



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ - ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Τρόποι Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού και η
Δυναμικότητα των ομάδων**

ΣΟΥΓΛΕΡΗ ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΛΑΖΑΡΙΔΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ

ΜΕΛΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ
ΓΚΙΟΥΡΚΑ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ
ΤΡΙΑΝΤΑΡΗ ΣΩΤΗΡΙΑ

....στον παππού μου, Χρήστο Καμπουρίδη.

Ευχαριστίες

Πρωτίστως οφείλω να ευχαριστήσω θερμά την καθηγήτρια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση στη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού» κ. Τριαντάρη Σωτηρία για τη δυνατότητα που μου έδωσε να παρακολουθήσω το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα καθώς και τον καθηγητή μου κ. Λαζαρίδη Θεμιστοκλή για την πολύτιμη βοήθεια που μου παρείχε ώστε να προχωρήσω στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας αλλά και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε.

Ευχαριστώ τα μέλη της Επιτροπής κ. Γκιούρκα Παρασκευή και κ. Τριαντάρη Σωτηρία που πλαισίωσαν αυτήν μου την προσπάθεια για εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας.

Ευχαριστώ θερμά τους γονείς μου και τα αδέρφια μου που συμπαραστάθηκαν, παρέχοντάς μου στοργή και σθένος.

Περίληψη

Στη σημερινή εποχή, αναδυόμενες προκλήσεις όπως η παγκοσμιοποίηση, οι οικονομικές πιέσεις και η μεταβαλλόμενη φύση της εργασίας ανάγκασαν τους οργανισμούς να αναζητήσουν νέους τρόπους βελτίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για την αντιμετώπιση των προκλήσεων, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού έχει αναγνωριστεί ως σημαντικό στοιχείο μακροπρόθεσμης επιχειρηματικής επιτυχίας. Βοηθά στη βελτίωση των οργανωτικών διαδικασιών, στη μείωση του λειτουργικού κόστους και την αύξηση των επιχειρηματικών επιδόσεων σε πραγματικό χρόνο. Για να βελτιωθούν οι επιχειρηματικές διαδικασίες, οι γνώσεις και οι δεξιότητες του προσωπικού θεωρούνται ως βασικός πόρος και η μάθηση θεωρείται ως ο σημαντικότερος τρόπος απόκτησής τους. Επομένως, είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς να αναπτύξουν αποτελεσματικές λύσεις μάθησης και κατάρτισης με στόχο τη συμμετοχή του προσωπικού και την ενθάρρυνση της ευαισθητοποίησης και της συμμετοχής στη βελτίωση της διαδικασίας. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει μια στρατηγική και συνεκτική προσέγγιση για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού. Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, τα άτομα που εργάζονται στον οργανισμό και συμβάλλουν μεμονωμένα και συλλογικά στην επίτευξη του στόχου του, χαρακτηρίζονται ως πολύτιμα στοιχεία και πόροι. Περισσότερο από το ενενήντα τοις εκατό των έργων σε έναν οργανισμό διευθύνονται από ομάδες μικρές ή μεγάλες και όσο ισχυρότερη είναι η ομάδα τόσο πιθανότερο είναι να επιτύχει το έργο. Οι δραστηριότητες οικοδόμησης της ομάδας εκτελούνται τόσο για την αύξηση της απόδοσης της ομάδας όσο και για την αύξηση της πιθανότητας επιτυχίας του έργου. Η βιβλιογραφία, ενώ περιγράφει και προτείνει πλήθος δραστηριοτήτων οικοδόμησης ομάδων, αποτυγχάνει να προσδιορίσει με σαφήνεια τη σχέση αυτών των δραστηριοτήτων με την αύξηση της επιτυχίας του έργου και τον τρόπο υλοποίησής του. Το μέλλον της διαχείρισης επιχειρηματικών έργων έγκειται στην ομαδική εργασία. Το ερώτημα δεν είναι εάν πρέπει να χρησιμοποιηθούν οι ομάδες και ποια καθήκοντα πρέπει να εκτελέσουν, αλλά πώς μπορούν οι ομάδες να ολοκληρώσουν καλύτερα τα έργα. Τέλος, πολύ σημαντική είναι και η σύνδεση μεταξύ των στελεχών ενός οργανισμού και η δημιουργία σχέσεων μεταξύ τους, η διαχείριση των ομάδων καθώς και η επίτευξη της μέγιστης ικανοποίησης του προσωπικού που ουσιαστικά οδηγεί στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Abstract

Nowadays, emerging challenges such as globalization, economic pressures and the changing nature of work have forced organizations to look for new ways to improve their competitive advantage. To address the challenges, staff training and development has been recognized as an important element of long-term business success. It helps to improve organizational processes, reduce operating costs and increase business performance in real time. To improve business processes, staff knowledge and skills are considered a key resource and learning is considered the most important way to acquire them. Therefore, it is vital for organizations to develop effective learning and training solutions with the aim of involving staff and encouraging awareness and participation in improving the process. Human Resource Management includes a strategic and coherent approach to human resource management as an organization's competitive advantage. In terms of human resources, people who work in the organization and contribute individually and collectively to achieving its goal, are characterized as valuable elements and resources. More than ninety percent of projects in an organization are run by small or large teams, and the stronger the team, the more likely it is that the project will succeed. The team building activities are performed both to increase the efficiency of the team and to increase the probability of success of the project. The bibliography, while describing and proposing a number of group building activities, fails to clearly identify the relationship between these activities and the increase in the success of the project and the way it is implemented. The future of business management lies in teamwork. The question is not whether the teams should be used and what tasks they should perform, but how the teams can better complete the projects. Finally, it is very important to connect the executives of an organization and to create relationships between them, the management of the teams as well as the achievement of maximum satisfaction of the staff that essentially leads to the achievement of the goals of the organization.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	2
Περίληψη.....	3
Abstract.....	4
Εισαγωγή.....	7
Κεφάλαιο 1^ο Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	10
1.1. Εννοιολογική Προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού..	10
1.2. Η αξία της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	12
1.3. Στόχοι Ανθρώπινου Δυναμικού.....	15
1.4. Οι Λειτουργίες της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	17
1.5. Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	21
1.5.1. Ο Ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.....	21
1.5.2. Η Στρατηγική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	22
Κεφάλαιο 2^ο Η Δυναμική της Ομάδας.....	25
2.1 Οι οργανισμοί ως κοινωνικό σύστημα.....	25
2.2 Η έννοια της ομάδας.....	25
2.3 Τα είδη των ομάδων	27
2.4 Στάδια ανάπτυξης της ομάδας.....	30
2.5 Χαρακτηριστικά των ομάδων.....	31
2.6 Ρόλοι στην ομάδα.....	32
2.7 Χαρακτηριστικά αποτελεσματικών ομάδων.....	33
2.8 Η δυναμική των ομάδων.....	35
Κεφάλαιο 3^ο Η Δημιουργία της ομάδας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα..	37
3.1 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ομαδικής εργασίας.....	38
3.2 Ο ρόλος του Ηγέτη (Manager) στη δημιουργία της ομάδας.....	39
3.3 Σχέσεις Ηγέτη- Ομάδας.....	42
3.4 Ο ρόλος της Επικοινωνίας.....	43
3.5 Τεχνικές & δεξιότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας στο πλαίσιο ομάδων.....	43
3.6 Η Συνεκτικότητα για αποτελεσματικότητα.....	44
Κεφάλαιο 4^ο Προβλήματα Ομάδων και Αντιμετώπιση.....	47

4.1. Η Σύγκρουση μέσα στην ομάδα και μεταξύ των ομάδων.....	47
4.2. Είδη ομαδικών Συγκρούσεων.....	48
4.3. Συγκρούσεις μεταξύ ομάδων.....	49
4.4. Τρόποι Διευθέτησης των Συγκρούσεων.....	50
Κεφάλαιο 5^ο Η Ενδυνάμωση των Ομάδων (Team Building Theory)	52
5.1 Τι είναι η Ενδυνάμωση των ομάδων & για ποιο λόγο πραγματοποιείται.....	52
5.2 Οι Τρόποι για την Ενδυνάμωση των Ομάδων.....	53
5.3 Team Building ως εταιρική στάση και κουλτούρα.....	54
5.4 Δραστηριότητες για την Ενδυνάμωση της Ομάδας.....	55
5.4.1. Στόχος της Διαδικασίας.....	56
5.4.2. Τα οφέλη.....	57
5.4.3 Υλοποίηση.....	57
5.5 Η Δυναμική των ομάδων στην ελληνική πραγματικότητα.....	58
5.6 Το παράδειγμα της Door Training and Consulting.....	59
5.7 Το παράδειγμα της The Mindtrap- Intelligent Entertainment.....	62
5.8. Οφέλη του Team Building.....	63
Κεφάλαιο 6^ο Επίλογος και Συμπεράσματα.....	65
Βιβλιογραφία.....	68

Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή ολοένα και περισσότερες οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την σημασία των ανθρωπίνων πόρων για την υλοποίηση των μακροπρόθεσμων στόχων τους. Ωστόσο, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το ‘εν δυνάμει’ περιουσιακό στοιχείο των επιχειρήσεων. Ο χαρακτηρισμός ‘εν δυνάμει’ χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει ότι οι ανθρώπινοι πόροι, για να μετατραπούν σε συντελεστή που μπορεί να ενσωματωθεί στο επιχειρησιακό περιβάλλον, πρέπει να αποκτήσουν κάποια απαραίτητα στοιχεία, έτσι ώστε να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις των επιχειρήσεων και να συμβάλλουν στην συνεχή ανάπτυξή του. Εκπαίδευση είναι η μεθοδική διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση έχει ως στόχο τη μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από έναν πομπό, σε ένα δέκτη, μέσω μμιας τυπικής διαδικασίας πάνω σ’ ένα ή περισσότερα αντικείμενα (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003). Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία μάθησης που επιδιώκει την συνεχή βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μια μελετημένη διαδικασία, η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ως μέσα χρησιμοποιεί τη διδασκαλία και την προγραμματισμένη εμπειρία για την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης σε μία δραστηριότητα ή σε μία σειρά δραστηριοτήτων που εκτελούνται στα πλαίσια της επιχείρησης. Η επιτυχία μιας επιχείρησης σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό από το ποσό σωστά είναι εκπαιδευμένοι οι εργαζόμενοι της. Όλες οι επιχειρήσεις αποτελούνται από νεοπροσλαμβανόμενους εργαζόμενους καθώς και από παλαιότερους οι οποίοι εκπαιδεύονται σε κάποιο χρονική περίοδο της απασχόλησης τους μέσα στην επιχείρηση. Οι πρώτοι χρειάζονται την απαραίτητη εκπαίδευση πριν αναλάβουν καθήκοντα ενώ οι δεύτεροι χρειάζονται εκπαίδευση για την καλύτερη απόδοση στην παρούσα εργασία τους ή για την ενδεχόμενη μετάθεση ή προαγωγή. Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που επενδύουν στην εκπαίδευση δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο και ένα αίσθημα ασφαλείας στους εργαζομένους. Ακολούθως, σημαντική είναι και η σύνδεση μεταξύ των στελεχών ενός οργανισμού και η δημιουργία σχέσεων μεταξύ τους, η διαχείριση των ομάδων καθώς και η επίτευξη της μέγιστης ικανοποίησης του προσωπικού που ουσιαστικά οδηγεί στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Με τον όρο διοίκηση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού γίνεται αναφορά στη διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε μια συνεχή προσπάθεια εξέλιξης μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η διοίκηση και η ανάπτυξη του προσωπικού συμβάλλει στην επιχειρησιακή επιτυχία βοηθώντας την επιχείρηση να αποκτήσει το στελεχιακό δυναμικό που χρειάζεται για να ανταποκριθεί στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες της. Η ανάπτυξη του προσωπικού έχει χαρακτήρα περισσότερο ανθρωποκεντρικό, αφού όλη η διαδικασία μάθησης στοχεύει στο πως ο εργαζόμενος θα καταστεί ικανός και θα αναπτυχθεί ως προσωπικότητα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Η διαδικασία ανάπτυξης των εργαζομένων αποβλέπει σε μια αλλαγή προσανατολισμένη τους επιθυμητούς στόχους. Σημαντική προϋπόθεσή για την επιτυχία της ανάπτυξης στελεχών αποτελεί η τήρηση μιας διαδικασίας που περιέχει μια σειρά σταδίων όπως τον σχεδιασμό πολιτικής ανάπτυξης που θα αποτελεί κομμάτι της στρατηγικής της επιχείρησης, θα περιλαμβάνει τους μελλοντικούς στόχους της επιχείρησης και θα εξασφαλίζει τη σύμφωνη γνώμη της ηγεσίας. Η οριοθέτηση εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών αναγκών των στελεχών, ο οποίος βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών στις προοπτικές εξέλιξης του στελέχους και στις ανάγκες για καλύτερη απόδοση ή για νέες δραστηριότητες στην επιχείρηση. Η κατάρτιση και η εφαρμογή προγράμματος ανάπτυξης ύστερα από επιλογή μεταξύ των διαφόρων μεθόδων. Το τελευταίο στάδιο είναι η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος βάσει διαφόρων κριτηρίων όπως η κάλυψη των στόχων του προγράμματος και η βελτίωση της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα και η προσαρμογή του προγράμματος βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφορικά με τη Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, την ανάλυση της δυναμικής της ομάδας, των χαρακτηριστικών της και των τρόπων δημιουργίας συνδέσεων και δυναμικής, η εξακρίβωση των πιθανών προβλημάτων με ξεχωριστά παραδείγματα από τον Ελληνικό χώρο. Στο πλαίσιο αυτό αναζητήθηκαν σχετικές ακαδημαϊκές πηγές σε ηλεκτρονικές βάσεις, με τη διαθέσιμη βιβλιογραφία να αναλύεται και να αξιολογείται σχετικά με τη συμβατότητά της με το θέμα. Η αναζήτηση έγινε με σχετικές λέξεις κλειδιά στα ελληνικά και τα αγγλικά, όπως η «διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού», «ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού», «διαχείριση ομάδων», «team building». Οι πηγές κατανεμήθηκαν στις σχετικές με τα κεφάλαια θεματικές ενότητες και ακολούθως έγινε η χρήση τους κατά τη συγγραφή. Η αξιολόγηση των πηγών περιελάμβανε τη

σχετικότητά τους με το αντικείμενο της εργασίας, ξεκινώντας με την περίληψη, τη μεθοδολογία και το ερευνητικό τους μέρος και καταλήγοντας στα συμπεράσματα της κάθε πηγής.

Κεφάλαιο 1^ο Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1. Εννοιολογική Προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Πολλοί συγγραφείς έχουν ασχοληθεί με την διερεύνηση της έννοιας των όρων «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» και «Διοίκηση Προσωπικού». Είναι δύο έννοιες που δηλώνουν κατ' αρχήν τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα σε μια επιχείρηση-οργανισμό. Πριν συνεχίσουμε όμως, ας αναφερθούμε στο περιεχόμενο των εννοιών αυτών και στις μεταξύ των διαφορές. Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003), η Διοίκηση Προσωπικού ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στην επιχείρηση. Τα εργαλεία της είναι: η προσέλκυση, η επιλογή, η εκπαίδευση, οι αμοιβές και η αποχώρηση. Οι λειτουργίες αυτές γίνονται επαναληπτικά χωρίς τον έλεγχο της αποτελεσματικότητάς τους, την αλλαγή τους και τη σύνδεσή τους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Από τη άλλη, η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων αν και περιλαμβάνει τις παραπάνω λειτουργίες, δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση ατόμου, εργασίας και οργανισμού. Αποτελείται από ρόλους και λειτουργίες που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και έχουν στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού αλλά και με τη χρήση τεχνικών διοίκησης που στόχο έχουν τη διαμόρφωση της κουλτούρας και της δομής της επιχείρησης (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Πριν ορίσουμε την έννοια του Ανθρώπινου Δυναμικού, θα πρέπει να πούμε ότι εκτός από την έννοια ανθρώπινου δυναμικού, χρησιμοποιείται και ο όρος ανθρώπινοι πόροι. Ωστόσο ορισμένοι δεν συμφωνούν με τη χρήση του όρου «ανθρώπινοι πόροι», που αποτελεί ακριβή μετάφραση του αγγλικού όρου Human Resource. Αυτό συμβαίνει επειδή η λέξη πόρος μπορεί να ερμηνευτεί και ως κάτι αναλώσιμο. Όμως η έννοια με την οποία πρέπει να ερμηνεύεται ο όρος πόροι στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και επομένως και στην ανάπτυξη αυτών, είναι διαφορετική και θέλει να καταδείξει τη σημασία των εργαζομένων ως πηγή πλούτου και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή είναι και η έννοια με την οποία χρησιμοποιείται ο όρος στην Αγγλική γλώσσα (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Ο όρος ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό, που έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό, δίνει έμφαση στο σημαντικό ρόλο που παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις (Oke, 2016). Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού γιατί στις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, τη φήμη και την εικόνα της, το επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών και τέλος την επιβίωσή της (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003). Κατά τους Jackson και Schuler μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρώπινους πόρους ως εξής: «Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της» (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Σύμφωνα με τους όρους του μάνατζμεντ, ο όρος ανθρώπινο κεφάλαιο ή ανθρώπινοι πόροι αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους (Oke, 2016). Τέτοια είναι η ευφυΐα, οι ικανότητες, η αφοσίωση, η πείρα και οι δεξιότητες και η ικανότητα για μάθηση. Η συνεισφορά όμως του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση ποικίλει και είναι απρόβλεπτη, με αποτέλεσμα να αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης, ως προς τη διοίκηση και τη διαχείρισή τους. Το ανθρώπινο κεφάλαιο διαφέρει από τα άλλα κεφάλαια, τόσο επειδή κάθε άτομο έχει διαφορετικές ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, διαφορετικό χαρακτήρα, φύλο, αντίληψη του ρόλου του και εμπειρία, όσο και λόγω των διαφορών στα κίνητρα και στην αφοσίωσή του. Οι εργαζόμενοι διαφέρουν από τους άλλους πόρους λόγω της ικανότητάς τους να αξιολογούν και να αμφισβητούν τις ενέργειες της διοίκησης, με αποτέλεσμα η αφοσίωση και η συνεργασία τους να αποτελούν στοιχεία που κανείς πρέπει πάντα να κερδίζει (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Πιο συγκεκριμένα, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» (ΔΑΠ) ή «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» (ΔΑΔ) ονομάζεται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει

& αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εργάζονται παραγωγικά και αποτελεσματικά (Χυτήρης, 2001).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003). Οι ανθρώπινοι πόροι ενός οργανισμού αποτελούνται από όλα τα άτομα τα οποία απασχολούνται σε οποιαδήποτε από τις δραστηριότητές του. Στις μέρες μας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση (Gallo et al., 2019). Η μεγάλη της σημασία στηρίζεται στη διαπίστωση ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, της επιτρέπουν να επιτύχει τους στόχους της και συνεπώς η διοίκηση αυτών των εργαζομένων έχει δεσπόζουσα σημασία (William et al., 1996).

Επιπρόσθετα, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να ορισθεί: "Ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες, που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην εναρμόνισή της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον" (Weather & Davis, 1996).

Σε ένα διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον είναι αναγκαίο να εξασφαλιστεί, από πλευράς επιχείρησης, ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Gallo et al., 2019). Αυτό απαιτεί την αποτελεσματική Διοίκηση τους. Η ουσία της Διοίκησης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση είναι να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και αυτοί, οι διαφορετικοί άνθρωποι να εργασθούν μαζί μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες ώστε, ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής, να επιτύχουν συγκεκριμένους κοινούς στόχους.

1.2. Η αξία της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι επιχειρήσεις σήμερα, λειτουργούν σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον και οι πιέσεις που αντιμετωπίζουν απαιτούν ριζική αναθεώρηση των

παλαιότερων τρόπων διοίκησής τους. Οι πιέσεις αυτές αφορούν την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών συμμαχιών που αναπτύσσονται, τη σταδιακή μείωση της καταναλωτικής ζήτησης, τη διαφοροποίηση των αγορών εργασίας και τις πολιτικές ανακατατάξεις. Για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση πρέπει να 'σκέπτεται' διαφορετικά από τις άλλες (Gallo et al., 2019). Μια επιχείρηση που βλέπει στο μέλλον και θέλει να ηγηθεί, εκπαιδεύει τα στελέχη της στο 'πώς να σκέπτονται' και όχι στο 'πώς να εκτελούν κάτι'. Αυτό σημαίνει ότι αναθεωρούν τις απόψεις τους και σκέπτονται με προοπτική το μέλλον όσον αφορά στα θέματα του ανταγωνισμού, του τρόπου οργάνωσης και της στρατηγικής.

Σε ένα σταθερό προστατευμένο επιχειρησιακό περιβάλλον αλλά με μία πολιτική κατάσταση ασταθή οι επιχειρήσεις είχαν ως βασικό στόχο την παραγωγή πλούτου για τον ιδιοκτήτη, και ο σπάνιος στρατηγικός πόρος ήταν τα κεφάλαια και οι πρώτες ύλες. Καθώς οι κρίσιμοι παράγοντες επιχειρηματικής επιτυχίας είναι η παραγωγή και το κόστος οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται κυρίως ως «χέρια» που θα πρέπει να αποδώσουν με το χαμηλότερο κόστος. Στις μέρες μας όμως, με την παγκοσμιοποίηση και τις ραγδαίες αλλαγές που έφερε στο επιχειρηματικό περιβάλλον, η καινοτομία, η συνεχής ανανέωση, η ποιοτική εξυπηρέτηση είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας πλέον, οπότε οι άνθρωποι θεωρούνται ο κύριος στρατηγικός πόρος της επιχείρησης.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, η παγκοσμιοποίηση, η επέκταση των επιχειρήσεων σε νέες εκτός συνόρων αγορές, ο έντονος ανταγωνισμός, οι συνεχείς εξαγορές και συγχωνεύσεις, η τεχνολογική εξέλιξη, η αβεβαιότητα, οι μειώσεις προσωπικού, οι υψηλές απαιτήσεις των πελατών και των άλλων ομάδων ενδιαφέροντος (Stakeholders), όπως μετοχή, εργαζόμενοι, κοινωνικό σύνολο δημιουργούν νέα δεδομένα με αποτέλεσμα το σημερινό εργασιακό περιβάλλον να χαρακτηρίζεται ως περιβάλλον υψηλών απαιτήσεων και πιέσεων. Τα νέα αυτά δεδομένα επηρεάζουν όχι μόνο τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης αλλά και τις μορφές εργασίας. Η σταθερότητα και η σιγουριά, το σαφές αντικείμενο εργασίας, η καθημερινή παρουσία του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας που χαρακτήριζαν την απασχόληση μέχρι πρόσφατα, δίνουν τη θέση τους στην αβεβαιότητα, στις συχνές μετακινήσεις προσωπικού, στις ευέλικτες μορφές απασχόλησης, στην τηλεργασία, στις εναλλαγές εργασιακών καθηκόντων και τόπο εργασίας (Ιορδάνογλου, 2008).

Στη νέα πραγματικότητα που διαμορφώνεται, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Είναι οι άνθρωποι που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική μιας επιχείρησης με αποτέλεσμα να υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ξηροτύρη, 2001). Έχει γίνει αντιληπτό στις μέρες μας, ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται σχεδόν εξ ολοκλήρου στον ανθρώπινο παράγοντα, ανεξάρτητα αν αυτός διοικεί ή διοικείται. Η ποιότητα των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίησή τους από την εργασία που εκτελούν, η εμπειρία τους αλλά και το αίσθημά της δίκαιης μεταχείρισής τους και τα παρεχόμενα κίνητρα, όλα αυτά επηρεάζουν την παραγωγικότητα και τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Στη χώρα μας αλλά και διεθνώς, επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τις σύγχρονες αρχές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων επιβιώνουν και αναπτύσσονται, ενώ άλλες κλείνουν ή παρουσιάζουν μικρές αποδόσεις επειδή ο ανθρώπινος παράγοντας δεν λειτουργεί σωστά. Οι άνθρωποι, με άλλα λόγια είναι εκείνοι που κάνουν τη διαφορά σε κάθε επιχείρηση (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Παράλληλα η σχέση εργοδότη-εργαζόμενου αλλάζει και γίνεται πιο βραχύχρονη, λιγότερο ιεραρχική, με αμοιβαία υψηλές απαιτήσεις. Λίγοι εργαζόμενοι πλέον πιστεύουν ότι θα ολοκληρώσουν την καριέρα τους στην ίδια επιχείρηση με αποτέλεσμα η δέσμευση τους να μειώνεται και να προσπαθούν να αποκτήσουν οφέλη, όσο χρόνο παραμένουν σ' αυτήν. Αρχίζουν να λειτουργούν περισσότερο ως ελεύθεροι επαγγελματίες, προσπαθώντας να αποκτήσουν γνώσεις και ικανότητες, που θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν καθώς μετακινούνται από επιχείρηση σε επιχείρηση. Τα νέα αυτά δεδομένα διαφοροποιούν σημαντικά το ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι σήμερα τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού χρειάζεται να αναπτύξουμε πολλαπλές δεξιότητες προκειμένου να διαχειριστούν τις ραγδαίες αλλαγές, τις αυξανόμενες αποχώρησης εργαζομένων, τη διαφορετικότητα που αφορά, όχι μόνο εργαζόμενους από διαφορετικές κουλτούρες, αλλά και διαφορετικού φύλου ή ηλικίας.

Οι νέες γενιές εργαζομένων η γενιά X (γεννημένη 1965- 1980) και η γενιά Y (γεννημένη 1980 έως 2000) φαίνεται ότι διαφέρουν σημαντικά ως προς τις εργασιακές απαιτήσεις και τα χαρακτηριστικά τους από την προηγούμενη γενιά που σε λίγα χρόνια αποχωρεί (ηλικίας περίπου 45 έως 60) (Gallo et al., 2019). Οι νέοι αυτοί εργαζόμενοι

είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με την τεχνολογία, αλλάζουν με μεγαλύτερη ευκολία εργασία, αναζητούν προκλήσεις, είναι λιγότερο αφοσιωμένοι, επιζητούν γρήγορη επιτυχία και αμφισβητούν την εξουσία και το κατεστημένο. Έτσι η σύγχρονη ΔΑΔ καλείται όχι μόνο να κατανοήσει τις διαφορετικές ανάγκες του εργατικού αυτού δυναμικού, αλλά και να αμβλύνει τις εντάσεις και συγκρούσεις που συχνά δημιουργούνται με την υπάρχουσα γενιά εργαζομένων (Ιορδάνογλου, 2008).

1.3. Στόχοι Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων στην επιχείρηση με τρόπους που είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί (Oke, 2016). Οι άνθρωποι πόροι καθορίζουν την επιτυχία κάθε οργανισμού. Η βελτίωση της ανθρώπινης συνεισφοράς είναι τόσο σημαντική ώστε ακόμα και η πιο μικρή επιχείρηση να χρειάζεται ένα εξειδικευμένο τμήμα προσωπικού. Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υποστηρίξει τα στελέχη και τους εργαζόμενους ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Προκειμένου να φέρει το τμήμα ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση εις πέρας τις διάφορες δραστηριότητες πρέπει αναμφίβολα να έχει στόχους. Οι στόχοι του τμήματος των ανθρώπινων πόρων, εξισορροπούν τις προκλήσεις τόσο για την επιχείρηση όσο για την λειτουργία των ανθρώπινων πόρων, την κοινωνία και τους εργαζόμενους (Παπάνης, 2005).

Μερικά από τα σημεία στα οποία η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση παρουσιάζονται στη συνέχεια (Παπάνης, 2005):

- Ύπαρξη οράματος ανθρώπινων πόρων που να ταιριάζει με τις στρατηγικές ανάγκες ολόκληρου του οργανισμού.
- Ύπαρξη φιλοσοφίας και αξιών που να ταιριάζουν με εκείνες ολόκληρου του οργανισμού.
- Οργάνωση του τμήματος ανθρώπινων πόρων με τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να παρέχει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες στους πελάτες και τη μέγιστη κινητοποίηση στο προσωπικό.
- Προληπτική δράση του τμήματος ανθρώπινων πόρων πριν από την εμφάνιση των προβλημάτων και όχι αφού έχει δημιουργηθεί το πρόβλημα.
- Ενεργή συμμετοχή των στελεχών του τμήματος στη λήψη των σοβαρών αποφάσεων που αφορούν το σύνολο της επιχείρησης (Fisher, 1999).

Σημαντική πρόκληση, για τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, στο μέλλον είναι να αποδείξουν ότι το τμήμα τους προσθέτει αξία στην επιχείρηση με μετρήσιμα στοιχεία και λειτουργεί ως ισότιμος εταίρος στη χάραξη της επιχειρηματικής στρατηγικής (Ιορδάνογλου, 2008).

Βασικοί στόχοι του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων θεωρούνται (Ξηροτύρι, 2001):

A) **Η βελτίωση της παραγωγικότητας.** Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση. Το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων μπορεί να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση είτε με τη συμμετοχή της στις αποφάσεις που επηρεάζουν την πετυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, είτε επισημαίνοντας και λύνοντας τα προβλήματα του προσωπικού πριν την εισαγωγή νέων πολιτικών, προγραμμάτων ή διαδικασιών, είτε ακόμη με την ανάπτυξη της επικοινωνίας και της συνεργασίας με τα στελέχη και την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε αυτά, έπειτα από την εκπαίδευσή τους.

B) **Η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.** Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων συμβάλει προς αυτή την κατεύθυνση με το σχεδιασμό των εργασιών, με τρόπο που ενθαρρύνει την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης και σχεδιάζοντας συστήματα συμμετοχής μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα μπορούν να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες τους.

Γ) **Η συμμόρφωση με τη νομοθεσία.** Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση των δύο φύλλων, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα. Η μη συμμόρφωση της επιχείρησης με τη νομοθεσία είναι δυνατό να της στοιχίσει υψηλά πρόστιμα ή αποζημιώσεις, κάτι που κάνει επίσης αναγκαία τη γνώση από την επιχείρηση των σχετικών δικαστικών αποφάσεων, των εγκυκλίων του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας και τέλος τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για θέματα εργασίας.

Δ) **Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.** Υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημά για την επιχείρηση. Μέσα διαφοροποίησης της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της, αποτελούν η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η ανταμοιβή και η άμεση συμμετοχή με σκοπό, όπως είπαμε, την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών των

εργαζομένων. Βασικός σκοπός του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων είναι να δημιουργήσει όλες εκείνες τις προϋποθέσεις που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να αποκτήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά.

Ε) **Η ευελιξία του εργατικού δυναμικού.** Η εξασφάλιση ενός ευέλικτου εργατικού δυναμικού, από την άποψη των ικανοτήτων και των γνώσεων, των ωρών εργασίας και του αριθμού μέσα στα πλαίσια της σχετικής νομοθεσίας αποτελεί έναν ακόμη σκοπό του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων.

1.4. Οι Λειτουργίες της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με τις πρακτικές και τις πολιτικές που απαιτούνται για την επιμέλεια των πτυχών οι οποίες, από το σύνολο των καθηκόντων της διοίκησης, αφορούν θέματα προσωπικού. Συγκεκριμένα, εδώ ανήκουν η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές και η παροχή ενός ασφαλούς, ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης. Αυτές οι πρακτικές και πολιτικές ανάμεσα σε άλλα περιλαμβάνουν (Ξηροτύρη, 2001):

- Διεξαγωγή αναλύσεων εργασίας (καθορισμός της φύσης της εργασίας κάθε εργαζόμενου)
- Σχεδιασμός των αναγκών σε εργατικό δυναμικό και προσέλκυση υποψήφιων εργαζόμενων
- Αξιολόγηση της απόδοσης
- Διαχείριση μισθών και ημερομισθίων (πώς να ανταμείβονται οι εργαζόμενοι)
- Παροχή κινήτρων και προσφορών

Περιλαμβάνουν ακόμα τι πρέπει να γνωρίζει ένας μάνατζερ σχετικά με την υγεία, την ασφάλεια και την ηθική μεταχείριση του εργαζόμενου καθώς επίσης και με την αντιμετώπιση παραπόνων και τις σχέσεις εργασίας (Dessler, 2012).

Οι κυριότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σήμερα, όπως ήδη αναφέραμε, περιλαμβάνουν όλες εκείνες για τις οποίες ιδρύθηκαν τα τμήματα προσωπικού, όπως ανάλυση και προγραμματισμός θέσεων εργασίας, προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, αμοιβές και παροχές, υγεία και ασφάλεια, εργασιακές σχέσεις, εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων, αξιολόγηση προσωπικού ταυτόχρονα με αρκετές άλλες που αντικατοπτρίζουν την αυξανόμενη σημασία του τμήματος στις επιχειρήσεις σήμερα (Domínguez-Falcón, Martín-Santana & De Saá-Pérez, 2016).

Αυτές οι διευρυμένες λειτουργίες της ΔΑΔ είναι η δημιουργία της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας και κλίματος, η βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας, η εσωτερική επικοινωνία, η διαχείριση της γνώσης, η φιλοσοφία και το όραμα της ανώτατης διοίκησης, τα προγράμματα ολικής ποιότητας, η παρακίνηση για απόδοση, η ανάπτυξη ηγεσίας, τα συστήματα ενδυνάμωσης κ.α. (Ιορδάνογλου, 2008).

Για να επιτύχει λοιπόν, τους σκοπούς του το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων της όποιας επιχείρησης, θα πρέπει να υλοποιήσει κάποια σειρά αρμοδιοτήτων, ως ακολούθως:

Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

Είναι μια ενέργεια στρατηγικού κυρίως χαρακτήρα που σκοπό έχει την πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, για την κάλυψη μελλοντικών θέσεων εργασίας. Ο σωστός προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων προϋποθέτει την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να προσδιορισθεί με έναν υψηλό βαθμό ακρίβειας η προσφορά και η ζήτηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003):

- Διερεύνηση των συνθηκών αγοράς εργασίας.
- Πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων.
- Καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων.
- Διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού.
- Γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης.

Προσέλκυση & Επιλογή Υποψηφίων

Ο εντοπισμός των δυνητικών υποψηφίων στην αγορά εργασίας, η πρόσκληση τους για να ενδιαφερθούν για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και η με κατάλληλες μεθόδους επιλογή των πλέον ικανών από αυτούς, αποτελεί το αντικείμενο αυτής της ενέργειας (Οκε, 2016).

Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003):

- Διάγνωση των προβλημάτων μέσω συζητήσεων.
- Δημιουργία περιγραφών καθηκόντων.

- Πρόβλεψη για πιθανά προβλήματα.
- Διερεύνηση και επιλογή των κατάλληλων, για κάθε περίπτωση, μεθόδων επιλογής.
- Εκπαίδευση όλων των συμμετεχόντων στη διαδικασία

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων

Το προερχόμενο από την αγορά εργασίας εργατικό δυναμικό, συνήθως δεν έχει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες, για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του. Αυτό απαιτεί την εκπαίδευση του με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες.

Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003):

- Διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης.
- Καθορισμός των στόχων της εκπαίδευσης.
- Διερεύνηση και επιλογή σύγχρονων και αποτελεσματικών μεθόδων εκπαίδευσης.
- Επιλογή εκπαιδευόμενων και εκπαιδευτών.
- Σχεδιασμός, συντονισμός και αποτίμηση εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Σύνταξη του σχετικού προϋπολογισμού.

Ανταμοιβή Εργαζομένων

Στα πλαίσια της γενικής πολιτικής αμοιβών κάθε επιχείρησης, απαιτούνται ειδικά σχέδια μισθών, ημερομισθίων, οικονομικών κινήτρων και παροχών για τις διάφορες κατηγορίες εργαζόμενων (Gallo et al., 2019). Το αντικείμενο αυτής της ενέργειας είναι η δημιουργία και η εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβών που θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό και θα παρακινεί τους εργαζομένους για ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσης τους.

Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003):

- Συντονισμός και καθοδήγηση της διαδικασίας αξιολόγησης της εργασίας.
- Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος.
- Διενέργεια έρευνας αγοράς για τις αμοιβές.

- Διερεύνηση και εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής.
- Διευκόλυνση της κατανόησης των υπό εφαρμογή συστημάτων από τον καθένα.

Αξιολόγηση Απόδοσης

Η απόδοση του καθενός των εργαζομένων πρέπει να αξιολογείται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς του, τα σημεία στα οποία υστερεί ή υπερτερεί και να αναλαμβάνονται οι ανάλογες πρωτοβουλίες, διορθωτικές ή επιστρατευτικές.

Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003):

- Καθορισμός των αξιολογητών.
- Επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης.
- Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης των αξιολογητών.
- Συνεργασία με τα στελέχη γραμμής για τον καθορισμό των κριτηρίων απόδοσης.
- Αξιολόγηση του συστήματος και επισήμανση των λαθών ή παραλήψεων.

Εργασιακές Σχέσεις

Σε κάθε επιχείρηση οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες συνδέονται με μια σχέση εργασίας που καθορίζει την υποχρέωση των πρώτων να παρέχουν υπηρεσίες/ έργο, των δε εργοδοτών να παρέχουν ανταμοιβές για αυτές τις υπηρεσίες (Domínguez-Falcón, Martín-Santana & De Saá-Pérez, 2016). Η τήρηση των όρων αυτής της σχέσης, αλλά και των σχέσεων που προκύπτουν από τον τρόπο που οι δύο πλευρές τηρούν αυτούς τους όρους ή διεκδικούν την αλλαγή και βελτίωση τους, ορίζουν το πεδίο των εργασιακών σχέσεων.

Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003):

- Διαπραγμάτευση της συλλογικής σύμβασης και εφαρμογή της σε καθημερινή βάση.
- Μεταφορά της γνώσης στα στελέχη γραμμής για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων.
- Χειρισμός των παράπονων του προσωπικού και επιβολή πειθαρχίας.
- Χειρισμός των απολύσεων, προαγωγών και μεταθέσεων.

- Επαφή και συνεργασία με τα σωματεία των εργαζόμενων.

Προστασία Εργαζομένων, Υγιεινή και Ασφάλεια

Αφορά στην ασφάλεια των εργαζομένων μέσα από την πληροφόρηση και την κατάλληλη εκπαίδευση τους, αλλά και μέσα από προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003):

- Ενημέρωση των εργαζομένων για πιθανούς κινδύνους.
- Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης για την προστασία από ατυχήματα και την πρόληψη εργατικών ασθενειών.
- Διερεύνηση των αναγκών της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας.
- Ανάδραση μέσα από τη συστηματική μελέτη της στάσης των εργαζομένων.
- Εισηγήσεις για προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

Οι παραπάνω ενέργειες είναι αλληλένδετες σε τέτοιο βαθμό, που η επιτυχής ή ανεπιτυχής εκτέλεση της μιας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της άλλης. Για να τονισθεί το αλληλένδετο των ενεργειών της Διοίκησης ανθρωπίνων Πόρων, είναι σκόπιμο αυτές να θεωρηθούν ως υποσυστήματα στο σύστημα Διοίκησης ανθρωπίνων Πόρων. Κάθε μεταβολή σε ένα από αυτά τα υποσυστήματα επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του όλου συστήματος (Μούσα & Λαζαρίδη, 2006).

1.5. Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

1.5.1. Ο Ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι ρόλοι που καλείται να παίζει η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να ισορροπούν στο παρόν και στο μέλλον δίνοντας έμφαση τόσο στις διαδικασίες όσο και στους ανθρώπους (Domínguez-Falcón, Martín-Santana & De Saá-Pérez, 2016). Το στέλεχος της σύγχρονης ΔΑΔ θα πρέπει να είναι υπέρμαχος των εργαζομένων (employee champion), φορέας αλλαγών (change accent), ικανός διαχειριστής (administrative expert) και στρατηγικός εταίρος (strategic partner). Ο πρώτος ρόλος εκπληρώνεται μέσα από την εξασφάλιση ικανών και αφοσιωμένων εργαζομένων ο δεύτερος μέσα από την επίτευξη αλλαγών στους ανθρώπους και στην

κουλτούρα της επιχείρησης ο τρίτος μέσα από το σχεδιασμό και την υλοποίηση αποτελεσματικών πρακτικών και διαδικασιών ενώ τέταρτος μέσα από την επίτευξη επιχειρησιακών αποτελεσμάτων.

Σύμφωνα με τον Anderson (1997), οι ρόλοι της ΔΑΔ μπορούν να διαχωριστούν σε τρεις, στο στρατηγικό, στο συμβουλευτικό- αναπτυξιακό και στο διοικητικό-εκτελεστικό. Ενώ στο παρελθόν και στο παρόν επικρατεί ο διοικητικό- εκτελεστικός ρόλος, φαίνεται ότι, με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, αυτός ο ρόλος της ΔΑΔ θα περιοριστεί και θα αναβαθμιστούν οι άλλοι δύο (Ιορδάνογλου, 2008).

1.5.2. Η Στρατηγική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η στρατηγική της επιχείρησης και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τείνουν να συνδέονται όλο και στενότερα (Gallo et al., 2019). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό και οι γνώσεις και δεξιότητες που αυτό κατέχει αποτελούν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που δε μπορεί εύκολα να αντιγραφεί (Jackson & Schuler, 2005; Mullins, 2004; Wright, Dunford, & Snell, 2001). Σε μια εποχή που οι παραδοσιακοί τρόποι απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορούν εύκολα να γίνουν αντικείμενο μίμησης, η συγκριτική υπεροχή βασίζεται όλο και περισσότερο στην τεχνογνωσία των υπευθύνων ΔΑΔ και στο βαθμό συνεισφοράς τους στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Έτσι, η ύπαρξη τμήματος ΔΑΔ. ή υπευθύνου ΔΑΔ. σε επιχειρήσεις με τουλάχιστον 100 εργαζόμενους, θεωρείται απαραίτητη (Lee et al., 2017).

Στρατηγική είναι η υιοθέτηση συγκεκριμένων ενεργειών και τακτικών που σκοπό έχουν την εξασφάλιση πλεονεκτικών θέσεων και συνδυασμού δυνάμεων (Lee et al., 2017). Η έννοια της στρατηγικής διοίκησης ορίζει ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που προσδιορίζουν τη μακροχρόνια επίδοση της επιχείρησης. Επιχειρησιακή στρατηγική είναι οι τακτικές που ακολουθούνται έτσι ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης, με στόχο τη μεγιστοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης και την ελαχιστοποίηση των αδυναμιών της (Ξηροτύρη, 2001).

Σήμερα ο ρόλος των εργαζομένων είναι βασικός για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Lee et al., 2017). Έτσι οι επιχειρήσεις στρέφουν την προσοχή τους στο στρατηγικό μάνατζμεντ των ανθρώπινων πόρων (Domínguez-Falcón, Martín-Santana & De Saá-Pérez, 2016). Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για

τη «σύνδεση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με στρατηγικούς στόχους και σκοπούς προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση της επιχείρησης και να αναπτυχθεί η κουλτούρα που ευνοεί την καινοτομία και την ευελιξία». Είναι δηλαδή, ο προγραμματισμός της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων και των δραστηριοτήτων που θα βοηθήσουν στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Η διοίκηση μιας επιχείρησης συνειδητοποιεί ότι τα καλύτερα στρατηγικά προγράμματα δεν μπορούν να υλοποιηθούν χωρίς την εμπλοκή και την αφοσίωση των κατώτερων στελεχών. Δημιουργεί, λοιπόν, διάφορες ομάδες σχεδιασμού και ομάδες εργασίας που αποτελούνται από στελέχη διαφορετικών επιπέδων και τμημάτων, οι οποίες αναλαμβάνουν να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς σκοπούς και στόχους με την εκπόνηση στρατηγικών σχεδίων. Έτσι η εκπόνηση στρατηγικών σχεδίων αποτελεί μια ολοκληρωμένη διαδικασία όπου, με την εισαγωγή ενός «στρατηγικού τρόπου σκέψης», εμπλέκονται όλα τα στελέχη της επιχείρησης (Ξηροτύρη, 2001).

Η αξία της προσέγγισης αυτής, βρίσκεται στο ότι κατευθύνει την πορεία και τις δραστηριότητες της επιχείρησης στο μέλλον και την αναγκάζει να απαντήσει σε ερωτήματα που αφορούν στο επίπεδο το οποίο στοχεύει να φτάσει μια επιχείρηση, στον τρόπο με τον οποίο θα υλοποιήσει τους στόχους της αλλά και στην επιλογή και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της (Lee et al., 2017). Το τελευταίο ερώτημα επαναφέρει την παραπάνω διαπίστωση, ότι και τα καλύτερα στρατηγικά προγράμματα δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν αν οι άνθρωποι που θα τα εκτελέσουν δεν έχουν τις απαραίτητες ικανότητες. Αναδεικνύεται, επίσης, η άμεση σχέση επιχειρησιακής στρατηγικής και διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και βοηθούνται τα στελέχη του τμήματος ανθρωπίνων πόρων να κατανοήσουν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, την ανταγωνιστική της θέση και να καταρτίσουν στρατηγικές που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να γίνουν ικανοί ώστε να ανταποκριθούν στις γενικότερες στρατηγικές που έχει θέσει η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της (Ξηροτύρη, 2001). Η στρατηγική διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού ουσιαστικά μεταλλάσσει το ρόλο της ΔΑΔ από ανταντακλαστικό και διαδικαστικό σε προληπτικό και επιτελικό (Boxall, 1992).

Οι τρεις βασικές αρχές στις οποίες βασίζεται η στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- Η μελέτη των θεμελιωδών χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί.
- Η στρατηγική της ευθυγράμμιση, δηλαδή η εναρμόνιση των πρακτικών της με την επιχειρησιακή στρατηγική.
- Η επιλογή των κατάλληλων πολιτικών ώστε να επιτευχθεί η στρατηγική ευθυγράμμιση στην πράξη.

Η στρατηγική που ακολουθεί ένα τμήμα ΔΑΔ ώστε να πετύχει τους παραπάνω στόχους δεν είναι πάντα εύκολο να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί και επιπλέον δεν υπάρχει ένας «ιδανικός τύπος» στρατηγικής που αν εφαρμοστεί να έχει επιτυχία σε όλες τις επιχειρήσεις. Οι Gratton και Truss (2003), μετά από δεκαετή έρευνα σε μεγάλους οργανισμούς και επιχειρήσεις, όπου διαπίστωσαν τις δυσκολίες εφαρμογής στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που περιλαμβάνει την *κατακόρυφη ευθυγράμμιση*, την *οριζόντια ευθυγράμμιση* και την *υλοποίηση*.

Η κατακόρυφη ευθυγράμμιση αναφέρεται στην ευθυγράμμιση των πρακτικών και πολιτικών ΔΑΔ με την επιχειρηματική στρατηγική, με στόχο την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η οριζόντια ευθυγράμμιση αναφέρεται στην εσωτερική συνοχή που πρέπει να έχουν οι πολιτικές ΔΑΔ και στην ικανότητα να μεταδίδονται με συνέπεια τα μηνύματα στους εργαζομένους. Η υλοποίηση είναι ουσιαστικά η μετατροπή των πολιτικών ΔΑΔ σε συγκεκριμένες δράσεις, κάτι το οποίο ενώ είναι ζωτικής σημασίας, δεν επιτυγχάνεται πάντα στις επιχειρήσεις (Ιορδάνογλου, 2008).

Η διαμόρφωση των στρατηγικών είναι σημαντική για την επιχείρηση αφού είναι οι στρατηγικές που θα τη βοηθήσουν να πετύχει τους στόχους της και να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της. Είναι σημαντικό επομένως το επίπεδο της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης, από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που θα σχεδιάσουν και θα εφαρμόσουν αυτές τις στρατηγικές.

Κεφάλαιο 2^ο Η Δυναμική της Ομάδας

2.1 Οι οργανισμοί ως κοινωνικό σύστημα

Όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δεν είναι παρά συστήματα αλληλεξαρτώμενων ατόμων, ενώ η συμπεριφορά των ατόμων που εργάζονται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό, επηρεάζει άμεσα τόσο την οργανωτική διάρθρωση, όσο και την εν γένει λειτουργία του (Lee et al., 2017). Η συμπεριφορά αυτή δεν επηρεάζει μόνο τους σκοπούς του οργανισμού, αλλά και τις αρχές πάνω στις οποίες βασίζεται η λειτουργία του. Η αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα με τρόπο που να καλύπτει, την ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης αλλά και των εργαζομένων απαιτεί την κατανόηση των ανθρώπινων αναγκών. Αν, αντιθέτως η επιχείρηση δεν φροντίζει με την κατάλληλη εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανανέωση του προσωπικού, να κρατήσει σε υγιή ανταγωνισμό και μορφωτικό επίπεδο το ίδιο της, το προσωπικό δεν μπορεί έτσι και να επιβιώσει εύκολα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Φροντίζοντας η κάθε επιχείρηση να αναλαμβάνει τον έλεγχο της περαιτέρω μόρφωσης του προσωπικού της, φροντίζει ταυτόχρονα και για την καλύτερη και δυνατότερη εξυπηρέτηση του πελάτη από την μία πλευρά, αλλά και για την ίδια την ανταγωνιστικότητα και εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω, προς τους άλλους (ανταγωνιστές, πελατεία, προμηθευτές, συνεργάτες, κλπ.). Έτσι, δηλαδή διαμορφώνει κατάλληλα και το ίδιο της το image (Σαλεσιώτης, 1999).

2.2 Η έννοια της ομάδας

Χωρίς αμφιβολία, όλοι μας κατά περιόδους έχουμε συνυπάρξει με άλλους σε διάφορες ομάδες, είτε στο εργασιακό είτε στο κοινωνικό μας περιβάλλον. Ανεξάρτητα από τη φύση, τη μορφή, το μέγεθος ή τον σκοπό, δύο στοιχεία βρίσκονται απαραίτητα σε κάθε ομάδα: α) το περιεχόμενο ή αλλιώς το θέμα εργασίας και β) η διαδικασία. Το περιεχόμενο αναφέρεται στο «τί» του θέματος, στο αντικείμενο, δηλαδή, πάνω στο οποίο τα μέλη μιας ομάδας θα χρειαστεί να δουλέψουν και να συνεργαστούν. Από την άλλη πλευρά, η διαδικασία επικεντρώνεται στο «πώς», στον τρόπο, δηλαδή, με τον οποίο θα επιτευχθεί αυτή η αλληλεπίδραση και θα έρθει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Πολύ συχνά, ομάδες που δυσκολεύονται να προσεγγίσουν το περιεχόμενο απευθείας, σπαταλούν πολύ χρόνο συζητώντας θέματα διαδικασίας, τα οποία μπορεί και να έχουν ελάχιστη σχέση με το θέμα καθαυτό (Kolb et al., 1991).

Αυτή η διαπίστωση μας θυμίζει, τη δυσκολία που αντιμετωπίζουμε μόλις ξεκινήσουμε να φτιάξουμε ένα παζλ. Όπως τα κομμάτια σε κάθε παζλ, έτσι και τα μέλη μιας ομάδας έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Μερικά κοινά από αυτά είναι τα εξής:

1. Υπάρχουν όρια (τα ανθρώπινα όρια).
2. Κάθε κομμάτι έχει συγκεκριμένο ρόλο και θέση στη λύση.
3. Τα κομμάτια είναι αλληλεξαρτώμενα ιδίως όταν συμπλέκονται (αποδίδουν).
4. Κάθε κομμάτι είναι μοναδικό (όπως και κάθε άνθρωπος).
5. Η λύση είναι εύθραυστη (εύκολα χαλάει).
6. Το σύνολο είναι περισσότερο από το άθροισμα των μερών του.
7. Μερικά κομμάτια έχουν κεντρικό ρόλο, ενώ άλλα έχουν περιφερειακό ρόλο.
8. Τα κομμάτια ομαδοποιούνται εσωτερικά με βάση κάποια χαρακτηριστικά (χρώματα, σχήματα, κ.λπ., όπως και οι άνθρωποι).
9. Τα κομμάτια χρειάζονται κάποιον να τα μετακινήσει (οι άνθρωποι θέλουν κίνητρα).
10. Η λύση επιτυγχάνεται γρηγορότερα όταν συνεισφέρει κάποιος που έχει μια συνολικότερη αντίληψη του θέματος (ο ρόλος της ηγεσίας).

Η ομάδα αποτελείται από το λιγότερο δύο ή και περισσότερα άτομα τα οποία συνεργάζονται μεταξύ τους κατά τέτοιο τρόπο ώστε η δράση του ενός να επηρεάζει την δράση των υπολοίπων και vice-versa (Moorhead & Griffin, 1998). Καθώς τα άτομα αυτά αρχίζουν και αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, αναπτύσσεται η έννοια της δυναμικής της ομάδας. Σε αυτήν μπορούμε να συμπεριλάβουμε κανόνες και συμφωνημένα πλαίσια που επηρεάζουν την εξέλιξη μιας ομάδας, σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της, ρόλους που αναδεικνύονται και οτιδήποτε γενικά προκύπτει κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της ομάδας που μπορεί να την επηρεάσει. Η σωστή επικοινωνία σε αυτό το πλαίσιο, είναι όπως μπορεί να φανταστείτε, εξαιρετικά χρήσιμη.

Ομαδική εργασία αποτελεί ακόμη μία διαδικασία κατά την οποία οι άμεσα και έμμεσα εμπλεκόμενοι έχουν κατανοήσει την αναγκαιότητα συνεργασίας και την δυνατότητα με αυτό τον τρόπο επίτευξης υψηλότερων και ποιοτικότερων στόχων από όσους θα υλοποιούσαν εάν εργάζονταν απομονωμένοι ο ένας από τον άλλο. Ο Αριστοτέλης για την ομαδική εργασία ανέφερε ότι «Γιατί οι πολλοί, αν μαζεύονται, παρ' όλο που ο καθένας χωριστά δεν είναι σπουδαίος, πιθανώς να είναι καλύτεροι από τους λίγους

άριστους, αν όχι ως άτομα ο καθένας χωριστά, τουλάχιστον ως σύνολο... Διότι όταν είναι πολλοί, ο καθένας έχει ένα μέρος αρετής και φρόνησης, κι όταν συγκεντρωθούν μαζί γίνονται σαν ένας άνθρωπος με πολλά χέρια, πόδια και πολλές αισθήσεις, το ίδιο συμβαίνει με το ήθος και την αντίληψη».

Όλοι οι οργανισμοί κατανέμουν τις εργασίες ανά ομάδες εστιάζοντας το ενδιαφέρον κάθε ομάδας σε ένα συγκεκριμένο στόχο ή έργο. Ακόμη και μικροί οργανισμοί χρειάζονται τις ομάδες. Θα υποστηρίξουμε ότι μόνο οι πολύ μικρές επιχειρήσεις, για παράδειγμα των τριών ή τεσσάρων ατόμων, δεν απαιτείται να εργαστούν ανά ομάδες λόγω ποσοτικής ανεπάρκειας και έλλειψης σύνθετου αντικειμένου.

2.3 Τα είδη των ομάδων

Οι ομάδες δεν είναι ίδιες, ούτε είναι δυνατόν να λειτουργούν με τις ίδιες διαδικασίες καθώς πέρα από κάποια κοινά χαρακτηριστικά, η κάθε ομάδα διαμορφώνεται κατά βάσει από τα μέλη που την αποτελούν και το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί (Hecklau et al., 2017). Δεδομένου αυτού, υπάρχουν μεγάλες διαφορές ως προς το μέγεθος των ομάδων, τον σκοπό τους, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και γενικότερα τη συνολική φυσιογνωμία τους.

Οι ομάδες διακρίνονται σε τυπικές και άτυπες. Οι πρώτες δημιουργούνται συνειδητά για την εξυπηρέτηση κάποιου συγκεκριμένου σκοπού. Οι ομάδες αυτές μπορεί να έχουν νομική μορφή (π.χ. κάποιο καταστατικό), μπορεί και όχι, σίγουρα, όμως, λειτουργούν με βάση ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, το οποίο σε περίπτωση εργασιακού περιβάλλοντος συνήθως έχει ήδη οριστεί από τη διοίκηση. Οι άτυπες ομάδες σχηματίζονται με κύριο γνώμονα τον βαθμό την ικανοποίηση που λαμβάνουν τα μέλη τους από τη συναναστροφή με άτομα που έχουν παρόμοια ενδιαφέροντα (Jewell, 1998). Εντός των τυπικών ομάδων αναφέρονται δύο επιμέρους διακρίσεις, οι λειτουργικές ή ιεραρχικές ομάδες (ως μέρη μιας ευρύτερης οργανωτικής δομής) και οι ομάδες έργου (με την ευθύνη υλοποίησης κάποιου έργου σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα). Από την άλλη, στις άτυπες ομάδες μπορεί να βρει κανείς ομάδες συμφερόντων και ομάδες φιλίας με καθεμιά από αυτές να ικανοποιεί συγκεκριμένες ανάγκες των μελών (Μπουραντάς, 2002).

Μορφές που μπορούν να λάβουν οι τυπικές ομάδες είναι οι ακόλουθες:

Οι ομάδες διοίκησης (management teams): Απαρτίζονται από μανάτζερς οι οποίοι ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα του οργανισμού. Η λειτουργία τους είναι σχεδόν μόνιμη, αφού συνεχίζουν να υπάρχουν και μετά την ολοκλήρωση του έργου τους.

Οι ομάδες εργασίας (work teams): Αποτελούν μόνιμες εργασιακές ομάδες, οι οποίες απαρτίζονται από άτομα με διαφορετικές ειδικότητες. Η ομάδα αυτή καλείται να κάνει την καθημερινή εργασία σε μια συγκεκριμένη περιοχή του οργανισμού για την οποία ορίζεται και υπεύθυνη.

Ομάδες επίλυσης προβλημάτων (problem-solving teams): πρόκειται για ομάδες, η ύπαρξη των οποίων είναι προσωρινή, καθώς συστήνονται για την αντιμετώπιση ενός συγκεκριμένου προβλήματος. Με την επίλυση των προβλημάτων, διαλύονται και τα μέλη τους επιστρέφουν στην αρχική τους εργασιακή θέση.

Διατμηματική ομάδα (Cross-functional team): Αποτελείται από υπαλλήλους, οι οποίοι προέρχονται από διαφορετικές λειτουργίες του οργανισμού και βρίσκονται σε διαφορετικό ή ίδιο ιεραρχικό επίπεδο. Διακρίνονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: τις επιτροπές (committees) και τις ομάδες έργου (task-force) και τις λειτουργικές (functional).

Λειτουργικές ομάδες: Ορίζονται από την επιχείρηση και αποτελούνται από άτομα που πραγματοποιούν όμοια καθήκοντα, όπως είναι, για παράδειγμα, άτομα που απαρτίζουν το τμήμα πωλήσεων μιας επιχείρησης. Οι ομάδες αυτές αποτελούν μέρος του οργανογράμματος και αποτελούνται από μανάτζερ και υφισταμένους που εργάζονται μαζί για να εκπληρώσουν τους στόχους του οργανισμού

Ομάδες ανάπτυξης προϊόντων (Product Development teams): Αποτελούν ένα συνδυασμό εργασιακών ομάδων και ομάδων επίλυσης προβλημάτων, οι οποίες ασχολούνται με τη δημιουργία νέων σχεδίων για προϊόντα ή υπηρεσίες που θα ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών του οργανισμού. Η ύπαρξή τους είναι συνήθως προσωρινή, καθώς τις περισσότερες φορές διαλύονται μετά την ολοκλήρωση του σχεδιασμού του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Κύκλος ποιότητας (Quality circle): Είναι μια μικρή ομάδα, η οποία δημιουργείται από άτομα που βρίσκονται στον ίδιο εργασιακό χώρο ή τμήμα του οργανισμού και έχουν ως κοινό στοιχείο την πραγματοποίηση παρόμοιων καθηκόντων. Τα άτομα που συνιστούν τους κύκλους ποιότητας έχουν τακτικές και εθελοντικές συναντήσεις με

σκοπό να προσδιορίσουν, να αναλύσουν και να προτείνουν λύσεις στα υφιστάμενα προβλήματα.

Αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα (Self-managed team): Αποτελείται από πέντε (5) έως δεκαπέντε (15) άτομα και το έργο τους συχνά συνίσταται στην εκτέλεση διαφόρων διοικητικών καθηκόντων, όπως για παράδειγμα το χρονοπρογραμματισμό της εργασίας των υπαλλήλων, την ασφάλεια, την πρόσληψη νέων υπαλλήλων κ.ο.κ.

Παράλληλα, οι άτυπες ομάδες δεν αποτελούν αποτέλεσμα βούλησης της επίσημης οργάνωσης ή της διοίκησης. Βασικό κίνητρο σύστασής τους αποτελούν οι διαπροσωπικές σχέσεις και τα κοινά ενδιαφέροντα των μελών τους, ενώ η βιωσιμότητά τους δεν εξαρτάται από την ικανοποίηση των στόχων της οργάνωσης (Μπουραντάς, 2002). Οι ανεπίσημες ομάδες παρέχουν στα μέλη τους κοινωνική ικανοποίηση, ασφάλεια και ταυτότητα καθώς μοιράζονται παρόμοιες αξίες, στάσεις και σκοπούς (Ζαβλανός, 1999).

Υπάρχουν δύο τύποι ανεπίσημων ομάδων:

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

Ομάδα ομότιμων (Peer group): Η ομάδα αυτή είναι παρόμοια με την προηγούμενη και περιλαμβάνει άτομα από όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η διαφορά με την προηγούμενη είναι ότι η ομάδα με κοινά ενδιαφέροντα υπάρχει μέσα στον εργασιακό χώρο, ενώ η ομάδα ομότιμων υπάρχει κυρίως έξω από τον εργασιακό χώρο. Αποτελείται δηλαδή από άτομα που συνδέονται μεταξύ τους. Η ύπαρξη άτυπων ομάδων σε μια επιχείρηση έχει θετικές και αρνητικές επιπτώσεις, οι οποίες αποτυπώνονται συνοπτικά στον πίνακα που ακολουθεί.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι άτυπες ομάδες συμβάλλουν ριζικά στην αποδοτικότητα μίας επιχείρησης (Hecklau et al., 2017). Είναι χαρακτηριστική η αναφορά του Baron (1986), σύμφωνα με την οποία, όταν εφαρμόστηκαν αλλαγές στις εργασιακές συνθήκες ώστε να βελτιωθεί η απόδοση, παρατηρήθηκε ότι η τελευταία καθοριζόταν περισσότερο από την επιρροή των άτυπων ομάδων και όχι από τυπικές και κοινότυπες διοικητικές πρακτικές. Για παράδειγμα, οι κοινωνικές πιέσεις, που επιβάλλονται στους

εργαζομένους από τους συναδέλφους τους και η κοινωνική απόρριψη συνιστούν ανασταλτικούς παράγοντες για την επίδοσή τους.

2.4 Στάδια ανάπτυξης της ομάδας

Είναι γεγονός ότι κάθε ομάδα έχει αρχή και τέλος, αυτό όμως το τέλος συνήθως έρχεται αφότου ολοκληρωθεί ο κύκλος ζωής της ομάδας. Στη διαδικασία αυτή περιλαμβάνονται μια σειρά από στάδια. Σε ένα από τα πιο γνωστά μοντέλα που εξηγούν τα στάδια εξέλιξης των ομάδων περιγράφονται τα παρακάτω (Osland et al., 2007):

1. **Σχηματισμός (forming)**: είναι η αρχή δημιουργίας της ομάδας και ταυτόχρονα μια προσπάθεια να μάθουν όλοι για τους άλλους και για την ομάδα. Είναι ένα στάδιο αβεβαιότητας, στο οποίο, ωστόσο, επιδιώκεται η αποδοχή των μελών μεταξύ τους και η καλλιέργεια του αισθήματος του ανήκειν σε ένα σύνολο.
2. **Αντιπαράθεση (storming)**: σε αυτό το στάδιο βγαίνουν στην επιφάνεια οι διαφορές των ατόμων μιας ομάδας, που προκύπτουν, βέβαια, από εντάσεις, κριτική, δημιουργία 'κλικών' και κυρίως θέματα που πηγάζουν από τις ατομικές αντιλήψεις των μελών της ομάδας. Το στάδιο αυτό είναι συχνά επίπονο, ωστόσο, μπορεί να γίνει δημιουργικό, εφόσον δοθεί η δυνατότητα σε όλους να εκφραστούν.
3. **Διαμόρφωση κανόνων (norming)**: αυτό το στάδιο είναι πολύ σημαντικό, γιατί αναπτύσσεται ιδιαίτερα η συλλογικότητα, η αμοιβαία δέσμευση και αυξάνεται η συνοχή της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας διαμορφώνουν κανόνες και συμφωνούν στους ρόλους και τις αρμοδιότητες στο πλαίσιο της ομάδας. Μεγάλο πρόβλημα σε αυτό το στάδιο μπορεί να προκύψει από την εμφάνιση του φαινομένου του Groupthink, της τάσης, δηλαδή, των μελών μιας ομάδας, για χάρη της διάθεσης συνεργασίας και της συνοχής της ομάδας, να συμφωνούν γρήγορα με την επικρατούσα άποψη, χωρίς να εξετάζονται σε βάθος και άλλες εναλλακτικές ιδέες.
4. **Απόδοση (performing)**: στο σημείο αυτό τα μέλη της ομάδας αφοσιώνονται αποκλειστικά στην υλοποίηση των στόχων. Έχουν παραμεριστεί οι όποιες επιμέρους διαφορές, υπάρχει αυξημένη διάθεση υποστήριξης και συνοχή της ομάδας.

5. **Διάλυση (adjournment):** κάθε ομάδα, κάποια δεδομένη στιγμή θα βιώσει αυτό το στάδιο, σχεδόν νομοτελειακά. Από την ώρα που έχει (ή δεν έχει) επιτευχθεί ο στόχος για τον οποίο η ομάδα συστάθηκε, δεν υπάρχει και λόγος για τη συνέχιση της λειτουργίας της ομάδας. Ωστόσο, τα μέλη της ομάδας κουβαλάνε πλέον πολύτιμες εμπειρίες, τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσουν με τη συμμετοχή τους σε κάποια επόμενη ομάδα.

2.5 Χαρακτηριστικά των ομάδων

Κάθε ομάδα, λοιπόν, ανεξάρτητα από τον τύπο ή τη μορφή της, έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στοιχεία (Domínguez-Falcón, Martín-Santana & De Saá-Pérez, 2016). Τα στοιχεία αυτά είναι κατά βάση κοινά για όλα τα είδη των ομάδων και συνοψίζονται στα εξής (Domínguez-Falcón, Martín-Santana & De Saá-Pérez, 2016):

- Υπάρχει ένας κοινός στόχος για όλα τα μέλη της ομάδας, ανεξάρτητα από τους επιμέρους στόχους και τις προσωπικές φιλοδοξίες.
- Καλλιεργείται, παράλληλα, η αίσθηση της συλλογικότητας, του «ανήκειν» σε ένα σύνολο, που υπερβαίνει το ατομικό στοιχείο.
- Για την επίτευξη αυτού του στόχου απαιτείται ένας ελάχιστος βαθμός αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης.
- Προσδιορίζονται κανόνες και διαδικασίες, που γίνονται αποδεκτοί από τα μέλη της ομάδας.
- Η έννοια της ατομικής και αμοιβαίας ευθύνης για την υλοποίηση των εργασιών στο πλαίσιο της ομάδας είναι δεδομένη.
- Υπάρχει μια όσο το δυνατόν σταθερή σύνθεση των μελών της ομάδας με επίσης όσο το δυνατόν τακτικές και προγραμματισμένες συναντήσεις.
- Ορίζονται, επιλέγονται ή αναδεικνύονται ρόλοι για την εκτέλεση των εργασιών, με κυριότερο τον ρόλο του συντονιστή.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, μπορούμε να καταλάβουμε ότι η συμμετοχή σε μια ομάδα έχει πολλά πλεονεκτήματα. Ωστόσο, δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η συμμετοχή σε ομαδικές δράσεις είναι μονοδιάστατα μια θετική διαδικασία. Πολλά άτομα βιώνουν σημαντικά αρνητικές εμπειρίες από τη συμμετοχή σε ομάδες, με κυριότερη από όλες το γεγονός ότι η ομαδική διαδικασία συχνά περιορίζει την ατομική πρωτοβουλία, «πνίγει» το άτομο, καθώς μπορεί να ασκεί πιέσεις για συμμόρφωση.

Στον παρακάτω πίνακα μπορούμε να δούμε τα σημαντικότερα θετικά στοιχεία της εργασίας σε ομάδες, καθώς και πιθανά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν.

2.6 Ρόλοι στην ομάδα

Υποστηρίζεται ότι η ομάδα αποτελείται από άτομα με συμπληρωματικές ικανότητες που δεσμεύονται σε έναν κοινό σκοπό και στόχους για τους οποίους θεωρούν τους εαυτούς τους αμοιβαία υπεύθυνους (Katzenback & Smith, 1993). Το ενδιαφέρον στοιχείο σε αυτόν τον ορισμό είναι η λέξη «συμπληρωματικές» και ενισχύει την πεποίθηση ότι ομάδα είναι ένα δυναμικό σύνολο ατόμων, βασισμένο στην αλληλεπίδραση των μελών της και όχι στην ομοιότητα μεταξύ τους. Αυτό, με άλλα λόγια, σημαίνει ότι σε μια ομάδα δεν πρέπει να αναζητείται η απόλυτη ταύτιση των μελών μεταξύ τους, αλλά αντιθέτως απαιτείται η διαφορετικότητα στις γνώσεις και τις ικανότητες, ώστε να εξετάζονται και να αντιμετωπίζονται διάφορες πιθανές εναλλακτικές προτού υπάρξει συμφωνία.

Είναι κατανοητό, επομένως, ότι τα άτομα μέσα στις ομάδες έχουν διαφορετικούς ρόλους. Ειδικά στο εργασιακό περιβάλλον, ρόλος μπορεί είναι ένα οργανωμένο σύνολο συμπεριφορών που αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη αποστολή που έχει αναλάβει κάθε εργαζόμενος (Hecklau et al., 2017). Είναι σημαντικό, επομένως, μια ισορροπημένη και αποτελεσματική ομάδα να αποτελείται από μέλη που το καθένα έχει συμπληρωματικό ρόλο. Με αυτόν τον τρόπο θα είναι δυνατό καθένας να δίνει το μέγιστο των δυνατοτήτων του και ταυτόχρονα να παίρνει από τη συνεισφορά των άλλων μελών. Υπάρχουν διάφορα μοντέλα ρόλων, το πιο διαδεδομένο από τα οποία είναι του *Belbin*, ο οποίος στο πλαίσιο μιας μεγάλης έρευνας που κράτησε για χρόνια, ανέπτυξε εννιά (9) διαφορετικούς «χαρακτήρες» ρόλων, που φαίνεται να υπάρχουν σε κάθε ομάδα. Χαρακτηριστικά των διάφορων τύπων ρόλων που προτείνει ο *Belbin* (2010) μπορεί να βρίσκονται στο ίδιο άτομο, ενώ επισημαίνεται ότι όλοι οι ρόλοι είναι συμπληρωματικοί και χρήσιμοι για την επιτυχή λειτουργία κάθε ομάδας. Σε κάθε περίπτωση, αυτό δεν σημαίνει ότι είναι απαραίτητο να ενυπάρχουν σε κάθε τύπο ομάδας.

1. **Δημιουργικός (Plant)** Δημιουργικός, με φαντασία, ανορθόδοξος. Βρίσκει λύσεις σε δύσκολα προβλήματα. Παραβλέπει τα δευτερεύοντα. Υπερβολικά απορροφημένος για να επικοινωνεί αποτελεσματικά.

2. **Εξερευνητής (Resource Investigator)** Εξωστρεφής, ενθουσιώδης, επικοινωνιακός. Εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες. Αναπτύσσει σχέσεις. Υπεραισιόδοξος. Χάνει το ενδιαφέρον του μόλις περάσει ο πρώτος ενθουσιασμός.

3. **Συντονιστής (Coordinator)** Ωριμος, σίγουρος, ικανός να προεδρεύει. Ξεκαθαρίζει τους στόχους, προωθεί τη λήψη αποφάσεων, αναθέτει σωστά αρμοδιότητες. Αντιμετωπίζεται συχνά ως «καταφερτζής». Ξεφορτώνεται τη δική του δουλειά.

4. **Διαμορφωτής (Shaper)** Ανταγωνιστικός, δυναμικός, του αρέσει να ασκεί πίεση. Καθοδηγεί και ενθαρρύνει για να ξεπερνιόνται εμπόδια. Επιρρεπής σε προκλήσεις. Συχνά ενοχλεί τα αισθήματα των άλλων.

5. **Αξιολογητής (Monitor Evaluator)** Νηφάλιος, στρατηγικός και διορατικός. Λαμβάνει υπόψη του όλες τις απόψεις. Έχει σωστή κρίση. Υπολείπεται σε διάθεση και ικανότητα να εμπνεύσει.

6. **Ομαδικός (Team Worker)** Πρόθυμος για συνεργασία, ήπιος, ευαίσθητος και διπλωμάτης. Ακούει, κτίζει σχέσεις, αποτρέπει εντάσεις. Αναποφάσιστος σε συνθήκες κρίσης.

7. **Εφαρμοστής (Implementer)** Πειθαρχημένος, έμπιστος, συντηρητικός. Μετατρέπει τις ιδέες σε πρακτικές ενέργειες. Εν μέρει ανελαστικός. Αργεί να ανταποκριθεί σε νέες δυνατότητες.

8. **Ολοκληρωτής (Completer Finisher)** Φιλόπρονος, ευσυνείδητος, αγχώδης. Αναζητά τα λάθη και τις παραλήψεις. Παραδίδει πάντοτε έγκαιρα. Έχει την τάση να ανησυχεί αδικαιολόγητα. Διστακτικός στο να μεταβιβάσει αρμοδιότητες.

9. **Ειδικός (Specialist)** Αφοσιωμένος σε ένα σκοπό, εργάζεται χωρίς υποκίνηση, πιστός. Διαθέτει γνώσεις και ικανότητες που σπανίζουν. Συνεισφέρει σε ένα περιορισμένο μέτωπο. Εμμένει σε τεχνικές λεπτομέρειες.

2.7 Χαρακτηριστικά αποτελεσματικών ομάδων

Αναμφισβήτητα, κάποιες ομάδες τα καταφέρνουν καλύτερα από κάποιες άλλες. Προτού αναφερθούμε στα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων, ιδίως σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον, θα ήταν χρήσιμο να προσεγγίσουμε το ζήτημα από την πλευρά της απόδοσης των μελών μιας ομάδας. Τι είναι αυτό που κάνει τα μέλη της ομάδας να θέλουν να συμμετέχουν σε μια συλλογική δράση, να αλληλοεπιδράσουν με

άλλους και να συνεργαστούν για την επίτευξη ενός στόχου. Τα κίνητρα για τη συμμετοχή κάποιου σε μια ομάδα είναι ένας πολύ ισχυρός παράγοντας για βελτίωση της απόδοσής του (Κουτούζης, 1999) και συνεπακόλουθα για την επιτυχή συμμετοχή του και συμβολή στη συλλογική προσπάθεια. Τα κίνητρα συχνά συνδέονται με οικονομικά οφέλη (Hecklau et al., 2017). Ειδικά, όμως, στο πλαίσιο ομάδων, τέτοια κίνητρα δεν λειτουργούν πάντα αποτελεσματικά.

Τα κίνητρα κάποιες φορές μπορεί να μην λειτουργήσουν θετικά στο πλαίσιο μιας ομάδας και αντιθέτως να επιβαρύνουν τη διάθεση και το εργασιακό κλίμα (Hecklau et al., 2017). Οι αποτελεσματικές ομάδες είναι σημαντικό να προσφέρουν συχνές δυνατότητες στα μέλη τους να αναπτύξουν την ξεχωριστή δυναμική τους και να τη μετουσιώσουν σε ένα αποτέλεσμα με κοινό παρονομαστή. Ο Schermerhorn και οι συνεργάτες του (2003) υποστηρίζουν ότι μερικά από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Να υπάρχουν ισχυρές βασικές αξίες που έχουν καθιερώσει τα μέλη της για τον τρόπο που λειτουργούν και τους σκοπούς που επιδιώκουν.
- Να υπάρχει μια μετατροπή του γενικού σκοπού σε συγκεκριμένους και ξεκάθαρους, αντικειμενικούς στόχους, καθώς κι εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την απόδοση.
- Η συνεισφορά των μελών πρέπει να θεωρείται απαραίτητη, μοναδική και να αξιολογείται με συγκεκριμένα και από πριν γνωστά κριτήρια.

Στο πλαίσιο αυτό είναι απαραίτητη η καλή διάθεση από όλα τα μέλη της ομάδας για ουσιαστική συνεργασία και η αποδοχή που νιώθουν ότι εισπράττουν από την παρουσία τους στην ομάδα (Guinot, Chiva & Mallén, 2016). Επιπρόσθετα, ο Goleman (1998) θεωρεί ότι πρόκειται για μια συγκεκριμένη ικανότητα που διακρίνει ανθρώπους που καταφέρνουν να:

- συνεργάζονται ανταλλάσσοντας με τους άλλους σχέδια, πληροφορίες και γνώσεις,
- εντοπίζουν και καλλιεργούν ευκαιρίες για συνεργασία,
- καλλιεργούν στην ομάδα μια αίσθηση ταυτότητας, ομαδικό πνεύμα και δέσμευση,
- προστατεύουν την ομάδα και τη φήμη της και να μοιράζονται με τους άλλους τους επαίνους.

2.8 Η δυναμική των ομάδων

Η μελέτη των διεργασιών, των αλληλεπιδράσεων και των δυνάμεων που αναπτύσσονται εξαιτίας τους μέσα στις ομάδες ορίζεται ως δυναμική των ομάδων. Αρκετοί άνθρωποι πιστεύουν ότι οι ομαδικές διεργασίες είναι, αναπόφευκτα, λιγότερο αποδοτικές, περισσότερο χρονοβόρες, περιορίζουν την ατομική πρωτοβουλία και δράση και δημιουργούν ομοιομορφία στη σκέψη (Guinot, Chiva & Mallén, 2016). Πολλές από αυτές τις βαθιά ριζωμένες απόψεις είναι αβάσιμες ή ισχύουν για πολύ λιγότερες περιπτώσεις.

Η δουλειά του Stoner, για παράδειγμα που συγκρίνει το ρισκίνδυνο χαρακτήρα των ομαδικών αποφάσεων με εκείνον των ατομικών αποφάσεων, αποτελεί ένα καλό παράδειγμα στο σημείο αυτό. Παρόλο που οι λόγοι δεν έχουν κατανοηθεί πλήρως, είναι βέβαιο ότι, αντίθετα με την γνώμη που επικρατεί, κάτω από ορισμένες συνθήκες, οι ομάδες παίρνουν πιο ρισκίνδυνες αποφάσεις από ό,τι το άτομο μόνο του (Stoner, 1989).

Όλοι ήμασταν κάποτε μέλη μια ομάδας (οικογένειας, παρέας, αθλητικής ομάδας, ομάδας εργασίας κ.λπ.), αλλά σπάνια αφιερώνουμε λίγο χρόνο για να παρατηρήσουμε αυτό που σπάνια συνέβαινε ή για να εξηγήσουμε το λόγο για τον οποίο τα μέλη της ομάδας συμπεριφέρονταν με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο (Brown, 1988). Λίγοι είναι αυτοί που συνειδητοποιούν ότι, σε οποιαδήποτε ομάδα, υπάρχουν τουλάχιστον δύο κατηγορίες προβλημάτων που παρουσιάζονται σε μια δεδομένη στιγμή. Η πρώτη είναι ο λόγος ύπαρξης της ομάδας (π.χ. για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος). Τα προβλήματα αυτά ονομάζονται προβλήματα περιεχομένου ή στόχων. Μια δεύτερη, εξίσου σημαντική κατηγορία προβλημάτων αφορά στους τρόπους με τους οποίους η ομάδα προχωρά για την επίτευξη των στόχων της. Τα προβλήματα αυτά ονομάζονται προβλήματα διαδικασίας.

Όταν παρατηρούμε σε τι ακριβώς αναφέρεται μια ομάδα, συγκεντρώνουμε την προσοχή μας στο περιεχόμενο. Όταν προσπαθούμε να παρατηρήσουμε με ποιο τρόπο η ομάδα χειρίζεται την επικοινωνία μεταξύ των μελών της, (δηλ. ποιος μιλάει και πόσο ή ποιος μιλάει σε ποιόν), συγκεντρώνουμε την προσοχή μας στη διαδικασία. Το περιεχόμενο της συζήτησης μας δίνει συχνά χρήσιμα στοιχεία σχετικά με τη διαδικασία επίλυσης που σκέφτονται να ακολουθήσουν τα μέλη της ομάδας, όταν δυσκολεύονται να αντιμετωπίσουν, άμεσα, ένα πρόβλημα. Συχνά, οι ομάδες δίνουν την εντύπωση ότι

αφιερώνουν πολύ χρόνο συζητώντας για πράγματα, τα οποία εξωτερικά, δεν έχουν καμία σχέση με το προκείμενο πρόβλημα. Το ότι τα μέλη συζητούν για την αποτυχία των προηγούμενων τους συναντήσεων, πιθανό να σημαίνει ότι δεν είναι ικανοποιημένα με την απόδοση της ομάδας. Υποθέτουμε πως είναι λιγότερο απειλητικό να εκφράσουμε τις απόψεις μας για τις προηγούμενες συναντήσεις (κάπου - κάπου), από ό,τι για τις σημερινές (Χυτήρης, 2001).

Κεφάλαιο 3^ο Η Δημιουργία της ομάδας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Αναφερόμενοι στο προηγούμενο κεφάλαιο για την δυναμική της ομάδας και τα πλεονεκτήματα την ομαδικής εργασίας στον επαγγελματικό χώρο, σε αυτό το κεφάλαιο θα εμβαθύνουμε στη δημιουργία μιας ομάδας η οποία δεν θα περιορίζεται μόνο στην συλλογική εργασία αλλά θα αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η αποδοτικότητα με την οποία μπορεί να εργάζεται ένας οργανισμός, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται και αξιοποιείται γενικά το προσωπικό που διαθέτει (Hecklau et al., 2017). Η αποδοτική Διοίκηση του προσωπικού δημιουργεί με την σειρά της την ανάγκη ανάπτυξης σχεδίων και προγραμμάτων, τα οποία θα επιτρέπουν αφενός μεν την επιλογή και την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, αφετέρου δε την εν συνεχεία ανάπτυξη των ικανοτήτων του και την υποκίνηση του για άντληση του αναγκαίου βαθμού ικανοποίησης σε συνδυασμό με την παροχή ευκαιριών για την ανάπτυξη ολόκληρου του Δυναμικού του. Ολόκληρη αυτή η διαδικασία αποτελεί το αντικείμενο μελέτης της Διοίκησης ανθρωπίνων Πόρων.

Σύμφωνα με τον Jim Alef, διευθυντή ανθρωπίνων πόρων της First Chicago Corporation, «αν εξετάσουμε τις πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την τελευταία δεκαετία, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι οι ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για σένα». Το περιοδικό Fortune, επίσης, θεωρεί ότι η ικανότητα προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ικανών ανθρώπων είναι ένας πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την επιχειρηματική επίδοση, της ίδιας σημασίας με τη μακροπρόθεσμη αξία των επενδύσεων, την οικονομική ακεραιότητα την ποιότητα του Μάνατζμεντ, την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και την κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003). Το πόσο σημαντικοί είναι οι ανθρωπίνους πόροι για τις επιχειρήσεις αποδεικνύεται και από τον όλο και πιο σημαντικό ρόλο που αποδίδεται στις θέσεις ειδικών σε θέματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Μια παγκόσμια έρευνα της εταιρίας συμβούλων Korn/Ferry International η οποία ειδικεύεται στην προσέλευση στελεχών, συμπεραίνει ότι η εμπειρία στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων θα αναδειχθεί σε δεύτερο πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για τους γενικούς διευθυντές στη δεκαετία του 2010, αμέσως μετά την ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

3.1 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ομαδικής εργασίας

Από τους υπέρμαχους της υποστήριξης της ομαδικής εργασίας μέσα στις τυπικές οργανώσεις θεωρείται ο Rensis Likert, ο οποίος στα βιβλία του "New Patterns of Management" και "The Human Organization", αναλύει τα πλεονεκτήματα της ομαδικής εργασίας και τον τρόπο με τον οποίο μια τυπική οργάνωση μπορεί να εφαρμόσει το σύστημα αυτό εργασίας. Ειδικότερα προβάλλοντας τον ρόλο της ομάδας ο Likert πιστεύει ότι "η διοίκηση αξιοποιεί τελείως τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί, μόνο όταν κάθε εργαζόμενος είναι μέλος μιας ή περισσοτέρων ομάδων που λειτουργούν αποτελεσματικά και έχουν υψηλό βαθμό υπακοής, αποτελεσματική αλληλεπίδραση και στόχους υψηλών επιδόσεων (Ζευγαρίδης & Ξηροτούρη-Κουφίδου, 1991).

Η εργασία σε ομάδες δεν είναι πάντα κάτι ευεργετικό για τους εργοδότες και τους εργαζόμενους και πως ορισμένες φορές είναι προτιμότερο ο καθένας να εργάζεται μόνος του (Guinot, Chiva & Mallén, 2016). Ακολουθούν μερικά τυπικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που είναι δυνατόν ν' αποφευχθούν αν γίνει χρήση σωστών επικοινωνιακών ικανοτήτων.

Ως πλεονεκτήματα αναφέρονται τα παρακάτω:

- Η ποικιλία ιδεών μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες αποφάσεις.
- Τα μέλη αντλούν ικανοποίηση από την ομαδική τους εργασία και προσπάθεια απέναντι σε ένα κοινό στόχο.
- Όλοι στην ομάδα πληροφορούνται.
- Τα μέλη των ομάδων μπορούν να μάθουν από τις εμπειρίες και τις ιδέες άλλων μελών της ομάδας.
- Όλοι αισθάνονται πως παίζουν ένα σπουδαίο ρόλο.
- Οι εργαζόμενοι δεν χρειάζεται να λύνουν δύσκολα προβλήματα εντελώς μόνοι τους.
- Αντίθετα ως μειονεκτήματα αναφέρονται τα εξής:
- Οι συνενυρέσεις και οι συζητήσεις των μελών της ομάδας μπορούν να γίνουν πολύ χρονοβόρες.
- Μερικά μέλη εξαντλούνται καμία φορά όταν αναλαμβάνουν ευθύνες και άλλων μελών.

- Οι εργαζόμενοι ίσως να μη βιώνουν το αίσθημα προσωπικής επιτυχίας, και οι εργοδότες δεν έχουν πάντα τη δυνατότητα να επαινούν και να κριτικάρουν δίκαια.
- Η ομαδική δουλειά μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις.
- Ίσως χαθεί το αίσθημα κυριότητας και υπευθυνότητας.

3.2 Ο ρόλος του Ηγέτη (Manager) στη δημιουργία της ομάδας

Με τον όρο «ρόλος» εννοείται η προσδοκώμενη συμπεριφορά από το μέλος της ομάδας, ανάλογα με τη θέση την οποία κατέχει και το έργο που του έχει ανατεθεί. Το κάθε μέλος της ομάδας, ανεξάρτητα αν ανήκει σε άτυποι τυπικοί ομάδα, θα πρέπει να παίζει το ρόλο (ή διαφορετικά να επιδειξεί εκείνη τη συμπεριφορά) που θα συντελέσει αφ' ενός μεν στην επίτευξη του στόχου της ομάδας και αφ' ετέρου στη διατήρηση της ομάδας (Χυτήρης, 2001).

Όπως αναλύθηκε παραπάνω, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων πρέπει να συνειδητοποιήσουν τις τεράστιες δυνατότητες που μπορεί να προσφέρει μια θετική δυναμική των εργασιακών ομάδων στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας της εργασίας. Η απόδοση της ομάδας είναι σε κάθε περίπτωση υψηλότερη από το άθροισμα των ατομικών αποδόσεων, λόγω των συντονισμένων ενεργειών εξειδικευμένων ατόμων και της μεγαλύτερης πιθανότητας εξεύρεσης σωστών λύσεων στα κοινά προβλήματα (Rajiani, Musa & Hardjono, 2016). Η άποψη αυτή ενισχύεται από το γεγονός ότι η ομαδική διαδικασία και λειτουργία γεννά ιδέες που αναγονιμοποιούνται και συνδυάζονται με άλλες. Χαράσσει νέους δρόμους που εξερευνώνται σε κάθε κατεύθυνση. Αναζητά συνεχώς εναλλακτικές λύσεις, ακόμα κι αν έχει βρεθεί κάποια που θεωρείται η καλύτερη. Εξετάζει τα δεδομένα από όλες τις οπτικές γωνίες που θα μπορούσε να δει κανείς. Έτσι η οργανωμένη συλλογική δράση αφαιρεί τα εμπόδια που προκύπτουν από την ατομική απόδοση και προάγει την δημιουργικότητα και την μεγίστη απόδοση της ομάδας. Απόδοση που δεν σημαίνει μόνο την αύξηση της παραγωγικότητας σε ποσοστά αλλά και ποιοτικά, όπως επίσης και την ικανοποίηση των στόχων και των αναγκών των ίδιων των μελών της ομάδας (Χυτήρης, 2001).

Κάνοντας μια αναφορά στο ρόλο των διευθυντών της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, αυτός έχει γίνει πολυδιάστατος, αφού θα πρέπει να είναι καινοτόμοι και μεσολαβητές ταυτόχρονα (Rajiani, Musa & Hardjono, 2016). Έτσι, μελλοντικά η έμφαση θα πρέπει να δοθεί πιο πολύ στην αποτροπή εκδήλωσης δυσαρέσκειας και

σύγκρουσης παρά στην επίλυση των προβλημάτων, όταν αυτά παρουσιαστούν (Παπαβασιλείου & Τζεκίνης, 1988). Σε αυτό το σημείο και με αφορμή τα παραπάνω, γίνεται φανερό ότι ο νέος ρόλος που καλούνται να παίξουν τα διευθυντικά στελέχη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, απαιτεί την εκπαίδευση και κατάρτιση.

Η ηγεσία αποτελεί ένα κατεξοχήν ομαδικό φαινόμενο αφού αναφέρεται στις διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης δύο ή περισσότερων ατόμων και στην περίπτωση ειδικά μιας ομάδας, μεταξύ του ηγέτη και των μελών της (Rajiani, Musa & Hardjono, 2016). Σύμφωνα με το Hollander (1965), ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας. Ο Yukl (1969), πιστεύει ότι ο όρος της ηγεσίας περιλαμβάνει διαδικασίες επιρροής, που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας, τη δημιουργία κινήτρων για την εκδήλωση συμπεριφοράς έργου, που αποβλέπει στην επιδίωξη αυτών των στόχων, καθώς και την συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι το κοινό στοιχείο στους πιο πάνω ορισμούς της ηγεσίας είναι η ύπαρξη επιρροής για την επίτευξη κοινών στόχων της ομάδας .

Το σημαντικότερο ίσως άτομο, μετά τα ίδια τα μέλη της ομάδας, είναι ο «*Ηγέτης*» της. Γενικότερα ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να επηρεάζει και να κατευθύνει την συμπεριφορά τρίτων για την επίτευξη ενός στόχου (Rajiani, Musa & Hardjono, 2016). Σύμφωνα με τον Χολέβα (1997), βλέπουμε ότι η ηγεσία περιλαμβάνει τρεις πολύ βασικές έννοιες. Τους “*ανθρώπους*” την ικανότητα “*επιρροής*” και τους “*στόχους*”. Ο ηγέτης λοιπόν μιας οποιασδήποτε ομάδας έχει να κάνει με άλλους ανθρώπους. Δεν νοείται ηγέτης, εάν δεν υπάρχει ομάδα να ηγηθεί. Αυτός είναι που θα πρέπει, με βάση τις γνώσεις και την εμπειρία του να οργανώσει και να κατευθύνει το έργο της. Ακόμα ο ηγέτης, αφού επηρεάζει άλλους ανθρώπους, έχει δύναμη την οποία οφείλει να χρησιμοποιεί για να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας και όχι οι προσωπικές του φιλοδοξίες και μόνο.

Σύμφωνα με τον Rogers, ο εμπυχωτής- manager, όπως και τα μέλη συγκεντρώνουν την προσοχή τους στην εξέλιξη και την δυναμική των παρουσών διαπροσωπικών σχέσεων. Ο manager οφείλει να δημιουργήσει κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας μέσα στο οποίο μπορεί να αυξηθεί η ελευθερία έκφρασης και να μειωθούν οι «*άμυνες*». Μέσα σε αυτό το κλίμα κατά κανόνα εκφράζονται οι αντιδράσεις απέναντι στους άλλους όπως και

απέναντι στον ίδιο τον εαυτό. Εγκαθίσταται ατμόσφαιρα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, λόγω της ελευθερίας έκφρασης των πραγματικών συναισθημάτων, αρνητικών και θετικών. Με την προοδευτική αύξηση της ασφάλειας και εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών τους, φαίνεται λιγότερο απειλητικό να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους, τις επαγγελματικές τους μεθόδους τους το στυλ διοίκησής τους, ακόμα και τις σχέσεις εξουσίας (Μπακιρτζής, 2003).

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή, ο ρόλος του ηγέτη είναι από τους δυσκολότερους και πολυδιάστατους ρόλους μέσα σε μια ομάδα. Παρατηρώντας κάποιον επιτυχημένο ηγέτη, θα διαπιστώσουμε πως οι τρεις βασικότερες διαδικασίες που ακολουθεί είναι οι εξής:

1. δημιουργία και διατήρηση της ομάδας.
2. ανάπτυξη των μελών της
3. επίτευξη του στόχου της.

Ο ρόλος του ηγέτη σε μια ομάδα είναι και ο ρόλος προσπάθειας επιρροής των μελών της, ώστε αυτά να εκτελούν το έργο τους, αφιερώνοντας σε αυτό με τη θέλησή τους, όλα τα προσόντα και τις δυνατότητες τους (Rajiani, Musa & Hardjono, 2016). Για να επιτευχθεί βέβαια αυτό, θα πρέπει η εκτέλεση του έργου του, να τους προσφέρει και ατομικές ικανοποιήσεις. Δεν μπορεί ποτέ κανένας άνθρωπος να αποδώσει το μέγιστο των ικανοτήτων του, να δουλέψει με όρεξη και ενθουσιασμό και να προσφέρει όλες του τις γνώσεις εάν αυτό που κάνει δεν τον ευχαριστεί, δεν ικανοποιεί ταυτόχρονα και τους προσωπικούς του στόχους και δεν νιώθει ικανοποιημένος από την αντιμετώπιση του από την ομάδα και τον ηγέτη. Τέλος μια άλλη πολύ σημαντική ευθύνη του ηγέτη είναι ο καθορισμός του στόχου της ομάδας, όπου αυτό προϋποθέτει την πλήρη γνώση του στόχου που έχει θέσει η ομάδα.

Συνοψίζοντας λοιπόν, θα λέγαμε ότι οι δραστηριότητες ενός ηγέτη είναι:

- Προγραμματισμός: Δηλαδή συλλογή πληροφοριών, προσδιορισμός στόχων, κατανομή αρμοδιοτήτων.
- Υποκίνηση: Παρακίνηση της ομάδας προς το στόχο, ενθάρρυνση, κίνητρα.
- Υποστήριξη/επιβράβευση: Αποδοχή των ατόμων για τη συμβολή τους, καλοπροαίρετη κριτική, αναγνώριση και εξόντωση διαφωνιών.

- Έλεγχος: Επικέντρωση της ομάδας στον στόχο και στους κανόνες που έχει θέσει η ίδια η ομάδα.
- Πληροφόρηση: Παροχή χρήσιμων πληροφοριών και γνώσεων προς την ομάδα αλλά και από την ομάδα.
- Αξιολόγηση: Αξιολόγηση της αποδοτικότητας του ίδιου, της ομάδας και των ατόμων.

Καταλαβαίνουμε λοιπόν από τα παραπάνω τις πολλές αρμοδιότητες και την μεγάλη ευθύνη ενός ηγέτη. Αυτά ήταν και τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας ικανός ηγέτης. Δεν θα πρέπει όμως να ξεχνάμε πως ο ηγέτης, είναι και αυτός άνθρωπος με αδυναμίες και βέβαια ότι ένας αποτελεσματικός ηγέτης εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τα μέλη της ομάδας και την επικρατούσα σχέση ομάδας - ηγέτης.

3.3 Σχέσεις Ηγέτη- Ομάδας

Είναι ευνόητο ότι το είδος της σχέσης που αναπτύσσεται ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και τον ομαδάρχη της εξαρτάται σχεδόν στον ίδιο βαθμό και από τα δύο μέρη (Rajiani, Musa & Hardjono, 2016). Αν ο ομαδάρχης κάνει ότι μπορεί για να βοηθήσει την ομάδα, αλλά από την άλλη μεριά τα μέλη της ομάδας είναι από την αρχή προκατειλημμένα και δείχνουν απροθυμία να τον δεχτούν και να τον βοηθήσουν, τότε σίγουρα τα πράγματα γίνονται πολύ δύσκολα. Ο ηγέτης δεν βρίσκεται εκεί για να εμποδίσει την ομάδα στο έργο της. Αντίθετα είναι εκεί για να την βοηθήσει, να την συντονίσει και να την καθοδηγήσει με βάση τις γνώσεις και τις εμπειρίες του. Έχει πολύ μεγάλη ανάγκη όμως την υποστήριξη και κατανόηση των υπολοίπων μελών της ομάδας για να καταφέρει όλα τα παραπάνω. Χρειάζεται και αυτός τα μέλη όσο χρειάζονται και αυτά αυτόν.

Βέβαια η σχέση αυτή ομάδας-ηγέτη δεν εξαρτάται όπως είπαμε μόνο από τα μέλη αλλά και από τον ίδιο τον ηγέτη (Lamprakis et al., 2018). Μπορεί ο ηγέτης να είναι δημοκρατικός ή και αυταρχικός. Μπορεί να είναι συγκεντρωτικός ή και αποκεντρωτικός. Το στυλ λοιπόν ηγεσίας που θα ακολουθήσει ο ηγέτης επιδρά και στην συμπεριφορά των μελών προς τον ίδιο. Η αμοιβαία εμπιστοσύνη ωστόσο, κατανόηση και υποστήριξη μεταξύ της ομάδας και του ηγέτη της δεν μπορεί παρά να αποφέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Όλοι θα έχουν όρεξη για δουλειά, θα υπάρχει άριστη συνεργασία και επικοινωνία και όλοι μαζί θα δουλεύουν για την πραγματοποίηση του στόχου τους.

3.4 Ο ρόλος της Επικοινωνίας

Έχουμε ήδη συζητήσει πόσο σύνθετη μπορεί να είναι η λειτουργία μιας ομάδας. Στο πλαίσιο μιας ομαδικής δράσης διαφορετικοί άνθρωποι απαιτείται να εργαστούν αποτελεσματικά πάνω σε ένα στόχο που μπορεί να υπερβαίνει τα προσωπικά τους συμφέροντα. Η αλληλεπίδραση μεταξύ τους είναι απαραίτητη και ο βασικότερος τρόπος για την επίτευξη του κοινού στόχου είναι μέσω μιας ουσιαστικής και αποτελεσματικής διαδικασίας επικοινωνίας (Lamprakis et al., 2018). Η έννοια της επικοινωνίας αποτελεί αναπόσπαστο συστατικό της καθημερινότητάς μας, στις διαπροσωπικές μας σχέσεις, στο επαγγελματικό και το κοινωνικό μας περιβάλλον. Ειδικά όσον αφορά τον επαγγελματικό χώρο, υπάρχουν μελέτες που αποδεικνύουν ότι τα διοικητικά στελέχη αφιερώνουν πάνω από το 70% του χρόνου που διαθέτουν στην εργασία τους σε διάφορες μορφές επικοινωνίας (Μπουραντάς, 2002). Η επικοινωνία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για το είδος και την ποιότητα των σχέσεων που οι άνθρωποι αναπτύσσουν μεταξύ τους. Συνεπώς, επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας τους στο χώρο που δραστηριοποιούνται, όπως ο χώρος εργασίας.

Στο θέμα της ομαδικής εργασίας ένας πιο συγκεκριμένος ορισμός είναι αυτός που δίδεται από τους Stevens και Campion (1994) όπου η επικοινωνία αναφέρεται στην ικανότητα των μελών να κατανοούν τα δίκτυα επικοινωνίας και να αξιοποιούν αποκεντρωμένα δίκτυα για να ενισχύσουν και να διευρύνουν την επικοινωνία όπου είναι εφικτό. Άλλωστε, εδώ εξετάζεται η διαδικασία της επικοινωνίας εσωτερικά (μέσα στην ομάδα), αλλά και η επικοινωνία μεταξύ της ομάδας με τη διοίκηση και τα άλλα τμήματα και ομάδες του οργανισμού.

3.5 Τεχνικές & δεξιότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας στο πλαίσιο ομάδων

Με βάση όσα έχουν ήδη αναφερθεί, μπορούμε να καταλάβουμε ότι η επικοινωνία δεν είναι μια απλή διαδικασία μεταφοράς πληροφοριών, αλλά έχει σε μεγάλο βαθμό να κάνει και με τη δυνατότητα των ατόμων πρώτα απ' όλα να αντιλαμβάνονται και να κατανοούν και στη συνέχεια να αλληλοεπιδρούν. Επομένως, μπορούμε να συμφωνήσουμε ότι η επικοινωνία θεωρείται αποτελεσματική, όταν η πληροφορία που λαμβάνει και κατανοεί ο δέκτης, συμφωνεί με αυτήν που μεταδόθηκε από τον πομπό, προκαλώντας ταυτόχρονα κάποια αντίδραση στη συμπεριφορά του δέκτη. Η διαδικασία ακριβώς αυτή της ανατροφοδότησης, μέσω της οποίας ο πομπός

βεβαιώνεται ότι το μήνυμα λήφθηκε από τον αποδέκτη, αλλά και κατανοήθηκε (αποκωδικοποιήθηκε) με τον τρόπο που επιδίωξε ο πομπός, αποδεικνύει ότι η επικοινωνία είναι σημαντικό να είναι αμφίδρομη (Lamprakis et al., 2018). Για την ανατροφοδότηση θα μιλήσουμε ξανά στην τελευταία ενότητα. Στο σημείο αυτό θα δούμε τις βασικές μορφές της επικοινωνίας.

Σε αυτή την ενότητα είναι να αναζητήσουμε τις δεξιότητες και τις τεχνικές μέσω των οποίων η επικοινωνία μας, ιδίως στο πλαίσιο ομαδικών δράσεων, μπορεί να γίνει περισσότερο λειτουργική και αποτελεσματική. Στο πλαίσιο αυτό θα εστιάσουμε σε συγκεκριμένα μοντέλα και εργαλεία, όπως η συναλλακτική ανάλυση και το παράθυρο Johari και σε δεξιότητες, όπως η ενεργητική ακρόαση και η θετική ανατροφοδότηση. Ωστόσο, είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι η γνώση αυτών των εργαλείων και των τεχνικών δεν συνεπάγεται και άμεση βελτίωση της επικοινωνίας και των διαπροσωπικών σχέσεων. Υπάρχουν τουλάχιστον τρεις βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία των τεχνικών που παρουσιάζονται στις επόμενες σελίδες. Αυτές είναι: Η θέλησή μας να γνωρίσουμε τον εαυτό μας καλύτερα. Η διάθεση που έχουμε να βελτιώσουμε και ενδεχομένως να διορθώσουμε συμπεριφορές. Η δυνατότητά μας να είμαστε ανοικτοί και δεκτικοί στην ανατροφοδότηση από τους άλλους.

3.6 Η Συνεκτικότητα για αποτελεσματικότητα

Το στοιχείο αυτό χαρακτηρίζει το βαθμό των διαπροσωπικών σχέσεων και της έλξης μεταξύ των μελών μιας ομάδας, δηλαδή το πόσο αυτά είναι αφοσιωμένα στην ομάδα αλλά και δεμένα μεταξύ τους (Lamprakis et al., 2018). Έτσι ένας υψηλός βαθμός συνεκτικότητας σε αντίθεση με ένα χαμηλό σημαίνει το πλήρες σχεδόν δέσιμο των μελών μεταξύ τους.

Πολλοί παράγοντες επηρεάζουν αυτόν το βαθμό συνεκτικότητας τόσο αρνητικά όσο και θετικά (Pearce & Robinson, 1989).

Παράγοντες που αυξάνουν τη συνεκτικότητα είναι:

- Η ελκυστικότητα των ίδιων των μελών υψηλό κύρος αίσθηση ότι μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις τους ανταμείβει.
- Η ομοιότητα των μελών όσον αφορά στις τάσεις, στα ενδιαφέροντα, στα πιστεύω και στις αξίες.

- Η ελκυστικότητα των στόχων της ομάδας ξεκάθαρη σχεδόν ωμή με τους ατομικούς στόχους των μελών ίδια αντίληψη για τους τρόπους επίτευξης των στόχων.
- Η επίτευξη των στόχων.
- οι ευχάριστες ομαδικές δραστηριότητες
- η κοινή άποψη των μελών για το στυλ ηγεσίας της ομάδας
- η ομάδα να έχει μικρό μέγεθος, ώστε να διευκολύνεται η διαπροσωπική κοινωνία
- η φιλική ομαδική ατμόσφαιρα
- το απειλητικό «εξωτερικό» περιβάλλον, που βοηθά στην ισχυροποίηση της ομαδικής ταυτότητας και στην αποσαφήνιση των ομαδικών στόχων (όπως απειλές της διοίκησης, απειλές από άλλες ομάδες, απειλές εκτός επιχειρήσεις)

Παράγοντες που μειώνουν την συνεκτικότητα:

- τα ίδια τα μέλη ως άτομα προσωπικότητες δεν είναι ελκυστικά χαμηλό κύρος δεν προκαλούν ευχάριστες ομαδικές αλληλεπιδράσεις
- μεγάλη διαφορά, στις αξίες, στάσεις ενδιαφέροντα και «πιστεύω» μεταξύ των μελών
- ανταγωνισμός μεταξύ των μελών μέσα στην ομάδα
- το στυλ ηγεσίας δεν είναι αποδεκτό από τα μέλη της ομάδας
- έλλειψη ευχάριστων ομαδικών δραστηριοτήτων
- το μεγάλο μέγεθος της ομάδας που δυσκολεύει την επικοινωνία (καθυστερημένη αποστολή μηνυμάτων παρανοήσεις φήμες κ.λπ.)
- συμμετοχή σε άλλες ομάδες η δραστηριοποίηση των μελών εκτός της ομάδας
- ομαδικοί στόχοι αντίθετοι με τους επιδιωκόμενους, από τα μέλη, προσωπικούς στόχους
- προσπάθειες κυριαρχίας από έναν ή περισσότερα μέλη, για επιβολή θέσεων και απόψεων και τρόπου δράσης της ομάδας τώρα.

Από τους παράγοντες που αναφέρθηκαν πιο πάνω, γίνεται κατανοητό ότι μία ομάδα μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο συνεκτική για διάφορους λόγους κάθε φορά. Εκείνο που έχει σημασία να τεθεί ως ερώτημα είναι, πότε η συνεκτικότητα είναι επιθυμητή στην επιχείρηση;

Από έρευνες έχουν προκύψει τα εξής: οι περισσότερες συνεκτικές ομάδες, επειδή ασκούν μεγαλύτερη επιρροή στα μέλη τους, επιτυγχάνουν μεγαλύτερη συμμόρφωση προς τα πρότυπα της ομάδας. Έτσι, ανάλογα με αυτά τα πρότυπα μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο παραγωγικές από ό,τι η μη συνεκτικές ομάδες. Επομένως είναι καθοριστικό, το πόσο υπάρχει σύμπτωση στόχων της άτυπης ομάδας με τους στόχους της τυπικής ή της επιχείρησης γενικότερα. Έτσι, ένας υψηλός βαθμός συνεκτικότητας είναι επιθυμητός για την επιχείρηση ή την τυπική ομάδα στο βαθμό που αφενός η σύμπτωση στόχων είναι η μεγαλύτερη δυνατή, και α φ' ετέρου τα πρότυπα ή το επίπεδο απόδοσης της ομάδας είναι υψηλό (και άρα αναμένεται υψηλή παραγωγικότητα). Ανάλογα λοιπόν, με το πόσο η επιχείρηση επιθυμεί μια υψηλή συνεκτικότητα ή όχι, τα στελέχη της θα πρέπει να δραστηριοποιηθούν ώστε να επιτύχουν αυτό τον επιθυμητό βαθμό συνεκτικότητας (Χυτήρης, 2001).

Κεφάλαιο 4^ο Προβλήματα Ομάδων και Αντιμετώπιση

4.1. Η Σύγκρουση μέσα στην ομάδα και μεταξύ των ομάδων

Στόχος οποιασδήποτε τυπικής οργάνωσης αποτελεί, εκτός των άλλων και η δημιουργία ενός κλίματος μέσα στο οποίο οι διάφορες ομάδες τυπικές ή άτυπες, που, όπως είδαμε αναπόφευκτα σχηματίζονται, θα μπορούν να συνεργάζονται αρμονικά για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων (Lamprakis et al., 2018). Κάτι τέτοιο δεν είναι πάντα εύκολο να επιτευχθεί, γιατί οι διάφορες ομάδες δημιουργούν πολλές φορές ένα κλίμα ανταγωνισμού που, όχι σπάνια, εξελίσσεται σε εχθρότητα δημιουργώντας βέβαια πολλά προβλήματα τόσο στα ίδια τα μέλη των ομάδων όσο και σε ολόκληρη την τυπική οργάνωση. Ενδείξεις για την ύπαρξη «δυσλειτουργίας» μεταξύ των διαφόρων ομάδων μιας τυπικής οργάνωσης αποτελούν η έλλειψη συντονισμού και το «μπλοκάρισμα» της ροής των εργασιών, οι διάφορες καθυστερήσεις, η υψηλή συχνότητα λαθών που πολλές φορές δε δικαιολογούνται, η έλλειψη επικοινωνίας κ.α (Lamprakis et al., 2018). Ο πρώτος που συστηματικά μελέτησε τις συνέπειες του ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων θεωρείται ο Sherif.

Η σύγκρουση είναι μία φυσική συνέπεια σε οποιαδήποτε ομάδα που προσπαθεί να επιλύσει ένα πρόβλημα και να λάβει μια απόφαση (Lamprakis et al., 2018). Τα άτομα που συμμετέχουν στην ομάδα πρέπει να αντιληφθούν ότι η σύγκρουση έχει να κάνει με τις καταστάσεις του προβλήματος και όχι με προσωπικά θέματα. Αν τα άτομα θεωρούν τη σύγκρουση ως προσωπική υπόθεση, τότε ο οργανισμός χάνει την αποτελεσματικότητά του. Η ομάδα για να επιλύσει το πρόβλημα χρειάζεται να συγκεντρώσει και να αξιολογήσει τις πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση του προβλήματος, τις εναλλακτικές λύσεις, καθώς επίσης και τα θετικά και τα αρνητικά ποιοτικά σημεία των εναλλακτικών λύσεων.

Γενικά, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός και η διαφορετικότητα των προτεινόμενων εναλλακτικών λύσεων, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η ευκαιρία για την επιλογή της αποτελεσματικότερης λύσης. Η διαφορετικότητα στη λύση όμως μπορεί να είναι ενάντια στην επιτυχή επίλυση του προβλήματος στην περίπτωση που αυτή οδηγεί σε διαπροσωπικές συγκρούσεις ή σε καθυστέρηση της απόφασης λόγω έλλειψης ομοφωνίας. Η επιτυχία στην επίλυση του προβλήματος απαιτεί από την ομάδα να έχει την ικανότητα να παίρνει αποφάσεις. Οι αποφάσεις δεν μπορούν να ληφθούν ή να βελτιωθούν χωρίς πληροφορίες. Ορισμένοι ερευνητές πιστεύουν ότι μερικοί μάνατζερς

στερούνται των ικανοτήτων να συγκεντρώνουν, να επεξεργάζονται και να ερμηνεύουν πολύπλοκες πληροφορίες, διότι δεν έχουν αναπτύξει την αντιληπτική και επιλεκτική ικανότητά τους (Lee et al., 2017). Το πρόβλημα αυτό θα μπορέσουν να το ξεπεράσουν, όταν θα χρησιμοποιήσουν την ομάδα για τη λύση των προβλημάτων τους (Μπλέσιος, 2006).

Οι κυριότερες αιτίες που οδηγούν σε συγκρούσεις είναι οι διαφορετικές απόψεις σε εργασιακά ζητήματα, οι διαφορές της προσωπικότητας, οι ανισότητες στις αμοιβές, τα ασαφή όρια εξουσίας και ευθυνών, οι διαφορετικοί στόχοι των μελών, η διαφορά προσωπικότητας, το διαφορετικό σύστημα αξιών που έχει υιοθετήσει κάθε μέλος κ.α (Βαγιάτη, 2002).

4.2. Είδη ομαδικών Συγκρούσεων

Υπάρχουν τέσσερις βασικές διαστάσεις ομαδικής σύγκρουσης και αυτές είναι η *Προσωπική*, η *Απρόσωπη*, η *Ανταγωνιστική* και η *Συνεργατική*. Ο Pace ισχυρίζεται ότι η καλύτερη απόφαση προκύπτει από την ανάδειξη των διαστάσεων απρόσωπη/συνεργατική και προσωπική/ανταγωνιστική, γιατί αυτές οι διαστάσεις επιτρέπουν στην ομάδα να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τη συγκεκριμένη γνώση των μελών της ομάδας. Αυτή η προσέγγιση προτείνεται επιτακτικά από τον Deming, ο οποίος γράφει. «Έχουμε μεγαλώσει σ' ένα κλίμα ανταγωνισμού μεταξύ των ατόμων, των ομάδων, των τμημάτων, των μαθητών, των σχολείων και των πανεπιστημίων. Οι οικονομολόγοι μας δίδαξαν ότι ο ανταγωνισμός θα επιλύσει τα προβλήματά μας. Σήμερα όμως βλέπουμε ότι ο ανταγωνισμός μπορεί να είναι καταστρεπτικός. Θα ήταν καλύτερα, αν ο καθένας μπορούσε να εργάζεται μέσα σ' ένα σύστημα, που όλοι θα έχουν τον ίδιο σκοπό και την ίδια πρόθεση να αποκτήσουν οφέλη. Αυτό που χρειάζεται είναι η συνεργασία και ο μετασχηματισμός σ' αυτό το στυλ του μάνατζμεντ (Βογιάτης, 2005). Η ομάδα που θα επιλύσει το πρόβλημα πρέπει να έχει ένα σκοπό, ένα καθήκον. Η επιλογή του καθήκοντος της ομάδας είναι σπουδαίο θέμα. Η βελτίωση της ποιότητας μπορεί να επιτευχθεί μέσω της προσπάθειας της ομάδας, επιλέγοντας για το σκοπό αυτό συστηματικά, συγκεκριμένα και καθορισμένα με σαφήνεια έργα. Τα έργα αυτά στη συνέχεια αναθέτονται σε ομάδες των οποίων τα μέλη έχουν τη γνώση της διαδικασίας και τις απαραίτητες δεξιότητες, για να φθάσουν στο επιθυμητό και επιτυχημένο αποτέλεσμα.

Μελέτες έδειξαν ότι οι αιτίες της αναποτελεσματικότητας των ομάδων οφείλονται (Παπάνης, 2005):

- i. στην έλλειψη αποτελεσματικής εκπαίδευσης των μελών τους,
- ii. στην αναποτελεσματική ηγεσία,
- iii. στην ασαφή διατύπωση των σκοπών, περιλαμβανομένων, και στην έλλειψη προσδιορισμού με σαφήνεια των πελατών,
- iv. στο μη υποστηρικτικό περιβάλλον ή σε ασταθή συστήματα,
- v. στην έλλειψη αμοιβών και αναγνώρισης,
- vi. στην επιλογή της επιθυμητής λύσης, προτού μελετηθούν οι κύριες αιτίες,
- vii. στην επιλογή ενός συστήματος και όχι μιας διαδικασίας για βελτίωση
- viii. στην ανάρμοστη συμπεριφορά που εκδηλώνεται από τα μέλη μιας ομάδας.

4.3. Συγκρούσεις μεταξύ ομάδων

Η τυπική οργάνωση είναι σε θέση να μειώσει τις αρνητικές επιπτώσεις ενός ανταγωνισμού με τους εξής τρόπους:

1. Βρίσκοντας ένα κοινό «εχθρό» ή στόχο. π.χ. τα σκληρά ανταγωνιζόμενα τμήματα πωλήσεων και παραγωγής μιας επιχειρήσεως μπορούν να πεισθούν να συνεργασθούν, προκειμένου να αντιμετωπίσουν μια άλλη επιχείρηση που άρχισε να ανταγωνίζεται επικίνδυνα τη δική τους. Η διένεξη μ' αυτόν τον τρόπο προωθείται σε υψηλότερο επίπεδο. Ή μπορούμε να αναθέσουμε στα δύο αυτά τμήματα την εξεύρεση ενός νέου προϊόντος το οποίο θα είναι φθηνό αλλά και μεγάλης καταναλώσεως.
2. Προωθώντας τη διαδικασία διαπραγματεύσεων και αλληλοεπιδράσεων των υποομάδων μιας βασικής ομάδας με την ανάθεση π.χ. ενός κοινού έργου, ώστε οι υποομάδες αυτές να μπορέσουν να επηρεάσουν κατόπιν και τα υπόλοιπα μέλη των ομάδων.
3. Δίνοντας την ευκαιρία για ειδική εκπαίδευση, τα μέλη των ομάδων με τη βοήθεια ειδικών εκπαιδευτικών μεθόδων προσπαθούν να βρουν την αιτία της μεταξύ τους εχθρότητας και να εκτιμήσουν τις συνέπειες που απορρέουν.

Υπάρχουν ακόμα και τρόποι με τους οποίους η τυπική οργάνωση μπορεί να αποφύγει τη δημιουργία των δυσμενών συνεπειών από τον ανταγωνισμό των ομάδων:

- Αποδίδοντας μεγάλη σημασία στη συνολική αποτελεσματικότητα και καθορίζοντας το ρόλο και τη συμμετοχή του κάθε τμήματος στη συνολική προσπάθεια και ανταμείβοντάς το ανάλογα με τη συμμετοχή και επίδοση του σ' αυτή.
- Ενθαρρύνοντας τη συνεργασία και επικοινωνία των ομάδων μεταξύ τους και ανταμείβοντας τις περιπτώσεις όπου η μια ομάδα προσφέρει βοήθεια στην άλλη.
- Εναλλάσσοντας συχνά τα μέλη των διαφόρων ομάδων ή τμημάτων ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να έρχονται σε επαφή με τα προβλήματα του κάθε τομέα κ.α.

Συμπερασματικά θα λέγαμε πως η εργασία σε ομάδες δεν είναι πάντα κάτι ευεργετικό για τους εργοδότες και του εργαζόμενους και πως ορισμένες φορές είναι προτιμότερο ο καθένας να εργάζεται μόνος του. Ακολουθούν μερικά τυπικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που είναι δυνατόν να αποφευχθούν αν γίνει χρήση σωστών επικοινωνιακών ικανοτήτων.

4.4. Τρόποι Διευθέτησης των Συγκρούσεων

Οι τρόποι διευθέτησης που ενδείκνυνται κάθε φορά εξαρτώνται από δυο μεταβλητές: το ενδιαφέρον για τα δικά μας συμφέροντα και το ενδιαφέρον για τα συμφέροντα των άλλων ή της άλλης ομάδας. Υφίστανται οι εξής τρόποι διευθέτησης των συγκρούσεων (Βαγιάτη, 2002):

1. Ο τρόπος της αποφυγής. Με βάση αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος δείχνει υποχωρητική στάση επειδή η υπεράσπιση του συμφέροντος του δεν θα του αποφέρει τόσο σημαντικό όφελος σε σχέση με το κόστος της σύγκρουσης.
2. Ο συμβιβαστικός τρόπος. Ο συμβιβασμός είναι ο τύπος επίλυσης συγκρούσεων, που χρησιμοποιείται στις διαπραγματεύσεις μεταξύ εργατικών σωματείων και εργοδοσίας. Οι αντίπαλες πλευρές ξεκινούν με υψηλές διεκδικήσεις, αλλά σταδιακά υποχωρούν για να υπάρξει λύση και να επέλθει συμφωνία. Πολλές φορές όταν δεν προκύπτει συμβιβασμός, το ζήτημα που προκαλεί συγκρούσεις, διευθετείται μέσω της διαιτησία ή της μεσολάβησης.
3. Ο τρόπος της εξομάλυνσης. Σύμφωνα με αυτό τον τρόπο ελαχιστοποιείται σταδιακά η σύγκρουση, η οποία χρησιμοποιείται ως μέσο εκτόνωσης. Χρησιμοποιείται για συγκρούσεις που προέρχονται από εκάστοτε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων και τα οποία είναι αδύνατον να

αντιμετωπισθούν με το κλίμα του ανταγωνισμού. Κατά την εξομάλυνση, το άτοκο που διευθύνει τις συγκρούσεις, προσπαθεί να υποβαθμίσει τις διαφορές, τονίζοντας ιδιαίτερα τα κοινά συμφέροντα.

4. Η άσκηση πίεσης. Σε αυτό τον τρόπο επίλυσης των συγκρούσεων ένας εργαζόμενος που βρίσκεται στα υψηλά κλιμάκια της ιεραρχίας κάνει ,κατάχρηση εξουσίας προκειμένου να επιβάλλει την 'άποψη του αμβλύνοντας έτσι την σύγκρουση με τον υφιστάμενο να μην αντλεί κάποιο όφελος από την όλη διαμάχη.

5. Ο συνεργατικός τρόπος. Η χρήση αυτού του τύπου διευθέτησης των συγκρούσεων εξαρτάται από την φιλοσοφία της διοίκησης της εταιρείας. Αν επικρατεί το δημοκρατικό στυλ, τότε ο προϊστάμενος προτιμά να συνεργαστεί με τον υφιστάμενο για την διευθέτηση της σύγκρουσης. Προκειμένου βέβαια να συμβεί αυτό απαιτείται ο προϊστάμενος να διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Προκειμένου να αποφευχθεί μια σύγκρουση θα πρέπει να ληφθούν κάποια μέτρα που είναι τα εξής :

- Συνεχής ενημέρωση του προσωπικού
- Αποσαφήνιση των επιθυμητών προτύπων συμπεριφοράς που θα πρέπει να επικρατούν στον εργασιακό χώρο
- Τακτική διερεύνηση των συμπεριφορών του προσωπικού
- Δίκαιο σύστημα αμοιβών • Ανάθεση ρεαλιστικών στόχων
- Δίκαιη και ισοβαρής ανάθεση ρόλων μεταξύ των εργαζομένων
- Σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων ανά θέση και ομάδα εργασίας
- Καθιέρωση συστήματος συλλογής παραπόνων
- Καθιέρωση συστήματος ανάλυσης και επίλυσης των παραπόνων

Τα βήματα που ακολουθούνται για την επίλυση των συγκρούσεων είναι τα εξής:

Αρχικά θα πρέπει να διερευνηθεί αν υπάρχουν ενδείξεις συγκρούσεων παρατηρώντας τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων. Σε ένα επόμενο στάδιο θα πρέπει να εντοπιστούν τα αίτια της σύγκρουσης αλλά και το χρονικό σημείο έναρξης της σύγκρουσης. Στην συνέχεια επιλέγεται ο τρόπος επίλυσης της σύγκρουσης και αυτό εξαρτάται από τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, την ένταση της σύγκρουσης αλλά και το ποια συμφέροντα θίγονται. Τέλος λαμβάνονται όλα εκείνα τα μέτρα που θα αποσοβήσουν την σύγκρουση.

Κεφάλαιο 5^ο Η Ενδυνάμωση των Ομάδων (Team Building Theory)

Μια ομάδα είναι ένα σύνολο ατόμων, όπως αναλύσαμε και σε προηγούμενη ενότητα, που έχουν ένα κοινό σκοπό μέσω του οποίου τα μέλη αναπτύσσουν μεταξύ τους σχέσεις συνεργασίας για την επίτευξη στόχων ή καθηκόντων. Συνεπώς, η ομαδική εργασία συνεπάγεται μια συντονισμένη προσπάθεια από άτομα που συνεργάζονται προς το συμφέρον της κοινής τους υπόθεσης (Belbin, 2014). Σύμφωνα με τον Cleland (1996), η οικοδόμηση της ομάδας είναι η διαδικασία της διαμόρφωσης, ανάπτυξης και βελτίωσης των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των στάσεων ατόμων με διαφορετικές ανάγκες, χαρακτήρες και ικανότητες έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα πλήρες σύνολο ατόμων υψηλών επιδόσεων.

Τα μέλη της ομάδας έχουν ένα κοινό σκοπό και για να τον πετύχουν χρειάζεται η ομάδα να έχει συνοχή, έτσι ώστε να προχωράνε όλοι μαζί (Pombo & Gomes, 2018). Σε κάθε ομάδα υπάρχουν υποχρεωτικά ρόλοι που αποδίδονται σε άτομα και καλύπτουν κάποιες μόνο από τις δραστηριότητες και τις υποχρεώσεις της ομάδας. Αναφέρονται τρεις κατηγορίες ρόλων: ρόλοι σχεδιασμένοι για ενέργειες, ρόλοι που οδηγούν σε ανθρώπινες δραστηριότητες και ρόλοι που δημιουργούν αποτελέσματα (Gambari, 2012).

5.1 Τι είναι η Ενδυνάμωση των ομάδων & για ποιο λόγο πραγματοποιείται

Ο τρόπος που δημιουργείται και ενδυναμώνεται μια ομάδα μπορεί να είναι από πολύ απλός, μια επιλογή και ενημέρωση των μελών της για το σκοπό σχηματισμού της, μέχρι κάτι πολύ σύνθετο με συχνές αξιολογήσεις, ασκήσεις προσομοίωσης καταστάσεων αλλά και εκπαιδευτικά σεμινάρια για λήψη αποφάσεων, επικοινωνία, κ.λπ. (Pombo & Gomes, 2018). Στη πραγματικότητα τις περισσότερες φορές η κατάσταση βρίσκεται κάπου ανάμεσα. Είναι καθήκον του μάνατζερ να ενδυναμώνει περιοδικά την ομάδα του για να μπορεί να τη κρατάει πάντοτε στα υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2015).

Οι λόγοι ενδυνάμωσης των ομάδων (team building) είναι πολλοί, με κυριότερους τους:

- Ενιαία αντιμετώπιση των στόχων

- Βελτίωση της επικοινωνίας οριζόντια μεταξύ των μελών της ομάδας αλλά και προς τα έξω
- Βελτίωση των συνθηκών εργασίας, κυρίως του χώρου εργασίας όπου, ιδιαίτερα κάτω από απαιτητικές συνθήκες είναι δυσάρεστο να εργάζεται κάποιος μόνος του
- Παρακίνηση της ομάδας
- Καλύτερη γνωριμία των μελών της ομάδας μεταξύ τους
- Προσδιορισμός των ισχυρών σημείων αλλά και των αδυναμιών σε καθένα από τα μέλη της ομάδας και αξιοποίηση των ισχυρών σημείων μόνον
- Η βελτίωση της αποδοτικότητας της ομάδας δημιουργώντας συνέργειες από τις συνδυασμένες προσπάθειες των μελών της ομάδας

5.2 Οι Τρόποι για την Ενδυνάμωση των Ομάδων

Όλοι οι ανωτέρω λόγοι για τους οποίους χρειάζεται να υπάρχει συνεχής ενδυνάμωση των ομάδων που σχηματίζονται μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερεις ομάδες (Λογοθέτης, 1992).

Ανάγκες για καλύτερη επικοινωνία και ενημέρωση: τα προβλήματα αντιμετωπίζονται καλύτερα όταν κοινοποιούνται μέσα στην ομάδα και προς τα έξω με σαφή και κατανοητό τρόπο, ενώ η επικοινωνία των μελών της ομάδας μεταξύ τους οδηγεί σε σύσφιγξη των σχέσεων.

Προβλήματα λήψης αποφάσεων: οι αποφάσεις έχουν δύο επίπεδα δυσκολίας. Στο πρώτο επίπεδο βρίσκονται οι αποφάσεις για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων, όταν ακόμη τα μέλη της ομάδας δεν έχουν συνηθίσει να συνεργάζονται. Όσο πιο μικρό είναι αυτό το διάστημα τόσο πιο αποτελεσματικές είναι οι δραστηριότητες της ομάδας. Στο δεύτερο επίπεδο είναι όταν παρουσιάζεται ένα σύνθετο και όχι προφανές πρόβλημα που απαιτείται να λυθεί από την ομάδα, η οποία όμως τώρα έχει μάθει να εργάζεται σε συνεργασία. Προβλήματα προσαρμογής και οργάνωσης που καθορίζουν την πραγματοποίηση και την αποτελεσματικότητα του έργου της ομάδας. Χρειάζεται τα μέλη της ομάδας να καταλάβουν πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του προγραμματισμού πριν την εφαρμογή μιας λύσης.

Οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης: πολλές φορές είναι δύσκολο από την αρχή να γίνουν κατανοητές οι δυσκολίες που υπάρχουν στις οριζόντιες σχέσεις μεταξύ των

μελών των ομάδων εφαρμογής, καθώς υπάρχουν διαφορετικοί βαθμοί εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων και διαφορετικοί βαθμοί ευκολίας στο να εμπιστεύεται κάποιος τους άλλους εν γένει.

Στη πραγματικότητα, έχει λιγότερη σημασία η ιδιαίτερη προσπάθεια για ενδυνάμωση της ομάδας με πρόσθετες πρακτικές για την αποφυγή βασικών καταστάσεων που εμποδίζουν το κτίσιμο μιας αποτελεσματικής ομάδας. Τέτοια εμπόδια μπορεί να είναι:

- Η αξιοπιστία του μάνατζερ ή του ηγέτη μιας ομάδας
- Η ασάφεια των στόχων του έργου
- Οι διαρκείς μεταβολές στόχων και προτεραιοτήτων
- Η έλλειψη οργάνωσης στη δημιουργία της ομάδας
- Η ασάφεια του περιεχομένου κάθε ρόλου και η ασάφεια των υπευθυνοτήτων του κάθε ρόλου
- Η έλλειψη της περιοδικής αξιολόγησης της απόδοσης της ομάδας
- Ο μεγάλος αριθμός των μελών της ομάδας

5.3 Team Building ως εταιρική στάση και κουλτούρα

Το Team Building μπορεί και πρέπει να είναι εταιρική στάση η οποία να καθορίζει και την εκπαιδευτική κουλτούρα της εταιρίας (Pombo & Gomes, 2018). Ενισχύοντας την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και αξιοποιώντας τα δυνατά στοιχεία κάθε συμμετέχοντα, συμβάλουμε και στη διαμόρφωση μιας θετικής στάσης προς όσα διδάσκονται, ώστε οι εκπαιδευόμενοι να θέλουν να τα εφαρμόσουν. Αυτά όλα για να φθάσουμε να τα δούμε και να αξιοποιούνται σε ένα εταιρικό περιβάλλον, πρέπει η ομαδικότητα να αποτελεί κουλτούρα της εταιρίας και όλοι να συμβάλουν προς αυτή την κατεύθυνση (Pombo & Gomes, 2018). Βασικό στοιχείο της ομαδικής κουλτούρας είναι η συμμετοχή των ομάδων στο σύνολο της λειτουργίας της εταιρίας έτσι ώστε να έχουν άποψη στην επίλυση προβλημάτων καθώς και στη λήψη αποφάσεων. Αυτό προϋποθέτει, οι managers να μη διακατέχονται από ανασφάλεια και εγωισμούς αλλά βαθιά μέσα τους, να πιστεύουν πως η ομάδα μπορεί και πρέπει να τους ξεπερνάει ανεξάρτητα από τις γνώσεις, την εμπειρία και την ιεραρχική τους θέση. Χρειάζεται να αναθέτουν διαρκώς σε ομάδες δημιουργικά έργα και υποέργα που να αφορούν στον τρόπο λειτουργίας στην καθημερινότητά τους και να διαχειρίζονται με ενθουσιασμό

επιβραβεύοντας την πρόθεση, την καινοτομία και τα δυνατά σημεία και όχι μόνο να στέκονται στα αρνητικά που χρειάζονται βελτίωση.

Ειδικότερα, σημαίνει ανάθεση του στόχου ή του έργου σε ομάδα, αλλά όχι απαραίτητα επιβολή του τρόπου υλοποίησης. Σημαίνει δηλαδή διαρκή καταγισμό ιδεών, χώρο για την αποκλίνουσα άποψη και την προσωπική εκτίμηση, ακόμη και αμφισβήτηση της πεπατημένης όταν διαφαίνεται κάποια ευκαιρία βελτίωσης. Σημαίνει εξοικείωση όλων με τα οφέλη της ποιοτικής αξιολόγησης κάθε λύσης/πρότασης και αποτελέσματος και εκπαίδευση στη μεθοδολογία λήψεως αποφάσεων. Σημαίνει εμπιστοσύνη στις προθέσεις, τα κίνητρα και την κρίση των μελών και όχι μόνο στη γνώση, στην εμπειρία, στις ικανότητες και δεξιότητες. Αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν στην έννοια της συνέργειας γιατί προσφέρουν χώρο και αξία σε όλα τα μέλη των ομάδων που βλέπουν τον εαυτό τους ενταγμένο ενεργά, συμμετέχουν και αλληλεπιδρούν με τους υπόλοιπους. Ο εργαζόμενος νιώθει αξιοπρεπής και είναι παραγωγικός όταν αξιοποιείται όλο το δυναμικό του και όχι όταν απλά βρίσκεται σε ένα ευχάριστο και φιλικό κλίμα που μπορεί και να πλήττει, η και να νιώθει αναξιοποίητος (Pombo & Gomes, 2018). Αν λοιπόν δεχθούμε ως συνθήκη τα προαναφερόμενα, τότε το Team building μπορεί να έχει θαυμαστά αποτελέσματα αλλά ο στόχος του δεν είναι μόνο η συνεργασία αλλά η παραγωγική συντροφικότητα, δεν είναι μόνο το καλό κλίμα αλλά οι συνθήκες δημιουργικότητας και παραγωγής ιδεών, δεν είναι η επίλυση συγκρούσεων αλλά η πρόληψη και ο περιορισμός τους μέσα από συνεργασίες που όλοι βιώνουν εκτίμηση από τη συμμετοχή και την προσφορά τους. Το Team Building είναι εταιρική στάση που καθορίζει τα πάντα και διαχειρίζεται όλες τις δύσκολες καταστάσεις, δείχνοντας εκτίμηση στη συμβολή και όχι μόνο στη συμμετοχή, στην αλληλεπίδραση και όχι μόνο την αποδοχή της καλής πρακτικής (Παπαδοπούλου, 2015).

5.4 Δραστηριότητες για την Ενδυνάμωση της Ομάδας

Όλοι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης αποτελούν κρίκους μιας αλυσίδας γεγονότων και ενεργειών που παίζουν σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση του πελάτη (Pombo & Gomes, 2018). Η σύγχρονη Μεθοδολογία του Coaching στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού έρχεται να σηματοδοτήσει μια νέα εποχή στο Management που επικεντρώνεται στην Ανάπτυξη των Δεξιοτήτων του Προσωπικού και κατ' επέκταση στην ενδυνάμωση της Ομάδας.

Πρόκειται για μια νέα οπτική στο Management όπου ο Manager συμμετέχει στην Ομάδα ενδυναμώνοντας τα μέλη και βοηθώντας τα να απελευθερώσουν το Δυναμικό τους, ενώ παράλληλα τα υποστηρίζει να μάθουν και να αναπτύξουν νέες Δεξιότητες. Εντοπίζει τις ανάγκες, τα ταλέντα και τους περιορισμούς τους για να μπορέσει ουσιαστικά να τα βοηθήσει να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους, αλλά και να αναπτυχθούν σε προσωπικό επίπεδο.

Η διαδικασία Team Building είναι μια συνεχής διαδικασία, ειδικά όταν αφορά σε στελέχη εταιρειών, που αντιμετωπίζουν καθημερινά νέες προκλήσεις.

Μέσω των δραστηριοτήτων δίνεται η ευκαιρία στα διοικητικά στελέχη να:

- γνωρίσουν σε βάθος κάθε συνεργάτη, κάτω από ανεπίσημες συνθήκες.
- κατανοήσουν τη διαφορετικότητα κάθε συνεργάτη, και να αναζητήσουν τρόπους να την μετατρέψουν σε πλεονέκτημα της ομάδας.
- μάθουν να συνεργάζονται αποτελεσματικά με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας
- αναπτύξουν την επικοινωνία και την ποιότητα συνεργασίας στο μέγιστο βαθμό.

Ειδικότερα για το ανώτερο management της επιχείρησης, η ανάπτυξη της ομαδικής συνεργασίας αναδεικνύεται σε θέμα ύψιστης σημασίας. Αν η ομάδα που διαχειρίζεται ουσιαστικά τις τύχες και το μέλλον της επιχείρησης δεν έχει επιτύχει το μέγιστο βαθμό συνέργειας, τότε η επιχείρηση είναι πολύ δύσκολο να επιβιώσει σε καιρούς δύσκολους.

5.4.1. Στόχος της Διαδικασίας

Στόχος της διαδικασίας είναι η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος. Με το πρόγραμμα, οι συμμετέχοντες:

- κατανοούν τη «Δυναμική της Ομάδας».
- ξεκαθαρίζουν βασικές έννοιες όπως: αλληλεξάρτηση, στόχοι, διαδικασίες, ρόλοι, συνέργεια, επίτευξη ομαδικών στόχων.
- αναπτύσσουν κλίμα συνεργασίας, εμπιστοσύνης και ανοιχτής επικοινωνίας.
- μαθαίνουν να στηρίζονται σε κανόνες που σχεδιάζουν οι ίδιοι σαν ομάδα, έτσι ώστε να είναι σε θέση να δημιουργούν το μέλλον τους.
- επεξεργάζονται το νέο σύστημα αξιών, που θα βοηθήσει την ομάδα να αντιμετωπίσει τις νέες δομές και προκλήσεις του περιβάλλοντος.
- δημιουργούν τις βάσεις για την ανάπτυξη της κουλτούρας της επιχείρησης γύρω από ένα κοινό όραμα και ένα κώδικα συμπεριφορών.

- κατανοούν την διαφορετικότητα κάθε ατόμου και πώς μπορούν να βελτιώσουν την επικοινωνία τους.

5.4.2. Τα οφέλη

Η βιωματική εκπαίδευση, έχει αποδειχθεί, ότι αποτελεί την πιο αποτελεσματική μέθοδο εκπαίδευσης, ιδίως όταν πρόκειται για θέματα προσωπικής ανάπτυξης και αλλαγής νοοτροπίας. Τα οφέλη είναι πολλαπλά:

- Οι συμμετέχοντες αφομοιώνουν τις έννοιες σε βάθος.
- Μέσα από τις συγκεκριμένες εμπειρίες που βιώνουν, αναπτύσσουν συγκεκριμένες ικανότητες.
- Καλλιεργούνται οι διαπροσωπικές σχέσεις και αναπτύσσεται ομαδικό πνεύμα.
- Επιτυγχάνεται αλλαγή τρόπου σκέψης και νοοτροπίας.
- Οι συμμετέχοντες, μέσα από τη διαδικασία του feedback γνωρίζουν καλύτερα τον εαυτό τους και ανακαλύπτουν πτυχές του που θα τους βοηθήσουν στην προσωπική ανάπτυξη.
- Η όλη διαδικασία συσχετίζεται άμεσα με το εργασιακό περιβάλλον: τα συμπεράσματα μεταφέρονται στην εργασία και μεταφράζονται σε πρακτικές ενέργειες για βελτίωση.

5.4.3 Υλοποίηση

Το πρόγραμμα υλοποιείται σε χώρο με κατάλληλη αίθουσα, όπου να μπορούν να πραγματοποιηθούν δραστηριότητες σε ομάδες. Οι βιωματικές δραστηριότητες που θα χρησιμοποιηθούν σε κάθε πρόγραμμα, επιλέγονται με βάση το αντικείμενό του, το μέγεθος και την προηγούμενη εμπειρία της ομάδας καθώς και το διαθέσιμο χρόνο. Δεν θα απαιτηθεί η φυσική κατάσταση και η αντοχή των συμμετεχόντων αλλά η ικανότητα τους να συνεργάζονται και η πνευματική τους αντοχή.

Η διαδικασία περιλαμβάνει:

- Παρουσιάσεις για την κατανόηση των αναγκαίων θεωρητικών μοντέλων.
- Διαγνωστικά εργαλεία και τεστ αυτο-αξιολόγησης.
- Εμπειρία: ομαδικές ασκήσεις και παιχνίδια ρόλων στην αίθουσα.
- Συζήτηση με τη βοήθεια του διευκολυντή, ανάλυση της εμπειρίας και εξαγωγή συμπερασμάτων.

- Σύνδεση με τον εργασιακό χώρο: σχεδιασμό της «επόμενης μέρας» για τα άτομα και την ομάδα.

5.5 Η Δυναμική των ομάδων στην ελληνική πραγματικότητα

Οι εξελίξεις, οι αλλαγές και το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα δημιουργούν πιέσεις οι οποίες απαιτούν από τις επιχειρήσεις την ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους (Pombo & Gomes, 2018). Έτσι η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών συμμαχιών που αναπτύσσονται, η σταδιακά μειούμενη καταναλωτική ζήτηση, η διαφοροποίηση των αγορών εργασίας και οι πολιτικές ανακατατάξεις, αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να αλλάξουν τη στρατηγική τους. Η διαφοροποίηση μιας επιχείρησης απαιτεί διαφορετική ‘σκέψη’ από τις άλλες. Οι Hamel και Prahalad στο βιβλίο τους «Competing for the Future» διευκρινίζουν, ότι τα στελέχη μιας επιχείρησης που ηγείται και προσβλέπει στο μέλλον, εκπαιδεύονται όχι στο ‘πώς να εκτελούν κάτι’ αλλά στο ‘πώς να σκέπτονται’ (Ξηροτύρη, 2001).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η πραγματική αύξηση της παραγωγικότητας πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι αλλά και κατάλληλα αμειβόμενοι. Επίσης, διατυπώθηκε ότι η ικανότητα προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης στην επιχείρηση ικανών ανθρώπων, είναι παράγοντας που έχει μεγάλη σημασία για την επίδοση των επιχειρήσεων. Η σχέση επομένως της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, φαίνεται και από την ανάλυση του περιεχομένου της ΔΑΠ όπου είδαμε την προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση των εργαζομένων σε μία επιχείρηση, να αποτελούν ορισμένες από τις βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ. Οι παραπάνω λειτουργίες είναι σημαντικές για τις επιδόσεις της επιχείρησης, κάτι που δείχνει και τη σημασία τους για τη αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της.

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων βοηθάει σημαντικά σε όλα τα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού (Ξηροτύρη, 2001). Συγκεκριμένα, συμβάλει:

- Στο στάδιο του προσδιορισμού της αποστολής, η οποία πρέπει να καταγραφεί και να εκφρασθεί ουσιαστικά, έτσι ώστε να εμπνεύσει τους εργαζόμενους αλλά και να μπορέσει να πραγματοποιηθεί.

- Στο στάδιο της διερεύνησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, όπου το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μπορεί να προσφέρει σημαντικές πληροφορίες όπως για τις αμοιβές της αγοράς, την εξέλιξη των ειδικοτήτων και της εκπαιδευτικής πολιτικής, την προσφορά εργασίας, την επαγγελματική κατάρτιση, τις εξελίξεις για τους όρους απασχόλησης, το ηθικό των εργαζομένων και το βαθμό αφοσίωσής τους αλλά και το επίπεδο των γνώσεων των εργαζομένων και τις προθέσεις των εργατικών σωματείων. Έρευνες σε επιχειρήσεις που βασίζονται στην ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών και προϊόντων δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις αυτές, βασίζονται στις ικανότητες και την απόδοση των εργαζομένων που απασχολούν, ώστε να αποκτήσουν ή να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης σημειώνεται ότι η εξεύρεση κατάλληλων εργαζομένων με τις απαραίτητες γνώσεις αλλά και στάσεις και δεξιότητες δεν είναι καθόλου εύκολη (Ξηροτύρη, 2001).

5.6 Το παράδειγμα της Door Training and Consulting

Η εταιρία Door Training and Consulting με έδρα την Αθήνα, εξειδικεύεται στην οργάνωση βιωματικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων Team Building τόσο σε εξωτερικούς χώρους (OutDOOR) όσο και σε εσωτερικούς χώρους (InDOOR). Το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ότι εκτός από τις καινοτόμες δραστηριότητες που πλαισιώνουν τα προγράμματα Team Building γνωρίζουν πολύ καλά τα μυστικά της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ενηλίκων, διαθέτουν αποκλειστικές αντιπροσωπείες κορυφαίων εκπαιδευτικών προγραμμάτων ενώ παράλληλα είναι πιστοποιημένοι από το ROI Institute για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση εκπαιδευτικών δράσεων που εξασφαλίζουν μετρήσιμα αποτελέσματα (Training ROI). Έχοντας εκπαιδέσει μεγάλο αριθμό στελεχών σε διεθνές επίπεδο σε εταιρίες όπως Abbvie, Harley Davidson, Sony, Phillip Morris, IBM, Accenture κλπ. η Door Training and Consulting ανάμεσα στους Most Preferred Training Providers της Microsoft σε διεθνές επίπεδο.

Στην Ελλάδα έχουν διοργανώσει περισσότερα από 180 προγράμματα Team Building για μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων από όλους τους κλάδους. Διαθέτουν συνεργάτες σε όλη τη χώρα προσφέροντας δραστηριότητες στη φύση (Rafting, Ιπασία, Τοξοβολία, Εναέρια περάσματα, Rappel κλπ.) αλλά μεγάλο ενδιαφέρον έχουν οι δραστηριότητες και τα παιχνίδια που σχεδιάζει η εξειδικευμένη ομάδα των στελεχών μας προκειμένου να καλύψουν τις εξειδικευμένες ανάγκες κάθε εκπαίδευσης-εκδήλωσής.

Οι υπηρεσίες που προσφέρει η Door Training and Consulting αφορούν σε βιωματικά εκπαιδευτικά προγράμματα Team Building αλλά και σε υποστήριξη εκδηλώσεων-δράσεων της εταιρίας σας, με στόχο:

- Την ενίσχυση της συνεργασίας-ομαδικότητας των μελών
- Τη δημιουργία κοινού οράματος και αξιών της ομάδος
- Την ανάπτυξη εταιρικής-τμηματικής στρατηγικής
- Την επίλυση ζητημάτων που απασχολούν την ομάδα
- Τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης (high trust relationships)
- Την ενίσχυση του ατομικού αλλά και ομαδικού Accountability
- Την αντιμετώπιση και τη διοίκηση αλλαγών (Making Change Happen - Embracing Change)
- Την ενίσχυση των δεξιοτήτων ηγεσίας
- Την Διαχείριση κρίσεων (Crisis Management)
- Την ενίσχυση δεξιοτήτων καινοτομικής σκέψης (Creative thinking) και επίλυσης προβλημάτων (Problem Solving)
- Την διατμηματική Συνεργασία
- Τη συνεργασία στελεχών διαφορετικών εταιριών ομίλου
- Την ενίσχυση συνεργασίας στελεχών μετά από συγχωνεύσεις εταιριών/τμημάτων
- Την διασκέδαση και τη σύσφιξη σχέσεων

Μεθοδολογία Σχεδιασμού και υλοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων/δράσεων

Η βιωματική εκπαίδευση όπως και κάθε άλλη εκπαίδευση έχει σαν στόχο την αλλαγή συμπεριφορών, στάσεων, πιστεύω καθώς και τη βελτίωση δεξιοτήτων των στελεχών που συμμετέχουν. Η μεθοδολογία της εταιρείας αποτελείται από συγκεκριμένα βήματα που είναι τα εξής:

Βήμα 1: Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών (Training Needs Analysis - TNA)

Ξεκινώντας με τη διαδικασία που θα δώσει τις παραμέτρους που πρέπει να ληφθούν υπόψιν προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα από την εκπαίδευση-δράση. Τα βήματα σε αυτό το στάδιο είναι τα εξής:

- Συνάντηση με τους Training Stakeholders (f2f) και καθορισμός των δεικτών επιτυχίας του προγράμματος (Business Impact measures)
- Καταγραφή των αναγκών αλλά και του προφίλ των συμμετεχόντων στην εκπαίδευση-δράση αξιοποιώντας:
- Web Surveys ή άλλου τύπου ερωτηματολόγια διαθέσιμα για H/Y, Tablets, έξυπνα κινητά αλλά και σε hard copy.
- Συνεντεύξεις (f2f ή τηλεφωνικές)
- Focus Groups
- Κοινοποίηση πληροφοριών σχετικά με τα συστήματα ανατροφοδότησης (feedback), αξιολόγησης, και διοίκησης της απόδοσης της εταιρίας σας.

Ανάλογα με το επίπεδο της ανάλυσης αναγκών που ενδιαφέρει την εκάστοτε εταιρεία να υλοποιήσουμε, αξιοποιούνται και τα αντίστοιχα εργαλεία όπως:

- SWOT Analysis
- Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI®)
- DiSC®
- Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®) Complete
- Myers-Briggs Type Indicator® MBTI® Team Report
- THOMAS-KILMANN Conflict Mode Instrument (TKI)

Τα στελέχη είναι πιστοποιημένα στα παραπάνω εργαλεία και έχουν εκπαιδευθεί στο εξωτερικό. Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών σας κοινοποιούμε τα αποτελέσματα.

Βήμα 2: Σχεδιασμός και οριστικοποίησης της δομής του εκπαιδευτικού προγράμματος - δραστηριοτήτων

Με βάση τα αποτελέσματα της διαδικασίας ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών επιλέγονται και κοινοποιούνται τη καταλληλότερη δομή του προγράμματος (inDOOR, OutDOOR, Blended Team Building) τη θεματολογία καθώς και τις δραστηριότητες που θα τη πλαισιώσουν. Ακολουθεί συζήτηση με τους Training Stakeholders της εταιρίας σας και στη συνέχεια επιλέγεται το γεωγραφικό σημείο και οι εγκαταστάσεις που θα υλοποιηθεί η εκπαίδευση και οι δραστηριότητες (activities).

Βήμα 3: Υλοποίηση εκπαιδευτικού προγράμματος - δραστηριοτήτων

Στη Door Training and Consulting ειδικεύονται στη βιωματική εκπαίδευση καθώς και στην εκπαίδευση ενηλίκων. Συμμετέχοντας στα μεγαλύτερα συνέδρια διεθνώς και παρακολουθώντας όλες τις εξελίξεις. Οι εκπαιδευτές - coaches διαθέτουν μεγάλη εμπειρία σε Ελλάδα και εξωτερικό. Η εκπαίδευση και οι δραστηριότητες συνδυάζουν τη μάθηση με τη γνώση. Αποτελεί τμήμα της φιλοσοφίας της εταιρείας η φράση "Ότι έμαθα παίζοντας δεν το ξέχασα ποτέ...". Διαθέτοντας συνεργάτες σε όλη τη χώρα και έχοντας επιλέξει σημεία υλοποίησης των δραστηριοτήτων που χαρακτηρίζονται από φυσική ομορφιά αλλά και τις υποδομές για να εξυπηρετήσουν ακόμη και μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων.

Βήμα 4: Παρακολούθηση του Business Impact

Στο τελευταίο αυτό στάδιο παρακολουθείται η πορεία των αλλαγών που προκάλεσε η βιωματική εκπαίδευση. Οι σύμβουλοι της εταιρίας, υποστηρίζουν στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη των πλάνων δράσης (Post Training Action Plans). Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η εταιρία, διοργανώνει και Corporate Games είτε μεταξύ διαφορετικών ομάδων εταιριών είτε ενδοεταιρικά μεταξύ διαφορετικών καταστημάτων της ίδια εταιρίας ή ακόμη και διαφορετικών εταιριών του ίδιου ομίλου. Περισσότερα από 2500 Στελέχη επιχειρήσεων της χώρας έχουν συμμετάσχει μέχρι σήμερα στα πρωταθλήματα Basket και Mini Soccer της εταιρίας. (https://www.doortraining.gr/el/?option=com_content&view=article&id=3).

5.7 Το παράδειγμα της The Mindtrap- Intelligent Entertainment

Η The Mindtrap- Intelligent Entertainment αποτελεί την μεγαλύτερη αλυσίδα escape rooms και mindgaming στην Ελλάδα. Η εταιρεία πέρα από τον μεγάλο αριθμό δωματίων απόδρασης που διαθέτει σε όλη την Ελλάδα, διοργανώνει διάφορα event είτε outdoor δραστηριότητες, προκειμένου να ενισχύσει την ομαδικότητα μέσω του παιχνιδιού και της συνεργασίας σε βιωματικά παιχνίδια. Η ομάδα καλείται περάσει από μια αλληλουχία γρίφων όπου ο ένας γρίφος οδηγεί στον επόμενο μέχρι τον τελικό γρίφο ο οποίος ξεκλειδώνει και την πόρτα του δωματίου στο οποίο είναι κλειδωμένη η ομάδα. Τα δωμάτια είναι θεματικά και έτσι δημιουργούν μια ρεαλιστική ατμόσφαιρα και συνθήκη με το θέμα του κάθε δωματίου.

Για την Mindtrap, το Team Building, εμπνέει ομάδες εργαζομένων να επικοινωνήσουν μέσω μιας διασκεδαστικής και διαφορετικής δραστηριότητας εκτός γραφείου. Τα προγράμματα Team Building παρέχουν ρεαλιστικές εμπειρίες που παροτρύνουν τα άτομα να λειτουργήσουν ομαδικά προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος. Συνεπώς πρόκειται για μια μαθησιακή εμπειρία μέσα από την διασκέδαση και την συνεργασία. Επιπροσθέτως, εξειδικευμένος ψυχολόγος παρακολουθεί το παιχνίδι των ομάδων και μετά το τέλος του παιχνιδιού αναλύει το παιχνίδι στοχεύοντας στην απόδραση της ομάδας πάνω στην επίλυση του δωματίου και τον βαθμό συνεργασίας που ανέπτυξε, δίνοντας μια εμπεριστατωμένη εικόνα στην ομάδα.

5.8. Οφέλη του Team Building

Η εμπειρία του Team Building της Intelligent Entertainment και του The Mindtrap προσφέρει στην ομάδα μια ξεχωριστή εμπειρία που συνδυάζει τον τρόπο σκέψης με την διασκέδαση. Η προσφορά λοιπόν του Team Building στους εργαζομένους είναι η εξής:

- **Επικοινωνία:** Ενθαρρύνοντας την συζήτηση και την ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων
- **Κινητοποίηση:** Όσο πιο άνετοι είναι οι εργαζόμενοι να εκφραστούν σε ένα παιχνίδι, τόσο πιο σίγουροι είναι για τους εαυτούς τους. Με τον τρόπο αυτό γίνεται πιο εύκολο να αναλάβουν νέες προκλήσεις.
- **Συνεργασία:** Επιτυχημένες ομαδικές δραστηριότητες , όχι μόνο φέρνουν κοντά τους εργαζόμενους, αλλά σε επιτυχημένες και εργασιακές ιδέες.
- **Ηγετικές ικανότητες:** Μέσα από τον συναγωνισμό και της διάδραση, αυξάνεται η παραγωγικότητα. Οι εργαζόμενοι λοιπόν, δένονται με έναν διαφορετικό τρόπο, αυτόν της διασκέδασης.
- **Δημιουργικότητα:** Βάζοντας μια ομάδα σε έναν διαφορετικό χώρο, εκτός γραφείου, βιώνοντας νέες εμπειρίες, τότε τα άτομα σκέφτονται διαφορετικά έχοντας νέες ιδέες.
- **Δυνατότητες:** Μέσα από μια ψυχαγωγική δραστηριότητα, διαφαίνονται ξεκάθαρα τα όρια και οι αδυναμίες τις εκάστοτε ομάδας και πως αυτές μπορούν να απαλειφθούν στον εργασιακό χώρο.

- Σύσφιξη σχέσεων: Η επικοινωνία και η κοινωνικοποίηση μεταξύ εργαζομένων είναι από τους καλύτερους τρόπους για να ενισχυθεί η παραγωγικότητα στον εργασιακό χώρο.
- Λύση προβλημάτων: Όταν μια ομάδα καλείται να λύσει ένα πρόβλημα/ γρίφο στο πλαίσιο μιας ευχάριστης και ψυχαγωγικής δραστηριότητας, τότε είναι εξίσου έτοιμη να λύσει το πρόβλημα και στον εργασιακό χώρο.
- Όρια: Το Team Building αυξάνει τον παράγοντα εμπιστοσύνης στους εργαζομένους, καθώς συχνά υπάρχει χάσμα μεταξύ των υφισταμένων και ανωτέρων. Τέτοιου είδους δραστηριότητες σύμφωνα με την Intelligent Entertainment και το The Mindtrap, προσφέρουν τη δυνατότητα στην ηγεσία να φανεί ως ένας απλός συνάδελφος και να εργαστούν όλοι μαζί χωρίς να υπάρχουν τυπικές ηγετικές διαβαθμίσεις (Intelligent Entertainment- The Mindtrap <https://www.themindtrap.com/team-building/>)

Οι δραστηριότητες του team building λοιπόν, έχουν ως στόχο να προάγουν τις υπάρχουσες δυνατότητες των συμμετεχόντων και να καλλιεργήσουν νέες ώστε να επιτευχθεί μία διαρκής και εμφανής βελτίωση στην απόδοση και τη συνοχή της ομάδας. Βασίζονται σε δράσεις που εμπνέουν τους συμμετέχοντες και μπορούν να τους οδηγήσουν σε υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας. Οι ασκήσεις χτισίματος ομάδας μπορούν να είναι outdoor activities, indoor activities, ασκήσεις μυαλού, επικοινωνίας κτλ.

Οι εταιρείες που αναγνωρίζουν τη σημασία της ομάδας στους κόλπους ενός οργανισμού και της ομαδικής εργασίας, επιλέγουν να εφαρμόσουν και να προσφέρουν στους εργαζόμενούς τους δραστηριότητες Team Building (Pombo & Gomes, 2018). Αυτές, είναι εταιρίες κυρίως πολυεθνικές και αμιγώς ελληνικές με περισσότερα από 100 στελέχη πωλήσεων και διοίκησης καθώς για τις πρώτες το επιβάλλει η έξωθεν νοοτροπία ενώ για τις εγχώριες η ανάγκη αλλαγής οικογενειακών δομών και εσωστρέφειας. Ωστόσο ακόμα και μικρές επιχειρήσεις με μικρό αριθμό υπαλλήλων μπορούν να οργανώσουν δραστηριότητες Team Building για την βέλτιστη συνεργασία και απόδοση των εργαζομένων μεταξύ τους. Τέλος, το Team Building μπορεί να βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό νεοσύστατες εταιρίες και επιχειρήσεις, βοηθώντας τους εργαζομένους να εγκλιματιστούν γρήγορα στο νέο περιβάλλον, να γίνουν ομάδα.

Κεφάλαιο 6^ο Επίλογος και Συμπεράσματα

Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού χρησιμοποιούνται και καθορίζονται με διάφορους τρόπους σε έναν οργανισμό. Οι Mohamed και Nasurdin (2010) καθόρισαν την έννοια του ανθρώπινου δυναμικού ως ένα σύστημα που προσελκύει, αναπτύσσει, παρακινεί και διατηρεί τους υπαλλήλους με στόχο να διασφαλίσει την αποτελεσματική εφαρμογή και επιβίωση του οργανισμού και των μελών του. Πρόκειται για μια σειρά από εσωτερικά συνεπείς πολιτικές και πρακτικές που σχεδιάζονται και υλοποιούνται για να εξασφαλιστεί ότι ένα σταθερό ανθρώπινο κεφάλαιο συμβάλλει στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων (Bircan & Gencler, 2015). Σύμφωνα με τον Migbaeva (2005) οι πρακτικές που χρησιμοποιεί η οργάνωση για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού διευκολύνοντας την ανάπτυξη ειδικών επιχειρησιακών ικανοτήτων δημιουργούν περίπλοκες κοινωνικές σχέσεις και συντελούν στην ανάπτυξη οργανωτικών γνώσεων για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ειδικότερα, είναι μια τυπική πολιτική και φιλοσοφία που έχει σχεδιαστεί για να προσελκύει, να αναπτύσσει, να παρακινεί και να διατηρεί εργαζόμενους που εξασφαλίζουν την αποτελεσματική λειτουργία και επιβίωση του οργανισμού (Bircan & Gencler, 2015). Επίσης, ο Pfeffer (1998) υποστηρίζει ότι η δέσμη γενικών βέλτιστων πρακτικών περιλαμβάνει λειτουργίες όπως η πρόσληψη, η κατάρτιση, η αξιολόγηση του προσωπικού και το σύστημα αποζημίωσης, βελτιώνοντας έμμεσα την οργανωτική απόδοση. Σύμφωνα με τον Wagner (2008), οι καινοτόμες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ως οργανωτική στρατηγική για να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των ομάδων, να βελτιώσουν την οργανωτική κουλτούρα και να οικοδομήσουν σχέσεις με τους πελάτες μέσω της συμμετοχής και της αφοσίωσης και με απώτερο σκοπό να οδηγηθούν στη δημιουργία νέων αγορών και υπηρεσιών (Singhal & Gupta, 2005).

Η αξιολόγηση των επιδόσεων αυξάνει τη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να συζητήσουν για την απόδοση της εργασίας τους και να οδηγηθούν σε καλύτερη απόδοση και ικανοποίηση των αναγκών τους. Η διαχείριση της καριέρας βοηθά τους υπαλλήλους να επιτύχουν τους στόχους σταδιοδρομίας τους και είναι πιθανό να αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι (Delery & Doty, 2005). Η κατάρτιση βοηθάει τους εργαζόμενους να αποκτήσουν γνώσεις και ικανότητες που θα συμβάλουν στην καινοτομία όσον αφορά

τα προϊόντα, τις διαδικασίες παραγωγής και τις πρακτικές διαχείρισης στις καθημερινές δραστηριότητες, συνεπώς η κατάρτιση αναπτύσσει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την ικανότητα των εργαζομένων να εργάζονται αποτελεσματικά στη δουλειά τους. Το σύστημα ανταμοιβής παρέχει οικονομικά οφέλη, προώθησης και αναγνώρισης, προκειμένου να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να αναπτύξουν επιτυχημένα νέα προϊόντα και να δημιουργηθούν νέες ιδέες (Tata & Prasad, 2013). Η πρόσληψη δίνει μεγαλύτερη σημασία στην προσαρμογή μεταξύ της προσωπικής και της εταιρικής κουλτούρας, συνεπώς το υψηλό επίπεδο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που χειρίζεται την ατομική-οργανωτική προσαρμογή είναι πιθανό αποτέλεσμα οργανωτικής καινοτομίας.

Η αξιολόγηση της απόδοσης αυξάνει τη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να συζητήσουν για την απόδοση της εργασίας τους και να τους οδηγήσουν στην καλύτερη απόδοση και ικανοποίηση των απαιτήσεων (Stone & Deadrick, 2015). Οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να αισθάνονται ικανοποιημένοι με τη διαχείριση της σταδιοδρομίας που με τη σειρά τους οδηγεί σε παρακίνηση για καινοτόμες δραστηριότητες (Madera et al., 2017). Η κατάρτιση βοηθάει τους εργαζόμενους να αποκτήσουν γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που θα συμβάλουν στην καινοτομία όσον αφορά τα προϊόντα, τις διαδικασίες παραγωγής και τις πρακτικές διαχείρισης στις καθημερινές δραστηριότητες, συνεπώς η κατάρτιση αναπτύσσει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την ικανότητά τους να εργάζονται αποτελεσματικά στη δουλειά τους, γεγονός που θα τους οδηγήσει σε καινοτομίες υψηλής οργάνωσης (Madera et al., 2017).

Το σύστημα ανταμοιβής παρέχει οικονομικά οφέλη, προκειμένου να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες, να αναπτύξουν επιτυχημένα νέα προϊόντα και να δημιουργήσουν νέες ιδέες. Η ανταμοιβή βοηθά τους υπαλλήλους να γίνουν περισσότερο δραστήριοι, οπότε η συμβολή των καινοτομιών στην πρόσληψη ιδεών προϋποθέτει την απασχόληση και την απόκτηση κατάλληλων και ικανών υποψηφίων μέσω της εξωτερικής αγοράς (Madera et al., 2017). Η πρόσληψη δίνει μεγαλύτερη σημασία στην προσαρμογή μεταξύ της προσωπικής και της εταιρικής κουλτούρας, συνεπώς το υψηλό επίπεδο εφαρμογής των προσλήψεων που αποδίδει την ατομική-οργανωτική προσαρμογή είναι πιθανό αποτέλεσμα οργανωτικής καινοτομίας (Madera et al., 2017).

Η ομάδα ανθρώπων που συγκεντρώθηκαν για τη δημιουργία ενός συγκεκριμένου προϊόντος, την παροχή μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας ή την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος μέσα σε ένα οριοθετημένο και συνήθως σύντομο χρονικό πλαίσιο περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα στελέχη που διαθέτουν συγκεκριμένες ικανότητες που αν συνδυαστούν μπορούν να επιτύχουν το αναμενόμενο αποτέλεσμα αποτελώντας κυρίαρχη δομή στους οργανισμούς σήμερα (Keller, 2001). Οι διοικήσεις αναπτύσσουν συχνά ομάδες έργων όταν μια μικρή ομάδα ανθρώπων μπορεί να ολοκληρώσει μια εργασία, όπου οι προθεσμίες είναι κρίσιμες και καθορισμένες. Στο πλαίσιο αυτό η επιτυχία της ομάδας εξαρτάται από ένα πλήθος παραγόντων.

Οι μελετητές έχουν στηρίξει εδώ και χρόνια τη θεωρία στην ανάπτυξη της ομάδας με τη διαμόρφωση συγκεκριμένων κριτηρίων απόδοσης. Με τα σαφώς καθορισμένα σημεία έναρξης και λήξης, οι ομάδες έργων ουσιαστικά επηρεάζουν τη διαδικασία ανάπτυξης αναλογικά με τα χαρακτηριστικά τους. Στα πρώτα χρόνια της θεωρίας και της έρευνας σχετικά με την ανάπτυξη των ομάδων, οι μελετητές προσπάθησαν να περιγράψουν την πορεία που διανύεται από τις περισσότερες ομάδες, δηλαδή, την κεντρική τάση ή το πώς αναπτύσσεται μια τυπική ομάδα. Ωστόσο, οι μελετητές προσπάθησαν να εντοπίσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της ομάδας, τόσο θετικά όσο και αρνητικά. Σε αντίθεση με τον πρωταρχικό στόχο της περιγραφής της ανάπτυξης της ομάδας εν γένει, πρωταρχικός στόχος της σύγχρονης θεωρίας και της έρευνας για την ανάπτυξη της ομάδας είναι να καταλάβει γιατί ορισμένες ομάδες αναπτύσσονται καλά, με αποτέλεσμα την υψηλή αποτελεσματικότητα της ομάδας, ενώ άλλες ομάδες αναπτύσσονται λιγότερο, με αποτέλεσμα χαμηλή αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα.

Στο πλαίσιο αυτό, το Team Building μπορεί να αποτελέσει μία πολύ σημαντική επιχειρησιακή πρακτική που μπορεί να καθορίσει την επιτυχία της ομάδας, της επιχείρησης καθώς και την γενικότερη επιχειρησιακή κουλτούρα. Η ομαδικότητα και ο συνδυασμός χαρακτηριστικών αποτελεί σημαντικό κομμάτι της λειτουργίας μίας επιχείρησης, με τα στοιχεία των εργαζομένων να συνδυάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να οδηγήσουν στην επιτυχία. Παρά ταύτα, η ομαδικότητα πρέπει να αποτελεί εν γένει στοιχείο της επιχειρησιακής λειτουργίας και να εμπεριέχεται στην κουλτούρα της, δίνοντας στους εργαζομένους την κατεύθυνση που πρέπει σε κάθε επιμέρους δραστηριότητα.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Bircan, I., & Gencler, F. (2015). Analysis of innovation-based human resources for sustainable development. *Procedia-social and behavioral sciences*, 195, 1348-1354.

Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2016). *Globalizing human resource management*. Routledge.

Dawkins, R. (1998) «Πρόλογος», στο R. Axelrod, Η εξέλιξη της συνεργασίας (μτφρ. Στάθη Στασινού), Αθήνα: Καστανιώτης

Domínguez-Falcón, C., Martín-Santana, J. D., & De Saá-Pérez, P. (2016). Human resources management and performance in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Gallo, P., Mihalcova, B., Vegsoova, O., Dzurov-Vargova, T., & Busova, N. (2019). Innovative Trends in Human Resources Management: Evidence for the Health Care System.

Gambari, A. (2012). Theories of Team Building

Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2016). Linking altruism and organizational learning capability: A study from excellent human resources management organizations in Spain. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 349-364.

Hecklau, F., Orth, R., Kidschun, F., & Kohl, H. (2017, December). Human resources management: Meta-study-analysis of future competences in Industry 4.0. In *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning* (pp. 163-174).

Huselid, S. (1995). Θετική σχέση μεταξύ αποτελεσματικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και παραγωγικότητας.

Lamprakis, A., Alamani, K., Malliari, A., & Grivas, I. (2018). The organisational justice as a human resources management practice and its impact on employee engagement: The case of the prefecture of Attica (Greece). *Scientific Annals of Economics and Business*, 65(1), 65-79.

Lee, C. C., Strohl, K., Fortenberry, M., & Cho, C. Y. S. (2017). Impacts of human resources management innovations on productivity and effectiveness in a medium-size non-profit organization. *Global Journal of Management and Marketing Volume, 1*(1).

Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P., & Belarmino, A. M. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29*(1), 48-67.

Muhammad, N. & Akhter, M. (2010). Supervision, Salary and Opportunities for Promotion as Related to Job Satisfaction. *ASA University Review, 4*(1), 55-261.

Oke, L. (2016). Human resources management. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS) ISSN 2356-5926, 1*(4), 376-387.

Olson, M. (1991). Η λογική της συλλογικής δράσης (μτφρ. Η. Κατσούλη), Αθήνα: Παπαζήσης.

Pearce, J. A. & Robinson Jr. (1989). *Management*.

Pfeffer, J., & Jeffrey, P. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.

Pombo, G., & Gomes, J. (2018). How does work engagement mediate the association between human resources management and organizational performance?. *Problems and Perspectives in Management, 16*(3), 63-79.

Pos Jay (2004). Η ομάδα που κερδίζει, Επιλέξτε με επιτυχία τους συνεργάτες σας. Οι κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις. Εκδόσεις Μ.Γκιούρδας

Rajiani, I., Musa, H., & Hardjono, B. (2016). Ability, motivation and opportunity as determinants of green human resources management innovation. *Research Journal of Business Management, 10*(1-3), 51-57.

Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review, 25*(2), 139-145.

Stough, S., Eom, S., & Buckenmyer, J. (2000). Virtual teaming: a strategy for moving your organization into the new millennium. *Industrial Management & Data Systems*.

Ελληνική βιβλιογραφία

Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2008). Management Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Προπομπός

Βαξεβανίδου, Γ. & Ρεκλείτης, Σ. (2015). Management ανθρώπινων πόρων

Ζευγαρίδης, Σ. & Σταματιάδης, Γ. (1997). Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού. Εκδοτικός Οίκος "INTERBOOKS"

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις- νέες τάσεις και πρακτικές, εκδόσεις κριτική, αθήνα

Λυμπερόπουλος, Κ. (1991). Δυναμική των ομάδων και δημιουργικότητα, Αθήνα

Μάρκοβιτς, Γ. (2002). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις University Studio Press.

Μούζα-Λαζαρίδη, Α. Μ. (2006). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Μπουραντας, Δ. (2002). Μάνατζμέντ- θεωρητικό υπόβαθρο & σύγχρονες πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου

Μπουραντας, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου

Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων – η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, εκδόσεις Ανικούλα

Ξηροτύρι Κουφίδου, Σ. (2010). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων 4^η Εμπλουτισμένη Έκδοση. Εκδόσεις: Ανικούλα

Φαναριώτη, Π. (2004). Εργασιακές Σχέσεις. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε

Χυτήρης, Λ. (2001). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Rosili