε θέση να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους. Στον σημερινό εταιρικό κόσμο, οι επιτροπές είναι η κύρια κινητήρια δύναμη πίσω από τη λήψη αποφάσεων. Οι ομάδες συνεργάζονται για να ανταλλάσσουν, να ανταγωνίζονται και να συνεργάζονται με εξωτερικά μέρη. Η διερεύνηση της δυναμικής της ομάδας μέσα σε περιβάλλοντα εργασίας είναι κρίσιμη λαμβάνοντας υπόψη τους προαναφερθέντες παράγοντες. Είναι υψίστης σημασίας να διερευνηθούν λοιπόν τόσο οι αλληλεπιδράσεις των μελών της ομάδας και του αρχηγού τους, όσο και οι υποκείμενες αιτίες όπως προσδοκίες, συναισθήματα, συγκρούσεις και άγχη που βιώνει κάθε άτομο (Θεοδωράτος, 1999)

Οι ερευνητές του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ διεξήγαγαν μια μελέτη στο εργοστάσιο Western Electric Go στο Hawthorne για να διερευνήσουν πώς ο φωτισμός θα μπορούσε να επηρεάσει την παραγωγικότητα. Είναι ενδιαφέρον ότι οι ερευνητές ανακάλυψαν ότι η ένταση του φωτισμού δεν φαινόταν να έχει αξιοσημείωτη επίδραση στην παραγωγικότητα, παρά τις αρχικές προσδοκίες τους. Παρόλα αυτά, οι ερευνητές έστρεψαν την εστίασή τους σε άλλους

παράγοντες όπως η κούραση των εργαζομένων και η στάση απέναντι στην εταιρεία. Για να διερευνήσουν αυτούς τους παράγοντες, δημιούργησαν μια ειδική πειραματική ομάδα έξι εργαζομένων. Παραδόξως, η παραγωγικότητα συνέχισε να αυξάνεται συνεχώς παρά τις αλλαγές στις ώρες εργασίας και τα διαλείμματα. Η ερευνητική ομάδα διαπίστωσε επίσης ότι το υλικό που παράγεται δεν επηρέασε σημαντικά την παραγωγικότητα. Οι συνθήκες στο χώρο εργασίας τείνουν να παραμένουν στάσιμες και να μην υφίστανται πολλές αλλαγές. Θεωρούνται παράγοντες που μπορεί να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τα ίδια αποτελέσματα που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Ο παρατηρητής είχε αντικαταστήσει τον εργοδηγό και ένα νέο σύστημα ανταμοιβής, το συλλογικό μόνους, είχε εφαρμοστεί για την ενίσχυση της παραγωγικότητας. Οι κοινωνικοί παράγοντες πιστεύεται ότι είναι υπεύθυνοι για τη συνεχή αύξηση της παραγωγής καθώς κάθε πειραματική εργαστηριακή ομάδα αισθάνθηκε μια αίσθηση ατομικότητας και ιδιαίτερης προσοχής. Τα συλλογικά μόνους βοήθησαν να παρακινηθούν τα άτομα ενώ ενίσχυσαν το ομαδικό πνεύμα. Η απουσία καταπιεστικού ελέγχου επέτρεψε ένα ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον (Λυμπερόπουλος, 1991).

Προς τη διοίκηση ή τα μέλη της ομάδας, μπορεί να προκύψει απάθεια ή επιθετικότητα λόγω αυταρχικής διαχείρισης. Αντίθετα, η δημοκρατική διαχείριση οδηγεί συχνά σε μια εξαπολυμένη επιθετικότητα και σε μια ομαδική ατμόσφαιρα που κυριαρχείται από τη συνεργασία. Αυτό το πνεύμα συνεργασίας επεκτείνεται και στη σχέση της ομάδας με τη διοίκηση (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1995).

Η αποτελεσματική συνεργασία είναι ο πυρήνας της ομαδικής οικοδόμησης, μιας βιωματικής εκπαίδευσης που επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να μάθουν αυτήν την κρίσιμη δεξιότητα. Μέσω της δημιουργίας ομάδας, τα μέλη απολαμβάνουν την ευκαιρία να εξοικειωθούν με τους συναδέλφους τους και να εκτιμήσουν τη μοναδική διαφορετικότητα κάθε ατόμου και να ανακαλύψουν τρόπους για να αξιοποιήσουν αυτές τις διαφορές προς όφελος της ομάδας. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που μπορεί να υλοποιηθεί για να δημιουργηθεί η δυναμική των ομάδων, δίνει επίσης έμφαση στην εξισορρόπηση των προσωπικών ιδιορρυθμιών με την αρμονική συνύπαρξη, η οποία γίνεται σημαντική όταν αντιμετωπίζονται μέλη της ομάδας με παρόμοιες πεποιθήσεις, καθώς και άλλα των οποίων οι προοπτικές υπάρχουν σε αντίθετα άκρα του φάσματος (Farohunda, 2013)

Οι δραστηριότητες δημιουργίας ομάδας μπορεί πραγματικά να διαφέρουν ανάλογα με την εταιρεία, από περιστασιακά έως πιο περίπλοκα προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί ειδικά με γνώμονα την ανάπτυξη της ομάδας. Διαφορετικοί τύποι εταιρειών μπορούν να συμμετέχουν

σε δραστηριότητες που εστιάζουν σε διαφορετικά σύνολα δεξιοτήτων και επίπεδα εργαζομένων, αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να γίνουν σε μικρές ή μεγάλες ομάδες και μπορούν να πραγματοποιηθούν είτε σε εσωτερικούς είτε σε εξωτερικούς χώρους. Ο εντοπισμός του προβλήματος μάλιστα δεν είναι πάντα εύκολος, αλλά οι ασκήσεις δημιουργίας ομάδας που διεγείρουν το μυαλό μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση των δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων. Διάφορες σωματικές και ψυχικές προκλήσεις παρουσιάζονται στους συμμετέχοντες κατά τη διάρκεια ασκήσεων ομαδικής οικοδόμησης, οι οποίες στη συνέχεια αντιμετωπίζονται μέσω συλλογικής προσπάθειας. Κατά την επιλογή των δραστηριοτήτων για την οικοδόμηση ομάδας, λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως το μέγεθος της ομάδας, οι επιθυμητοί στόχοι, οι χρονικοί περιορισμοί και οι προηγούμενες εμπειρίες των συμμετεχόντων (Nauman et al., 2022).

Η ανάπτυξη εμπιστοσύνης είναι μόνο ένας από τους πολλούς στόχους που επιδιώκονται μέσω της οικοδόμησης ομάδας. Οι συμμετέχοντες σε αυτές τις συνεδρίες μαθαίνουν για τη δυναμική της ομάδας και την αξία των μοναδικών ιδιοτήτων κάθε ατόμου. Άλλες έννοιες που διευκρινίζονται περιλαμβάνουν τον συντονισμό, τον προγραμματισμό, την αμοιβαία εκτίμηση, την αλληλεξάρτηση και τους ομαδικούς στόχους. Η συνέργεια είναι επίσης ένα ζωτικό στοιχείο που συζητείται κατά τη διάρκεια των συνεδριών. Οι δραστηριότητες εταιρικής οικοδόμησης ομάδας είναι ένας εξαιρετικός τρόπος για να αναδειχθεί η επένδυση μιας εταιρείας στους υπαλλήλους της, καθώς υποδηλώνουν την αξία που τους αποδίδει. Οι ανεπαρκείς ευκαιρίες για ανάπτυξη και η έλλειψη αναγνώρισης είναι αξιοσημείωτοι παράγοντες που αναγκάζουν τους εργαζομένους να αναζητούν διαφορετική εργασία, παρά τη σαφή συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και αμοιβής, παροχών και εύρους εργασίας (Stroud & Fairbrother, 2006).

Οι διαπροσωπικές σχέσεις ακμάζουν μέσω της βιωματικής εκπαίδευσης, συμπεριλαμβανομένων ασκήσεων για τη συγκρότηση ομάδας, που ενισχύουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας. Η ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων και συνεργατών απαιτεί αμοιβαίο σεβασμό και εξοικείωση και δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα. Η συνοχή της εταιρείας ενισχύεται όταν οι συνάδελφοι δημιουργούν προσωπικές σχέσεις. Όταν θεωρούνται μάλιστα, άτομα με διαφορετικά υπόβαθρα και χόμπι εκτός εργασίας, οι εργαζόμενοι αισθάνονται εξοικείωση με τον οργανισμό τους. Βελτιώνοντας τη συζήτηση εντός του γραφείου, το προσωπικό μπορεί να αποκτήσει τις επικοινωνιακές δεξιότητες της προσεκτικής ακρόασης, της χρήσης της γλώσσας, της παροχής σχολίων και της ομαδικής συμφωνίας. Η

αφομοίωση του προσωπικού διευκολύνεται με την εκτέλεση ασκήσεων συγκρότησης ομάδας για όλες τις ενέργειες της επιχείρησης (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1995).

Η δημιουργία ομάδας στον εταιρικό τομέα έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της ομαδικής εργασίας, την ικανοποίηση από την εργασία και την παραγωγικότητα που μετατρέπει το εργασιακό περιβάλλον σε ένα ευχάριστο και με λιγότερο άγχος μέρος. Τα προσεκτικά σχεδιασμένα προγράμματα επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να συνδεθούν με τους συναδέλφους τους σε ένα καλό περιβάλλον και στη συνέχεια να απολαμβάνουν περισσότερο τη δουλειά τους γνωρίζοντας ότι η εταιρεία επένδυσε σε αυτούς. Αυτοί οι τύποι δραστηριοτήτων είναι κατανοητό από τους συμμετέχοντες υπαλλήλους ότι απαιτούν τη συνεργασία και την προσοχή των άλλων προκειμένου να επιτύχουν με επιτυχία τους προσωπικούς τους στόχους. Αναγνωρίζεται ότι χωρίς τη συμμετοχή άλλων ατόμων και των αντίστοιχων στόχων τους, οι προσωπικοί στόχοι είναι ανέφικτοι (Θεοδωράτος, 1999).

Σε κάποιες περιπτώσεις εργασίας ωστόσο, είναι κοινό γνωστό ότι όταν ένα άτομο κοπιάζει σε συνδυασμό με μια ομάδα, το αποτέλεσμα είναι επιτυχημένο αλλά με περισσότερη προσπάθεια. Επιπλέον, εκτός από το να υποστηρίζουν και να τονίζουν τη σημασία της συνεργασίας μέσα σε μια εταιρεία, τα άτομα μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν αυτές τις ασκήσεις για να δημιουργήσουν βαθύτερους δεσμούς τόσο με τους άλλους εργαζόμενους όσο και με τους εαυτούς τους (Λυμπερόπουλος, 1991).

3.3. Μέθοδοι ενίσχυσης της απόδοσης των ομάδων

Η σύγκρουση της ομάδας αναφέρεται σε διαφορές απόψεων, ένταση ή αντίθετες απόψεις που μπορεί να προκύψουν όταν τα μέλη της ομάδας συνεργάζονται. Διαφορετικές απόψεις σχετικά με τους στόχους και τις μεθόδους ολοκλήρωσης των εργασιών μπορεί να οδηγήσουν σε διαφωνίες. Ταυτόχρονα, οι διαπροσωπικές εντάσεις μπορεί να κλιμακωθούν και οι συγκρούσεις για την ηγεσία και τη δυναμική εξουσίας μπορεί να εμποδίσουν την αποτελεσματική ομαδική εργασία και συνεργασία (Greer & Dannals, 2017).

Η σύγκρουση που προκύπτει σε έναν οργανωτικό χώρο εργασίας ή μια ομάδα εργασίας προκαλείται συχνά από αντιφάσεις μεταξύ των αναγκών, των κανόνων, των αξιών, των συμφερόντων και των προοπτικών των ανθρώπων που εργάζονται μαζί σε αυτό το περιβάλλον. Ο Mc Kibben (2017) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι διαφορετικοί ορισμοί της σύγκρουσης προκύπτουν όταν δύο ή περισσότερα άτομα έχουν διαφορετικές απόψεις, συμμετέχουν σε

ανταγωνισμό, βλέπουν ο ένας τον άλλο αρνητικά, έχουν ασαφείς προσδοκίες ρόλου ή βιώνουν κενά στην επικοινωνία. Επομένως, η μελέτη ενδοομαδικών συγκρούσεων είναι κρίσιμη για την κατανόηση της δυναμικής της ομάδας, τη βελτίωση της απόδοσης της ομάδας, την προώθηση της καινοτομίας, τη διαχείριση της διαφορετικότητας και την προώθηση της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης γιατί εξουσιοδοτεί άτομα και οργανισμούς να δημιουργήσουν πιο υγιή και πιο παραγωγικά ομαδικά περιβάλλοντα.

Ο Mc Kibben (2017) υποστήριξε ότι όταν η σύγκρουση επιλύεται προληπτικά, έχει τη δυνατότητα να τονώσει και να προωθήσει την αλλαγή σε καταστάσεις όπου η δυναμική της ομάδας είναι στάσιμη. Αυξάνει επίσης την παραγωγικότητα και ενθαρρύνει την κριτική σκέψη μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι ομάδες απαιτούν ένα ορισμένο επίπεδο σύγκρουσης για να διατηρήσουν τη βιωσιμότητα, την αυτοκριτική και την προώθηση της καινοτομίας, αυτή η ιδέα υποστηρίζεται. Τρεις τύποι ενδοομαδικής σύγκρουσης έχουν εντοπιστεί στη βιβλιογραφία (Jehn, 1997), συμπεριλαμβανομένων των εργασιών, της σχέσης και της διαδικασίας. Οι Bendersky & Hays (2011) πρότειναν έναν τέταρτο τύπο, τη σύγκρουση κατάστασης.

Η σύγκρουση εργασιών αναφέρεται σε διαφωνίες μεταξύ ατόμων ή μελών της ομάδας σχετικά με το περιεχόμενο, τους στόχους ή τις μεθόδους μιας συγκεκριμένης εργασίας (Jehn, 1997). Πρόκειται για μια σύγκρουση που προκαλείται από αντικρουόμενες απόψεις, ιδέες ή προσεγγίσεις που σχετίζονται με το εν λόγω έργο. Η σύγκρουση εργασιών αναφέρεται σε διαφορές στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι προσεγγίζουν εργασίες, κατανέμουν πόρους, λαμβάνουν αποφάσεις ή επιλύουν προβλήματα. Η έρευνα σχετικά με τον αντίκτυπο της σύγκρουσης εργασιών στην απόδοση της ομάδας είναι ασυνεπής και δείχνει ανάμεικτα αποτελέσματα. Οι Wu et al. (2017) συνόψισαν τα ευρήματά τους και υποστήριξαν ότι η σύγκρουση καθηκόντων βοηθά στη σταθεροποίηση των απαιτήσεων συμφερόντων εντός της ομάδας του έργου και βελτιώνει τους μηχανισμούς επικοινωνίας και οικοδόμησης εμπιστοσύνης. Ο προσανατολισμός στο στόχο της απόδοσης της ομάδας (PPGO) σχετίζεται θετικά με τη συνεργασία και την απόδοση της ομάδας, ειδικά σε συνθήκες υψηλής σύγκρουσης εργασιών και χαμηλής σύγκρουσης σχέσεων. Οι De Clercq & Belausteguigoitia (2017) υποστήριξαν ότι η σύγκρουση καθηκόντων μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, διαπίστωσαν ότι αυτή η επίδραση μετριάστηκε όταν τα άτομα είχαν υψηλότερα επίπεδα μετασχηματιστικής ηγεσίας, επιμονής και πάθους για δουλειά.

Η σύγκρουση σχέσης αναφέρεται σε διαφωνίες, διαφωνίες ή εντάσεις μεταξύ των μελών της ομάδας. Η σύγκρουση σχέσεων εμφανίζεται ιδιαίτερα όταν υπάρχει προσωπική ασυμβατότητα

μεταξύ των μελών (Caputo et al., 2018). Προηγούμενη έρευνα έχει δείξει ότι η σύγκρουση σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας μπορεί να οδηγήσει σε θυμό και δυσαρέσκεια, επηρεάζοντας τελικά την ικανότητά τους να ολοκληρώνουν αποτελεσματικά τις εργασίες τους (Khosravi et al., 2020). Εάν οι συγκρούσεις εργασιών ή οι συγκρούσεις διεργασιών δεν επιλυθούν επαρκώς, μπορεί να οδηγήσει σε κλιμάκωση της σύγκρουσης και επακόλουθη εξέλιξη σε περαιτέρω συγκρούσεις σχέσεων (Wu et al., 2017). Έτσι, η σύγκρουση σχέσεων αποσπά την προσοχή των μελών της ομάδας από το έργο και μειώνει την εστίασή τους στην επίτευξη κοινών στόχων. Αυτή η απόσπαση της προσοχής μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη παραγωγικότητα και να επηρεάσει τη συνολική απόδοση της ομάδας σας. Η συνεχιζόμενη σύγκρουση σχέσεων δημιουργεί ένα αρνητικό εργασιακό περιβάλλον που οδηγεί σε μειωμένο ηθικό και ικανοποίηση από την εργασία. Τα μέλη της ομάδας μπορεί να βιώσουν άγχος ή κατάθλιψη, κάτι που επηρεάζει τα κίνητρα και τη δέσμευσή τους στους στόχους της ομάδας. σύγκρουση διαδικασίας (Adham, 2023).

Η σύγκρουση διαδικασίας περιλαμβάνει ασύμβατες απόψεις σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας (Alhyari et al., 2020). Συχνά προκύπτουν επιχειρήματα και διαφωνίες σχετικά με τις διαδικασίες, τα χρονοδιαγράμματα, την κατανομή των πόρων ή τον καταμερισμό των ευθυνών εντός των ομάδων. Η σύγκρουση διαδικασίας είναι μια συγκεκριμένη μορφή ενδοομαδικής σύγκρουσης επειδή έχει πολύπλοκες διαπροσωπικές δυναμικές που περιλαμβάνουν ανησυχίες που σχετίζονται με καθήκοντα, σχέσεις και δυναμική εξουσίας. Σε μια μελέτη για τον αντίκτυπο της σύγκρουσης στην εμπιστοσύνη και την απόδοση της ομάδας, οι Yuni et al. (2020) έδειξαν ότι η σύγκρουση διαδικασίας σχετίζεται θετικά με την εμπιστοσύνη της ομάδας και αρνητικά με την απόδοση της ομάδας. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι υπάρχει μια αμοιβαία σχέση μεταξύ της σύγκρουσης καθήκοντος και σχέσης και της σύγκρουσης διαδικασίας. Ενώ η σύγκρουση διαδικασίας αρχικά δημιουργεί προκλήσεις και επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της ομάδας, παρουσιάζει επίσης πιθανά οφέλη. Διεγείρει την κριτική σκέψη, ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και ενθαρρύνει μια πιο ενδελεχή αξιολόγηση των διαφορετικών επιλογών. Όταν η σύγκρουση διαδικασίας αντιμετωπίζεται εποικοδομητικά, μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες αποφάσεις, καινοτόμες λύσεις και βελτιωμένη συνολική απόδοση της ομάδας.

Οι Bendersky & Hays (2011) ορίζουν τη σύγκρουση κατάστασης ως μια προσπάθεια υπεράσπισης ή βελτίωσης της σχετικής κατάστασης κάποιου. Αυτή η μορφή σύγκρουσης καθοδηγείται από την επιθυμία να διατηρήσει ή να βελτιώσει τη δική του θέση ενώ υποβαθμίζει την κατάσταση των άλλων. Αυτό συμβαίνει όταν άτομα ή ομάδες ανταγωνίζονται

για αναγνώριση, δύναμη, πόρους ή επιρροή με βάση την κατάσταση τους ή την κοινωνική τους θέση. Η σύγκρουση κατάστασης μπορεί να οδηγήσει σε τεταμένες σχέσεις, μειωμένη συνεργασία και λιγότερη συνολική συνοχή της ομάδας. Αν και οι συγκρούσεις κατάστασης συμβαίνουν ανεξάρτητα η μία από την άλλη, πιο συχνά οι συγκρούσεις καθηκόντων, σχέσεων ή διαδικασιών γίνονται η αρένα για τον ανταγωνισμό κατάστασης (Bendersky & Hays, 2011). Οι Greer & Dannels (2017) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα θέματα κατάστασης θέτουν πιθανές προκλήσεις για τις ομάδες και συχνά εξηγούν γιατί πιο καταστροφικές μορφές σύγκρουσης, όπως οι συγκρούσεις διεργασιών, εμφανίζονται στις ομάδες. Επομένως, για να επιλυθούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τους τύπους και τις αιτίες των συγκρούσεων σε μια ομάδα. Οι Wu et al. (2017) πιστεύουν ότι ο στόχος της διαχείρισης συγκρούσεων της ομάδας έργου είναι ο συντονισμός του χειρισμού των υπάρχουσών και κρυφών συγκρούσεων μεταξύ όλων των συμμετεχόντων στο έργο με βάση διαφορετικές δεξιότητες και γνώσεις. Οι Gonsalves et al. (2016) τόνισαν τη σημασία της βελτίωσης των δεξιοτήτων εποικοδομητικής επίλυσης συγκρούσεων των ατόμων για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων.

Το Πρότυπο Σύγκρουσης Thomas-Kilman (TKI) (1976) είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση του προτιμώμενου στυλ διαχείρισης συγκρούσεων ενός ατόμου, το οποίο περιλαμβάνει ανταγωνισμό, συνεργασία, συμβιβασμό, αποφυγή και προσαρμογή. Σε ένα περιβάλλον συνεργασίας, διαφορετικά άτομα μπορεί να χρησιμοποιούν διαφορετικά στυλ επίλυσης προβλημάτων. Οι συνεργάτες προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες όλων των μελών της ομάδας, ενώ οι Συμβιβαστές επιδιώκουν να βρουν λύσεις που ωφελούν τους περισσότερους ανθρώπους. Οι φιλοξενούμενοι βάζουν πρώτα τις ανάγκες των άλλων, μερικές φορές ακόμη και σε βάρος των δικών τους αναγκών. Οι ανταγωνιστές τείνουν να διεκδικούν την εξουσία τους για να προωθήσουν την ατζέντα τους, ενώ εκείνοι που αποφεύγουν μπορεί να μην είναι σε θέση να αναλάβουν δράση, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε μακροπρόθεσμα προβλήματα. Οι Wu et al. (2017) μελέτησαν τον αντίκτυπο της οργανωτικής σύγκρουσης στη δημιουργία αξίας έργου και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο αντίκτυπος των συγκρούσεων εργασιών, διαδικασιών και σχέσεων στη δημιουργία αξίας του έργου εξαρτάται από τις στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων. Όταν χρησιμοποιούνται στρατηγικές συνεργασίας, η σύγκρουση εργασιών και διαδικασιών σχετίζεται θετικά με την προστιθέμενη αξία του έργου, ενώ η σύγκρουση σχέσεων σχετίζεται αρνητικά με την προστιθέμενη αξία του έργου. Αντίθετα, και οι τρεις τύποι σύγκρουσης, σύγκρουση

καθηκόντων, σύγκρουση διαδικασίας και σύγκρουση σχέσεων σχετίζονταν αρνητικά με τη δημιουργία αξίας στα έργα κατά την εφαρμογή ανταγωνιστικών στρατηγικών.

Τα συστήματα διαχείρισης συγκρούσεων με βάση τα συμφέροντα επικεντρώνονται στον εντοπισμό των υποκείμενων συμφερόντων και αναγκών των συγκρουόμενων μερών, όχι μόνο των θέσεων τους. Το μοντέλο στοχεύει στην εύρεση αμοιβαία επωφελών λύσεων που υπερβαίνουν τους απλούς συμβιβασμούς ή τα αποτελέσματα lose-lose. Κεντρικό στοιχείο αυτής της προσέγγισης είναι η αναγνώριση ότι οι συγκρούσεις προκύπτουν λόγω των διαφορετικών συμφερόντων, ανησυχιών ή αξιών ατόμων ή ομάδων. Αντί να επιτίθεται άμεσα σε θέσεις ή να εμπλακεί σε αντιπαράθεση, το μοντέλο επίλυσης προβλημάτων βάσει συμφερόντων ενθαρρύνει τα μέρη να εντοπίσουν και να κατανοήσουν τα υποκείμενα συμφέροντά τους. Αυτό το μοντέλο επίλυσης συγκρούσεων προωθεί την ανοιχτή επικοινωνία, την ενεργητική ακρόαση, την ενσυναίσθηση και τη συνεργατική νοοτροπία. Ενθαρρύνει τα μέρη να προχωρήσουν πέρα από τις αντίθετες θέσεις και να βρουν κοινό έδαφος και αμοιβαία επωφελείς λύσεις. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να ενισχύσει καλύτερες σχέσεις, να αυξήσει την κατανόηση και να αυξήσει την πιθανότητα βιώσιμης επίλυσης συγκρούσεων σε διάφορες καταστάσεις. Η διαχείριση συγκρούσεων βάσει συμφερόντων προωθεί μια συστηματική προσέγγιση για την επίλυση συγκρούσεων και βελτιώνει την ικανότητα του οργανισμού να αποκτά εικόνα για τον εαυτό του επιλύοντας συνεχώς διαφωνίες και τομείς διαφωνίας. Επιπλέον, παρέχει στους συμμετέχοντες του συστήματος την ευκαιρία να αναπτύξουν δεξιότητες σχετικές με τα ενδιαφέροντά τους και συνεργατικές τεχνικές επίλυσης προβλημάτων, οι οποίες είναι κρίσιμες για την αποτελεσματική χρήση του συστήματος και την αίσθηση ενδυνάμωσης. Επιπλέον, ο σχεδιασμός μιας προσέγγισης βάσει ενδιαφέροντος μέσω μιας διαδικασίας βάσει ενδιαφέροντος μπορεί να δημιουργήσει συνεργασίες και να λύσει προβλήματα. Όταν οι ενδιαφερόμενοι συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία σχεδιασμού, γίνονται αληθινοί συνεργάτες στον εντοπισμό, την κατανόηση και τη διαχείριση των διαφορών και αναλαμβάνουν μεγαλύτερη αίσθηση ευθύνης για την επιτυχή λειτουργία του συστήματος διαχείρισης συγκρούσεων (Oghenechuko & Godbless, 2018).

Εκτός από τις προσεγγίσεις που αναφέρθηκαν, στη βιβλιογραφία έχουν προταθεί διάφορα θεωρητικά πλαίσια για την επίλυση συγκρούσεων. Δύο παραδείγματα είναι το Dual Concern Model (DCM) και το Integrated Model of Conflict Resolution (IMCR) (Pruitt & Carnevale, 1993).

Κάθε μία από αυτές τις μεθόδους έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Η επιλογή της προσέγγισης εξαρτάται από τα ειδικά χαρακτηριστικά της σύγκρουσης και τους στόχους των εμπλεκόμενων μερών. Συνολικά, μια θεωρητική κατανόηση της ομαδικής επίλυσης συγκρούσεων μπορεί να προσφέρει μια χρήσιμη βάση για τον εντοπισμό των δεξιοτήτων επίλυσης συγκρούσεων βέλτιστης πρακτικής. Επομένως, το Πρότυπο Σύγκρουσης Thomas-Kilman (TKI) και η επίλυση προβλημάτων βάσει ενδιαφέροντος είναι δύο παραδείγματα μοντέλων και μεθόδων επίλυσης συγκρούσεων που μπορούν να χρησιμεύσουν ως οδηγοί για τη δυναμική των ομάδων.

4. Κεφάλαιο: Εφαρμογές και Μελλοντικές Προοπτικές

4.1. Εφαρμογές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και της δυναμικής των ομάδων

Η μετατροπή της Access Bank Plc από μια μικρή Νιγηριανή τράπεζα σε ένα αφρικανικό χρηματοπιστωτικό ίδρυμα την έχει κάνει μία από τις δέκα τράπεζες με τη μεγαλύτερη βάση ενεργητικού στη Νιγηρία. Η Access Bank έλαβε τραπεζική άδεια τον Δεκέμβριο του 1988 και συστάθηκε ως ιδιωτική εμπορική τράπεζα τον Φεβρουάριο του 1989. Μετά την έναρξη λειτουργίας της, συγκεκριμένα τον Μάρτιο του 1998, η Access Bank έγινε ανώνυμη εταιρεία και την ίδια χρονιά εισήχθη στο Χρηματιστήριο της Νιγηρίας. Το 2001, η Access Bank έλαβε μια καθολική τραπεζική άδεια από την Κεντρική Τράπεζα της Νιγηρίας, επιτρέποντας στην τράπεζα να λειτουργεί σε περισσότερα από 310 υποκαταστήματα και σημεία εξυπηρέτησης σε μεγάλες πόλεις στη Νιγηρία, την υποσαχάρια Αφρική και το Ηνωμένο Βασίλειο. Το 2012, η Access Bank θεωρήθηκε μια από τις πιο επιτυχημένες τράπεζες στην Αφρική και κατατάχθηκε μεταξύ των κορυφαίων 20 μεγαλύτερων τραπεζών στην Αφρική με βάση το σύνολο του ενεργητικού της. Ωστόσο, το 2009, η καταιγίδα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης έπληξε τον τραπεζικό κλάδο της Νιγηρίας, με αποτέλεσμα τη συγχώνευση ορισμένων τραπεζών και την εξαγορά ορισμένων τραπεζών. Το 2012, ο Διευθύνων Σύμβουλος/Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου της Access Bank Plc ανακοίνωσε την ολοκλήρωση της εξαγοράς της Intercontinental Bank, δηλώνοντας ότι η συμφωνία ήταν σημαντική για τον τραπεζικό κλάδο της Νιγηρίας, καθώς θα διατηρούσε εκατοντάδες θέσεις εργασίας στη Νιγηρία και θα προστάτευε εκατομμύρια Νιγηριανούς πολίτες (<https://www.accessbankplc.com>; Osibanjo et al. 2013).

Η έννοια της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υπερέβη στη συγκεκριμένη περίπτωση τις εργασιακές σχέσεις. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι αναγνώρισαν τα ενδιαφέροντα και τους στόχους του οργανισμού και δεσμεύτηκαν για την επίτευξη αυτών των στόχων (Osibanjo et al. 2013).

Στόχος ουσιαστικά είναι να δοθεί η δυνατότητα στους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στις αλλαγές εντός της οργανωτικής δομής εθελοντικά και χωρίς σύγκρουση ή προκαταλήψεις. Αυτή η έννοια τονίζει ότι η επίτευξη υψηλών επιπέδων οργανωτικής απόδοσης εξαρτάται από την ποιότητα και τη διαχείριση των εργαζομένων του οργανισμού, καθώς και από την

προσαρμογή των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρηματικές στρατηγικές ανάγκες. Επιπλέον, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει (Osibanjo et al. 2013).

1. Την προώθηση της δέσμευσης των εργαζομένων να βελτιώσουν την απόδοσή τους και την αφοσίωσή τους στον οργανισμό στο σύνολό του.
2. Την έμφαση στην ποιότητα των εργαζομένων σε έναν οργανισμό που βοηθά στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών, κάτι που είναι μεγάλο όφελος τόσο για τους πελάτες όσο και για τον οργανισμό.
3. Την ευελιξία που παίζει σημαντικό ρόλο στην οργάνωση των εργαζομένων. Αυτό τους δίνει τη δυνατότητα να προσαρμόζονται και να αποδέχονται διάφορες μορφές αλλαγών σε όλες τις πτυχές της εργασίας τους.
4. Την ενσωμάτωση οργανωτικών στόχων στο στρατηγικό σχεδιασμό, που διασφαλίζει ότι αυτές οι πολιτικές διεισδύουν σε όλα τα επίπεδα και τομείς του οργανισμού και γίνονται εύκολα αποδεκτοί από τους ανωτέρους και εφαρμόζονται στην καθημερινή εργασία.

Ως εκ τούτου, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει ένας από τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας του οργανισμού (Osibanjo et al. 2013).

4.2. Προκλήσεις και ευκαιρίες για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και τη δυναμική των ομάδων στο μέλλον

Ο COVID-19 έχει δημιουργήσει σημαντικές προκλήσεις για τους διευθυντές και τους επαγγελματίες του HRM, αλλά άνοιξε επίσης την πόρτα σε ευκαιρίες για γνώση και κατανόηση που μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες να καθοδηγήσουν τις μελλοντικές δράσεις. Σύμφωνα με τους Demirkaya και Aydın (2006), οι κρίσεις μπορούν πραγματικά να δημιουργήσουν απροσδόκητες ευκαιρίες για τους οργανισμούς. Ο COVID-19 έχει αμφισβητήσει την οργανωτική δημιουργικότητα και την καινοτομία και έχει υποκινήσει συζητήσεις για το μέλλον της εργασίας (Hite και McDonald, 2020). Επιταχύνει τον μετασχηματισμό της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και την εφαρμογή των αναμενόμενων μελλοντικών σεναρίων (Hite & McDonald, 2020).

Επιπλέον, ωθεί τις επιχειρήσεις να επανεξετάσουν τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και να υπερβούν τα παραδοσιακά μοντέλα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων για να τοποθετήσουν τη νέα τεχνολογία πληροφοριών ως σημαντικό εταίρο για την εταιρική

επιβίωση και τη βιώσιμη ανάπτυξη. Σε αυτό το πλαίσιο, οι χώρες θεσπίζουν νέους νόμους για να υποστηρίξουν τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν τέτοιες ξαφνικές και απροσδόκητες αλλαγές. Για παράδειγμα, η Γερμανία ψήφισε νέους νόμους που εισάγουν τη δυνατότητα τηλεδιάσκεψης (Sagan και Schüller, 2020) για να υποστηρίξει την εφαρμογή της εξ αποστάσεως εργασίας σε οργανισμούς.

Η εισαγωγή της τηλεργασίας στο χώρο εργασίας φαίνεται να έχει γίνει πλέον ο κανόνας. Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς να αγκαλιάσουν τις ΤΠΕ και να τις καταστήσουν προσβάσιμες σε όλους τους εργαζόμενους προκειμένου να διατηρήσουν την επιχείρησή τους ακόμη και σε έκτακτες κρίσεις. Η χρήση νέων τεχνολογιών υποστηρίζει επίσης την ανάλυση δεδομένων, η οποία μπορεί να βοηθήσει τους επαγγελματίες HRM να βελτιστοποιήσουν και να βελτιώσουν τις λειτουργίες και τις πρακτικές HRM σε οργανισμούς, όπως τον σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού, τη στρατολόγηση και την διαχείριση ταλέντων μετά την πανδημία (Affandi et al., 2020).

Ο εντοπισμός ευκαιριών που δημιουργούνται από τον COVID-19 μπορεί να βοηθήσει τους επαγγελματίες του HRM να σχεδιάσουν τις σωστές παρεμβάσεις ανθρώπινου δυναμικού και μελλοντικές ενέργειες. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να συνεργάζονται με διευθυντικά στελέχη και υπαλλήλους για να μετατρέψουν τις προκλήσεις που θέτει ο COVID-19 σε ευκαιρίες βελτίωσης λειτουργιών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, όπως η επανεξέταση της αμοιβής και της διαχείρισης απόδοσης και η προσαρμογή τους στην μετά COVID-19 εποχή. Δεδομένου του απρόβλεπτου της κατάστασης, οι οργανισμοί θα πρέπει να αποφασίσουν να μεταβούν σε ένα μοντέλο υβριδικού χώρου εργασίας (Affandi, Udobong and Sarwani, 2020). Οι επαγγελματίες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων πρέπει να προσαρμόσουν τις θέσεις τους και να επικεντρωθούν στον επανασχεδιασμό των θέσεων εντός του οργανισμού. Οι Lund et al. (2021) εστιάζουν στις απαραίτητες εργασίες και δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία για να αυξήσουν τη λειτουργική ευελιξία και του οργανισμού. Στους εργαζομένους θα πρέπει να παρέχεται η απαραίτητη οργανωτική υποστήριξη για να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες αναπτύσσοντας παράλληλα μονοπάτια σταδιοδρομίας που παρέχουν ευκαιρίες για ανοδική κινητικότητα (Ngoc et al. 2021) και να βελτιώσουν την απασχολησιμότητά τους. Τέτοιες παρεμβάσεις θα πρέπει να έχουν θετικό αντίκτυπο στα κίνητρα και τη διατήρηση των εργαζομένων και να μειώνουν το κόστος που σχετίζεται με τις προσλήψεις.

Ορισμένοι συγγραφείς προτείνουν ακόμη ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να επανεφεύρουν τον εαυτό τους ενσωματώνοντας τις επιχειρηματικές δεξιότητες των εργαζομένων για να τους βοηθήσουν να προσαρμοστούν στις αβεβαιότητες που μπορεί να δημιουργήσουν απροσδόκητες κρίσεις και να ευδοκιμήσουν σε δυναμικά περιβάλλοντα (Liu et al. 2020). Επιπλέον, η συνεχής επικοινωνία μαζί τους θα συμβάλει στη μείωση του άγχους τους και στην αύξηση της εμπιστοσύνης τους στον οργανισμό (Hamouche, 2020).

Επίσης, οι οργανισμοί θα πρέπει να παρέχουν ευκαιρίες για τον προγραμματισμό ευέλικτης παρουσίας στο γραφείο για να κρατούν τους εργαζόμενους συνδεδεμένους με τον χώρο εργασίας, να διασφαλίζουν ότι εφαρμόζονται αποτελεσματικά τα μέτρα υγείας και ασφάλειας και να διευκολύνουν τυχόν δυσκολίες. Δεδομένων των ολοένα και πιο ασαφών γραμμών μεταξύ της προσωπικής και της επαγγελματικής ζωής, οι διευθυντές θα πρέπει να επικοινωνούν και να συζητούν τις προσδοκίες απόδοσης του οργανισμού με τους υπαλλήλους. Σε αυτό το πλαίσιο, οι διευθυντές, με την υποστήριξη επαγγελματιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να επανεξετάσουν και να ευθυγραμμίσουν εκ νέου τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης για να προσαρμόσουν τους στόχους απόδοσης στη νέα πραγματικότητα του οργανισμού και των εργαζομένων. Θα πρέπει να παρέχουν συνεχή ανατροφοδότηση για τη βελτίωση της μάθησης και της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, την προώθηση της οργανωτικής ευελιξίας, καθώς και την παρακίνηση και διατήρηση των εργαζομένων (Ngoc Su et al., 2021).

Σε αυτό το πλαίσιο, η οργανωτική κουλτούρα πρέπει να αναδιαρθρωθεί για να διευκολυνθεί η εισαγωγή ευέλικτων εργασιακών ρυθμίσεων και η μετάβαση σε υβριδικά μοντέλα εργασίας (Ngoc Su et al. 2021). Επιπλέον, η ανάπτυξη και η διατήρηση μιας συνεκτικής κουλτούρας που υποστηρίζει τις συνδέσεις και τις αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων (Lund et al., 2021) είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της υποστήριξης και της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και των ομάδων.

5. Κεφάλαιο: Μεθοδολογία έρευνας

5.1. Ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα έρευνα διερεύνησε την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και δυναμική των ομάδων που αναπτύσσονται εντός των επιχειρήσεων. Ο σκοπός της μελέτης είναι τόσο η αξιολόγηση της δυναμικής των ομάδων αλλά και η σχέση της δυναμικής αυτής με την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι:

- 1)Πως αξιολογούν οι εργαζόμενοι την δυναμική των ομάδων εντός των επιχειρήσεων;*
- 2)Ποια η σχέση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με την δυναμική των ομάδων που δημιουργείται εντός των επιχειρήσεων;*

5.2. Ερευνητική Στρατηγική

Η ερευνητική στρατηγική της παρούσας έρευνας είναι η πρωτογενής, συγχρονική ποσοτική έρευνα επισκόπησης, περιγραφική και συσχέτισης. Η πρωτογενής, συγχρονική έρευνα επιλέχθηκε προκειμένου να εκτιμηθούν με αμεσότητα οι απόψεις των εργαζομένων για την δυναμική των ομάδων εντός των επιχειρήσεων και την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού την τρέχουσα χρονική περίοδο (Cohen, Manion & Morrison, 2007).

Η ποσοτική έρευνα χρησιμοποιείται όταν οι υπομελέτη έννοιες δύναται να θεωρηθούν μετρήσιμες (DeVellis, 2016). Στην παρούσα μελέτη οι έννοιες που μελετήθηκαν ήταν η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και η δυναμική των ομάδων. Η περιγραφική ποσοτική έρευνα είναι κατάλληλη για να εκτιμηθούν οι αντιλήψεις των εργαζομένων σε προκαθορισμένες ερωτήσεις ενώ η έρευνα συσχέτισης διερευνά αλληλοεπιδράσεις μεταξύ των μεταβλητών σε αριθμητικά δεδομένα (Muijs, 2011) και στην προκειμένη περίπτωση μελετήθηκε η σχέση των μεταβλητών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με την δυναμική των ομάδων. Σημαντικό προτέρημα της ποσοτικής μεθόδου, είναι ότι α)δύναται να συλλεχτεί μεγάλο δείγμα σε σύντομο χρονικό διάστημα, β) είναι εφικτό να ανιχνευτούν αιτιατές σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών, δηλαδή σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος, γ)τα ευρήματα που προκύπτουν είναι αντικειμενικά με βάση τις μετρήσεις και δεν υπόκεινται στην υποκειμενική ερμηνεία του ερευνητή, δ)τα συμπεράσματα δύναται να γενικευτούν για ευρύτερο πληθυσμό, εφόσον το δειγματοληπτικό σφάλμα είναι μικρό (Creswell, 2014).

5.3. Δειγματοληψία και διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η ερευνητική διαδικασία ξεκίνησε τον Σεπτέμβριο του 2023, κατόπιν έγκρισης του υπομελέτη θέματος από τον Πανεπιστημιακό Ιδρυματικό Φορέα της ερευνήτριας, δηλαδή από το Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος, στα πλαίσια του διατμηματικού προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Δημόσια Διοίκηση. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε στις αρχές του 2024. Η μέθοδος συλλογής των δεδομένων ήταν ευκαιριακή καθώς η ερευνήτρια απευθύνθηκε σε εργαζομένους που είχε πρόσβαση (Creswell, 2014) όπως στην χαρτοβιομηχανία της Πιερίας ΜΑΞΙ, στην Περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας και σε άτομα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Facebook). Το δείγμα αποτελούνταν συνολικά από 181 άτομα. Οι συμμετέχοντες, στο εισαγωγικό σημείωμα του ερωτηματολογίου ενημερώθηκαν για το πλαίσιο διεξαγωγής της έρευνας, ότι θα προστατευτούν τα προσωπικά τους δεδομένα και ότι οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς (BPS, 2014).

5.4. Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο (βλέπε Παράρτημα) αποτελούνταν από 11 ερωτήσεις (2 σύντομης απάντησης, 1 κλίμακας Likert, 8 κλειστού τύπου) εκ των οποίων οι 4 (1,4,5,9) αναφέρονται στην διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού και 7 (2,3,6,7,8,10,11) στην δυναμική των ομάδων. Οι ερωτήσεις για την διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού αναφέρονται στην ύπαρξη ιεραρχίας, στην δημιουργία φιλικών σχέσεων εντός της επιχείρησης, στην παροχή κινήτρων στους εργαζομένους και στις στρατηγικές επίλυσης προβλημάτων στον εργασιακό χώρο. Οι ερωτήσεις για την δυναμική των ομάδων αναφέρονται στον βαθμό σημαντικότητας των ομάδων, στα οφέλη που προκύπτουν από την δημιουργία τους, στους λόγους ύπαρξης συγκρούσεων μεταξύ των μελών της ομάδας, στις αρνητικές συνέπειες που ενδέχεται να επιφέρουν, στον αριθμό των μελών που έχουν, στην ύπαρξη ηγέτη εντός των ομάδων και στην ιεραρχική θέση που αυτός κατέχει. Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε στο παρελθόν σε προηγούμενη μελέτη στην Ελλάδα (Περαντωνάκη και Ουσταγιαννάκη, 2009). Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε ηλεκτρονικά μέσω του παρακάτω συνδέσμου της εφαρμογής google forms <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSczD-guxpdmJCYmO4FxHermCFZojA6qPXZWuI0rkATnygqZeg/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0>

5.5. Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων

Για την κωδικοποίηση των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό Microsoft Office Excel 2016, ενώ για την στατιστική τους ανάλυση (περιγραφική, επαγωγική) χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS 26. Στην Περιγραφική Στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν συχνότητες και ποσοστά καθώς όλες οι μεταβλητές ήταν είτε κατηγορικές είτε διατακτικές. Η Επαγωγική Στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε σε στάθμη σημαντικότητας 5% προκειμένου να ανιχνευτούν συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών που αναφέρονται στην διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού και των μεταβλητών που αναφέρονται στην δυναμική των ομάδων. Χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος ανεξαρτησίας (χ^2) για διερεύνηση της σχέσης μεταξύ κατηγορικών μεταβλητών, λαμβάνοντας υπόψιν τον περιορισμό του Cochran όπου το 20% των κελιών το πολύ μπορούν να έχουν αναμενόμενες τιμές μικρότερες του 5. Επίσης, χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Mann Whitney για σύγκριση μέσων βαθμίδων διατακτικών μεταβλητών μεταξύ 2 ανεξάρτητων δειγμάτων. Τέλος, χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal Wallis για σύγκριση μέσων βαθμίδων διατακτικών μεταβλητών μεταξύ 3 ανεξάρτητων δειγμάτων (Field, 2017).

6. Κεφάλαιο: Αποτελέσματα έρευνας

6.1. Περιγραφική στατιστική

6.1.1. Τρόποι διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

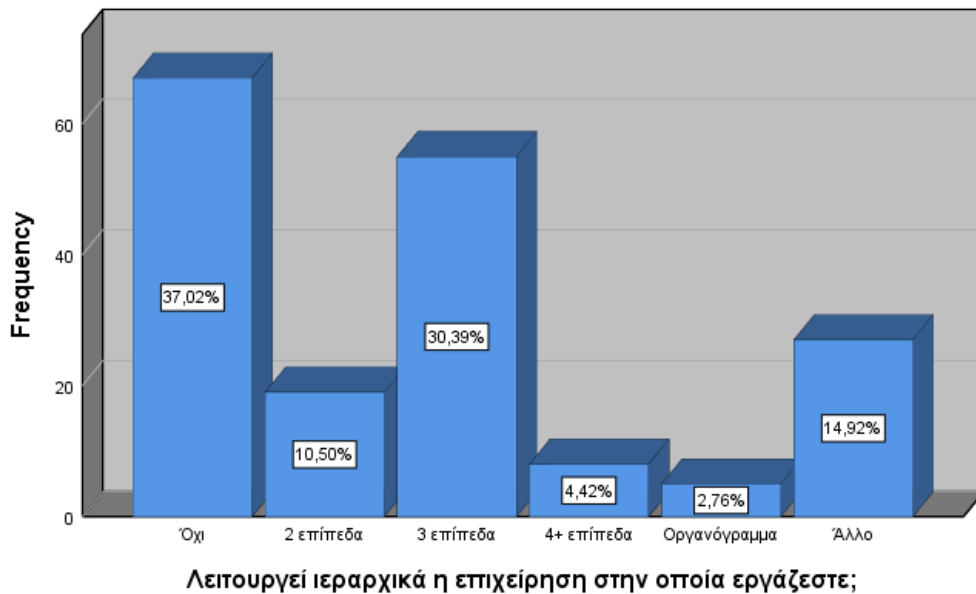
Στον Πίνακα 1 (Γράφημα 1-4) παρουσιάζονται οι απαντήσεις των 181 συμμετεχόντων, εργαζομένων επιχειρήσεων, σχετικά με τους τρόπους διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται στην επιχείρηση που εργάζονται.

Πίνακας 1: Τρόποι διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Ερώτηση	Κατηγορία	N	%
Ιεραρχία στην επιχείρηση	Όχι	67	37,02
	2 επίπεδα	19	10,50
	3 επίπεδα	55	30,39
	4+ επίπεδα	8	4,42
	Οργανόγραμμα	5	2,76
	Άλλο	27	14,92
Δημιουργία φιλικών σχέσεων εντός του εργασιακού χώρου	Όχι	56	30,94
	Ναι	125	69,06
Είδος κινήτρων που παρέχονται από την επιχείρηση για την αύξηση της παραγωγικότητάς σας	Ηθικά	38	20,99
	Οικονομικά	92	50,83
	Περιβαλλοντικά	11	6,08
	Κανένα	40	22,10
Τρόποι επίλυσης προβλημάτων στον εργασιακό χώρο	Καταιγισμός ιδεών	93	51,38
	Ονομαστικές ομάδες	11	6,08
	Μοντέλο των Δελφών	6	3,31
	Διαλλακτικό μοντέλο	11	6,08
	Άλλος τρόπος επίλυσης	29	16,02
	Κανένας	31	17,13

Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων (62,98%, $N=114$), η επιχείρηση λειτουργεί ιεραρχικά με το 30,39% ($N=55$) να έχει 3 επίπεδα ιεραρχίας, το 10,50% ($N=19$) 2 επίπεδα, το 4,42% ($N=8$) 4 ή περισσότερα επίπεδα, το 2,76% ($N=5$) ιεραρχία με βάση το οργανόγραμμα και το 14,92% ($N=27$) άλλου τύπου ιεραρχίας.

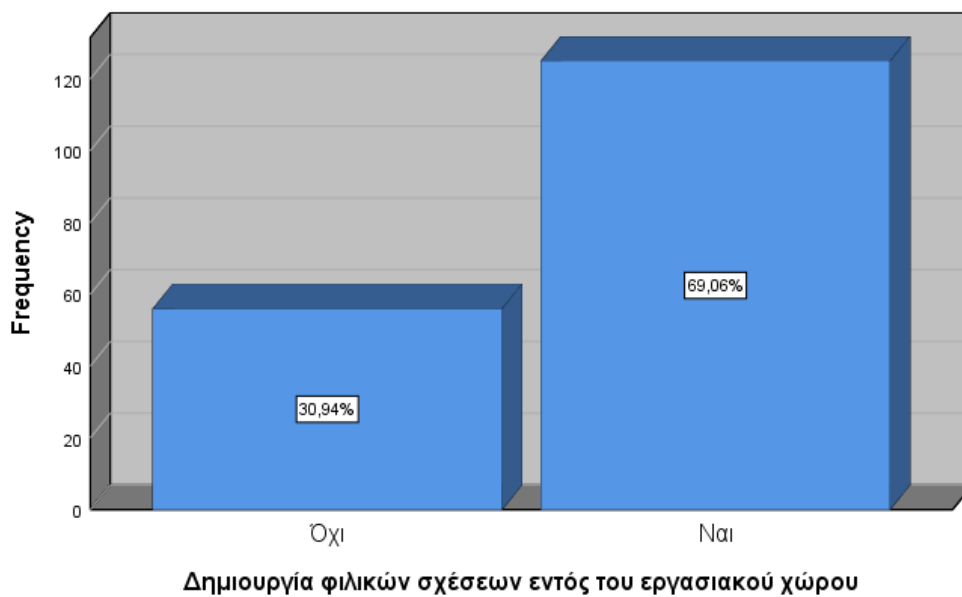
Λειτουργεί ιεραρχικά η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;



Γράφημα 1: Ιεραρχία στην επιχείρηση

Σχετικά με την δημιουργία φιλικών σχέσεων στο χώρο εργασίας τους το 69,06% ($N=125$) των ερωτηθέντων απάντησαν ότι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση που εργάζονται δημιουργούν φιλικές σχέσεις μεταξύ τους ενώ το 30,94% ($N=56$) ότι δεν δημιουργούν.

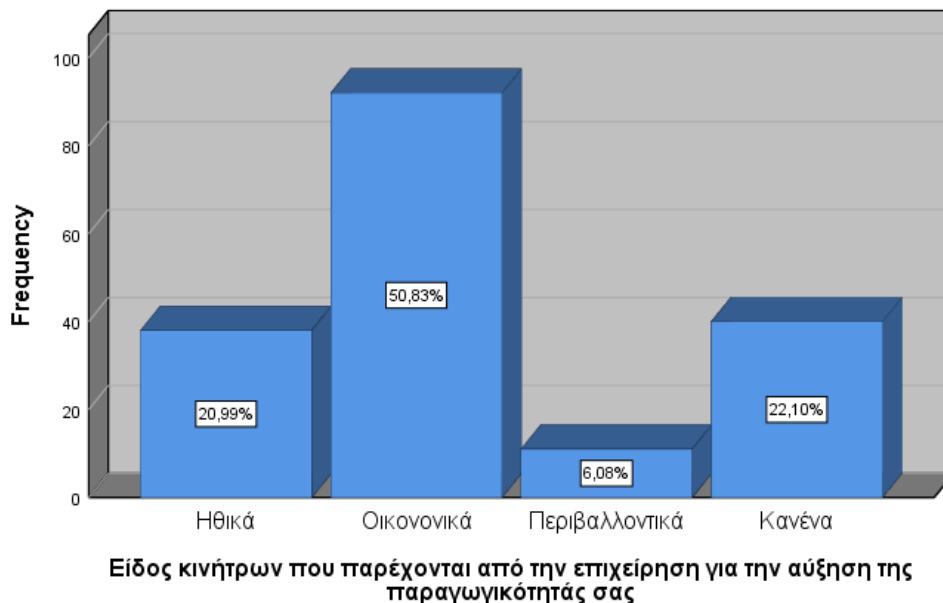
Δημιουργία φιλικών σχέσεων εντός του εργασιακού χώρου



Γράφημα 2: Φιλικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο

Αναφορικά με τα κίνητρα που παρέχει η επιχείρηση για την αύξηση της παραγωγικότητας τους το 50,83% (N=92) των συμμετεχόντων ανέφεραν τα οικονομικά, το 22,10% (N=40) απάντησαν πως δεν τους παρέχεται κανένα κίνητρο, το 20,99% (N=38) ανέφεραν τα ηθικά κίνητρα και το 6,08% (N=11) τα περιβαλλοντικά.

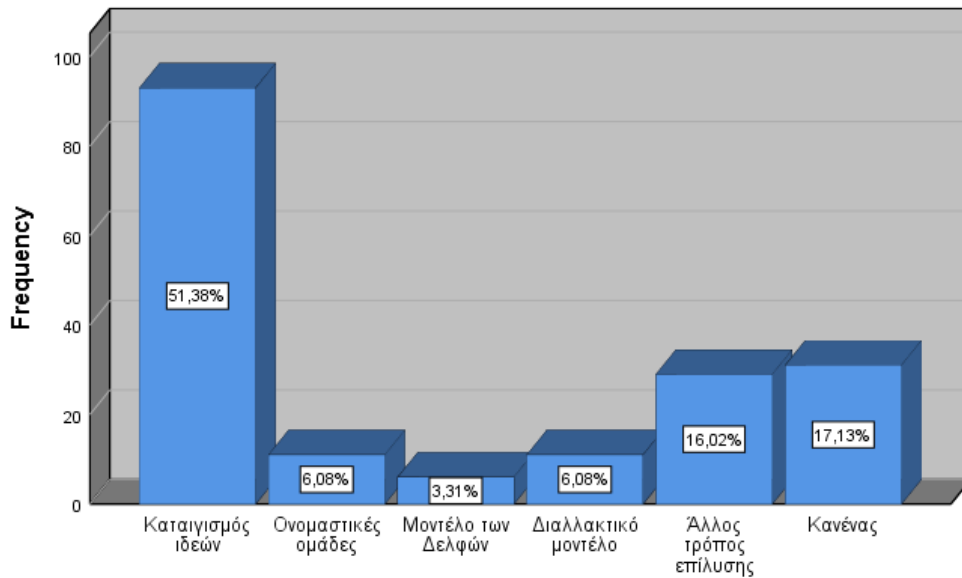
Είδος κινήτρων που παρέχονται από την επιχείρηση για την αύξηση της παραγωγικότητάς σας



Γράφημα 3:Κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητας

Σχετικά με τους τρόπους που λύνονται τα προβλήματα στον εργασιακό χώρο τους το 51,38% (N=93) των εργαζομένων απάντησαν πως στην επιχείρησή τους εφαρμόζεται ο καταγιτισμός ιδεών, το 6,08% (N=11) ακολουθούν το διαλλακτικό μοντέλο, το 6,08% (N=11) χρησιμοποιούν τη μέθοδο των ονομαστικών ομάδων, το 3,31% (N=6) ακολουθούν το μοντέλο των Δελφών, το 16,02% (N=29) ανέφεραν κάποιον άλλον τρόπο και το 17,13% (N=31) δήλωσαν πως δεν υπάρχει κανένας συγκεκριμένος τρόπος επίλυσης.

Τρόποι επίλυσης προβλημάτων στον εργασιακό χώρο



Τρόποι επίλυσης προβλημάτων στον εργασιακό χώρο

Γράφημα 4: Τρόποι επίλυσης προβλημάτων

6.1.2. Δυναμικότητα ομάδων στον εργασιακό χώρο

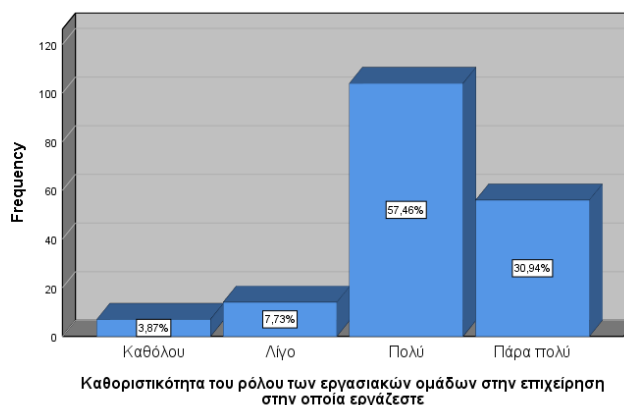
Ο Πίνακας 2 (Γράφημα 5-11) συγκεντρώνει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων για τη δυναμικότητα ομάδων στον εργασιακό χώρο, οι οποίες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Πίνακας 2: Δυναμικότητα ομάδων στον εργασιακό χώρο

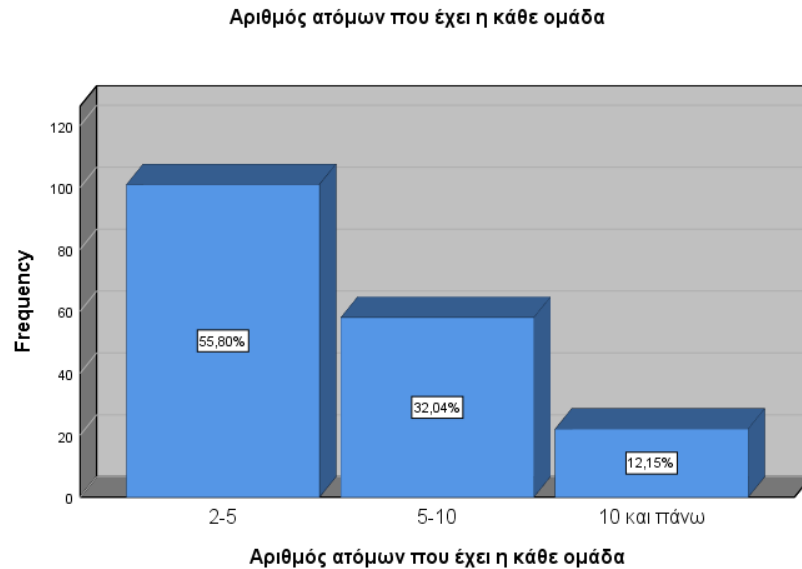
Ερώτηση	Κατηγορία	N	%
Καθοριστικότητα του ρόλου των εργασιακών ομάδων στην επιχείρηση	Καθόλου	7	3,87
	Λίγο	14	7,73
	Πολύ	104	57,46
	Πάρα πολύ	56	30,94
Αριθμός ατόμων που έχει η κάθε ομάδα	2-5	101	55,80
	5-10	58	32,04
	10 και πάνω	22	12,15
Διάκριση ενός είδους ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει τα υπόλοιπα μέλη στις ομάδες που δημιουργούνται	Όχι	19	10,50
	Μερικές φορές	106	58,56
	Ναι	56	30,94
Ταύτιση ηγέτη με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας	Όχι	30	16,57
	Ναι	151	83,43
Λόγοι που οδηγούν σε συγκρούσεις μεταξύ των μελών των ομάδων	Συγκρουόμενοι στόχοι	23	12,71
	Περιορισμένοι πόροι	53	29,28
	Διαφορετικές αντιλήψεις	24	13,26
	Κακή οργάνωση	48	26,52
	Κακή επικοινωνία	25	13,81
	Δεν υπάρχουν συγκρούσεις	8	4,42
Οφέλη που δημιουργούνται από τη δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή	Αποτελεσματικότερη εργασία	70	38,67
	Ικανοποίηση των μελών	40	22,10
	Διάδοση γνώσεων και εμπειριών	28	15,47
	Άλλα οφέλη	43	23,76
Αρνητικές συνέπειες που δημιουργούνται από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή	Ανομοιογένεια προσωπικού	27	14,92
	Άνισος καταμερισμός εργασιών	54	29,83
	Μειωμένη απόδοση	67	37,02
	Δεν υπάρχουν αρνητικές συνέπειες	33	18,23

Σχετικά με το ρόλο των εργασιακών ομάδων στην επιχείρησή τους το 57,46% ($N=104$) των εργαζομένων πιστεύουν πως είναι πολύ καθοριστικός, το 30,94% ($N=56$) πως παίζουν πάρα πολύ καθοριστικό ρόλο, το 7,73% ($N=14$) ότι είναι λίγο καθοριστικές και το 3,87% ($N=7$) καθόλου.

Καθοριστικότητα του ρόλου των εργασιακών ομάδων στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε

**Γράφημα 5:** Καθοριστικότητα του ρόλου των εργασιακών ομάδων

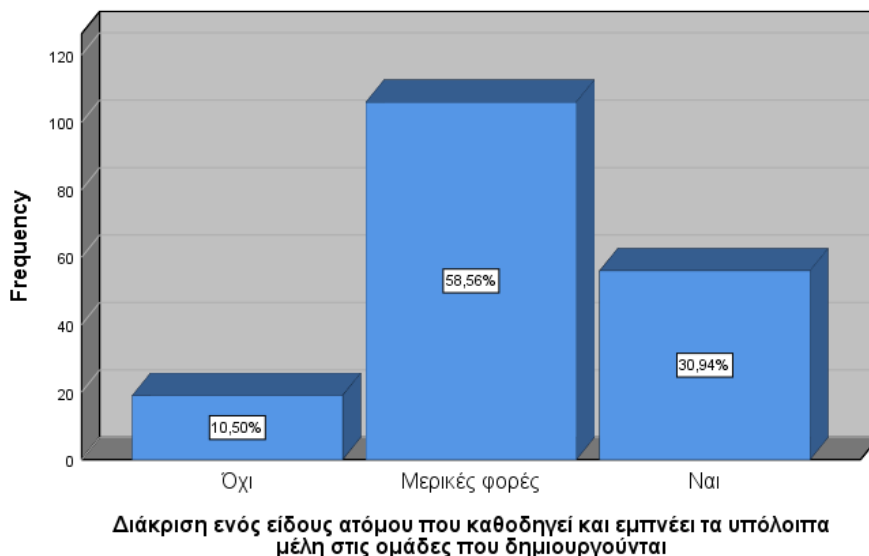
Όσον αφορά τον αριθμό ατόμων σε κάθε ομάδα το 55,80% (N=101) των ερωτηθέντων ανέφεραν ομάδα των 2-5 ατόμων, το 32,04% (N=58) των 5-10 και το 12,15% (N=22) 10 και πάνω άτομα.



Γράφημα 6: Αριθμός ατόμων που έχει η κάθε ομάδα

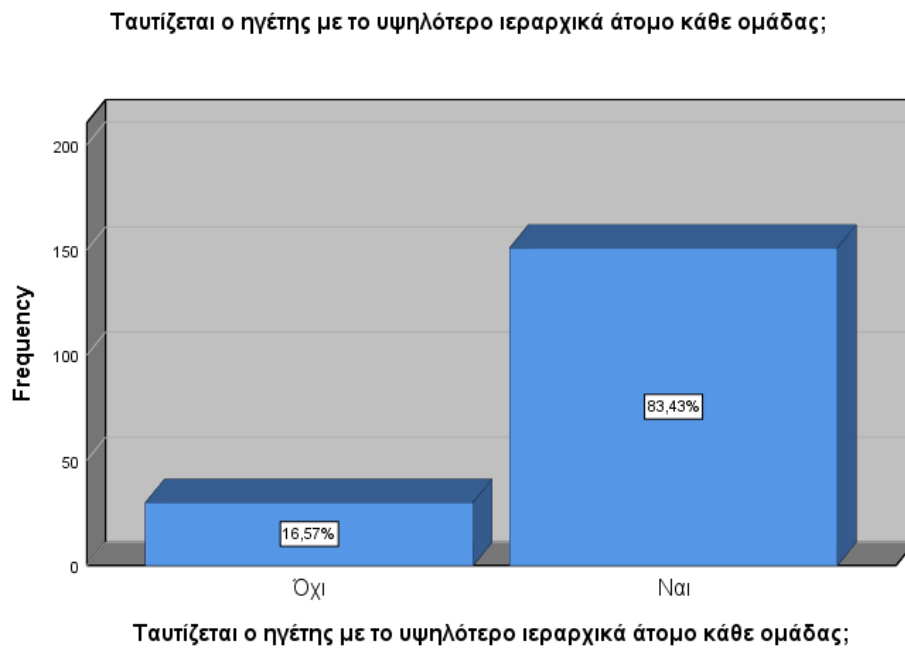
Αναφορικά με τη διάκριση ενός είδους ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει τα υπόλοιπα μέλη στις ομάδες που δημιουργούνται το 58,56% (N=106) απάντησαν πως ο ηγέτης διακρίνεται μερικές φορές, το 30,94% (N=56) ότι διακρίνεται πάντα τέτοιο άτομο και το 10,50% (N=19) ότι οι δεν διακρίνεται

Διάκριση ενός είδους ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει τα υπόλοιπα μέλη στις ομάδες που δημιουργούνται



Γράφημα 7: Διάκριση ηγέτη στις ομάδες που δημιουργούνται

Στην συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων (83,43%, $N=151$), ο ηγέτης ταυτίζεται με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο, το 16,57% ($N=30$) δήλωσε ότι δεν ταυτίζεται.



Γράφημα 8: Ταύτιση του ηγέτη με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας

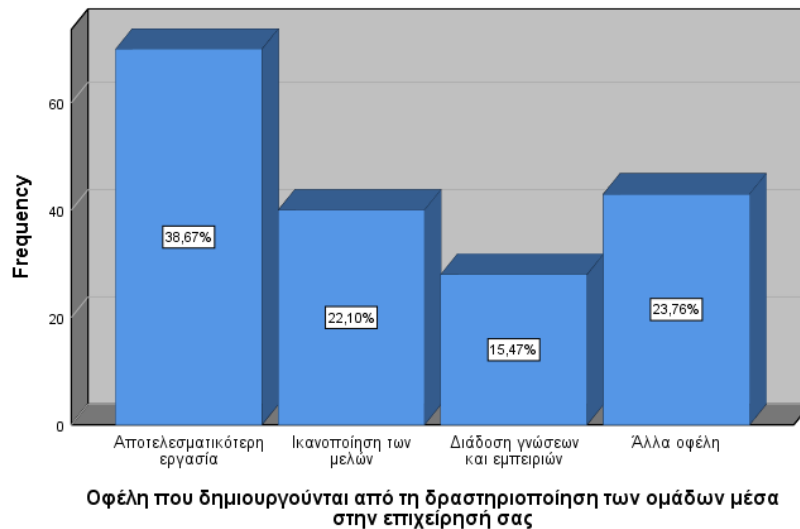
Σχετικά με τους λόγους που οδηγούν σε συγκρούσεις μεταξύ των μελών των ομάδων το 29,28% ($N=53$) των εργαζομένων ανέφεραν τους περιορισμένους πόρους, το 26,52% ($N=48$) την κακή οργάνωση, το 13,81% ($N=25$) την κακή επικοινωνία, το 13,26% ($N=24$) τις διαφορετικές αντιλήψεις, το 12,71% ($N=23$) τους συγκρουόμενους στόχους ενώ το 4,42% ($N=8$) δήλωσαν πως δεν υπάρχουν συγκρούσεις στο χώρο εργασίας τους.



Γράφημα 9: Λόγοι που οδηγούν σε συγκρούσεις μεταξύ των μελών

Αναφορικά με τα οφέλη που δημιουργούνται από τη δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή τους το 38,67% (N=70) των συμμετεχόντων απάντησαν πως είναι η αποτελεσματικότερη εργασία, το 22,10% (N=40) πιστεύουν ότι είναι η ικανοποίηση των μελών της ομάδας και το 15,47% (N=28) η διάδοση γνώσεων και εμπειριών και το 23,76% (N=43) ανέφεραν κάποια άλλα οφέλη,

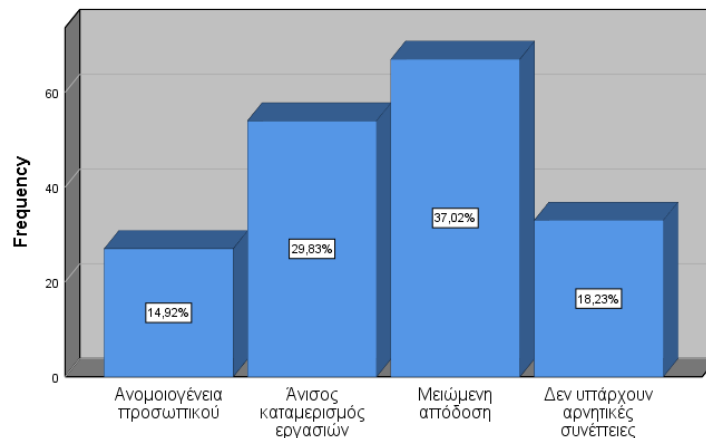
Οφέλη που δημιουργούνται από τη δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας



Γράφημα 10: Οφέλη που δημιουργούνται από τη δραστηριοποίηση των ομάδων

Όσον αφορά τις αρνητικές συνέπειες από την δραστηριοποίηση των ομάδων το 37,02% (N=67) των εργαζομένων πιστεύουν ότι είναι η μειωμένη απόδοση, το 29,83% (N=54) ο άνισος καταμερισμός εργασιών, το 18,23% (N=33) θεωρούν πως δεν υπάρχουν αρνητικές συνέπειες και το 14,92% (N=27) ότι είναι η ανομοιογένεια προσωπικού.

Αρνητικές συνέπειες που δημιουργούνται από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας



Γράφημα 11: Αρνητικές συνέπειες που δημιουργούνται από την δραστηριοποίηση των ομάδων

6.2. Επαγωγική Στατιστική

6.2.1. Σχέση ιεραρχίας με δυναμική των ομάδων

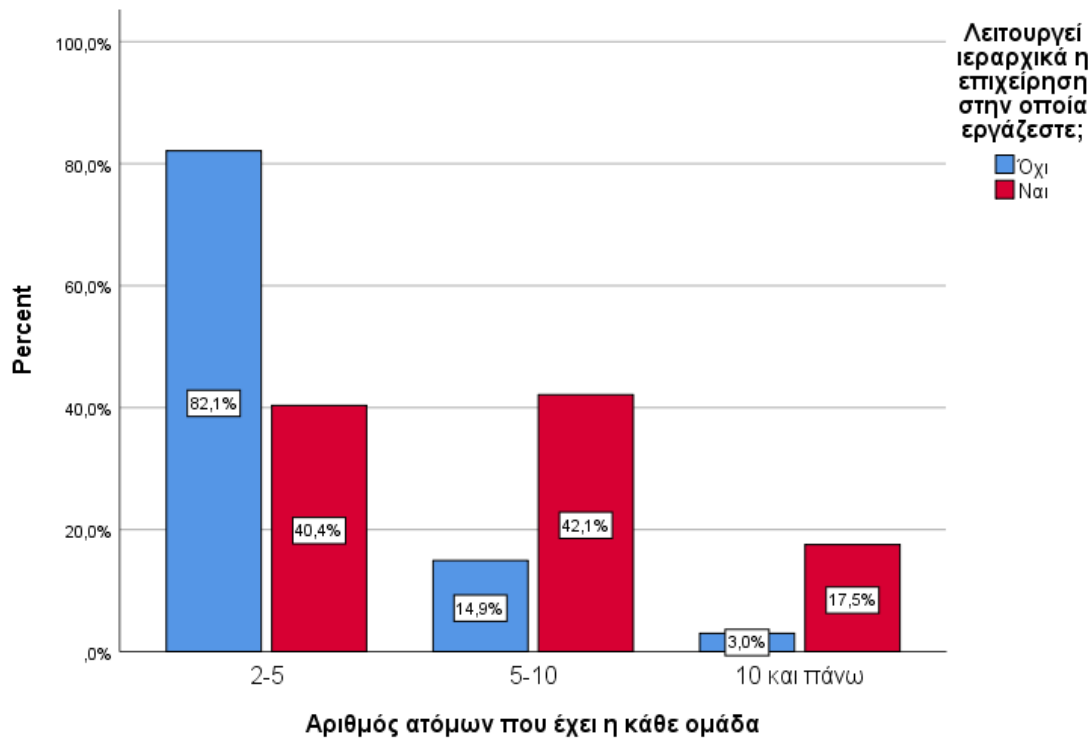
Σύμφωνα με τον Πίνακα 3, η ιεραρχία σχετίστηκε με τον αριθμό ατόμων της ομάδας ($X^2(2) = 30,262$, $p < 0,001$) και τους λόγους συγκρούσεων μεταξύ των μελών των ομάδων ($X^2(5) = 18,230$, $p = 0,003$).

Πίνακας 3: Σχέση ιεραρχίας με δυναμική των ομάδων

Ερώτηση	Κατηγορία	Όχι	Ναι	Στατιστικό	p-value
Καθοριστικότητα του ρόλου των εργασιακών ομάδων στην επιχείρηση *	-	85,40	94,29	U=3444	0,212
Αριθμός ατόμων που έχει η κάθε ομάδα	2-5	82,1%	40,4%	$X^2(2)$ =30,262	<0,001
	5-10	14,9%	42,1%		
	10 και πάνω	3,0%	17,5%		
Διάκριση ενός είδους ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει τα υπόλοιπα μέλη στις ομάδες που δημιουργούνται	Όχι	14,9%	7,9%	$X^2(2)$ =4,381	0,112
	Μερικές φορές	49,3%	64,0%		
	Ναι	35,8%	28,1%		
Ταύτιση του ηγέτη με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας	Όχι	22,4%	13,2%	$X^2(1)$ =2,600	0,107
	Ναι	77,6%	86,8%		
Λόγοι που οδηγούν σε συγκρούσεις μεταξύ των μελών των ομάδων	Συγκρουόμενοι στόχοι	13,4%	12,3%	$X^2(5)$ =18,230	0,003
	Περιορισμένοι πόροι	44,8%	20,2%		
	Διαφορετικές αντιλήψεις	9,0%	15,8%		
	Κακή οργάνωση	14,9%	33,3%		
	Κακή επικοινωνία	16,4%	12,3%		
	Δεν υπάρχουν συγκρούσεις	1,5%	6,1%		
Οφέλη που δημιουργούνται από τη δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή	Αποτελεσματικότερη εργασία	40,3%	37,7%	$X^2(3)$ =1,328	0,723
	Ικανοποίηση των μελών	17,9%	24,6%		
	Διάδοση γνώσεων και εμπειριών	17,9%	14,0%		
	Άλλα οφέλη	23,9%	23,7%		
Αρνητικές συνέπειες που δημιουργούνται από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή	Ανομοιογένεια προσωπικού	11,9%	16,7%	$X^2(3)$ =2,399	0,494
	Άνισος καταμερισμός εργασιών	29,9%	29,8%		
	Μειωμένη απόδοση	43,3%	33,3%		
	Δεν υπάρχουν	14,9%	20,2%		

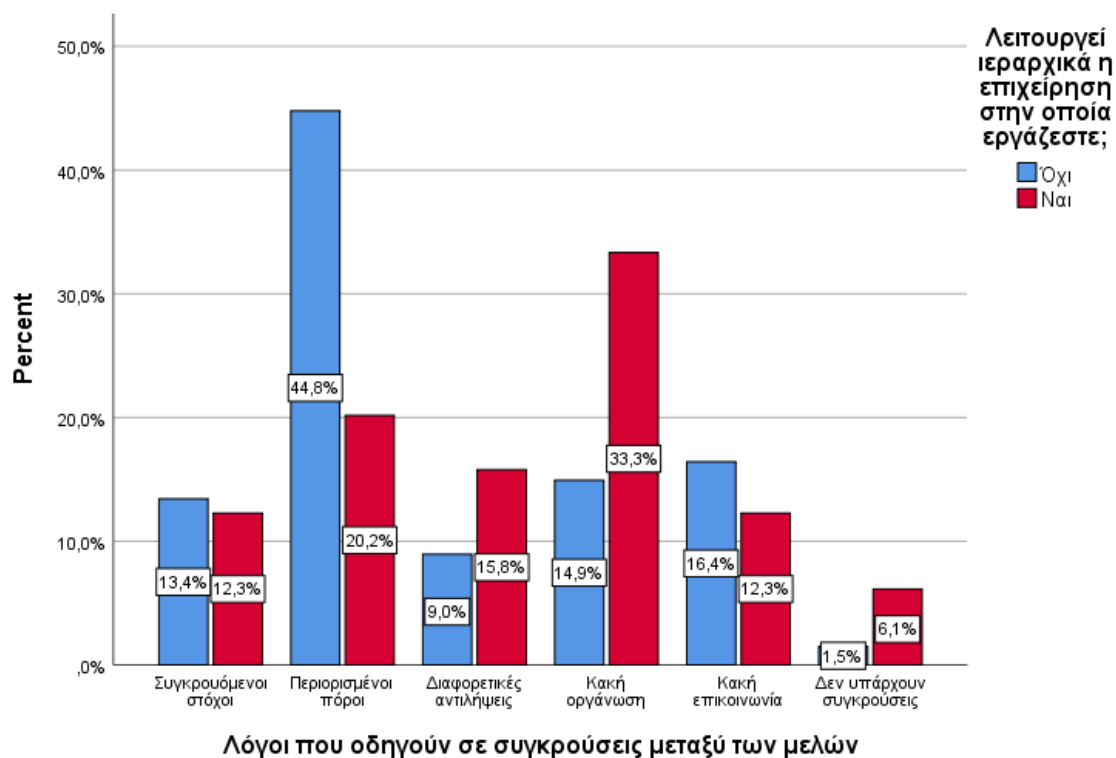
*Οι τιμές είναι βασισμένες στις μέσες βαθμίδες

Σύμφωνα με το Γράφημα 12, στις επιχειρήσεις που υπάρχει ιεραρχία οι ομάδες εργασίας έχουν περισσότερα άτομα (42,1% vs 14,9% για πλήθος 5-10 και 17,5% vs 3,0% για πλήθος 10 και πάνω).



Γράφημα 12: Αριθμός ατόμων της ομάδας ως προς την ύπαρξη ιεραρχίας

Σύμφωνα με το Γράφημα 13, στις επιχειρήσεις που υπάρχει ιεραρχία, η κακή οργάνωση αποτελεί συχνότερο λόγο σύγκρουσης (33,3% vs 14,9%) ενώ οι περιορισμένοι πόροι αποτελούν σπανιότερο λόγο σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις χωρίς ιεραρχία (20,2% vs 44,8%).



Γράφημα 13: Λόγοι που οδηγούν σε συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας ως προς την ύπαρξη ιεραρχίας

6.2.2. Σχέση δημιουργίας φιλικών σχέσεων με δυναμική των ομάδων

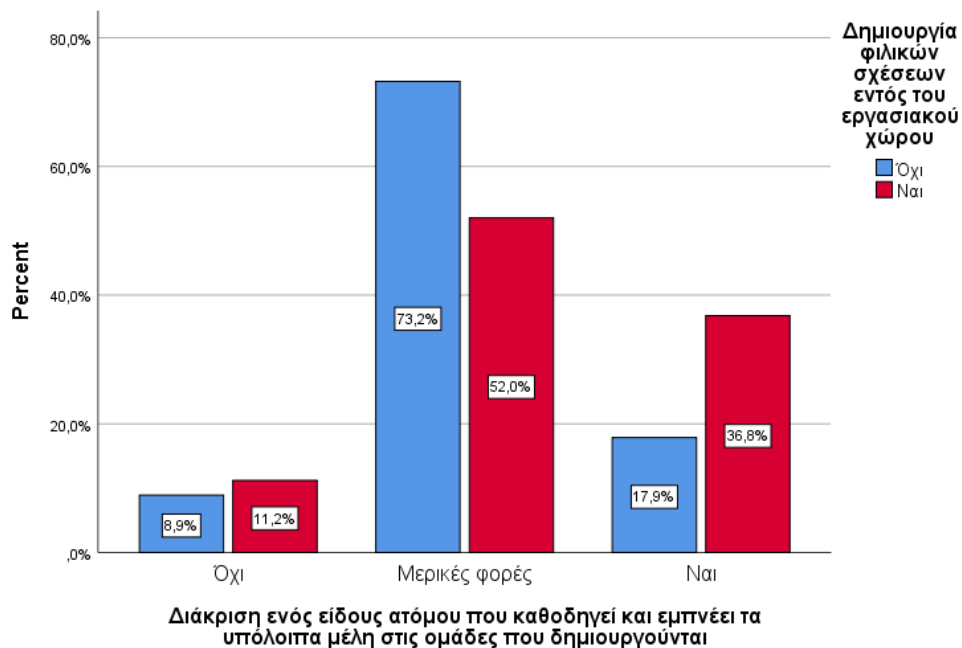
Από τον Πίνακα 4, προκύπτει ότι η δημιουργία φιλικών σχέσεων σχετίστηκε με την διάκριση ενός είδους ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει τα υπόλοιπα μέλη στις ομάδες που δημιουργούνται ($X^2(2) = 7,647, p=0,022$) και με τα οφέλη που δημιουργούνται από τη δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή ($X^2(3) = 13,997, p=0,003$).

Πίνακας 4: Σχέση δημιουργίας φιλικών σχέσεων με δυναμική των ομάδων

Ερώτηση	Κατηγορία	Όχι	Ναι	Στατιστικό	p-value
Καθοριστικότητα του ρόλου των εργασιακών ομάδων στην επιχείρηση*	-	85,94	93,27	U=3216,5	0,325
Αριθμός ατόμων που έχει η κάθε ομάδα	2-5	57,1%	55,2%	$X^2(2)$ =0,106	0,948
	5-10	30,4%	32,8%		
	10 και πάνω	12,5%	12,0%		
Διάκριση ενός είδους ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει τα υπόλοιπα μέλη στις ομάδες που δημιουργούνται	Όχι	8,9%	11,2%	$X^2(2)$ =7,647	0,022
	Μερικές φορές	73,2%	52,0%		
	Ναι	17,9%	36,8%		
Ταύτιση του ηγέτη με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας	Όχι	21,4%	14,4%	$X^2(1)$ =1,382	0,240
	Ναι	78,6%	85,6%		
Λόγοι που οδηγούν σε συγκρούσεις μεταξύ των μελών των ομάδων	Συγκρουόμενοι στόχοι	17,9%	10,4%	$X^2(5)$ =4,428	0,490
	Περιορισμένοι πόροι	28,6%	29,6%		
	Διαφορετικές αντιλήψεις	7,1%	16,0%		
	Κακή οργάνωση	26,8%	26,4%		
	Κακή επικοινωνία	16,1%	12,8%		
	Δεν υπάρχουν συγκρούσεις	3,6%	4,8%		
Οφέλη που δημιουργούνται από τη δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή	Αποτελεσματικότερη εργασία	30,4%	42,4%	$X^2(3)$ =13,997	0,003
	Ικανοποίηση των μελών	14,3%	25,6%		
	Διάδοση γνώσεων και εμπειριών	14,3%	16,0%		
	Άλλα οφέλη	41,1%	16,0%		
Αρνητικές συνέπειες που δημιουργούνται από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή	Ανομοιογένεια προσωπικού	14,3%	15,2%	$X^2(3)$ =1,505	0,681
	Άνισος καταμερισμός εργασιών	28,6%	30,4%		
	Μειωμένη απόδοση	42,9%	34,4%		
	Δεν υπάρχουν	14,3%	20,0%		

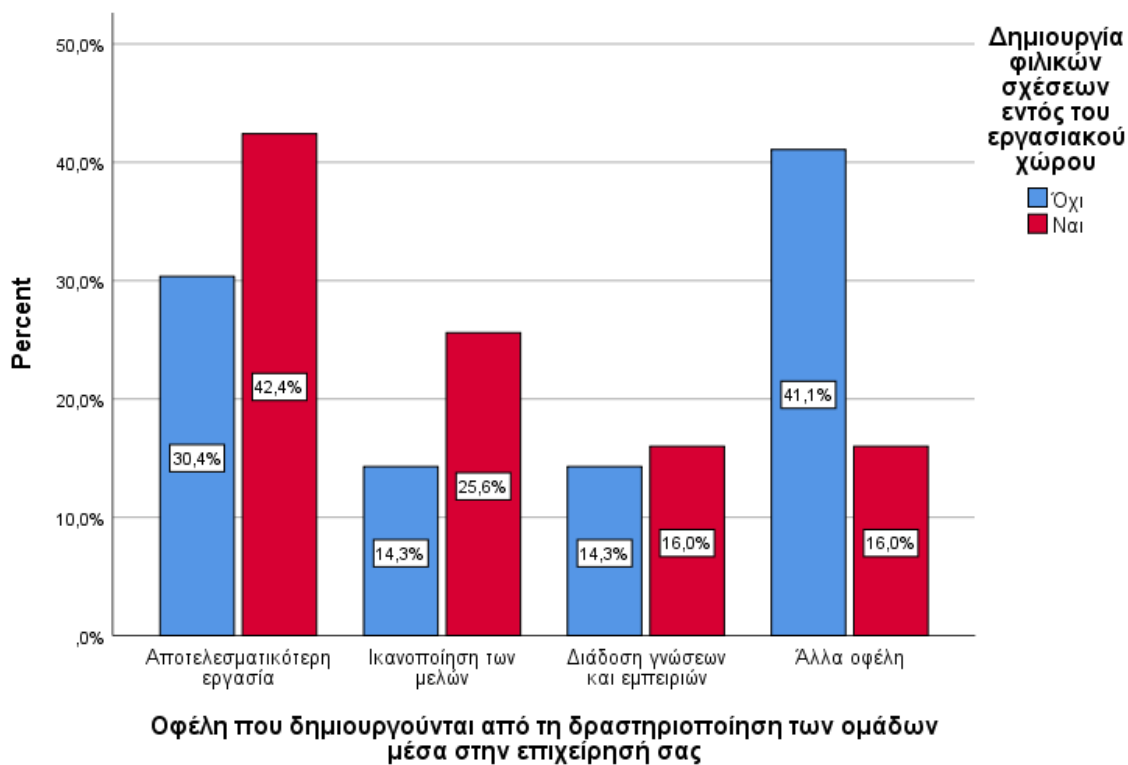
*Οι τιμές είναι βασισμένες στις μέσες βαθμίδες

Σύμφωνα με το Γράφημα 14, στις επιχειρήσεις που αναπτύσσονται φιλικές σχέσεις, η διάκριση ενός είδους ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει τα υπόλοιπα μέλη στις ομάδες που δημιουργούνται είναι συχνότερη (36,8% vs 17,9%).



Γράφημα 14: Διάκριση ενός είδους ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει τα υπόλοιπα μέλη στις ομάδες που δημιουργούνται ως προς την δημιουργία φιλικών σχέσεων

Σύμφωνα με το Γράφημα 15, στις επιχειρήσεις που αναπτύσσονται φιλικές σχέσεις είναι συχνότερα τα οφέλη της αποτελεσματικής εργασίας (42,4% vs 30,4%) και ικανοποίησης των μελών (25,6% vs 14,3%).



Γράφημα 15: Διάκριση ενός είδους ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει τα υπόλοιπα μέλη στις ομάδες που δημιουργούνται ως προς την δημιουργία φιλικών σχέσεων

6.2.3. Σχέση παροχής κινήτρων με δυναμική των ομάδων

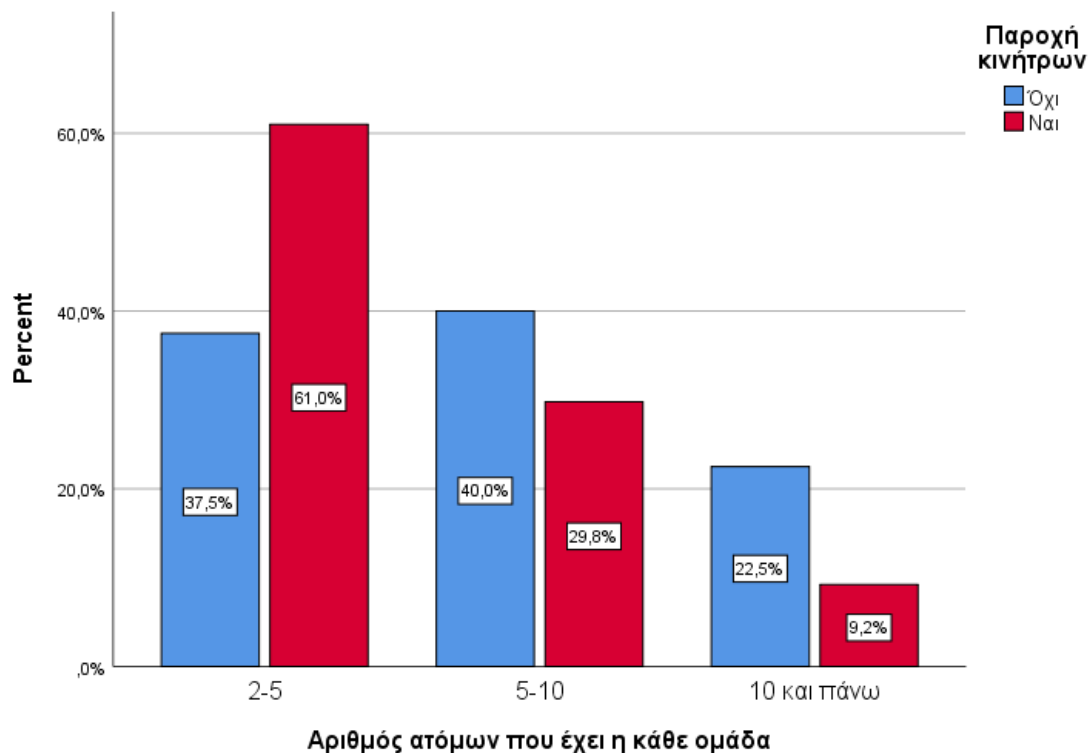
Σύμφωνα με τον Πίνακα 5, η παροχή κινήτρων για βελτίωση της παραγωγικότητας σχετίστηκε με τον αριθμό ατόμων της ομάδας ($X^2(2) = 8,618, p = 0,013$), την διάκριση ενός είδους ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει τα υπόλοιπα μέλη στις ομάδες που δημιουργούνται ($X^2(2) = 6,355, p = 0,042$), την ταύτιση του ηγέτη με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας ($X^2(1) = 6,693, p = 0,010$) και τους λόγους που οδηγούν σε συγκρούσεις μεταξύ των μελών των ομάδων ($X^2(5) = 20,326, p = 0,001$),

Πίνακας 5: Σχέση παροχής κινήτρων με δυναμική των ομάδων

Ερώτηση	Κατηγορία	Όχι	Ναι	Στατιστικό	p-value
Καθοριστικότητα του ρόλου των εργασιακών ομάδων στην επιχείρηση*	-	79,96	94,13	U=2378,5	0,087
Αριθμός ατόμων που έχει η κάθε ομάδα	2-5	37,5%	61,0%	$X^2(2)$ =8,618	0,013
	5-10	40,0%	29,8%		
	10 και πάνω	22,5%	9,2%		
Διάκριση ενός είδους ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει τα υπόλοιπα μέλη στις ομάδες που δημιουργούνται	Όχι	15,0%	9,2%	$X^2(2)$ =6,355	0,042
	Μερικές φορές	70,0%	55,3%		
	Ναι	15,0%	35,5%		
Ταύτιση του ηγέτη με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας	Όχι	30,0%	12,8%	$X^2(1)$ =6,693	0,010
	Ναι	70,0%	87,2%		
Λόγοι που οδηγούν σε συγκρούσεις μεταξύ των μελών των ομάδων	Συγκρουόμενοι στόχοι	7,5%	14,2%	$X^2(5)$ =20,326	0,001
	Περιορισμένοι πόροι	10,0%	34,8%		
	Διαφορετικές αντιλήψεις	30,0%	8,5%		
	Κακή οργάνωση	32,5%	24,8%		
	Κακή επικοινωνία	12,5%	14,2%		
	Δεν υπάρχουν συγκρούσεις	7,5%	3,5%		
Οφέλη που δημιουργούνται από τη δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή	Αποτελεσματικότερη εργασία	40,0%	38,3%	$X^2(3)$ =0,825	0,843
	Ικανοποίηση των μελών	17,5%	23,4%		
	Διάδοση γνώσεων και εμπειριών	15,0%	15,6%		
	Άλλα οφέλη	27,5%	22,7%		
Αρνητικές συνέπειες που δημιουργούνται από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή	Ανομοιογένεια προσωπικού	10,0%	16,3%	$X^2(3)$ =7,342	0,062
	Άνισος καταμερισμός εργασιών	27,5%	30,5%		
	Μειωμένη απόδοση	30,0%	39,0%		
	Δεν υπάρχουν	32,5%	14,2%		

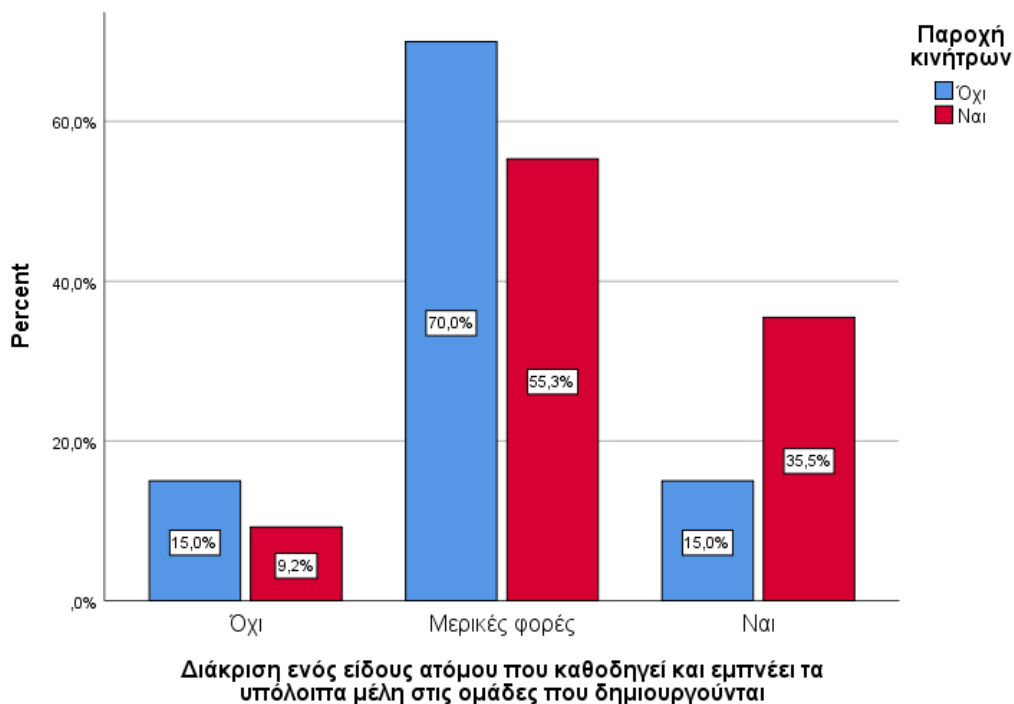
*Οι τιμές είναι βασισμένες στις μέσες βαθμίδες

Σύμφωνα με το Γράφημα 16, στις επιχειρήσεις που παρέχονται κίνητρα για βελτίωση της παραγωγικότητας ο αριθμός ομάδων είναι μικρότερος (61% vs 37,5% για 2-5 άτομα στην ομάδα).



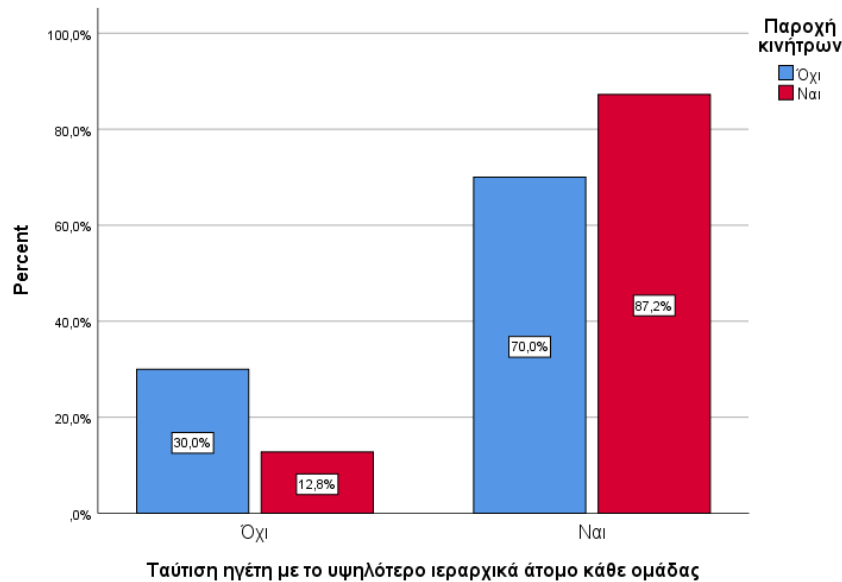
Γράφημα 16: Αριθμός ατόμων ομάδας ως προς την παροχή κινητήρων

Σύμφωνα με το Γράφημα 17, στις επιχειρήσεις που παρέχονται κίνητρα για βελτίωση της παραγωγικότητας, υπάρχει σε υψηλότερο ποσοστό διάκριση ενός είδους ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει τα υπόλοιπα μέλη στις ομάδες που δημιουργούνται (35,5% vs 15,0%).



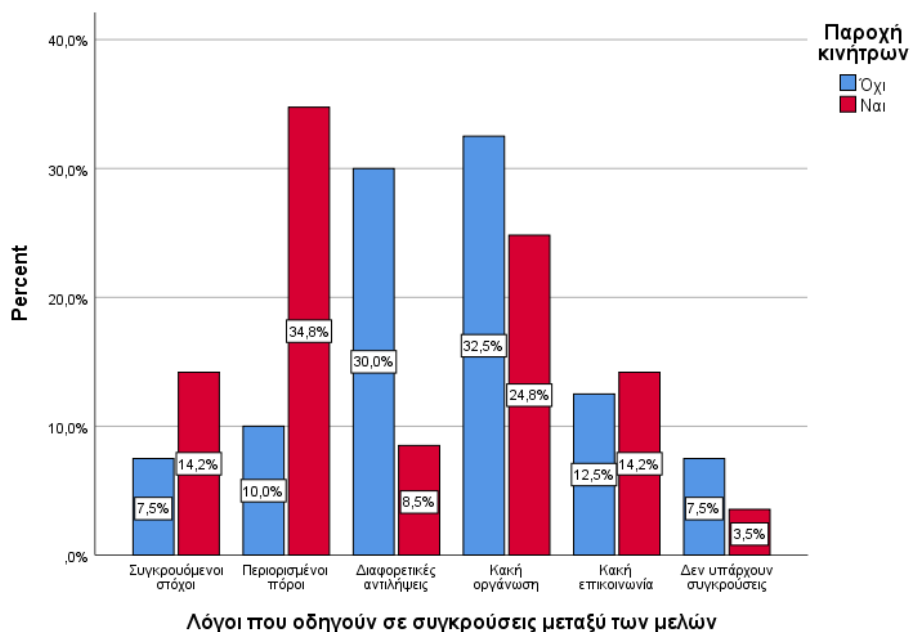
Γράφημα 17: Διάκριση ενός είδους ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει τα υπόλοιπα μέλη στις ομάδες που δημιουργούνται ως προς την παροχή κινήτρων

Σύμφωνα με το Γράφημα 18, στις επιχειρήσεις που παρέχονται κίνητρα για βελτίωση της παραγωγικότητας, σε υψηλότερο ποσοστό υπάρχει ταύτιση του ηγέτη με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας (87,2% vs 70,0%).



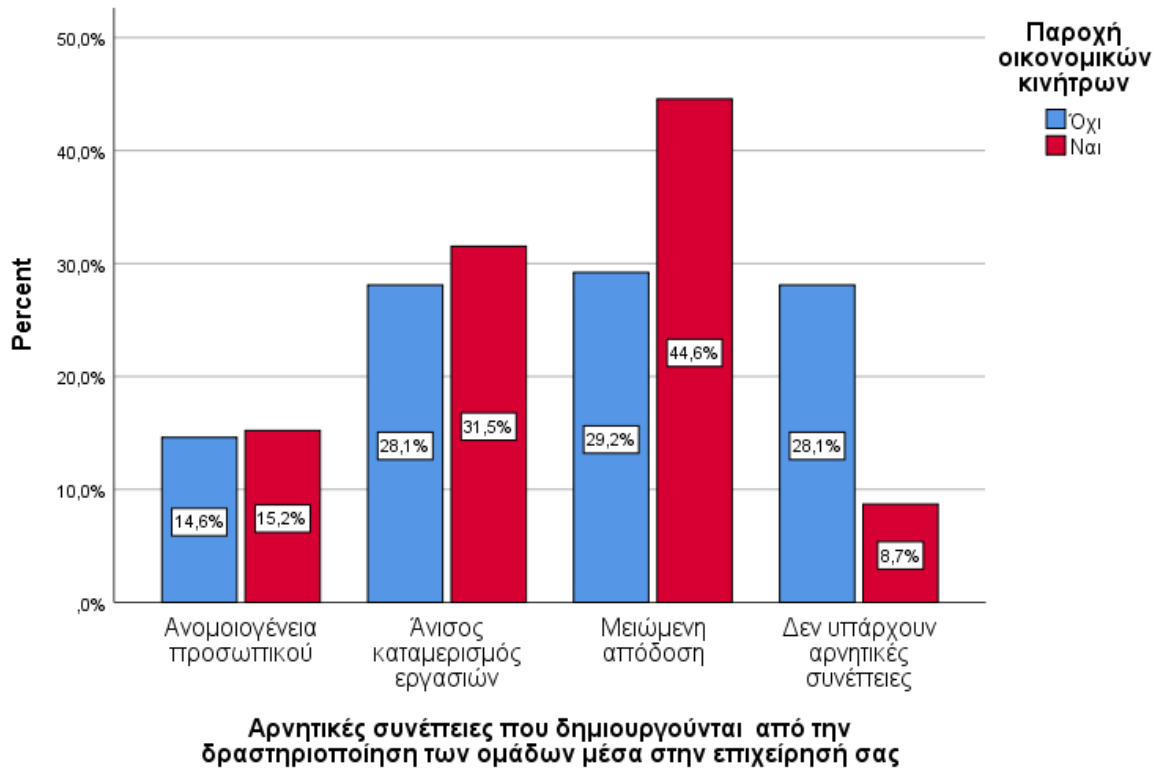
Γράφημα 18: Ταύτιση του ηγέτη με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας ως προς την παροχή κινήτρων

Σύμφωνα με το Γράφημα 19, η παροχή κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας χρησιμοποιείται περισσότερο σε επιχειρήσεις όπου οι λόγοι σύγκρουσης μεταξύ των μελών είναι περισσότερο οι περιορισμένοι πόροι (34,8% vs 10,0%) και οι συγκρουόμενοι στόχοι (14,2% vs 7,5%)



Γράφημα 19: Ταύτιση του ηγέτη με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας ως προς την παροχή κινήτρων

Τέλος παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ της παροχής οικονομικών κινήτρων και των αρνητικών συνεπειών από την δραστηριοποίηση ομάδων μέσα στην επιχείρηση ($\chi^2(3)=12,403, p=0,006$). Από το Γράφημα 20, προκύπτει ότι στις επιχειρήσεις που υπάρχει μειωμένη απόδοση λόγω της δραστηριοποίησης των ατόμων παρέχονται περισσότερα οικονομικά κίνητρα για την βελτίωση της παραγωγικότητας (44,6% vs 29,2%).



Γράφημα 20: Αρνητικές συνέπειες που δημιουργούνται από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή ως προς την παροχή οικονομικών κινήτρων

6.2.4. Σχέση επίλυσης προβλημάτων με δυναμική των ομάδων

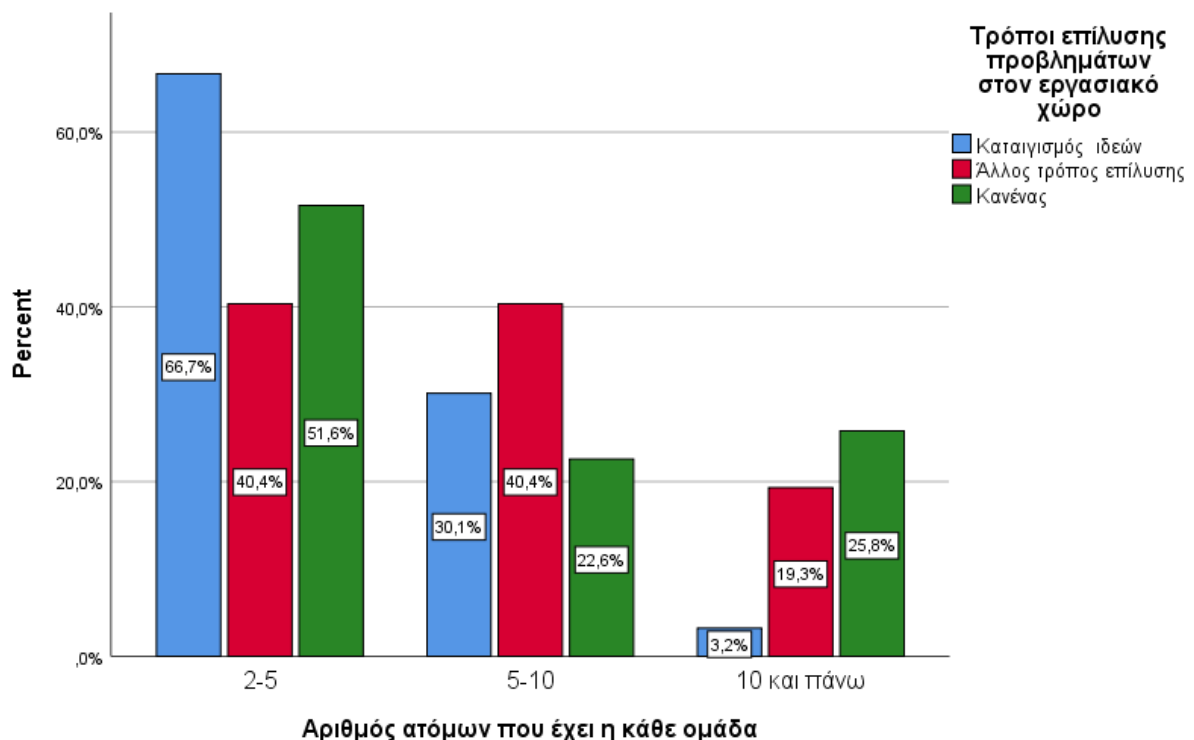
Σύμφωνα με τον Πίνακα 6 η επίλυση προβλημάτων σχετίστηκε με τον αριθμό ατόμων της ομάδας ($\chi^2(4) = 19,953, p=0,001$), τους λόγους που οδηγούν σε συγκρούσεις μεταξύ των μελών των ομάδων ($\chi^2(6) = 26,059, p<0,001$) και με τα οφέλη που δημιουργούνται από τη δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή ($\chi^2(6) = 15,964, p=0,014$).

Πίνακας 6: Σχέση επίλυσης προβλημάτων με δυναμική των ομάδων

Ερώτηση	Κατηγορία	Καταιγισμός ιδεών	Άλλος	Κανένας	Στατιστικό	p-value
Καθοριστικότητα του ρόλου των εργασιακών ομάδων στην επιχείρηση*	-	99,01	82,98	81,71	H (2) =5,747	0,057
Αριθμός ατόμων που έχει η κάθε ομάδα	2-5	66,7%	40,4%	51,6%	X ² (4) =19,953	0,001
	5-10	30,1%	40,4%	22,6%		
	10 και πάνω	3,2%	19,3%	25,8%		
Διάκριση ενός είδους ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει τα υπόλοιπα μέλη στις ομάδες που δημιουργούνται	Όχι	11,8%	10,5%	6,5%	X ² (4) =2,481	0,648
	Μερικές φορές	55,9%	56,1%	71,0%		
	Ναι	32,3%	33,3%	22,6%		
Ταύτιση του ηγέτη με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας	Όχι	15,1%	15,8%	22,6%	X ² (2) =0,990	0,610
	Ναι	84,9%	84,2%	77,4%		
Λόγοι που οδηγούν σε συγκρούσεις μεταξύ των μελών των ομάδων	Συγκρ.στόχοι-Περ. πόροι	59,1%	26,3%	19,4%	X ² (6) =26,059	<0,001
	Διαφ. Αντιλήψεις-κακή επικοινωνία	18,3%	33,3%	41,9%		
	Κακή οργάνωση	20,4%	31,6%	35,5%		
	Δεν υπάρχουν συγκρούσεις	2,2%	8,8%	3,2%		
Οφέλη που δημιουργούνται από τη δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή	Αποτελεσματικότερη εργασία	44,1%	35,1%	29,0%	X ² (6) =15,964	0,014
	Ικανοποίηση των μελών	23,7%	28,1%	6,5%		
	Διάδοση γνώσεων και εμπειριών	14,0%	17,5%	16,1%		
	Άλλα οφέλη	18,3%	19,3%	48,4%		
Αρνητικές συνέπειες που δημιουργούνται από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή	Ανομοιογένεια προσωπικού	16,1%	14,0%	12,9%	X ² (6) =6,096	0,413
	Άνισος καταμερισμός εργασιών	33,3%	24,6%	29,0%		
	Μειωμένη απόδοση	37,6%	33,3%	41,9%		
	Δεν υπάρχουν	12,9%	28,1%	16,1%		

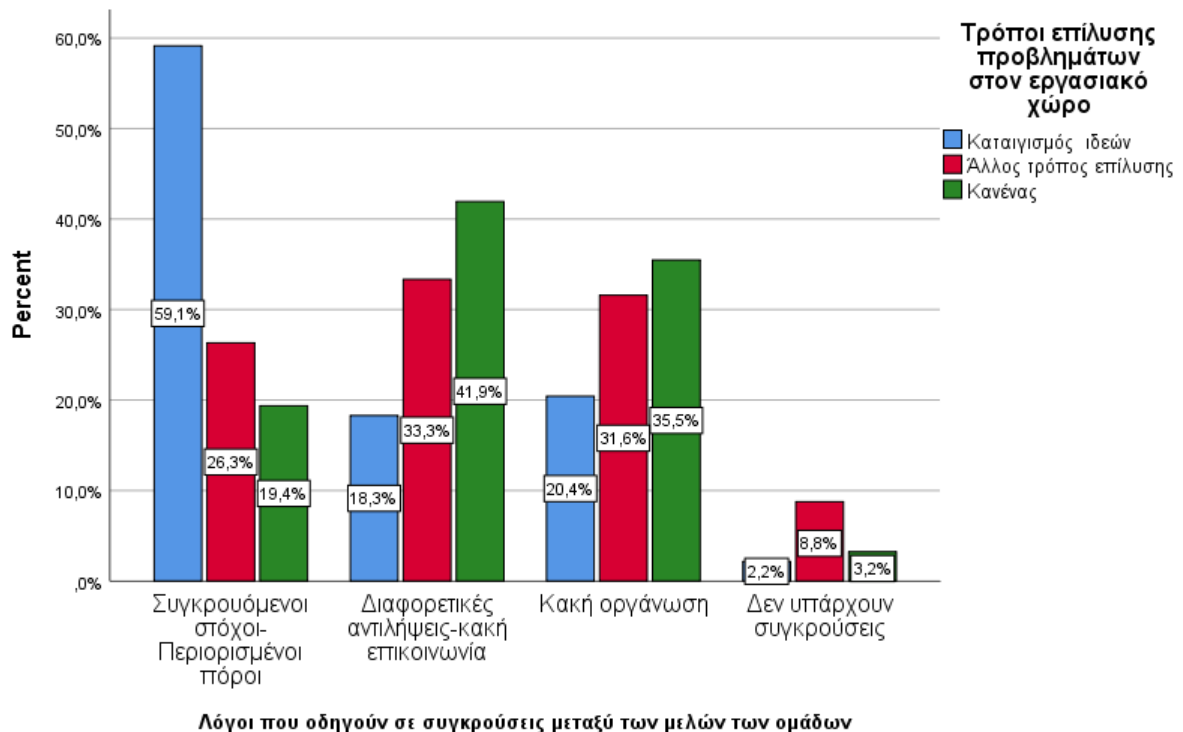
*Οι τιμές είναι βασισμένες στις μέσες βαθμίδες

Σύμφωνα με το Γράφημα 21, ο καταιγισμός ιδεών εφαρμόζεται περισσότερο σε ομάδες με μικρότερο αριθμό ατόμων 2-5 (66,7% vs 40,4% vs 51,6%)



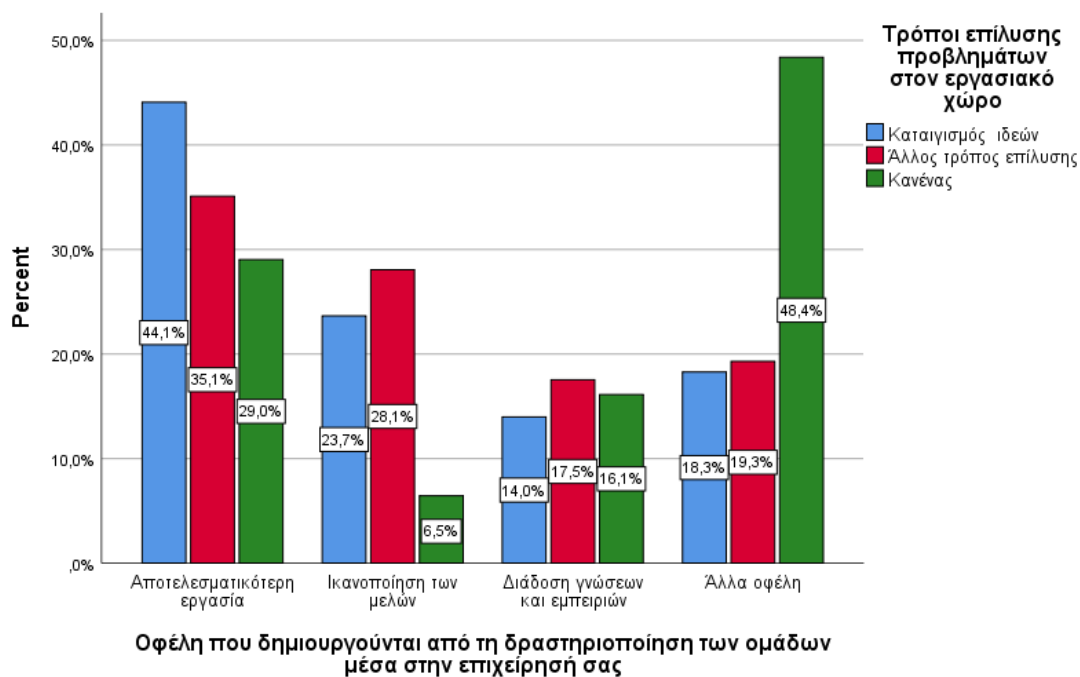
Γράφημα 21: Αριθμός ατόμων ομάδας σε κάθε τρόπο επίλυσης προβλημάτων

Σύμφωνα με το Γράφημα 22, ο καταγιγισμός ιδεών χρησιμοποιείται περισσότερο στις περιπτώσεις που παρατηρούνται συγκρούσεις λόγω συγκρουόμενων στόχων και περιορισμένων πόρων (59,1% vs 26,3% vs 19,4%).



Γράφημα 22: Λόγοι σύγκρουσης σε κάθε τρόπο επίλυσης προβλημάτων

Σύμφωνα με το Γράφημα 23, στις περιπτώσεις που εφαρμόζεται ο καταγιγισμός ιδεών, το όφελος της αποτελεσματικότερης εργασίας είναι συχνότερο (44,1% vs 35,1% vs 29,0%)



Γράφημα 23: Οφέλη ομάδων σε κάθε τρόπο επίλυσης προβλημάτων

7. Κεφάλαιο: Συμπεράσματα έρευνας

7.1. Συζήτηση

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν διερεύνηση της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού και η σχέση της με την δυναμική των ομάδων που αναπτύσσονται εντός των επιχειρήσεων. Στην έρευνα συμμετείχαν 181 συμμετέχοντες, που εργάζονται στην ΜΑΞΙ και σε διάφορες επιχειρήσεις της Ελλάδας.

Στο 1^ο ερευνητικό ερώτημα αξιολογήθηκε η δυναμική των ομάδων εντός των επιχειρήσεων. Η καθοριστικότητα του ρόλου των εργασιακών ομάδων στην επιχείρηση θεωρήθηκε πολύ σημαντική, *με τα σημαντικότερα οφέλη* να είναι η αποτελεσματικότερη εργασία και η ικανοποίηση των μελών. Η αποσαφήνιση ρόλων εντός των ομάδων εργασίας έχει βρεθεί ότι αυξάνει σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία και μειώνει τα ποσοστά κύκλου εργασιών (Hassan, 2013). Παράγοντες όπως ο επιμερισμός του φόρτου εργασίας, η αμοιβαία υποστήριξη και η επικοινωνία παίζουν επίσης κρίσιμο ρόλο στην ατομική ικανοποίηση εντός των ομάδων εργασίας (Pang et al., 2011). Η αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας επηρεάζεται περαιτέρω από τον σχεδιασμό εργασίας, την αλληλεξάρτηση, τη σύνθεση, το πλαίσιο και τη διαδικασία (Campion et al., 1993).

Στις *αρνητικές συνέπειες* της δημιουργίας ομάδων εντός των επιχειρήσεων αναφέρθηκε ο άνισος καταμερισμός εργασιών και η μειωμένη απόδοση, εφόσον δεν υπάρχει ορθός έλεγχος από την διοίκηση. Η απόδοση των ομάδων μπορεί να επηρεαστεί από την αλληλεξάρτηση των εργασιών, με τον αυξημένο ομαδικό έλεγχο να οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση σε ομάδες εξαιρετικά αλληλεξαρτώμενες από την εργασία (Liden et al, 1997). Ο υπερβολικός έλεγχος στους επιχειρηματικούς ομίλους ωστόσο, μπορεί να έχει ένα αποτέλεσμα διπλής όψης, με μια ανεστραμμένη σχέση σχήματος U με την απόδοση της ομάδας (Yang & Schwarz, 2016). Η εισαγωγή αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων εργασίας μπορεί να απειλήσει τον προσωπικό έλεγχο και την αυτονομία (Manz & Angle, 1986).

Στο 2^ο ερευνητικό ερώτημα μελετήθηκε η σχέση της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού με την δυναμική των ομάδων που δημιουργείται εντός των επιχειρήσεων. Αρχικά, στις περισσότερες επιχειρήσεις *υπάρχει ιεραρχία*, η ύπαρξη της οποίας συνδέθηκε με μία στρατηγική δημιουργίας ομάδων με μεγαλύτερο πλήθος εργαζομένων από 5 και άνω. Η ύπαρξη μιας ιεραρχικής δομής στις περισσότερες εταιρείες συνδέεται συχνά με την ανάγκη για

συστήματα κινήτρων για τη διασφάλιση της προσπάθειας των εργαζομένων (Dilmé 2007). Αυτή η δομή μπορεί επίσης να αποδοθεί στον συμβιβασμό της απόκτησης πληροφοριών μέσω της επικοινωνίας (Ishida 2009). Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα των κορυφαίων ομάδων συχνά διακυβεύεται όταν οι ομάδες έχουν περισσότερα μέλη, οδηγώντας στην επιρροή μεταξύ των εσωτερικών και των εξωτερικών μελών και στην επιρροή στην πολιτική της επιχείρησης (Lewis 1998). Οι επιχειρήσεις με ιεραρχία αντιμετωπίζουν αποτελεσματικότερα το πρόβλημα της διαθεσιμότητας των πόρων, δηλαδή καταφέρνουν να εξασφαλίσουν τους απαραίτητους πόρους. Οι εταιρείες με ιεραρχική δομή είναι πιο αποτελεσματικές στη διαχείριση της διαθεσιμότητας πόρων (Casson, 1994). Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε επιχειρήσεις όπου οι πόροι είναι κοινοί και κινητοί, καθώς πρέπει να αναπτύξουν βασικές ικανότητες για να δημιουργήσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Kabue & Kilika, 2016). Ωστόσο, στην παρούσα έρευνα, οι εργαζόμενοι αναφέρουν ότι σε αυτές τις επιχειρήσεις που έχουν ιεραρχία, ο συχνότερος λόγος συγκρούσεων μεταξύ των μελών της ομάδας είναι η κακή οργάνωση. Η έρευνα δείχνει ότι η κακή οργάνωση σε ιεραρχικές επιχειρήσεις μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση μεταξύ των μελών της ομάδας (Gardner, 2010). Αυτή η σύγκρουση μπορεί να επιδεινωθεί από την αδικία στην απόδοση ευθυνών (Adamovic, 2020).

Οι ομάδες οι οποίες δημιουργούνται εντός των επιχειρήσεων καθοδηγούνται από ένα άτομο που *διακρίνεται ως ηγέτης και έχει υψηλή ιεραρχική θέση*. Στις επιχειρήσεις που η ηγετική φυσιογνωμία ενός ατόμου εντός των ομάδων ήταν ισχυρότερη αλλά και η ιεραρχική του θέση υψηλότερη παρατηρήθηκε ότι οι φιλικές σχέσεις εντός του οργανισμού ήταν πιο συχνές και ταυτόχρονα η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους μεγαλύτερη. Διαφαίνεται δηλαδή καθοριστικός ο ρόλος ενός ηγέτη στις ομάδες με υψηλή ιεραρχική θέση προκειμένου να αναπτυχθούν φιλικές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας και προκειμένου να δοθούν στους εργαζόμενους τα απαραίτητα κίνητρα. Ο ρόλος ενός ηγέτη σε μια ιεραρχική ομάδα είναι κρίσιμος για την ενίσχυση των φιλικών σχέσεων και την παρακίνηση των εργαζομένων (Saiti & Stefou, 2020; Vujic et al., 2019). Οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τη δυναμική και τη συνεργασία της ομάδας μέσω εμπιστοσύνης, τιμωρίας και έλξης (Kosfeld, 2020).

Στις περισσότερες επιχειρήσεις *δημιουργούνται φιλικές σχέσεις* εντός του εργασιακού χώρου οι οποίες επιδρούν στην αποτελεσματικότερη εργασία και στην αύξηση της ικανοποίησης των μελών. Η έρευνα δείχνει σταθερά ότι οι φιλίες στο χώρο εργασίας έχουν θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων (Gupta, 2020). Αυτές οι φιλίες μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, οργανωτική δέσμευση και μειωμένες προθέσεις αποχώρησης (Lopes Morrison, 2005).

Στις μισές επιχειρήσεις τα *κίνητρα που παρέχονται για την αύξηση της παραγωγικότητας είναι οικονομικά* τα οποία δίνονται περισσότερο σε εργαζόμενους με μειωμένη απόδοση. Οι Bannier & Feess, (2010) και οι Mason & Watts (2009) υπογραμμίζουν και οι δύο τη δυνατότητα να παρασχεθούν κίνητρα υψηλής ισχύος για τη μειωμένη απόδοση. Επίσης, οι Ghosh (2017) και Ruhnama (2021) δίνουν έμφαση στη θετική επίδραση των καλά σχεδιασμένων οικονομικών κινήτρων στην παραγωγικότητα και οι Ruhnama et al., (2021) προτείνουν μια θετική σχέση μεταξύ των δύο. *Η γενικότερη παροχή κινήτρων* στους εργαζόμενους γίνεται *για να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα των συγκρούσεων* που δημιουργούνται μεταξύ των μελών της ομάδας, λόγω συγκρουόμενων στόχων και περιορισμένων πόρων. Το κίνητρο είναι μια σύνθετη και πολύπλευρη έννοια που διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην αντιμετώπιση συγκρούσεων που προκύπτουν από αντικρουόμενους στόχους και περιορισμένους πόρους μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι Restrepo & Ramírez Valencia (2014) και Verma (2022) υπογραμμίζουν τη σημασία του εγγενούς κινήτρου, το οποίο καθοδηγείται από την προσωπική απόλαυση και το ενδιαφέρον, για την προώθηση της εργασιακής ικανοποίησης και παραγωγικότητας και την αποφυγή της αντιπαλότητας. *Η παροχή κινήτρων* είναι συνηθέστερη σε *ομάδες με μικρότερο αριθμό ατόμων έως 5*. Οι Nickel & Oneal, (1990) τόνισαν την καταλληλότητα των κινήτρων για μικρές ομάδες σε περιβάλλοντα με ισχυρή αλληλεξάρτηση.

Τα προβλήματα στον εργασιακό χώρο λύνονται από τις μισές επιχειρήσεις μέσω του καταϊγισμού ιδεών. Ο καταϊγισμός ιδεών χρησιμοποιείται για την επίλυση συγκρούσεων κυρίως σε ομάδες με μικρότερο αριθμό ατόμων (2-5 άτομα) για να λύσει προβλήματα συγκρουόμενων στόχων και περιορισμένων πόρων, με το κυριότερο όφελος να είναι η αποτελεσματικότερη εργασία. Η έρευνα σχετικά με τον καταϊγισμό ιδεών στο χώρο εργασίας παρουσιάζει μια μικτή εικόνα. Ενώ ορισμένες μελέτες προτείνουν ότι ο ομαδικός καταϊγισμός ιδεών μπορεί να οδηγήσει σε απώλειες παραγωγικότητας (Paulus et al., 1995; Lewis et al., 1975), άλλες τονίζουν τα πιθανά οφέλη του σε θέματα αποτελεσματικότητας, σε κάποιες ομάδες (Aiken et al., 1994).

7.2. Περιορισμοί-Προτάσεις

Περιορισμό της έρευνας αποτελεί το γεγονός ότι δεν καταγράφηκαν τα ατομικά δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων καθώς και των επιχειρήσεων. Συνεπώς, δεν είναι προσδιορισμένος, ο ευρύτερος πληθυσμός γενίκευσης καθώς ενδέχεται να υπάρχει

δειγματοληπτικό σφάλμα (Creswell, 2014). Επιπλέον, τα χρησιμοποιημένα εργαλεία δεν έχουν εξεταστεί για την αξιοπιστία και την εγκυρότητα τους, δηλαδή δεν έχουν σταθμιστεί στον Ελληνικό Πληθυσμό, με αποτέλεσμα να υπάρχει πιθανή μεροληψία στις μετρήσεις (Γαλάνης, 2013).

Προτείνεται μελλοντική έρευνα σε δείγμα 300 εργαζομένων με χρήση στρωματοποιημένης δειγματοληψίας ανάλογα την νομική μορφή της επιχείρησης προκειμένου το δείγμα να είναι περισσότερο αντιπροσωπευτικό και να επιτρέπει σε μεγαλύτερο βαθμό την δυνατότητα γενίκευσης (Creswell, 2014). Επιπλέον, προτείνεται να χρησιμοποιηθεί σταθμισμένο εργαλείο στις έννοιες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της δυναμικής των ομάδων και αν δεν βρεθεί να γίνει προσπάθεια στάθμισης σε ένα πρωτότυπο, με την τεχνική της Παραγοντικής ανάλυσης (Γαλάνης, 2013). Ακόμη, προτείνεται να καταγραφούν τα πλήρη δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων καθώς και των επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται και να συσχετιστούν με τις μεταβλητές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και δυναμικής των ομάδων. Συνεπώς, μέσω αυτών των συσχετίσεων θα αναδειχθεί το προφίλ των επιχειρήσεων με καλύτερη απόδοση στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και με μεγαλύτερη δυναμική στις ομάδες που δημιουργούνται αλλά και το προφίλ του εργαζομένου που υποστηρίζει τόσο την διοίκηση όσο και την δυναμική των ομάδων. Τέλος, η σχέση της δυναμικής των ομάδων με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να μελετηθεί χωριστά ανάλογα το μέγεθος της επιχείρησης.

7.3. Σύνοψη

Η δημιουργία ομάδων εντός των επιχειρήσεων είναι σημαντική και οδηγεί σε αποτελεσματικότερη εργασία και σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των μελών. Ωστόσο, κατά την δημιουργία των ομάδων εργασίας, μπορούν να προκύψουν και αρνητικές συνέπειες όπως άνισος καταμερισμός εργασιών και μειωμένη απόδοση, εφόσον δεν υπάρχει ορθός έλεγχος από την διοίκηση. Είναι απαραίτητο σε κάθε ομάδα να υπάρχει ένας ηγέτης με υψηλή ιεραρχική θέση προκειμένου να παρακινούνται οι εργαζόμενοι και να αναπτύσσονται σχέσεις συνεργασίας εντός την ομάδας για να αυξάνεται η ικανοποίηση και η απόδοση των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις συνηθίζουν να προσφέρουν οικονομικά κίνητρα για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και κίνητρα γενικότερα για την αποφυγή συγκρούσεων που δημιουργούνται λόγω συγκρουόμενων στόχων και περιορισμένων πόρων και ειδικά σε ομάδες εργασίας με μικρότερο αριθμό μελών. Παρόλα αυτά, οι ιεραρχικές επιχειρήσεις επιλέγουν μία

στρατηγική δημιουργίας ομάδων με μεγαλύτερο πλήθος εργαζομένων, η οποία οδηγεί σε αποτελεσματική διαχείριση των πόρων, ωστόσο δημιουργούνται συγκρούσεις λόγω κακής οργάνωσης. Ο καταγιτισμός ιδεών εφαρμόζεται σε ομάδες με λιγότερα μέλη και προτείνεται ως λύση για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων που δημιουργούνται λόγω συγκρουόμενων στόχων και περιορισμένων πόρων και αναμένεται να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της εργασίας.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσσα

- Γαλάνης, Π. (2013). Εγκυρότητα και αξιοπιστία των ερωτηματολογίων στις επιδημιολογικές μελέτες. *Εφαρμοσμένη Ιατρική Έρευνα*, 30(1), 97-110.
- Θεοδωράτος Ε., (1999). *Εργασιακές Σχέσεις*. Αθήνα, Σταμούλης.
- Λαϊνάς, Σ. (2023). *Δυναμική των ομάδων: Θεωρητικές έννοιες και πρακτικές εφαρμογές στη διακυβέρνηση των συνεταιριστικών επιχειρημάτων*. Από <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/9606>
- Λυμπερόπουλος Κ., (1991). *Δυναμική των Ομάδων και δημιουργικότητα*. Αθήνα, Παπαζήση.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., (1995). *Διοίκηση Προσωπικού*. Θεσσαλονίκη, Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη ΑΕ.
- Περαντωνάκη Όλ. & Ουσταγιαννάκης Νικ. (2009). *Η Δυναμική των Ομάδων στον εργασιακό χώρο*.
- Σουλιώτη, Α. (2022). *Πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ισορροπία εργασιακής-προσωπικής ζωής και διατήρηση εργαζομένων*. Από <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/26932>
- Τζουρά, Γ. (2021). *Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού*. Από <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/25301>
- Τσεκάνινα, Β., & Λογοθέτη, Κ. Ο. (2016). *Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού και παραγωγικότητα*. Απο <http://oceanis.lib.teipir.gr/xmlui/handle/123456789/2652>
- Χασαπόγλου, Δ., (2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Από https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9272/Chasapoglou_Danai.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Χυτήρης, Λ.Σ., (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εισαγωγή*. Αθήνα, Εκδ. Interbooks

Ξενόγλωσση

- Adamovic, M. (2021). The vicious cycle of unfairness and conflict in teams. *International Journal of Conflict Management*, 32(1), 126-157.
- Adham, T. K. I. (2023). Conflict Resolution in Team: Analyzing the of Conflicts and Best Skills for Resolution. *Sch J Eng Tech*, 8, 152.
- Affandi, A., Udobong, A., & Sarwani, S. (2020). Implementation of human resource management in the adaptation period for new habits. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 19-26.
- Aiken, M., Krops, J., Shirani, A., & Martin, J. (1994). Electronic brainstorming in small and large groups. *Information & Management*, 27(3), 141-149.
- Anwar, G., & Shukur, I. (2015). Job satisfaction and employee turnover intention: A case study of private hospital in Erbil. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 2(1), 73.
- Baldwin, J. R. (1999). Innovation, training and success. Available at SSRN 202229.
- Banks, E. (1997). The social capital of self-help mutual aid groups. *Social Policy*, 28(1), 30-39.
- Bannier, C. E., & Feess, E. (2010). *When high-powered incentive contracts reduce performance: Choking under pressure as a screening device*. Frankfurt School of Finance & Management gGmbH.
- Bendersky, C., & Hays, N. A. (2012). Status conflict in groups. *Organization Science*, 23(2), 323-340.
- Borkman, T. (1999). *Understanding self-help / mutual aid: Experiential learning in the commons*. Rutgers University Press.
- British Psychological Society. (2014). *BPS Code of Human Research Ethics* (2nd ed.). Available at: <https://www.bps.org.uk/news-and-policy/bps-code-human-research-ethics-2nd-edition-2014>
- Buber, M. (1937). *I and Thou*. T. & T. Clark. in Buber, M. (2003). *Between man and man*. Routledge.

- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel psychology*, 46(4), 823-847.
- Caputo, A., Ayoko, O. B., & Amoo, N. (2018). The moderating role of cultural intelligence in the relationship between cultural orientations and conflict management styles. *Journal of Business Research*, 89, 10-20.
- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of knowledge management*.
- Casson, M. (1994). Why are firms hierarchical? *Journal of the Economics of Business*, 1(1), 47-76.
- Çetinel, F., Yolal, M. and Emeksiz, M. (2008). Human resources management in small- and medium-sized hotels in Turkey. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 8(1), 43-63.
- Chan, L. L., Shaffer, M. A. and Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.
- Chen, G. and Klimoski, R. J. (2007). Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong? *Human Resource Management Review*, 17(2), 180-190.
- Chew, J., & Chan, C. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International journal of manpower*, 29(6), 503-522.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. New York: Routledge Falmer.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.)*. SAGE Publications.
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2017). Overcoming the dark side of task conflict: Buffering roles of transformational leadership, tenacity, and passion for work. *European Management Journal*, 35(1), 78-90.

- Demirkaya, H., & Aydın, A. (2006). The strategic management and reorganization of human resource management in crisis process. In *International Strategic Management Conference, Dedeman Oteli, İstanbul*.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development. Theory and applications* (4th Ed.). Los Angeles. Sage Publications.
- Dilmé, F. (2007). Incentives and promotion in wage hierarchies. *Documents de treball (Facultat d'Economia i Empresa. Espai de Recerca en Economia)*, 2007, E07/185.
- Dostie, B. (2018). The impact of training on innovation. *ILR review*, 71(1), 64-87.
- Enzi, C. A. and Sigauw, J. A. (2000). Best practices in human resources. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 48-61.
- Fapohunda, T. M. (2013). Towards effective team building in the workplace. *International journal of education and research*, 1(4), 1-12.
- Farazmand, A. (2004). Innovation in strategic human resource management: Building capacity in the age of globalization. *Public Organization Review*, 4, 3-24.
- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950). *Social pressures in informal groups. A study of human factors in housing*. Stanford University Press.
- Field, A. (2017). *Discovering Statistics Using IBM SPSS (5th edition)*. Sage Publications Ltd.
- Forsyth, D. R. (2010). *Group dynamics*. Cengage Learning.
- Friedkin, N. E. (2004). Social cohesion. *Annual Review of Sociology*, 30, 409-4
- Folgheraiter, F., & Pasini, A. (2009). Self-help groups and social capital: New directions in welfare policies? *Social Work Education*, 28(3), 253-267.
- Gardner, H. K. (2010). Disagreement about the team's status hierarchy: An insidious obstacle to coordination and performance. *Harvard Business School Organizational Behavior Unit Working Paper*, (10-113).
- Ghosh, S. S. (2017). Financial incentives—a potent weapon for higher productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(4), 554-571.

- Gonçalves, G., Reis, M., Sousa, C., Santos, J., Orgambídez-Ramos, A., & Scott, P. (2016). Cultural intelligence and conflict management styles. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(4), 725-742.
- Greer, L. L., & Dannals, J. E. (2017). Conflict in teams. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes*, 317-343.
- Gupta, A. (2020). Workplace friendships: an affirmative effect on the organizational obligation. *International Journal on Emerging Technologies*, 11(3), 526-530.
- Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 2.
- Harari, O. (1994). The brain-based organization. *Management review*, 83(6), 57.
- Hartline, M. D. and Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of marketing*, 60(4), 52-70.
- Hassan, S. (2013). The importance of role clarification in workgroups: Effects on perceived role clarity, work satisfaction, and turnover rates. *Public administration review*, 73(5), 716-725.
- Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2020). Careers after COVID-19: Challenges and changes. *Human Resource Development International*, 23(4), 427-437.
- Ishida, J. (2009). Why hierarchy? Communication and information acquisition in organizations. Από https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1460422
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly*, 530-557.
- Jha, V. (2016). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 2(5), 80-86.
- Kabue, L. W., & Kilika, J. M. (2016). Firm resources, core competencies and sustainable competitive advantage: An integrative theoretical framework. *Journal of management and strategy*, 7(1), 98-108.

- Kamble, S. S., Gunasekaran, A., & Sharma, R. (2018). Analysis of the driving and dependence power of barriers to adopt industry 4.0 in Indian manufacturing industry. *Computers in Industry, 101*, 107-119.
- Khan, N., Ibrahim, M., & Shahid, M. K. (2012). Impact of on-job training on performance of telecommunication industry. *Journal of Social and Development Sciences, 3*(2), 47-58.
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2005). Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organisations. *Education+ Training, 47*(8/9), 628-639.
- Khosravi, P., Rezvani, A., & Ashkanasy, N. M. (2020). Emotional intelligence: A preventive strategy to manage destructive influence of conflict in large scale projects. *International Journal of Project Management, 38*(1), 36-46.
- Kosfeld, M. (2020). The role of leaders in inducing and maintaining cooperation: The CC strategy. *The Leadership Quarterly, 31*(3), 101292.
- Lewin, K. (1943). Psychology and the process of group living. *The Journal of Social Psychology, 17*(1), 113- 131.
- Lewis, A. C., Sadosky, T. L., & Connolly, T. (1975). The effectiveness of group brainstorming in engineering problem solving. *IEEE Transactions on Engineering Management, (3)*, 119-124.
- Lewis, B. J. (1998). Who should be in my top team and how do I make it gel? *Journal of Management in Engineering, 14*(4).
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Bradway, L. K. (1997). Task interdependence as a moderator of the relation between group control and performance. *Human Relations, 50*(2), 169-181.
- Liu, Y., Lee, J. M., & Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: The management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management, 19*, 277–297.
- Lopes Morrison, R. (2005). *Informal relationships in the workplace: Associations with job satisfaction, organisational commitment and turnover intentions* (Doctoral dissertation, Massey University).

- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M., & Robinson, O. (2021). The future of work after COVID-19. *McKinsey global institute*, 18.
- Lytras, M., Sicilia, M. A., Naeve, A., de Pablos, P. O. and Lytras, M. D. (2008). Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*.
- Manz, C. C., & Angle, H. (1986). Can group self-management mean a loss of personal control: Triangulating a paradox. *Group & Organization Studies*, 11(4), 309-334.
- Marin, S. M. (2012). Change and innovation in the educational policies and strategies for human resources development. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1662-1667.
- Mason, W., & Watts, D. J. (2009). Financial incentives and the " performance of crowds". In *Proceedings of the ACM SIGKDD workshop on human computation* (pp. 77-85).
- Matzat, J. (1993). Away with the experts? Self-help groupwork in Germany. *Groupwork*, 6,1, 30-42.
- McKibben, L. (2017). Conflict management: importance and implications. *British Journal of Nursing*, 26(2), 100-103.
- Moreno, J, & Jennings, H. (1937). Statistics of social configurations. *Sociometry*, 1, 342-374.
- Muijs, D. (2011). *Doing Quantitative Research in Education with SPSS*. UK: SAGE.
- Muñoz Restrepo, A., & Ramírez Valencia, M. (2014). Motivating employees: Beyond the carrot-and-stick techniques. *AD-minister*, 24, 143-160.
- Nauman, S., Musawir, A. U., Munir, H., & Rasheed, I. (2022). Enhancing the impact of transformational leadership and team-building on project success: The moderating role of empowerment climate. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(2), 423-447.
- Nickel, J. E., & Oneal, S. (1990). Small-group incentives: Gain sharing in the microcosm. *Compensation & Benefits Review*, 22(2), 22-29.
- Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 24(22), 3189-3205.

- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7/8), 162.
- Oghenechuko, O. J., & Godbless, E. E. (2018). Interest-Based Conflict Management Systems: Beyond Traditional and ADR Systems of Conflict Resolution. *European Journal of Business and Management*, 10(17).
- Osibanjo, O. A., Adeniji, A. A., & Abiodun, J. A. (2013). Organizational change and human resource management interventions: an investigation of the Nigerian banking industry. *Serbian Journal of Management*, 8(2), 139-154.
- Pang, E., Tong, C., & Wong, A. (2011). Key Determinants of Student Satisfaction When Undertaking Group Work. *American Journal of Business Education*, 4(10), 93-104.
- Paulus, P. B., Larey, T. S., & Ortega, A. H. (1995). Performance and perceptions of brainstormers in an organizational setting. *Basic and Applied Social Psychology*, 17(1-2), 249-265.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Rappaport, J. (1993). Narrative studies, personal stories, and identity transformation in the mutual help context. *The journal of applied behavioral science*, 29(2), 239-256.
- Rogers, C. (1970). *Carl Rogers on encounter groups*. Harper Row.
- Riessman, F. (1997). Ten self-help principles. *Social Policy*, 27, 6-11.
- Ruhnama, M. S., Tayeb, B., & Amirkhail, S. (2021). Impact of Financial Incentive on Employee Productivity. *International Journal of Management, Technology And Engineering*, 11.
- Saiti, A., & Stefou, T. (2020). Hierarchical organizational structure and leadership. In *Oxford Research Encyclopedia of Education*.
- Sagan, A., & Schüller, C. (2020). Covid-19 and labour law in Germany. *European Labour Law Journal*, 11(3), 292–297.
- Schuler, R. S. and MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human resource management*, 23(3), 241- 255.

- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Storey, J. (2001). HRM and its link with strategic management. *Human resource management: A critical text*, 2, 114-130.
- Smith, J. R. (2020). Group Norms. Στο *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Oxford University Press.
- Sondhi, V., & Nirmal, P. S. (2013). Strategic human resource management: A reality check. *Review of Management*, 3(1/2), 4.
- Stroud, S. M. (2006). *Effects of team building activities on group climate and cohesion*. The University of North Carolina at Greensboro.
- Stroud, D., & Fairbrother, P. (2006). Workplace learning: dilemmas for the European steel industry. *Journal of Education and Work*, 19(5), 455-480.
- Suifan, T. S., Alhyari, S., & Sweis, R. J. (2020). A moderated mediation model of intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 31(1), 91-114.
- Ulrich, D. (1996). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
- Verma, v. (2022). Motivation: an approach for employees. *Indian journal of social research*, 63.
- Vujić, D., Novaković, S., Maksimović, M., & Karabašević, D. (2019). The role of the leader in empowering and supporting employees towards sustainable development. *Vojno delo*, 71(5), 117-125.
- Wang, W. C., Lin, C. H. and Chu, Y. C. (2011). Types of competitive advantage and analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100.
- Wu, G., Zhao, X., & Zuo, J. (2017). Relationship between project's added value and the trust–conflict interaction among project teams. *Journal of management in Engineering*, 33(4), 04017011.
- Yang, K. P., & Schwarz, G. M. (2016). A multilevel analysis of the performance implications of excess control in business groups. *Organization Science*, 27(5), 1219-1236.
- Yun, Y., Tham, J., & Azam, S. F. (2020). Impacts of conflicts on team trust and team performance. An empirical study on University scientific research teams in JIANGSU Province. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 4(4).

Διαδίκτυο

<https://www.accessbankplc.com>

Ερωτηματολόγιο

1. Λειτουργεί ιεραρχικά η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε; Αν ναι ποια είναι αυτή η ιεραρχία;

.....

2. Πιστεύετε ότι ο ρόλος των εργασιακών ομάδων είναι καθοριστικός στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Λίγο
- Καθόλου

3. Τι αριθμό ατόμων έχει η κάθε ομάδα;

- 2-5
- 5-10
- 10 και πάνω

4. Δημιουργούνται φιλικές σχέσεις εντός του εργασιακού χώρου;

- Όχι
- Ναι

5. Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται από την επιχείρηση ώστε να αυξήσετε την παραγωγικότητά σας;

- Ηθικά
- Οικονομικά
- Περιβαλλοντικά
- Δεν μου παρέχονται

6. Μέσα στις ομάδες που δημιουργούνται διακρίνεται ένα είδος ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει τα υπόλοιπα μέλη; Ηγέτης;

- Ναι
- Όχι
- Μερικές φορές

7. Ταυτίζεται ο ηγέτης με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας;

Αν όχι τί είδους άτομο ταυτίζεται;

8. Υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των μελών των ομάδων; Αν ναι, διακρίνετε τους λόγους που οδηγούν σ' αυτές τις συγκρούσεις;

- Συγκρουόμενοι στόχοι
- Περιορισμένοι πόροι
- Διαφορετικές αντιλήψεις
- Κακή οργάνωση
- Κακή επικοινωνία
- Δεν υπάρχουν συγκρούσεις

9. Έχετε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο επίλυσης προβλημάτων στον εργασιακό χώρο;

- Καταιγισμό ιδεών
- Ονομαστικές ομάδες
- Μοντέλο των Δελφών
- Διαλλακτικό μοντέλο
- Άλλος τρόπος επίλυσης
- Δεν υπάρχει τρόπος επίλυσης

10. Πιστεύετε ότι δημιουργούνται οφέλη από τη δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και ποια είναι αυτά;

- Αποτελεσματικότερη εργασία
- Ικανοποίηση των μελών
- Διάδοση γνώσεων και εμπειριών
- Άλλα οφέλη

11. Πιστεύετε ότι δημιουργούνται αρνητικές συνέπειες από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και ποιες είναι αυτές;

- Ανομοιογένεια προσωπικού
- Άνισος καταμερισμός εργασιών
- Μειωμένη απόδοση
- Δεν υπάρχουν αρνητικές συνέπειες