ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

# ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ ΤΟΥ ΕΙΔΙΚΟΥ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

του

ΕΥΣΤΡΑΤΙΟΥ ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΚΑΝΕΛΛΗ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
(με εξειδίκευση στη – Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων)

Ιανουάριος 2012

*Στον μονάκριβό μου γιο Βλαδίμηρο*

*και την πολυαγαπημένη μου σύζυγο Καλλιόπη*

**Ευχαριστίες**

Οφείλω και θέλω να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Φώτη Βούζα, η συμβολή του οποίου ήταν όχι απλώς σημαντική αλλά καταλυτική για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας. Η καθοδήγησή του, οι ψύχραιμες συμβουλές του και η παροιμιώδης υπομονή του, αποτέλεσαν για μένα παραδειγματική συμπεριφορά.

Θερμά ευχαριστώ την Προϊσταμένη της Γραμματείας της Επιτροπής Ερευνών κα. Αφροδίτη Παπασημακοπούλου για την πολύτιμη βοήθειά της σε θέματα της Γραμματείας, την παροχή απαραίτητου υλικού και την πάντα ειλικρινή της πρόθεση για απρόσκοπτη συνεργασία σε μια περίοδο με ιδιαίτερα αυξημένα καθήκοντα για την ίδια και την Γραμματεία. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω και το προσωπικό της Γραμματείας για την αθρόα και πρόθυμη συμμετοχή του στην έρευνα.

Τέλος, ευχαριστώ πολύ την οικογένειά μου για την υπομονή και συμπαράσταση που έδειξαν κατά την εκπόνηση της εργασίας μου αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Μου έδωσαν το χώρο και το χρόνο που χρειάστηκα κατανοώντας πλήρως την σημαντικότητα του σκοπού μου.

Στράτος Κανέλλης

**ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Σήμερα όλοι οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται και αναπτύσσονται σε ένα ιδιαίτερα ρευστό και δυναμικό περιβάλλον. Ο στόχος για προσαρμογή και διάκριση είναι κοινός για όλους τους οργανισμούς αλλά τα μέσα διαφέρουν. Ένα αποτελεσματικό μέσο προς αυτόν τον στόχο αποτελούν και οι ομάδες ποιότητας. Όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία, η χρήση των ομάδων μπορεί να επιφέρει σημαντικές βελτιώσεις σε πολλές πτυχές της οργανωσιακής λειτουργίας αλλά μπορούν και εύκολα να αποτύχουν με τον κυριότερο λόγο να αποτελεί η έλλειψη δέσμευσης και υποστήριξης από πλευράς διοίκησης. Η παρούσα έρευνα εξετάζει την περίπτωση των ομάδων ποιότητας/εργασίας στον διοικητικό τομέα της ανώτατης εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, εξετάζει την «ετοιμότητα» της Γραμματείας της Επιτροπής Ερευνών του ΠΑ.ΜΑΚ. στο θέμα των ομάδων εργασίας, δηλαδή κατά πόσο υπάρχει πρόσφορο έδαφος για την εφαρμογή και λειτουργία μόνιμων ομάδων. Γι' αυτό το σκοπό, έγινε έρευνα στο προσωπικό της Γραμματείας που βασίστηκε στην ποσοτική ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίων. Τα ευρήματα μας δείχνουν ότι υπάρχουν οι συνθήκες εκείνες που ενθαρρύνουν τη δημιουργία και εφαρμογή ομάδων ποιότητας, υπό συγκεκριμένες όμως προϋποθέσεις.

**ABSTRACT**

In the contemporary era, all the organizations strive to develop in an especially liquid and dynamic environment. The need for quick adaption and excellence is common but the means differ. One effective way to satisfy this need is the usage of quality teams. As it stems from the literature view, working teams can bring about essential improvement in many aspects of the organizational operation; however they can easily fail with the main cause to be the lack of commitment and support from the top management. The educational survey presented here, focuses on the concept of quality teams and teamwork in the Administrative Sector of Higher Education. In particular, it investigates the "readiness" of the Secretariat of the Research Committee of University of Macedonia in using teams, determining whether the existing conditions and the working environment, favors and facilitates the successful implementation and operation of permanent working teams. With the aim of achieving this purpose, a survey took place among the personnel of the Secretariat through the usage of questionnaires and based on the quantitative analysis of the gathered data. The findings imply that the existing environment encourages the formation and implementation of permanent quality teams under certain conditions.

**ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

ΠΙΝΑΚΕΣ ..... IX

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ..... 1

**ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ ..... 4**

**ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ ..... 4**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΟΜΑΔΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ..... 5**

**1.1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ** ..... 5

**1.1.1. ΟΜΑΔΑ** ..... 5

**1.1.2. ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ** ..... 7

**1.2. ΓΙΑΤΙ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΟΙ ΟΜΑΔΕΣ;** ..... 11

**1.3. ΓΙΑΤΙ ΔΕΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΩΣΤΑ ΟΙ ΟΜΑΔΕΣ;** ..... 15

**1.4. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΟΜΑΔΩΝ** ..... 20

**1.5. ΌΡΑΜΑ, ΑΞΙΕΣ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ** ..... 29

**1.6. ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ** ..... 31

**1.7. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ** ..... 33

**1.7.1. ΔΙΑΚΡΙΤΟΙ ΡΟΛΟΙ** ..... 33

**1.7.2. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ** ..... 34

**1.7.3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ** ..... 39

**1.8. ΠΡΟΣΩΡΙΝΕΣ ΟΜΑΔΕΣ/ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ** ..... 41

**1.9. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ** ..... 46

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΕΣ ..... 49**

**2.1. ΠΕΡΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ** ..... 49

**2.2. ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ** ..... 51

**2.3. ΟΜΑΔΕΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ** ..... 53

**ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ ..... 57**

**ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ..... 57**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ..... 58**

ΜΟΝΑΔΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ..... 59

Ο ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ..... 59

ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΓΡΑΦΕΙΩΝ ..... 59
Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ..... 59
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ ..... 59
**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ..... 61**
**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΙΔΙΚΟΥ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΚΟΝΔΥΛΙΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΑ.ΜΑΚ. ..... 63**
**5.1. ΣΚΟΠΟΣ-ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ** ..... 63
**5.2. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ** ..... 65
**ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ ..... 68**
**ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ ..... 68**
**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ..... 69**
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ..... 69
ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ..... 73
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ ..... 75
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ..... 86
**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ..... 92**
**ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ, ΥΠΟΥΡΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΓΚΡΙΣΕΙΣ. ΑΘΗΝΑ, 10 ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ 1996, ΑΡ. ΦΥΛΛΟΥ 826, ΣΕΛ. 8752-8757. ..... 92**
**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ..... 98**
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 1 ..... 98
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 2 ..... 101

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Διάγραμμα 1: Καμπύλη Απόδοσης Ομάδας……7

Διάγραμμα 2: Παρουσία παραγόντων ομαδικότητας στη βιβλιογραφία…….....8

Διάγραμμα 3: Τα 4 C της απόδοσης ομάδων…….21

Διάγραμμα 4: The Team-Building Cycle…….35

Διάγραμμα 5: The Joiner 7 Step Method…….....36

Διάγραμμα 6: Effort-impact matrix……..38

Διάγραμμα 7: Διαστάσεις της Ηγεσίας Ποιότητας…….52

Διάγραμμα 8: Το Τρίγωνο Joiner…….54

Διάγραμμα 9: Οργανόγραμμα Ειδικού Λογαριασμού Κονδυλίων Έρευνας ΠΑ.ΜΑΚ…….....66

Διάγραμμα 10: Οργανόγραμμα Γραμματείας Επιτροπής Ερευνών ΠΑ.ΜΑΚ……..66

Διάγραμμα 11: Ηλικία……..69

Διάγραμμα 12: Εκπαιδευτικό υπόβαθρο……..70

Διάγραμμα 13: Εργασιακή εμπειρία……70

Διάγραμμα 14: Προηγούμενη συμμετοχή σε ομάδα……71

Διάγραμμα 15: Σκορ Ερωτηματολογίου 1……...73

Διάγραμμα 16: Διακύμανση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου 1……74

Διάγραμμα 17: Σκορ Ερωτηματολογίου 2……75

Διάγραμμα 18: Μέσος όρος αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου 2……75

Διάγραμμα 19: Παραδείγματα Οργανογραμμάτων…….....90

Διάγραμμα 11: Ηλικία……..69.....viii

Διάγραμμα 11: Ηλικία ..... 69

**ΠΙΝΑΚΕΣ**

Πίνακας 1: Δυνάμεις ώθησης και αποφυγής για τη δημιουργία ομάδων.....12

Πίνακας 2: Σημαντικές διαφορές μεταξύ παραδοσιακού οργανισμού και οργανισμού που χρησιμοποιεί αυτόνομες ομάδες.....13

Πίνακας 3: Μοντέλο ευθυγράμμισης.....30

Πίνακας 4: Εμπλεκόμενα Γραφεία στις Διαδικασίες.....59

Πίνακας 5: Χρόνια εργασίας στο τμήμα vs Προηγούμενη συμμετοχή σε ομάδα.....71

Πίνακας 6: Εκπαιδευτικό υπόβαθρο vs Προηγούμενη συμμετοχή σε ομάδα.....72

Πίνακας 7: Χρόνια εργασίας στο τμήμα vs Εκπαιδευτικό υπόβαθρο.....72

Πίνακας 8: Συσχετίσεις Δημογραφικών Στοιχείων με Ενδυνάμωση.....77

Πίνακας 9: Πιστεύει η διοίκηση, ότι οι εργαζόμενοι μπορούν και πρέπει να αποφασίζουν μόνοι τους για το πως να κάνουν τη δουλειά τους;.....78

Πίνακας 10: Είναι οι κανόνες της δουλειάς αρκετά ευέλικτοι ώστε να σου επιτρέπουν να ασχολείσαι και με άλλους στόχους;.....78

Πίνακας 11: Έχουν οι εργαζόμενοί σας τη θέληση να οργανωθούν σε ομάδες;.....79

Πίνακας 12: Συσχετίσεις Δημογραφικών Στοιχείων με Πλαίσιο.....80

Πίνακας 13: Είναι η ομαδικότητα απαραίτητη για την εκτέλεση της δουλειάς στο τμήμα σας (δηλ., υπάρχουν σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ των εργαζομένων);.....81

Πίνακας 14: Η κουλτούρα του οργανισμού (οι κανόνες και οι αξίες του), ενθαρρύνουν την ομαδικότητα;.....81

Πίνακας 15: Η δομή του οργανισμού σας (οργανόγραμμα, ρόλοι, περιγραφές θέσεων) υποστηρίζει την ομαδική εργασία και την συνεργασία;.....82

Πίνακας 16: Τα συστήματα του οργανισμού σας (αμοιβών, αξιολόγησης, πληροφοριακά) υποστηρίζουν την ομαδική εργασία;.....82

Πίνακας 17: Έχει ο οργανισμός σας κάποια συγκεκριμένη μέθοδο ανάθεσης εργασιών στα μέλη των ομάδων/επιτροπών;……83

Πίνακας 18: Συσχετίσεις Δημογραφικών Στοιχείων με Σύνθεση……..84

Πίνακας 19: Έχει η ομάδα την απαραίτητη τεχνική κατάρτιση, γνώσεις και εμπειρία για να ανταπεξέλθει στους στόχους της;……85

Πίνακας 20: Έχουν τα μέλη τις διαπροσωπικές ικανότητες που χρειάζονται για να δουλέψουν ως ομάδα (κοινωνικότητα, επικοινωνία, επίλυση διαφορών);……...85

Πίνακας 21: Έχουν τα μέλη την κατάλληλη παρακίνηση να βοηθήσουν την ομάδα να πετύχει τους στόχους της;……86

Πίνακας 22: Ανάλυση SWOT της Γραμματείας……..89

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Έρευνες επιβεβαιώνουν ότι η πλειοψηφία των στελεχών πιστεύει ότι οι οργανισμοί τους κάποια στιγμή θα βρεθούν αντιμέτωποι με μια επαναστατική αλλαγή και ότι το βήμα αυτής της αλλαγής αυξάνει. Ήδη η δεκαετία του ’90 είχε χαρακτηριστεί ως «η δεκαετία του νανο-δευτερολέπτου» για να συμβολίσει τη διάχυτη εμμονή με την ταχύτητα και την τεχνολογία. Η πολυπλοκότητα συνεχώς αυξάνει καθώς νέα προϊόντα κατακλύζουν την αγορά και η τεχνολογία της πληροφορίας και των διαδικασιών αναπτύσσεται με γοργά βήματα (Drew & Thomas, 1997). Οι μάνατζερ το γνωρίζουν πολύ καλά αυτό και συνεχώς ψάχνουν νέους τρόπους για να γίνουν πιο πρωτοποριακοί και να δημιουργούν πιο αποτελεσματικές διαδικασίες. Ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για τα στελέχη και τους μάνατζερ σ’ αυτή την αναζήτηση, είναι η ανάπτυξη και η εκδίπλωση των ομάδων (Holtzman & Anderberg, 2011). Η χρήση των ομάδων προέκυψε ως απάντηση σε ένα δυναμικό και πολύπλοκο περιβάλλον στο οποίο οι οργανισμοί πρέπει να ανταπεξέλθουν και το οποίο τους οδηγεί στην αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων (Moreno & Giner, 2006). Οι ομάδες εργασίας είχαν χαρακτηριστεί ως το επίτευγμα παραγωγικότητας της δεκαετίας του ’90. Η αλλαγή που αντιπροσώπευε η χρήση τους, αναφέρονταν ως η «μεταμόρφωση» ή το αποτέλεσμα ενός «νέου παραδείγματος» (Gustafson & Kleiner, 1994).

Οι οργανισμοί όλο και περισσότερο βασίζονται στις ομάδες για την παραγωγή σημαντικών δραστηριοτήτων και διαδικασιών που βελτιώνουν την απόδοσή τους (Balkin & Montemayor, 2000). Παλιότερη έρευνα φανερώνει ότι οι εταιρείες έχουν περάσει από τον πειραματισμό στην εφαρμογή, με το 80% αυτών που βρίσκονται στο Fortune 1000 να χρησιμοποιούν κάποιο πρόγραμμα εμπλοκής των εργαζομένων και το 50% των ανταποκριθέντων να δηλώνει ότι θα αυξήσει τη χρήση των ομάδων εργασίας (Gustafson & Kleiner, 1994). Υπάρχουν εμπειρικές ενδείξεις, ότι η χρήση των ομάδων από τους οργανισμούς, οδηγεί σε βελτίωση των αποτελεσμάτων (Osterman, 1994; Glassop, 2002). Καταλαβαίνοντας και εφαρμόζοντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ομάδες, οι εταιρείες αυξάνουν τις πιθανότητες επιτυχίας τους. Μία ομάδα που αποδίδει καλά θα δημιουργήσει επιπρόσθετη αξία σε μια εταιρεία συνδυάζοντας τις ατομικές ικανότητες και εκμεταλλευόμενη τις συνέργιες που μπορεί να υπάρχουν. Αντιθέτως, αν χρησιμοποιούνται με λάθος τρόπο, δεν θα εμποδίσουν μόνο την ομαλή λειτουργία της εταιρείας, αλλά θα αποδειχτούν και πολύ κοστοβόρες (Holtzman & Anderberg, 2011). Οι ομάδες μπορούν να προσφέρουν μερικά ελκυστικά πλεονεκτήματα όπως: μείωση του χρόνου παραγωγής ενός προϊόντος ή παράδοσης μιας υπηρεσίας, μείωση κόστους

και αύξηση της ποιότητας, αύξηση του βαθμού καινοτομίας και την ευκαιρία να ξεπεραστούν τα σύνορα και να έρθουν οι οργανισμοί πιο κοντά σε πελάτες, προμηθευτές και άλλες ομάδες συμφερόντων (Ancona & Caldwell, 1992; Eisenhardt & Tabrizi, 1995; Goodman & Leyden, 1991). Υπό αυτό το πρίσμα, η χρήση των ομάδων ποιότητας λειτουργεί ως ένας μηχανισμός που ευνοεί την ευελιξία, την προσαρμογή στις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος και την ανταγωνιστικότητα (Wageman, 1997).

Αντικείμενο της έρευνας είναι ο Ε.Λ.Κ.Ε (Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας) και συγκεκριμένα η Γραμματεία της Επιτροπής Ερευνών του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Η Γραμματεία διοικητικά διατηρεί την αυτοτέλειά της σε σχέση με τη διοίκηση του Πανεπιστημίου και έχει την διαχειριστική επάρκεια των έργων που αναλαμβάνει. Έχει την ευθύνη για την αποτελεσματική υλοποίηση και αποπεράτωση συγχρηματοδοτούμενων έργων και για την κατάλληλη διαχείριση κονδυλίων και άλλων οικονομικών πόρων. Παρά το γεγονός ότι η ευθύνη είναι μεγάλη και υπάρχει στενή συνεργασία μεταξύ του προσωπικού εντός της Γραμματείας αλλά και με άλλα γραφεία και τμήματα εκτός αυτής, δεν υπάρχουν μόνιμες ομάδες εργασίας. Γι’ αυτό το λόγο αποτελεί ένα ενδιαφέρον πεδίο έρευνας, που σκοπό έχει τη διερεύνηση των συνθηκών και των προϋποθέσεων για τη δημιουργία και εφαρμογή μόνιμων ομάδων, με στόχο την ή δυνατόν αποτελεσματικότερη λειτουργία της Γραμματείας, τη μείωση του χρόνου υλοποίησης έργων, τον επιμερισμό ευθύνης και την ενδυνάμωση του συνόλου των εργαζομένων μέσω της ενεργής συμμετοχικότητας και τον περιορισμό της πιθανότητας λάθους το οποίο ανάλογα με το μέγεθός του μπορεί να επισύρει μέχρι και ποινή φυλάκισης.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας επιχειρείται μία ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που αφορά γενικά στις ομάδες ποιότητας καθώς αυτές εφαρμόζονται τόσο στα προϊόντα όσο και στις υπηρεσίες και είναι ανεξάρτητες από το αντικείμενο του οργανισμού που τις χρησιμοποιεί. Στο **κεφάλαιο 2** γίνεται μια σύνδεση των ομάδων με την ποιότητα και το ρόλο που παίζουν προς αυτήν την κατεύθυνση. Ενδιάμεσα γίνεται αναφορά σε μερικά πετυχημένα παραδείγματα και καλές πρακτικές ομάδων διαφόρων οργανισμών. Το δεύτερο μέρος αφορά στη μεθοδολογία της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, στο **κεφάλαιο 3** εξηγείται ο λόγος που επιλέχθηκε η Γραμματεία καθώς και το γιατί πιστεύουμε ότι μπορούν να εφαρμοστούν ομάδες στο συγκεκριμένο χώρο. Στο **κεφάλαιο 4** παρουσιάζεται η χρησιμοποιούμενη μέθοδος καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά της, ενώ στο **κεφάλαιο 5** γίνεται μια παρουσίαση του τμήματος της Γραμματείας με το σκοπό και της αρμοδιότητές της.. Στο τρίτο μέρος και στο **κεφάλαιο**

**6,** γίνεται η ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από την έρευνα, τα συμπεράσματα που εξήχθησαν και τα οποία καταλήγουν σε μια SWOT ανάλυση της Γραμματείας και τέλος, γίνονται προτάσεις για τη λήψη ενεργειών με στόχο τη βελτίωση των προβληματικών περιοχών.

# ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

# ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΟΜΑΔΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

## 1.1. Ορισμοί και έννοιες

### 1.1.1. Ομάδα

Πριν αρχίσουμε την ανάλυσή μας για τις ομάδες θα ήταν χρήσιμο να ξεκαθαρίσουμε μια έννοια που φαντάζει αυτονόητη στους περισσότερους. Τι είναι ομάδα; Για να απαντήσουμε, θα χρησιμοποιήσουμε τον ορισμό που δίνουν οι Katzenbach και Smith (1993) στο βιβλίο τους *The Wisdom of Teams*: «ένας μικρός αριθμός ατόμων με συμπληρωματικές ικανότητες που δεσμεύονται σε ένα κοινό σκοπό, στόχο και προσέγγιση, για τον οποίο θεωρούν εαυτούς, αμοιβαία υπεύθυνους». Ο Holpp (1999) στο βιβλίο του *Managing Teams*, ως ομάδα ορίζει: «ένα σύνολο ανθρώπων που εργάζονται μαζί για ένα συγκεκριμένο σκοπό, εντός καθορισμένων επιχειρησιακών πλαισίων». Στο ίδιο βιβλίο ο Holpp ισχυρίζεται πως στον παραπάνω ορισμό, θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται και πέντε συστατικά απαραίτητα για τον σχηματισμό των ομάδων, χωρίς τα οποία η ομάδα θα είναι απλά μονάδες που εργάζονται μαζί. Αυτά τα πέντε συστατικά είναι: **purpose, place, power, plan** και **people**, τα 5 p's κατά τον Holpp. Θα δούμε συνοπτικά που αναφέρεται το καθένα από αυτά.

*Purpose:* ποιος είναι ο σκοπός για τον οποίο θα εργαστούν οι ομάδες; Τι περιμένουμε απ' αυτές; Θα είναι μόνιμες ή προσωρινές; Όποιο και αν είναι το αντικείμενο κάθε ομάδας, ο σκοπός όλων των ομάδων είναι να συνδυάσει άτομα των οποίων η δουλειά είναι σχετική και αλληλεξαρτώμενη μέσα σε ένα σύνολο, όπου θα συνεργάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το purpose λοιπόν είναι ο λόγος ύπαρξης της ομάδας.

*Place:* αφορά στο πού θα εφαρμοστεί η ομάδα. Θα εφαρμοστεί σε ένα τμήμα του οργανισμού και σε ποιο; Ή μήπως θα είναι διατμηματική; Η απάντηση σ' αυτό το ερώτημα εξαρτάται αποκλειστικά από την δομή και το οργανόγραμμα του οργανισμού καθώς ο τρόπος που συνδέονται τα τμήματα μεταξύ τους, διευκολύνουν ή δυσχεραίνουν το σχηματισμό των ομάδων.

*Power:* αφορά στις ευθύνες και τις αρμοδιότητες της ομάδας. Σε ποια θέματα θα εργαστεί η ομάδα; Θα επηρεάσουν όλο τον οργανισμό ή θα εστιάσουν σε συγκεκριμένες περιοχές; Ο ρόλος τους θα είναι συμβουλευτικός ή θα λαμβάνουν αποφάσεις; Σε ποιόν θα δίνουν αναφορά; Στην ουσία πρόκειται για μια «περιγραφή θέσης» της ομάδας.

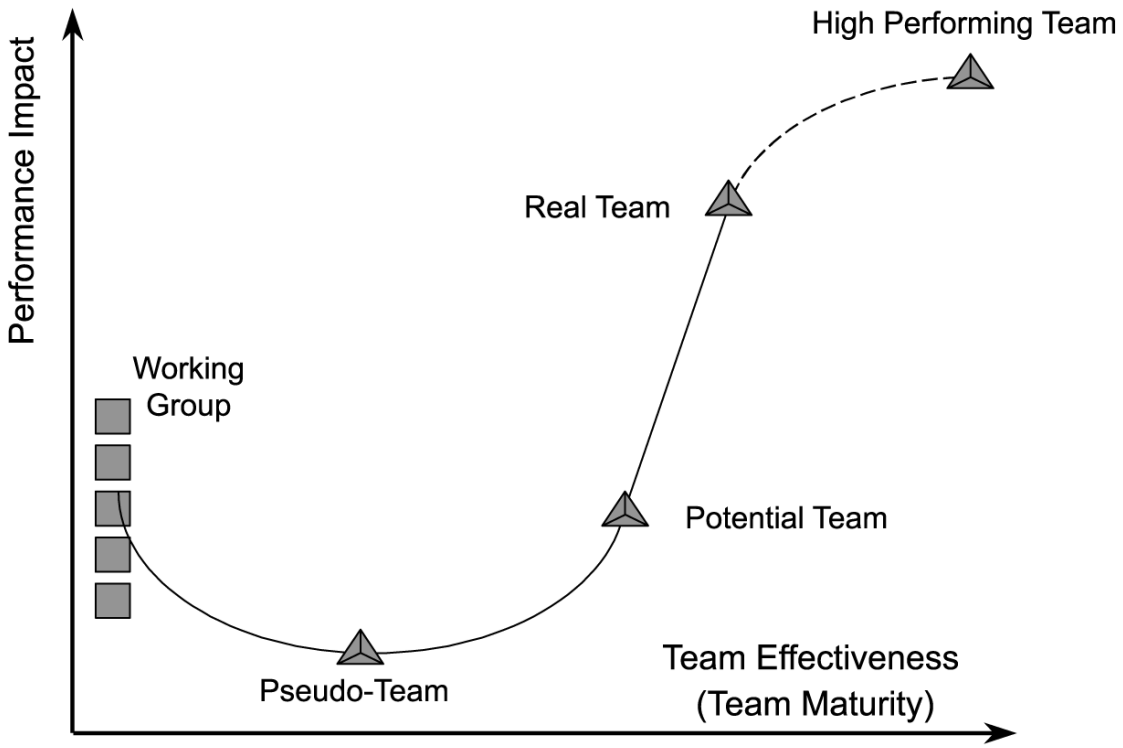
*Plan:* απαντά στην ερώτηση πως θα υλοποιήσει η ομάδα τις ευθύνες που έχει αναλάβει και πως θα διαχειριστεί τις αρμοδιότητές της. Με λίγα λόγια, ποιος θα κάνει τι και πως;

Αυτό είναι και το σημείο όπου η ομάδα θα φτιάξει τους κανόνες λειτουργίας της και τις νόρμες συμπεριφοράς των μελών της.

*People:* το τελευταίο αλλά ίσως το πιο σημαντικό συστατικό είναι οι άνθρωποι που θα αποτελέσουν τη σύνθεση της ομάδας. Τα κριτήρια επιλογής των μελών της ομάδας έχουν κυρίως να κάνουν με τις ανάγκες της εργασίας που θα εκτελέσει η ομάδα. Ποιες είναι οι ικανότητες, οι γνώσεις, η εμπειρία και τα προσόντα που χρειάζονται; Πως όλα αυτά θα ταιριάξουν καλύτερα με τα προηγούμενα συστατικά που αναφέραμε παραπάνω; Απαραίτητη προϋπόθεση είναι να γνωρίζεις τους ανθρώπους που εργάζονται στον οργανισμό και μετά απλά να επιλέξεις τους καλύτερους από άποψη απαιτήσεων ομάδας.

Οι ομάδες είναι κάτι περισσότερο από ανθρώπους που απλά δουλεύουν μαζί. Οι δυνατότητες απόδοσης των καλών ομάδων, είναι κατά πολύ μεγαλύτερες από τις αντίστοιχες των απλών γκρουπ ανθρώπων. Οι καλές ομάδες δεν συμβαίνουν έτσι απλά. Οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν να είναι καλά μέλη και καλοί αρχηγοί όταν χρειαστεί. Μόνο τότε θα παράγουν τα ποιοτικά αποτελέσματα που υπονοεί η ομαδικότητα (Glacel, 1997). Η διαφορά των απλών γκρουπ με τις ομάδες φαίνεται και στην «Καμπύλη Απόδοσης της Ομάδας» των Katzenbach και Smith (1993), η οποία μας δείχνει ότι το πόσο καλά αποδίδει ένα γκρουπ ανθρώπων εξαρτάται από την βασική προσέγγιση που χρησιμοποιεί και πόσο αποτελεσματικά την εφαρμόζει. Τα γκρουπ εργασίας βασίζονται στη συγκέντρωση των «καλύτερων μονάδων» για την απόδοσή τους. Δεν επιδιώκουν συλλογική εργασία που απαιτεί συντονισμένη προσπάθεια. Απλά μοιράζονται πληροφορίες, πρακτικές, απόψεις και αλληλοβοηθούνται ώστε ο καθένας να αποδίδει καλά στο δικό του χώρο ευθύνης. Διαλέγοντας το δρόμο της ομάδας, οι άνθρωποι δεσμεύονται να πάρουν τα ρίσκα της διαμάχης, της συντονισμένης και συλλογικής δράσης ώστε να χτίσουν ένα κοινό σκοπό, στόχους και αμοιβαία υπευθυνότητα. Το γκρουπ που αυτοαποκαλείται ομάδα αλλά δεν παίρνει τέτοια ρίσκα, είναι στην καλύτερη περίπτωση «ψευδό-ομάδα». Η εν δυνάμει ομάδες που παίρνουν το ρίσκο να σκαρφαλώσουν στην καμπύλη, αναπόφευκτα θα αντιμετωπίσουν εμπόδια. Κάποιες ομάδες θα τα ξεπεράσουν και θα γίνουν πραγματικές ομάδες και στη συνέχεια ομάδες υψηλής απόδοσης. Κάποιες δεν θα τα ξεπεράσουν και δεν θα αναπτυχθούν περαιτέρω οδηγούμενοι μοιραία σε διάλυση (Katzenbach & Smith, 1993).

**Διάγραμμα 1: Καμπύλη Απόδοσης Ομάδας**




Πηγή: 1993 Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith.

### 1.1.2. Ομαδικότητα

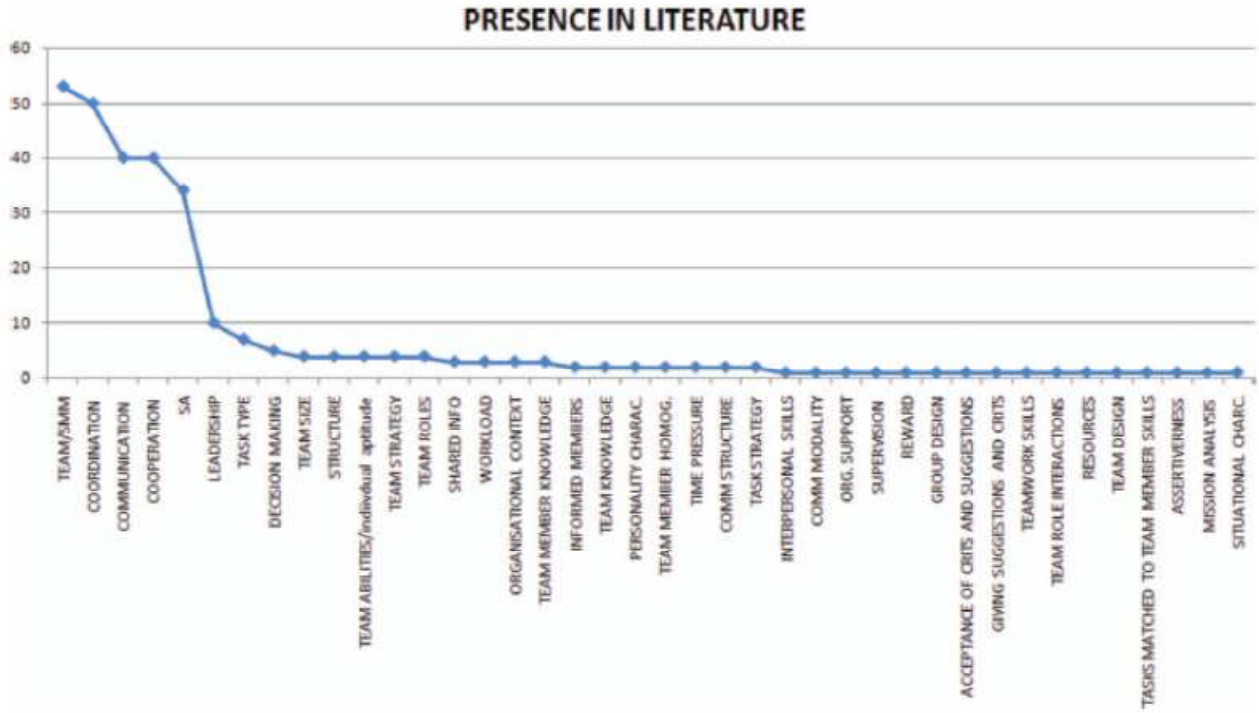
Σύμφωνα με τους Drew και Thomas (1997), η ομαδικότητα είναι η πιο κοινή συνταγή για την αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων. Οι υποστηρικτές σύγχρονων στρατηγικών όπως: επανασχεδίαση λειτουργιών, διοίκηση ολικής ποιότητας, μείωση χρόνου ανάπτυξης, καινοτομία προϊόντος και βελτίωση διαδικασιών, διατυμπανίζουν τις αρετές των διατμηματικών ομάδων και της σημασίας της συνεργασίας. Τα οφέλη της ομαδικότητας περιλαμβάνουν (Drew & Thomas, 1997):

- ✓ Υπερπήδηση των συνόρων στην αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία
- ✓ Αύξηση της ταχύτητας της δράσης ανεβάζοντας το επίπεδο δέσμευσης
- ✓ Δημιουργία μιας πιο πελατοκεντρικής κουλτούρας
- ✓ Αύξηση της προσαρμοστικότητας και ευελιξίας του οργανισμού

Η μεγάλη σημασία της ομαδικότητας τονίζεται και στο άρθρο του Rafferty *et al.* (2010), όπου εξετάζει ένα ατύχημα στον πόλεμο του Ιράκ όπου σκοτώθηκαν δύο στρατιώτες από φίλια πυρά και το αποδίδει σε σφάλμα ομαδικότητας παρά σε ατομικό. Ο ίδιος έχει ξεχωρίσει πέντε παράγοντες που επηρεάζουν την ομαδικότητα με κριτήριο τη συχνότητα εμφάνισής τους στη βιβλιογραφία τριάντα ετών, μέσα από ένα σύνολο

σαράντα παραγόντων. Αυτοί είναι: *επικοινωνία, συνεργασία, συντονισμός, στερεότυπα* και *αντίληψη κατάστασης*.

**Διάγραμμα 2: Παρουσία παραγόντων ομαδικότητας στη βιβλιογραφία**




Πηγή: Rafferty *et al*. 2010

I. Επικοινωνία

Μία έρευνα που έγινε από τους Siegel and Federman (1973) έδειξε ότι η επικοινωνία έχει σαφής επίδραση στην ομαδικότητα. Βρήκαν ότι ομάδες που εκπαιδεύτηκαν στην επικοινωνία είχαν καλύτερη απόδοση από ομάδες που δεν εκπαιδεύτηκαν. Μάλιστα σε ομάδες με υψηλό επίπεδο αλληλεξάρτησης (αμοιβαία αλληλεξάρτηση), ανεπαρκής επικοινωνία μπορεί να οδηγήσει σε ατύχημα. Έρευνα της NASA υπογραμμίζει ότι η επικοινωνία μπορεί να ευθύνεται μέχρι και για το 70% των ατυχημάτων (Svensson and Andersson 2006).

II. Συνεργασία

Είναι περισσότερο μια συμπεριφοριστική παράμετρος και αφορά στη θέληση του ατόμου να συνεργαστεί και να προσαρμοστεί. Αυτό περιλαμβάνει την εμπιστοσύνη, τη συνοχή, τα κίνητρα, την προσπάθεια και την συλλογική αποτελεσματικότητα (Rafferty *et al*. 2010).

III. Συντονισμός

Θα μπορούσε να οριστεί και ως συγχρονισμός και περιλαμβάνει ενέργειες όπως η αμοιβαία παρακολούθηση της απόδοσης των μελών, η παρακολούθηση του

ποσοστού ολοκλήρωσης των εργασιών και η δυνατότητα αναδιανομής των πόρων ή της προσπάθειας όταν υπάρχει μαζεμένος φόρτος εργασίας σε κάποιο μέλος.

IV. Στερεότυπα

Ορίζονται ως οι προσδοκίες και οι αντιλήψεις των μελών της ομάδας. Είναι οι ατομικές θεωρίες που σχηματίζονται για τον κόσμο και για κάποιες καταστάσεις σύμφωνα με τα προσωπικά βιώματα του καθενός. Αυτά είναι που καθοδηγούν τη συμπεριφορά του ατόμου στη ζωή του.

V. Αντίληψη της κατάστασης

Είναι συγκεκριμένη πληροφορία και γνώση που αφορά στην παρούσα κατάσταση και η οποία είναι μοιρασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε κάθε μέλος να κρατάει το μέρος της πληροφορίας που χρειάζεται για να φέρει σε πέρας την αποστολή του. Αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα της ομαδικότητας (Cooke et al. 2000). Στην ουσία δηλώνει την ικανότητα της ομάδας να αντιλαμβάνεται, να επεξεργάζεται, να προβλέπει και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά μια πληροφορία. Σε έρευνά του ο Endsley (1995), βρήκε ότι η έλλειψη SA (Situation Awareness) μπορεί να οδηγήσει σε ατύχημα ή σφάλμα.

***Καλές πρακτικές:***
Στη MITRE Corporation, η ομαδικότητα διδάσκεται συνειδητά σε όλα τα προγράμματα ανάπτυξης των στελεχών. Όσο τα στελέχη ανεβαίνουν στην ιεραρχία και η εκπαίδευση γίνεται πιο εξειδικευμένη κυρίως σε θέματα ηγεσίας, η ιδέα της ομάδας μάθησης ενισχύεται και επιδεικνύεται ξανά και ξανά. Όλοι οι συμμετέχοντες στο τέλος της εκπαίδευσης, σχηματίζουν ομάδες μάθησης με αποτέλεσμα η απόκτηση γνώσης και η μάθηση να συνεχίζονται στην εταιρεία μέσω αυτών των μόνιμων ομάδων (Glacel, 1997).

Οι παράγοντες αυτοί δεν είναι ανεξάρτητοι. Είναι δυναμικοί και αλληλοεξαρτώμενοι, επηρεάζουν σημαντικά ο ένας τον άλλον και αλληλεπιδρούν στην αλυσίδα του σφάλματος (Rafferty *et al*. 2010). Η σωστή διαχείριση αυτών των παραγόντων εξασφαλίζει σωστή ομαδικότητα και η καλή ομαδικότητα είναι ένα ουσιαστικό συστατικό ασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον (Salas et al. 2007a).

Η συνεργασία, η ομαδικότητα και η ένωση των δυνάμεων αποτελούν αρωγούς στην επίτευξη στόχων και την εισαγωγή καινοτομιών. Η αξία της ομαδικότητας έχει γίνει κατανοητή και κοινά αποδεκτή από τον επιχειρηματικό κόσμο εδώ και δεκαετίες. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να οργανώνουν και να διατηρούν ομάδες με υψηλή συνοχή και αρμονία μεταξύ των μελών τους ώστε να επιτυγχάνουν αυξημένη αποδοτικότητα, μεγιστοποιώντας την κερδοφορία. Για να το καταφέρουν αυτό, πολλές χρησιμοποιούν το team building, ένας όρος που αναφέρεται σε ένα ευρύ φάσμα ασκήσεων και πρακτικών στο πλαίσιο μίας επιχείρησης για τη βελτίωση της απόδοσης μίας ομάδας εργαζομένων. Το team building είναι μία βιωματική εκπαίδευση, κατά την οποία τα μέλη μίας ομάδας μαθαίνουν πώς να συνεργάζονται αποτελεσματικά. Περιλαμβάνουν δραστηριότητες μέσα από τις οποίες, η καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος συνεργασίας πραγματοποιείται με πρωτότυπους και ενδιαφέροντες τρόπους, οι οποίοι εκτός από την επίτευξη συνεργασίας, προσφέρουν ευχαρίστηση και υψηλά επίπεδα ικανοποίησης στα άτομα που συμμετέχουν. Τα είδη δραστηριοτήτων μπορεί να είναι από απλά ομαδικά παιχνίδια και ασκήσεις, μέχρι περισσότερο σύνθετες δραστηριότητες, ειδικά σχεδιασμένες για την ανάπτυξη της ομάδας και την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών (Κωνσταντινίδου, 2011).

***Καλές πρακτικές:***

Η ραγδαία και απότομη εξέλιξη της εταιρείας software Trilogy, την ανάγκασε να προχωρήσει σε μεγάλο αριθμό προσλήψεων σε μικρό χρονικό διάστημα. Για την ομαλή απορρόφηση αυτών των προσλήψεων δημιούργησε το TU (Trilogy University) με σκοπό να μπορέσει να εφοδιάσει τους υποψήφιους όχι μόνο με τα απαραίτητα προσόντα, αλλά και τις αξίες και τα οράματα της εταιρείας. Οι υποψήφιοι έρχονται κατευθείαν από τα πανεπιστήμια και πριν ακόμα προσληφθούν περνάνε τρίμηνη δοκιμασία όπου δουλεύουν ομαδικά σε υποθετικά projects με αυξανόμενο βαθμό δυσκολίας κάτω από την καθοδήγηση λαμπρών και ικανότατων στελεχών της Trilogy. Στο τέλος δουλεύουν σ’ ένα μεγάλο project όπου κάποια από αυτά τελικώς χρηματοδοτούνται και εφαρμόζονται από την εταιρεία λειτουργώντας έτσι σαν την κύρια μηχανή έρευνας και ανάπτυξης της εταιρείας. Στο τέλος γίνεται η πρόσληψη από κάποιο manager της εταιρείας για κάθε υποψήφιο με συμφωνία επί των αποτελεσμάτων. Σκοπός όμως του TU είναι μέσα από τις δοκιμασίες να ενδυναμώνουν οι δεσμοί μεταξύ των υποψηφίων και να καλλιεργούνται αξίες όπως η συνεργασία, η συναδελφικότητα και η ομαδικότητα, ώστε να μετατρέπουν τους «μοναχικούς λύκους» σε καλούς ομαδικούς παίχτες (Tichy, 2001)

Προκειμένου όμως να σχεδιαστούν δραστηριότητες που θα επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, θα πρέπει να έχουν αποσαφηνιστεί από την αρχή οι αξίες, οι στόχοι, τα δυνατά σημεία και τα σημεία προς βελτίωση του οργανισμού και της ομάδας. Το team building πρέπει να αντιμετωπιστεί ως ένα πλάνο αλλαγής τρόπου διοίκησης. Ο στόχος

***Καλές πρακτικές:***
Στη Space Hellas στηρίζουν την ανάπτυξή τους στο ανθρώπινο δυναμικό. Τίποτα δεν είναι πιο σημαντικό από την αφοσίωση και την υποστήριξη των μελών που συνθέτουν την ομάδα τους. Κύριος στόχος είναι να τονίζουν διαρκώς την αναγκαιότητα για συναδελφικότητα και αλληλεγγύη. Για το λόγο αυτό, στο τέλος του 2010, σχεδίασαν και υλοποίησαν ένα ενδοεταιρικό σεμινάριο «team building». Οι εργαζόμενοι της εταιρείας χωρίστηκαν σε έξι ομάδες, με άτομα από όλες τις διευθύνσεις. Το σεμινάριο είχε έντονο το στοιχείο της βιωματικής μάθησης, μέσω συμμετοχής σε ομαδικές δραστηριότητες. Μέσα από επιλεγμένες ασκήσεις εμπιστοσύνης, συνεργασίας για λήψη αποφάσεων και επικοινωνίας με στόχο την επίλυση προβλημάτων, επέτυχαν μεγαλύτερη εξοικείωση ανάμεσα σε νέα και παλαιότερα μέλη, τόνισαν τη σημασία της διαφορετικότητας και ωθήσανε τους συμμετέχοντες να ανακαλύψουν τα δυνατά σημεία των συναδέλφων τους, βιώνοντας νέους τρόπους προσέγγισης προβλημάτων. Δέσμευσή τους είναι να συνεχίσουν ανάλογες δραστηριότητες, ώστε η ομάδα της Space Hellas να επιδεικνύει ενότητα καλλιεργώντας το συναίσθημα της ομαδικής ταυτότητας (Κωνσταντινίδου, 2011).

είναι η θετική αλλαγή και όχι απλώς η πρόσκαιρη διασκέδαση! Αλλιώς, θα απομείνει στη μνήμη των εργαζομένων και της διοίκησης σαν ένα εντυπωσιακό πυροτέχνημα που άφησε όμως τελικά στο χρόνο μόνο ξεθωριασμένα μπλουζάκια και σκονισμένα τρόπαια (Καρατώλου, 2010).

### 1.2. Γιατί χρειάζονται οι ομάδες;

Στην σημερινή οικονομία το μεγαλύτερο μέρος της δουλειάς γίνεται σε ομαδικό πνεύμα και περιβάλλον ομάδας μέσα στις επιχειρήσεις όπου και δίνεται μεγαλύτερο βάρος απ' ότι στην ατομική εργασία. Αυτό συμβαίνει γιατί τα προϊόντα και οι υπηρεσίες έχουν γίνει αρκετά πιο πολύπλοκα απ' ότι στο παρελθόν απαιτώντας όλο και περισσότερες ικανότητες και τη χρήση συνεχώς νέας τεχνολογίας. Κανένας δεν είναι αρκετός από μόνος του να σχεδιάσει, να αναπτύξει και να πουλήσει κάποιο προϊόν ή υπηρεσία χωρίς το συνδυασμό ικανοτήτων και εναλλακτικής σκέψης άλλων ατόμων. Αντίθετα με την κοινή πεποίθηση, η καινοτομία είναι ένα ομαδικό σπορ και όχι ατομικό. Χρειάζεται ανθρώπους από διαφορετικά τμήματα και οργανωτικές γραμμές να δουλεύουν μαζί. Απαιτεί ειλικρινή συνεισφορά συνδυασμένη με μια δεκτικότητα προς την αλλαγή

(McNerney, 2006). Επομένως για να πετύχει ένας οργανισμός υψηλά στάνταρντ λειτουργίας κυρίως ως προς την ποιότητα, χρειάζεται να έχει ομάδες υψηλής απόδοσης με μέλη των οποίων οι ικανότητες, η στάση και τα προσόντα θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Dyer, 2007). Έρευνες επισημαίνουν ότι και περισσότερο μεγαλώνει ο αριθμός των επιχειρήσεων που αξιοποιούν τα προτερήματα των ομάδων και υιοθετούν την οργάνωση της εργασίας με βάση τις αυτόνομες και δια-λειτουργικές ομάδες (Wheelen & Hunger, 2008). Η χρήση των αυτόνομων ομάδων (self-directed teams) αυξήθηκε από 27% το 1987 σε 68% το 1993 σύμφωνα με έρευνα που έγινε στις 1000 μεγαλύτερες εμπορικές εταιρίες των ΗΠΑ από το Πανεπιστήμιο της Νότιας Καλιφόρνια (Jackson, 2005). Κάποιοι άνθρωποι πιστεύουν, ότι οι οργανισμοί υιοθετούν τις ομάδες ως ένα τελευταίο μηχανισμό επιβίωσης, ενώ στην πραγματικότητα, οι περισσότεροι οργανισμοί που προχωρούν σ' αυτήν την αλλαγή είναι ήδη αρκετά υγιείς (Wellins et al. 1991). Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται κάποιες δυνάμεις που ωθούν τις επιχειρήσεις στη χρησιμοποίηση ομάδων καθώς και κάποιοι περιοριστικοί παράγοντες που αποτελούν αιτία δισταγμού.

**Πίνακας 3: Δυνάμεις ώθησης και αποφυγής για τη δημιουργία ομάδων**

| Δυνάμεις ώθησης | Περιορισμοί |
|---|---|
| Το κάνουν και οι ανταγωνιστές | Ακριβή εκπαίδευση |
| Πολύπλοκη τεχνολογία | Δεν υπάρχουν οι κατάλληλοι άνθρωποι |
| Στρατηγικές βελτίωσης ποιότητας | Αντίδραση σωματείων |
| Απαίτηση των εργαζομένων | Ανειδίκευτοι managers |
| Προγράμματα μείωσης κόστους | Δεν ξέρω πώς να αρχίσω |
| Ανάγκη για χρήση πολλαπλών ικανοτήτων | Έλλειψη υποστήριξης |
| Απαίτηση πελατών για γρηγορότερο service | Βραχυπρόθεσμη εστίαση |
| Ανάγκη για αλλαγή και βελτίωση status | Αντίσταση στην αλλαγή |

Πηγή: 1999 Lawrence Holpp

Πέρα από τις δυνάμεις ώθησης, ο βασικότερος λόγος δημιουργίας των ομάδων είναι για να καλύψουν κάποιες βασικές επιχειρησιακές ανάγκες. Οι ανάγκες αυτές προκύπτουν

από τις σύγχρονες τάσεις που επικρατούν στη σημερινή βιομηχανία. Τέτοιες τάσεις είναι:

- ✓ Τεχνολογία
- ✓ Μετάπτωση από την «λειτουργία» στην «διαδικασία»
- ✓ Διαχείριση ποιότητας
- ✓ Επανασχεδιασμός της δομής των επιχειρήσεων
- ✓ Καινοτόμες μέθοδοι παραγωγής

Ο κάθε οργανισμός για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις παραπάνω τάσεις και να παραμένει επίκαιρος, χρειάζεται συλλογική συμμετοχή των εργαζομένων όχι ατομικά αλλά σε πνεύμα ομαδικότητας (Holpp, 1999). Ενώ υπάρχουν αρκετές πρακτικές που θα οδηγήσουν τους οργανισμούς πέρα από τον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης, δηλαδή από την κορυφή προς τη βάση, οι ομάδες εργασίας πηγαίνουν πολύ μακρύτερα από οποιεσδήποτε απόπειρες του παρελθόντος για μεγαλύτερη εμπλοκή των εργαζομένων. Τυπικά, τα μέλη της ομάδας κινούνται από ρόλους παθητικούς σε ρόλους πιο ενεργητικούς, συμμετέχοντας ενεργά στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης (Wellins et al. 1991). Ο Πίνακας 2 δείχνει τις σημαντικότερες διαφορές ανάμεσα σε έναν παραδοσιακό οργανισμό και σε έναν οργανισμό που χρησιμοποιεί ομάδες εργασίας.

**Πίνακας 4: Σημαντικές διαφορές μεταξύ παραδοσιακού οργανισμού και οργανισμού που χρησιμοποιεί αυτόνομες ομάδες**

| Στοιχείο | Παραδοσιακός Οργανισμός | Αυτόνομες Ομάδες Εργασίας |
|---|---|---|
| Οργανωσιακή δομή | Στρωματοποιημένη/εξατομικευμένη | Επίπεδη/ομαδοποιημένη |
| Σχεδίαση εργασίας | Στενή απλού σκοπού | Ολόκληρη διαδικασία/πολλαπλού σκοπού |
| Ρόλος διοίκησης | Ευθείς/ελεγκτικός | Καθοδηγητικός/βοηθητικός |
| Ηγεσία | Κορυφή-βάση | Μοιρασμένη με τις ομάδες |
| Ροή πληροφορίας | Ελεγχόμενη/περιορισμένη | Ανοιχτή/μοιρασμένη |
| Ανταμοιβή | Ατομική/ιεραρχική | Ομαδική/βάσει προσόντων |
| Διαδικασία εργασίας | Σχεδίαση απ' τους μάνατζερ, έλεγχος, βελτίωση | Ομαδική σχεδίαση, έλεγχος, βελτίωση |

Πηγή: 1991 Wellins et al.

***Καλές πρακτικές:***

Οι Alpander και Lee (1995) μας αναφέρουν στη μελέτη τους το χαρακτηριστικό παράδειγμα της Bangor Hydro-Electric Company, μιας εταιρείας ηλεκτρισμού στις ΗΠΑ, η οποία το 1994 εφάρμοσε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα οργανωσιακής ανάπτυξης και αλλαγής. Ένας απ' τους βασικούς πυλώνες αυτού του προγράμματος ήταν και η δημιουργία μόνιμων ομάδων. Οι άλλοι πυλώνες αφορούσαν στην αλλαγή της κουλτούρας, της δομής και των συστημάτων του οργανισμού. Οι ομάδες που δημιούργησαν ήταν: στρατηγικής διοίκησης, εστίασης προβλημάτων, διαδικασιών, πλάνων-σχεδίων και διαχείρισης εργασίας σε θέματα ασφάλειας και οργανωσιακής ανάπτυξης. Οι ομάδες αυτές είτε ενδοτμηματικές είτε διατμηματικές, έφεραν στον οργανισμό την συνέργεια που χρειαζόταν για να παραμείνει ανταγωνιστικός αφού η περισσότερη δουλειά εκτελούνταν από αυτές. Επιπλέον πολλές άτυπες ομάδες φτιάχνονταν και διαλύονταν ανάλογα με τις ανάγκες αφού η ομαδικότητα είχε γίνει τρόπος ζωής. Μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα υπήρξε δραματική βελτίωση σε τομείς όπως: εξυπηρέτηση πελατών, ροή πληροφοριών, marketing, ανάπτυξη προϊόντος και μείωση κόστους (Alpander & Lee, 1995).

***Καλές πρακτικές:***
Ένα άλλο παράδειγμα εφαρμογής ομάδων αφορά στις βιβλιοθήκες των πανεπιστημίων. Εδώ η έμφαση δίνεται στην παροχή πληροφοριών στον πελάτη σε ψηφιακή μορφή όταν τη χρειάζεται χωρίς να απαιτείται η προσέλευσή του στη βιβλιοθήκη για ένα φυσικό αντικείμενο. Σε ένα τέτοιο μοντέλο, προέκυψε η ανάγκη για συνεργασία και χρήση ομάδων απ' όλα τα τμήματα ως ένα ισχυρό μέσο για παροχή πρόσβασης στους χρήστες μίας ταχύτατα επεκτεινόμενης θεματολογίας. Οι ομάδες έγιναν το κύριο μέσο εξάσκησης των βιβλιοθηκάριων σ' αυτό το ψηφιακό περιβάλλον και τίθενται διάφορα θέματα στους managers προς εξέταση για τη σωστή διαχείρισή τους. Ένα επίτευγμα ομάδας είναι η δημιουργία του CYCLADES project που βρίσκεται στον ιστότοπο www.ercim.org/cyclades/overview.html, μιας ψηφιακής πλατφόρμας που υποστηρίζει την επιστημονική έρευνα μέσω συνεργασίας, παρέχοντας ψηφιακό χώρο όπου οι χρήστες μπορούν να μοιράζονται και να ανταλλάσουν δεδομένα (Edgar, 2007).

### 1.3. Γιατί δεν λειτουργούν σωστά οι ομάδες;

Παρά το γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις πιστεύουν στην ομαδικότητα και στην αποτελεσματικότητά της, λίγες είναι αυτές που έχουν εμπλακεί σοβαρά σε μια προσπάθεια δημιουργίας ομάδων υψηλής απόδοσης. Το θέμα των ομάδων έχει αποκτήσει μεγάλη δημοσιότητα και αντιμετωπίζεται ως πανάκεια για το σύνολο των προβλημάτων και έτσι τα πλεονεκτήματα υπερτονίζονται ενώ οι δυσκολίες υποτιμόνται (Dumaine, 1994). Παρά τις μεγάλες επιτυχίες, υπάρχουν και αρκετές αποτυχίες και απογοητεύσεις. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι της Florida Light and Power η οποία ήταν η πρώτη μη-Ιαπωνική εταιρεία που κέρδισε το βραβείο Deming για την ποιότητα το 1989, με 1900 ομάδες ποιότητας στις οποίες συμμετείχαν τα τρία τέταρτα του προσωπικού. Το 1990 όμως ο CEO Jim Broadhead, εγκατέλειψε τις περισσότερες από αυτές τις ομάδες προβάλλοντας ως λόγο την απώλεια εστίασης στον πελάτη και την υπερβολική τυποποίηση και έλλειψη ευελιξίας (Drew & Thomas, 1997). Μέσα από έρευνες που έχουν γίνει επί σειρά ετών σε μικρές και μεγάλες εταιρείες, προκύπτει ότι μόνο το ένα τρίτο εξ' αυτών έχει δεσμευτεί σοβαρά σε πρακτικές δημιουργίας και υποστήριξης ομάδων (Dyer, 2007). Στα υπόλοιπα δύο τρίτα, όταν ρωτήθηκαν οι manager τους για τους λόγους αποτυχίας στις ομάδες, ανέφεραν τα παρακάτω προβλήματα:

***Καλές πρακτικές:***
Η Wallace είναι μία εταιρεία διανομής σωλήνων και άλλων σχετικών προϊόντων σε διυλιστήρια και χημικές βιομηχανίες. Το 1987 όντας στα πρόθυρα της χρεοκοπίας, πραγματοποίησε μία αξιολόγηση των αναγκών της και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπήρχε έλλειψη επικοινωνίας, εκπαίδευσης και γενικά μία ατμόσφαιρα φόβου. Τότε στράφηκε προς τη λύση της δημιουργίας ομάδων. Αν και ξεκίνησε με μία ομάδα για την εύρεση προσωρινής λύσης και την αποφυγή της κρίσης, γρήγορα οι ομάδες αυξήθηκαν και επεκτάθηκαν σ' όλη την εταιρεία. Έδωσε μεγάλο βάρος στην εκπαίδευση επενδύοντας περίπου $2 εκατ. σε εκπαιδευτικά προγράμματα από το 1987 έως το 1990. Οι ομάδες αποτελούν πλέον ένα μεγάλο μέρος της εταιρείας με το 80% και πλέον των αποφάσεων να προέρχεται απ' την ομαδική διαδικασία. Τα αποτελέσματα ήταν εντυπωσιακά. Οι πωλήσεις ανά εργαζόμενο ανέβαιναν σταθερά για έξι χρόνια με τον αριθμό των εργαζομένων να παραμένει ο ίδιος. Οι χρόνοι των παραδόσεων βελτιώθηκαν κατά 17% σε τρία χρόνια, τα παράπονα των πελατών μειώθηκαν περισσότερο από 50% και η συμμετοχή των εργαζομένων αυξήθηκε κατά 600% από το 1985 έως το 1990. Τελικά το 1990 η Wallace κέρδισε το βραβείο Malcolm Baldrige (Overman, 1991).

1. Δεν ξέρω πώς να χτίσω μια αποτελεσματική ομάδα
2. Ανησυχώ πως οι αρνητικές συνέπειες θα υπερκεράσουν τις θετικές
3. Πιστεύω πως η αποτελεσματικότητα των ομάδων δεν ανταμείβεται στην εταιρεία μου
4. Οι ανώτεροί μου πιστεύουν ότι δεν χρειάζονται και ότι παίρνουν πολύ χρόνο
5. Δεν με υποστηρίζει το αφεντικό μου στο να ξοδέψω αρκετό χρόνο για την σωστή ανάπτυξη της ομάδας.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι το πρόβλημα εστιάζεται στην έλλειψη δέσμευσης της διοίκησης στο θεσμό της ομάδας. Πιστεύουν στην ομαδικότητα αλλά δεν δεσμεύονται αληθινά. Παραλείπουν να σκεφτούν διεξοδικά την όλη διαδικασία δημιουργίας μιας ομάδας, να λάβουν υπόψη τους τα ενδεχόμενα προβλήματα, να κάνουν κάποιες ρεαλιστικές ερωτήσεις και γενικά να ξοδέψουν χρόνο για να θέσουν πραγματικούς στόχους και πως αυτοί θα γίνουν αποδεκτοί από το προσωπικό. Συνήθως οι managers σχεδιάζουν λίγο και περιμένουν πολλά, παρέχοντας στις περισσότερες περιπτώσεις ελάχιστους πόρους και εκπαίδευση. Ο Holpp από την εργασιακή του εμπειρία ως σύμβουλος ομάδων, στο βιβλίο του Managing Teams αναφέρει πέντε «παγίδες» στις οποίες πέφτουν οι οργανισμοί στην προσπάθειά τους για δημιουργία αυτόνομων ομάδων:

***Παγίδα 1: Το ξεφόρτωμα***

Είναι η πιο κοινή παγίδα. Η διοίκηση μετά από σύντομη συνάντηση αποφασίζει να δοκιμάσει το concept της ομάδας, θεωρεί ότι πρόκειται για μια απλή διαδικασία και στη συνέχεια αναθέτει ένα μεγάλο όγκο εργασιών και «ξεφορτώνεται» ακόμα και δικά της καθήκοντα περιμένοντας να τα φέρει σε πέρας η ομάδα που αποτελείται και από περισσότερα άτομα. Αυτή η αντίληψη βασίζεται στις υποθέσεις που κάνουν πολλές φορές οι managers όπως: όλοι οι εργαζόμενοι θέλουν να αναλαμβάνουν διοικητικές ευθύνες, η ομάδα μπορεί εύκολα από μόνη της να διαχειριστεί τον καταμερισμό και προγραμματισμό των εργασιών και ότι δίνοντας πολλές ευθύνες αυτό οδηγεί σε ποιοτικότερη εργασία. Φυσικά αυτό τις περισσότερες φορές οδηγεί σε αποτυχία αφού χρειάζεται χρόνο και εκπαίδευση για να γίνει και κανείς εργαζόμενος δεν έχει τη διάθεση να αναλάβει το ρόλο του manager με όλες τις υποχρεώσεις του αλλά χωρίς προφανώς τα δικαιώματά του.

***Παγίδα 2: Το Δόλωμα και το Δόκανο***

Συμβαίνει όταν οι managers υπόσχονται περισσότερα από όσα μπορούν να δώσουν. Αυτό αν και πολλές φορές γίνεται χωρίς πρόθεση, μπορεί να καταστρέψει την ομαδική προσπάθεια. Οι managers έχουν συνήθως κάποιο όραμα και μεγαλόπνοα σχέδια τα οποία αν δεν επικοινωνηθούν σωστά μπορεί να δημιουργήσουν παρεξηγήσεις και να κατανοηθούν διαφορετικά από τους εργαζόμενους. Αυτό αποφεύγεται αν το όραμα ακολουθείται από συγκεκριμένες ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να υλοποιηθεί και ξεκαθαρίζει τι κάνει η ομάδα και πως.

***Παγίδα 3: Διάβασε το μυαλό μου***

Πολύ συχνά οι managers θέλουν ομάδες αλλά δεν ξέρουν τι ακριβώς θέλουν αυτές οι ομάδες να κάνουν. Τους αρέσει σαν ιδέα, ανακοινώνουν τα σχέδιά τους για δημιουργία ομάδας, παρέχουν κάποια στοιχειώδη εκπαίδευση αλλά δεν γνωρίζουν πώς να ενδυναμώσουν αυτήν την ομάδα. Πιστεύουν ότι αφού εκπαιδεύσουν την ομάδα σε βασικά αντικείμενα όπως: επικοινωνία, οργάνωση meeting, επίλυση προβλημάτων, διαχείριση συγκρούσεων, η ομάδα θα αποκτήσει αυτοματισμούς και θα λειτουργεί από μόνη της μαντεύοντας τις προθέσεις της διοίκησης. Έτσι η συνέχεια είναι να πέφτουν οι managers σε κάποια από τις δύο προηγούμενες παγίδες. Η αντιμετώπιση είναι όμοια με την προηγούμενη παγίδα, δηλαδή χρειάζεται ξεκάθαρο και δομημένο σχέδιο δράσης.

***Παγίδα 4: Ναι, αλλά…***

Μερικές φορές ο manager αναθέτει τα καθήκοντα στην ομάδα με τις καλύτερες προθέσεις αλλά μετά έχει δεύτερες σκέψεις. Αυτή η παγίδα «ανοίγει» συνήθως μετά από κάποιο λάθος της ομάδας ή απλά ο manager βασανίζεται από την ερώτηση «what

if…?». Αυτό γενικά οφείλεται σε τρία προβλήματα που δεν έχει φροντίσει να επιλύσει ο manager από πριν.

*Έλλειψη υποστήριξης από ψηλά κλιμάκια.* Η ιδέα της ομάδας εφαρμόζεται τοπικά σε ένα τμήμα ή ένα υποκατάστημα του οργανισμού χωρίς την έγκριση και την υποστήριξη των ανωτέρων. Έτσι κυριαρχεί η διστακτικότητα και ο φόβος της αποτυχίας. Ο manager δεν μπορεί να ενδυναμώσει γιατί δεν νιώθει ο ίδιος ενδυναμωμένος.

*Έλλειψη εμπλοκής επιβλέποντα.* Καμιά φορά η ανώτερη διοίκηση αντιλαμβάνεται την συμμετοχή σαν κάτι που συμβαίνει μεταξύ της ίδιας και των εργαζομένων παραμελώντας τα μεσαία στελέχη και τον ορισμό κάποιων εξ' αυτών ως επιβλέποντες. Οι παραμελημένοι managers σαμποτάρουν την ιδέα της ομάδας, αρχίζουν οι έριδες, τα ανώτερα στελέχη αρχίζουν και χάνουν το ενδιαφέρον τους και αποσύρουν την υποστήριξή τους κάτι που οδηγεί στην κατάργηση της ομάδας ακόμα και σαν ιδέα.

*Υπέρ-ταύτιση με την ομάδα.* Μερικές φορές τα στελέχη εμπλέκονται σε τόσο μεγάλο βαθμό και τόσο ενεργά με την ομάδα, που ταυτίζονται πλήρως μ' αυτήν, γίνονται υπερπροστατευτικοί και φοβούνται ότι και το παραμικρό λάθος μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τα μέλη της ομάδας να μην παίρνουν ρίσκα με την σειρά τους, να μην μαθαίνουν και να αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών.

Τα παραπάνω προβλήματα λύνονται μόνο με την ενημέρωση και την υποστήριξη και κυρίως την συναίνεση όλων των στελεχών και της διοίκησης πριν ξεκινήσει το εγχείρημα της ομάδας. Όσον αφορά στο τρίτο πρόβλημα, χρειάζεται αρχικά επίβλεψη στη λειτουργία της ομάδας ώστε να αποφθεχθούν τα μεγάλα λάθη ενώ πρέπει να επιτρέπονται τα μικρά λάθη σε λιγότερο σημαντικές εργασίες. Έτσι θα μάθει η ομάδα να αναγνωρίζει τα ενδεχόμενα λάθη και να τα αντιμετωπίζει, ενώ παίρνει τα απαραίτητα μαθήματα που προέρχονται από την αποτυχία.

***Παγίδα 5: Δοκίμασέ το-θα σου αρέσει***

Συνηθισμένη παγίδα και αυτή. Εδώ οι managers δεν ακολουθούν οι ίδιοι πιστά όλα τα βήματα της ομάδας από την αρχή. Δίνουν με ευκολία οδηγίες τις οποίες δεν προτίθενται οι ίδιοι να τις ακολουθήσουν. Με λίγα λόγια δεν δοκιμάζουν νέα βήματα αλλά περιμένουν από τους άλλους να το κάνουν. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας να γίνουν διστακτικά και να χάσουν την εμπιστοσύνη τους προς τους managers. Επίσης η ιδέα της ομάδας αρχίζει και φθίνει αφού αντιλαμβάνονται ότι δεν σημαίνει και τόσα πολλά για τους managers όσα γι' αυτούς. Εδώ λοιπόν τα στελέχη πρέπει να δίνουν το παράδειγμα σε κάθε εγχείρημα που θα είναι μικρό στην αρχή και προσεκτικό και πρέπει να δεσμεύονται σε μία ενέργεια μέχρι την ολοκλήρωσή της. Με λίγα λόγια πρέπει να γίνουν role models.

Οι Mc Donald και Keys (1996) ισχυρίζονται και αυτοί ότι η αποτυχία στη δημιουργία ομάδων οφείλεται σε λάθη της διοίκησης, τα οποία συχνά προέρχονται από προσπάθειες να χρησιμοποιήσουν τις ομάδες για λάθος σκοπό ή να λειτουργούν υπό καθεστώς απολυταρχικών σχέσεων. Μάλιστα κάποια λάθη είναι τόσο σοβαρά ώστε να χαρακτηρίζονται ως «θανάσιμες αμαρτίες» στη δημιουργία ομάδων. Οι McDonald και Keys ξεχωρίζουν εφτά τέτοιες αμαρτίες:

1. **Κακή σύνθεση**. Η επιλογή των μελών βασίζεται περισσότερο σε προσωπικότητες και λιγότερο σε απαραίτητα προσόντα.
2. **Ανυπομονησία**. Η μη διάθεση αρκετού χρόνου για την ανάπτυξη των ομάδων.
3. **Παραπλάνηση**. Χρήση των ομάδων για λάθος σκοπό. Συνήθως χρησιμοποιούνται για να καλύψουν κάποιες δυσκολίες ή διαμάχες μεταξύ σημαντικών προσώπων του οργανισμού.
4. **Έλλειψη στόχου**. Αποτυχία καθορισμού συγκεκριμένων στόχων προς υλοποίηση.
5. **Έλλειψη δύναμης**. Αποτυχία παρότρυνσης και ενδυνάμωσης των μελών της ομάδας και έλλειψη εμπιστοσύνης και αμοιβαίας υπευθυνότητας.

***Καλές πρακτικές:***

Στον τομέα της παροχής υπηρεσιών και συγκεκριμένα στον τραπεζικό τομέα, επικρατούσε η άποψη ότι η βελτίωση στην εξυπηρέτηση επιτυγχανόταν με το διδάξεις απλά στους ταμίες και στους υπαλλήλους πρώτης γραμμής, πώς να συμπεριφέρονται στους πελάτες όταν αυτοί εμφανίζονται στο κατάστημα. Αυτό βέβαια πολλές φορές ήταν αναποτελεσματικό και το κατάλαβε η First of America, η οποία άλλαξε τα δεδομένα. Συστάθηκε μία 16-μελής επιτροπή η οποία έφτιαξε ένα νέο εκπαιδευτικό πρόγραμμα με την ονομασία Quality Service University και έθεσε νέους κανόνες στην ποιότητα των υπηρεσιών, ξεκινώντας όχι απ' τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής, αλλά απ' τα ανώτερα και μεσαία στελέχη. Ο σκοπός ήταν η εξυπηρέτηση ως κουλτούρα να ενσωματωθεί στον οργανισμό απ' τα υψηλότερα κλιμάκια, να μάθει στους manager να καθοδηγούν και να ενδυναμώνουν το προσωπικό τους και να περάσει την αντίληψη ότι η εξυπηρέτηση ξεκινάει απ' τον «εσωτερικό πελάτη». Αν η ποιότητα της εξυπηρέτησης εφαρμοστεί στον εσωτερικό πελάτη, αυτό θα έχει και μεγαλύτερο αντίκτυπο στους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής ώστε να κάνουν σωστά τη δουλειά τους και με ευχαρίστηση. Γι' αυτό το λόγο το πρόγραμμα απευθυνόταν αρχικά σε τμήματα που είχαν σχέση με εσωτερική πελατεία όπως λογιστήριο και συντήρηση υπολογιστών. Ο στόχος της επιτροπής επιτεύχθηκε καθώς σε επακόλουθη έρευνα, τα αποτελέσματα έδειξαν άνοδο του δείχτη ικανοποίησης εργασίας από τους εργαζόμενους αλλά και της ικανοποίησης των πελατών (Remenschneider & Hall, 1991).

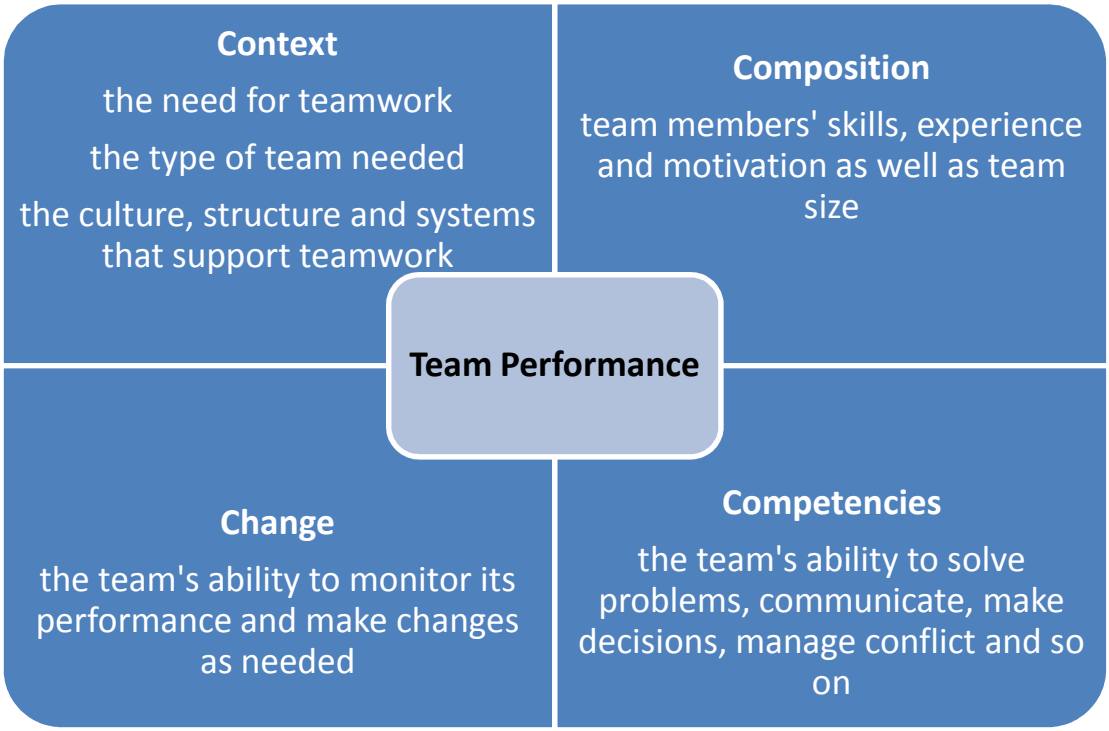
6. **Έλλειψη επικοινωνίας**. Αποτυχία δημιουργίας ενός συστήματος ανοιχτής επικοινωνίας.
7. **Υπέρ-ανταγωνισμός**. Δίνεται πολύ μεγάλη έμφαση στον ανταγωνισμό, με αποτέλεσμα να απειλείται η ομαδικότητα και να ενισχύεται το αίσθημα της ατομικότητας.

Συνοψίζοντας πρέπει να πούμε ότι ο δρόμος προς τη δημιουργία ομάδων κρύβει κάποιες παγίδες οι οποίες αν αγνοηθούν θα δημιουργήσουν αρκετά προβλήματα. Η μεγαλύτερη πηγή αυτών είναι η έλλειψη δέσμευσης αλλά και συναίνεσης όλων των εμπλεκομένων και της ανώτερης διοίκησης, οι οποίοι δεν αρκεί απλά να εγκρίνουν αλλά να συναινέσουν και να υποστηρίξουν το έργο των ομάδων. Ο ουσιαστικός ρόλος της διοίκησης είναι να ορίζουν στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, να σχηματίζουν ομάδες από μέλη με συμπληρωματικές ικανότητες και προσωπικότητες, και μετά να ενδυναμώνουν την ομάδα να κάνει τη δουλειά της (Eggensperger, 2004).

### 1.4. Παράγοντες επιτυχίας ομάδων

Οι Gibb and Dyer στο βιβλίο τους *Team Building* (2007), έχουν καταλήξει μέσα από μια σειρά ερευνών αλλά και την εργασιακή τους πείρα, στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν τέσσερις παράγοντες-τα 4 C’s-οι οποίοι πρέπει να κατανοηθούν και να χρησιμοποιηθούν σωστά ώστε να οδηγήσουν τις ομάδες σε υψηλά επίπεδα απόδοσης. Αυτοί όπως φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα είναι: *context, composition, competencies, change*.

**Διάγραμμα 3: Τα 4 C της απόδοσης ομάδων**




Πηγή: 2007 William G., Gibb and Jeffrey H. Dyer

***Context (Πλαίσιο)***

Αναφέρεται στο πλαίσιο και στο οργανωσιακό περιβάλλον στο οποίο καλείται να δουλέψει η ομάδα. Για να κατανοηθεί το πλαίσιο και πως αυτό επηρεάζει την απόδοση της ομάδας, θα πρέπει πρώτα να απαντηθούν οι εξής ερωτήσεις:

1. Κρίνεται η ομαδικότητα απαραίτητη για να επιτευχθούν οι στόχοι που θέτει ο οργανισμός;
2. Είναι η δομή, η κουλτούρα και το σύστημα αμοιβών προσανατολισμένα στο να υποστηρίζουν την ομαδικότητα;

Όλες οι εργασίες δεν απαιτούν τον ίδιο βαθμό ομαδικότητας για να εκτελεστούν. Πριν αποφασίσουμε να εμπλέξουμε κάποια ομάδα, θα πρέπει πρώτα να βρούμε τον βαθμό αλληλεξάρτησης που πρέπει να έχουν τα μέλη μεταξύ τους για να εκτελέσουν σωστά την εργασία. Έτσι λοιπόν η σχέση των μελών μπορεί να χαρακτηρίζεται από:

*Μέτρια αλληλεξάρτηση*: Κάποιες εργασίες από τη φύση τους δεν απαιτούν στενή συνεργασία καθ' όλη την διάρκεια, αλλά να δουλεύουν ξεχωριστά τα μέλη και στο τέλος να συνδυάζουν τα αποτελέσματά τους σε ένα κοινό ομαδικό αποτέλεσμα. Τέτοια παραδείγματα είναι οι ομάδες γκολφ ή μπόουλινγκ.

*Διαδοχική αλληλεξάρτηση*: Σ' αυτές τις εργασίες ένα μέλος δεν μπορεί να εκτελέσει την εργασία του αν δεν ολοκληρώσει κάποιο άλλο μέλος την δικιά του. Εδώ η ομάδα θα πρέπει να βρίσκεται σε επαφή για να συντονίζουν τα άτομα τις εργασίες τους. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν οι ομάδες baseball αλλά και πολλές επιτροπές σε εταιρίες και πανεπιστήμια όπου πρέπει πρώτα να τελειώσει το ένα τμήμα για να δουλέψει το άλλο.

*Αμοιβαία αλληλεξάρτηση*: Σε μερικές ομάδες οι διαδικασίες πρέπει να γίνονται ταυτόχρονα και κάθε μέλος πρέπει να συνεργάζεται στενά με τα υπόλοιπα για να επιτευχθεί ο στόχος. Απαιτείται υψηλός συντονισμός και αμοιβαία ανταλλαγή γνώσης και αυτές οι ομάδες χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό αλληλεξάρτησης. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν οι ομάδες μπάσκετ, η ΝΑΣΑ και οι σχηματισμοί μαχητικών αεροσκαφών.

Γνωρίζοντας το βαθμό αλληλεξάρτησης που απαιτεί η κάθε εργασία ανάλογα με τη φύση της, γνωρίζουν οι managers και το βάρος που θα ρίξουν στις ομάδες κατά περίπτωση.

Η φύση της εργασίας όμως δεν καθορίζει μόνο την εξάρτηση των μελών αλλά και το είδος της ομάδας που απαιτείται για την εκπλήρωση του σκοπού. Έτσι έχουμε τις *ομάδες απόφασης, ομάδες σκοπού* και *αυτόνομες ομάδες* (Dyer, 2007).

*Ομάδες απόφασης:* κάθε ομάδα έχει τους στόχους της και μια βασική δραστηριότητα. Εδώ οι ομάδες αυτές πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις για θέματα όπως: καθορισμός στόχων, ανάπτυξη στρατηγικής, καταμερισμός πόρων συρρίκνωση ή επέκταση διάφορων λειτουργιών, να ετοιμάζουν προϋπολογισμούς κ.ά. Αυτές οι ομάδες πρέπει να γνωρίζουν ότι οι αποφάσεις τους θα έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην εταιρεία και στους ανθρώπους της.

*Ομάδες σκοπού:* εδώ υπάρχει συνεργασία για την εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου σκοπού και καταβάλλεται φυσική προσπάθεια γι' αυτό. Προφανώς και εδώ λαμβάνονται αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν περισσότερο τη λειτουργία της ομάδας και τα αποτελέσματά της, την ποιότητα λειτουργίας του οργανισμού.

*Αυτόνομες ομάδες:* χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό ελευθερίας και έχουν την αρμοδιότητα να αντιμετωπίζουν από μόνες τους τα διάφορα θέματα που προκύπτουν. Επιλέγουν μόνοι τους τον αρχηγό τους και η αρχηγία εναλλάσσεται μεταξύ των μελών όποτε το κρίνουν αναγκαίο. Απαιτείται όμως εκπαίδευση και υψηλό επίπεδο επικοινωνίας.

Ο Holpp χωρίζει τις ομάδες σε δύο κατηγορίες, στις: *high-performance work teams* και *self-directed teams* δηλαδή μόνο ως προς το επίπεδο και βαθμό ευθύνης και

αρμοδιοτήτων, με την δεύτερη κατηγορία να είναι στην ουσία οι αυτόνομες ομάδες όπως τις εννοούν και οι Dyer.

Το δεύτερο ερώτημα που πρέπει να απαντηθεί αφορά στο κατά πόσο η κουλτούρα η δομή και τα συστήματα βοηθούν στην δημιουργία και ανάπτυξη ομάδων. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι το σύνολο των αξιών, ο τρόπος σκέψης και οι στάσεις που διέπουν τα μέλη ενός οργανισμού και διδάσκονται στα νέα μέλη (Κουφίδου, 2010). Αυτές οι αξίες θα πρέπει να είναι τέτοιες ώστε να ενθαρρύνουν την ομαδικότητα και το πνεύμα συνεργασίας και όχι την ατομικότητα. Το ίδιο θα πρέπει να συμβαίνει και με την οργανωσιακή δομή ενός οργανισμού καθώς το οργανόγραμμα καθορίζει σε μεγάλο βαθμό ποιος εργάζεται με ποιόν και μεταξύ ποιών τμημάτων μπορούν να εφαρμοστούν οι ομάδες. Έτσι λοιπόν ανάλογα με το πώς είναι δομημένος ένας οργανισμός μπορεί να διευκολύνει ή να δυσκολέψει την ομαδικότητα και την συνεργασία. Τέλος τα συστήματα είναι όλες οι συμφωνημένες μέθοδοι για το πώς γίνονται οι δουλειές σε έναν οργανισμό. Αυτά περιλαμβάνουν τα συστήματα αμοιβών, αξιολόγησης, προαγωγών, λήψης αποφάσεων ροής πληροφοριών κ.ά. Είναι βασικό λοιπόν και αυτά με τη σειρά τους να υποστηρίζουν την ανάπτυξη των ομάδων (Dyer, 2007). Ένας οργανισμός θα πρέπει να εξετάσει το βαθμό στον οποίο τα συστήματα αμοιβών και αναγνώρισης παροτρύνουν τη βελτίωση στην απόδοση ατομικά, ομαδικά και οργανωσιακά (Alpander & Lee, 1995). Όσο η σχεδίαση της εργασίας στους οργανισμούς σήμερα τείνει να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στη συλλογική απόδοση βασιζόμενη στα αποτελέσματα των ομάδων, τα συστήματα αμοιβών των οργανισμών χρειάζονται αναθεώρηση και ευθυγράμμιση. Το παραδοσιακό σύστημα που αναγνωρίζει μόνο την ατομική απόδοση, αποθαρρύνει σημαντικές ομαδικές συμπεριφορές όπως η διάχυση της πληροφορίας και η συνεργασία (Balkin & Montemayor, 2000). Το κάθε άτομο όμως μπορεί να έχει τους προσωπικούς του στόχους. Για να μην έρχονται αυτοί σε αντίθεση με τους στόχους της ομάδας, η διοίκηση πρέπει να εξασφαλίσει την ευθυγράμμιση των προσωπικών με τους ομαδικούς στόχους. Έρευνες έχουν δείξει ότι όταν οι ατομικοί στόχοι συνεισφέρουν στην επιτυχία της ομάδας, τότε τόσο η ατομική όσο και η ομαδική απόδοση αυξάνουν. Συγκεκριμένα η ομάδα αποδίδει κατά 36% καλύτερα από πριν (Struebing, 1996). Ένα συνηθισμένο λάθος είναι οι άνθρωποι να εστιάζουν περισσότερο στο όνειρό τους και λιγότερο στην ομάδα τους. Αν όμως στήσει κανείς τη σωστή ομάδα, τότε το όνειρο θα υλοποιηθεί σχεδόν μόνο του (Maxwell, 2001). Βέβαια όπως υποστηρίζουν οι Balkin & Montemayor, η θέσπιση ενός συστήματος αμοιβών που βασίζεται στις ομάδες, δεν είναι

απλή υπόθεση και εξαρτάται από το στάδιο ωρίμανσης του οργανισμού και το είδος των ομάδων που λειτουργούν σ' αυτόν.

Συνοψίζοντας λοιπόν καταλήγουμε ότι για να δημιουργήσουμε το σωστό πλαίσιο υποστήριξης των ομάδων, είναι σημαντικό να:

- ✓ Αναγνωρίσουμε το βαθμό ομαδικότητας που απαιτείται για κάθε εργασία
- ✓ Καθορίσουμε το είδος της ομάδας που χρειάζεται για την επίτευξη του στόχου
- ✓ Εξασφαλίσουμε ότι η κουλτούρα, η δομή και τα συστήματα του οργανισμού υποστηρίζουν το πνεύμα της ομαδικότητας.

***Composition (Σύνθεση)***

Αφορά στις ικανότητες, τις γνώσεις, τις εμπειρίες καθώς και τα κίνητρα που πρέπει να έχουν τα μέλη μιας ομάδας για να φέρουν σε πέρας την οποιαδήποτε αποστολή. Τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν για να καθορίσουμε τη σωστή σύνθεση μιας ομάδας είναι:

1. Έχουν τα μέλη την απαραίτητη τεχνική κατάρτιση για να ολοκληρώσουν την εργασία;
2. Έχουν τα μέλη τις κατάλληλες διαπροσωπικές και επικοινωνιακές ικανότητες που απαιτούνται για τη σωστή συνεργασία μεταξύ τους;
3. Τους έχουν δοθεί τα κατάλληλα κίνητρα που θα τους οδηγήσουν να δεσμευτούν προς την ολοκλήρωση του στόχου;
4. Έχει η ομάδα το κατάλληλο μέγεθος για να μπορέσει να ανταπεξέλθει;

Ο στόχος είναι να χρησιμοποιούνται άτομα με ικανότητες και γνώσεις που να συμπληρώνουν ο ένας τον άλλο για να επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει η ομάδα να περιλαμβάνει άτομα από διαφορετικά τμήματα και επίπεδα ιεραρχίας ώστε να προκύψει το επιθυμητό μίγμα γνώσεων και εμπειρίας (ετερογενείς ομάδες). Μέσα στην ομάδα όμως όλα τα μέλη πρέπει να θεωρούνται στο ίδιο επίπεδο άσχετα με τις θέσεις στην εταιρεία (Mautner, 2006). Μία έρευνα που έγινε σε 32 ανώτερα στελέχη και προϊστάμενους τμημάτων, αποκάλυψε πως το 84% αυτών προτιμούν τη δημιουργία και χρήση ετερογενών ομάδων παρά ομογενών. Τα στελέχη αυτά πιστεύουν πως οι ετερογενής ομάδες πλεονεκτούν λόγω του συνδυασμού πολλαπλών ιδεών και απόψεων οδηγώντας έτσι σε καινοτόμες και δημιουργικές λύσεις. (Holtzman & Anderberg, 2011). Αυτές οι ομάδες για να είναι ακόμα πιο επιτυχημένες, θα πρέπει να περιλαμβάνουν στους κόλπους τους επίσης πελάτες και προμηθευτές, ιδίως στο στάδιο ανάπτυξης νέων προϊόντων (Eversheim et al., 1997). Με αυτό τον

τρόπο οι εταιρείες μπορούν να εστιάζουν σ' αυτό που ξέρουν να κάνουν καλύτερα και να αφήσουν τους συνεργάτες τους να τους συμπληρώνουν σε περιοχές όπου δεν έχουν τις θεμελιώδης ικανότητες (Holtzman & Anderberg, 2011). Υπάρχουν όμως και κάποια βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν όλοι όσοι συμμετέχουν για να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της ομάδας. Αυτά είναι:

- ✓ Τεχνικές γνώσεις και εμπειρία σχετική με το αντικείμενο
- ✓ Καλά χαρακτηριστικά επικοινωνίας και διαπροσωπικών σχέσεων
- ✓ Υψηλό βαθμό παρότρυνσης για συμμετοχή στην ομάδα
- ✓ Ικανότητες διαχείρισης διαμάχης-διαφωνίας
- ✓ Ικανότητα προσαρμογής σε νέες καταστάσεις
- ✓ Ανάληψη πρωτοβουλιών

Αν και υπάρχουν συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, όπου το προσωπικό ταλέντο είναι και χρήσιμο αλλά και απαραίτητο, οι επιχειρήσεις κατά τη διαδικασία των προσλήψεων πρέπει να εξετάζουν και αν οι υποψήφιοι έχουν την ικανότητα να εργάζονται στο πλαίσιο μιας ομάδας (Ulrich, 2009). Αυτό έρχεται σε συμφωνία με τους LaFasto και Larson (2001), οι οποίοι μέσα από έρευνες ετών καταλήγουν σε έξι παράγοντες που ξεχωρίζουν τα αποτελεσματικά από τα αναποτελεσματικά μέλη των ομάδων, χωρίζοντάς τους σε δύο γκρουπ: Το πρώτο γκρουπ «Εργασιακή Γνώση», αποτελείται από δύο παράγοντες: *εμπειρία* και *ικανότητα επίλυσης προβλημάτων*. Το δεύτερο γκρουπ «Ομαδικότητα» αποτελείται από τέσσερις παράγοντες: *ειλικρίνεια, υποστηρικτικότητα, προσανατολισμός στη δράση* και *προσωπικό στυλ*. Για να μπορέσει όμως ένα μέλος να αποδώσει σωστά, πρέπει να τοποθετηθεί στην κατάλληλη θέση. Τι παθαίνει μια ομάδα όταν ένα ή περισσότερα μέλη της βρίσκονται διαρκώς σε λάθος θέση; Πρώτον, το ηθικό της υπονομεύεται καθώς η ομάδα δεν αποδίδει ανάλογα με τις δυνατότητές της. Κατόπιν επικρατεί δυσαρέσκεια αφού οι άνθρωποι απεχθάνονται να εργάζονται σε τομέα όπου είναι αδύνατοι πιστεύοντας ότι οι πραγματικές τους δυνατότητες παραμένουν ανεκμετάλλευτες. Σύντομα όλοι δείχνουν απροθυμία να συνεργαστούν και η εμπιστοσύνη κλονίζεται. Αντιθέτως η ομάδα μπορεί να εισπράξει εξαιρετικά αποτελέσματα όταν όλα τα μέλη της αναλάβουν το ρόλο που μεγιστοποιεί τις δυνατότητές τους (Maxwell, 2001).

Σημαντικό ρόλο στη μετάδοση και υιοθέτηση των περισσότερων χαρακτηριστικών που αναφέρθηκαν παραπάνω, παίζει ο αρχηγός της ομάδας που μπορεί να είναι κάποιο μεσαίο στέλεχος ή κάποιο μέλος της ομάδας από επιλογή. Ο αρχηγός όμως για να

μπορέσει να εμπνεύσει τα μέλη χρειάζεται να έχει κάποια επιπλέον χαρακτηριστικά όπως (Dyer, 2007):

- ✓ Ξεκάθαρη εικόνα του έργου που καλείται να εκτελέσει η ομάδα
- ✓ Ξεκάθαρους δείκτες μέτρησης της απόδοσης και της προόδου της ομάδας
- ✓ Ικανότητα προγραμματισμού και σχεδίασης έργων
- ✓ Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και διαχείρισης κρίσεων
- ✓ Κατανόηση των διαδικασιών και των αλληλεξαρτήσεων
- ✓ Ικανότητα διαχείρισης της αλλαγής
- ✓ Δυνατότητα εξασφάλισης υποστήριξης και πόρων για την ομάδα

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά μπορούν να αποκτηθούν μέσω της εκπαίδευσης σε συνθήκες αρχηγίας και με την ενδυνάμωση των αρχηγών από την ανώτερη διοίκηση. Από τις αξιολογήσεις 600 περίπου αρχηγών και τις ερωτήσεις σε περίπου 6000 μέλη ομάδας, προκύπτει ότι ένας ικανός αρχηγός πρέπει να: *α) εστιάζει στο στόχο, β) εξασφαλίζει κλίμα συνεργασίας, γ) χτίζει εμπιστοσύνη, δ) επιδεικνύει επαρκής τεχνικές γνώσεις, ε) θέτει προτεραιότητες* και να *στ) διαχειρίζεται την απόδοση* (LaFasto & Larson, 2001).

Εκείνο που παίζει επίσης σημαντικό ρόλο στη σωστή λειτουργία της ομάδας είναι το μέγεθός της. Αυτό βέβαια θα εξαρτηθεί από τη φύση της εργασίας που θα εκτελεστεί και η οποία μας υποδεικνύει ποιες λειτουργίες μπορούν να γίνουν μαζί, αλλά και από τη γενική αρχή ότι οι μικρές ομάδες είναι πιο αποτελεσματικές από τις μεγάλες (Wellins et al. 1991). Μάλιστα σε μια σχετική έρευνα αναφέρεται ότι η ποιότητα και η παραγωγικότητα μειώνονται δραματικά όταν αυξάνονται τα μέλη της ομάδας σε περισσότερα από 12 με 14. Η έρευνα προτείνει ότι οι παραγωγικότερες ομάδες είναι μεταξύ 4-6 και μέχρι 10 άτομα (Katzenbach & Smith, 1993). Η Amazon για παράδειγμα χρησιμοποιεί «two pizza» teams, ομάδες δηλαδή όπου τα άτομα που τις αποτελούν να μπορούν να τραφούν επαρκώς με δύο πίτσες (Dyer, 2007).

***Competencies (Ικανότητες)***

Οι ομάδες για να μπορούν να έχουν διάρκεια στην επιτυχία, πρέπει να έχουν αναπτύξει κάποιες ικανότητες και κάποιους αυτοματισμούς οι οποίοι θα είναι ενσωματωμένοι στις διαδικασίες, ανεξάρτητα από τα εκάστοτε μέλη της ομάδας. Οι διαδικασίες που έχουν αναπτυχθεί, θα είναι τέτοιες που να επιτρέπουν στην ομάδα να:

- ✓ Έχει ξεκάθαρους στόχους και δείκτες μέτρησης ολοκλήρωσης αυτών των στόχων

- ✓ Έχει τυποποιημένες και ξεκάθαρες διαδικασίες εκτέλεσης και καταμερισμού των εργασιών στα μέλη και κατανόηση της συνεισφοράς του καθενός στην ολοκλήρωση του στόχου
- ✓ Λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις
- ✓ Έχει αποτελεσματική επικοινωνία ελεύθερη ροή αναπληροφόρησης
- ✓ Χτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης και δέσμευσης των μελών στην ομάδα και τους στόχους της
- ✓ Επιλύει τις διαμάχες και τις διαφωνίες

Ενώ το πλαίσιο και η σύνθεση θέτουν τις βάσεις για τη σωστή λειτουργία της ομάδας, οι ικανότητες είναι η προπέλα που θα την οδηγήσει σε επίπεδα υψηλής απόδοσης. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει η ομάδα να περάσει από διάφορα στάδια ωρίμανσης στα οποία ο ρόλος του αρχηγού γίνεται από αυστηρά κατευθυντήριος σε ρόλο που βοηθά και συνεισφέρει στις διαδικασίες. Έτσι ενδυναμώνεται η ομάδα, χτίζεται η εμπιστοσύνη και αναλαμβάνονται εποικοδομητικές πρωτοβουλίες που ωθούν την ομάδα πάντα ένα βήμα παρακάτω (Dyer, 2007).

***Change (Αλλαγή)***

Ο τέταρτος παράγοντας αναφέρεται στην αλλαγή και την προσαρμογή της ομάδας σε νέες συνθήκες ώστε να εξασφαλίζεται η διαρκής αποτελεσματικότητά της. Πολλές φορές ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η ομάδα, μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει κάποιους παράγοντες που σχετίζονται με το πλαίσιο, τη σύνθεση και τις ικανότητές της προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος. Χρειάζεται συνεχής παρακολούθηση της απόδοσης, των δυνάμεων και αδυναμιών της ώστε να προβαίνει σε αλλαγές, βελτιωτικές προσθήκες και γενικά ένα σχέδιο δράσης συνεχούς βελτίωσης. Να αναγνωρίζει έγκαιρα τα προβλήματα και τις δυσκολίες και να τα αντιμετωπίζει. Αυτό είναι και το χαρακτηριστικό των ομάδων υψηλής απόδοσης που τις ξεχωρίζει από τις κοινές ομάδες, έχοντας περάσει μια φιλοσοφία στα μέλη της ότι οι αλλαγές είναι απαραίτητες ώστε να ανταποκρίνονται με επιτυχία στις απαιτήσεις ενός δυναμικού και ρευστού περιβάλλοντος (Dyer, 2007). Καμία αλλαγή δεν είναι εύκολη και όλοι οι μεγάλοι οργανισμοί την αποδέχονται δύσκολα. Όπως σωστά το θέτει ο συγγραφέας Warren Bennis: «*…όλοι βλέπουμε και καταλαβαίνουμε την ανάγκη για αλλαγή και ενστικτωδώς την αποφεύγουμε με κάθε κόστος…*» (McNerney, 2006).

***Καλές πρακτικές:***

Στο Πανεπιστήμιο του Westminster χρησιμοποίησαν ένα διαγνωστικό εργαλείο εξωτερικού συμβούλου (Team Performance Diagnostic) για να εξαλείψουν τις δυσλειτουργίες των ομάδων εργασίας του Πανεπιστημίου. Λαμβάνοντας τα αποτελέσματα του TPD, οι ομάδες συναντήθηκαν και αναθεώρησαν τους στόχους τους, τους ρόλους που πρέπει να παίξουν για να πετύχουν αυτούς τους στόχους, ανέπτυξαν μία νέα δήλωση αποστολής και συμφώνησαν πάνω σε νέες αξίες και αρχές. Με τη χρήση του TPD εντόπισαν εύκολα τις προβληματικές περιοχές, τις διόρθωσαν και φάνηκε αμέσως η διαφορά. Είχε μία δραματικά θετική επίδραση στο ηθικό και την απόδοση των μελών των ομάδων οι οποίοι τώρα εργάζονταν για κοινούς στόχους. Πλέον το TPD χρησιμοποιείται σε ετήσια βάση για έλεγχο της απόδοσης και έγκαιρο εντοπισμό θεμάτων που μπορεί να προκύψουν και είναι έτοιμοι να προχωρήσουν σε οποιαδήποτε αλλαγή κριθεί αναγκαία (Pollitt, 2009)

Στη βιβλιογραφία των ομάδων γίνεται ένας διαχωρισμός μεταξύ των κοινών ομάδων και των ομάδων υψηλής απόδοσης (high performance teams). Ο James Eggensperger (2004) σ' ένα άρθρο του που μελετάει τις στρατιωτικές ομάδες των ΗΠΑ, οι οποίες θεωρούνται ότι έχουν το υψηλότερο επίπεδο απόδοσης (ultra-high-performing teams), αναφέρει ότι αυτές οι ομάδες θα πρέπει να ορίζονται ως «μικρά γκρουπ ατόμων που έχουν έναν ειδικό, ασυνήθιστο και δύσκολα επιτεύξιμο στόχο». Στη σύγκριση που επιχειρεί να κάνει ο Eggensperger με τις ομάδες εργασίας των οργανισμών, καταλήγει ότι η μεγαλύτερη διαφορά τους βρίσκεται στο επίπεδο της προσωπικής δέσμευσης που έχουν τα μέλη όχι μόνο προς τη διοίκηση και το στόχο, αλλά και μεταξύ τους, κάτι που ιδιαίτερα αυξημένο στις στρατιωτικές ομάδες. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα έλλειψης δέσμευσης, είναι το παράδειγμα της Enron. Ο Eggensperger στο άρθρο του παραθέτει τον ισχυρισμό του Gladwell (2002), ότι για την κατάρρευση της Enron ευθύνονται και οι ομάδες οι οποίες επίσπευσαν αυτή την κατάρρευση επειδή δεν ήταν δεσμευμένες ως προς τον οργανισμό. Εστίαζαν σε προσωπικό κέρδος και όχι σε μακροπρόθεσμα αποτελέσματα και αδυνατούσαν να προβλέψουν τις μελλοντικές εξελίξεις. Οι Gustafson και Kleiner (1994), υποστηρίζουν ότι υπάρχουν κάποια λίγα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν τις ομάδες υψηλής απόδοσης. Η σύνταξη μπορεί να διαφέρει από έρευνα σε έρευνα, αλλά η ιδέα παραμένει η ίδια. Οι ομάδες αυτές πρέπει να έχουν: *συμμετοχική ηγεσία, μοιρασμένες ευθύνες, ορισμός σκοπού, υψηλή επικοινωνία, εστιασμένο μέλλον, εστιασμένο στόχο, δημιουργικά ταλέντα και γρήγορες αντιδράσεις*.

Σε παρόμοιο μήκος κύματος κινούνται και οι Holtzman και Anderberg, (2011) οι οποίοι από την εργασιακή τους πείρα επίσης, θεωρούν ως παράγοντες επιτυχίας των ομάδων τους παρακάτω:

*Ικανότητες*

Μία αποτελεσματική ομάδα πρέπει να συνδυάζει ανθρώπους που έχουν όλες τις κρίσιμες ικανότητες που απαιτούνται για την επίτευξη του στόχου. Οποιαδήποτε αδυναμία ή έλλειψη ικανότητας, μπορεί να φέρει σε κίνδυνο αυτό το στόχο.

*Κοινοί στόχοι και σταθμά μέτρησης απόδοσης*

Όλα τα μέλη πρέπει να γνωρίζουν κατηγορηματικά και με σαφήνεια τους στόχους της ομάδας. Τί κλήθηκαν να εκτελέσουν, πως και πότε. Διαφορετικά θα κινούνται προς διαφορετικές κατευθύνσεις σπαταλώντας ενέργεια και πόρους. Επίσης αυτοί οι στόχοι θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι για να ξέρει η ομάδα το βαθμό επίτευξής τους αλλά και την αποτελεσματικότητα της ίδιας.

*Δέσμευση σε ένα κοινό στόχο*

Τα μέλη δεν αρκεί απλά να καταλάβουν το στόχο αλλά και να δεσμευτούν προς αυτόν. Η κατανόηση χρειάζεται για να ξέρουν προς τα πού να κινηθούν αλλά η δέσμευση παροτρύνει τα μέλη να δουλεύουν και να συνεχίσουν να δουλεύουν όταν δυσκολέψουν τα πράγματα. Θα πρέπει να αισθάνονται ότι η προσπάθεια τους αφορά όλους και τον καθένα ξεχωριστά σαν να πρόκειται για προσωπικό στόχο, για προσωπικό στοίχημα.

*Όλα τα μέλη συνεισφέρουν και όλα επωφελούνται*

Συνέπεια της δέσμευσης είναι όλα τα μέλη να συνεισφέρουν ισόποσα στην ομάδα όσο αυτό είναι δυνατόν, σαν μια ομάδα κωπηλασίας όπου όλοι πρέπει να καταβάλουν την ίδια προσπάθεια. Αν κάποιος αδυνατεί, τότε κάποιος άλλος πρέπει να προσπαθήσει περισσότερο αυξάνοντας την κόπωση και μειώνοντας την αποτελεσματικότητα.

*Περιβάλλον υποστήριξης*

Σαφώς και πρέπει οι προσπάθειες της ομάδας να τύχουν της πλήρους υποστήριξης της διοίκησης σε όλα τα επίπεδα που περιλαμβάνουν κουλτούρα, δομές, συστήματα και πόρους. Διαφορετικά κάθε προσπάθεια είναι καταδικασμένη να αποτύχει.

*Σημασία της ευθυγράμμισης*

Όλα τα πλάνα, τα σχέδια, οι ενέργειες και οι ανταμοιβές θα πρέπει να είναι πλήρως ευθυγραμμισμένα με την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού. Άλλωστε αυτός είναι και ο λόγος της δημιουργίας των ομάδων. Να βοηθήσουν τον οργανισμό να πετύχει τον απώτερο σκοπό του.

Για να μπορέσει μία ομάδα να μεγιστοποιήσει την απόδοσή της, πρέπει να γνωρίζει και να εκμεταλλεύεται τις δυνάμεις της καθώς και να ξεπερνά τις αδυναμίες της. Συνεχής βελτίωση, καινοτομία και ενσωμάτωση της ποιότητας σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα, είναι απαραίτητα για την επιτυχία των ομάδων (Smialek, 1998).

### 1.5. Όραμα, Αξίες, Αποστολή

Είδαμε σε προηγούμενη παράγραφο για τις παγίδες που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν οι managers κατά την δημιουργία μιας ομάδας. Τονίσαμε την αναγκαιότητα για ξεκάθαρο σχέδιο δράσης και ξεκάθαρους στόχους. Το σχέδιο δράσης όμως και οι στόχοι

πηγάζουν απ' το όραμα, τις αξίες και την αποστολή της ομάδας. Σίγουρα η ομάδα λειτουργεί στα πλαίσια του οράματος του οργανισμού στον οποίο ανήκει. Πρέπει όμως να έχει και το δικό της όραμα και αξίες που θα αποτελέσουν τη βάση και τον κινητήριο μοχλό που θα την οδηγήσει στη σωστή κατεύθυνση (Holpp, 1999). Το σπουδαίο όραμα προηγείται κάθε σπουδαίου επιτεύγματος. Μια ομάδα χωρίς όραμα είναι, στη χειρότερη περίπτωση, μια ομάδα χωρίς σκοπό. Αντίθετα, μια ομάδα που διαθέτει ισχυρό όραμα αποκτά προσήλωση στο στόχο, ενέργεια και αυτοπεποίθηση. Ξέρει που πηγαίνει και γιατί κατευθύνεται εκεί (Maxwell, 2001). Για να πετύχεις υπεύθυνη και αξιόπιστη λήψη αποφάσεων στα χαμηλότερα δυνατά στρώματα ενός οργανισμού, πρέπει όλοι να καταλάβουν το όραμα του οργανισμού και τις αξίες του (Wellins et al. 1991). Το όραμα αυτό θα πρέπει να μεταδίδει κεντρικές αξίες όπως Ποιότητα, Ικανοποίηση Πελάτη, Αριστεία, Συμμετοχή, Ομαδικότητα, Ασφάλεια και Ενδυνάμωση. Δεν χρειάζεται να είναι πάντα ρεαλιστικό, αρκεί να είναι ξεκάθαρο, σύντομο και να εμπνέει (Holpp, 1999). Αν μάλιστα οι managers το επικοινωνήσουν σωστά και με συνέπεια, τότε θα αποτελέσει ένα ισχυρό κίνητρο για τα μέλη της ομάδας και θα ισχυροποιήσει τους δεσμούς τους. Αντιθέτως με το όραμα, η αποστολή πρέπει να είναι ρεαλιστική και εφικτή και να δηλώνει ποια είναι η δουλειά που πρέπει να κάνει η ομάδα και τι περιμένουμε από αυτήν. Είναι κάτι σαν περιγραφή θέσης και αποτελεί το όχημα που θα φτάσει την ομάδα στην υλοποίηση του οράματος.

Οι Scholtes et al. (1996) χρησιμοποιούν ένα μοντέλο ευθυγράμμισης το οποίο μας δείχνει πως το όραμα και οι αξίες του οργανισμού μεταφράζονται σε επίπεδο ομάδας και ατομικό επίπεδο.

**Πίνακας 3: Μοντέλο ευθυγράμμισης**

| | **Οργανισμός** | **Ομάδα** | **Άτομα** |
|---|---|---|---|
| **Σκοπός (γιατί, τι)** | Αποστολή | Στόχοι | Ρόλοι και ευθύνες |
| **Συνεργασία (με ποιόν)** | Όραμα και αξίες | Κανόνες και επικοινωνία | Διαπροσωπικές ικανότητες |
| **Διαδικασία (πως)** | Συστήματα Διοίκησης | Μέθοδοι και βήματα | Ικανότητες σχεδιασμού |

Πηγή: 1996 Scholtes et al.

Ο σκοπός είναι ο λόγος για τον οποίο γίνεται όλη η δουλειά. Σε επίπεδο οργανισμού αυτό είναι η αποστολή του. Για την ομάδα είναι οι στόχοι που θα θέσει, ενώ για το κάθε μέλος χωριστά είναι ο ρόλος που θα έχει και οι ευθύνες του. Επομένως για να υπάρχει ισορροπία θα πρέπει οι στόχοι της ομάδας να ευθυγραμμίζονται με την αποστολή του οργανισμού και ο ρόλος του ατόμου να ευθυγραμμίζεται και με τους στόχους της ομάδας και με την αποστολή του οργανισμού. Αντίστοιχα το πνεύμα της συνεργασίας είναι θέμα κουλτούρας και περιγράφεται στο όραμα και τις αξίες ενός οργανισμού. Η ομάδα έχει κανόνες για το πώς θα δουλεύουν μεταξύ τους και έχει ανοίξει τα κανάλια επικοινωνίας προς όλες τις κατευθύνσεις. Τα μέλη για να ανταποκριθούν πρέπει να έχουν διαπροσωπικές ικανότητες. Το νόημα αυτού του μοντέλου είναι ότι αν αλλάξεις μία παράμετρο, θα πρέπει να αλλάξεις ανάλογα και τις άλλες που αντιστοιχούν στην ίδια γραμμή. Για παράδειγμα, αν αλλάξεις την αποστολή του οργανισμού, πρέπει να προσαρμόσεις ανάλογα τους στόχους της ομάδας και τους ρόλους των μελών της.

***Καλές πρακτικές:***
Τον Ιούλιο του 1993, ο νέος CEO της Shell Oil Co. Phil Carroll, άλλαξε τους κανόνες του παιχνιδιού. Ο Carroll ανακοίνωσε απλά ότι η Shell θα γινόταν πρωτοπόρος εταιρεία στο χώρο της και αυτό θα επιτυγχάνονταν μέσω της ομαδικότητας. Αποστολή, όραμα και αξίες, καθορίστηκαν από διατμηματικές ομάδες εργαζομένων και αυτά μεταδόθηκαν και στις οχτώ εγκαταστάσεις της Shell ανά τον κόσμο. Όλοι οι στόχοι της ήταν υψηλοί, αλλά η μία θεμελιώδης της αξία «πίστη στον άνθρωπο», μεταμόρφωσε τον τρόπο που εταιρεία έκανε τις δουλειές της όπως λένε οι άνθρωποί της. Με τη θέσπιση των αυτόνομων ομάδων για την επίτευξη των ποιοτικών της στόχων, ο οργανισμός άρχισε να από-στρωματοποιείται σε θέματα ευθυνών. «Η ηγεσία μοιράζεται ανάμεσα στα μέλη, κάτι δημιουργεί συνεκτικότητα μέσα στην ομάδα και κάθε εργαζόμενος λαμβάνει αυτοϊκανοποίηση απ' τη δουλειά του», εξηγεί ο Ed Lagucki διευθυντής της Οργανωσιακής Σχεδίασης της Shell. Οι ομάδες στο συγκεκριμένο τμήμα, επανασχεδιάσανε τα πάντα από τεχνικές διαδικασίες μέχρι κοινωνικά συστήματα. Κατάφεραν με αυτή την πρωτοβουλία και στα οχτώ εργοστάσια να κάνουν περισσότερα με λιγότερους ανθρώπους απελευθερώνοντας τους εργαζόμενους. Μείωσαν τα κόστη, βελτίωσαν τις λειτουργικές διαδικασίες και κινήθηκαν γρηγορότερα στην αγορά. Εν ολίγοις, πρόκειται για μια αλλαγή κουλτούρας (Pennington, 1996).

### 1.6. Στάδια ανάπτυξης

Οι ομάδες μετά την δημιουργία τους αποκτούν μια δυναμική. Εξελίσσονται μέσα από διάφορα στάδια ανάπτυξης και προοδευτικά γίνονται όλο και πιο ικανές στο να διαχειρίζονται καταστάσεις και να μπορούν να λειτουργούν αυτόνομα. Ο Holpp ξεχωρίζει τέσσερις φάσεις στη διαδικασία ανάπτυξης των ομάδων:

1. **Forming**. Είναι ο «μήνας του μέλιτος» για την ομάδα. Επικρατεί συνήθως ενθουσιασμός, ανυπομονησία

και μια αίσθηση δύναμης. Τα μέλη εξοικειώνονται μεταξύ τους και δεν υπάρχει μεγάλη παραγωγικότητα. Θέλει προσεχτικούς χειρισμούς για αποφυγή λαθών που θα προκαλέσουν αποθάρρυνση

2. **Storming**. Είναι η επόμενη φάση όπου αρχίζουν και διαφαίνονται οι διαφορές των προσωπικοτήτων, οι απόψεις και οι χαρακτήρες αντικρούονται και η απογοήτευση ελλοχεύει. Εδώ οι ιδέες αναθεωρούνται, τα σχέδια επανεξετάζονται και δίνονται νέες κατευθύνσεις.
3. **Norming**. Γίνεται η μετάβαση στην πραγματικότητα. Οι κανόνες και οι νόρμες γίνονται αποδεκτοί και εμπεδώνονται απ' όλους. Τα μέλη γνωρίζουν και καταλαβαίνουν ο ένας τον άλλο και η παραγωγικότητα είναι αρκετά καλή. Εδώ φαίνονται τα πραγματικά δυνατά και αδύναμα σημεία της ομάδας και σχηματίζεται μια ρουτίνα.
4. **Performing**. Η «φάση της συνέργειας». Η ομάδα ωριμάζει πλέον και αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς. Είναι μια μηχανή που μαθαίνει και προσαρμόζεται, οι σχέσεις είναι ξεκάθαρες και υπάρχει πλήρη συναίνεση ενώ η ομάδα μπορεί να πετύχει σημαντικά αποτελέσματα.

Αυτό είναι ένα δημοφιλές και διαχρονικό μοντέλο που ξεκινάει απ' τον Tuckman (1965) ενώ έχει γίνει η βάση για περισσότερο πολύπλοκα μοντέλα στη συνέχεια ( Ito & Brotheridge, 2008). Σε κάθε φάση γίνονται διαφορετικά πράγματα και ανακύπτουν διαφορετικά προβλήματα. Παραδείγματα τέτοιων προβλημάτων μπορεί να είναι οι υπερβολικές προσδοκίες-φιλοδοξίες, διαφορετικά στυλ εργασίας, εστίαση στα αποτελέσματα και όχι στις διαδικασίες, αψιμαχίες μεταξύ των μελών, αμφισβήτηση του αρχηγού και προβλήματα επικοινωνίας. Η γνώση των σταδίων ανάπτυξης, βοηθάει τους αρχηγούς των ομάδων να είναι προετοιμασμένοι για τα προβλήματα, τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που προκύπτουν κάθε φορά και να βοηθούν τις ομάδες να τις διαχειρίζονται ανάλογα. Το συγκεκριμένο μοντέλο έχει υποστεί σε έρευνα και ανάλυση από τους Ito και Brotheridge (2008) για να διαπιστωθεί η συνέχεια των σταδίων. Από την έρευνα προέκυψε ότι το μοντέλο είναι «γραμμικό» και για να πάμε στο επόμενο στάδιο πρέπει πρώτα να ολοκληρωθεί το προηγούμενο και σε κάθε επόμενο στάδιο συναντάμε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Το κάθε βήμα επηρεάζει το επόμενό του αλλά και άλλα βήματα που βρίσκονται μακρύτερα στο μοντέλο. Μάλιστα αυτή η επιρροή είναι ισχυρότερη στα πρώτα στάδια ανάπτυξης ( Ito & Brotheridge, 2008). Αυτό πρακτικά σημαίνει τρία πράγματα: α) μας δείχνει πόσο σημαντικό είναι *να τεθούν οι σωστές βάσεις* στην ομάδα που γίνεται στο πρώτο στάδιο, β) για να προχωρήσεις στο επόμενο στάδιο πρέπει να *έχεις λύσει όλα τα θέματα* που σε απασχολούν στο παρών

στάδιο και γ) *δεν μπορείς να παραλείψεις* ή να παρακάμψεις κανένα στάδιο και να συνεχίσεις να αναπτύσσεσαι σαν ομάδα.

## 1.7. Λειτουργία των ομάδων

### 1.7.1. Διακριτοί ρόλοι

Μία από τις θεμελιώδης ικανότητες της ομάδας, είναι η ικανότητά της να διεξάγει σωστές και εποικοδομητικές συναντήσεις. Στις συναντήσεις «δοκιμάζεται» όλη η ομάδα, οι αρχές και οι αξίες της και λαμβάνονται όλες οι σημαντικές αποφάσεις. Την ομαλότητα τέτοιων συναντήσεων εγγυάται η τήρηση των κανόνων που πρέπει να έχουν θεσπιστεί και που πλαισιώνουν όλη τη διαδικασία. Οι κανόνες αυτοί θα πρέπει να τυγχάνουν της αποδοχής όλων των μελών και να είναι τέτοιοι που να προτρέπουν τα μέλη να μοιράζονται γνώση και ιδέες, να ακούνε, να συμβιβάζονται και να αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους.

Εκτός απ' τους κανόνες υπάρχουν και συγκεκριμένοι ρόλοι στην ομάδα οι οποίοι ενεργοποιούνται σε κάθε συνάντηση ώστε να υπάρχει μία συνοχή και να μοιράζονται οι ευθύνες μεταξύ των μελών. Οι πιο σταθεροί ρόλοι είναι (Holpp, 1999):

***Meeting Leader***

Ο αρχηγός είναι υπεύθυνος για τον προγραμματισμό της συνάντησης, της ατζέντας που θα συζητηθεί και την ενημέρωση όλων των μελών γι' αυτήν, να κανονίσει για τον κατάλληλο χώρο και εξοπλισμό της συνάντησης. Κατά τη διάρκειά της είναι υπεύθυνος για την πιστή τήρηση της ατζέντας, τον καταμερισμό των εργασιών μεταξύ των μελών και εξασφαλίζει την τήρηση και συνέχεια των συμφωνιών που επιτεύχθηκαν.

***Facilitator***

Συντονίζει τις ομιλίες και ευθύνεται για την ομαλή διεξαγωγή της συνάντησης. Αυτό βοηθάει τον αρχηγό να εστιάζει περισσότερο σ' αυτά που συμβαίνουν πριν και μετά τη συνάντηση. Προσέχει να τηρούνται οι κανόνες συμπεριφοράς και μπορεί να παίξει και μεσολαβητικό ρόλο.

***Scribe***

Ο γραμματέας καταγράφει όλες τις ιδέες, τις προτάσεις, τις ερωτήσεις και όλα τα δεδομένα σε κάποιο πίνακα που να είναι εμφανές σε όλους για να υπάρχει μια συνολική εικόνα των θεμάτων που συζητούνται.

***Note-taker***

Καταγράφει με περισσότερες λεπτομέρειες τις εισηγήσεις αλλά και τις αποφάσεις που λαμβάνονται. Μπορεί να καταγράψει ποια θέματα θίχτηκαν και από ποιους, όπως και τι ενέργειες θα γίνουν και πως μοιράζονται αυτές στα μέλη. Οι σημειώσεις του θα

μετατραπούν μετά τη συνάντηση σε ολοκληρωμένη αναφορά που θα μοιραστεί σε όλα τα μέλη.

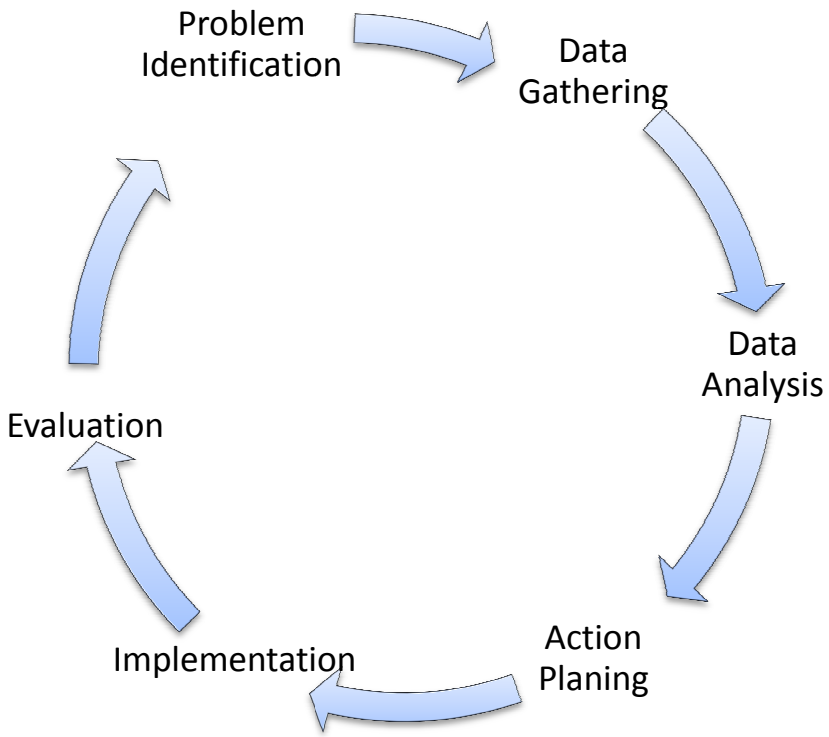
Αυτοί οι ρόλοι είναι οι ελάχιστοι κατά τον Holpp που πρέπει να τηρούνται κατά τις συναντήσεις. Χρειάζεται όμως να εναλλάσσονται μεταξύ των μελών σε τακτική βάση ανάλογα με τις αποφάσεις της ομάδας. Αυτό βοηθάει στο να γίνονται τα μέλη πιο ενεργά, να αναλαμβάνουν ευθύνες, να ξετυλίξουν τα προσόντα τους και να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους. Παρά την υποχρέωση των μελών για τήρηση των κανόνων, μπορεί να συνεχίσουν να υπάρχουν προβλήματα συμπεριφοράς κατά τη διάρκεια των συναντήσεων. Είναι αλήθεια ότι στα meetings η έμπνευση επιβραδύνεται, ο αυθορμητισμός αποθαρρύνεται και είναι συχνό το φαινόμενο, τα άτομα που συμμετέχουν να αφιερώνουν την περισσότερη ενέργειά τους για τη διατήρηση της καλής τους εικόνας, βάζοντας στην άκρη το καλό της ομάδας και του οργανισμού στο σύνολό του (Κωνσταντινίδου, 2011). Είναι ευθύνη του αρχηγού να αναγνωρίζει τα σημάδια κάποιων προβληματικών συμπεριφορών, να αναζητά την πηγή των προβλημάτων και να αναθεωρεί τους κανόνες ή να δημιουργεί νέες νόρμες αν κρίνεται απαραίτητο (Holpp, 1999). Επίσης μπορεί να χρησιμοποιήσει την εναλλαγή των ρόλων καθώς η ανάληψη ευθυνών από κάποιο προβληματικό μέλος, μπορεί να οδηγήσει σε πιο υπεύθυνες συμπεριφορές.

### 1.7.2. Τεχνικές επίλυσης προβλημάτων

Εξίσου σημαντική με το να διεξάγει ομαλές συναντήσεις, είναι και η ικανότητα της ομάδας να επιλύει τα προβλήματα που παρουσιάζονται. Όλες οι επιχειρήσεις έχουν προβλήματα και οι καλύτερες είναι εκείνες που βρίσκονται συνεχώς σ’ ένα τρόπο λειτουργίας επίλυσης προβλημάτων (Mautner, 2006). Προς αυτό το σκοπό υπάρχουν πολλά μοντέλα και τεχνικές επίλυσης προβλημάτων με τα περισσότερα να βασίζονται στο τρίπτυχο: α) αναγνώριση του προβλήματος, β) εντοπισμός των αιτιών, γ) εξεύρεση λύσεων. Ένα τέτοιο μοντέλο επίλυσης προβλημάτων που βασίζεται σ’ αυτή τη φιλοσοφία προτείνουν οι Gibb and Dyer (2007). Είναι μια κυκλική διαδικασία που την ονομάζουν “*Team-Building Cycle*”, η οποία ενεργοποιείται όταν κάποιος *εντοπίσει ένα ή περισσότερα προβλήματα*. Τότε θα πρέπει η ομάδα να *συγκεντρώσει δεδομένα* για να αποφανθεί στις ρίζες του προβλήματος και τι το προκαλεί. Η συγκέντρωση των δεδομένων μπορεί να γίνει είτε με έρευνα, ή με συνεντεύξεις στα μέλη, ή με ανοιχτή συζήτηση εντός της ομάδας. Στη συνέχεια τα δεδομένα αυτά *αναλύονται* για να φτάσουμε σε διάγνωση του προβλήματος και των αιτιών που το προκαλούν. Εδώ θα πρέπει να γίνει κατηγοριοποίηση των προτεραιοτήτων. Σε ποια θέματα μπορεί να

δουλέψει η ομάδα, ποια είναι εκτός δικαιοδοσίας ομάδας και ποια δεν μπορούν να αλλάξουν και πρέπει να μάθουμε να ζούμε με αυτά. Μετά τη διάγνωση η ομάδα κάνει τον *κατάλληλο σχεδιασμό* για τις λύσεις των προβλημάτων και γίνεται ανάθεση των ενεργειών. Τα σχέδια αυτά μπαίνουν σε *εφαρμογή* και τα αποτελέσματα *αξιολογούνται* με ειλικρίνεια (Διάγραμμα 4).

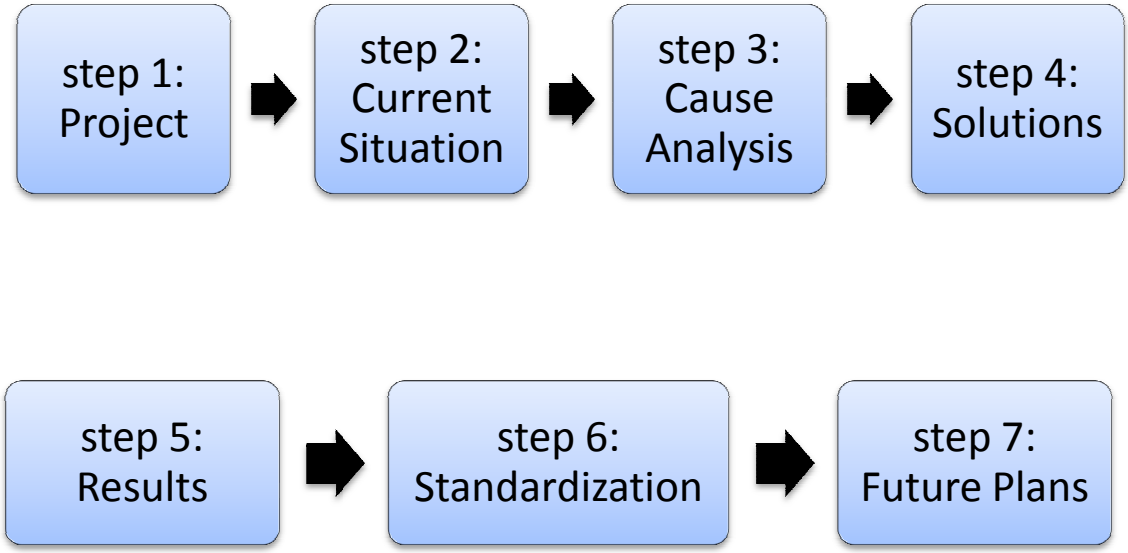
**Διάγραμμα 4: The Team-Building Cycle**




Πηγή: 2007 William G., Gibb and Jeffrey H. Dyer

Αυτή την άποψη φαίνονται να συμμερίζονται και οι Scholtes et al. (1996) οι οποίοι ισχυρίζονται ότι η λήψη αποφάσεων από τις ομάδες για επίλυση προβλημάτων και βελτίωση διαδικασιών, πρέπει να βασίζεται στη συλλογή δεδομένων και όχι στη διαίσθηση, να αναζητούν τις ρίζες του προβλήματος και όχι να αντιδρούν στα επιφανειακά συμπτώματα. Αυτή είναι η «Επιστημονική Προσέγγιση (Scientific Approach)». Μάλιστα προτείνουν μια σειρά από τρόπους συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων. Έχοντας ως άξονα την επιστημονική προσέγγιση, δημιούργησαν ένα δικό τους μοντέλο επίλυσης προβλημάτων το οποίο περιλαμβάνει συλλογή στοιχείων και έλεγχο θεωριών και μοιάζει αρκετά στο "*Team-Building Cycle*". Αποτελείται από εφτά βήματα γι' αυτό και ονομάζεται "The Joiner 7 Step Method".

**Διάγραμμα 5: The Joiner 7 Step Method**




Πηγή: 1996 Scholtes et al.

*Step 1: Project*. Τι πρόβλημα ή ευκαιρία παρουσιάζεται. Γιατί είναι σημαντική η επίλυσή του και πόση πρόοδο ή βελτίωση αναμένεται. Προκύπτει μια δήλωση της αναμενόμενης βελτίωσης και πως αυτή θα μετρηθεί.

*Step 2: Current Situation*. Συλλογή πληροφοριών για την παρούσα κατάσταση. Τι γινόταν μέχρι τώρα. Προκύπτει μια εστιασμένη δήλωση προβλήματος.

*Step 3: Cause Analysis*. Αναγνώριση των αιτιών και επιβεβαίωσή τους με τα δεδομένα που συλλέχτηκαν. Προκύπτει μια δοκιμασμένη και ελεγμένη θεωρία.

*Step 4: Solutions*. Ανάπτυξη, δοκιμή και εφαρμογή λύσεων σε περιορισμένη αρχικά κλίμακα. Προκύπτει ένα σχέδιο δράσης που θα εξαλείψει τις αιτίες του βήματος 3.

*Step 5: Results*. Χρήση δεδομένων για έλεγχο και αξιολόγηση της λύσης και του σχεδίου δράσης. Προκύπτουν νέα δεδομένα που μας δείχνουν κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι και ακολουθήθηκε το σχέδιο.

*Step 6: Standardization*. Εφαρμόζουμε τη λύση ή τη διαδικασία που προέκυψε σε όλο τον οργανισμό. Προκύπτει καταγραφή και τυποποίηση της νέας μεθόδου και εκπαίδευση πάνω σ' αυτήν.

*Step 7: Future Plans*. Προοπτικές για μελλοντικές βελτιώσεις με σημείο αναφοράς τα συμπεράσματα από την προσπάθεια που έγινε. Προκύπτει πλήρη αναφορά αποτελεσμάτων μαθημάτων και προτάσεων.

Αυτά και κάποια παρόμοια μοντέλα όμως πολλές φορές αποδεικνύονται αρκετά πολύπλοκα για ορισμένες καταστάσεις. Υπάρχουν φορές όπου η ομάδα χρειάζεται να δουλέψει γρήγορα και αποτελεσματικά, να κάνει σύντομες αναλύσεις και να πάρει

γρήγορες αποφάσεις. Για τέτοιες περιπτώσεις και όχι μόνο, ο Holpp προτείνει μία πρακτική διαδικασία με την οποία η ομάδα μπορεί να προσεγγίσει τα προβλήματα συστηματικά και να εμπλέξει όλα τα μέλη στην ανάπτυξη σχεδίων δράσης σε ελάχιστο χρόνο. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται **S.T.O.P** με τα ακρωνύμια να σημαίνουν τα εξής:

**S**ituation. Αναγνώριση του προβλήματος καθώς και πότε, που και πόσο συχνά συμβαίνει. Επίσης εντοπίζουμε και τις πιθανές αιτίες. Αυτό γίνεται με το brainstorming όπου η ομάδα αν είναι μικρή ή γκρουπ των 5-8 ατόμων, συνδυάζουν τις γνώσεις τους και αξιολογούν την κατάσταση.

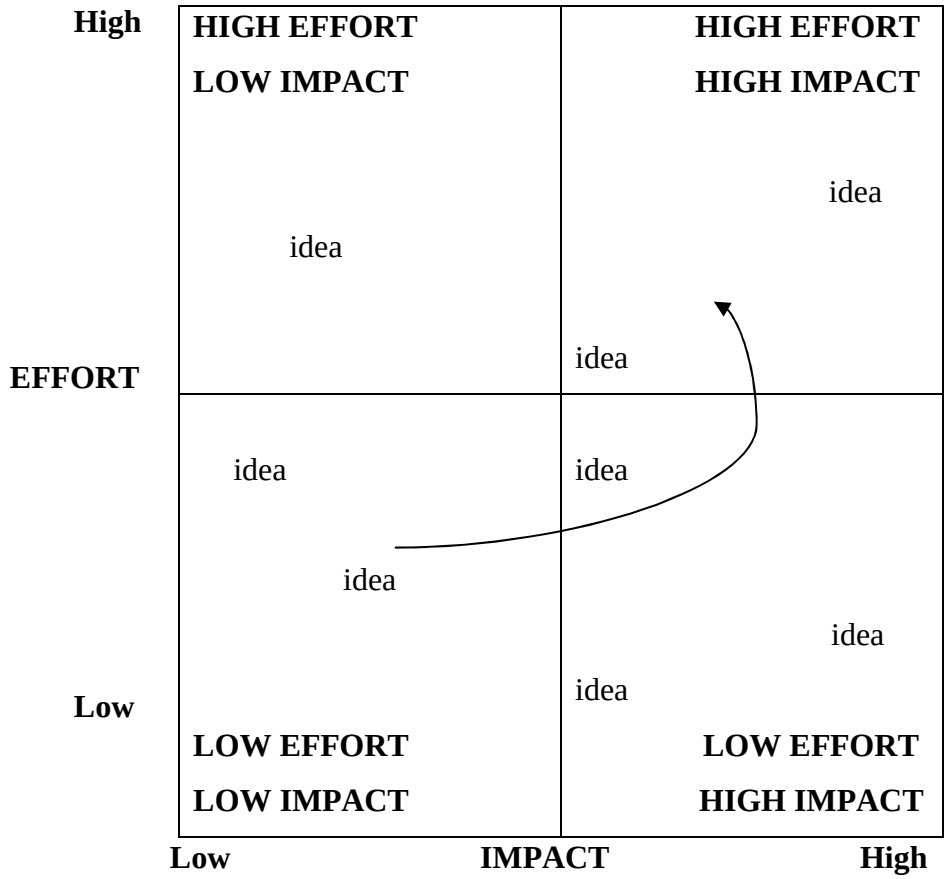
**T**arget. Περιγράφει ποια θα είναι η διαδικασία αν ξαφνικά λυνόταν το πρόβλημα. Στην ουσία περιγράφει τι αποτελέσματα περιμένουμε από τις λύσεις. Θέτουμε ένα στόχο που βασίζεται στην επίλυση του προβλήματος, ο οποίος πρέπει να είναι συγκεκριμένος και αν είναι δυνατόν, μετρήσιμος.

**O**ption. Σ’ αυτή τη φάση προτείνουμε λύσεις στο πρόβλημα που εντοπίσαμε στην πρώτη φάση και που να ανταποκρίνονται και να μπορούν να υλοποιήσουν το στόχο που θέσαμε στη δεύτερη φάση. Αυτό γίνεται πάλι μέσω του brainstorming.

**P**lan. Εδώ κατηγοριοποιούμε τις προτάσεις σύμφωνα με την προσπάθεια που πρέπει να καταβληθεί για την εφαρμογή τους και την συνολική επίδραση που θα έχουν στον οργανισμό σε όρους κόστους, χρόνου και προσπάθειας.

Για την κατηγοριοποίηση των προτάσεων ο Holpp προτείνει ένα matrix ως ένα γράφημα που δείχνει το βαθμό της προσπάθειας που πρέπει να καταβληθεί και την συνολική επίδραση που έχει η κάθε λύση. Επάνω σ’ αυτό τοποθετούμε όλες τις πιθανές λύσεις και επιλέγουμε. Συνήθως προκρίνονται εκείνες που χρειάζονται λιγότερο κόπο και έχουν μεγαλύτερη επίδραση (Διάγραμμα 6).

**Διάγραμμα 6: Effort-impact matrix**




Πηγή: 1999 Lawrence Holpp

Στη συνέχεια για την εφαρμογή των λύσεων πρέπει να αναπτυχθεί ένα σχέδιο δράσης που θα περιλαμβάνει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν, ποιοι είναι υπεύθυνοι για την υλοποίησή τους και σε τι χρονικό ορίζοντα. Οι διαδικασίες και τα αποτελέσματα να ελέγχονται σε τακτική βάση.

Τα παραπάνω μοντέλα χρησιμοποιούνται όλα στην περίπτωση που θέλουμε να επιλύσουμε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα που παρουσιάζεται. Τι γίνεται όμως όταν απλά ψάχνουμε να βελτιώσουμε την καθημερινή μας εργασία; Όταν θέλουμε να βελτιώνουμε συνεχώς τις διαδικασίες μας ώστε να γίνονται πιο αποτελεσματικές; Η βελτίωση αυτή των διαδικασιών θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί ως ένα πρόβλημα προς επίλυση και να ενταχθεί σε κάποιο από τα παραπάνω μοντέλα.

Όποια διαδικασία τελικά και να προτιμήσουν οι ομάδες, υπάρχουν εφτά συστατικά που πρέπει να εμπεριέχονται σε κάθε βήμα. Είναι κάποιες γενικές συμβουλές που πρέπει να ακολουθούν και κάνουν το δρόμο προς την επίλυση προβλημάτων και συνεχή βελτίωση, πιο ευκολοδιάβατο (Scholtes et al. 1996):

α) Διατήρηση των *καναλιών επικοινωνίας* ανοιχτών προς όλες τις πλευρές, εντός και εκτός ομάδας

β) Σύνδεση με τις προτεραιότητες και τους *στόχους του οργανισμού*

γ) Φτάνουμε μόνο *μέχρι εκεί που μπορούμε*. Αργά και σταθερά βήματα

δ) Λύση των *άμεσων προβλημάτων*. Δεν αφήνουμε τα προβλήματα να συσσωρευτούν. Αυτά που μπορούμε να λύσουμε εύκολα, τα λύνουμε αμέσως

ε) *Ψάχνουμε την πηγή*. Όταν παρουσιάζεται ένα πρόβλημα πάμε προς τα πίσω να εντοπίσουμε την προέλευσή του

στ) *Καταγράφουμε* τα προβλήματα και τις λύσεις για να υπάρχει ιστορικό

ζ) *Παρακολουθούμε* τις αλλαγές, *δημοσιοποιούμε* τις λύσεις και δεν διστάζουμε να *γιορτάζουμε* τις επιτυχίες.

### 1.7.3. Διαχείριση συγκρούσεων

Όλες οι ομάδες είναι εν δυνάμει δυσλειτουργικές γιατί αποτελούνται από ανθρώπους που δεν είναι τέλειοι και είναι επιρρεπής στα λάθη (Lencioni, 2002). Ένα από τα πιο κοινά και συνήθη προβλήματα που ενδέχεται να αντιμετωπίσει μια ομάδα είναι η παρουσία συγκρούσεων και διαμάχης μέσα στους κόλπους της. Αυτές μπορεί να συμβούν είτε ανάμεσα στα μέλη είτε ανάμεσα στον αρχηγό με κάποιο μέλος ή μέλη. Σε κάθε ομάδα η διαφορετικότητα των απόψεων είναι υγιείς, επωφελής και απαραίτητη. Η ενθάρρυνση των διαφωνιών μπορεί να ωθήσει σε πιο δημιουργικές στρατηγικές και να ανοίξει νέους ορίζοντες και νέες δυνατότητες. Αρκεί να εκφράζονται και να επιλύονται ανοιχτά. Σε διαφορετική περίπτωση μπορεί να αποτελέσουν μία καταστροφική δύναμη (Guttman, 2005). Πριν περάσουμε στους τρόπους αντιμετώπισης αυτών των συγκρούσεων απ' όπου και αν προέρχονται, πρέπει να βρούμε από πού πηγάζουν. Σύμφωνα με τους Dyer το κυριότερο πρόβλημα για την σύγκρουση των προσωπικοτήτων, είναι η αθέτηση των προσδοκιών. Κάθε άτομο έρχεται σε μια ομάδα με ένα σετ προσδοκιών για τον εαυτό του, τον αρχηγό και τα άλλα μέλη της ομάδας. Οποτεδήποτε η συμπεριφορά ενός ατόμου «παραβιάζει» αυτές τις προσδοκίες τότε δημιουργούνται αρνητικές αντιδράσεις. Ο κύκλος της αθέτησης των προσδοκιών θα συνεχίζεται όσο αυτές δεν ξεκαθαρίζονται και δεν συζητούνται. Οι προσδοκίες στηρίζονται σε τρία σημεία: *τι* πρέπει να γίνει, *πότε* θα γίνει και *πως* θα γίνει. Ενώ το *τι* είναι λίγο-πολύ ξεκάθαρο αφού πρόκειται για τα καθήκοντα του καθενός μέσα στην ομάδα, η αθέτηση συνήθως συμβαίνει στο *πότε* και *πως* (Dyer, 2007). Επιπλέον, όλοι οι άνθρωποι κατά την ένταξή τους σε κάποια ομάδα έχουν κάποιες κρυφές ανησυχίες. Αν δεν προσεχτούν, θα βρεθούν κάποια στιγμή στο δρόμο της ομάδας και θα δυσκολέψουν

σημαντικά το έργο της. Αυτές οι ανησυχίες τις περισσότερες φορές δεν ομολογούνται, αλλά είναι κοινές σε όλους μας και πρέπει να είμαστε σε θέση να τις αναγνωρίσουμε. Έχουν να κάνουν με την *ταυτότητα του ατόμου μέσα στην ομάδα, τις σχέσεις μεταξύ των μελών* όπως, το αν θα τα πάνε καλά, αν θα είναι φιλικές ή τυπικές και τέλος την *ταύτιση με το τμήμα που ήδη εργάζονται* και τον προβληματισμό τους μήπως η αφοσίωση στην ομάδα κλονίσει την αφοσίωση στους συναδέλφους του τμήματος που ανήκουν (Scholtes et al. 1996). Η ανθρώπινη φύση και η διαφορετικότητα των χαρακτήρων είναι η αιτία για τη δημιουργία πέντε δυσλειτουργιών στην ομάδα σύμφωνα με τον Patrick Lencioni (2002): *α) έλλειψη εμπιστοσύνης, β) ο φόβος της αντιπαράθεσης, γ) έλλειψη δέσμευσης* στο έργο της ομάδας, *δ) αποφυγή επίρριψης ευθυνών,* όπου τα μέλη αποφεύγουν να καταστήσουν κάποιον υπεύθυνο για κάτι, για να μην διακινδυνέψουν τις σχέσεις τους και *ε) αδιαφορία για τα ομαδικά αποτελέσματα* και εστίαση στα ατομικά. Επειδή λοιπόν αυτά οδηγούν σε παρεξηγήσεις και διαμάχες, η ομάδα οφείλει να τα διαγνώσει, να τα κατανοήσει, να τα συζητήσει, και να τα επιλύσει.

Για τη διαχείριση αυτού του ζητήματος, οι Dyer προτείνουν ένα μοντέλο που ονομάζεται «ξεκαθάρισμα ρόλων». Σύμφωνα με αυτό, το κάθε μέλος χωριστά απευθύνεται στην ομάδα και:

- ✓ Περιγράφει τις προσδοκίες για τον εαυτό του στους τρεις πυλώνες που αναφέραμε προηγουμένως. Δηλαδή, τι πιστεύει ότι πρέπει να κάνει, πως θα το κάνει και πότε.
- ✓ Τα άλλα μέλη του λένε τι περιμένουν από αυτόν, πότε και πως
- ✓ Αν υπάρχουν διαφορές πρέπει να γεφυρωθούν σ’ αυτό το σημείο
- ✓ Στη συνέχεια το κεντρικό πρόσωπο περιγράφει τι βοήθειες περιμένει από τα άλλα μέλη για να ολοκληρώσει την εργασία του.

Αυτήν τη διαδικασία την ακολουθούν όλα τα μέλη και έτσι ξέρουν όλοι τι περιμένουν απ’ τους άλλους και τι οι άλλοι περιμένουν απ’ αυτούς.

Αν τώρα το πρόβλημα δεν εστιάζεται σε συγκεκριμένα πρόσωπα αλλά τα μέλη θέλουν να εκφράσουν τις προσδοκίες τους απ’ την ομάδα, υπάρχει η άσκηση «Start-Stop-Continue». Εδώ κάθε μέλος καταγράφει σε μια λίστα το τι θέλει η ομάδα να: α) αρχίσει να κάνει, β) σταματήσει να κάνει και γ) συνεχίσει να κάνει με σκοπό να βελτιωθεί η επίδοσή της. Εκθέτοντας αυτές τις λίστες στις συναντήσεις, μπορεί η ομάδα ως σύνολο να τις συζητήσει και να φτάσει σε συμφωνία. Η διαδικασία αυτή είναι κατάλληλη όταν τα προβλήματα είναι γενικής φύσεως και το επίπεδο διαμάχης δεν είναι ιδιαίτερα υψηλό. Μπορεί επίσης να λειτουργήσει με θεαματικά αποτελέσματα και στην

περίπτωση που έχουμε υποομάδες, όπου η κάθε υποομάδα φτιάχνει παρόμοιες λίστες για τις υπόλοιπες και στη συνέχεια ανταλλάσουν αυτές τις λίστες μεταξύ τους.

Αν πάλι το πρόβλημα εστιάζεται μεταξύ δύο προσώπων, η απλή συνταγή του απευθείας διαλόγου είναι η καλύτερη λύση. Σ' αυτό παίζει μεγάλο ρόλο και ο τρόπος με τον οποίο κριτικάρουμε τις ενέργειες κάποιου. Να αποφεύγουμε τις κατηγορίες και να εστιάζουμε όχι στην προσωπικότητα, αλλά στις επιπτώσεις που μπορούν να έχουν οι λανθασμένες ενέργειες κάποιου στα αποτελέσματα της δουλειάς (Worrel, 2002). Το κάθε πρόσωπο που εμπλέκεται σε μια διαμάχη, είναι υπεύθυνο για την επίλυσή της, συναισθανόμενο την ευθύνη που έχει απέναντι στην ομάδα και το αρνητικό κλίμα που αυτή η διαμάχη μπορεί να δημιουργήσει. Αυτό προϋποθέτει ότι καλλιεργείται ένα κλίμα που ενθαρρύνει την συζήτηση και ότι οι άνθρωποι έχουν μάθει να ακούνε περισσότερο απ' το να μιλάνε, έχοντας με αυτό τον τρόπο ανοίξει τα κανάλια της επικοινωνίας. Σε αυτή την περίπτωση μπορεί να υπάρξει και κάποιο τρίτο πρόσωπο που θα διευκολύνει τη συζήτηση.

Η υγιής επίλυση των διαφορών πρέπει να είναι ένας από τους αντικειμενικούς σκοπούς της ομάδας και του αρχηγού της. Η καθιέρωση μιας διαδικασίας κατάλληλης για τα δεδομένα της ομάδας, μπορεί να την βοηθήσει να ξεπεράσει αυτό το εμπόδιο και να βελτιώσει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητά της.

### 1.8. Προσωρινές ομάδες/επιτροπές

Η χρήση των προσωρινών ομάδων ή των επιτροπών, κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος σήμερα σε πολλές επιχειρήσεις. Η ιδιαιτερότητα αυτών των ομάδων είναι ο περιορισμός του χρόνου. Μέσα σε μικρό τις περισσότερες φορές χρονικό διάστημα, πρέπει τα μέλη της ομάδας να συνευρίσκονται, να επιλύουν προβλήματα, να καταστρώνουν σχέδια και να παίρνουν σημαντικές αποφάσεις. Αν αναλογιστούμε ότι τα μέλη αυτά έχουν πλήρη απασχόληση στα κανονικά τους καθήκοντα, κάνει τη λειτουργία της ομάδας ακόμη δυσκολότερη υπόθεση. Οι επιτροπές έχουν όλα τα χαρακτηριστικά των μόνιμων ομάδων που αναλύσαμε παραπάνω και πρέπει να αναλωθεί χρόνος στη δημιουργία του κατάλληλου πλαισίου, σύνθεσης και ικανοτήτων για την ομάδα κάτι που τυπικά χρειάζεται χρόνο. Αυτός είναι και ο λόγος που δυστυχώς πολλές προσωρινές ομάδες παρακάμπτουν αυτή τη διαδικασία και προχωρούν κατευθείαν στην εκτέλεση των εργασιών που τους έχει ανατεθεί (Dyer, 2007).

Οι Dyer για να μας τονίσουν ακριβώς αυτή την ανάγκη για τη δημιουργία σωστού πλαισίου ακόμα και στις προσωρινές ομάδες, μας παραθέτουν τις μελέτες περίπτωσης δύο επιτροπών. Η πρώτη ήταν μία σχολική επιτροπή η οποία έπρεπε να φτιάξει ένα

ενιαίο πρόγραμμα μαθημάτων για όλες τις τάξεις της φυσικής σε ένα λύκειο. Η δεύτερη ήταν η επιτροπή Ατομικής Ενέργειας, η οποία είχε ως σκοπό να αναπτύξει τις κατευθυντήριες γραμμές για τον έλεγχο και την χρήση της ατομικής ενέργειας στις ΗΠΑ. Και οι δύο επιτροπές είχαν στη διάθεσή τους περίπου ένα χρόνο. Στο τέλος του χρόνου, η σχολική επιτροπή δεν παρουσίασε τίποτα αξιόλογο ισχυριζόμενη ότι το θέμα ήταν αρκετά πολύπλοκο για να το χειριστεί μία μόνο επιτροπή. Αντιθέτως η Επιτροπή Ατομικής Ενέργειας, κατέληξε σ' ένα εκτενές κείμενο όπου σκιαγραφούσε τις πολιτικές χρήσης της ατομικής ενέργειας και αυτή η αναφορά αποτέλεσε τη βάση για την εθνική πολιτική των ΗΠΑ σ' αυτό τον τομέα.

Η έρευνα έδειξε ότι η μεγάλη διαφορά μεταξύ των δύο ομάδων εντοπίστηκε στον τρόπο με τον οποίο ξεκίνησαν. Η σχολική επιτροπή ξεκίνησε κατευθείαν τη δουλειά και πάλευε επί ένα χρόνο, μη έχοντας θεσπίσει διαδικασίες για την επίλυση προβλημάτων, την διαχείριση αντίθετων προτάσεων και ιδεών και βρέθηκε στη δίνη συνεχών διαμαχών σχεδόν από την αρχή μέχρι το τέλος. Αντίθετα η επιτροπή ατομικής ενέργειας, αφιέρωσε αρκετές συναντήσεις στο να γνωριστούν τα μέλη καλύτερα μεταξύ τους και να υπάρξει οικειότητα. Πρωταρχικός στόχος ήταν να καλλιεργήσει ένα κλίμα συναίνεσης και όχι απλά συμφωνίας και θέσπισε κανόνες και νόρμες λειτουργίας κοινά αποδεκτούς απ' όλους. Αυτή η προετοιμασία που έγινε, έπαιξε καταλυτικό ρόλο στην επιτυχημένη λειτουργία της ομάδας.

Μία σημαντική παράμετρος στις προσωρινές ομάδες, είναι ο βαθμός των αρμοδιοτήτων που έχει. Αυτό παίζει μεγάλο ρόλο κυρίως στις διατμηματικές ομάδες όπου πολλές φορές συναντάται το φαινόμενο τα μέλη της ομάδας να χρειάζεται πρώτα να ενημερώνουν τους προϊστάμενους των τμημάτων από τα οποία προέρχονται πριν λάβουν κάποια απόφαση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα σημαντικές καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων όπου σε ένα ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον θα έχει καταστροφικές συνέπειες. Οι επιτροπές λοιπόν, αν και προσωρινές, θα πρέπει να έχουν την εξουσιοδότηση να καταλήγουν σε σημαντικές αποφάσεις μιας και ο χρόνος είναι εκ των πραγμάτων περιοριστικός παράγοντας.

Η θεμιτή εξουσιοδότηση και οι αρμοδιότητες των προσωρινών ομάδων, προέρχονται από τα ανώτερα στελέχη ή άλλους ενδιαφερόμενους, υπό την απαίτηση των οποίων συγκροτήθηκε και λειτουργεί η ομάδα. Οφείλει λοιπόν και αυτή με τη σειρά της, να κρατάει ενήμερους τους ενδιαφερόμενους για την πορεία των εργασιών της και τις αποφάσεις που ελήφθησαν ή επρόκειτο να ληφθούν. Θα πρέπει να διατηρεί έναν σύνδεσμο γι' αυτό το σκοπό ώστε να εξασφαλίσει ότι συμβαδίζει με τις απαιτήσεις και ότι θα έχει την κατάλληλη υποστήριξη για τις αποφάσεις της. Εδώ οι Dyer μας φέρνουν

ακόμα ένα παράδειγμα μιας προσωρινής επιτροπής ενός πανεπιστημίου, η οποία είχε επιφορτιστεί με το σκοπό να επανασχεδιάσει το πρόγραμμα σπουδών της σχολής και ξόδεψε ένα ολόκληρο εξάμηνο με εβδομαδιαίες συναντήσεις για να φτιάξει ένα νέο σετ τμημάτων. Όταν η επιτροπή παρουσίασε τις προτάσεις της προς ψήφισμα, το συμβούλιο τις απέρριψε αφού η επιτροπή είχε κάνει ελάχιστα πράγματα μέχρι εκείνη τη στιγμή για να εξασφαλίσει την υποστήριξη του συμβουλίου. Το αποτέλεσμα ήταν να διαλυθεί η επιτροπή αφήνοντας τα μέλη της απογοητευμένα και πλήττοντας σοβαρά το πνεύμα της ομάδας.

Η δημιουργία και ο σχεδιασμός προσωρινών ομάδων, θα μπορούσε να αποτελείται από τα εξής βήματα:

***Βήμα 1. Αναπτύσσοντας ένα ρεαλιστικό επίπεδο προτεραιοτήτων***

Αρχικά θα πρέπει να διερευνηθεί σε ποια θέση της κλίμακας των προτεραιοτήτων του κάθε μέλους, βρίσκεται η ομάδα. Όπως είπαμε οι περισσότεροι ασκούν πλήρη καθήκοντα σε κάποιες άλλες θέσεις εργασίας εντός του οργανισμού, οπότε θα πρέπει να γνωρίζουμε τι δυναμικό και πόσο χρόνο μπορεί να διαθέσει ο καθένας για τις εργασίες της ομάδας. Είναι χρήσιμο λοιπόν να δημιουργηθεί μία κλίμακα προτεραιοτήτων όλων των μελών και στη συνέχεια ο αρχηγός να μπορέσει να συμφωνήσει σε ένα ικανοποιητικό ποσό χρόνου και ενέργειας που μπορεί να αφιερωθεί για τους σκοπούς της ομάδας. Είναι πιθανόν για κάποιους η ομάδα να αποτελεί υψηλή προτεραιότητα και να υπάρχει αρκετός χρόνος προς διάθεση. Αυτοί λοιπόν θα μπορούσαν να αναλάβουν και περισσότερες υποχρεώσεις μέσα στην ομάδα. Ένας τέτοιος διακανονισμός από την αρχή λύνει και τις τυχόν παρεξηγήσεις.

***Βήμα 2. Μοιράζοντας τις προσδοκίες***

Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε από την αρχή τι περιμένει κάθε μέλος από την συμμετοχή του στην ομάδα και ποιες είναι οι ανησυχίες του. Αυτό μπορεί να φανεί από τις απαντήσεις στις παρακάτω ερωτήσεις:

- ✓ Ποια είναι η μεγαλύτερή σου ανησυχία για τη συμμετοχή σου στην ομάδα;
- ✓ Πως θα λειτουργούσε η ομάδα αν όλα πάνε όπως εσύ τα φαντάζεσαι;
- ✓ Ποια περιμένεις να είναι τα εμπόδια στην αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας; Τι εκτιμάς ότι θα εμποδίσει την ομάδα να φτάσει στους στόχους της;
- ✓ Τι ενέργειες πιστεύεις ότι πρέπει να γίνουν ώστε να εξασφαλίσουμε θετικά αποτελέσματα;

Όλα τα μέλη θα πρέπει να απαντήσουν σ' αυτές τις ερωτήσεις. Θα πρέπει να αναγνωρίσουμε και να σημειώσουμε τις μεγαλύτερες ανησυχίες και να τις λάβουμε σοβαρά υπόψη στην ατζέντα σχεδιασμού της ομάδας.

***Βήμα 3. Ξεκαθαρίζοντας τους στόχους***

Έχοντας ξεκαθαρίσει το θέμα των προτεραιοτήτων και των αρνητικών και θετικών προσδοκιών των μελών, το επόμενο βήμα θα είναι να ξεκαθαρίσουμε τους στόχους της ομάδας. Η ομάδα θα πρέπει να συζητήσει και να καταγράψει την κύρια αποστολή της. Το λόγο δηλαδή της ύπαρξής της. Αυτή η αποστολή θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη και όλοι οι στόχοι που θα τεθούν θα έχουν ως σκοπό την εκπλήρωση αυτής της αποστολής. Εταιρίες των οποίων οι εργαζόμενοι έχουν κατανοήσει πλήρως την αποστολή και τους στόχους, απολαμβάνουν 29% μεγαλύτερες επιδόσεις από άλλες εταιρίες σύμφωνα με μία μελέτη της Watson Wyatt (Watson Wyatt Work Study) (Lee Anna Jackson, 2005). Χρειάζεται η έμφαση στο άτομο, αλλά κυρίως στο πως η συνεισφορά του προσθέτει αξία στην αποστολή της εταιρίας. Μετά από αυτό, μπορούν να γίνουν οι αναθέσεις των εργασιών στα μέλη.

***Βήμα 4. Σχηματίζοντας κατευθυντήριες γραμμές***

Η νέα ομάδα χρειάζεται να φτιάξει κατευθυντήριες γραμμές και να επιβάλει κανόνες που θα αφορούν στον τρόπο λειτουργίας της. Επίσης θα πρέπει να υπάρχει η πρόβλεψη για τροποποίηση αυτών των κανόνων ή και αλλαγή τους αν αποδειχτούν ακατάλληλοι ή δυσλειτουργικοί. Αυτές οι οδηγίες θα ξεκαθαρίζουν ενέργειες και ρόλους ώστε να ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες για τυχόν διαφωνίες και διαμάχες.

Στη δημιουργία τους θα πρέπει να συμβάλλουν όλα τα μέλη και να συμφωνήσουν ως προς την εφαρμογή τους. Ενδεικτικά κάποιες περιοχές λειτουργίας για τις οποίες θα μπορούσαν να φτιαχτούν τέτοιοι κανόνες είναι:

**Τρόπος λήψης αποφάσεων**

Οι αποφάσεις θα λαμβάνονται με ψήφο πλειοψηφίας ή με απόλυτη συμφωνία και συναίνεση; Ή μήπως κάθε υποομάδα θα αποφασίζει από μόνη της για τις εργασίες που της έχουν ανατεθεί; Για να υπάρξει συναίνεση θα πρέπει να υπάρχει ομοψυχία και κοινός τρόπος σκέψης. Επίσης ο καθένας θα πρέπει να είναι ελεύθερος να εκφράζει την άποψή του.

**Μέθοδοι εκτέλεσης εργασιών**

Η ομάδα καθορίζει τον πιο αποτελεσματικό τρόπο για να δουλέψει. Θα πρέπει η ομάδα να μεριμνά για όλα τα αντικείμενα στο σύνολό της; Θα πρέπει να χωρίζονται σε υποομάδες; Ή μήπως το κάθε μέλος θα δουλεύει μεμονωμένα και θα παραδίδει στο τέλος τα αποτελέσματα στην ομάδα;

**Ελευθερία λόγου**

Πρέπει να εξασφαλιστεί ένα κλίμα ελευθερίας λόγου και εμπιστοσύνης ώστε το κάθε μέλος να μπορεί να εκφράζει την άποψή του είτε είναι δυσάρεστη είτε ευχάριστη.

**Επίλυση διαφορών**

Είναι απολύτως φυσιολογικό και υγιές να υπάρχουν διαφωνίες. Πως αυτές θα επιλύονται; Θα επιλύονται κατά τη διάρκεια των συναντήσεων ή σε άλλο χρόνο αφιερωμένο ειδικά σε τέτοιες περιπτώσεις; Θα υπάρχει μεσολαβητής;

**Εξασφάλιση ολοκλήρωσης εργασιών**

Πως μπορεί η ομάδα να εξασφαλίσει ότι θα αποπερατώνονται όλες οι εργασίες; Πως θα αντιμετωπίζει τα μέλη που παρουσιάζουν ασυνέπεια; Πολλές φορές παρά τις καλές προθέσεις, κάποια μέλη μπορεί να μην ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις. Σε ένα ανοιχτό κλίμα ειλικρίνειας και εμπιστοσύνης θα μπορούσε να υπάρχει κανόνας που να δίνει το δικαίωμα σε κάποιον να αρνηθεί μία ανάθεση αν πιστεύει ότι δεν μπορεί να τη φέρει σε πέρας. Επίσης να υπάρχουν σαφή χρονοδιαγράμματα για την ολοκλήρωση των εργασιών.

**Αναθεώρηση διαδικασιών**

Ο τρόπος που δουλεύει η ομάδα θα πρέπει να αναθεωρείται τακτικά. Αυτό μπορεί να γίνει με τη θέσπιση κάποιου κανόνα για περιοδική αξιολόγηση, όπου η ομάδα ειλικρινώς θα εξέταζε την πορεία των στόχων της, θα αποκαλύπτονταν έτσι οι επιτυχίες και αποτυχίες της και θα λαμβάνονταν μέτρα για αλλαγή των εσφαλμένων διαδικασιών.

**Ενημέρωση των ενδιαφερόμενων**

Έχοντας στο μυαλό το παράδειγμα της επιτροπής του πανεπιστημίου που αναφέραμε νωρίτερα, η ομάδα πρέπει να δημιουργήσει μία λίστα με όλους εκείνους τους ενδιαφερόμενους που έχουν λόγο στις πράξεις και στα αποτελέσματα της ομάδας. Έτσι θα σημειώνει κάθε φορά ποιους θα ενημερώνει για συγκεκριμένες ενέργειες και αποφάσεις που λαμβάνει ώστε να εξασφαλίζει την απαραίτητη έγκριση και υποστήριξη και να μην βρεθεί προ δυσάρεστων εκπλήξεων.

Συνοψίζοντας, οι προσωρινές ομάδες ή οι επιτροπές έχουν όλα τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις των μόνιμων ομάδων. Επιπλέον πρόκληση, αποτελούν τα στενά χρονικά περιθώρια που πλαισιώνουν τη λειτουργία τους. Ένα πλεονέκτημα όμως που έχει η προσωρινή ομάδα, είναι ότι δεν χρειάζεται να πολεμήσει κακές συνήθειες, στάσεις και

στερεότυπα που είναι συνυφασμένα με την ανθρώπινη συμπεριφορά, σχηματίζονται με το χρόνο και αποτελούν πρόβλημα κυρίως των μόνιμων ομάδων. Έγκαιρος σχεδιασμός και αποσαφήνιση «γκρίζων περιοχών» που θα μπορούσαν να αποτελέσουν πεδίο διαμάχης, είναι το κλειδί για την πετυχημένη και αποτελεσματική λειτουργία τους.

***Καλές πρακτικές:***
Όταν στο Πανεπιστήμιο του Albany στο State University of New York (SUNY) θέλησαν να συμπεριλάβουν στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και το μάθημα της Πληροφοριακής Παιδείας, απευθύνθηκαν στους υπαλλήλους της βιβλιοθήκης. Είχαν γίνει και στο παρελθόν παρόμοιες προσπάθειες αλλά χωρίς κανένα ουσιαστικό αποτέλεσμα. Οι βιβλιοθηκονόμοι εκμεταλλεύτηκαν αυτήν την ευκαιρία, δημιούργησαν μια προσωρινή ομάδα σκοπού με στόχο την εφαρμογή του συγκεκριμένου προγράμματος και είχαν την αρμοδιότητα να κινηθούν και πέρα από τα όρια των καθημερινών καθηκόντων τους βρίσκοντας το κατάλληλο πεδίο για την υλοποίηση των ιδεών τους. Παρά το γεγονός ότι η θέσπιση ενός νέου εκπαιδευτικού προγράμματος που δεν έχει προκάτοχο είναι μια αργή και δύσκολη διαδικασία, η συνεργασία ενός τέτοιου γκρουπ με μεγάλη συνοχή, την έκανε πιο ομαλή και διασκεδαστική και την ολοκλήρωσε σε σύντομο χρονικό διάστημα, κάτι που ήταν και ζητούμενο από την διοίκηση του Πανεπιστημίου. Με την προσέγγιση της ομάδας που χρησιμοποίησαν οι βιβλιοθηκονόμοι, διαχειρίστηκαν το όλο σχέδιο καλύτερα απ' ότι είχε γίνει στο παρελθόν, δημιούργησαν μία πολύ καλή εκπαιδευτική σειρά μαθαίνοντας στους φοιτητές να ψάχνουν, να βρίσκουν, να οργανώνουν και να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική πληροφορία και διαπότισαν τα μέλη με το αίσθημα της συναδελφικότητας, το οποίο είναι ανεκτίμητο. Είναι κοινά αποδεκτό ότι οι ομάδες με υψηλό δείκτη συνοχής παρουσιάζουν υψηλό ηθικό μεταξύ των μελών τους, μπορούν να υπερπηδήσουν ευκολότερα τα εμπόδια που παρουσιάζονται, να θέσουν σαφείς στόχους και να κατανοήσουν ευκολότερα τις διαδικασίες (Κωνσταντινίδου, 2011). Το αποτέλεσμα, δεν ωφέλησε μόνο το Πανεπιστήμιο του Albany αλλά αποτέλεσε και τη βάση για την ανάληψη παρόμοιων πρωτοβουλιών και σε άλλα πανεπιστήμια (Bernnard & Jacobson, 2001).

### 1.9. Μελλοντικές προκλήσεις

Στο μέλλον θα υπάρχουν συγκεκριμένες τάσεις που θα αποτελέσουν σημαντικές προκλήσεις στην προσπάθεια των οργανισμών να κάνουν τις ομάδες τους ακόμα πιο αποτελεσματικές. Αυτές οι προκλήσεις είναι (Dyer, 2007):

- ✓ Η έλλειψη των ομαδικών ικανοτήτων από τους αυριανούς εργαζόμενους
- ✓ Η αυξημένη ανάγκη για τη λειτουργία ομάδων σε διεθνές επίπεδο και πέρα από τα σύνορα των οργανισμών
- ✓ Η ανάγκη για ικανούς αρχηγούς που θα μπορούν να χειρίζονται τη διαφορετικότητα μέσα στις ομάδες η οποία είναι έμφυτη στην παγκόσμια οικονομία

Το εκπαιδευτικό σύστημα παγκοσμίως από την πρωτοβάθμια μέχρι την πανεπιστημιακή εκπαίδευση, δεν ευνοεί την ανάπτυξη ομαδικών ικανοτήτων έτσι όπως είναι δομημένο. Οι μαθητές ενθαρρύνονται να εργάζονται ατομικά και όχι να συνεργάζονται μεταξύ τους. Το σύστημα βαθμολογίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την ατομική απόδοση. Αυτό δημιουργεί μια τάση προς τον εγωκεντρισμό και υποβαθμίζει το πνεύμα της ομαδικότητας. Οι Smith και Yates (2011) αναφέρουν ότι η αναπληροφόρηση που λαμβάνουν από φοιτητές σε έρευνά τους, είναι ότι γενικά έχουν αρνητική αντίληψη στο να δουλεύουν με άλλους. Το ίδιο συμβαίνει και με τις ανταμοιβές αφού η ομαδική εργασία σπάνια ανταμείβεται. Η Amy Edmondson καθηγήτρια Διοίκησης Επιχειρήσεων στο Harvard Business School αναφέρει σχετικά: «…τον περισσότερο χρόνο δεν είμαστε αρκετά εξειδικευμένοι σ' αυτό (τις ομάδες). Καθ' όλη τη διάρκεια του σχολείου επιβραβευόμαστε μόνο για την ατομική απόδοση. Τότε ριχνόμαστε στη δουλειά και μας λένε: "τώρα θέλουμε να δουλέψετε σε ομάδες"» (Lee Anna Jackson, 2005). Το αποτέλεσμα αυτών είναι να μην αναπτύσσουν οι αυριανοί εργαζόμενοι τις απαραίτητες για ομαδική συμμετοχή ικανότητες που αφορούν στην επικοινωνία, επίλυση προβλημάτων και διαχείριση συγκρούσεων αφού αυτές δεν περιλαμβάνονται στο εκπαιδευτικό σύστημα. Το βάρος γι' αυτή την εκπαίδευση πέφτει πάνω στους οργανισμούς, όπου η επένδυση σε κόστος και χρόνο τους κάνει επιφυλακτικούς στην ιδέα της δημιουργίας των ομάδων.

Την απάντηση σ' αυτό το πρόβλημα έρχονται να δώσουν τρία Πανεπιστήμια από τη Σουηδία, όπου εδώ και χρόνια εφαρμόζουν ένα κοινό πρόγραμμα ομάδων από τρία διαφορετικά επιστημονικά πεδία. Πρόκειται για «δια-επιστημονικές» ομάδες με φοιτητές που προέρχονται από το τμήμα της Βιομηχανικής Σχεδίασης του Πανεπιστημίου Σχεδίασης και Τεχνών της Στοκχόλμης, το τμήμα της Μηχανικής Σχεδίασης του Βασιλικού Ινστιτούτου Τεχνολογίας και το τμήμα marketing της Ακαδημίας Marketing της Στοκχόλμης (Holm, 2007). Αυτή η πρωτοβουλία ξεκίνησε από το 1994 από καθηγητές των τριών αυτών Πανεπιστημίων  και ονομάζεται σχέδιο TED ( Technology, Economy and Design). Ο στόχος του προγράμματος είναι να βιώσουν οι φοιτητές το πνεύμα της δια-επιστημονικής ομαδικότητας και να γνωρίσουν άλλες επιστήμες σε σχέση με τη δικιά τους. Οι μικτές αυτές ομάδες που αποτελούνται από οχτώ άτομα το πολύ, αναλαμβάνουν ένα θέμα να εξερευνήσουν και ζητείται να αναπτύξουν ένα φυσικό προϊόν βασισμένο σ' αυτό το θέμα. Όλοι οι φοιτητές ασχολούνται με τις ομάδες παράλληλα με τα άλλα τους καθήκοντα και μαθήματα στο Πανεπιστήμιο. Αυτό προκαλεί μεγάλο φόρτο αλλά γίνεται σκόπιμα ώστε να αναπτύξουν οι φοιτητές ικανότητες που αφορούν στον προγραμματισμό την οργάνωση.

Κάθε χρόνο παρουσίαζαν και από ένα πετυχημένο project. Τα περισσότερα από αυτά πήγαν πάρα πολύ καλά και αγοράστηκαν και χρησιμοποιήθηκαν με επιτυχία από μεγάλες εταιρίες.

Γενικά αυτό το πρόγραμμα αντιμετωπίστηκε θετικά ως ένα πολύτιμο μέρος της ακαδημαϊκής μόρφωσης και οι φοιτητές αναφέρουν ότι το TED τους έμαθε πολλά για το πώς δουλεύουν οι άλλοι αλλά και πως λειτουργούν οι ίδιοι. Διευρύνθηκε η κατανόηση άλλων επιστημών αλλά και η κατανόηση της πολυπλοκότητας της ομαδικής εργασίας. Μία άλλη πιλοτική μελέτη των Smith και Yates (2011), έδειξε ότι η γνώση του εαυτού μας και των άλλων, βελτιώνει την απόδοση της ομάδας. Κάποιοι απ' τους φοιτητές συνέχισαν την συνεργασία και μετά το πρόγραμμα κάνοντας ομαδικές έρευνες και εργασίες. Επιπλέον συμπεράσματα που εξήχθησαν είναι ότι χρειάζεται περαιτέρω εξέλιξη της διδασκαλίας των τριών επιστημών και ότι οι φοιτητές είχαν την τάση να ασχολούνται περισσότερο με το δικό τους πεδίο και να παραμελούν τους άλλους (Holm, 2007).

Σήμερα λόγω της παγκοσμιοποίησης και της διεθνοποίησης επιβάλλεται η χρήση ομάδων που θα ξεπερνούν τα σύνορα κυρίως στις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά σημεία της υφηλίου και συνεργάζονται με ανθρώπους διαφορετικής κουλτούρας. Αυτό μπορεί να γίνει με τις «εικονικές» ομάδες οι οποίες πρέπει να λειτουργούν χωρίς τη φυσική παρουσία όλων των μελών στον ίδιο χώρο. Εδώ υπεισέρχονται πολλοί διαφορετικοί παράγοντες η εξέταση των οποίων αποτελεί ξεχωριστό αντικείμενο. Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και με τις στρατηγικές συμμαχίες που συνάπτονται μεταξύ επιχειρήσεων που πιθανότατα διακατέχονται από διαφορετικές νοοτροπίες, η εξίσωση των οποίων μόνο εύκολη υπόθεση δεν είναι.

Η αντιμετώπιση όλων αυτών των προκλήσεων θέλει ανθρώπους ικανούς και αρχηγούς με ιδιαίτερα αναπτυγμένα προσόντα που έχουν να κάνουν με την ομαδικότητα και την διαχείριση καταστάσεων που αυτή επιφέρει. Η ικανότητα των οργανισμών να συντονίζουν αποτελεσματικά τη λειτουργία αυτών των ομάδων και η επένδυση σε τέτοιου είδους εκπαίδευση, είναι αυτά τα στοιχεία που θα προσδίδουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μέλλον.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΕΣ

## 2.1. Περί ποιότητας

Η ποιότητα ανέκαθεν κατείχε σημαντική θέση στον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας των επιχειρήσεων τόσο στην παραγωγή προϊόντων όσο και στην παροχή υπηρεσιών. Άλλωστε σύμφωνα με τον Porter, αποτελεί μία από τις τρεις βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές που αν εφαρμοστούν σωστά μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα τελευταία όμως χρόνια με την ραγδαία αύξηση του ανταγωνισμού στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, η ποιότητα κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος και έχει τεράστια επίδραση στον τρόπο διοίκησης των οργανισμών τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα. Επιτυγχάνεται έχοντας τον πελάτη ως πρώτη προτεραιότητα και βελτιώνοντας συνεχώς τις διαδικασίες μέσω των οποίων θα αποκτήσει τελικά ο πελάτης ένα προϊόν που θα ξεπερνάει τις προσδοκίες του. Παρόλα αυτά η υιοθέτηση τέτοιων προγραμμάτων όπως η Δ.Ο.Π σε τμήματα ή σε ολόκληρο τον οργανισμό, χωρίς μια γενική στρατηγική να τα κρατάει συνδεδεμένα σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, σπάνια θα οδηγήσει σε επιτυχία (Alpander & Lee, 1995). Σε σχετική έρευνα που έγινε σε εταιρείες που έχουν υιοθετήσει προγράμματα ποιότητας, το 41% απαντά ότι τα προγράμματα ποιότητας αξίζουν το κόστος τους, το 46% λέει ότι είναι ακόμα νωρίς για να κρίνουν ενώ ένα 13% απαντά πως δεν αξίζουν. Το κόστος της ποιότητας υπολογίστηκε στο 6-10% των εσόδων των εταιρειών. Στην ίδια έρευνα το 44% απαντά πως τα προγράμματα αυτά πέτυχαν τους στόχους τους, ενώ ένα 29% απαντά ότι απέτυχαν. Ο No.1 λόγος για τον οποίο υιοθέτησαν οι εταιρείες τα προγράμματα ποιότητας, είναι η ικανοποίηση των πελατών ακολουθούμενη από την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τη μείωση κόστους και την αύξηση της κερδοφορίας (Struebing, 1996). Οι σχέσεις μεταξύ managers και εργαζομένων αναθεωρούνται, οι δομές αναδιοργανώνονται, η κουλτούρα αλλάζει και δημιουργείται νέα δυναμική και προοπτικές για τους οργανισμούς. Ο ρόλος πλέον των ανώτερων στελεχών γίνεται πιο βοηθητικός και επικουρικός ενώ η δουλειά πιο συμμετοχική.

Σύμφωνα με τους Evans και Lindsay (2008), η ολική ποιότητα βασίζεται σε τρείς θεμελιώδης αρχές:

1. Εστίαση στους πελάτες και στις ομάδες συμφερόντων
2. Εμπλοκή των εργαζομένων και ομαδική εργασία απ’ όλους στον οργανισμό
3. Εστίαση στη διαδικασία υποστηριζόμενη από συνεχή βελτίωση και μάθηση

Η ομαδικότητα εστιάζει την προσοχή στις σχέσεις πελάτη-προμηθευτή και ενθαρρύνει την εμπλοκή του συνόλου των εργαζομένων στη δραστική επίλυση συστημικών προβλημάτων ιδιαίτερα αυτών που διασχίζουν όλα τα τμήματα. Εργαζόμενοι που τους επιτρέπεται να συμμετάσχουν είτε ατομικά είτε σε ομάδες, σε αποφάσεις που επηρεάζουν τη δουλειά τους και τους πελάτες, μπορούν να έχουν σημαντική συνεισφορά στην ποιότητα (Evans & Lindsay, 2008).

Οι Scholtes et al. στο βιβλίο τους *The Team Handbook* (1996) αναφέρουν δύο προσεγγίσεις στο τρόπο διοίκησης των οργανισμών: α) Διοίκηση βάσει Αποτελεσμάτων και β) Ηγεσία Ποιότητας. Η πρώτη προσέγγιση αν και θεωρείται ξεπερασμένη πλέον, χρησιμοποιείται σε αρκετούς οργανισμούς και διδάσκεται σε αρκετές οικονομικές σχολές. Εδώ οι στόχοι μιας επιχείρησης και η απόδοση των εργαζομένων μεταφράζονται μόνο σε μερίδια πωλήσεων. Όλοι κρίνονται εκ του αποτελέσματος το οποίο μπορεί να αποτελέσει αφορμή για ανταμοιβή ή τιμωρία. Ένας τέτοιος οργανισμός έχει αυστηρή δομή, ιεραρχία και συγκεκριμένο επίπεδο ευθύνης. Τα σοβαρά μειονεκτήματα αυτής της προσέγγισης είναι ότι δεν δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να ξεδιπλώσουν όλα τους τα προσόντα, δίνεται ελάχιστη σημασία στα συστήματα και τις διαδικασίες, έχει βραχυπρόθεσμους στόχους ενώ δυσκολεύεται να παρακολουθήσει τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες των πελατών.

Η καλύτερη εναλλακτική στη Διοίκηση βάσει Αποτελεσμάτων είναι η Ηγεσία Ποιότητας. Η προσέγγιση αυτή στηρίζεται αποκλειστικά και μόνο στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Οι αρχές και τα χαρακτηριστικά της που την ξεχωρίζουν από τις άλλες παλιότερες προσεγγίσεις είναι:

***Εστίαση στον πελάτη***

Ο πελάτης βρίσκεται στο επίκεντρο ενώ όλος ο οργανισμός λειτουργεί έτσι ώστε να τον εξυπηρετεί καλύτερα. Στόχος είναι να προστίθεται συνεχώς υψηλή αξία στο τελικό προϊόν που θα φτάσει στον πελάτη.

***Εμμονή με την ποιότητα***

Η ποιότητα είναι πολύπλευρη, αλλά η ουσία της είναι αξία και αξιοπιστία σε προσιτή τιμή. Όλοι στον οργανισμό έχουν εμμονή με την ποιότητα και την επιδιώκουν συνεχώς μέσα από αποτελεσματικές διαδικασίες που μεταφράζονται σε προϊόντα που ικανοποιούν τον πελάτη.

***Κατανοώντας τη δομή στην εργασία***

Καμιά δουλειά δεν γίνεται τυχαία. Από πίσω κρύβεται πάντα μια δομή, μια σειρά από διεργασίες οι οποίες πρέπει να μελετηθούν, να μετρηθούν και να αναλυθούν. Οι

εργαζόμενοι κατανοούν τη δομή της εργασίας τους και τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν και μπορούν να εντοπίζουν τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση.

***Ελευθερία μέσω ελέγχου***

Για κάθε διαδικασία υιοθετούνται οι καλύτερες μέθοδοι. Οι διαδικασίες τυποποιούνται και οι αποκλίσεις μειώνονται. Οι εργαζόμενοι ελέγχουν τη δουλειά τους και είναι ελεύθεροι να προσαρμόσουν τον τρόπο που δουλεύουν και να βρουν ακόμα καλύτερες μεθόδους αν το κρίνουν απαραίτητο.

***Κοινός σκοπός***

Υπάρχει κοινό όραμα ξεκάθαρο και κατανοητό απ' όλους σε όλον τον οργανισμό. Το εργασιακό περιβάλλον καλλιεργεί κουλτούρα δέσμευσης απ' όλους τους εργαζόμενους.

***Αναζήτηση λανθασμένων συστημάτων***

Η Ηγεσία Ποιότητας αναγνωρίζει την θεωρία των Juran και Deming ότι το 85% των αποτυχιών σε μία επιχείρηση οφείλεται σε αστοχία των συστημάτων. Οι εργαζόμενοι μπορούν να ελέγξουν μόλις το 15% των προβλημάτων. Επομένως το βάρος πέφτει στον αυστηρό έλεγχο και συνεχή βελτίωση των συστημάτων και λιγότερο στην επίρριψη ευθυνών στους εργαζόμενους.

***Ομαδικότητα***

Οι οργανισμοί καλλιεργούν και μεταδίδουν πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας που είναι διάχυτο παντού. Η ποιότητα είναι ένας κοινός αγώνας όλων και χαρακτηρίζει ακόμα και τις σχέσεις με τους πελάτες τους προμηθευτές και την κοινωνία.

***Συνεχή μάθηση και εκπαίδευση***

Σ' έναν οργανισμό ποιότητας όλοι μαθαίνουν συνεχώς. Τα ανώτερα στελέχη ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να αναβαθμίζουν συνεχώς τις γνώσεις και τις ικανότητές τους και επενδύουν στην εκπαίδευσή τους.

## 2.2. Οι διαστάσεις της Ηγεσίας της Ποιότητας

Οι αρχές της ποιότητας είναι εύκολα κατανοητές η κάθε μία ξεχωριστά αλλά η συνδυασμένη εφαρμογή τους κρύβει πολλές δυσκολίες. Οι ομάδες ποιότητας είναι ένα όχημα που μπορεί να φτάσει έναν οργανισμό στην Ηγεσία Ποιότητας, αλλά δεν είναι το μοναδικό. Αποτελούν μόνο μία διάσταση από το συνολικό πακέτο. Σύμφωνα πάλι με τους Scholtes et al. (1996), υπάρχουν έξι διαστάσεις μέσω των οποίων μπορεί μια επιχείρηση να υιοθετήσει την Ηγεσία Ποιότητας.

**Διάγραμμα 7: Διαστάσεις της Ηγεσίας Ποιότητας**

Πηγή: 1996 Scholtes et al.

1. ***Επιμόρφωση της ανώτερης διοίκησης***

Ένας συχνός λόγος αποτυχίας των οργανισμών στην εφαρμογή στρατηγικής ποιότητας, είναι η μη εμπλοκή και αδιαφορία των ανώτερων και μεσαίων στελεχών. Η ποιότητα δεν είναι ένα project που το αναθέτει η διοίκηση στους εργαζόμενους ή σε κάποια ομάδα, αλλά μια συνολική προσπάθεια με τη συμμετοχή όλων. Μάλιστα η ανώτερη διοίκηση πρέπει να πρωτοστατεί σε ένα τέτοιο εγχείρημα δίνοντας το παράδειγμα και να εξαλείφει τα τυχόν εμπόδια που παρουσιάζονται.

2. ***Στρατηγική βελτίωσης***

Η προσπάθεια αυτή παρόλο που είναι καθολική, θέλει αρχικά αργά και προσεκτικά βήματα. Δεν χρειάζεται η άμεση εμπλοκή όλων και δεν πρέπει να κάνουμε περισσότερα από αυτά που μπορούμε να υποστηρίξουμε. Χρειάζεται μια αρχική εφαρμογή σε κάποιο κατάλληλο τμήμα και μετέπειτα επέκταση σε όλο τον οργανισμό.

3. ***Δίκτυα υποστήριξης***

Η αναγνώριση των αναγκών και η εξεύρεση πόρων είναι ζωτικής σημασίας και πρέπει να ληφθεί υπόψη εξ αρχής. Εδώ είναι πολύ σημαντικός ο ρόλος των ανώτερων στελεχών για την εξασφάλιση αυτών των πόρων εντός και εκτός οργανισμού.

4. ***Κουλτούρα ποιότητας***

Η κουλτούρα είναι πολύ σημαντική γιατί αυτή καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο δουλεύει η εταιρεία. Θα πρέπει να υποστηρίζει και να διευκολύνει την ιδέα και τη σημασία της ποιότητας. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να χρειαστεί αναθεώρηση και αλλαγή στα σημεία όπου μπορούν να αποτελέσουν εμπόδιο για την εφαρμογή της ποιότητας.

5. ***Εκπαίδευση και επιμόρφωση***

Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να καταλάβουν τη δουλειά τους και το ρόλο τους καθώς και τη θέση τους μέσα στο γενικό πλαίσιο του οργανισμού. Για να γίνει αυτό χρειάζονται ξεκάθαρες οδηγίες και σαφής περιγραφές θέσεων. Έτσι θα γνωρίζουν και τη συμβολή της εργασίας τους στην εφαρμογή της ποιότητας καθώς και τρόπους βελτίωσής της.

6. ***Πλάνο βελτίωσης***

Η χρήση ομάδων για υλοποίηση σχεδίων και πλάνων του οργανισμού είναι όπως είπαμε και προηγουμένως το όχημα που μας οδηγεί με ασφάλεια προς την ποιότητα. Οι ομάδες συνδυάζοντας πολλαπλές γνώσεις και ικανότητες μπορούν να καταφέρουν περισσότερα απ' ότι τα άτομα από μόνα τους. Γι' αυτό το λόγο τους ανατίθενται πολύπλοκα και δύσκολα πλάνα προς υλοποίηση. Οπότε η επιρροή τους στον οργανισμό είναι μεγάλη και τα αποτελέσματα είτε θετικά είτε αρνητικά θα είναι ορατά παντού. Επομένως δεν χρειάζεται οι ομάδες να βουτούν στα βαθιά από την αρχή αλλά τα αρχικά projects πρέπει να είναι προσεκτικά διαλεγμένα.

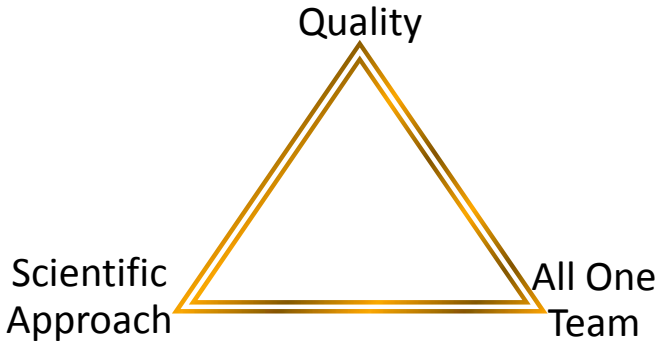
### 2.3. Ομάδες και ποιότητα

Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν μια σειρά από προσεγγίσεις και στρατηγικές στον τρόπο που διοικούν ώστε να επιβιώσουν ή καλύτερα ακόμα και να διακριθούν στο ταραγμένο περιβάλλον των επιχειρήσεων. Αν και οι περισσότερες διαφέρουν μεταξύ τους, υπάρχουν τρία στοιχεία κλειδιά που είναι κοινά στις περισσότερες στρατηγικές.

- ✓ Αφοσίωση στην ποιότητα
- ✓ Επιστημονική προσέγγιση στη συνεχή βελτίωση
- ✓ Περιβάλλον ομαδικότητας και συνεργασίας

Οι Scholtes et al. (1996) χρησιμοποιούν το «Τρίγωνο Joiner» ακριβώς για να συμβολίσουν τη σχέση μεταξύ αυτών των στοιχείων.

**Διάγραμμα 8: Το Τρίγωνο Joiner**




Πηγή: 1996 Scholtes et al.

Κανένα από αυτά τα στοιχεία δεν μπορεί να λειτουργήσει από μόνο του χωρίς την ύπαρξη των άλλων. Μαζί αποτελούν ένα πανίσχυρο εργαλείο στον τρόπο διοίκησης. Στην κορυφή βρίσκεται η ποιότητα όπως ορίζεται από τον πελάτη. Στη βάση βρίσκεται η επιστημονική προσέγγιση στον τρόπο λειτουργίας με συλλογή και χρήση δεδομένων, και η κουλτούρα της ομάδας. Μόνο αν ευθυγραμμιστεί σωστά η επιστημονική ανάλυση των διαδικασιών που αφορούν στην παραγωγή του τελικού προϊόντος με το συνδυασμό των ικανοτήτων και των γνώσεων που υπάρχουν στον οργανισμό, θα υπάρχει συνεχή βελτίωση και θα ξεπερνιούνται οι προσδοκίες των πελατών. Από το παραπάνω σχήμα γίνεται φανερή η άμεση σχέση που έχουν οι ομάδες με την ποιότητα και ο τρόπος που συνδέονται.

Η ποιότητα δεν είναι κάτι που πρέπει να γίνεται παράλληλα με την «πραγματική» δουλειά. Είναι ο τρόπος που η πραγματική δουλειά πρέπει να γίνεται. Γι' αυτό απαιτείται η καθολική εμπλοκή του συνόλου των εργαζομένων μέσω της δημιουργίας ομάδων. Ένα πρακτικό όφελος που προκύπτει απ' το να δομήσουμε τις προσπάθειες ποιότητας γύρω απ' τις ομάδες, είναι ότι μια τέτοια δομή λαμβάνει υπόψη της τις φυσιολογικές ασυνέπειες που συμβαίνουν συχνά σε οποιοδήποτε γκρουπ ανθρώπων. Διαφορετικοί άνθρωποι έχουν το βάρος κάθε φορά σε κάθε συνάντηση, με τους υπόλοιπους να νιώθουν άνεση και την ασφάλεια ότι υπάρχει ένα πεδίο εφαρμογής των ιδεών τους, όταν τύχει να έχουν (Townsend, 2002). Όλοι όσοι εμπλέκονται σε ένα έργο θα πρέπει να έχουν ξεκάθαρη εικόνα για την εκτέλεση των διαδικασιών και για το πώς το κάθε μέλος ατομικά επηρεάζει το τελικό αποτέλεσμα. Η εμπλοκή όλων αυξάνει όχι μόνο την ποιότητα, αλλά και την παραγωγικότητα και ελαχιστοποιεί το χάσιμο χρόνου (Utschig, 2001).

Έρευνες έχουν δείξει ότι η χρήση των αυτόνομων διατμηματικών ομάδων που περιλαμβάνουν και πελάτες, μειώνουν σημαντικά το χρόνο ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος και αυξάνουν την ποιότητά του (Rata & Aranda, 2009). Η οργάνωση σε ομάδες, επιτρέπει τη συνεργασία και το συντονισμό των τμημάτων μεταξύ τους και προωθεί την αυτονομία δράσης των εργαζομένων οι οποίοι σχεδιάζουν, συντονίζουν και αξιολογούν το έργο που εκτελούν χωρίς την επίβλεψη προϊσταμένων, γεγονός που βελτιώνει την παραγωγικότητα και μειώνει το κόστος των ποιοτικών ελέγχων (Wheelen & Hunger, 2008). Οι ομάδες χρησιμεύουν ως ένας μηχανισμός ελέγχου και συντονισμού, κυρίως για τη διαχείριση των ικανοτήτων, συνεισφέροντας σε μια σημαντική μείωση των επιπέδων ιεραρχίας στη δομή του οργανισμού (Moreno & Giner, 2006). Έρευνα που πραγματοποίησαν οι Moreno και Giner (2006) σε τρεις ισπανικές εταιρείες έδειξε ότι η εφαρμογή Δ.Ο.Π έχει άμεση σχέση με τη χρήση των ομάδων και μάλιστα όσο πιο προηγμένο είναι το πρόγραμμα ολικής ποιότητας, τόσο πιο ενσωματωμένες είναι οι ομάδες στη δομή του οργανισμού. Επιπλέον αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο οργανισμός να γίνεται πιο οριζόντιος και ευέλικτος, μειώνοντας τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων λόγω του μεγαλύτερου βαθμού αυτονομίας που αποκτούν οι ομάδες και τις διατμηματικής τους φύσης.

***Καλές πρακτικές:***
Η Boeing για την κατασκευή του νέου της αεροπλάνου 777, κάλεσε το 1989 ειδικούς τεχνικούς και σχεδιαστές από τους υποψήφιους αγοραστές της από Ευρώπη, Αμερική και Ασία, για να συζητήσουν για τη διαμόρφωση του νέου αεροπλάνου. Έτσι δημιούργησε ομάδες σχεδίασης που περιελάμβαναν ανθρώπους από τα τμήματα της μηχανικής σχεδίασης, οικονομικό, κατασκευαστικό, όπως επίσης πελάτες και προμηθευτές. Οι ομάδες αυτές αξιολόγησαν τη σχεδίαση του νέου αεροπλάνου από διαφορετικές οπτικές, εξασφαλίζοντας ότι το 777 θα ήταν ένα προϊόν ανώτερης ποιότητας και αξιοπιστίας με ελεγχόμενο κόστος κατασκευής (Condit, 1994).

***Καλές πρακτικές:***
Η Goodyear άλλαξε όλη τη δομή της δημιουργώντας έξι αυτόνομες, διατμηματικές στρατηγικές ομάδες. Τα μέλη τους προέρχονταν απ' όλα τα τμήματα της εταιρείας και κάθε ομάδα ήταν υπεύθυνη για την αύξηση των πωλήσεων, την κερδοφορία και την ικανοποίηση των πελατών. Επίσης κάθε ομάδα ήταν υπεύθυνη για την επιτυχία ή αποτυχία της. Όλοι στην εταιρεία εμπλέκονταν μ' αυτό τον τρόπο στην κουλτούρα ολικής ποιότητας γνωρίζοντας τα οφέλη της. Τα αποτελέσματα ήταν πλήρως ικανοποιητικά δικαιώνοντας τις ομάδες οι οποίες είχαν γίνει πλέον τρόπος ζωής στην εταιρεία και το όχημα ανάπτυξης και εξέλιξης του προσωπικού (Gault, 1994).

Στα πλαίσια της ποιότητας ορίζεται η καινοτομία και η ανάπτυξη νέων προϊόντων. Πάνω απ' το 84% των πιο καινοτόμων project χρησιμοποίησε διατμηματικές ομάδες. Κατά μέσο όρο, στα λιγότερο καινοτόμα project, η χρήση των ομάδων ήταν μόνο 40-50% (Griffin, 1997). Η αυξημένη έμφαση στην ευρύτερη συνεργασία και στην ομαδικότητα, ήταν μία από τις πιο σημαντικές αλλαγές στον τρόπο διοίκησης για την έρευνα και ανάπτυξη (R&D). Αυτή η τάση που πολλοί διευθυντές τμημάτων R&D πιστεύουν ότι θα συνεχιστεί και στο μέλλον, περιλαμβάνει όλο και περισσότερο και προσωπικό άλλων τμημάτων δημιουργώντας έτσι δεσμούς του τμήματος R&D με άλλα γκρουπ εντός και εκτός οργανισμού. Αρκετοί μάλιστα έχουν βιώσει μια στροφή από τη δυσλειτουργία των τμημάτων τους, σ' ένα εποικοδομητικό τρόπο συνεργασίας που απέφερε ταχύτητα, μείωση επαναλαμβανόμενων προσπαθειών και καλύτερη ροή πληροφορίας. Επομένως για να μπορέσει να συνεισφέρει με επιτυχία στη στρατηγική καινοτομίας ενός οργανισμού, η έρευνα και ανάπτυξη συνειδητοποιεί όλο και περισσότερο ότι χρειάζεται διατμηματική και διεπιστημονική συνεργασία (Gupta & Wilemon, 1996).

# ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

# ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Όπως αναφέραμε και στην εισαγωγή, η Γραμματεία διοικητικά διατηρεί την αυτοτέλειά της σε σχέση με τη διοίκηση του Πανεπιστημίου και έχει την διαχειριστική επάρκεια των έργων που αναλαμβάνει. Είναι ένας αυτόνομος οργανισμός που έχει την ευθύνη των αποφάσεων για την διαχείριση οικονομικών πόρων και την αποτελεσματική υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων έργων. Επίσης οι διαδικασίες που χρησιμοποιεί αποτελούν μια πρόκληση για την εφαρμογή ομάδων. Τις περισσότερες φορές ακολουθείται η «παραδοσιακή» προσέγγιση, μία δομημένη διαδικασία με διαδοχικά στάδια όπου για να υλοποιηθεί μία δραστηριότητα πρέπει πρώτα να έχει ολοκληρωθεί η προηγούμενη (Minguela-Rata & Arias-Aranda, 2009). Το σημαντικότερο μειονέκτημα της «παραδοσιακής» προσέγγισης είναι ότι αποφάσεις που λαμβάνονται σε προηγούμενες δραστηριότητες, μπορεί να έχουν αρνητική επίδραση στις επόμενες. Αυτή η επίδραση ενδέχεται να είναι ακόμη μεγαλύτερη όταν δεν μεταφερθούν εγκαίρως κρίσιμες πληροφορίες απ' το ένα στάδιο στο άλλο με προφανές αποτέλεσμα την απώλεια σημαντικού χρόνου. Αντιθέτως, η «παράλληλη» προσέγγιση εξετάζει, ελέγχει, παρακολουθεί ταυτόχρονα όλα τα στάδια υλοποίησης μιας εργασίας ευκολότερα μέσω της δημιουργίας διατμηματικών ομάδων βελτιώνοντας σύμφωνα με έρευνα, τα μειονεκτήματα της «παραδοσιακής» προσέγγισης. (Minguela-Rata & Arias-Aranda, 2009).

Για την εύρυθμη λειτουργία της Γραμματείας έχουν θεσπιστεί οκτώ τυποποιημένες διαδικασίες που αφορούν στην υλοποίηση των εργασιών. Ανάλογα με τις απαιτήσεις, ακολουθούνται κάθε φορά και οι αντίστοιχες διαδικασίες ή μέρος αυτών. Στον Πίνακα 4 φαίνονται τα γραφεία που είναι αρμόδια για κάθε διαδικασία και έτσι γίνεται αντιληπτή η ανάγκη για συνεργασία.

**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Νο1:** Έλεγχος μη Συμμορφωμένου Προϊόντος

**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Νο2:** Παροχή Νομικών Υπηρεσιών

**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Νο3:** Παρακολούθηση Έργων

**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Νο4:** Διορθωτικές και Προληπτικές Ενέργειες

**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Νο5:** Προμήθειες Αγαθών-Υπηρεσιών

**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Νο6:** Προγραμματισμός - Ανάπτυξη Έργων

**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Νο7:** Έλεγχος Εγγράφων και Εντύπων

**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Νο8:** Έλεγχος Αρχείων

**Πίνακας 4: Εμπλεκόμενα Γραφεία στις Διαδικασίες**

| Δ 1 | Δ 2 | Δ 3 | Δ 4 | Δ 5 | Δ 6 | Δ 7 | Δ 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Υπεύθυνοι Γραφείων και Μονάδων<br><br>Το Γραφείο ΠΑ-ΠΕ (Προγραμματισμού & Ανάπτυξης-Παρακολούθησης Έργων)<br><br>Προϊσταμένη Γραμματείας | Δικαστικό Γραφείο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους στο ΠΑ.ΜΑΚ | Γραφείο ΠΑ-ΠΕ | Υπεύθυνοι Γραφείων<br><br>Προϊσταμένη Γραμματείας | Μονάδα Προμηθειών<br><br>Δικαστικό Γραφείο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους του ΠΑ.ΜΑΚ<br><br>Ο Επιστημονικά Υπεύθυνος του έργου | Το γραφείο ΠΑ-ΠΕ<br><br>Ο ΕΥ | Υπεύθυνοι γραφείων<br><br>Ο Υπεύθυνος Πληροφοριακού Συστήματος<br><br>Προϊστάμενη Γραμματείας | Προϊσταμένη Γραμματείας<br><br>Ο Υπεύθυνος Πληροφοριακού Συστήματος<br><br>Υπεύθυνοι Γραφείων<br><br>Οι κάτοχοι των αντίστοιχων θέσεων εργασίας υπεύθυνοι για τα αρχεία |

Μπορούν οι ομάδες να εφαρμοστούν σε όλους τους οργανισμούς; Το ότι οι ομάδες είναι μια σωστή πρόταση και μπορεί να αποφέρει πολύ καλά αποτελέσματα δεν σημαίνει ότι μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα τμήματα ή σε όλους τους εργαζόμενους ενός οργανισμού. Μάλιστα, μπορεί να μην ταιριάζουν καθόλου σε ορισμένους οργανισμούς. Κάποιοι που το έχουν δοκιμάσει, προειδοποιούν ότι για να πετύχει, πρέπει το πλάνο των ομάδων να ταιριάζει στην ευρύτερη οργανωσιακή κουλτούρα και να είναι συμβατό με τους επαγγελματικούς αντικειμενικούς στόχους (Wellins et al. 1991). Επίσης, πολλές φορές οι άνθρωποι αρέσκονται να δουλεύουν μόνοι τους και να έχουν όλη την καλή διάθεση να βοηθάνε τους συναδέλφους τους, αλλά να αντιστέκονται στην ιδέα της ομάδας (Holpp, 1999). Αυτή η αντίληψη μπορεί να είναι απόρροια της κουλτούρας, του χαρακτήρα του καθενός ή θέμα κινήτρων. Κάθε οργανισμός είναι μοναδικά δομημένος και σχηματισμένος ανάλογα με την ιστορία του, το πεδίο δραστηριοποίησής του, την κουλτούρα και την ηγεσία του. Ακόμα και στην ίδια εταιρεία, διαφορετικά τμήματα μπορεί να έχουν διαφορετική ιστορία και κουλτούρα (Drew & Thomas, 1997). Είναι χρήσιμο λοιπόν να αναγνωριστούν αρχικά εκείνες οι περιοχές και τα γκρουπ των ατόμων που έχουν τις προοπτικές για το σχηματισμό ομάδας εφόσον βεβαίως το απαιτούν και οι οργανωσιακές ανάγκες. Είδαμε παραπάνω το βαθμό αλληλεξάρτησης που επιβάλλει η φύση της κάθε εργασίας.

Επιπλέον όμως πρέπει να εξετάσουμε και την «ετοιμότητα» του οργανισμού, δηλαδή κατά πόσο είναι εύκολος ή δύσκολος ο σχηματισμός ομάδων σε κάποιο συγκεκριμένο τμήμα ή γκρουπ ανθρώπων (Holpp, 1999).

Ο καλύτερος δείκτης «ετοιμότητας» προέρχεται από την ίδια τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Συνεργάζονται οι εργαζόμενοι μεταξύ τους στις καθημερινές τους δραστηριότητες; Μεταφέρουν οι managers την πληροφόρηση πριν λάβουν αποφάσεις; Οι προϊστάμενοι διευκολύνουν το έργο των εργαζομένων ή μόνο δίνουν εντολές; Υπάρχει προηγούμενη εμπειρία από ομάδες σε κάποιο project; Και αν, τι αποτελέσματα είχε; Από τις απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις μπορούμε να καταλάβουμε αν οι άνθρωποι που δουλεύουν σε ένα οργανισμού είναι έτοιμοι να ενταχθούν σε κάποια ομάδα.

Όσον αφορά την φύση της εργασίας, ο Holpp έχει θεσπίσει τέσσερα κριτήρια που μας βοηθούν να αποφασίσουμε αν είναι απαραίτητη η χρήση ομάδων.

- ✓ **Κρίση**. Επιβάλλει η εργασία την λήψη δύσκολων αποφάσεων; Χρειάζεται να χρησιμοποιήσουν οι εργαζόμενοι την κρίση τους για διάφορες πτυχές της εργασίας;
- ✓ **Πολυπλοκότητα**. Είναι η εργασία πολύπλοκη από τεχνικής φύσεως; Χρειάζεται συνδυασμός ικανοτήτων και επιπλέον οδηγίες ή επιτήρηση;
- ✓ **Επιμερισμός ευθύνης**. Είναι η εργασία επιμερισμένη σε περισσότερες από μία διαδικασίες; Χρειάζεται οι εργαζόμενοι να συνεργαστούν για την ολοκλήρωση αυτών των διαδικασιών;
- ✓ **Όγκος εργασίας**. Απαιτείται περισσότερο φυσική εργασία και όχι αναλύσεις; Τα αποτελέσματα εξαρτώνται από τους ανθρώπους και όχι από τις μηχανές;

Από την φύση της δουλειάς θα πρέπει να απαιτούνται τουλάχιστον δύο κριτήρια για να γίνει χρήση ομάδων. Αν αυτό δεν συμβαίνει, τότε θα πρέπει οι managers να το σκεφτούν πολύ καλά πριν οδηγηθούν σε τέτοια προβλήματα ώστε να μην αξίζει τον κόπο η προσπάθεια (Dyer, 2007).

Επανερχόμενοι στο θέμα της γραμματείας, η αλληλουχία στην υλοποίηση της εργασίας, μας υποδεικνύει ότι υπάρχει μία *διαδοχική αλληλεξάρτηση* μεταξύ των εργαζομένων όπως είδαμε παραπάνω εξετάζοντας το πλαίσιο λειτουργίας των ομάδων. Η αλληλεξάρτηση αυτή παρότι μέτριου βαθμού, δεν εμποδίζει τη δημιουργία και τη λειτουργία μόνιμων ομάδων. Επίσης από τις περιγραφές θέσεων εργασίας γίνεται φανερό ότι υπάρχει απαίτηση για συνεργασία και συντονισμό μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και με άλλα πρόσωπα εκτός Επιτροπής. Επιπλέον, μία από τις αρμοδιότητες της

γραμματείας που θα δούμε παρακάτω, είναι να: *«μελετά και επεξεργάζεται με τα μέλη της ή σε συνεργασία με άλλα πρόσωπα, τις κατευθύνσεις που προδιαγράφει η Επιτροπή, ή υποβάλει στην Επιτροπή προτάσεις για νέες κατευθύνσεις»*. Επομένως, η φύση της δουλειάς της γραμματείας προϋποθέτει *επιμερισμό ευθύνης* και *κρίση*, δύο από τα τέσσερα κριτήρια όπου σύμφωνα με τον Holpp (1999) που είδαμε παραπάνω, εάν ικανοποιούνται κρίνεται απαραίτητη η χρήση ομάδων.

Συνοψίζοντας, ο βαθμός αλληλεξάρτησης των εργαζομένων, ο τρόπος προσέγγισης της διαδικασίας υλοποίησης ενός έργου, αλλά και οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του προσωπικού της γραμματείας, πιθανών να αποτελούν ένα πρόσφορο έδαφος για τη δημιουργία ομάδων μεταξύ των γραφείων με τη συμμετοχή του συνόλου των εργαζομένων στους μηχανισμούς ολοκλήρωσης των εργασιών, αντιμετώπισης προβλημάτων, ροής πληροφοριών και λήψης αποφάσεων.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η εργασία αυτή αποτελεί μία μελέτη περίπτωσης που αφορά στη Γραμματεία της Επιτροπής Ερευνών και συγκεκριμένα είναι μία *επισκόπηση μικρής κλίμακας* που σκοπό έχει να περιγράψει τη φύση των υπαρχουσών συνθηκών για τη δεδομένη χρονική στιγμή (Cohen & Manion, 1994). Χρησιμοποιήθηκε η *συμπερασματική προσέγγιση*, αφού ελέγχουμε το κατά πόσο επιβεβαιώνεται η υπόθεση ότι υπάρχουν οι συνθήκες και οι προϋποθέσεις για τη δημιουργία μόνιμων ομάδων και χρησιμοποιείται η *ποσοτική μέθοδος* για την ανάλυση των δεδομένων.

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν δύο διαφορετικά τυποποιημένα ερωτηματολόγια, τα οποία εξετάζουν τους ίδιους παράγοντες. Τα ερωτηματολόγια προτιμήθηκαν γιατί θέλαμε οι τυποποιημένες ερωτήσεις να ερμηνευτούν το ίδιο από όλους τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Το ερωτηματολόγιο 1 είναι από το βιβλίο του Holpp (1999) *Managing Teams*, αποτελούμενο από 20 ερωτήσεις και δουλεύει αθροιστικά. Στόχος του ερωτηματολογίου είναι να αναδείξει το κατά πόσο ένας οργανισμός μπορεί να «ενδυναμώσει» ομάδες. Το συνολικό σκορ των απαντήσεων αποτελεί μία ένδειξη της ετοιμότητας του οργανισμού προς αυτή την κατεύθυνση. Συγκεκριμένα, για σκορ μεταξύ *80 και 100*, ο οργανισμός πιθανότατα θα πετύχει στο να ενδυναμώσει ομάδες. Μεταξύ *50 και 80*, θα χρειαστεί να χτίσει ικανότητες σε κάποιες αδύναμες περιοχές. Για σκορ *κάτω από 50*, θα πρέπει να αναθεωρήσει τη δομή και την κουλτούρα ή να αναπτύξει ένα όραμα πριν προβεί στη δημιουργία ομάδων. Το ερωτηματολόγιο 2 είναι από το βιβλίο των Dyer (2007) *Team Building: proven*

*strategies for improving team performance*, αποτελούμενο από 13 ερωτήσεις και δουλεύει με μέσο όρο. Εξετάζει αν το πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού και ο τρόπος ανάθεσης των εργασιών, βοηθούν στην ανάπτυξη ομάδων. Με σκορ *πάνω από 3,75* το πλαίσιο του οργανισμού και η σύνθεση του προσωπικού, γενικά υποστηρίζουν την λειτουργία ομάδων. Μεταξύ *2,5 και 3,75* υπάρχει μέτρια υποστήριξη , ενώ *κάτω από 2,5* υπάρχουν σοβαρά προβλήματα στο πλαίσιο και τη σύνθεση που εμποδίζουν τη λειτουργία των ομάδων. Και τα δύο ερωτηματολόγια, είναι τροποποιημένα ανάλογα για τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της Γραμματείας και του Πανεπιστημίου γενικότερα. Αυτό καθίσταται πιο αποτελεσματικό από το αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο, αρκεί να ανταποκρίνεται πλήρως και να απαντάει στα ερωτήματα της έρευνας (Saunders et. al. 2003). Επίσης, οι ερωτήσεις είναι *κλειστού τύπου* όπου οι ερωτηθέντες θα πρέπει να επιλέξουν τη σωστή απάντηση από τις δοθέντες προεπιλεγμένες, κάτι που το καθιστά πιο γρήγορο και πιο εύκολο να απαντηθεί. Χρησιμοποιήθηκε η γνωστή μέθοδος *Likert scale με κλίμακα πέντε επιλογών* όπου ζητείται από τους ερωτηθέντες να γνωστοποιήσουν πόσο πολύ συμφωνούν ή διαφωνούν με τις δηλώσεις των ερωτήσεων, δηλαδή πρόκειται για ερωτηματολόγιο *γνώμης και απόψεων* που βασίζεται στην εργασιακή εμπειρία και βιώματα των ερωτηθέντων.

Τα μειονεκτήματα της χρήσης των ερωτηματολογίων, είναι ότι αυτά είναι ανώνυμα οπότε δεν υπάρχει η δυνατότητα να απευθυνθούμε στους ερωτηθέντες για τη συλλογή επιπρόσθετων βοηθητικών στοιχείων. Επίσης η χρήση μονού αριθμού στην κλίμακα των απαντήσεων δίνει την δυνατότητα στους ερωτηθέντες να επαναπαυτούν στην μέση απάντηση, καθώς αυτή είναι η πιο «βολική» γι' αυτούς και για το τμήμα τους (Saunders et. al. 2003).

Η κεντρική ιδέα των δύο ερωτηματολογίων είναι η διερεύνηση της ύπαρξης ή μη των κατάλληλων συνθηκών και προϋποθέσεων για τη δημιουργία και εφαρμογή μόνιμων ομάδων εργασίας στη Γραμματεία της Επιτροπής Ερευνών του ΠΑ.ΜΑΚ. Από αυτή ξεπηδούν τρία δευτερογενή ερωτήματα, η ικανοποίηση των οποίων ικανοποιεί το κεντρικό ερώτημα:

i. **Ενδυνάμωση**

   Νιώθουν οι εργαζόμενοι στη Γραμματεία αρκετά ενδυναμωμένοι ώστε να συμμετάσχουν σε ομάδες; Αυτό εξετάζεται στο ερωτηματολόγιο 1 και κυρίως από τις ερωτήσεις 1,2,3,9,10,19.

ii. **Πλαίσιο**

   Υπάρχει το κατάλληλο πλαίσιο για τη λειτουργία ομάδων που αφορά στην κουλτούρα, τη δομή και τα συστήματα του οργανισμού; Επιπλέον, το πλαίσιο

σύμφωνα με τους Dyer (2007), ορίζεται και από το είδος της αλληλεξάρτησης μεταξύ των εργαζομένων και από το είδος της ομάδας που απαιτείται για την εργασία. Σ' αυτό απαντούν οι ερωτήσεις 1 έως και 8 του ερωτηματολογίου 2.

iii. **Σύνθεση**

Νιώθει το προσωπικό ότι έχει τις απαραίτητες ικανότητες τεχνικές και διαπροσωπικές ώστε να συμμετάσχει σε ομάδα; Επιπλέον στη σύνθεση, παίζει ρόλο και η παρακίνηση αλλά και η ηγεσία. Σ' αυτό απαντούν οι ερωτήσεις 9 έως και 13 του ερωτηματολογίου 2.

Επιπλέον τα ερωτηματολόγια περιλάμβαναν και κάποια δημογραφικά στοιχεία που αφορούν στο φύλλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, τα χρόνια εργασίας στο συγκεκριμένο τμήμα και προηγούμενη εμπειρία από συμμετοχή σε ομάδες ή επιτροπές. Η δύναμη του προσωπικού της Γραμματείας αριθμεί 25 άτομα. Δόθηκαν ερωτηματολόγια σε όλους και συλλέχθηκαν 23 απαντημένα ερωτηματολόγια. Αυτό σημαίνει ότι ανταποκρίθηκε το 92% του πληθυσμού, ποσοστό πολύ ικανοποιητικό για την εξαγωγή ρεαλιστικών συμπερασμάτων.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΙΔΙΚΟΥ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΚΟΝΔΥΛΙΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΑ.ΜΑΚ.

## 5.1. Σκοπός-Αρμοδιότητες

Ο Ειδικός Λογαριασμός συστάθηκε τον Αύγουστο του 1996 σύμφωνα με Υπουργική απόφαση ώστε να υφίσταται σε καθένα από τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ) καθώς και τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΤΕΙ). Σκοπός του Λογαριασμού όπως αναγράφεται στην εφημερίδα της κυβερνήσεως (1996), είναι η διάθεση και διαχείριση κονδυλίων που προέρχονται από οποιαδήποτε πηγή και προορίζονται για την κάλυψη δαπανών απαραίτητες για οποιαδήποτε μορφή έργων (ερευνητικών, επιμορφωτικών κ.α.), υπηρεσιών, εκπόνηση ειδικών μελετών, δοκιμών και άλλων δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στη σύνδεση της εκπαίδευσης και της έρευνας με την παραγωγή και εκτελούνται ή παρέχονται από το επιστημονικό προσωπικό των ΑΕΙ ή ΤΕΙ.

Η διοίκηση και διαχείριση του Λογαριασμού πραγματοποιείται από τα όργανά του και είναι ανεξάρτητη από τη διοίκηση και διαχείριση των ΑΕΙ και ΤΕΙ. Όργανα διοίκησης και διαχείρισης του Λογαριασμού είναι:

α) Η Επιτροπή Εκπαίδευσης και Ερευνών

β) Η Γραμματεία του Λογαριασμού.

***Επιτροπή Εκπαίδευσης και Ερευνών***

Η Επιτροπή απαρτίζεται από εκπροσώπους όλων των τμημάτων του ΑΕΙ ή του ΤΕΙ και πλέον έναν από τους Αντιπρυτάνεις του ΑΕΙ που ορίζεται από το Πρυτανικό Συμβούλιο. Προκειμένου για ΑΕΙ, τα μέλη της Επιτροπής πρέπει να είναι μέλη ΔΕΠ τα οποία κατά προτεραιότητα θα ανήκουν στις βαθμίδες του Καθηγητή και του Αναπληρωτή Καθηγητή. Επίσης τα μέλη της θα πρέπει να έχουν δημοσιεύσει σε περιοδικά διεθνούς κυκλοφορίας τα 3 τελευταία χρόνια τουλάχιστον 4 επιστημονικές εργασίες. Η θητεία των μελών της Επιτροπής είναι τριετής ενώ κάποιες από τις αρμοδιότητές της είναι:

- ✓ Επεξεργάζεται προτάσεις προς τη Σύγκλητο του ΑΕΙ για την ερευνητική πολιτική του ιδρύματος
- ✓ Επικουρεί την Πρυτανεία του ΑΕΙ στο συντονισμό των ερευνητικών, εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών έργων και εισηγείται σχετικά με τη λήψη μέτρων για την εξασφάλιση πόρων του Λογαριασμού
- ✓ Προτείνει στη Σύγκλητο του ΑΕΙ τρόπους αξιολόγησης, επιλογής, χρηματοδότησης, πληρωμής των δαπανών και παραλαβής των αποτελεσμάτων των εκπαιδευτικών, ερευνητικών και τεχνολογικών έργων
- ✓ Εγκρίνει προτάσεις για χρηματοδότηση ερευνητικών, εκπαιδευτικών, επιμορφωτικών και τεχνολογικών έργων του Λογαριασμού
- ✓ Αναθέτει μελέτες με αμοιβή για εξυπηρέτηση των σκοπών της στο προσωπικό του ΑΕΙ ή τρίτους, μετά από τεκμηρίωση της σκοπιμότητας
- ✓ Αποδέχεται τις κάθε είδους επιχορηγήσεις, δωρεές και εισφορές τρίτων στο Λογαριασμό
- ✓ Αναζητεί πηγές χρηματοδότησης του Λογαριασμού
- ✓ Εποπτεύει το έργο της Γραμματείας και ορίζει τον προϊστάμενό της

***Γραμματεία του Λογαριασμού***

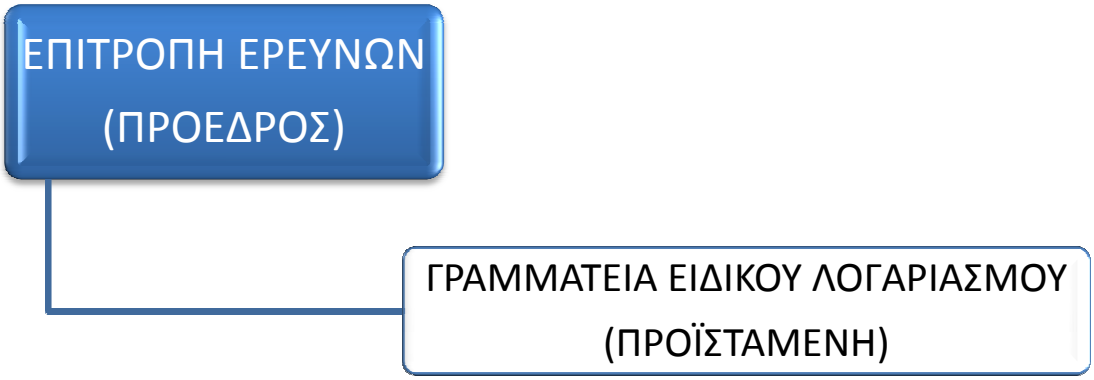
Η Γραμματεία στελεχώνεται ανάλογα με τις ανάγκες, είτε από προσωπικό επιστημονικό ή άλλο του ΑΕΙ που διατίθεται με απόφαση της Συγκλήτου του ΑΕΙ, είτε από νέο προσωπικό που προσλαμβάνεται με απόφαση της Επιτροπής. Η Γραμματεία έχει τις παρακάτω αρμοδιότητες:

- ✓ Παρακολουθεί τη λογιστική και διαχειριστική κίνηση του Λογαριασμού και προβαίνει στην πληρωμή των δαπανών μετά από εντολή του Επιστημονικού Υπευθύνου κάθε έργου
- ✓ Εξυπηρετεί γραμματειακώς την Επιτροπή και εισηγείται για θέματα της αρμοδιότητάς της
- ✓ Μελετά και επεξεργάζεται με τα μέλη της ή σε συνεργασία με άλλα πρόσωπα, τις κατευθύνσεις που προδιαγράφει η Επιτροπή, ή υποβάλει στην Επιτροπή προτάσεις για νέες κατευθύνσεις
- ✓ Μεριμνά για την εκτέλεση των αποφάσεων της Επιτροπής

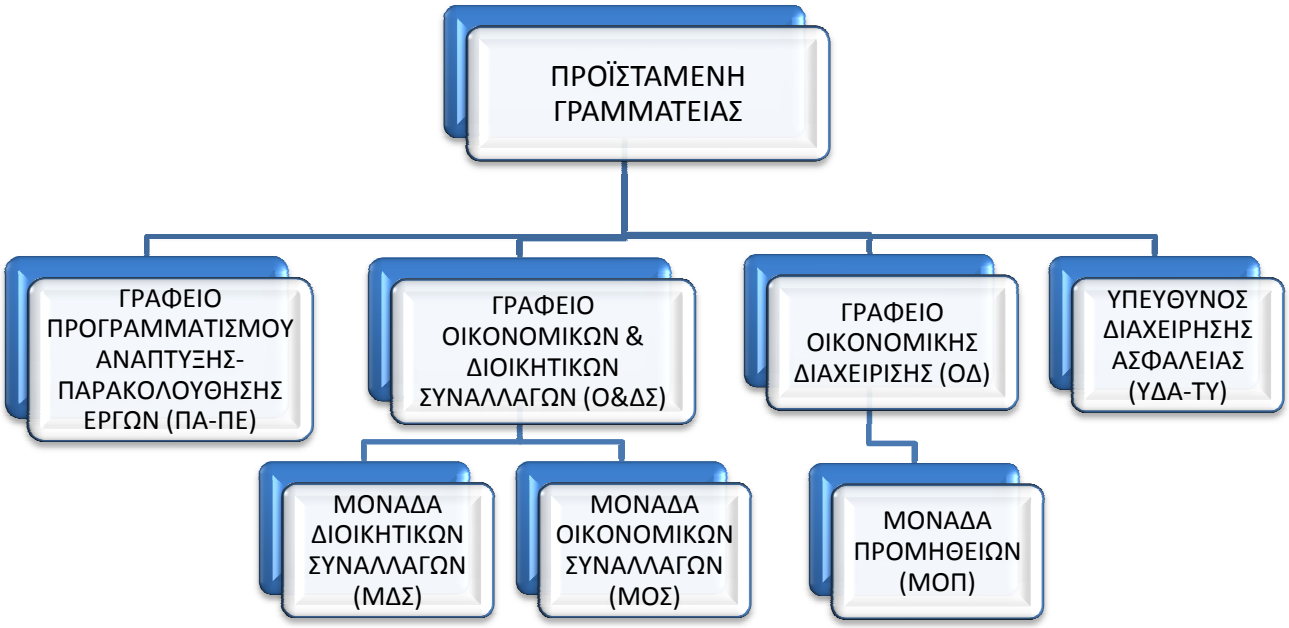
### 5.2. Οργανωτική Δομή

Λόγω της φύσης της δουλειάς της Επιτροπής που αφορά στην ανάληψη και υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων έργων, χρειάζεται να υπάρχει διαχειριστική επάρκεια. Σημαντικό κριτήριο προς κάλυψη για την επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας, αποτέλεσε η οργανωτική της δομή καθώς και η γενικότερη επάρκεια αναφορικά με τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας και τη στελέχωσή της. Έτσι λοιπόν η θεσμοθετημένη διοίκηση του Ειδικού Λογαριασμού του ΠΑ.ΜΑΚ. ακολουθώντας τα θεσπισμένα από το νομοθετικό πλαίσιο κριτήρια για την επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας, προχώρησε στην κατάρτιση οργανογράμματος-ονοματογράμματος με την αποτύπωση των ελάχιστων απαιτούμενων οργανικών μονάδων, επαρκών για την διεκπεραίωση των έργων. Το εν λόγω οργανόγραμμα εγκρίθηκε ως «λειτουργικό» από το αρμόδιο συλλογικό όργανο της Επιτροπής, ενώ εξειδικεύτηκε περαιτέρω με την κατάρτιση αναλυτικών περιγραφών θέσεων εργασίας και την επιπρόσθετη αποτύπωση των λειτουργικών ροών μεταξύ των γραφείων/μονάδων για τον καλύτερο συντονισμό και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και την αποτελεσματικότερη λειτουργία. Παρακάτω φαίνονται τα οργανογράμματα τόσο του Ειδικού Λογαριασμού γενικά, όσο και της Γραμματείας της Επιτροπής, καθώς και κάποια από τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των επιμέρους γραφείων και μονάδων της γραμματείας.

Διάγραμμα 9: Οργανόγραμμα Ειδικού Λογαριασμού Κονδυλίων Έρευνας ΠΑ.ΜΑΚ




Διάγραμμα 10: Οργανόγραμμα Γραμματείας Επιτροπής Ερευνών ΠΑ.ΜΑΚ




**Γραφείο Προγραμματισμού Ανάπτυξης-Παρακολούθησης Έργων**

Πληροφόρηση για τις ευκαιρίες χρηματοδότησης (αναζήτηση προκηρύξεων, επεξεργασία και έκδοση καταλόγων, ενημέρωση ενδιαφερόμενων κ.α.), Σύνταξη προτάσεων και προγραμματισμός-ανάπτυξη έργων, καθώς και Παρακολούθηση έργων (παρακολούθηση συμβατικών υποχρεώσεων των έργων, παραγωγή εκθέσεων, πιστοποίηση παραδοτέων κ.α.).

**Γραφείο Οικονομικών και Διοικητικών Συναλλαγών**

Διαχείριση των διοικητικών και επιστημονικών συναλλαγών, διοικητικές πράξεις και επικοινωνία, διαχείριση των οικονομικών συναλλαγών.

**Γραφείο Οικονομικής Διαχείρισης**

Διαχείριση χρηματοοικονομικών και λογιστικών πράξεων και κάλυψη φορολογικών και ασφαλιστικών υποχρεώσεων.

- **Μονάδα Προμηθειών:** προετοιμασία διενέργειας διαγωνισμών, έλεγχος προϋποθέσεων, πράξεις ορισμού Επιτροπών Διαγωνισμού, συνεργασία επιμέρους τμημάτων με Επιτροπή Διαγωνισμού, αξιολόγηση προσφορών, κατακύρωση διαγωνισμού κ.α.

**Υπεύθυνος Διαχείρισης Ασφαλείας και Τεχνικής Υποστήριξης**

Ορθή διαχείριση του πληροφοριακού συστήματος της γραμματείας, υποστήριξη των εφαρμογών στους χρήστες της γραμματείας, ηλεκτρονική επικοινωνία με συνεργάτες, διενέργεια στατιστικής ανάλυσης και τεκμηρίωσης.

# ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

# ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

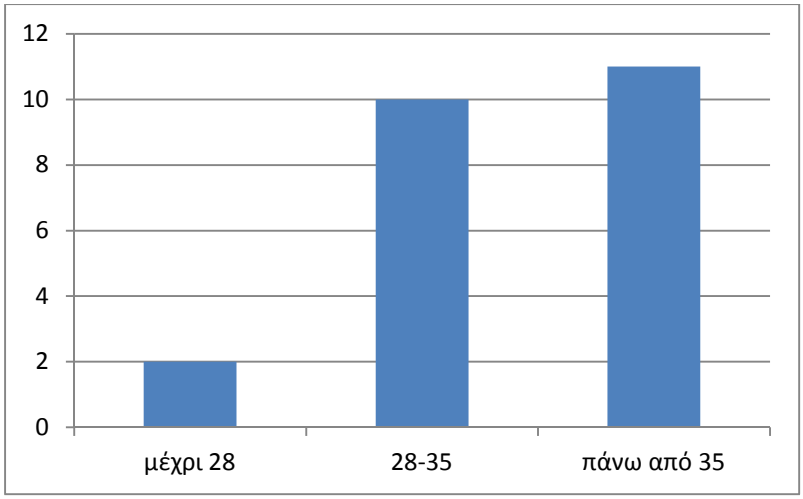
Όπως αναφέραμε και παραπάνω, συλλέχθηκαν 23 από τα 25 ερωτηματολόγια που αντιστοιχούν στο 92% της δύναμης της Γραμματείας. Για την επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε κυρίως το στατιστικό πακέτο SPSS v.19, και βοηθητικά σε δύο περιπτώσεις το φύλλο εργασίας Excel. Τα ερωτηματολόγια καταχωρήθηκαν ως «υποθέσεις», ενώ οι ερωτήσεις και τα δημογραφικά στοιχεία ως μεταβλητές αφού κωδικοποιήθηκαν κατάλληλα. Σε τέσσερις υποθέσεις είχαμε ελλιπή στοιχεία ως προς κάποια δημογραφικά στοιχεία. Άλλες τρεις υποθέσεις παρουσίασαν μικρές ελλείψεις ως προς το ερωτηματολόγιο 1, ενώ σε μία υπόθεση απαντήθηκαν οι 11 από τις 20 ερωτήσεις. Δεν υπήρχαν ελλείψεις ως προς το ερωτηματολόγιο 2. Όλες οι ελλιπής απαντήσεις καταχωρήθηκαν ως ελλείπουσες τιμές και κωδικοποιήθηκαν κατάλληλα.

**Ανάλυση Δημογραφικών στοιχείων**

***Φύλλο:*** Η συντριπτική των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες. Συγκεκριμένα είχαμε 19 γυναίκες (82,6%) και 4 άντρες (17,4%).

***Ηλικία:*** Υπήρχαν τρία ηλικιακά στρώματα με ηλικίες μέχρι 28 ετών, 28 έως 35 και πάνω από 35 ετών. Τα δύο τελευταία στρώματα συμμετείχαν με ποσοστό 43,5% και 47,8% αντίστοιχα, ενώ η συχνότητα εμφάνισής τους φαίνεται στο διάγραμμα 11.

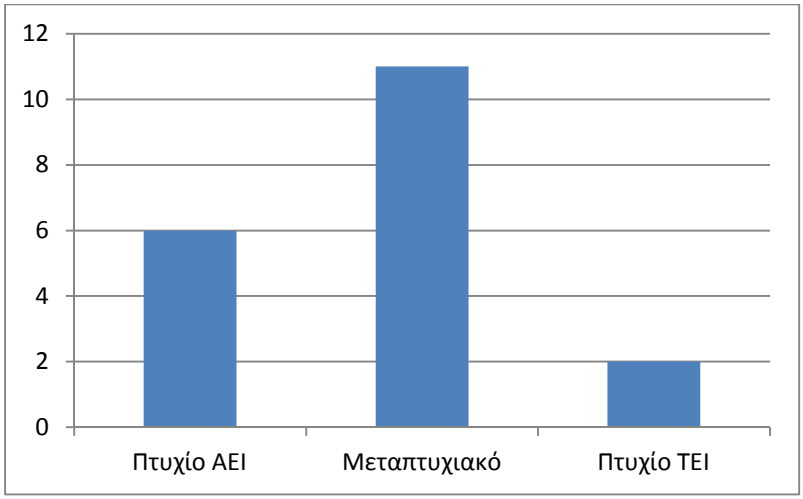
**Διάγραμμα 21: Ηλικία**




***Εκπαιδευτικό υπόβαθρο:*** Τέσσερις κατηγορίες που περιελάμβαναν από απόφοιτους ΤΕΙ μέχρι κατόχους Διδακτορικού διπλώματος, όπου προκύπτει ότι περίπου οι μισοί

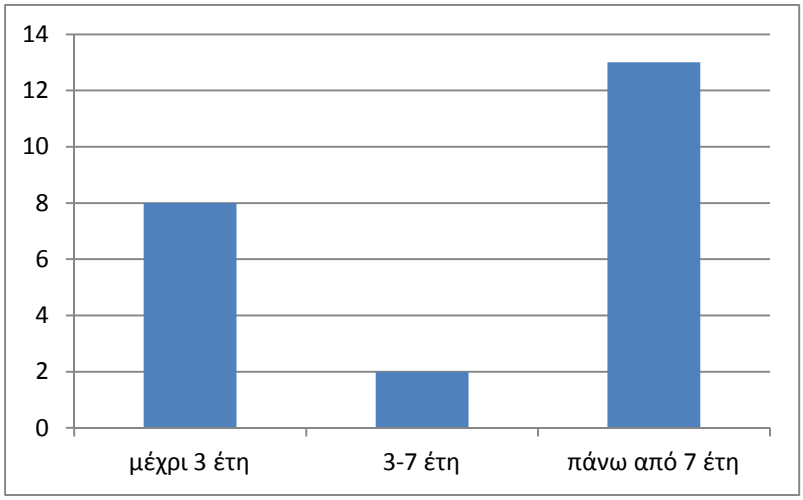
(47,8%) είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου και άλλο ένα 26,1% είναι απόφοιτοι Ανώτατης Σχολής, σε συνολικό ποσοστό 82,6% αφού είχαμε και 4 ελλείπουσες τιμές.

**Διάγραμμα 12: Εκπαιδευτικό υπόβαθρο**



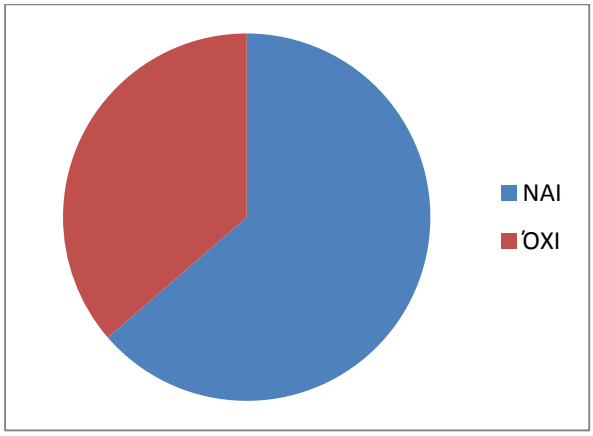

***Χρόνια εργασίας στο συγκεκριμένο τμήμα:*** Εδώ εξετάζεται η εργασιακή εμπειρία του προσωπικού που χωρίζεται σε έτη εργασίας μέχρι 3, από 3 έως 7 και πάνω από 7 έτη. Εδώ παρουσιάζεται το ενδιαφέρον στοιχείο να υπάρχουν μόλις 2 άτομα μέσης εμπειρίας στο τμήμα (ποσοστό 8,7%) και να έχουμε αρκετούς σχετικά νέους (34,8%), και οι περισσότεροι να είναι με μεγάλη εργασιακή εμπειρία (56,5%).

**Διάγραμμα 13: Εργασιακή εμπειρία**




***Συμμετοχή σε ομάδα/επιτροπή:*** Σε ποσοστό 95,7% αφού είχαμε μία ελλείπουσα τιμή, το 60,9% (14 άτομα) έχουν συμμετάσχει σε κάποια ομάδα ή επιτροπή, ενώ το υπόλοιπο 34,8% (8 άτομα) όχι.

**Διάγραμμα 14: Προηγούμενη συμμετοχή σε ομάδα**




Ένα ενδιαφέρον στατιστικό στοιχείο που πρέπει να τονίσουμε, είναι ότι όπως φαίνεται και από τον παρακάτω πίνακα, από τους νέους εργαζόμενους, έχουν συμμετάσχει σε οποιαδήποτε ομάδα ή επιτροπή λιγότεροι απ' τους μισούς (περίπου 43%), ενώ ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 31% από τους εργαζόμενους με εργασιακή εμπειρία πάνω από 7 χρόνια, δεν έχουν συμμετάσχει ποτέ σε ομάδα ή επιτροπή.

**Πίνακας 5: Χρόνια εργασίας στο τμήμα vs Προηγούμενη συμμετοχή σε ομάδα**

| | | | Προηγούμενη συμμετοχή σε ομάδα | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Ναι | Όχι | Σύνολο |
| Χρόνια εργασίας στο τμήμα | μέχρι 3 έτη | Αριθμός | 3 | 4 | 7 |
| | | Ποσοστό % από χρόνια εργασίας στο τμήμα | 42,9% | 57,1% | 100,0% |
| | 3-7 έτη | Αριθμός | 2 | 0 | 2 |
| | | Ποσοστό % από χρόνια εργασίας στο τμήμα | 100,0% | ,0% | 100,0% |
| | πάνω από 7 έτη | Αριθμός | 9 | 4 | 13 |
| | | Ποσοστό % από χρόνια εργασίας στο τμήμα | 69,2% | 30,8% | 100,0% |
| Σύνολο | | Αριθμός | 14 | 8 | 22 |
| | | Ποσοστό % από χρόνια εργασίας στο τμήμα | 63,6% | 36,4% | 100,0% |

Ο έλεγχος συνάφειας μας έδωσε την τιμή 0,269 που σημαίνει ότι οι δύο αυτές μεταβλητές έχουν λίγες πιθανότητες να είναι ανεξάρτητες.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι ότι παρά το γεγονός ότι οι μισοί περίπου εργαζόμενοι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, οι μισοί από αυτούς δεν έχουν συμμετάσχει ποτέ σε ομάδες.

**Πίνακας 6: Εκπαιδευτικό υπόβαθρο vs Προηγούμενη συμμετοχή σε ομάδα**

| | | | Προηγούμενη συμμετοχή σε ομάδα | | Σύνολο |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Ναι | Όχι | |
| Εκπαιδευτικό υπόβαθρο | Πτυχίο ΤΕΙ | Αριθμός | 2 | 0 | 2 |
| | | Ποσοστό % από Εκπαιδευτικό υπόβαθρο | 100,0% | ,0% | 100,0% |
| | Πτυχίο ΑΕΙ | Αριθμός | 7 | 1 | 8 |
| | | Ποσοστό % από Εκπαιδευτικό υπόβαθρο | 87,5% | 12,5% | 100,0% |
| | Μεταπτυχιακό | Αριθμός | 4 | 4 | 8 |
| | | Ποσοστό % από Εκπαιδευτικό υπόβαθρο | 50,0% | 50,0% | 100,0% |
| Σύνολο | | Αριθμός | 13 | 5 | 18 |
| | | Ποσοστό % από Εκπαιδευτικό υπόβαθρο | 72,2% | 27,8% | 100,0% |

Επίσης αξίζει να τονίσουμε ότι από τους νέους εργαζόμενους στη Γραμματεία, το 75% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου δίνοντάς μας κάποιες ενδείξεις για τον προσανατολισμό της Γραμματείας ως προς τη στελέχωση και τη σύνθεση του προσωπικού της. Οι δύο αυτές μεταβλητές φαίνονται να σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό αφού ο έλεγχος συνάφειάς τους μας έδωσε αρκετά χαμηλή τιμή (0,125).

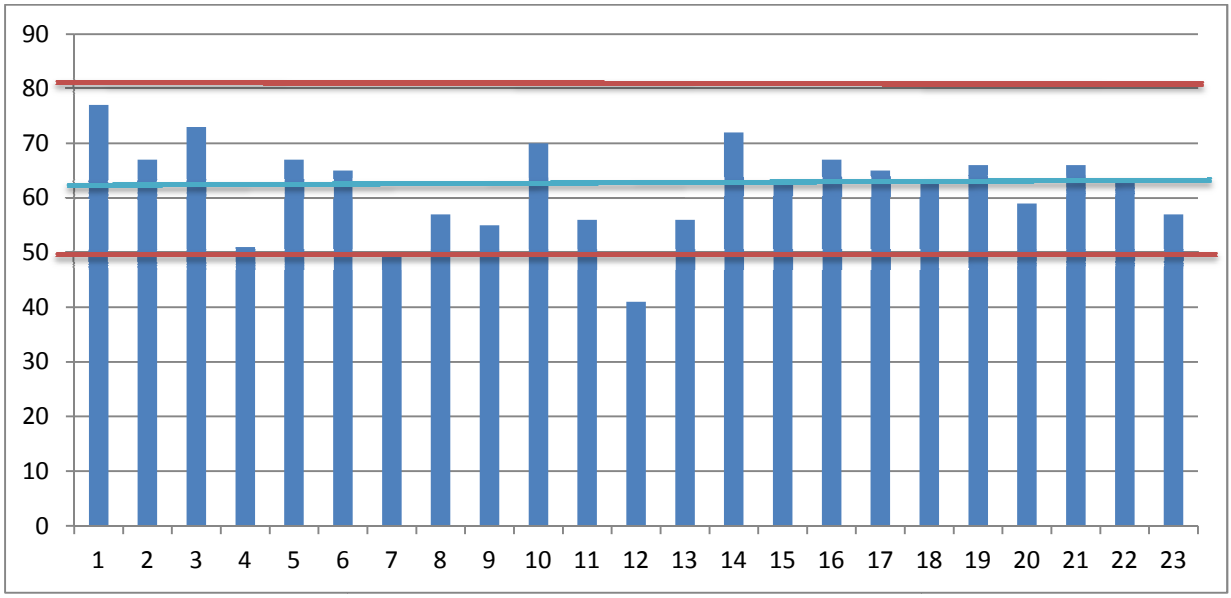
**Πίνακας 7: Χρόνια εργασίας στο τμήμα vs Εκπαιδευτικό υπόβαθρο**

| | | | Εκπαιδευτικό υπόβαθρο | | | Σύνολο |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Πτυχίο ΤΕΙ | Πτυχίο ΑΕΙ | Μεταπτυχιακό | |
| Χρόνια εργασίας στο τμήμα | μέχρι 3 έτη | Αριθμός | 0 | 2 | 6 | 8 |
| | | Ποσοστό % από χρόνια εργασίας στο τμήμα | ,0% | 25,0% | 75,0% | 100,0% |
| | 3-7 έτη | Αριθμός | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | Ποσοστό % από χρόνια εργασίας στο τμήμα | ,0% | 100,0% | ,0% | 100,0% |
| | πάνω από 7 έτη | Αριθμός | 2 | 6 | 2 | 10 |
| | | Ποσοστό % από χρόνια εργασίας στο τμήμα | 20,0% | 60,0% | 20,0% | 100,0% |
| Σύνολο | | Αριθμός | 2 | 9 | 8 | 19 |
| | | Ποσοστό % από χρόνια εργασίας στο τμήμα | 10,5% | 47,4% | 42,1% | 100,0% |

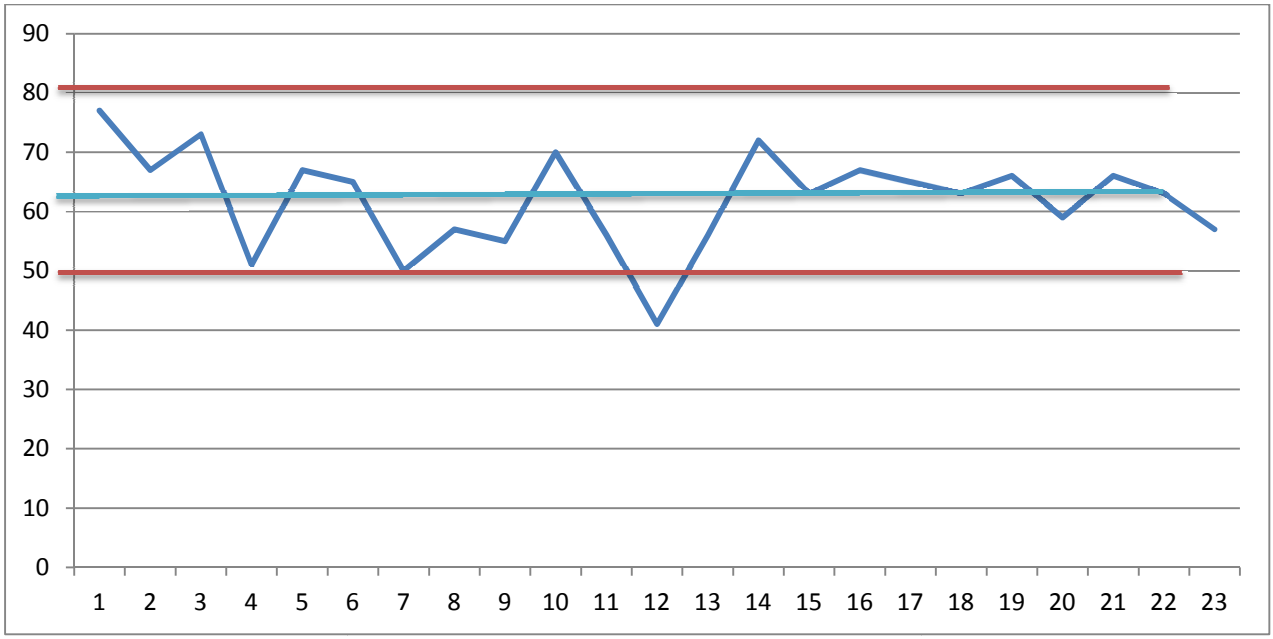
**Ανάλυση συνολικών αποτελεσμάτων ερωτηματολογίων**

***Ερωτηματολόγιο 1:*** όπως ήδη αναφέραμε, το ερωτηματολόγιο 1 λειτουργούσε αθροιστικά και χωριζόταν κατά τον Holpp (1999) σε τρεις περιοχές τιμών: κάτω από 50, 50-80 και πάνω από 80. Ο μέσος όρος του αθροίσματος και των 23 υποθέσεων μας δίνει συνολικό σκορ **62**, το οποίο με άριστα το 100, είναι σαφώς άνω του μέσου όρου. Μάλιστα ανήκει στην περιοχή 50-80, όπου σύμφωνα με τον Holpp, ο οργανισμός θα χρειαστεί να χτίσει ικανότητες σε κάποιες αδύναμες περιοχές. Μόνο δύο ερωτηματολόγια ήταν οριακά άνω του μέσου όρου, οι υποθέσεις 4 και 7 με σκορ 51 και 50 αντίστοιχα, ενώ η υπόθεση 12 σημείωσε σκορ 41 έχοντας όμως 9 ελλείπουσες τιμές από τις 20 του ερωτηματολογίου.

**Διάγραμμα 15: Σκορ Ερωτηματολογίου 1**

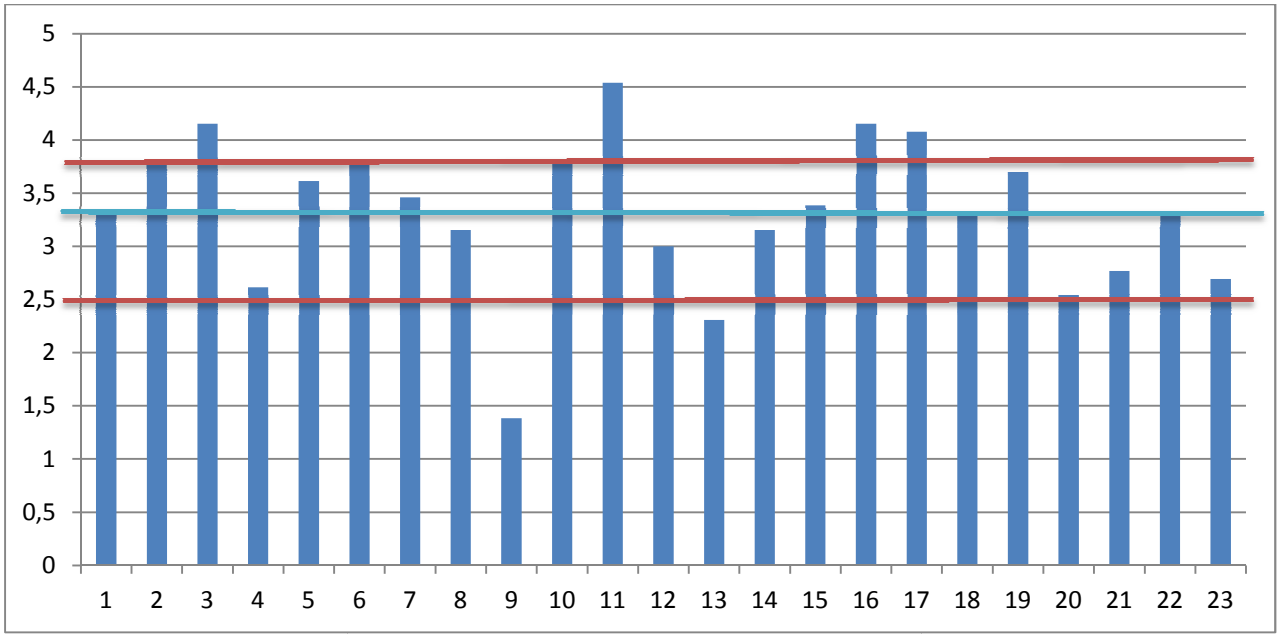


**Διάγραμμα 16: Διακύμανση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου 1**

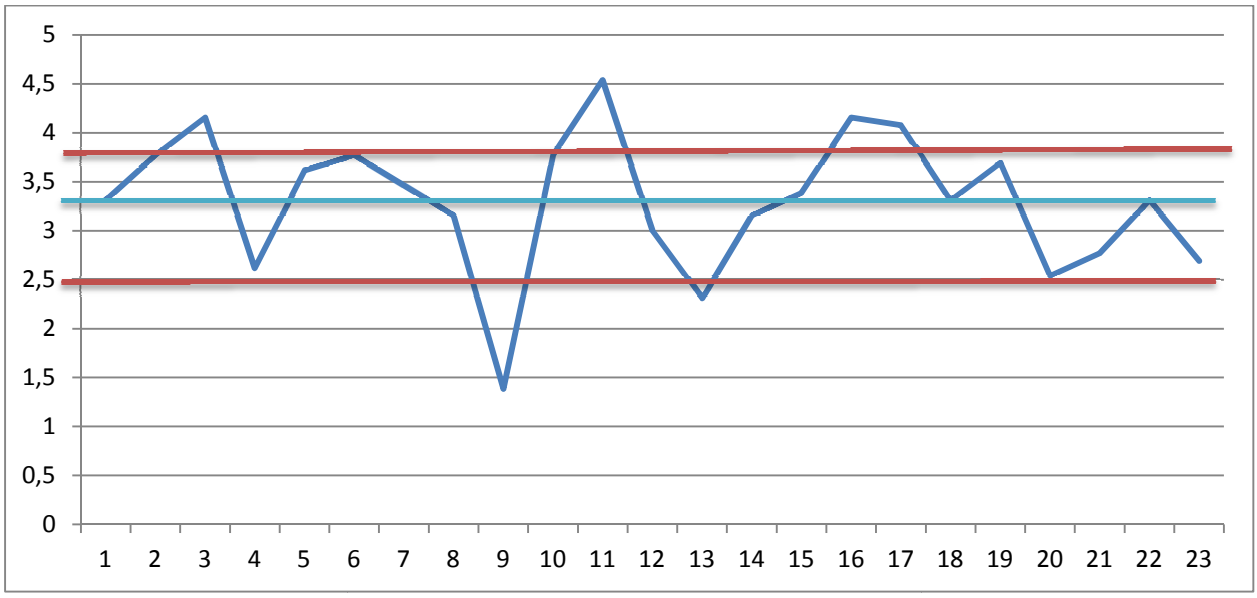



***Ερωτηματολόγιο 2:*** παρόμοια εικόνα, ίσως και καλύτερη, παρουσιάζεται και στο ερωτηματολόγιο 2 το οποίο λειτουργεί με τους μέσους όρους των απαντήσεων. Ο συνολικός μέσος όρος και των 23 υποθέσεων ήταν **3,3** με άριστα το 5. Υπάγεται στην περιοχή μεταξύ 2,5 και 3,75 όπου σύμφωνα με τους Dyer (2007), υπάρχει μέτρια υποστήριξη στη λειτουργία των ομάδων από το πλαίσιο και τη σύνθεση του οργανισμού. Το αξιοσημείωτο ωστόσο είναι, ότι εδώ έχουμε περισσότερες υποθέσεις με χαμηλό σχετικά σκορ. Οι υποθέσεις 9 και 13 είναι κάτω του μέσου όρου με την 9 να σημειώνει μόλις 1,38 και την 13 2,3 ενώ οι υποθέσεις 4 και 20 είναι οριακά άνω του μέσου όρου με σκορ αντίστοιχα 2,61 και 2,53. Στον αντίποδα, είχαμε αρκετές υψηλές τιμές με την μεγαλύτερη να σημειώνει μέσο όρο 4,53 (υπόθεση 11). Στο διάγραμμα 18 φαίνονται χαρακτηριστικά οι απότομες διακυμάνσεις των μέσων όρων. Σ' αυτό το ερωτηματολόγιο δεν υπήρχε καμιά ελλείπουσα τιμή.

Διάγραμμα 17: Σκορ Ερωτηματολογίου 2




Διάγραμμα 18: Μέσος όρος αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου 2




**Ανάλυση δευτερογενών ερωτημάτων**

Προς την ίδια κατεύθυνση φαίνεται να συγκλίνουν και τα τρία δευτερογενή ερωτήματα, αφού η **ενδυνάμωση, το πλαίσιο και η σύνθεση**, σημειώνουν μέσους όρους 3.06, 3.33 και 3.22 αντίστοιχα.

***Ενδυνάμωση:*** όπως φαίνεται και από τον πίνακα των συσχετίσεων, οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου αισθάνονται περισσότερο ενδυναμωμένοι απ' τους υπόλοιπους

καθώς υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του εκπαιδευτικού υπόβαθρου και των ερωτήσεων που αφορούν την ενδυνάμωση, κυρίως στις δύο πρώτες ερωτήσεις που αφορούν σε θέματα πρωτοβουλίας πάνω στην εργασία και στα καθήκοντα. Το ίδιο αλλά σε μικρότερο βαθμό συμβαίνει και με αυτούς που έχουν συμμετάσχει στο παρελθόν σε οποιαδήποτε ομάδα ή επιτροπή κάτι απολύτως φυσιολογικό αφού οι μεταβλητές «εκπαιδευτικό υπόβαθρο» και «συμμετοχή σε ομάδα» σχετίζονται θετικά μεταξύ τους. Αντίθετα, όσο αυξάνουν τα χρόνια εργασίας στη Γραμματεία, η ενδυνάμωση μειώνεται. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι δεν εκπληρώνονται κάποιες προσδοκίες των εργαζομένων όσο περνούν τα χρόνια στο τμήμα και έχει λογική σύνδεση με την προηγούμενη παρατήρηση, αφού το 75% των εργαζομένων με αυξημένο εκπαιδευτικό υπόβαθρο που αισθάνονται και περισσότερο ενδυναμωμένοι, ανήκουν στην κατηγορία των νέων εργαζομένων.

**Πίνακας 8: Συσχετίσεις Δημογραφικών Στοιχείων με Ενδυνάμωση**

| | | Γένος | Ηλικία | Εκπ υπόβ | Χρόνια εργασ | Προηγ συμμ | E1 | E2 | E3 | E9 | E10 | E19 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Γένος | Pearson Correlation | 1 | -,435* | -,012 | -,263 | -,134 | -,010 | -,064 | ,130 | -,156 | ,418 | ,029 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,038 | ,962 | ,226 | ,553 | ,964 | ,771 | ,555 | ,488 | ,053 | ,895 |
| | N | 23 | 23 | 19 | 23 | 22 | 22 | 23 | 23 | 22 | 22 | 23 |
| Ηλικία | Pearson Correlation | -,435* | 1 | -,182 | ,585** | -,185 | -,189 | -,300 | -,132 | ,290 | -,424* | -,138 |
| | Sig. (2-tailed) | ,038 | | ,455 | ,003 | ,410 | ,399 | ,164 | ,547 | ,190 | ,049 | ,531 |
| | N | 23 | 23 | 19 | 23 | 22 | 22 | 23 | 23 | 22 | 22 | 23 |
| Εκπαιδευτικό υπόβαθρο | Pearson Correlation | -,012 | -,182 | 1 | -,552* | ,434 | ,646** | ,244 | ,024 | -,013 | ,139 | ,157 |
| | Sig. (2-tailed) | ,962 | ,455 | | ,014 | ,072 | ,004 | ,315 | ,923 | ,958 | ,582 | ,522 |
| | N | 19 | 19 | 19 | 19 | 18 | 18 | 19 | 19 | 18 | 18 | 19 |
| Χρόνια εργασίας στο τμήμα | Pearson Correlation | -,263 | ,585** | -,552* | 1 | -,226 | -,411 | -,326 | -,038 | ,277 | -,330 | ,135 |
| | Sig. (2-tailed) | ,226 | ,003 | ,014 | | ,313 | ,057 | ,129 | ,862 | ,213 | ,134 | ,538 |
| | N | 23 | 23 | 19 | 23 | 22 | 22 | 23 | 23 | 22 | 22 | 23 |
| Προηγούμενη συμμετοχή σε ομάδα | Pearson Correlation | -,134 | -,185 | ,434 | -,226 | 1 | ,300 | ,157 | -,168 | -,180 | -,135 | -,275 |
| | Sig. (2-tailed) | ,553 | ,410 | ,072 | ,313 | | ,187 | ,487 | ,456 | ,435 | ,559 | ,215 |
| | N | 22 | 22 | 18 | 22 | 22 | 21 | 22 | 22 | 21 | 21 | 22 |

Γενικά στην ενδυνάμωση, οι ερωτήσεις με τον χαμηλότερο μέσο όρο είναι οι ερωτήσεις Ε1: «Πιστεύει η διοίκηση, ότι οι εργαζόμενοι μπορούν και πρέπει να αποφασίζουν μόνοι τους για το πώς να κάνουν τη δουλειά τους;» και η Ε3: «Είναι οι κανόνες της δουλειάς αρκετά ευέλικτοι ώστε να σου επιτρέπουν να ασχολείσαι και με άλλους στόχους;». Συγκεκριμένα, στην Ε1 οι απαντήσεις «ΟΧΙ» και «Σίγουρα ΟΧΙ» συγκεντρώνουν ένα ποσοστό 45,5% ενώ οι θετικές απαντήσεις περίπου 18%. Αυτό πιθανόν να σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ***η διοίκηση δεν τους εμπιστεύεται*** όσο θα έπρεπε και όσο οι ίδιοι θα ήθελαν.

**Πίνακας 9: Πιστεύει η διοίκηση, ότι οι εργαζόμενοι μπορούν και πρέπει να αποφασίζουν μόνοι τους για το πως να κάνουν τη δουλειά τους;**

| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Αθροιζόμενο Ποσοστό |
|---|---|---|---|---|---|
| Έγκυρα | Σίγουρα όχι | 2 | 8,7 | 9,1 | 9,1 |
| | Όχι | 8 | 34,8 | 36,4 | 45,5 |
| | Ίσως | 8 | 34,8 | 36,4 | 81,8 |
| | Ναι | 2 | 8,7 | 9,1 | 90,9 |
| | Σίγουρα ναι | 2 | 8,7 | 9,1 | 100,0 |
| | Σύνολο | 22 | 95,7 | 100,0 | |
| Άκυρα | Δεν Απαντώ | 1 | 4,3 | | |
| Σύνολο | | 23 | 100,0 | | |

Στην ερώτηση Ε3 οι αρνητικές απαντήσεις είναι πάνω από τις μισές με ποσοστό 52,2% ενώ οι θετικές με περίπου 26%. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι ***οι περιγραφές θέσεων και τα καθήκοντα είναι αρκετά δεσμευτικά*** και πιθανόν δεν προβλέπουν την ενασχόληση με άλλα σχέδια και πλάνα όπως τη συμμετοχή σε ομάδες παράλληλα με την καθιερωμένη εργασία.

**Πίνακας 10: Είναι οι κανόνες της δουλειάς αρκετά ευέλικτοι ώστε να σου επιτρέπουν να ασχολείσαι και με άλλους στόχους;**

| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Αθροιζόμενο Ποσοστό |
|---|---|---|---|---|---|
| Έγκυρα | Όχι | 12 | 52,2 | 52,2 | 52,2 |
| | Ίσως | 5 | 21,7 | 21,7 | 73,9 |
| | Ναι | 6 | 26,1 | 26,1 | 100,0 |
| | Σύνολο | 23 | 100,0 | 100,0 | |

Εκείνο που αξίζει να σχολιάσουμε είναι η ερώτηση Ε9: «Έχουν οι εργαζόμενοί σας τη θέληση να οργανωθούν σε ομάδες;» η οποία αν και σημειώνει ικανοποιητικό μέσο όρο (3.27), συγκεντρώνει μεγάλο ποσοστό στο «ΙΣΩΣ» παρά στο «ΝΑΙ». Αυτό είναι χαρακτηριστικό της ***επιφυλακτικότητας που έχουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην ιδέα της ομαδοποίησης***. Μάλιστα οι απαντήσεις είναι ανεξάρτητες από όλα τα δημογραφικά στοιχεία ακόμα και από το «εκπαιδευτικό υπόβαθρο» και «χρόνια εργασίας» που σχετίζονται αρνητικά μεταξύ τους.

**Πίνακας 11: Έχουν οι εργαζόμενοί σας τη θέληση να οργανωθούν σε ομάδες;**

| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Αθροιζόμενο Ποσοστό |
|---|---|---|---|---|---|
| Έγκυρα | Όχι | 2 | 8,7 | 9,1 | 9,1 |
| | Ίσως | 13 | 56,5 | 59,1 | 68,2 |
| | Ναι | 6 | 26,1 | 27,3 | 95,5 |
| | Σίγουρα ναι | 1 | 4,3 | 4,5 | 100,0 |
| | Σύνολο | 22 | 95,7 | 100,0 | |
| Άκυρα | Δεν Απαντώ | 1 | 4,3 | | |
| Σύνολο | | 23 | 100,0 | | |

***Πλαίσιο:*** όσο ανεβαίνει το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και όσο αυξάνει η εργασιακή εμπειρία, τόσο η κουλτούρα, η δομή και τα συστήματα του οργανισμού κρίνονται ανεπαρκή για την υποστήριξη της ομαδικότητας. Αυτό υποδηλώνει η αρνητική συσχέτιση των δύο αυτών μεταβλητών με τις ερωτήσεις Π5, Π6 και Π7 που αναφέρονται στην ενθάρρυνση και την υποστήριξη της ομαδικής εργασίας από την κουλτούρα, τη δομή και τα συστήματα του οργανισμού αντίστοιχα.

**Πίνακας 12: Συσχετίσεις Δημογραφικών Στοιχείων με Πλαίσιο**

| | | Γένος | Ηλικία | Εκπ υπόβ | Χρόνια εργασ | Προηγ συμμ | Π1 | Π2 | Π3 | Π4 | Π5 | Π6 | Π7 | Π8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Γένος | Pearson Correlation | 1 | -,435* | -,012 | -,263 | -,134 | ,203 | -,038 | -,128 | ,082 | ,417* | ,412 | ,254 | ,461* |
| | Sig. (2-tailed) | | ,038 | ,962 | ,226 | ,553 | ,353 | ,863 | ,560 | ,709 | ,048 | ,051 | ,242 | ,027 |
| | N | 23 | 23 | 19 | 23 | 22 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 |
| Ηλικία | Pearson Correlation | -,435* | 1 | -,182 | ,585** | -,185 | ,026 | ,180 | ,048 | ,058 | -,448* | -,340 | -,178 | -,293 |
| | Sig. (2-tailed) | ,038 | | ,455 | ,003 | ,410 | ,907 | ,412 | ,826 | ,792 | ,032 | ,112 | ,417 | ,175 |
| | N | 23 | 23 | 19 | 23 | 22 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 |
| Εκπαιδευτικό υπόβαθρο | Pearson Correlation | -,012 | -,182 | 1 | -,552* | ,434 | -,268 | -,443 | -,296 | -,306 | -,291 | -,382 | -,366 | -,300 |
| | Sig. (2-tailed) | ,962 | ,455 | | ,014 | ,072 | ,268 | ,057 | ,218 | ,203 | ,227 | ,106 | ,124 | ,212 |
| | N | 19 | 19 | 19 | 19 | 18 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 |
| Χρόνια εργασίας στο τμήμα | Pearson Correlation | -,263 | ,585** | -,552* | 1 | -,226 | -,103 | ,430* | ,029 | ,151 | -,265 | -,103 | ,157 | -,098 |
| | Sig. (2-tailed) | ,226 | ,003 | ,014 | | ,313 | ,639 | ,041 | ,895 | ,493 | ,222 | ,641 | ,474 | ,655 |
| | N | 23 | 23 | 19 | 23 | 22 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 |
| Προηγούμενη συμμετοχή σε ομάδα | Pearson Correlation | -,134 | -,185 | ,434 | -,226 | 1 | -,209 | -,113 | -,028 | -,265 | -,321 | -,386 | -,387 | -,131 |
| | Sig. (2-tailed) | ,553 | ,410 | ,072 | ,313 | | ,351 | ,617 | ,903 | ,233 | ,146 | ,076 | ,075 | ,561 |
| | N | 22 | 22 | 18 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 |

Το πιο σημαντικό στοιχείο που ίσως πρέπει να κρατήσουμε από αυτό το γκρουπ των ερωτήσεων που αφορούν στο πλαίσιο του οργανισμού, είναι η ερώτηση Π1: «Είναι η ομαδικότητα απαραίτητη για την εκτέλεση της δουλειάς στο τμήμα σας (δηλ., υπάρχουν σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ των εργαζομένων);». Συγκεντρώνει το μεγαλύτερο μέσο όρο (4.3), ενώ η συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 87% πιστεύει ότι είναι από απαραίτητη έως κρίσιμη για την επιτυχία. Δείχνει την ***αντίληψη που***

***έχουν οι εργαζόμενοι για τη φύση της δουλειάς τους*** και προς τούτο οφείλεται και η προδιάθεση που επισημάναμε παραπάνω για την οργάνωσή τους σε ομάδες.

**Πίνακας 13: Είναι η ομαδικότητα απαραίτητη για την εκτέλεση της δουλειάς στο τμήμα σας (δηλ., υπάρχουν σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ των εργαζομένων);**

| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Αθροιζόμενο Ποσοστό |
|---|---|---|---|---|---|
| Έγκυρα | Είναι κάπως σημαντική | 3 | 13,0 | 13,0 | 13,0 |
| | Είναι απαραίτητη | 10 | 43,5 | 43,5 | 56,5 |
| | Η ομαδικότητα είναι κρίσιμη για την επιτυχία | 10 | 43,5 | 43,5 | 100,0 |
| | Σύνολο | 23 | 100,0 | 100,0 | |

Επίσης, περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους πιστεύουν ότι η κουλτούρα, η δομή και τα συστήματα του Πανεπιστημίου ***υποστηρίζουν από ελάχιστα έως μερικώς*** την ομαδική εργασία με ποσοστά 56.5% για κουλτούρα και δομή και 61% για τα συστήματα όπως φαίνεται και στους παρακάτω πίνακες.

**Πίνακας 14: Η κουλτούρα του οργανισμού (οι κανόνες και οι αξίες του), ενθαρρύνουν την ομαδικότητα;**

| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Αθροιζόμενο Ποσοστό |
|---|---|---|---|---|---|
| Έγκυρα | Όχι, η ομαδικότητα δεν ενθαρρύνεται | 2 | 8,7 | 8,7 | 8,7 |
| | Ενθαρρύνεται ελάχιστα | 3 | 13,0 | 13,0 | 21,7 |
| | Ενθαρρύνεται σε μικρό βαθμό | 8 | 34,8 | 34,8 | 56,5 |
| | Ενθαρρύνεται αρκετά | 7 | 30,4 | 30,4 | 87,0 |
| | Η ομαδικότητα ενθαρρύνεται ως μέρος της κουλτούρας | 3 | 13,0 | 13,0 | 100,0 |
| | Σύνολο | 23 | 100,0 | 100,0 | |

**Πίνακας 15: Η δομή του οργανισμού σας (οργανόγραμμα, ρόλοι, περιγραφές θέσεων) υποστηρίζει την ομαδική εργασία και την συνεργασία;**

| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Αθροιζόμενο Ποσοστό |
|---|---|---|---|---|---|
| Έγκυρα | Όχι, η δομή εμποδίζει την ομαδική εργασία | 4 | 17,4 | 17,4 | 17,4 |
| | Δεν την υποστηρίζει | 2 | 8,7 | 8,7 | 26,1 |
| | Την υποστηρίζει μερικώς | 7 | 30,4 | 30,4 | 56,5 |
| | Την υποστηρίζει αρκετά | 6 | 26,1 | 26,1 | 82,6 |
| | Ναι, η δομή υποστηρίζει την ομαδική εργασία | 4 | 17,4 | 17,4 | 100,0 |
| | Σύνολο | 23 | 100,0 | 100,0 | |

**Πίνακας 16: Τα συστήματα του οργανισμού σας (αμοιβών, αξιολόγησης, πληροφοριακά) υποστηρίζουν την ομαδική εργασία;**

| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Αθροιζόμενο Ποσοστό |
|---|---|---|---|---|---|
| Έγκυρα | Όχι, τα συστήματα υπονομεύουν την ομαδική εργασία | 3 | 13,0 | 13,0 | 13,0 |
| | Δεν την υποστηρίζουν | 2 | 8,7 | 8,7 | 21,7 |
| | Την υποστηρίζουν μερικώς | 9 | 39,1 | 39,1 | 60,9 |
| | Την υποστηρίζουν αρκετά | 8 | 34,8 | 34,8 | 95,7 |
| | Ναι, τα συστήματα υποστηρίζουν την ομαδική εργασία | 1 | 4,3 | 4,3 | 100,0 |
| | Σύνολο | 23 | 100,0 | 100,0 | |

Αυτήν την υπόθεση έρχεται να ενισχύσει και η τελευταία ερώτηση Π8; «Έχει ο οργανισμός σας κάποια συγκεκριμένη μέθοδο ανάθεσης εργασιών στα μέλη των ομάδων/επιτροπών;» η οποία εμφανίζει τον μικρότερο μέσο όρο (2.87) και όπου ένα ποσοστό της τάξης του 74% περίπου υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο σκεπτικό για την ανάθεση των εργασιών ***υποδεικνύοντας ένα πρόβλημα οργάνωσης και προσανατολισμού προς την ομαδική εργασία***.

**Πίνακας 17: Έχει ο οργανισμός σας κάποια συγκεκριμένη μέθοδο ανάθεσης εργασιών στα μέλη των ομάδων/επιτροπών;**

| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Αθροιζόμενο Ποσοστό |
|---|---|---|---|---|---|
| Έγκυρα | Όχι, η ανάθεση είναι τελείως τυχαία | 3 | 13,0 | 13,0 | 13,0 |
| | Μόνο αν βολέψει | 5 | 21,7 | 21,7 | 34,8 |
| | Υπάρχει κάποιο σκεπτικό | 9 | 39,1 | 39,1 | 73,9 |
| | Γίνεται αρκετή προσπάθεια | 4 | 17,4 | 17,4 | 91,3 |
| | Ναι, γίνεται προσεκτική σκέψη πριν την ανάθεση | 2 | 8,7 | 8,7 | 100,0 |
| | Σύνολο | 23 | 100,0 | 100,0 | |

***Σύνθεση:*** η σύνθεση περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν κυρίως στις ικανότητες τεχνικές και διαπροσωπικές των εργαζομένων, όσο και στην παρακίνησή τους. Εδώ παρατηρούμε από τον πίνακα των συσχετίσεων πως όσο αυξάνει η ηλικιακή ομάδα τόσο αμφισβητείται η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Αυτό μπορεί να συμβαίνει στις περιπτώσεις όπου οι αρχηγοί ή οι υπεύθυνοι των γραφείων είναι νέοι σε ηλικία ή προέρχονται από διαφορετικό χώρο οπότε και κρίνονται αυστηρότερα και αποτελεί χαρακτηριστικό της ανθρώπινης φύσης. Ένα άλλο αξιοσημείωτο στοιχείο είναι ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερο εκπαιδευτικό υπόβαθρο πιστεύουν ότι δεν υπάρχουν οι κατάλληλες διαπροσωπικές ικανότητες για σχηματισμό ομάδων ενώ το ίδιο αλλά σε σημαντικά μικρότερο βαθμό πιστεύεται και για την τεχνική κατάρτιση. Ακριβώς το αντίθετο πιστεύουν όσοι η εργασιακή τους εμπειρία αυξάνει μιας και όπως είπαμε οι μεταβλητές «εκπαιδευτικό υπόβαθρο» και «χρόνια εργασίας» συσχετίζονται αρνητικά.

**Πίνακας 18: Συσχετίσεις Δημογραφικών Στοιχείων με Σύνθεση**

| | | Γένος | Ηλικία | Εκπ υπόβ | Χρόνια εργασ | Προηγ συμμ | Σ1 | Σ2 | Σ3 | Σ4 | Σ5 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Γένος | Pearson Correlation | 1 | -,435* | -,012 | -,263 | -,134 | ,219 | -,058 | ,095 | ,081 | -,045 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,038 | ,962 | ,226 | ,553 | ,316 | ,792 | ,665 | ,714 | ,837 |
| | N | 23 | 23 | 19 | 23 | 22 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 |
| Ηλικία | Pearson Correlation | -,435* | 1 | -,182 | ,585** | -,185 | -,464* | -,233 | -,204 | -,199 | -,171 |
| | Sig. (2-tailed) | ,038 | | ,455 | ,003 | ,410 | ,026 | ,285 | ,351 | ,363 | ,436 |
| | N | 23 | 23 | 19 | 23 | 22 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 |
| Εκπαιδευτικό υπόβαθρο | Pearson Correlation | -,012 | -,182 | 1 | -,552* | ,434 | -,299 | -,212 | -,493* | ,080 | -,386 |
| | Sig. (2-tailed) | ,962 | ,455 | | ,014 | ,072 | ,214 | ,383 | ,032 | ,744 | ,102 |
| | N | 19 | 19 | 19 | 19 | 18 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 |
| Χρόνια εργασίας στο τμήμα | Pearson Correlation | -,263 | ,585** | -,552* | 1 | -,226 | -,100 | ,243 | ,409 | -,104 | ,182 |
| | Sig. (2-tailed) | ,226 | ,003 | ,014 | | ,313 | ,648 | ,263 | ,053 | ,636 | ,405 |
| | N | 23 | 23 | 19 | 23 | 22 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 |
| Προηγούμενη συμμετοχή σε ομάδα | Pearson Correlation | -,134 | -,185 | ,434 | -,226 | 1 | -,226 | ,035 | -,138 | ,164 | -,099 |
| | Sig. (2-tailed) | ,553 | ,410 | ,072 | ,313 | | ,313 | ,876 | ,539 | ,466 | ,661 |
| | N | 22 | 22 | 18 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 |

Σε γενικές γραμμές, αυτό που φαίνεται είναι ότι υπάρχει η τεχνική κατάρτιση και γνώσεις αλλά και οι απαιτούμενες διαπροσωπικές ικανότητες για το σχηματισμό ομάδων. Στις αντίστοιχες ερωτήσεις Σ2: «Έχει η ομάδα την απαραίτητη τεχνική κατάρτιση, γνώσεις και εμπειρία για να ανταπεξέλθει στους στόχους της;» και Σ3: «Έχουν τα μέλη τις διαπροσωπικές ικανότητες που χρειάζονται για να δουλέψουν ως ομάδα (κοινωνικότητα, επικοινωνία, επίλυση διαφορών);», ένα ποσοστό περίπου 57% πιστεύει ότι υπάρχει από ***αρκετή έως όλη η απαραίτητη τεχνική κατάρτιση*** ενώ αντίστοιχα το 52% περίπου πιστεύει ότι τα μέλη έχουν από ***αρκετά έως όλα τα απαραίτητα στοιχεία για διαπροσωπικές σχέσεις .***

**Πίνακας 19: Έχει η ομάδα την απαραίτητη τεχνική κατάρτιση, γνώσεις και εμπειρία για να ανταπεξέλθει στους στόχους της;**

| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Αθροιζόμενο Ποσοστό |
|---|---|---|---|---|---|
| Έγκυρα | Όχι, χρειάζεται περισσότερη κατάρτιση, γνώσεις και εμπειρία | 3 | 13,0 | 13,0 | 13,0 |
| | Έχει ελάχιστη κατάρτιση, γνώσεις και εμπειρία | 2 | 8,7 | 8,7 | 21,7 |
| | Έχει μερική κατάρτιση, γνώσεις και εμπειρία | 5 | 21,7 | 21,7 | 43,5 |
| | Έχει αρκετή κατάρτιση, γνώσεις και εμπειρία | 10 | 43,5 | 43,5 | 87,0 |
| | Ναι, έχει όλη την κατάρτιση, γνώσεις και εμπειρία που χρειάζεται | 3 | 13,0 | 13,0 | 100,0 |
| | Σύνολο | 23 | 100,0 | 100,0 | |

**Πίνακας 20: Έχουν τα μέλη τις διαπροσωπικές ικανότητες που χρειάζονται για να δουλέψουν ως ομάδα (κοινωνικότητα, επικοινωνία, επίλυση διαφορών);**

| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Αθροιζόμενο Ποσοστό |
|---|---|---|---|---|---|
| Έγκυρα | Όχι, δεν έχουν τις ικανότητες | 2 | 8,7 | 8,7 | 8,7 |
| | Έχουν ελάχιστες ικανότητες | 1 | 4,3 | 4,3 | 13,0 |
| | Έχουν μόνο μερικά στοιχεία | 8 | 34,8 | 34,8 | 47,8 |
| | Έχουν αρκετά στοιχεία | 8 | 34,8 | 34,8 | 82,6 |
| | Ναι, έχουν όλες τις απαραίτητες ικανότητες | 4 | 17,4 | 17,4 | 100,0 |
| | Σύνολο | 23 | 100,0 | 100,0 | |

Εκείνο που πρέπει να προβληματίσει είναι η ***σημαντική έλλειψη παρακίνησης*** καθώς το 78.3% απαντάει πως υπάρχουν από καθόλου έως μόνο μερικά κίνητρα για την επίτευξη των στόχων της ομάδας.

**Πίνακας 21: Έχουν τα μέλη την κατάλληλη παρακίνηση να βοηθήσουν την ομάδα να πετύχει τους στόχους της;**

| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Αθροιζόμενο Ποσοστό |
|---|---|---|---|---|---|
| Έγκυρα | Όχι, υπάρχει πολύ μικρή παρακίνηση | 1 | 4,3 | 4,3 | 4,3 |
| | Υπάρχει μικρή παρακίνηση | 6 | 26,1 | 26,1 | 30,4 |
| | Υπάρχουν μόνο μερικά κίνητρα | 11 | 47,8 | 47,8 | 78,3 |
| | Υπάρχουν αρκετά κίνητρα | 4 | 17,4 | 17,4 | 95,7 |
| | Ναι, υπάρχει υψηλή παρακίνηση για την επίτευξη των στόχων | 1 | 4,3 | 4,3 | 100,0 |
| | Σύνολο | 23 | 100,0 | 100,0 | |

**Συμπεράσματα-Προτάσεις**

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορούμε να πούμε με σχετική ασφάλεια, ότι η Γραμματεία του Ειδικού Λογαριασμού του ΠΑ.ΜΑΚ διαθέτει την απαραίτητη δυναμική για το σχηματισμό και την εφαρμογή μόνιμων ομάδων ποιότητας στο χώρο εργασίας. Η έννοια της ομαδικότητας δεν είναι άγνωστη στο προσωπικό αφού συνεργάζονται στενά μεταξύ τους και φαίνεται ότι ήδη λειτουργούν σε άτυπες ομάδες οπότε μπορούμε να συμπεράνουμε ότι υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη μόνιμων ομάδων στη Γραμματεία, που ήταν και το ζητούμενο της έρευνας. Παρόλα αυτά, όσον αφορά στις προϋποθέσεις, διαπιστώνουμε ότι υπάρχει αρκετός δρόμος ακόμα για να διανύσει προς συγκεκριμένες βέβαια κατευθύνσεις. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας ανέδειξε τα εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν και τις αδυναμίες στις οποίες πρέπει να εστιάσει η ηγεσία της Γραμματείας. Ανέδειξε όμως και τα δυνατά σημεία της τα οποία οφείλει να εκμεταλλευτεί για να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες.

***Δυνάμεις***

- Ισχυρό εκπαιδευτικό υπόβαθρο. Όπως είδαμε οι μισοί περίπου εργαζόμενοι διαθέτουν κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο, με το 75% αυτών να μην έχουν συμπληρώσει 3 χρόνια εργασίας στο τμήμα. Επομένως, η Γραμματεία φαίνεται να χτίζει αυτό το ισχυρό υπόβαθρο πιο εντατικά τα τελευταία χρόνια, επενδύοντας σοβαρά στο ανθρώπινο κεφάλαιο και στη δημιουργία πηγών

γνώσης. Την ανταλλαγή και διάχυση αυτής της γνώσης θα μπορούσε να διευκολύνει η δημιουργία ομάδων.

- Υπάρχει η τεχνική κατάρτιση, η εμπειρία αλλά και οι διαπροσωπικές ικανότητες του προσωπικού, οι οποίες σε συνδυασμό με τη δημιουργία και την καταγραφή της γνώσης, μπορούν να προσδώσουν στη Γραμματεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Θετική αντίληψη των εργαζομένων προς την ιδέα της ομαδικότητας. Όταν ένα 87% θεωρεί την ομαδικότητα κάτι παραπάνω από σημαντική για την εκτέλεση της εργασίας και ένα εξίσου σημαντικό ποσοστό φανερώνει τη διάθεσή του να οργανωθεί σε ομάδες, σημαίνει ότι η Γραμματεία ενδεχομένως να διευκολυνθεί στο εγχείρημά της για εφαρμογή ομάδων και να μη χρειαστεί να έρθει αντιμέτωπη με στερεότυπα ατομικότητας και συγκεντρωτισμού της εργασίας. Προς αυτή την κατεύθυνση βοηθάει και η φύση της εργασίας η οποία ενθαρρύνει τη λειτουργία ομάδων.

***Αδυναμίες***

- Η αίσθηση αποδυνάμωσης που νιώθουν περίπου οι μισοί εργαζόμενοι στη Γραμματεία. Ενώ πιστεύουν πως έχουν τις ικανότητες να πάρουν πρωτοβουλίες και να εφαρμόσουν προτάσεις, αισθάνονται ότι η διοίκηση δεν τους εμπιστεύεται όσο θα έπρεπε και όσο οι ίδιοι θα ήθελαν. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να διαταράσσεται η ισορροπία στο «ψυχολογικό συμβόλαιο» όσον αφορά στις προσδοκίες των εργαζομένων κάτι που σταδιακά οδηγεί στην αποδυνάμωσή τους (Κουφίδου, 2010).
- Η ανεπαρκής δομή, τα συστήματα και κυρίως η κουλτούρα, αφού περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους πιστεύουν ότι αυτά υποστηρίζουν από ελάχιστα έως μερικώς την ομαδική εργασία. Υπενθυμίζουμε πως τα συστήματα είναι όλες οι συμφωνημένες μέθοδοι για το πώς γίνονται οι δουλειές σε έναν οργανισμό. Αυτά περιλαμβάνουν τα συστήματα αμοιβών, αξιολόγησης, προαγωγών, λήψης αποφάσεων ροής πληροφοριών κ.ά. Σ' αυτά θα προσθέσουμε και την ανελαστικότητα των καθηκόντων που δεν επιτρέπει την αποδέσμευση για παράλληλες ασχολίες, αλλά και τη μεγάλη πλειοψηφία του 74% περίπου που υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο σκεπτικό για την ανάθεση των εργασιών υποδεικνύοντας όπως είπαμε ήδη, ένα πρόβλημα οργάνωσης και προσανατολισμού προς την ομαδική εργασία.. Οποιαδήποτε απόπειρα για δημιουργία ομάδων προϋποθέτει αναθεώρηση όλων των παραπάνω.

- Η σημαντική έλλειψη παρακίνησης η οποία σε συνδυασμό με την αίσθηση αποδυνάμωσης, αποτελούν ίσως τα σοβαρότερα εμπόδια στο δρόμο για τη δημιουργία ομάδων. Μία συνέπεια αυτού ενδεχομένως να είναι οι εργαζόμενοι να λειτουργούν αποκλειστικά και μόνο στη «ζώνη αδιαφορίας» η οποία κατά τον Barnard είναι η περιοχή μέσα στην οποία οι εντολές γίνονται αποδεκτές. Αν οι εντολές αφορούν την εκτός ζώνης περιοχή, είναι πιθανό ο υφιστάμενος να μην υπακούσει και ο οργανισμός θα πρέπει να χρησιμοποιήσει διάφορες μορφές κινήτρων (Κουφίδου, 2010).

Πέρα από τις συνθήκες που διαμορφώνουν το εσωτερικό περιβάλλον της Γραμματείας, υπάρχουν και εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν είτε θετικά είτε αρνητικά το εγχείρημα εφαρμογής των ομάδων. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013» του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης που βρίσκεται σε εξέλιξη, αποτελεί μία πρώτης τάξεως ευκαιρία για τη Γραμματεία αλλά και για το Πανεπιστήμιο γενικότερα. Το υποέργο μιας πράξης του προγράμματος αυτού, προβλέπει τον «Ορισμό, Στελέχωση και Ενεργοποίηση Ομάδων Εργασίας» με στόχο τη δημιουργία τεσσάρων θεματικών ομάδων στο χώρο του Πανεπιστημίου. Μία από αυτές τις ομάδες με θεματική εξειδίκευση «Ακαδημαϊκή/Ερευνητική Λειτουργία», θα στελεχωθεί και από στελέχη της Γραμματείας του Ειδικού Λογαριασμού Κονδυλίων Έρευνας. Μάλιστα η όλη προσπάθεια θα υποστηρίζεται από εξωτερικούς συνεργάτες-εμπειρογνώμονες, οι οποίοι με τις ειδικές τους γνώσεις και εμπειρία θα αναλάβουν την καθοδήγηση και την ευθύνη της από κοινού σύνταξης των παραδοτέων του έργου από τις ομάδες.

Η δημιουργία και η υποστήριξη των ομάδων, πέρα από προσπάθεια και δέσμευση από πλευράς διοίκησης για την επιτυχή εφαρμογή τους, απαιτεί και πόρους κυρίως οικονομικούς. Παρά το γεγονός ότι πρέπει να αντιμετωπίζεται ως επένδυση και μάλιστα με μακροχρόνια θετικά αποτελέσματα και όχι ως κόστος, η σημερινή οικονομική ύφεση μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη για την αποδέσμευση των απαραίτητων κονδυλίων σε μία προσπάθεια μείωσης των λειτουργικών δαπανών των δημόσιων υπηρεσιών. Επιπλέον και μέσα στο ίδιο οικονομικό πλαίσιο, οι συγχωνεύσεις διαφόρων τμημάτων των Πανεπιστημίων ανά την Ελλάδα, ενδέχεται να αποφέρουν συρρίκνωση του εργατικού δυναμικού αλλά και απώλεια της ομοιογένειας των τμημάτων συμπεριλαμβανομένου και της Γραμματείας. Όλα τα παραπάνω συνιστούν μία ανάλυση SWOT που περιλαμβάνει τις δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει η Γραμματεία στο θέμα του σχηματισμού ομάδων ποιότητας και συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 22: Ανάλυση SWOT της Γραμματείας**

| | | |
|---|---|---|
| **ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ** | **Δυνατά Σημεία**<br>✓ Ισχυρό εκπαιδευτικό υπόβαθρο<br>✓ Τεχνική κατάρτιση, εμπειρία και διαπροσωπικές ικανότητες<br>✓ Θετική αντίληψη των εργαζομένων προς την ιδέα της ομαδικότητας | **Αδύνατα Σημεία**<br>✓ Αίσθηση αποδυνάμωσης των εργαζομένων<br>✓ Ανεπαρκής δομή, συστήματα και κουλτούρα<br>✓ Σημαντική έλλειψη παρακίνησης |
| **ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ** | **Ευκαιρίες**<br>✓ Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013» | **Απειλές**<br>✓ Οικονομική ύφεση<br>✓ Συγχωνεύσεις τμημάτων |

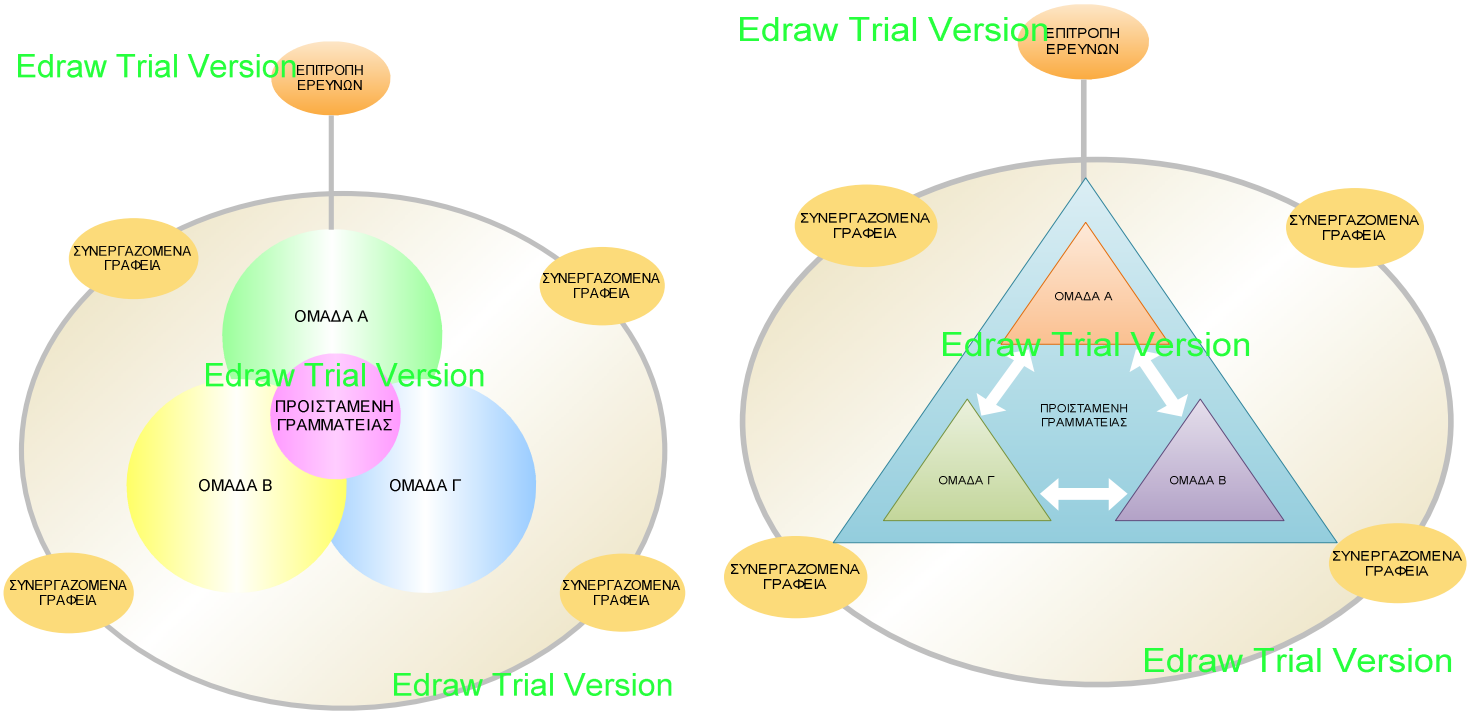
Με βάση την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας και τα εξαγόμενα συμπεράσματα, ***προτείνουμε:***

1. Τη δημιουργία και πιλοτική εφαρμογή ομάδων εργασίας με απώτερο στόχο τη μόνιμη σύστασή τους. Το εγχείρημα για να έχει πιθανότητες επιτυχίας πρέπει να γίνει με αργά και σταθερά βήματα, με τη χρήση εξωτερικών συμβούλων ειδικών σε θέματα ομάδων και να μην αντιμετωπιστεί ως ένα ακόμα project πεπερασμένης ισχύος. Τη βάση για το «χτίσιμο» αυτών των ομάδων θα μπορούσαν ίσως να αποτελέσουν οι οχτώ τυποποιημένες διαδικασίες της Γραμματείας, αφού έτσι αλληλεπιδρούν όλα τα γραφεία μεταξύ τους ή όπως αλλιώς κρίνει η προϊστάμενη αρχή. Η στενή συνεργασία αυτών των ομάδων και η αλληλοπαρακολούθηση των εργασιών θα μπορούσε να επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα στην ολοκλήρωση των έργων. Οι επιδόσεις των ομάδων θα πρέπει να ελέγχονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα μέσω αρκετών

διαγνωστικών εργαλείων, κάποια από τα οποία υπάρχουν ελεύθερα στο διαδίκτυο.

2. Επανασχεδιασμός του οργανογράμματος της Γραμματείας ώστε αυτό να βασίζεται στις ομάδες που θα σχηματιστούν και τις σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ τους και όχι στα Γραφεία της Γραμματείας όπως είναι τώρα. Αυτό το καθιστά πιο «επίπεδο» και λιγότερο ιεραρχικό. Όπως ήδη έχουμε πει, το οργανόγραμμα καθορίζει σε μεγάλο βαθμό ποιος εργάζεται με ποιόν και μεταξύ ποιών τμημάτων μπορούν να εφαρμοστούν οι ομάδες. Έτσι λοιπόν ανάλογα με το πώς είναι δομημένος ένας οργανισμός μπορεί να διευκολύνει ή να δυσκολέψει την ομαδικότητα και την συνεργασία (Holpp, 1999). Παρακάτω παρατίθενται δύο παραδείγματα οργανογραμμάτων που αφορούν στη δομή με βάση τις ομάδες. Η προϊστάμενη αρχή δεν βρίσκεται στην κορυφή αλλά στο κέντρο, αφού πρέπει να συμμετέχει και να υποστηρίζει εξίσου όλες τις ομάδες.

**Διάγραμμα 19: Παραδείγματα Οργανογραμμάτων**




3. Μία μεταστροφή της κουλτούρας με μεγαλύτερη έμφαση στην ομαδικότητα μέσω της σύνταξης συγκεκριμένης αποστολής για τη Γραμματεία. Η αποστολή θα πρέπει να πηγάζει μέσα από το έργο της Γραμματείας, να είναι απλή αλλά εμφατική, να εμπνέει τους εργαζόμενους και να τους ενώνει κάτω από ένα κοινό σκοπό (Holpp, 1999). Θα πρέπει να είναι διάχυτη σε όλους τους χώρους της

Γραμματείας και να υποστηρίζεται με θέρμη κυρίως από τα ανώτερα και τα μεσαία στελέχη.

4. Αναθεώρηση του συστήματος αμοιβών με προσανατολισμό προς την ανταμοιβή της ομαδικής εργασίας και όχι της ατομικής. Αυτό θα αποτελέσει συγχρόνως και ισχυρό κίνητρο για την βελτίωση της απόδοσης των ομάδων. Δεδομένης όμως της πολυπλοκότητας και του διαδικαστικού χαρακτήρα αυτής της αλλαγής, η θέσπιση ηθικών αμοιβών προς τις ομάδες είναι μια καλή αρχή. Οι ηθικές αμοιβές έχουν διάφορες μορφές και μπορεί να τις εφαρμόσει και η προϊστάμενη αρχή της Γραμματείας. Η σημασία τους δεν πρέπει να υποτιμάται καθώς από έρευνες διαπιστώνεται ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας οφείλεται σε κοινωνικούς παράγοντες όπως το ηθικό, οι ικανοποιητικές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, η αίσθηση ότι το άτομο ανήκει κάπου (Κουφίδου, 2010).

Καταλήγοντας, αυτή η έρευνα είναι μόνο η αρχή. Μπορεί να βρει εφαρμογή σε οποιονδήποτε οργανισμό μικρό ή μεγάλο που ενδιαφέρεται να χρησιμοποιήσει ομάδες και να αποτελέσει το έναυσμα για περαιτέρω έρευνα σε θέματα ανάπτυξης, λειτουργίας και αξιολόγησης των ομάδων ποιότητας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική βιβλιογραφία

ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ, Υπουργικές Αποφάσεις και Εγκρίσεις. Αθήνα, 10 Σεπτεμβρίου 1996, Αρ. Φύλλου 826, σελ. 8752-8757.

ΚΟΥΦΙΔΟΥ, Σ. (2010) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. 4η έκδ., Θεσσαλονίκη, Ανικούλα.

COHEN, L. and MANION, L. (1994) *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. 4η έκδ., Αθήνα, Μεταίχμιο.

MAXWELL, J.C. (2001) *Οι 17 Αδιαφιλονίκητοι Νόμοι του Ομαδικού Πνεύματος*. Αθήνα, Κλειδάριθμος.

### Ξένη βιβλιογραφία

ALPANDER, G.G. and LEE, C.R. (1995) Culture, strategy and teamwork. The keys to organizational change. *Journal of Management Development*, 14(8), pp. 4-18.

ANCONA, D. G. and CALDWELL, D. (1992). Cross-functional teams: Blessing or curse for new product development. *Sloan School of Management, M.I.T.*

BALKIN, D.B. and MONTEMAYOR, E.F. (2000) Explaining Team-based Pay: A Contingency Perspective Based on the Organizational Life Cycle, Team Design, and Organizational Learning Literatures. *Human Resource Management Review*, 10(3), pp. 249-269.

BERNNARD, D.F. and JACOBSON, T.E. (2001) The committee that worked: Developing an information literacy course by group process. *Research Strategies*, 18(2), pp. 133–142.

CONDIT, P.M. (1994) Focusing on the Costumer: How Boeing Does It. *Research Technology Management;* 37(1); ABI/INFORM Global, p. 33.

COOKE, N.J. et al.(2000) Measuring Team Knowledge. *Human Factors*, 42(1), pp. 151-173.

DREW, S. and COULSON-THOMAS, C. (1997) Transformation through teamwork: the path to the new organization? *Team Performance Management*, 3(3), pp. 162-178.

DUMAINE, B. (1994) The trouble with teams. *Fortune*, 130(5), pp. 86-92.

DYER, G, W.G., and J.H. (2007) *Team Building: proven strategies for improving team performance*. 4th ed., San Francisco CA, Jossey-Bass.

EDGAR, B. (2007) Managing Teamwork in a University Library Digital Environment: Issues to Consider. *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology;* 33(4); ABI/INFORM Global, p.18.

EGGENSPERGER, J.D. (2004) How far is too far? Lessons for business from ultra-high-performing military teams. *Team Performance Management*, 10(3/4), pp. 53-59.

EISENHARDT, K. M. and TABRIZI, B. N. (1995) Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), pp. 84-110.

ENDSLEY, M.R. (1995) Towards a theory of situation awareness in dynamic systems. *Human Factors*, 37(1), pp. 32-64.

ESCRIBA-MORENO, M.A. and CANET-GINER, M.T. (2006) The combined use of quality management programs and work teams. A comparative analysis of its impact in the organizational structure. *Team Performance Management*, 12(5/6), pp. 162-181.

EVERSHEIM, W. et al. (1997) Simultaneous engineering approach to an integrated design and process planning. *European Journal of Operational Research*, 100, pp. 327-337.

EVANS, J. and LINDSAY, W. (2008) *The Management and Control of Quality*. 7th ed., Canada, Thomson.

GAULT, S.C. (1994) Responding To Change. *Research Technology Management;* 37(3); ABI/INFORM Global, p. 23.

GLACEL, B.P. (1997) Teamwork's top ten lead to quality. *The Journal for Quality and Participation;* 20(1); ABI/INFORM Global, pg. 12.

GLASSOP, L.I. (2002) The organizational benefits of teams. *Human Relations*, 55(2), pp. 225-249.

GOODMAN, P. S. and LEYDEN, D. P. (1991) Familiarity and group productivity. Journal of Applied Psychology, 76(4), pp. 578-586.

GRIFFIN, A. (1997) PDMA Research on New Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices. *Journal of Product Innovation Management*, 14(6), pp. 429-458.

GUPTA, A.K. and WILEMON, D. (1996) Changing Patterns in Industrial R&D Management, *Journal of Product Innovation Management*,13(6), pp. 497-511.

GUSTAFSON, K. and KLEINER, B.H. (1994) New Developments in Team Building. *Industrial and Commercial Training*, 26(9), pp. 17-22.

GUTTMAN, H.M. (2005) Partnering to Solve Team Problems. *Leader to Leader*, 37(16), pp. 16-20.

HOLM, L.S. (2007) TED: Multidisciplinary Team Projects Crossing University Borders. *Design Management Review;* 18(3); ABI/INFORM Global, p.90.

HOLPP, L. (1999) *Managing Teams*. New York, McGraw-Hill.

HOLTZMAN, Y. and ANDERBERG, J. (2011) Diversify your teams and collaborate: because great minds don't think alike. *Journal of Management Development*, 30(1), pp. 75-92.

ITO, J.K. and BROTHERIDGE, C.M. (2008) Do teams grow up one stage at a time? Exploring the complexity of group development models. *Team Performance Management*, 14(5/6), pp. 214-232.

JACKSON, L.A. (2005) You can't do it alone. *Black Enterprise;*35(12); ABI/INFORM Global, p.63.

KATZENBACH, J.R. and SMITH, D.K. (1993) *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Team.* Boston MA, Harvard Business School Press.

LaFASTO, F. and LARSON, C. (2001) *When Teams Work Best*. California, Sage.

LENCIONI, P. (2002) Cure Team Dysfunction. *Executive Excellence;*19(12); ABI/INFORM Global, p.16.

MAUTNER, J. (2006) Solving Problems-the Right Way. *Ceramic Industry;* 156(11); ABI/INFORM Global, p.10.

McDONALD, M.J. and KEYS, B.J. (1996) The seven deadly sins of teambuilding. *Team Performance Management: An International Journal*, 2(2), pp. 19-26.

McNERNEY, J. (2006) Secrets of High-Performing Executive Teams. *Vital Speeches of the Day;* 72(11); ABI/INFORM Global, p.349.

MINGUELA-RATA, B. and ARIAS-ARANDA, D. (2009) New product performance through multifunctional teamwork: An analysis of the development process towards quality excellence. *Total Quality Management*, 20(4), pp. 381-392.

OSTERMAN, P. (1994) How common is workplace transformation and who adopt is. *Industrial and Labor Relation Review*, 47(2), pp. 172-88.

OVERMAN, S. (1991) Teamwork Boosts Quality at Wallace. *HRMagazine*, 36(5), pg. 30.

PENNINGTON, J. (1996) Finding ways to move beyond TQM. *The Greater Baton Rouge Business Report*, 15(8), pg. 42.

POLLITT, D. (2009) University of Westminster learns lessons in teamwork. Diagnostic tool plays crucial part in development. *Human Resource Management International Digest*, 17(4), pp. 19-21.

RAFFERTY, L.A., STANTON, N.A. and WALKER, G.H. (2010) The famous five factors in teamwork: a case of fratricide. *Ergonomics*, 53(10), pp. 1187-1204.

REMENSCHNEIDER, C. and HALL, R. (1991) Quality Service University: First of America Takes Action for Service Improvement. *Bank Marketing;* 23(11); ABI/INFORM Global, pg. 33.

SALAS, E., ROSEN, M.A. and KING, H. (2007) Managing teams managing crises: principles of teamwork to improve patient safety in the Emergency Room and beyond. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 8(5), pp. 381-394.

SAUNDERS, M., LEWIS, P. and THORNHILL,A. (2003) *Research Methods for Business Students*. 3rd ed., Essex UK, Pearson.

SCHOLTES, P.R., JOINER, B.L., and STREIBEL, B.J. (1996) *The Team Handbook.*, 2nd ed., Madison WI, Oriel.

SIEGEL, A.I and FEDERMAN, P.J. (1973) Communications Content Training as an Ingredient in Effective Team Performance. *Ergonomics*, 16(4), pp. 403-416.

SMIALEK, M.A. (1998) Team empowerment: A simple and easy solution. *Quality Progress;* 31(9); ABI/INFORM Global, pg. 65.

STRUEBING, L. (1996) Research shows rewarding individual goals can hinder team success. *Quality Progress;* 29(10); ABI/INFORM Global, pg. 17.

SVENSSON, J. and ANDERSSON, J. (2006) Speech acts, communication problems, and fighter pilot team performance. *Ergonomics*, 49(12/13), pp. 1226-1237.

TICHY, N.M. (2001) No Ordinary Boot Camp. *Harvard Business Review*, 79(4), pp. 63-70.

TOWNSEND, P. (2002) Voices from the field: Why can't everyone participate directly in quality improvement? *The Journal for Quality and Participation;* 25(1); ABI/INFORM Global, pg. 20.

UTSCHIG, S. (2001) Q&A: Can teamwork boost process printing quality? *Converting Magazine;* 19(5); ABI/INFORM Global, pg. 40.

WAGEMAN, R. (1997) Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams. *Organizational Dynamics*, 26(1), pp. 49-61.

WELLINS, R.S., BYHAM, W.C. and WILSON, J.M. (1991) *Empowered Teams*. San Francisco CA, Jossey-Bass.

WHEELEN and HUNGER (2008) *Strategic management and business policy*. 11th ed., New Jersey, Pearson.

WORREL, J. (2002) Getting it done; Learning the key steps of collaborative problem solving. *Credit Union Management;* 25(9); ABI/INFORM Global, p.6.

**Ηλεκτρονικά έντυπα**

ΚΑΡΑΤΩΛΟΥ, Δ. (2010) Team building με στρατηγική σκέψη. *HR Professional*, T.65 [WWW]. Available from: http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=4&arId=1765 [Assessed 22/12/11].

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΟΥ, Β. (2011) Team Building: Μέσα από την ομαδικότητα «χτίζεται» η ποιότητα. *HR Professional*, T.75 [WWW]. Available from: http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=4&arId=1765 [Assessed 22/12/11].

SMITH, G. and YATES, P. (2011) *Team role theory in higher education* [WWW]. Available from: http://www.trainingjournal.com/feature/articles-features-2011-05-01-team-role-theory-in-higher-education/ [Assessed 12/12/11].

ULRICH, D. (2009) Το ταλέντο δεν είναι αρκετό. *HR Professional*, T.56 [WWW]. Available from: http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=1094&pg=1&ss=teamwork [Assessed 22/12/11].

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 1

### ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΒΑΘΜΟΥ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΜΑΔΩΝ

Το ερωτηματολόγιο αυτό μας βοηθάει να καταλάβουμε κατά πόσο ο οργανισμός μας είναι έτοιμος για να **ενδυναμώσει** και να **υποστηρίξει** μόνιμες ομάδες εργασίας. Στόχος μας δεν είναι να κρίνουμε τον τρόπο λειτουργίας της Επιτροπής, αλλά να υποστηρίξουμε προτάσεις για τυχόν βελτιωτικές ενέργειες. Απαντήστε στις ερωτήσεις κυκλώνοντας τον αριθμό που είναι πιο κοντά σ' αυτό που πιστεύετε ότι ισχύει. Χρησιμοποιήστε την κρίση σας και τις δικές εκτιμήσεις που πηγάζουν από την εμπειρία σας στον εργασιακό σας χώρο. Τα ερωτηματολόγια είναι **εντελώς ανώνυμα** για την διασφάλιση αντικειμενικών απαντήσεων. Προσδοκούμε στην ειλικρινή συμμετοχή σας. Ευχαριστώ!

Για τυχόν απορίες και διευκρινήσεις μπορείτε να επικοινωνείτε στα τηλέφωνα: 2310 463877 & 6983518754, Στράτος Κανέλλης.

**Δημογραφικά στοιχεία**

Φύλλο

| **Γυναίκα** | **Άντρας** |
|---|---|
| | |

Ηλικία

| **μέχρι 28** | **28-35** | **35+** |
|---|---|---|
| | | |

Εκπαιδευτικό υπόβαθρο

| **Πτυχίο ΤΕΙ** | **Πτυχίο ΑΕΙ** | **Μεταπτυχιακό** | **Διδακτορικό** |
|---|---|---|---|
| | | | |

Χρόνια εργασίας στο συγκεκριμένο τμήμα

| **μέχρι 3** | **3-7** | **7+** |
|---|---|---|
| | | |

Έχετε συμμετάσχει ποτέ σε οποιαδήποτε ομάδα ή επιτροπή;

| **Ναι** | **Όχι** |
|---|---|
| | |

| **Ερωτήσεις** | Σίγουρα ΝΑΙ | ΝΑΙ | ΙΣΩΣ | ΟΧΙ | Σίγουρα ΟΧΙ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Πιστεύει η διοίκηση, ότι οι εργαζόμενοι μπορούν και πρέπει να αποφασίζουν μόνοι τους για το πώς να κάνουν τη δουλειά τους; | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 2. Μπορούν οι εργαζόμενοι να προτείνουν και να εφαρμόσουν βελτιώσεις στη δουλειά τους χωρίς να πρέπει να φτάσουν πολύ ψηλά στην ιεραρχία; | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 3. Είναι οι κανόνες της δουλειάς αρκετά ευέλικτοι ώστε να σου επιτρέπουν να ασχολείσαι και με άλλους στόχους; | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 4. Είναι η φύση της δουλειάς στο τμήμα σας περισσότερο κατάλληλη για ομαδική εργασία απ' ότι για ατομική; | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 5. Επιτρέπει η τεχνολογία που διαθέτετε την αναδόμηση του τμήματός σας ώστε η δομή να είναι κατάλληλη για τη λειτουργία ομάδων; | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 6. Μπορεί να οργανωθεί η δουλειά σας έτσι ώστε να γίνεται αποκλειστικά από ομάδες και όχι μόνο κάποιο μέρος της; | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 7. Είναι η φυσική διάταξη του χώρου εργασίας σας τέτοια ώστε να μπορείτε να δουλέψετε σε ομάδες; | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 8. Έχουν πετύχει οι ανταγωνιστές σας (άλλα τμήματα, Πανεπιστήμια) με την εφαρμογή τακτικών ενδυνάμωσης του προσωπικού; | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 9. Έχουν οι εργαζόμενοί σας τη θέληση να οργανωθούν σε ομάδες; | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 10. Υποστηρίζει η κουλτούρα, το όραμα και οι αξίες του Πανεπιστημίου σας, την ομαδικότητα και την ενδυνάμωση του προσωπικού; | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 11. Είχε το τμήμα σας ή άλλο τμήμα του Πανεπιστημίου σας, επιτυχίες από την εφαρμογή ομάδων στο παρελθόν; | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 12. Έχει γενικά το Πανεπιστήμιό σας ιστορικό υιοθέτησης σύγχρονων τακτικών στο χώρο εργασίας; | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 13. Τα ανώτερα στελέχη του Πανεπιστημίου σας και κυρίως οι προϊστάμενοι, πιστεύουν στην ομαδικότητα; Φέρονται με τρόπο που να φανερώνει αυτή την πεποίθηση; | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |

| **Ερωτήσεις** | Σίγουρα ΝΑΙ | ΝΑΙ | ΙΣΩΣ | ΟΧΙ | Σίγουρα ΟΧΙ |
|---|---|---|---|---|---|
| 14. Έχετε αρκετό χρόνο, χρήματα και άλλους πόρους για να υποστηρίξετε επαρκώς τις ομάδες να αναπτυχθούν; | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 15. Είναι αρκετά σταθερό το περιβάλλον εργασίας σας ώστε να εγγυηθεί μια ομαλή περίοδο ανάπτυξης των ομάδων χωρίς απολύσεις ή υπερβολικές υπερωρίες; | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 16. Έχετε επαρκείς υποστηρικτικές λειτουργίες όπως ανθρώπινους πόρους, οικονομικά και πληροφοριακά συστήματα που να μπορούν να βοηθήσουν τις ομάδες παρέχοντας πληροφορίες και εκπαίδευση; | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 17. Κατανοούν οι managers ότι η ανάπτυξη ομάδων είναι μια κοστοβόρα και χρονοβόρα διαδικασία; Προτίθενται και μπορούν να αφιερώσουν προσωπικό χρόνο σ' αυτό; | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 18. Διαθέτει το Πανεπιστήμιο πληροφοριακά συστήματα ικανά να δίνουν έγκυρη και άμεση αναπληροφόρηση για την πορεία των έργων της ομάδας; | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 19. Διαθέτουν οι εργαζόμενοί σας τη μόρφωση, τις ικανότητες και την εκπαίδευση για να έχουν μεγαλύτερο έλεγχο και αυτονομία της εργασίας τους; Προτίθεστε να επενδύσετε στην εκπαίδευσή τους για να το πετύχουν; | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 20. Είναι η πολιτική και οι διαδικασίες σας- όπως το σύστημα αμοιβών-ευέλικτα αρκετά ώστε να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις που θα δημιουργήσουν οι ομάδες; | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| **Συνολικό Σκορ** | | | | | |

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 2

### ΚΛΙΜΑΚΑ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΚΑΙ ΣΥΝΘΕΣΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Το ερωτηματολόγιο αυτό μας βοηθάει να καταλάβουμε αν υπάρχει το κατάλληλο **πλαίσιο** του οργανισμού μέσα στο οποίο θα λειτουργήσουν οι ομάδες και η κατάλληλη **σύνθεση** για τη στελέχωσή τους.

Απαντήστε χρησιμοποιώντας την κρίση σας και τις δικές σας παρατηρήσεις στον οργανισμό και το τμήμα που εργάζεστε (με κλίμακα 1-5).

1. Είναι η ομαδικότητα απαραίτητη για την εκτέλεση της δουλειάς στο τμήμα σας (δηλ., υπάρχουν σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ των εργαζομένων);

| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|---|---|---|---|---|
| Όχι, όχι ακριβώς | | Είναι κάπως σημαντική | | Η ομαδικότητα είναι κρίσιμη για την επιτυχία |

2. Είναι ο ρόλος των ομάδων/επιτροπών στον οργανισμό σας σαφής (δηλ., η ομάδα αποφασίζει μόνη της, ολοκληρώνει το στόχο και αποφασίζουν άλλοι);

| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|---|---|---|---|---|
| Όχι, ο ρόλος είναι ασαφής | | Είναι περίπου σαφής | | Ναι, ο ρόλος είναι ξεκάθαρος |

3. Έχει η ομάδα/επιτροπή την αρμοδιότητα που χρειάζεται για να εκπληρώσει το σκοπό της;

| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|---|---|---|---|---|
| Όχι, η ομάδα έχει μικρή αρμοδιότητα | | Έχει κάποια αρμοδιότητα, αλλά όχι όση χρειάζεται | | Ναι, η ομάδα έχει όση αρμοδιότητα χρειάζεται |

4. Έχει η ομάδα/επιτροπή τους πόρους που χρειάζεται για να εκπληρώσει το σκοπό της;

| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|---|---|---|---|---|
| Όχι, χρειάζονται περισσότεροι πόροι | | Μερικοί πόροι είναι διαθέσιμοι | | Ναι, η ομάδα έχει όσους πόρους χρειάζεται |

5. Η κουλτούρα του οργανισμού (οι κανόνες και οι αξίες του), ενθαρρύνουν την ομαδικότητα;

| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|---|---|---|---|---|
| Όχι, η ομαδικότητα δεν ενθαρρύνεται | | Ενθαρρύνεται σε μικρό βαθμό | | Η ομαδικότητα ενθαρρύνεται ως μέρος της κουλτούρας |

6. Η δομή του οργανισμού σας (οργανόγραμμα, ρόλοι, περιγραφές θέσεων) υποστηρίζει την ομαδική εργασία και την συνεργασία;

| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|---|---|---|---|---|
| Όχι, η δομή εμποδίζει την ομαδική εργασία | | Την υποστηρίζει μερικώς | | Ναι, η δομή υποστηρίζει την ομαδική εργασία |

7. Τα συστήματα του οργανισμού σας (αμοιβών, αξιολόγησης, πληροφοριακά) υποστηρίζουν την ομαδική εργασία;

| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|---|---|---|---|---|
| Όχι, τα συστήματα υπονομεύουν την ομαδική εργασία | | Την υποστηρίζουν μερικώς | | Ναι, τα συστήματα υποστηρίζουν την ομαδική εργασία |

8. Έχει ο οργανισμός σας κάποια συγκεκριμένη μέθοδο ανάθεσης εργασιών στα μέλη των ομάδων/επιτροπών;

| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|---|---|---|---|---|
| Όχι, η ανάθεση είναι τελείως τυχαία | | Υπάρχει κάποιο σκεπτικό | | Ναι, γίνεται προσεκτική σκέψη πριν την ανάθεση |

9. Πόσο αποτελεσματική είναι η ηγεσία στην ομάδα/επιτροπή;

| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|---|---|---|---|---|
| Η ηγεσία δεν είναι αποτελεσματική | | Είναι μερικώς αποτελεσματική | | Είναι πολύ αποτελεσματική |

10. Έχει η ομάδα την απαραίτητη τεχνική κατάρτιση, γνώσεις και εμπειρία για να ανταπεξέλθει στους στόχους της;

| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|---|---|---|---|---|
| Όχι, χρειάζεται περισσότερη κατάρτιση γνώσεις και εμπειρία | | Έχει μερική κατάρτιση γνώσεις και εμπειρία | | Ναι, έχει όλη την κατάρτιση, γνώση και εμπειρία που χρειάζεται |

11. Έχουν τα μέλη τις διαπροσωπικές ικανότητες που χρειάζονται για να δουλέψουν ως ομάδα (κοινωνικότητα, επικοινωνία, επίλυση διαφορών);

| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|---|---|---|---|---|
| Όχι, δεν έχουν τις ικανότητες | | Έχουν μόνο μερικά στοιχεία | | Ναι, έχουν όλες τις απαραίτητες ικανότητες |

12. Έχουν οι ομάδες/επιτροπές το κατάλληλο μέγεθος (αριθμό μελών) για εκπληρώσουν το στόχο τους;

| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|---|---|---|---|---|
| Όχι, είναι είτε πολύ μεγάλες είτε πολύ μικρές | | Ίσως χρειάζεται να προστεθούν ή να αφαιρεθούν ένα με δύο άτομα | | Ναι, η ομάδα έχει το κατάλληλο μέγεθος |

13. Έχουν τα μέλη την κατάλληλη παρακίνηση να βοηθήσουν την ομάδα να πετύχει τους στόχους της;

| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|---|---|---|---|---|
| Όχι, υπάρχει πολύ μικρή παρακίνηση | | Υπάρχουν μόνο μερικά κίνητρα | | Ναι, υπάρχει υψηλή παρακίνηση για την επίτευξη των στόχων |