

Διπλωματική Εργασία

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΜΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Παράγοντες Ενίσχυσης και Παρεμπόδισης της Ομαδικής Εργασίας στις
Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

του

Στέφανου Αθαν. Δαβιώτη

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Μπέλλου Βικτωρία-Μαρία

Ελασσόνα
Φεβρουάριος 2024

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διατριβή διερευνά τον κρίσιμο ρόλο της ομαδικής εργασίας στην επιτυχία των Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων (ΜμΕ), τονίζοντας τη σημασία της σε περιβάλλοντα όπου οι πόροι μπορεί να είναι περιορισμένοι και το διακύβευμα υψηλό. Η αποτελεσματική συνεργασία εντός των ΜμΕ μπορεί να οδηγήσει σε καινοτόμες λύσεις, αυξημένη παραγωγικότητα και ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πέρα από την κατανομή καθηκόντων και ευθυνών, η ομαδική εργασία στις ΜμΕ περιλαμβάνει συλλογική προσπάθεια και συνεργασία προς έναν κοινό στόχο, επιτρέποντας την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων και προωθώντας μια θετική εργασιακή κουλτούρα που προσελκύει και διατηρεί κορυφαία talenta.

Αυτή η μελέτη στοχεύει στη διερεύνηση των παραγόντων που συμβάλλουν στην αποτελεσματική ομαδική εργασία στις ΜμΕ και παρέχει στους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων συστάσεις για την προώθηση ενός συνεργατικού εργασιακού περιβάλλοντος. Μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης και εμπειρικής έρευνας, η διατριβή αναδεικνύει τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στις ΜμΕ και διερευνά πιθανές μεθόδους θετικής επιρροής. Εξετάζει τις προκλήσεις και τα εμπόδια που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν οι ΜμΕ κατά την εφαρμογή στρατηγικών ομαδικής εργασίας και προτείνει στρατηγικές για την αντιμετώπισή τους. Ο απώτερος στόχος είναι να εξοπλίσει τα διευθυντικά στελέχη με πρακτικές γνώσεις και εφαρμόσιμα βήματα για να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα ομαδικής εργασίας, μεγιστοποιώντας τις δυνατότητες των ΜμΕ. Τα ευρήματα όχι μόνο υπογραμμίζουν τα πλεονεκτήματα της ομαδικής εργασίας, αλλά αντιμετωπίζουν επίσης πιθανά εμπόδια που θα μπορούσαν να εμποδίσουν την εφαρμογή της, προσφέροντας στρατηγικές για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων. Το έγγραφο αυτό έχει ως στόχο να ενδυναμώσει τα διευθυντικά στελέχη ώστε να προωθήσουν ένα συνεργατικό και συνεκτικό εργασιακό περιβάλλον, οδηγώντας σε βελτιωμένη παραγωγικότητα, καινοτομία και συνολική επιτυχία για τις ΜμΕ.

Λέξεις-Κλειδιά: Ομαδική εργασία, Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Διαχείριση ομάδας, Μάνατζμεντ

ABSTRACT

The thesis explores the critical role of teamwork in the success of Small and Medium Enterprises (SMEs), emphasizing its importance in environments where resources might be limited, and stakes are high. Effective collaboration within SMEs can lead to innovative solutions, increased productivity, and a stronger competitive advantage. Beyond task and responsibility allocation, teamwork in SMEs encompasses collective effort and cooperation towards a common goal, enabling the efficient utilization of resources and fostering a positive work culture that attracts and retains top talent.

This study aims to investigate the factors contributing to effective teamwork in SMEs and provide business owners with recommendations for promoting a collaborative work environment. Through literature review and empirical research, the thesis highlights the benefits of teamwork in SMEs and explores potential methods for positive influence. It delves into the challenges and barriers SMEs might face in implementing teamwork strategies and suggests strategies for overcoming them. The goal is to equip managers with practical knowledge and actionable steps to cultivate a teamwork culture, maximizing SMEs' potential. The findings not only highlight the advantages of teamwork but also address potential obstacles that could hinder its implementation, offering strategies to overcome these challenges. This document aims to empower managers to foster a collaborative and cohesive work environment, leading to improved productivity, innovation, and overall success for SMEs.

Keywords: Teamworking, booster of teamworking, small medium enterprise, buffer of teamwork, SMEs, advantages, or disadvantages of teamworking

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΕΜΠΟΔΙΣΗΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ABSTRACT	3
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	10
1.1. Η διαφορά μεταξύ των μικρομεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων	10
1.2. Περιστάσεις υιοθέτησης της ομαδικής εργασίας	12
1.3. Εννοιολογικό πλαίσιο της ομαδικής εργασίας.....	13
1.4. Ορισμός της ομαδικής εργασίας στις ΜμΕ και των παραγόντων ενίσχυσης- παρεμπόδισης.....	19
1.4.1. Παράγοντες που επηρεάζουν την ομαδική εργασία στις ΜμΕ.....	23
1.4.2. Παράγοντες ενίσχυσης της ομαδικής εργασίας στις ΜμΕ.....	32
1.4.3. Παράγοντες παρεμπόδισης της ομαδικής εργασίας στις ΜμΕ	36
ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	39
2.1. Μεθοδολογία.....	39
2.1.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	39
2.2. Συμμετέχοντες	43
2.3. Διαδικασία	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	46
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	54
ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	59
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	66
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	73

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1.4-1 - Κρίσιμες Θεωρήσεις.....	23
Πίνακας 2 - Σύνοψη αποτελεσμάτων.....	52

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια των Μεταπτυχιακών μου Σπουδών στο Τμήμα της Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά και ολόψυχα την επιβλέπουσα της εργασίας μου, καθηγήτρια του Τμήματος Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας κα Μπέλλου Βικτωρία-Μαρία, για την αμέριστη καθοδήγηση, τις πολύ εύστοχες παρατηρήσεις αλλά και την πολύ σημαντική υποστήριξή της καθόλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας, συστατικά απαραίτητα για μια εύστοχη και ποιοτική διατριβή.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους τους ιδιοκτήτες-στελέχη των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων που δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα-συνέντευξη, συνδράμοντας καθοριστικά στην εξαγωγή των συμπερασμάτων της εργασίας μου.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω μέσα από την καρδιά μου την αγαπημένη μου σύζυγο Καλυψώ καθώς και τα παιδιά μου Θανάση, Ανδρέα και Παναγιώτη, όπως επίσης τη μητέρα μου Μαρία για την υπομονή τους, καθώς και την κατανόηση και συμπαράσταση που μου παρείχαν καθόλη τη διάρκεια του εγχειρήματος.

Η εργασία αυτή αφιερώνεται στη μνήμη του πατέρα μου.

Στέφανος Αθαν.Δαβιώτης

Ελασσόνα 25/02/2024

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ομαδική εργασία είναι κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜμΕ). Σε αυτούς τους οργανισμούς, όπου οι πόροι μπορεί να είναι περιορισμένοι και τα διακυβεύματα είναι μεγάλα, η ικανότητα αποτελεσματικής συνεργασίας μπορεί να κάνει τη διαφορά. Η ομαδική εργασία επιτρέπει τη συγκέντρωση δεξιοτήτων, γνώσεων και προοπτικών, οδηγώντας σε πιο καινοτόμες λύσεις, αυξημένη παραγωγικότητα και ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ομαδική εργασία στις ΜμΕ δεν αφορά μόνο τον καταμερισμό των καθηκόντων και των ευθυνών μεταξύ των εργαζομένων. Πάει πέρα από αυτό, περιλαμβάνοντας τη συλλογική προσπάθεια και τη συνεργασία ατόμων προς έναν κοινό στόχο. Αυτή η συνέργεια επιτρέπει στις ΜμΕ να αξιοποιούν αποτελεσματικά τους πόρους τους, οδηγώντας σε αύξηση της παραγωγικότητας και, τελικά, σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Hackman & Wageman, 2005).

Επιπλέον, καλλιεργεί την αίσθηση της ενότητας και του κοινού σκοπού μεταξύ των εργαζομένων, δημιουργώντας μια θετική εργασιακή κουλτούρα που προσελκύει και διατηρεί κορυφαία talenta. Ως εκ τούτου, η κατανόηση του ορισμού και της σημασίας της ομαδικής εργασίας στις ΜμΕ είναι απαραίτητη για τους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων ώστε να καλλιεργήσουν έναν επιτυχημένο και ακμάζοντα οργανισμό. Αναγνωρίζοντας την αξία της συνεργασίας και προωθώντας ένα περιβάλλον προσανατολισμένο στην ομάδα, οι ΜμΕ μπορούν να ξεκλειδώσουν το πλήρες δυναμικό του εργατικού δυναμικού τους και να επιτύχουν μακροπρόθεσμη επιτυχία (Hackman & Wageman, 2005; Gibson & Gibbs, 2006).

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματική ομαδική εργασία στις ΜμΕ και να παράσχει συστάσεις στους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων σχετικά με το πώς να προωθήσουν ένα συνεργατικό εργασιακό περιβάλλον. Με την βιβλιογραφική επισκόπηση και την διεξαγωγή εμπειρικής έρευνας, αυτή η εργασία στοχεύει να ρίξει φως στα οφέλη της ομαδικής εργασίας στις ΜμΕ και να διερευνήσει πιθανούς τρόπους θετικής επιρροής.

Επιπλέον, αυτή η έρευνα εμβαθύνει στις προκλήσεις και τα εμπόδια που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν οι ΜμΕ κατά την εφαρμογή στρατηγικών ομαδικής εργασίας και προτείνει στρατηγικές για την αντιμετώπισή τους. Σε τελική ανάλυση, ο στόχος είναι να παρέχουμε στους μάνατζερς πρακτικές γνώσεις και δραστικά βήματα για να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα ομαδικής εργασίας και να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητες των ΜμΕ που διευθύνουν. Τα ευρήματα αυτής της έρευνας όχι μόνο οδηγούν στην ανάδειξη των πλεονεκτημάτων της ομαδικής εργασίας αλλά και στην κατάλληλη αντιμετώπιση των πιθανών

εμποδίων που μπορεί να εμποδίσουν την εφαρμογή της. Προσφέροντας στρατηγικές για να ξεπεραστούν αυτές οι προκλήσεις, αυτό το έγγραφο στοχεύει να ενδυναμώσει τους μάνατζερς να καλλιεργήσουν ένα συνεργατικό και συνεκτικό περιβάλλον εργασίας που μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη παραγωγικότητα, καινοτομία και συνολική επιτυχία για τις ΜμΕ (Oakland, 1993).

Προκειμένου να κατανοηθούν οι παράγοντες που ενισχύουν ή εμποδίζουν την ομαδική εργασία στις ΜμΕ, είναι σημαντικό να εμβαθύνουμε στα διάφορα στοιχεία που συμβάλλουν σε ένα επιτυχημένο περιβάλλον συνεργασίας. Παράγοντες όπως η αποτελεσματική επικοινωνία, οι κοινοί στόχοι και οι αξίες, η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας και οι σαφείς ρόλοι και οι ευθύνες παίζουν καθοριστικό ρόλο στην προώθηση μιας συνεκτικής και παραγωγικής δυναμικής ομάδας. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν επίσης πιθανά εμπόδια που μπορεί να εμποδίσουν την ομαδική εργασία, όπως αντικρουόμενες προσωπικότητες, έλλειψη εμπιστοσύνης, κακά κανάλια επικοινωνίας και έλλειψη σαφήνειας στους ρόλους και τις ευθύνες. Εξετάζοντας λεπτομερώς αυτούς τους παράγοντες, μπορούμε να αποκτήσουμε πολύτιμες γνώσεις για το πώς να οικοδομήσουμε και να διατηρήσουμε μια αποτελεσματική δυναμική ομάδα (Oakland, 1993).

Είναι σαφές ότι η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη για την επιτυχία της ομάδας. Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο την ανταλλαγή πληροφοριών αλλά και την ενεργή ακρόαση και κατανόηση των προοπτικών του άλλου. Επιπλέον, η ύπαρξη κοινών στόχων και αξιών βοηθά στην ευθυγράμμιση των μελών της ομάδας προς έναν κοινό σκοπό και προάγει την αίσθηση της ενότητας. Η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας είναι ζωτικής σημασίας, καθώς προωθεί τη συνεργασία και ενθαρρύνει τα άτομα να βασίζονται το ένα στο άλλο. Οι σαφείς ρόλοι και οι ευθύνες διασφαλίζουν ότι όλοι κατανοούν τα καθήκοντά τους και μπορούν να συνεργαστούν αποτελεσματικά. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η επιτυχία της ομάδας δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τις ατομικές προσπάθειες. Η αποτελεσματική επικοινωνία και η συνεργασία είναι βασικοί παράγοντες για την επιτυχία της ομάδας (Walker, 2000).

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα στα οποία προσπαθεί να απαντήσει η εργασία είναι:

1. Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που ενισχύουν την ομαδική εργασία στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις;
2. Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που παρεμποδίζουν την ομαδική εργασία στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις;

Για την απάντηση των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα με την βοήθεια ενός οδηγού συνέντευξης. Ο οδηγός συνέντευξης θα δημιουργηθεί από τον ερευνητή. Ο ερευνητής για την σύνταξη του ερωτηματολογίου θα βασιστεί κατά κύριο λόγο σε δύο άρθρα. Το πρώτο άρθρο είναι του Joseph Winingar και Walden με τίτλο «Strategies for Improving Performance Management in Small and Medium Enterprises» και το δεύτερο είναι του Sharon Hunter Nikolaus με τίτλο «The Role of Team Development in Ensuring Small Business Profitability». Η συλλογή του δείγματος θα πραγματοποιηθεί με δείγμα ευκολίας και ο αριθμός των ερωτώμενων είναι τουλάχιστον 10 προϊστάμενοι σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Η δομή της εργασίας που ακολουθεί παρακάτω έχει να κάνει με τον ορισμό αρχικά της διαφοράς μεταξύ μεγάλων και μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ώστε να καθιερωθεί η έννοια του είδους οργανισμού που μελετούμε στην παρούσα διπλωματική εργασία. Στη συνέχεια, ακολουθούν οι συνθήκες κατά τις οποίες υιοθετείται το πρότυπο της ομαδικής εργασίας, όπως παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία. Έπειτα, παρουσιάζουμε το εννοιολογικό πλαίσιο της ομαδικής εργασίας και των διάφορων συνιστωσών της, καθώς και την διαφοροποίηση αυτής από συναφείς έννοιες. Τέλος, μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης, παραθέτουμε αναλυτικά τους παράγοντες που ενισχύουν και, έπειτα, που εμποδίζουν την ομαδική εργασία στις ΜμΕ. Το θεωρητικό αυτό μέρος της εργασίας συγγράφεται με την μέθοδο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, με κύρια πηγή να αποτελούν άρθρα και δημοσιεύματα της ελληνικής αλλά και της διεθνούς βιβλιογραφίας.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1.1. Η διαφορά μεταξύ των μικρομεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων

Το μεγαλύτερο μέρος της δημοσιευμένης βιβλιογραφίας περιγράφει και συζητά την εφαρμογή των εννοιών TQM (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Total Quality Management) σε μεγάλους οργανισμούς (Dolores Moreno-Luzon, 1993). Οι ιδέες που εκτίθενται από τους γκουρού της ποιότητας έχουν σχεδιαστεί κυρίως για να καλύπτουν τις ανάγκες μεγάλων οργανισμών και πολυεθνικών (Ghobadian & Speller, 1994). Επιπλέον, οι έννοιες του TQM που παρουσιάζονται σε πολυάριθμα βίντεο, σεμινάρια και βιβλία συνάδουν περισσότερο με τις ανάγκες των μεγάλων οργανισμών από εκείνες των ΜμΕ. Η προσοχή που δίνεται στην ανάπτυξη της TQM σε μεγάλους οργανισμούς είναι κατανοητή καθώς αυτοί οι οργανισμοί παραδοσιακά ήταν υπεύθυνοι για τη διάδοση των αρετών της TQM και την υπεράσπιση της ιδέας. Το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται η TQM δεν θα αποτελούσε πρόβλημα εάν οι ΜμΕ και οι μεγάλοι οργανισμοί είχαν παρόμοια χαρακτηριστικά. Στην πράξη, ωστόσο, υπάρχουν σημαντικές διαρθρωτικές διαφορές μεταξύ των ΜμΕ και των μεγάλων οργανισμών. Αυτές οι διαφορές είναι πιθανό να επηρεάσουν τη συνάφεια, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της έννοιας της TQM. Οι Welsh et al. (1982) συνόψισαν αυτά τα σημεία. Προτείνουν ότι μια μικρή επιχείρηση δεν είναι μια «λιγότερο» μεγάλη επιχείρηση. Υπάρχουν διαφορές στη δομή, τις διαδικασίες χάραξης πολιτικής και τη χρήση των πόρων στο βαθμό που η αυτούσια εφαρμογή επιχειρηματικών πλάνων, που προορίζονται για μεγάλες επιχειρήσεις, σε ΜμΕ πιθανόν να φαντάζει αστεία (Welsh et al., 1982).

Οι μεγάλοι οργανισμοί είναι συνήθως γραφειοκρατικοί, δηλαδή βασίζονται στην επισημοποίηση της συμπεριφοράς για να επιτύχουν τον συντονισμό. Έτσι, στους γραφειοκρατικούς οργανισμούς, τα επίπεδα εξειδίκευσης, τυποποίησης και επισημοποίησης είναι πιθανό να είναι υψηλά. Οι ΜμΕ, από την άλλη πλευρά, είναι πιο πιθανό να είναι οργανικές. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό μιας οργανικής οντότητας είναι η απουσία τυποποίησης και η επικράτηση χαλαρών και άτυπων εργασιακών σχέσεων. Οι ΜμΕ μπορούν κανονικά να λειτουργούν με έναν μόνο διαχειριστή στη στρατηγική κορυφή (Dolores Moreno-Luzon, 1993).

Σε μεγάλους οργανισμούς, ο καταμερισμός των λειτουργιών και της εργασίας, και οι εκτιμήσεις για το «εύρος ελέγχου» καταλήγουν στη δημιουργία μιας ιεραρχίας εξουσίας. Έτσι, υπάρχουν πολλά επίπεδα διαχείρισης μεταξύ του μάντζερ στη στρατηγική κορυφή και των λειτουργιών. Αυτό σημαίνει ότι τα κορυφαία στελέχη, σε μεγάλους οργανισμούς, απέχουν πολύ από το σημείο παραγωγής για παράδειγμα. Έτσι, είναι πιθανό να μην κατανοούν σε βάθος τα λειτουργικά ζητήματα, τις διαδικασίες, τις ανάγκες των πελατών και τις ποιοτικές δυσκολίες, εκτός και αν αποφασίσουν να παρατηρήσουν και να βιώσουν την κατάσταση περισσότερο πρωταγωνιστικά. Επιπλέον, απέχοντας στερούνται ορατότητας και αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην οργάνωση αποτελεσματικής επικοινωνίας και στην παροχή παραδειγματικής ηγεσίας. Η επίπεδη δομή των ΜμΕ και οι λιγότερες διεπαφές τμημάτων συνήθως οδηγούν σε ένα πιο ευέλικτο περιβάλλον εργασίας (Younger, 1990). Η έλλειψη εκτεταμένης ιεραρχίας προσφέρει στην ανώτατη διοίκηση την ευκαιρία να οικοδομήσει μια ισχυρή προσωπική σχέση με τους υπαλλήλους, αλλά αυξάνει επίσης την πιθανότητα διαπροσωπικών συγκρούσεων. Στις ΜμΕ, τα διευθυντικά στελέχη και οι λειτουργοί είναι πιο πιθανό να εμπλέκονται άμεσα με τους πελάτες (Ghobadian & Gallear, 1996).

Η αμφίδρομη, πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία είναι ο κανόνας στις ΜμΕ. Οι επικρατούσες κουλτούρες στις ΜμΕ και στους μεγάλους οργανισμούς διαφέρουν επίσης λόγω του εύρους των δραστηριοτήτων, της γεωγραφικής διασποράς, του υποβάθρου και του εύρους των εργαζομένων, της ηλικίας του οργανισμού και των υφιστάμενων προτεραιοτήτων. Η κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως ένα σύστημα κανόνων, αξιών και άτυπων πεποιθήσεων που διέπουν τα άτομα σε έναν οργανισμό. Η κουλτούρα που επικρατεί οδηγεί σε συγκεκριμένες αποφάσεις, πολιτικές και δραστηριότητες. Η κουλτούρα είναι εξαιρετικά άτυπη και αντιληπτική, αλλά συνήθως υπαγορεύει ποιες δραστηριότητες ή συμπεριφορές είναι απαραίτητες για να γίνει επιτυχής σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση, τα προγράμματα συμμετοχής των εργαζομένων, τα ενισχυμένα προγράμματα επικοινωνίας, η αναθεώρηση των διαδικασιών και των πολιτικών, η τροποποίηση του συστήματος αξιολόγησης και ανταμοιβής και η συμπεριφορά των ανώτατων στελεχών μπορούν όλα να επηρεάσουν την κουλτούρα ενός οργανισμού (Ghobadian & Gallear, 1996).

Οι διαδικασίες αξιολόγησης, επιβράβευσης και υποβολής εκθέσεων είναι απλούστερες στις ΜμΕ. Επιπλέον, είναι πιο απλό να δημιουργηθεί μια σαφής σχέση μεταξύ ανταμοιβής και συμπεριφοράς. Από την άλλη πλευρά, οι διευθυντές στις ΜμΕ είναι υπεύθυνοι για πολλές πτυχές της επιχείρησης και πολλές αποφάσεις. Η διαδικασία σχεδιασμού δεν είναι τυπική και ο πολυλειτουργικός σχεδιασμός λαμβάνει χώρα μέσα στα ατομικά μυαλά. Η έκταση της κατάρτισης και της ανάπτυξης του προσωπικού στις ΜμΕ είναι περιορισμένη και άτυπη. Αυτό

οφείλεται στους λιγότερους και πιο διευρυμένους ανθρώπινους πόρους, στην έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού και στους οικονομικούς περιορισμούς. Από την άλλη πλευρά, οι ΜμΕ είναι πιο πιθανό να είναι «προσανατολισμένες στους ανθρώπους» αντί να «προσανατολίζονται στο σύστημα» και να είναι ευέλικτες. Στην πραγματικότητα, η έρευνα τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Αμερική (Johnson & Cathcart, 1979) δείχνει ότι οι ΜμΕ ανταποκρίνονται περισσότερο στις ανάγκες της αγοράς, πιο προσαρμόσιμες στην αλλαγή και πιο καινοτόμες στην ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στη ζήτηση των πελατών (Ghobadian & Galleary, 1996).

1.2. Περιστάσεις υιοθέτησης της ομαδικής εργασίας

Τα τελευταία χρόνια γίνεται όλοένα και περισσότερος λόγος για την ομαδική εργασία καταλήγοντας να θεωρείται ως αναγκαιότητα για όλες τις επιχειρήσεις σήμερα. Παρόλο που τονίζεται πολύ η σημασία της ομαδικής εργασίας, οι περισσότεροι οργανισμοί εξακολουθούν να μην αναγνωρίζουν την πραγματική αποτελεσματικότητά της. Η ομαδική εργασία ορίζεται ως το πνεύμα ενός συνόλου τουλάχιστον δύο ή περισσότερων μελών, τα οποία εργάζονται αλληλεξαρτώμενα και υπεύθυνα για την επίτευξη καθορισμένων, κοινών στόχων. Οποσδήποτε, η ομαδική εργασία θα πρέπει να θεωρείται αποτελεσματική όταν τέτοιες εργασίες και προκαθορισμένοι στόχοι εκτελούνται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο προάγοντας τα βέλτιστα δυνατά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, η φύση του κατασκευαστικού κλάδου είναι εξαιρετικά κατακερματισμένη, περίπλοκη και βασίζεται σε έργα που συνήθως σχηματίζονται ομάδες διαφόρων επαγγελματιών με τεράστια ποικιλία γνώσεων και εμπειριών. Επιπλέον, ο τομέας θεωρείται συχνά ως κρίσιμος ή επικίνδυνος, καθώς τα κατασκευαστικά έργα θεωρούνται σε μεγάλο βαθμό απρόβλεπτα και υπολειτουργούν από άποψη παράδοσης, χρόνου, κόστους και ποιότητας (Fong & Lung, 2007). Από αυτή την άποψη, η παραγωγικότητα (ή η απόδοση) είναι μία από τις κύριες ωθήσεις για την ενίσχυση της ανάπτυξης του κατασκευαστικού τομέα, η οποία επί του παρόντος δεν έχει επιτευχθεί (CIDB, 2018).

Η SME Corporation Malaysia (2018) δήλωσε ότι οι ΜμΕ είναι βασικοί παράγοντες στις εθνικές οικονομίες, συμβάλλοντας στην οικονομική ανάπτυξη σε όλο τον κόσμο. Η Οικονομική Συνεργασία Ασίας-Ειρηνικού (APEC) ανέφερε ότι το 97% των επιχειρήσεων και πάνω από το 50% της απασχόλησης στο εργατικό δυναμικό αποτελούνται από ΜμΕ στις οικονομίες της. Επιπλέον, με βάση την Οικονομική Απογραφή για το προφίλ των Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων από το Υπουργείο Στατιστικής της Μαλαισίας (DOSM, 2019), οι ΜμΕ

στη Μαλαισία αποτελούσαν το 98,5% του συνόλου των επιχειρηματικών εγκαταστάσεων. Σύμφωνα με τα τελευταία στατιστικά στοιχεία, οι ΜμΕ συνεισφέρουν το 32% του ΑΕΠ, το 59% της απασχόλησης και το 19% των εξαγωγών. Το μεγαλύτερο μέρος των ΜμΕ (87%) είναι στον τομέα των υπηρεσιών (DOSM, 2019).

Σύμφωνα με τον Ghorbanhosseini (2013), υπάρχουν μοτίβα σχεδιασμένα για ατομική αποτελεσματικότητα. Στη συνέχεια, υπάρχουν πρότυπα σχεδιασμένα για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ομάδας, όπως η εστίαση και η προσοχή στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα που απαιτεί πνεύμα ομαδικής εργασίας (Ghorbanhosseini, 2013), δίνοντας τη δυνατότητα στα μέλη της ομάδας του έργου να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας. Αντίστοιχα με τις ομάδες έργων και τις εταιρείες στον κατασκευαστικό τομέα των ΜμΕ της Μαλαισίας, ο Skripak (2018) έδειξε στοιχεία ότι οι εταιρείες που λειτουργούν σε ομάδες είναι πιο επιτυχημένες στην επίτευξη των επιδόσεων στο χώρο εργασίας και των επιχειρηματικών στόχων λόγω των θετικών επιπτώσεων της ομαδικής εργασίας (Yap & Asokan, 2020).

1.3. Εννοιολογικό πλαίσιο της ομαδικής εργασίας

Η βιβλιογραφία είναι ελλιπής σχετικά με την ομαδική κοινωνική δικτύωση και την απόδοση, καθώς εστιάζει σε ορισμένες πτυχές της ομάδας σε ένα μόνο πλαίσιο. Αντίστοιχα, η πρόσφατη βιβλιογραφία για τα δίκτυα ομάδων και τις επιδόσεις δεν διαθέτει μελέτες σχετικές με την κοινωνική δικτύωση και απόδοση που παρέχουν έναν συντονιστικό ρόλο σε αυτό το ζήτημα. Η βιβλιογραφία μπορεί να ερμηνεύσει την ευρεία χρήση των ομάδων σε ένα δικτυακό πλαίσιο και να δημιουργήσει ενδιαφέρον αναλύοντας τη συνεχή απόδοση της ομάδας σε διάφορα περιβάλλοντα. Η μελέτη των Al Kurdi et al. (2023) στοχεύει να βάλει το φαινόμενο της ομαδικής κοινωνικής δικτύωσης από τα μέλη σε ένα πλαίσιο και να αναλύσει την αλληλεπίδραση της απόδοσης με το μέγεθος και τη θητεία της ομάδας και τη σχέση μεταξύ των μελών της ομάδας. Σύμφωνα με μια ανασκόπηση μελετών κοινωνικής δικτύωσης και απόδοσης, μια ερευνητική μελέτη των Henttonen et al. (2014) επικεντρώνεται στην αξιολόγηση των παραγόντων που επηρεάζουν την κοινωνική δικτύωση της ομάδας για τη βελτιωμένη απόδοση, το μέγεθος της ομάδας και τη θητεία ενός οργανισμού (Henttonen et al., 2014). Αυτή η μελέτη εξετάζει περαιτέρω τις ανεπάρκειες που εντοπίστηκαν στην έρευνα της ομάδας κοινωνικής δικτύωσης και απόδοσης. Η ανάλυση που υιοθετήθηκε σε αυτή τη μελέτη επιτρέπει την αξιολόγηση της αλληλεξάρτησης μεταξύ των μελών της ομάδας, του μεγέθους της ομάδας και της διάρκειας της θητείας στον οργανισμό. Αυτή η μελέτη είχε ως στόχο να

αναλύσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την κοινωνική δικτύωση και την απόδοση της ομάδας με τη μετριοστική επίδραση του μεγέθους της ομάδας και της θητείας στις ΜμΕ (Al Kurdi et al., 2023). Τα αποτελέσματά της διακρίνονται ως εξής:

Ομαδική επικοινωνία

Η ομαδική επικοινωνία ορίζεται ως μια ομαδική διαδικασία που σχετίζεται με την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών της ομάδας (Marks et al., 2001). Η ομαδική επικοινωνία είναι μια βασική ομαδική διαδικασία επειδή είναι το μέσο μέσω του οποίου τα μέλη της ομάδας μοιράζονται πληροφορίες (Patrashkova-Volzdoska et al., 2003) και υποστηρίζουν άλλες διαδικασίες της ομάδας διευκολύνοντας τη συνεργασία και την επίλυση προβλημάτων της ομάδας (Kozlowski & Ilgen, 2006). Ως εκ τούτου, έχει αναγνωριστεί σταθερά στη βιβλιογραφία ως ένα κρίσιμο στοιχείο που σχετίζεται άμεσα με την απόδοση της ομάδας (Marlow et al., 2018).

Ομαδική σύγκρουση

Επειδή οι ομάδες εργασίας έχουν μέλη που εργάζονται αλληλεξαρτώμενα και βασίζονται το ένα στο άλλο για την ολοκλήρωση των εργασιών και την επίτευξη στόχων, η σύγκρουση στις ομάδες είναι σύνηθες φαινόμενο (O'Neill & McLarnon, 2018). Η σύγκρουση ορίζεται ως η διαδικασία που προκύπτει από την ένταση μεταξύ των μελών της ομάδας λόγω πραγματικών ή αντιληπτών διαφορών. Η βιβλιογραφία προσδιορίζει ευρέως τρεις τύπους σύγκρουσης: σύγκρουση σχέσεων, σύγκρουση εργασιών και σύγκρουση διαδικασίας. Η σύγκρουση σχέσεων ασχολείται με συναισθηματικά στοιχεία μεταξύ των μελών της ομάδας, όπως η αμοιβαία αντιπάθεια και οι συγκρούσεις προσωπικότητας. Ενώ ορισμένες μελέτες υποστήριξαν την αρνητική σχέση μεταξύ της σύγκρουσης και της απόδοσης της ομάδας, άλλες τόνισαν ότι η σύγκρουση χαμηλού επιπέδου μπορεί να είναι ευεργετική, καθώς τα μέλη μπορούν να μάθουν διαφορετικές προσεγγίσεις και να γίνουν πιο δημιουργικά (Schulz-Hardt et al., 2002). Ωστόσο, προηγούμενες έρευνες πρότειναν ότι εάν η σύγκρουση δεν διαχειρίζεται σωστά, μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματική ομαδική εργασία και άλλα αρνητικά αποτελέσματα (Kankanhalli et al., 2006).

Δύναμη της ομάδας

Η ομαδική δύναμη ορίζεται ως «η συλλογική ικανότητα μιας ομάδας να τροποποιεί τις καταστάσεις άλλων μέσω της διαχείρισης (δηλαδή, παρέχοντας ή παρακρατώντας)

πραγματικούς πόρους ή τιμωρίες σε άλλους» (Greer et al., 2011). Η δύναμη στις ομάδες μπορεί να πηγάζει από διαφορετικές πηγές, συμπεριλαμβανομένων των πληροφοριών, της τεχνογνωσίας και της θέσης της ομάδας στην οργανωτική δομή. Η έρευνα σημειώνει ότι η ισχύς της ομάδας μπορεί να δώσει στις ομάδες ένα ορισμένο επίπεδο προβολής, σεβασμού και θέσης (Guinote et al., 2002). Προηγούμενες μελέτες έχουν εντοπίσει μια σύνδεση μεταξύ της δύναμης της ομάδας και της απόδοσης της ομάδας, υποδεικνύοντας ότι η αύξηση του επιπέδου ισχύος των μελών μιας ομάδας μπορεί να επηρεάσει θετικά τη φωνή και τη συμμετοχή της ομάδας σε δραστηριότητες λήψης αποφάσεων και έτσι μπορεί να βελτιώσει την απόδοση της ομάδας (De Dreu & West, 2001).

Κανόνες ομάδας

Καθώς η ρύθμιση των ομάδων έχει γίνει όλο και πιο συνηθισμένη στο εργατικό δυναμικό στις μέρες μας, τα καθήκοντα που παραδοσιακά εκτελούνται από τα μέλη της ομάδας ανατίθενται επί του παρόντος από τους ηγέτες. Η ρύθμιση έχει θεωρηθεί ως παράγοντας της ομάδας που επηρεάζει την απόδοση της ομάδας και οδηγεί σε θετικά σημαντικά αποτελέσματα, επομένως συχνά αφήνονται τα μέλη σε ένα ιεραρχικό περιβάλλον ομάδας (Liu et al., 2022). Σε επίπεδο ομάδας, η ρύθμιση ορίζεται ως «οι κανόνες που θεσπίζονται από τους ηγέτες της ομάδας ή άλλες αρχές για τον έλεγχο του τρόπου με τον οποίο γίνεται κάτι ή του τρόπου με τον οποίο συμπεριφέρονται τα μέλη της ομάδας» (Hadwin et al., 2017). Αυτό αυξάνει την επίγνωση του τι κάνουν τα μέλη κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων και των ευθυνών τους. Επομένως, τα μέλη της ομάδας των οποίων τα καθήκοντα και οι συμπεριφορές ρυθμίζονται αποτελεσματικά θα πρέπει να είναι σε θέση να αποκτήσουν υψηλότερη απόδοση για την ομάδα. Η ιδέα ότι τα μέλη της ομάδας βασίζονται το ένα στο άλλο για να ολοκληρώσουν αποτελεσματικά τις εργασίες υποδηλώνει την ανάγκη ρύθμισης των καθηκόντων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που χρησιμοποιούν οι άλλοι για τα καθήκοντά τους (Al Kurdi et al., 2023).

Ομαδική συνεργασία

Η συνεργασία είναι ένα κρίσιμο μέρος της ομαδικής εργασίας και οδηγεί στην επιτυχία και την αποτελεσματικότητα της ομάδας (Alsharo et al., 2017). Η συνεργασία σε ομάδες ορίζεται ως «μια διαδικασία κατά την οποία δύο ή περισσότεροι πράκτορες (άτομα ή οργανισμοί) μοιράζονται πόρους και δεξιότητες για την επίλυση προβλημάτων, ώστε να μπορούν από κοινού να επιτύχουν έναν ή περισσότερους στόχους» (Boughzala & De Vreede, 2015). Η ομαδική συνεργασία είναι σημαντική καθώς παρέχει μεγαλύτερη κατανόηση των

περιορισμών και των δυνατοτήτων του έργου και έτσι μειώνει τις ασάφειες της διαδικασίας σε πολύπλοκες εργασίες (Walker et al., 2017). Προηγούμενες μελέτες έδειξαν ότι η ποιότητα της ομαδικής συνεργασίας επηρεάζει άμεσα την ποιότητα των αποτελεσμάτων ενός οργανισμού (Banker et al., 2006). Σε μια πρόσφατη μελέτη, οι Zhu et al. (2018) διαπίστωσαν ότι η ομαδική συνεργασία μπορεί να χρησιμεύσει ως μέσο για την παρακίνηση της δημιουργικής απόδοσης της ομάδας.

Ομαδική δέσμευση

Η ομαδική δέσμευση ορίζεται ως «μια κοινή, θετική και ικανοποιητική, κινητήρια αναδυόμενη κατάσταση ευημερίας που σχετίζεται με την εργασία» (Costa et al., 2014). Σύμφωνα με (Schaufeli et al., 2002), η ψυχική κατάσταση ενός αφοσιωμένου μέλους της ομάδας χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση. Το σθένος αναφέρεται σε υψηλού επιπέδου ενέργεια και ψυχική ανθεκτικότητα κατά την εργασία. Η αφοσίωση υποδηλώνει μια αίσθηση ενθουσιασμού, πρόκλησης και έμπνευσης και η απορρόφηση υποδηλώνει ότι τα μέλη είναι πλήρως συγκεντρωμένα και βυθισμένα στη δουλειά τους (Schaufeli et al., 2002). Έχει σημειωθεί ότι τα μέλη της ομάδας μπορούν να μεταδώσουν τα θετικά ή αρνητικά συναισθήματά τους μεταξύ τους, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν το επίπεδο της συλλογικής δέσμευσης της ομάδας. Η βιβλιογραφία προτείνει ότι ένα υψηλό επίπεδο δέσμευσης ομαδικής εργασίας επιτρέπει στις ομάδες να σχεδιάζουν και να θέτουν στόχους αποτελεσματικά και κάθε μέλος να βοηθά το ένα το άλλο στην εκτέλεση των καθηκόντων τους (Sharma & Bhatnagar, 2017).

Το κίνητρο της ομάδας

Έχει διαπιστωθεί ότι τα κίνητρα των μελών της ομάδας είναι ένας από τους βασικούς μοχλούς των αποτελεσματικών δράσεων της ομάδας (Kozlowski & Bell, 2003). Το κίνητρο της ομάδας μπορεί να οριστεί ως «ο συντονισμός της έντασης και της διάρκειας της συλλογικής προσπάθειας που κατευθύνεται σε έναν κοινό στόχο της ομάδας μέσω της λειτουργίας αλληλεξαρτώμενων ρυθμιστικών βρόχων ανατροφοδότησης» (Park et al., 2013). Όπως τα άτομα, έτσι και οι ομάδες παρακινούνται από οτιδήποτε πιστεύουν ότι τα μέλη τους θα τις βοηθήσουν να επιτύχουν τους σημαντικούς στόχους τους (Clark, 2005). Ωστόσο, προηγούμενες μελέτες συμφώνησαν ότι η παροχή κινήτρων στις ομάδες ήταν πιο απαιτητική από την παρακίνηση ατόμων, καθώς τα μέλη της ομάδας μπορεί να έχουν διαφορετικές πεποιθήσεις, αξίες, στόχους και προσδοκίες (Al Rahbi et al., 2017). Ομοίως, ο Gardner (2012)

υποστήριξε ότι οι ομάδες με κίνητρα είναι πιο πιθανό να συμμετέχουν σε δραστηριότητες που τις βοηθούν να επιτύχουν τους κοινούς τους στόχους.

Ομαδική κοινωνική δικτύωση και απόδοση

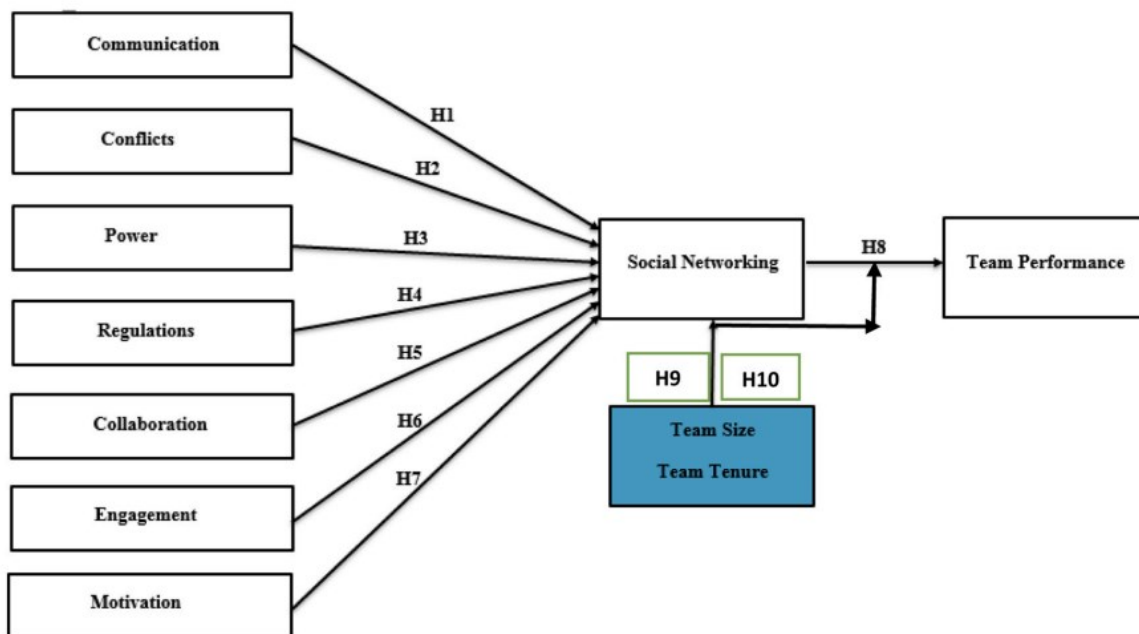
Πριν από την επανάσταση του διαδικτύου και των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης, η κοινωνική δικτύωση ασκούνταν παραδοσιακά μέσω φυσικής επαφής με τις επιχειρήσεις των βασικών ενδιαφερομένων τους. Η βιβλιογραφία επιβεβαίωσε ότι αυτή η επανάσταση, με τις σχετικές εικονικές επικοινωνίες κοινωνικής δικτύωσης και την ομαδική κοινωνική δικτύωση μέσω της ανάπτυξης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, επιτρέπει στις τρέχουσες επιχειρήσεις να αποκτήσουν σύγχρονες επιχειρηματικές ικανότητες και δεξιότητες. Επιπλέον, τα προηγμένα κανάλια μέσων κοινωνικής δικτύωσης επιτρέπουν στους διαχειριστές να προωθούν και να εμπορεύονται αποτελεσματικά τα/τις προϊόντα/υπηρεσίες τους, να έχουν ομαλή πρόσβαση στις λειτουργίες της επιχείρησης και να επεκτείνουν τις επιχειρηματικές ευκαιρίες γρηγορότερα (Surin & Ab Wahab, 2013). Η ομαδική κοινωνική δικτύωση και τα μέσα ενημέρωσης περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, το Facebook, το LinkedIn, το YouTube, το Instagram και το Twitter (Icha, 2015), με δισεκατομμύρια ενεργούς μηνιαίους χρήστες παγκοσμίως. Η απόδοση ενός οργανισμού βελτιώνεται με την ενεργοποίηση των περιβαλλόντων που δημιουργούνται από τις επαφές στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Ωστόσο, τα σημερινά πολύπλοκα περιβάλλοντα γίνονται ταραχώδη και αβέβαια λόγω της προόδου του Διαδικτύου και της επικοινωνίας (Al Kurdi et al., 2023).

Η θητεία της ομάδας

Η θητεία της ομάδας έχει γίνει αντιληπτή ως κρίσιμο συστατικό της αποτελεσματικότητας της ομάδας. Ωστόσο, στην πρόσφατη μετα-ανάλυση τους σχετικά με τη θητεία της ομάδας και την απόδοση της ομάδας, οι Gonzalez-Mulé et al. (2020), επεσήμαναν ότι η βιβλιογραφία στερείται σαφήνειας σχετικά με τη φύση της σχέσης θητείας και απόδοσης της ομάδας. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στις αποκλίνουσες αντιλήψεις που είναι εγγενείς στα μοντέλα θητείας που βρίσκονται στη βιβλιογραφία. Η συλλογική θητεία είναι ο χρόνος που τα μέλη της ομάδας ήταν μαζί στην ίδια ομάδα. Η διασπορά της θητείας της ομάδας ορίζεται ως η μεταβλητότητα του χρόνου που μεμονωμένα μέλη της ομάδας έχουν αφιερώσει στην ομάδα, τη δουλειά και τον οργανισμό τους (Gonzalez-Mulé et al., 2020). Ωστόσο, η υποκείμενη υπόθεση που υιοθετήθηκε από πολλούς μελετητές είναι ότι οι ομάδες με μεγαλύτερη θητεία τείνουν να είναι πιο αποτελεσματικές, υποδηλώνοντας μια θετική επίδραση της θητείας της ομάδας στην απόδοση της ομάδας (Al Kurdi et al., 2023).

Μέγεθος ομάδας

Πολλές προηγούμενες έρευνες έχουν διερευνήσει το ρόλο του μεγέθους της ομάδας στην απόδοση της ομάδας. Συνολικά, αυτές οι μελέτες παρήγαγαν μικτά στοιχεία. Ορισμένες μελέτες πρότειναν ότι σε μεγαλύτερες ομάδες πιθανόν να μειωθεί η (ή να παρατηρηθεί μειωμένη) παραγωγικότητα της ομάδας, καθώς τα μέλη βρίσκουν δελεαστικό να επέμβουν στις προσπάθειες των άλλων (Holmstrom, 1982). Επιπλέον, οι μεγαλύτερες ομάδες είναι πιο πιθανό να υποστούν απώλεια συντονισμού και διαδικασίας (Alameeri et al., 2021) και εμπλέκονται σε ομαδική σκέψη, καθώς τα μεμονωμένα μέλη φοβούνται να διαταράξουν την αρμονία της ομάδας τους με τις αντιρρήσεις τους. Αντίθετα, άλλες μελέτες έχουν βρει ότι οι μεγάλες ομάδες μπορούν να είναι πιο αποτελεσματικές (AlShehhi et al., 2020) καθώς μπορούν να αποκτήσουν περισσότερους πόρους, συμπεριλαμβανομένου χρόνου, τεχνογνωσίας και χρημάτων, και έτσι να αυξήσουν την ικανότητά τους να ολοκληρώνουν σύνθετες εργασίες με μεγαλύτερη επιτυχία (Al Suwaidi et al., 2020). Επιπλέον, τα μέλη μεγάλων ομάδων είναι λιγότερο πιθανό να συμμετέχουν στη λήψη ομαδικών αποφάσεων (Cural et al., 2001) και πιο πιθανό να βιώσουν σχεσιακές συγκρούσεις. Έτσι οι Al Kurdi et al. (2023) καταλήγουν στο εξής μοντέλο για το εννοιολογικό πλαίσιο:



Εικόνα 1 - Ερευνητικό Πλαίσιο για την ομαδική εργασία

Πηγή: Al Kurdi et al. (2023)

1.4. Ορισμός της ομαδικής εργασίας στις ΜμΕ και των παραγόντων ενίσχυσης-παρεμπόδισης

Η έρευνα των Ghobadian & Gallear (1996) εξετάζει την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ - Total Quality Management - TQM) σε ΜμΕ μεταποίησης. Οι συγγραφείς τονίζουν τη σημασία των τακτικών check-in (ελέγχων) και ενημερώσεων προόδου σε εικονικές ομάδες, όπου τα μέλη της ομάδας μπορούν να μοιραστούν τα επιτεύγματά τους, τις προκλήσεις και την υποστήριξη που χρειάζονται. Ενθαρρύνοντας μια κουλτούρα λογοδοσίας, οι εικονικές ομάδες μπορούν να διασφαλίσουν ότι όλοι συμμετέχουν ενεργά στην εφαρμογή TQM και εργάζονται προς τον κοινό στόχο της βελτίωσης της ποιότητας στις ΜμΕ. Τονίζουν την ανάγκη τα μέλη της ομάδας να μοιράζονται τα επιτεύγματά τους, τις προκλήσεις και την υποστήριξή τους που απαιτείται για την καλλιέργεια μιας κουλτούρας λογοδοσίας. Καθώς όλοι συμμετέχουν ενεργά στην εφαρμογή της TQM, υπάρχει μια συλλογική προσπάθεια για την επίτευξη του κοινού στόχου της βελτίωσης της ποιότητας στις ΜμΕ παραγωγής. Αυτή η συλλογική προσέγγιση όχι μόνο βελτιώνει την επικοινωνία και τον συντονισμό, αλλά επίσης ενισχύει τη δέσμευση μεταξύ των μελών της ομάδας (Ghobadian & Gallear, 1996).

Το άρθρο των Georgiev & Ohtaki (2020) εξετάζει τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για την εφαρμογή της TQM στις κατασκευαστικές ΜμΕ. Οι συγγραφείς τονίζουν τη σημασία της ηγεσίας, των σαφών στόχων, των τακτικών ελέγχων, της συνεχούς υποστήριξης και της αποτελεσματικής επικοινωνίας σε εικονικές ομάδες για τη διασφάλιση της επιτυχίας και της παραγωγικότητας της εφαρμογής TQM. Υπογραμμίζουν την ανάγκη για σαφείς και συνοπτικούς διαύλους επικοινωνίας για την αποφυγή παρεξηγήσεων και την προώθηση της αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας. Συνολικά, το άρθρο τονίζει τη σημασία αυτών των παραγόντων για την επίτευξη επιτυχημένης εφαρμογής TQM στις κατασκευαστικές ΜμΕ (Georgiev & Ohtaki, 2020).

Συνολικά, οι συγγραφείς τονίζουν τη σημασία αυτών των παραγόντων για την επίτευξη επιτυχημένης εφαρμογής TQM στις κατασκευαστικές ΜμΕ. Εκτός από τους παράγοντες που αναφέρει, είναι επίσης σημαντικό να δημιουργηθεί μια ισχυρή αίσθηση λογοδοσίας στις εικονικές ομάδες. Κάθε μέλος της ομάδας θα πρέπει να κατανοεί τις ατομικές του ευθύνες και να λογοδοτεί για τη συμβολή του στη διαδικασία υλοποίησης της TQM. Προάγοντας μια κουλτούρα λογοδοσίας, οι εικονικές ομάδες μπορούν να διασφαλίσουν ότι όλοι συμμετέχουν ενεργά στην εφαρμογή TQM και εργάζονται προς τον κοινό στόχο της βελτίωσης της ποιότητας στις ΜμΕ παραγωγής (Georgiev & Ohtaki, 2020).

Το άρθρο των Abuelmaatti & Rezgui (2008) εστιάζει στα τρέχοντα ζητήματα και τις μελλοντικές κατευθύνσεις της εικονικής ομάδας εργασίας. Οι συγγραφείς υπογραμμίζουν την αυξανόμενη επικράτηση των εικονικών ομάδων στον σημερινό παγκοσμιοποιημένο και τεχνολογικά προηγμένο κόσμο. Συζητούν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εικονικές ομάδες, όπως τα εμπόδια επικοινωνίας, τα θέματα εμπιστοσύνης και οι πολιτισμικές διαφορές. Το άρθρο διερευνά επίσης τα πιθανά οφέλη της εικονικής ομαδικής εργασίας, όπως η αυξημένη ευελιξία και η πρόσβαση σε ποικίλη τεχνογνωσία. Οι συγγραφείς καταλήγουν προτείνοντας μελλοντικές κατευθύνσεις έρευνας και την ανάγκη για τους οργανισμούς να αναπτύξουν στρατηγικές και εργαλεία για την αποτελεσματική διαχείριση των εικονικών ομάδων. Τονίζουν τη σημασία της ανάπτυξης ισχυρών καναλιών επικοινωνίας, την ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας και την προώθηση της πολιτιστικής ευαισθησίας. Οι συγγραφείς προτείνουν επίσης την εξερεύνηση νέων τεχνολογιών και πλατφορμών που μπορούν να ενισχύσουν τη συνεργασία και την παραγωγικότητα της εικονικής ομάδας (Abuelmaatti & Rezgui, 2008).

Συνολικά, το άρθρο υπογραμμίζει την αυξανόμενη σημασία της εργασίας εικονικής ομάδας στον σημερινό παγκοσμιοποιημένο κόσμο και την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα και ανάπτυξη σε αυτόν τον τομέα. Εκτός από τις στρατηγικές που αναφέρθηκαν, το άρθρο εξετάζει επίσης τη σημασία του καθορισμού σαφών στόχων και προσδοκιών για τις εικονικές ομάδες. Καθορίζοντας με σαφήνεια τους στόχους και τα αποτελέσματα ενός έργου, τα μέλη της ομάδας μπορούν να ευθυγραμμίσουν τις προσπάθειές τους και να εργαστούν προς έναν κοινό σκοπό. Οι συγγραφείς τονίζουν την ανάγκη για τακτικά check-in και ενημερώσεις προόδου για να διασφαλιστεί ότι όλοι βρίσκονται σε καλό δρόμο και ότι τυχόν ζητήματα ή προκλήσεις αντιμετωπίζονται έγκαιρα. Επιπλέον, το άρθρο τονίζει τη σημασία της παροχής συνεχούς υποστήριξης και πόρων σε εικονικές ομάδες, όπως προγράμματα εκπαίδευσης και πρόσβαση σε σχετικές πληροφορίες και εργαλεία. Αυτό όχι μόνο βοηθά τα μέλη της ομάδας να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις, αλλά επίσης ενισχύει την αίσθηση της συντροφικότητας και της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι συγγραφείς υπογραμμίζουν επίσης τη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας σε εικονικές ομάδες, τονίζοντας την ανάγκη για σαφή και συνοπτικά κανάλια επικοινωνίας για την αποφυγή παρεξηγήσεων και την προώθηση της αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας. Συνολικά, το άρθρο τονίζει τη σημασία της ισχυρής ηγεσίας, των σαφών στόχων, των τακτικών check-in, της συνεχούς υποστήριξης και της αποτελεσματικής επικοινωνίας σε εικονικές ομάδες για να διασφαλιστεί η επιτυχία και η παραγωγικότητά τους (Abuelmaatti & Rezgui, 2008). Στην

παρούσα εργασία, παρουσιάζουμε παρακάτω, όπως προέκυψαν τους παράγοντες που προάγουν και τους παράγοντες που εμποδίζουν την ομαδική εργασία στις ΜμΕ.

Κατά τη συζήτηση της ομαδικής εργασίας, είναι πρώτα σημαντικό να ορίσουμε τις ίδιες τις ομάδες. Οι ομάδες είναι "ένα διακριτό σύνολο δύο ή περισσότερων ανθρώπων που αλληλεπιδρούν δυναμικά, αλληλεξαρτώμενα και προσαρμοστικά προς έναν κοινό και πολύτιμο στόχο, στόχο ή αποστολή" (Swezey & Salas, 1992, σ. 4). Οι ομάδες μπορούν να υπάρχουν και να λειτουργούν σε διάφορα πλαίσια, από ιδιωτικές βιομηχανίες έως κρατικά ερευνητικά σχήματα. Μέσα σε καθεμία από αυτές τις ομάδες, είναι βασικό να οργανώνονται εσωτερικά οι προσπάθειες των μελών και να ευθυγραμμίζονται με τους εξωτερικούς στόχους (Dinh & Salas, 2017).

Προκειμένου οι ομάδες να είναι αποτελεσματικές, πρέπει να συμμετέχουν επιτυχώς τόσο στην εργασία όσο και στην ομαδική εργασία (Burke et al., 2003), δύο σαφώς διαφορετικές διαστάσεις. Η έννοια «Taskwork» αναφέρεται στην εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Τα καθήκοντα είναι εκείνες οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία στις οποίες συμμετέχουν άτομα ή ομάδες ως ουσιαστική λειτουργία του οργανωτικού τους ρόλου (Wildman et al., 2012). Καθώς οι ομάδες εργάζονται για την επίτευξη των στόχων τους, η εργασία συνήθως γίνεται το κύριο επίκεντρο, αλλά η ομαδική εργασία είναι αυτή που τους βοηθά στο μέγιστο. Η ομαδική εργασία περιλαμβάνει τις κοινές συμπεριφορές, στάσεις και γνώσεις που καθιστούν δυνατή τη λειτουργία της ομάδας και την επίτευξη των στόχων της (Morgan et al., 1993). Αυτή η προσαρμόσιμη και δυναμική διαδικασία μπορεί να κάνει τη διαφορά μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας, ανεξάρτητα από την τεχνογνωσία των μελών της ομάδας σχετικά με τα καθήκοντά τους (Schmidt et al., 2009).

Για παράδειγμα, το καθήκον μιας χειρουργικής ομάδας περιλαμβάνει την επιτυχή ολοκλήρωση των πολλών σταδίων μιας επέμβασης, από την προεγχειρητική προετοιμασία του ασθενούς έως τη μετεγχειρητική ανάρρωση. Για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, τα μέλη πρέπει να συμμετέχουν σε ομαδική εργασία και να ενορχηστρώνουν αποτελεσματικά τις ενέργειές τους. Ο αναισθησιολόγος πρέπει να συντονίζει τη χορήγηση της αναισθησίας, ενώ ο χειρουργός πρέπει να επικοινωνεί με το βοηθητικό προσωπικό καθώς χειρουργεί. Τόσο η εργασία όσο και η ομαδική εργασία είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική απόδοση της ομάδας, με το ένα στοιχείο να συμπληρώνει το άλλο. Αυτό το σημείο της εργασίας θα επικεντρωθεί στην ομαδική εργασία, ειδικά καθώς περιγράφει τις γενικότερες συνθήκες που είναι απαραίτητες για την επιτυχία μέσα σε μια ομάδα (Dinh & Salas, 2017).

Η ομαδική εργασία αποτελείται από τρεις ψυχολογικές πτυχές: στάσεις, συμπεριφορές και γνώσεις (Cannon-Bowers & Salas, 2014). Οι στάσεις σε επίπεδο ομάδας είναι εκείνες οι εσωτερικές καταστάσεις που επηρεάζουν τις αλληλεπιδράσεις, όπως η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η συνοχή και η συλλογική αποτελεσματικότητα. Οι στάσεις σε επίπεδο ομάδας έχουν συσχετιστεί με βελτιωμένα αποτελέσματα της ομάδας, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης, της οργανωτικής δέσμευσης και της απόδοσης (Costa, 2003). Οι ομαδικές συμπεριφορές αναφέρονται στις διαδικασίες που είναι απαραίτητες για την ομαδική εργασία, συμπεριλαμβανομένης της ανταλλαγής πληροφοριών, της υποστήριξης των μελών της ομάδας κατά τη διάρκεια κρίσιμων στρεσογόνων παραγόντων και της παρακολούθησης της προόδου για τον εντοπισμό σφαλμάτων και προβλημάτων. Σαφώς, οι συμπεριφορές είναι ζωτικής σημασίας για επιτυχημένα αποτελέσματα ή απόδοση σε διάφορους τομείς (Mathieu et al., 2008). Τέλος, η ομαδική γνώση περιγράφει τη δομή και την αναπαράσταση της γνώσης μεταξύ των μελών, επιτρέποντας στις ομάδες να σχεδιάζουν και να εκτελούν ενέργειες αποτελεσματικά. Σε μια μετα-ανάλυση 65 μελετών, οι DeChurch & Mesmer-Magnus (2010) διαπίστωσαν ότι η γνωστική λειτουργία συνδέεται σταθερά με τα αποτελέσματα. Πράγματι, ακόμη και όταν μια ομάδα διαθέτει εκτεταμένη γνώση που σχετίζεται με την εργασία, θα αποτύχει εάν τα μέλη δεν μπορούν να εμπιστευτούν το ένα το άλλο και να συντονίσουν επιτυχώς τη συμπεριφορά και να μοιραστούν τη γνώση. Ως εκ τούτου, είναι κρίσιμο να ενθαρρυνθούν και οι τρεις διαστάσεις της ομαδικής εργασίας - θετικές στάσεις, συμπεριφορές και γνώσεις - μέσα στις ομάδες (Mathieu et al., 2008).

Οι διαστάσεις της ομαδικής εργασίας μπορούν να οργανωθούν περαιτέρω σε συγκεκριμένες κατηγορίες. Μια μελέτη από τους Salas et al. (2015) ενοποίησε και εξήγαγε τα ευρήματα στο πεδίο σε μια έρευνα εννέα κρίσιμων θεωρήσεων, όπως φαίνεται στον Πίνακα 1 παρακάτω. Αυτή η λίστα έχει έξι κύριες διαδικασίες: (1) συνεργασία, (2) σύγκρουση, (3) συντονισμός, (4) επικοινωνία, (5) εκπαίδευση, και (6) γνώση. Αυτές οι διαδικασίες αλλάζουν τις εισροές σε αποτελέσματα μέσω συναισθηματικών, συμπεριφορικών και γνωστικών μηχανισμών. Οι αναδυόμενες καταστάσεις είναι οι ιδιότητες μιας ομάδας ως αποτέλεσμα (Marks et al., 2001). Εκτός από αυτές τις βασικές διαδικασίες, οι Salas et al. (2015) εντόπισαν τρεις συνθήκες που επηρεάζουν τις εννέα κρίσιμες σκέψεις τους: (1) σύνθεση, (2) συνάφεια, και (3) κουλτούρα. Αυτοί οι παράγοντες περιγράφουν τα πλαίσια μέσα στα οποία λειτουργούν οι προαναφερθείσες βασικές διαδικασίες και οι αναδυόμενες καταστάσεις. Η διακύμανση σε αυτές τις διαστάσεις μπορεί να επηρεάσει άμεσα τα αποτελέσματα της ομάδας και έμμεσα να επηρεάσει την απόδοση μέσω των προαναφερόμενων διαδικασιών και των καταστάσεων

έκτακτης ανάγκης (Salas et al., 2015). Πράγματι, υπάρχουν αλληλεξαρτώμενες σχέσεις μεταξύ καθενός από αυτές τις εννέα κρίσιμες σκέψεις.

Πίνακας 1.4-1 - Κρίσιμες Θεωρήσεις.

	Κριτική θεώρηση	Ορισμός
Βασική διαδικασία και αναδυόμενος παράγοντας	Συνεργασία	Τα κίνητρα της ομαδικής εργασίας. Στην ουσία, αυτές είναι οι στάσεις, οι πεποιθήσεις και τα συναισθήματα της ομάδας που καθοδηγούν τη συμπεριφορική δράση.
	Σύγκρουση	Οι αντιληπτές ασυμβατότητες στα ενδιαφέροντα, τις πεποιθήσεις ή τις απόψεις που έχει ένα ή περισσότερα μέλη της ομάδας.
	Συντονισμός	Η θέσπιση συμπεριφορικών και γνωστικών μηχανισμών που είναι απαραίτητοι για την εκτέλεση μιας εργασίας και τη μετατροπή των πόρων της ομάδας σε αποτελέσματα.
	Επικοινωνία	Μια αμοιβαία διαδικασία αποστολής και λήψης πληροφοριών από τα μέλη της ομάδας που διαμορφώνει και μεταρρυθμίζει τις στάσεις, τις συμπεριφορές και τις γνώσεις μιας ομάδας.
	Εκπαίδευση	Η θέσπιση ηγετικών συμπεριφορών για τον καθορισμό στόχων και τον καθορισμό κατεύθυνσης που οδηγεί στην επιτυχή ολοκλήρωση αυτών των στόχων.
	Γνωστική λειτουργία	Μια κοινή κατανόηση μεταξύ των μελών της ομάδας που αναπτύσσεται ως αποτέλεσμα των αλληλεπιδράσεων των μελών της ομάδας, συμπεριλαμβανομένης της γνώσης των ρόλων και των ευθυνών. Επίσης, οι στόχοι και κανόνες αποστολής της ομάδας και εξοικείωση με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των συνεργατών.
Συνθήκη που επηρεάζει	Σύνθεση	Οι επιμέρους παράγοντες που σχετίζονται με την απόδοση της ομάδας. Ποια είναι η καλύτερη διαμόρφωση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των στάσεων των μελών της ομάδας και τι ρόλο παίζει η διαφορετικότητα στην αποτελεσματικότητα της ομάδας.
	Συνάφεια	Χαρακτηριστικά της κατάστασης ή γεγονότα που επηρεάζουν την εμφάνιση και το νόημα της συμπεριφοράς, καθώς και τον τρόπο και τον βαθμό στον οποίο διάφοροι παράγοντες επηρεάζουν τα αποτελέσματα της ομάδας.
	Κουλτούρα	Υποθέσεις σχετικά με τις σχέσεις των ανθρώπων μεταξύ τους και το περιβάλλον τους που μοιράζονται μια αναγνωρίσιμη ομάδα ανθρώπων (π.χ. ομάδα, οργανισμός, έθνος) και εκδηλώνονται στις αξίες, τις πεποιθήσεις, τους κανόνες κοινωνικής συμπεριφοράς και τα τεχνουργήματα των ατόμων.

Πηγή : Salas et al. (2015).

Στις επόμενες δύο ενότητες αναλύονται οι παράγοντες όπως προέκυψαν από την έρευνα των Dinh & Salas (2017) και έρχονται να αναλύσουν τις κρίσιμες θεωρήσεις και να προσθέσουν σε κάθε μια από τις δύο κατηγορίες που παρουσιάστηκαν στον παραπάνω πίνακα.

1.4.1. Παράγοντες που επηρεάζουν την ομαδική εργασία στις ΜμΕ

Βασικές διεργασίες και αναδυόμενες καταστάσεις:

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι βασικές διαδικασίες και οι αναδυόμενες καταστάσεις περιγράφουν βασικές δυναμικές που επηρεάζουν την ομαδική εργασία. Από

αυτές, ορισμένες βασικές διαδικασίες, όπως η συνεργασία και ο συντονισμός, αντιπροσωπεύουν μια γενική δομή πιο λεπτομερών εννοιών (π.χ. εμπιστοσύνη, συνοχή, προσανατολισμός ομάδας, παρακολούθηση κατάστασης). Συγκεκριμένα, η συνεργασία περιλαμβάνει όλα τα συναισθηματικά στοιχεία που εμπλέκονται στην ομαδική εργασία, ενώ ο συντονισμός περιλαμβάνει συμπεριφορές όπως η εφεδρική συμπεριφορά και η αμοιβαία υποστήριξη (Dinh & Salas, 2017).

Συνεργασία:

Η συνεργασία, ως ολοκληρωμένη θεώρηση, συλλαμβάνει τους κινητήριους μοχλούς της ομαδικής εργασίας - δηλαδή τις στάσεις, τις πεποιθήσεις και τα συναισθήματα της ομάδας που καθοδηγούν τη συμπεριφορά συμπεριφοράς (Salas et al., 2015). Η βιβλιογραφία καλύπτει μια σειρά σημαντικών δεικτών ομαδικής συνεργασίας, καθένας από τους οποίους συμβάλλει στη συνοχή και την απόδοση της ομάδας.

Συνοχή:

Η συνοχή, μια ευρύτερη δομή που περιλαμβάνει τη συνεργασία και άλλες βασικές διαδικασίες, περιγράφει τον βαθμό στον οποίο τα μέλη της ομάδας επιθυμούν να παραμείνουν στην ομάδα και είναι αφοσιωμένα στον στόχο της ομάδας (Forsyth, 2009). Η συνεργασία είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της βαθιάς συμμετοχής, των θετικών απαντήσεων και της ισχυρής επικοινωνίας που υποδηλώνουν υψηλή συνοχή (Landy & Conte, 2009). Επιπλέον, η συνεργασία μπορεί να αναλυθεί σε συστατικά μέρη ή υποδομές, καθένα από τα οποία συμβάλλει στην ομαδική εργασία ως σύνολο.

Συλλογική αποτελεσματικότητα:

Η συλλογική αποτελεσματικότητα περιγράφει τη συλλογική αίσθηση ικανότητας ή την αντιληπτή ενδυνάμωση για τον έλεγχο της απόδοσης ή του περιβάλλοντος της ομάδας (Katz-Navon & Erez, 2005). Οι ομάδες των οποίων τα μέλη επιδεικνύουν συλλογική αποτελεσματικότητα τείνουν να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια, να αναλαμβάνουν περισσότερους στρατηγικούς κινδύνους, να έχουν καλύτερες επιδόσεις και να είναι πιο ικανοποιημένες (Knight et al., 2001). Οι νεοσύστατες ομάδες που βιώνουν υψηλά επίπεδα αρχικής επιτυχίας μπορούν κατά συνέπεια να αναπτύξουν μια συλλογική αίσθηση ολοκλήρωσης και ορμή που θα συμβάλει στην ενίσχυση της απόδοσης αργότερα (Salas et al., 2015). Οι οργανισμοί, βοηθώντας τις ομάδες να αισθάνονται ότι έχουν τον έλεγχο, είναι

αντιπρόσωποι και ικανοί, μπορούν να βελτιώσουν τη συνεργασία και τη συνακόλουθη απόδοση.

Σύγκρουση:

Στο αντίθετο άκρο του φάσματος από τη συνεργασία βρίσκεται η σύγκρουση ή η αντιληπτή ασυμβατότητα σε συμφέροντα, πεποιθήσεις ή απόψεις που έχουν ένα ή περισσότερα μέλη της ομάδας (Jehn, 1995). Η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη, δεδομένων των εγγενών διαφορών μεταξύ των ατόμων, και πράγματι, ένα από τα κλασικά μοντέλα ανάπτυξης της ομάδας περιλαμβάνει ένα «καταιγιστικό» στάδιο, στο οποίο τα μέλη αναμένεται να επιλύσουν διαφορές σε απόψεις και προοπτικές (Tuckman, 1965). Η σύγκρουση, επίσης, μπορεί να ποικίλλει σε μέγεθος, να εκδηλώνεται ως κάτι τόσο απλό όσο μια σύντομη συζήτηση ή να κλιμακώνεται σε έντονες διαφωνίες που βασίζονται σε ασυμβίβαστες διαφορές (Jehn, 1997). Η σύγκρουση γίνεται ένα ιδιαίτερο πρόβλημα για τις ομάδες όταν οδηγεί σε λάθη και καταστροφές απόδοσης (Salas et al., 2008) και όταν η πολυπλοκότητα του έργου της ομάδας το μεγεθύνει (De Dreu & Weingart, 2003).

Συντονισμός:

Ο συντονισμός είναι η θέσπιση μηχανισμών συμπεριφοράς που είναι απαραίτητοι για την εκτέλεση μιας εργασίας και τη μετατροπή των πόρων της ομάδας σε αποτελέσματα (Sims & Salas, 2007). Συγκεκριμένα, ο συντονισμός περιλαμβάνει «την ενορχήστρωση της αλληλουχίας και του χρονισμού των αλληλεξαρτώμενων ενεργειών» (Marks et al., 2001, σελ. 363). Οι στρατηγικές σε επίπεδο ομάδας εφαρμόζονται για την ευθυγράμμιση της γνώσης και των ενεργειών προς έναν κοινό στόχο (Arrow et al., 2000). Ο συντονισμός μπορεί να είναι ρητός (δηλαδή, τα μέλη της ομάδας απευθείας και σκόπιμα σχεδιάζουν και επικοινωνούν προκειμένου να διαχειριστούν τις αλληλεξαρτήσεις) ή σιωπηρός (δηλαδή, τα μέλη προβλέπουν τις ανάγκες της ομάδας και προσαρμόζουν οργανικά, δυναμικά τις συμπεριφορές τους χωρίς οδηγίες) (Rico et al., 2008).

Πολυάριθμες επιτόπιες και εργαστηριακές μελέτες έχουν βρει ότι και οι δύο τύποι συντονισμού οδηγούν στην απόδοση της ομάδας. Οι καλά συντονισμένες ομάδες είναι σε θέση να λαμβάνουν πληροφορίες από άλλα μέλη όταν χρειάζεται και να μετακινούνται εύκολα από τη μια εργασία στην άλλη (Swezey & Salas, 1992). Ο αποτελεσματικός συντονισμός μπορεί να εξασφαλίσει θετικά αποτελέσματα, ενώ οι αναλύσεις τους μπορεί να οδηγήσουν σε αυξημένα λάθη και παρεξηγήσεις, με συνέπεια να εκτροχιάσουν την απόδοση (Sims & Salas, 2007). Οι ομάδες που αντιμετωπίζουν απώλεια συντονισμού συνήθως ξοδεύουν ενέργεια σε

διαφορετικές κατευθύνσεις ή αποτυγχάνουν να συγχρονίσουν την εργασία τους σε κρίσιμες για το χρόνο εργασίες, κάτι που φυσικά θα βλάψει τη συνολική απόδοση (Landy & Conte, 2009).

Επικοινωνία:

Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η επικοινωνία αποτελεί κρίσιμο συστατικό της ομαδικής εργασίας, καθώς είναι απαραίτητη για όλους τους τύπους διαπροσωπικών και οργανωτικών σχέσεων. Η επικοινωνία μπορεί να προσεγγιστεί από δύο διαφορετικές οπτικές γωνίες. Η πρώτη κατηγοριοποιεί την επικοινωνία ως μια γραμμική μεταφορά πληροφοριών μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη (Deetz, 1994). Ωστόσο, αυτός ο απλός χαρακτηρισμός δεν αποτυπώνει πλήρως τις εσωτερικές και εξωτερικές αποχρώσεις που επηρεάζουν την αποστολή, την ερμηνεία και την απόκριση μιας τέτοιας επικοινωνίας, ιδιαίτερα σε ένα ομαδικό πλαίσιο (Salas et al., 2015). Ένας πληρέστερος ορισμός απεικονίζει την επικοινωνία ως μια διαδικασία συναλλαγής κατά την οποία οι φορείς επικοινωνίας μπορούν να στέλνουν και να λαμβάνουν πληροφορίες ταυτόχρονα και να επηρεάζουν αυτά τα μονοπάτια (Barnlund, 2008). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι λεπτομέρειες (π.χ. ο συγκεκριμένος αποστολέας και ο τρόπος παράδοσης) επηρεάζουν την ερμηνεία και την απόκριση των μηνυμάτων. Σύμφωνα με αυτή τη σκέψη, ορίζουμε την επικοινωνία στις ομάδες ως μια αμοιβαία διαδικασία μετάδοσης και λήψης πληροφοριών από τα μέλη της ομάδας, η οποία με αυτόν τον τρόπο αναμορφώνει τις στάσεις, τις συμπεριφορές και τις γνώσεις μιας ομάδας (Craig, 1999).

Εκπαίδευση:

Τι συμβαίνει όταν οι ομάδες αποτυγχάνουν να συντονιστούν, να επικοινωνήσουν ή να ξεπεράσουν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις; Από μόνες τους, οι ομάδες μπορεί να μην αναγνωρίζουν απαραίτητα πότε γίνονται σφάλματα ή να κατανοήσουν πώς να βελτιστοποιήσουν την τεχνογνωσία και τους πόρους (Hackman, 2011). Η ισχυρή καθοδήγηση ή ηγεσία, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, μπορεί να παρέχει την απαραίτητη κατεύθυνση και υποστήριξη για να βοηθήσει τις ομάδες να ξεπεράσουν αυτή τη δυνατότητα απώλειας διαδικασίας (Hackman & Wageman, 2005). Το «Coaching» (η εκπαίδευση) αναφέρεται στο πλήθος των δραστηριοτήτων που εκτελούνται τόσο από άτομα όσο και από ομάδες για χάρη της αποτελεσματικότητας της ομάδας (Hackman & Wageman, 2005). Εδώ, ωστόσο, το ορίζουμε ως την εφαρμογή ηγετικών συμπεριφορών για τον καθορισμό στόχων και τον καθορισμό κατεύθυνσης προς την επιτυχή επίτευξή τους (Fleishman et al., 1992). Αυτή η λειτουργική προοπτική προάγει την κατανόηση συγκεκριμένων συμπεριφορών προπονητικής που πρέπει να εφαρμοστούν για την επιτυχία της ομάδας (Salas et al., 2015).

Γνωστική λειτουργία:

Στο πλαίσιο της ομαδικής έρευνας, υπάρχει ένα ισχυρό σώμα βιβλιογραφίας σχετικά με την κοινή γνώση ή τη γνώση της ομάδας. Η ομαδική γνώση είναι ένα θεμελιώδες συστατικό των αποτελεσματικών ομαδικών διαδικασιών, καθώς επιτρέπει στις ομάδες να έχουν απόδοση με μια αμοιβαία βασική κατανόηση του πώς να εμπλακούν στην εργασία που εκτελούν (Salas et al., 2015). Συγκεκριμένα, η γνώση αναφέρεται στην κοινή κατανόηση μεταξύ των μελών της ομάδας που αναπτύσσεται ως αποτέλεσμα των αλληλεπιδράσεων των μελών της ομάδας, συμπεριλαμβανομένων κοινών νοητικών μοντέλων και συστημάτων διαδραστικής μνήμης (Klimoski & Mohammed, 1994). Οι Cannon-Bowers et al. (1995) περιγράφουν ένα κοινό νοητικό μοντέλο ως μια ικανότητα ομάδας βασισμένη στη γνώση, απαραίτητη για την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Επιτρέπει στους ανθρώπους να περιγράφουν, να εξηγούν και να προβλέπουν τη συμπεριφορά των άλλων, παρέχοντας στα μέλη της ομάδας μια βασική γραμμή, μια κοινή κατανόηση των απαιτήσεων των εργασιών και βελτιώνοντας τις διαδικασίες συντονισμού και την επακόλουθη απόδοση (Marks et al., 2001).

Τα συστήματα διαδραστικής μνήμης περιγράφουν τη συλλογική, κοινή μνήμη μιας ομάδας με δύο έννοιες: εσωτερική (τι γνωρίζουν τα άτομα προσωπικά) και εξωτερική (αυτό που γνωρίζουν τα άτομα μπορεί να ανακτηθεί από άλλες πηγές, συμπεριλαμβανομένων των άλλων μελών της ομάδας) (Peltokorpi, 2008). Η ομαδική γνώση μπορεί, επίσης, να περιλαμβάνει: γνώση ρόλων και ευθυνών, στόχους και κανόνες αποστολής της ομάδας, την κατάσταση εντός της οποίας λειτουργεί η ομάδα και εξοικείωση με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες του συμπαίκτη (Wildman et al., 2012). Η αποτυχία ανάπτυξης της ομαδικής γνωστικής ικανότητας μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα μειωμένη απόδοση και αρνητικά αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένων απειλητικών για τη ζωή αποτελεσμάτων.

Συνθήκες που επηρεάζουν:

Ωστόσο, οι ομάδες δεν αποδίδουν στο κενό. Κατά την εξέταση της ομαδικής εργασίας και της απόδοσης, είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη το περιβάλλον. Ενώ οι προαναφερθείσες κρίσιμες εκτιμήσεις προέρχονται από τη δυναμική της εσωτερικής ομάδας, οι εξωτερικές δυνάμεις στις ομάδες, όπως η σύνθεση, το πλαίσιο και η κουλτούρα, έχουν επίσης σημαντικό αντίκτυπο. Οι συνθήκες που επηρεάζουν είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν αυτές τις βασικές διαδικασίες ομαδικής εργασίας και τις καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, διαμορφώνοντας τον τρόπο ή τον βαθμό στον οποίο οι ομάδες εμπλέκονται στην ομαδική εργασία.

Σύνθεση:

Διερευνώντας πώς η σύνθεση επηρεάζει την αποτελεσματικότητα, οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν συστήματα επιλογής που βοηθούν τις διαχειριστικές αποφάσεις κατά το σχηματισμό ομάδων. Η σύνθεση της ομάδας αναφέρεται στα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας, συμπεριλαμβανομένων των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων, των εμπειριών και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας (Guzzo & Dickson, 1996). Αυτό περιλαμβάνει την κατανόηση πολλών συστατικών μερών, συμπεριλαμβανομένων: μεμονωμένων παραγόντων που σχετίζονται με την απόδοση της ομάδας, τι είναι ένα καλό μέλος της ομάδας, ποια είναι η καλύτερη διαμόρφωση των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων και άλλων χαρακτηριστικών των μελών της ομάδας και ο ρόλος που παίζει η διαφορετικότητα (δηλαδή οι διαφορές μεταξύ των μελών της ομάδας, συμπεριλαμβανομένης της λειτουργίας/ρόλου, του επαγγέλματος/πειθαρχίας, του πολιτισμού, της φυλής/εθνικότητας και του φύλου) στην αποτελεσματικότητα της ομάδας (Cannon-Bowers & Bowers, 2011).

Διαφορετικότητα:

Οι οργανισμοί θα πρέπει επίσης να λαμβάνουν υπόψη την ποικιλομορφία των μελών, μια σημαντική πτυχή της σύνθεσης της ομάδας. Μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε την ποικιλομορφία ως προς τη δημογραφική ποικιλομορφία (π.χ. παρατηρήσιμα χαρακτηριστικά ή δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως ηλικία, φύλο και εθνικότητα) και ψυχολογική ποικιλομορφία (η οποία περιλαμβάνει υποκείμενα χαρακτηριστικά όπως δεξιότητες, ικανότητες, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, στάσεις, πεποιθήσεις και αξίες και μπορεί να περιλαμβάνει λειτουργικό, επαγγελματικό και εκπαιδευτικό υπόβαθρο) (Landy & Conte, 2009).

Αυτές οι διακρίσεις σε τύπους ποικιλομορφίας έχουν προσδιοριστεί και διερευνηθεί από προηγούμενη έρευνα. Κατά την εξέταση των επιρροών του χρόνου και της αντίληψης έναντι της πραγματικής ποικιλομορφίας, μια μελέτη διαπίστωσε ότι ο αντίκτυπος των δημογραφικών διαφορών και των διαφορών σε επίπεδο επιφάνειας μειώνεται με την πάροδο του χρόνου. Από την άλλη πλευρά, οι αποκλίσεις στους ψυχολογικούς παράγοντες σε βαθύτερο επίπεδο ενισχύονται κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής της ομάδας. Αντίστοιχα, η αύξηση της διαφοροποίησης σε μεμονωμένες ικανότητες και η αντιμετώπιση διαφορών σε βάθος μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της ομάδας (Harrison et al., 2002).

Συνάφεια:

Ενώ οι παράγοντες εντός και μεταξύ των μελών της ομάδας είναι σίγουρο ότι ασκούν επιδράσεις, πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη και οι εξωτερικές επιρροές. Οι ομάδες λειτουργούν μέσα σε μια μεγάλη ποικιλία πλαισίων που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία τους, συμπεριλαμβανομένου του προσδιορισμού των στοιχείων της ομαδικής εργασίας που είναι περισσότερο ή λιγότερο σημαντικά. Εδώ, ορίζουμε το πλαίσιο συνάφειας ως περιστασιακά χαρακτηριστικά ή γεγονότα που επηρεάζουν την εμφάνιση και το νόημα της συμπεριφοράς, καθώς και τον τρόπο και τον βαθμό στον οποίο διάφοροι παράγοντες (π.χ. χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας, διεργασίες συμπεριφοράς ομάδας) επηρεάζουν τα αποτελέσματα της ομάδας (Johns, 2006). Η έρευνα δείχνει ότι οι μεταβλητές συνάφειας μπορούν να αλλάξουν την αποτελεσματικότητα διαφόρων τύπων διαδικασιών (π.χ. επικοινωνία, τύπος ανταλλαγής πληροφοριών) και έκτακτων καταστάσεων (π.χ. εμπιστοσύνη) στην επίτευξη των αποτελεσμάτων της ομάδας (Salas et al., 2015).

Φυσικό πλαίσιο:

Το φυσικό πλαίσιο μπορεί να περιλαμβάνει έναν μεγάλο αριθμό περιβαλλοντικών πτυχών του περιβάλλοντος εργασίας, όπως εργαλεία, χώρους εργασίας, προβολή πληροφοριών, εργασία με βάρδιες, ρυθμό εργασίας, χειριστήρια μηχανών και κουλτούρα ασφάλειας. Αυτό μπορεί επίσης να μελετηθεί πιο συγκεκριμένα μέσω της μηχανικής ή της ψυχολογίας του ανθρώπινου παράγοντα, ενός ακαδημαϊκού υποπεδίου που εξετάζει τις ικανότητες και τους περιορισμούς των ανθρώπων σε σχέση με ένα συγκεκριμένο περιβάλλον (Landy & Conte, 2009). Αυτά τα περιβαλλοντικά στοιχεία θα επηρεάσουν, φυσικά, τους τρόπους με τους οποίους λειτουργεί η ομάδα. Για παράδειγμα, μια ομάδα αστροναυτών που εργάζεται σε διαστημικές πτήσεις θα έχει εγγενώς δραστικά διαφορετικούς φυσικούς περιορισμούς από μια ομάδα έργου σε μια εταιρεία συμβούλων. Το περιβάλλον εγγύτητας, υψηλής πίεσης θα επηρεάσει στη συνέχεια άλλες βασικές διαδικασίες και αναδυόμενους παράγοντες, όπως τον τρόπο επικοινωνίας και συντονισμού. Τα φυσικά πλαίσια θέτουν το στάδιο στο οποίο εκτελούνται τόσο η ομαδική εργασία όσο και η εργασία του ενός (Dinh & Salas, 2017).

Περιβάλλον εργασίας:

Το πλαίσιο εργασίας, καθώς περιγράφει τον τρόπο εργασίας που πρέπει να εκτελεστεί, φυσικά επηρεάζει και την ομαδική εργασία. Για παράδειγμα, ένας συμφραζόμενος παράγοντας με δραματικό αντίκτυπο είναι μια εξωτερική απειλή ή άγχος. Τα ακραία περιβάλλοντα έχουν

πραγματικό, σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο σκέψης, αίσθησης και συμπεριφοράς των ομάδων (Salas et al., 2015). Οι ομάδες πυροσβεστικής και διάσωσης, οι ιατρικές ομάδες, τα πληρώματα πτήσης και οι στρατιωτικές μονάδες είναι παραδείγματα ομάδων που τοποθετούνται σε «ακραία περιβάλλοντα» (που περιλαμβάνουν απομόνωση, περιορισμό ή υψηλά επίπεδα απειλής και κινδύνου) (Stuster, 1998), στα οποία είναι πολύ ευάλλωτοι σε κίνδυνο, καταστροφή και δυνητικά καταστροφικά σφάλματα. Σε καταστάσεις υψηλού κινδύνου με υψηλά επίπεδα πίεσης χρόνου, τα άτομα είναι επίσης πιο πιθανό να αναλάβουν κινδύνους (Van Mierlo & Kleingeld, 2010).

Ωστόσο, λόγω του έντονου δεσμού που προκύπτει από αυτές τις εμπειρίες, οι ομάδες μπορεί στην πραγματικότητα να αναπτύξουν μεγαλύτερη συνοχή (Kanas et al., 2001). Σε τέτοια περιβάλλοντα, η ηγεσία και η ταύτιση με τις αποστολές μπορούν να μετριάσουν το άγχος και να ενισχύσουν την κουλτούρα της αποστολής, τις συμπεριφορές της οργανωτικής ιθαγένειας και τα κίνητρα (Grömer et al., 2007). Οι οργανισμοί μπορούν επίσης να υλοποιήσουν εκπαιδεύσεις με έμφαση στα τυπικά πρωτόκολλα και την ανάπτυξη δεξιοτήτων λήψης αποφάσεων προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν τα λάθη κρίσης (Salas et al., 2015). Αυτά τα περίπλοκα περιβάλλοντα υψηλού κινδύνου διαφοροποιούν σαφώς τη λειτουργία της ομάδας από εκείνη των ομάδων έργου. Οι ομάδες που εργάζονται σε εταιρικά περιβάλλοντα γραφείου θα βιώσουν σαφώς πολύ διαφορετικά περιβάλλοντα εργασιών από εκείνες σε ακραία περιβάλλοντα. Οι παράγοντες άγχους θα διαφέρουν ως προς την πηγή, τον τύπο και το μέγεθος (π.χ. διοικητικές και διαπροσωπικές προκλήσεις). Τα πλαίσια εργασιών, επομένως, καθορίζουν σημαντικά τους περιορισμούς κάτω από τους οποίους πρέπει να εκτελεστεί η ομαδική εργασία (Dinh & Salas, 2017).

Κουλτούρα:

Ενώ το πλαίσιο περιγράφει το περιβαλλοντικό καθεστώς της ομαδικής εργασίας, η κουλτούρα αναφέρεται στην ευρύτερη κοινωνική και διαπροσωπική δυναμική που την περιβάλλει. Αν και η κουλτούρα μπορεί να είναι μια πολύπλοκη, πολύπλευρη ιδέα, εδώ ορίζεται ως: οι υποθέσεις που έχουν οι άνθρωποι για τις σχέσεις μεταξύ τους και το περιβάλλον που μοιράζεται μια αναγνωρίσιμη ομάδα ανθρώπων (π.χ. ομάδα, οργανισμός, έθνος) (Gibson et al., 2009). Η κουλτούρα είναι μια κινητήρια δύναμη για τις αξίες, τους κανόνες και τις συμπεριφορές των μελών, οι οποίες μπορούν να προέλθουν από οποιοδήποτε επίπεδο ομάδας (συμπεριλαμβανομένων των ομάδων, ενός οργανισμού στο σύνολό του, ενός τομέα ή πειθαρχίας, σε εθνικό επίπεδο ή σε άλλα σημεία) (Salas et al., 2015).

Ειδικότερα, οι πολιτιστικές αξίες του οργανισμού, της ομάδας και των μελών μιας ομάδας μπορούν να έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην ομαδική εργασία. Οι πολιτισμικές αξίες διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα βλέπουν τον εαυτό τους σε σχέση με την ομάδα, καταλήγοντας έτσι σε στάσεις ομαδικής εργασίας (π.χ. εμπιστοσύνη και συλλογική αποτελεσματικότητα), γνώσεις (π.χ. κοινά νοητικά μοντέλα) και συμπεριφορές (π.χ. ανταλλαγή πληροφοριών και εφεδρική συμπεριφορά) (Shuffler et al., 2011), συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνίας και της διαχείρισης συγκρούσεων. Στην πραγματικότητα, η έρευνα δείχνει ότι ο πολιτισμός μπορεί να έχει μεγαλύτερη προγνωστική δύναμη από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας για αποτελέσματα όπως η δέσμευση, η συμπεριφορά, η ταύτιση και οι στάσεις που σχετίζονται με την ομάδα (Taras et al., 2010).

Ενώ είναι σαφές ότι ορισμένες μεταβλητές μπορεί να επηρεάσουν τις διαδικασίες της ομάδας, το ερώτημα παραμένει: πώς μετράμε και αξιολογούμε την ομαδική εργασία; Η απόδοση της ομάδας μπορεί να μετρηθεί με μυριάδες τρόπους, συμπεριλαμβανομένων των επιδόσεων, της καινοτομίας και της ευημερίας των μελών (Brodbeck, 1996). Καθώς οι ομάδες - και επομένως οι στόχοι της ομάδας - γίνονται πιο σημαντικοί, οι διευθυντές ενδιαφέρονται περισσότερο να αξιολογούν την απόδοση της ομάδας πιο συγκεκριμένα (Hedge & Borman, 1995). Με ελάχιστες εξαιρέσεις, επίσης, οι εργαζόμενοι που βασίζονται στην ομάδα προτιμούν την αξιολόγηση σε επίπεδο ομάδας (Waldman, 1997). Εάν οι οργανισμοί ανταποκρίνονται στο είδος, μπορεί να στείλει το μήνυμα ότι η απόδοση της ομάδας είναι σημαντική για την επιτυχία του οργανισμού (Reilly & McGourty, 1998).

Σε πρακτικό επίπεδο, οι οργανισμοί θα πρέπει να εξετάσουν τα «επόμενα βήματα» μετά την αξιολόγηση. Καθώς οι οργανισμοί προχωρούν σε ομαδική εργασία, είναι σημαντικό για τους διευθυντές και τα στελέχη να δημιουργήσουν συνθήκες που ενθαρρύνουν την αποτελεσματική συλλογική δράση (Landy & Conte, 2009). Προκειμένου να απομακρυνθούν οι οργανωσιακές κουλτούρες από την ατομική σκέψη και προς τις πιο ομαδικές προοπτικές, οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν έναν συνδυασμό ομαδικών στόχων, ανατροφοδότησης και ανταμοιβών (Pritchard et al., 2008). Οι αποτελεσματικές ομάδες, αναζητώντας ανατροφοδότηση σχετικά με τους στόχους παραγωγικότητας και ποιότητας, μπορούν να αναπτύξουν καλύτερες στρατηγικές για την επίτευξη αυτών των στόχων (Landy & Conte, 2009). Με την πάροδο του χρόνου, ο καθορισμός στόχων της ομάδας, η αξιολόγηση και η ανατροφοδότηση θα πρέπει να γίνονται πιο κοινά καθώς οι οργανισμοί συνεχίζουν να δίνουν έμφαση στην ομαδική εργασία (Hedge & Borman, 1995).

1.4.2. Παράγοντες ενίσχυσης της ομαδικής εργασίας στις ΜμΕ

➤ **Αποτελεσματική επικοινωνία:**

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της ομαδικής εργασίας στις ΜμΕ. Επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να μοιράζονται πληροφορίες, ιδέες και σχόλια, διασφαλίζοντας ότι όλοι συμφωνούν και εργάζονται για έναν κοινό στόχο. Η σαφής και ανοιχτή επικοινωνία βοηθά, επίσης, στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και κατανόησης μεταξύ των μελών της ομάδας, ενισχύοντας ένα θετικό και συνεργατικό περιβάλλον εργασίας. Τα σαφή και συχνά κανάλια επικοινωνίας είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική ομαδική εργασία. Επιπλέον, η σαφής επικοινωνία βοηθά στην αποφυγή παρεξηγήσεων και συγκρούσεων, προάγοντας ένα θετικό και παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον. Η ενεργή ακρόαση, από την άλλη, και η ανατροφοδότηση είναι βασικά συστατικά μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας μέσα σε μια ομάδα. Η ενεργή ακρόαση περιλαμβάνει την πλήρη ενασχόληση με και την κατανόηση όσων λένε οι άλλοι, ενώ η ανατροφοδότηση περιλαμβάνει την παροχή εποικοδομητικών πληροφοριών και προτάσεων. Αυτό προωθεί ένα συνεργατικό και υποστηρικτικό περιβάλλον όπου όλοι αισθάνονται ότι ακούγονται και εκτιμώνται, οδηγώντας τελικά σε καλύτερη ομαδική εργασία και αποτελέσματα (Oakland, 1993).

➤ **Συνεργασία:**

Η συνεργασία περιλαμβάνει την εργασία προς έναν κοινό στόχο, αξιοποιώντας τα δυνατά σημεία και τις δεξιότητες κάθε μέλους της ομάδας. Ενθαρρύνει τον καταγιγισμό ιδεών, την επίλυση προβλημάτων και την καινοτομία, καθώς εξετάζονται διαφορετικές προοπτικές και ιδέες. Η συνεργασία προάγει επίσης τη λογοδοσία και την ιδιοκτησία, καθώς τα μέλη της ομάδας αισθάνονται επενδύσεις στο αποτέλεσμα των συλλογικών προσπαθειών τους. Ενθαρρύνει την αίσθηση της συντροφικότητας και της υποστήριξης, οδηγώντας σε αυξημένη παραγωγικότητα και ικανοποίηση από την εργασία. Συνολικά, η αποτελεσματική επικοινωνία και η συνεργασία είναι απαραίτητες για την επιτυχημένη ομαδική εργασία και την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Oakland, 1993).

➤ **Εργαλεία και τεχνολογία συνεργασίας:**

Τα εργαλεία και η τεχνολογία συνεργασίας διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διευκόλυνση της αποτελεσματικής επικοινωνίας και της ομαδικής εργασίας. Αυτά τα εργαλεία παρέχουν πλατφόρμες για τα μέλη της ομάδας να συνεργάζονται, να μοιράζονται ιδέες και να

δουλεύουν μαζί σε έργα, ανεξάρτητα από τη φυσική τους τοποθεσία. Επιτρέπουν την επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο, την κοινή χρήση εγγράφων, τη διαχείριση εργασιών και την παρακολούθηση έργου, διευκολύνοντας τα μέλη της ομάδας να παραμένουν συνδεδεμένα και να συνεργάζονται αποτελεσματικά. Χρησιμοποιώντας εργαλεία και τεχνολογία συνεργασίας, οι ομάδες μπορούν να εξορθολογίσουν τη ροή εργασίας τους, να ενισχύσουν την παραγωγικότητα και να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα (Oakland, 1993).

➤ **Υποστήριξη ηγεσίας και διαχείρισης:**

Η υποστήριξη ηγεσίας και διαχείρισης είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή εφαρμογή και χρήση εργαλείων συνεργασίας. Είναι σημαντικό για τους ηγέτες να αναγνωρίσουν τα οφέλη αυτών των εργαλείων και να παρέχουν τους απαραίτητους πόρους και εκπαίδευση για τις ομάδες τους. Επιδεικνύοντας την υποστήριξή τους και χρησιμοποιώντας ενεργά τα ίδια τα εργαλεία, οι ηγέτες μπορούν να ενθαρρύνουν την υιοθεσία και να δημιουργήσουν μια κουλτούρα συνεργασίας εντός του οργανισμού. Επιπλέον, απαιτείται αποτελεσματική διαχείριση για να διασφαλιστεί ότι τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τα εργαλεία, επιλύοντας τυχόν ζητήματα που μπορεί να προκύψουν και βελτιώνοντας συνεχώς τη διαδικασία συνεργασίας. Με ισχυρή υποστήριξη ηγεσίας και διαχείρισης για εργαλεία συνεργασίας, οι οργανισμοί μπορούν να έχουν πολλά οφέλη. Αυτά τα πλεονεκτήματα περιλαμβάνουν αυξημένη παραγωγικότητα, βελτιωμένη επικοινωνία και ανταλλαγή γνώσεων, βελτιωμένη ομαδική εργασία και συνεργασία και δυνατότητα εργασίας εξ αποστάσεως ή σε διαφορετικές ζώνες ώρας (Oakland, 1993).

➤ **Ενδυνάμωση και παρακίνηση των μελών της ομάδας:**

Η ενδυνάμωση και η παρακίνηση των μελών της ομάδας είναι μια άλλη βασική πτυχή της επιτυχημένης συνεργασίας. Όταν τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ενδυναμωμένα, είναι πιο πιθανό να οικειοποιηθούν τη δουλειά τους και να συνεισφέρουν τις μοναδικές τους δεξιότητες και προοπτικές. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη δημιουργικότητα και καινοτομία μέσα στην ομάδα. Επιπλέον, όταν τα μέλη της ομάδας λαμβάνουν κίνητρα, είναι πιο πιθανό να συμμετάσχουν ενεργά σε συλλογικές προσπάθειες και να υπερβούν και να επιτύχουν κοινούς στόχους. Παρέχοντας σαφείς στόχους και σκοπούς, αναγνωρίζοντας και ανταμείβοντας τα ατομικά και ομαδικά επιτεύγματα και ενθαρρύνοντας ένα θετικό περιβάλλον εργασίας χωρίς αποκλεισμούς, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν μια κουλτούρα ενδυνάμωσης και κινήτρων που τροφοδοτεί τη συνεργασία (Oakland, 1993).

➤ **Θέτοντας σαφείς στόχους και προσδοκίες:**

Ο καθορισμός σαφών στόχων και προσδοκιών είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση των κινήτρων και της συνεργασίας μέσα σε μια ομάδα. Όταν τα μέλη της ομάδας έχουν ξεκάθαρη κατανόηση του τι αναμένεται από αυτά και προς το οποίο εργάζονται, είναι πιο πιθανό να παραμείνουν συγκεντρωμένα και παρακινημένα. Οι σαφείς στόχοι βοηθούν επίσης τα μέλη της ομάδας να ιεραρχήσουν τα καθήκοντά τους και να κατανεύμουν τους πόρους αποτελεσματικά, οδηγώντας σε καλύτερη συνεργασία και παραγωγικότητα (Oakland, 1993).

➤ **Παροχή εκπαίδευσης:**

Η παροχή πόρων και εκπαίδευσης είναι απαραίτητη για την υποστήριξη των μελών της ομάδας ώστε να επιτύχουν τους στόχους και τις προσδοκίες τους. Προσφέροντας τα απαραίτητα εργαλεία, εξοπλισμό και πληροφορίες, τα μέλη της ομάδας μπορούν να εκτελέσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους και να συμβάλουν στη συνολική επιτυχία της ομάδας. Επιπλέον, η παροχή ευκαιριών εκπαίδευσης επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και να ενισχύσουν τις γνώσεις τους, κάτι που όχι μόνο ωφελεί την ατομική τους ανάπτυξη αλλά και ενισχύει τις ικανότητες της ομάδας. Συνολικά, η παροχή πόρων και εκπαίδευσης διευκολύνει τη συνεργασία και την παραγωγικότητα εντός της ομάδας (Oakland, 1993).

➤ **Σύνθεση και ποικιλομορφία της ομάδας:**

Η σύνθεση και η διαφορετικότητα της ομάδας παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία μιας ομάδας. Η δημιουργία ομάδων, τα μέλη των οποίων διαθέτουν διαφορετικά χαρακτηριστικά όπως υπόβαθρο, εμπειρίες και προοπτικές, μπορεί να ωφελήσει τα μέλη από ένα ευρύτερο φάσμα ιδεών και προσεγγίσεων. Αυτή η ποικιλομορφία μπορεί να οδηγήσει σε πιο καινοτόμες λύσεις και καλύτερη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, μια καλά ισορροπημένη σύνθεση ομάδας διασφαλίζει ότι εκπροσωπούνται όλες οι απαραίτητες δεξιότητες και τεχνογνωσία, επιτρέποντας την αποτελεσματική κατανομή εργασιών και την επίλυση προβλημάτων. Εκτιμώντας και αγκαλιάζοντας τη διαφορετικότητα, οι ομάδες μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιεκτικό και υποστηρικτικό περιβάλλον που προάγει τη συνεργασία και τη δημιουργικότητα. Αυτό το περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς όχι μόνο ενισχύει τη δυναμική της ομάδας, αλλά προσελκύει και διατηρεί ταλαντούχα άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα. Τελικά, η υιοθέτηση της διαφορετικότητας μέσα στις ομάδες

οδηγεί σε βελτιωμένη απόδοση, αυξημένη παραγωγικότητα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην παγκόσμια αγορά (Oakland, 1993).

➤ **Συμπληρωματικές δεξιότητες και εξειδίκευση:**

Η ύπαρξη μιας ομάδας με ποικιλομορφία σημαίνει ότι κάθε άτομο προσφέρει τις δικές του μοναδικές δεξιότητες και την τεχνογνωσία του. Αυτό επιτρέπει μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων. Αξιοποιώντας τις διαφορετικές προοπτικές και γνώσεις των μελών της ομάδας, οι ομάδες μπορούν να βρουν πιο καινοτόμες και αποτελεσματικές λύσεις. Επιπλέον, ποικιλόμορφες ομάδες είναι καλύτερα εξοπλισμένες για να χειριστούν ένα ευρύτερο φάσμα προκλήσεων και εργασιών, καθώς μπορούν να βασιστούν στις διάφορες δυνάμεις και ικανότητες κάθε μέλους της ομάδας. Αυτό τελικά οδηγεί σε βελτιωμένη απόδοση και αυξημένη παραγωγικότητα (Oakland, 1993).

➤ **Πολιτισμική ποικιλομορφία και ποικιλομορφία των φύλων:**

Η πολιτιστική ποικιλομορφία και η ποικιλομορφία των φύλων μέσα σε μια ομάδα μπορεί να προσφέρει μια πληθώρα προοπτικών, εμπειριών και ιδεών. Αυτή η ποικιλομορφία μπορεί να οδηγήσει σε μια πλουσιότερη και πιο περιεκτική διαδικασία επίλυσης προβλημάτων, καθώς διαφορετικά πολιτιστικά υπόβαθρα και φύλα έχουν συχνά μοναδικές ιδέες και προσεγγίσεις. Με την ενσωμάτωση αυτών των διαφορετικών προοπτικών, οι ομάδες μπορούν να αναπτύξουν πιο ολοκληρωμένες λύσεις που καλύπτουν ένα ευρύτερο φάσμα αναγκών και εκτιμήσεων. Επιπλέον, μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας υποστηρικτικό και με λιγότερους αποκλεισμούς, όπου τα άτομα νιώθουν ότι εκτιμώνται και οι διαφορές τους γίνονται αποδεκτές. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη ικανοποίηση και παραγωγικότητα των εργαζομένων, καθώς τα άτομα είναι πιο πιθανό να κινητοποιούνται και να τους δημιουργείται το συναίσθημα της αφοσίωσης, όταν αισθάνονται ότι η συνεισφορά τους αναγνωρίζεται και εκτιμάται. Επιπλέον, διαφορετικές ομάδες είναι συχνά πιο καινοτόμες και δημιουργικές, καθώς μπορούν να αντλήσουν από ένα ευρύτερο φάσμα προοπτικών και εμπειριών. Συνολικά, η προώθηση της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο μπορεί να έχει πολλά οφέλη, τόσο για τα άτομα όσο και για τον οργανισμό συνολικά (Oakland, 1993).

➤ **Κοινές αξίες και στόχοι:**

Η διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας επιτρέπει, συν τοις άλλοις, τη δημιουργία ενός κοινού συνόλου αξιών και στόχων μεταξύ των εργαζομένων. Όταν άτομα από διαφορετικά

υπόβαθρα συναντιούνται, φέρνουν μαζί τους μοναδικές προοπτικές και εμπειρίες που συμβάλουν σε ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια ισχυρότερη αίσθηση ενότητας και συνοχής εντός του οργανισμού, καθώς οι εργαζόμενοι συνεργάζονται για έναν κοινό σκοπό. Αγκαλιάζοντας τη διαφορετικότητα, οι οργανισμοί μπορούν να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα σεβασμού, κατανόησης και κοινών στόχων, οδηγώντας τελικά σε μεγαλύτερη επιτυχία και επιτεύγματα (Oakland, 1993).

1.4.3. Παράγοντες παρεμπόδισης της ομαδικής εργασίας στις ΜμΕ

➤ **Έλλειψη επικοινωνίας:**

Ένας από τους παράγοντες που εμποδίζουν την ομαδική εργασία στις ΜμΕ είναι η έλλειψη επικοινωνίας. Όταν υπάρχει έλλειψη ανοιχτής και αποτελεσματικής επικοινωνίας μέσα σε μια ομάδα, γίνεται δύσκολο για τα μέλη να μοιραστούν ιδέες, να συνεργαστούν και να συντονίσουν τις προσπάθειές τους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις, συγκρούσεις και κατάρρευση. Χωρίς κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας και πρακτικές, οι ομάδες εργασίας των ΜμΕ μπορεί να δυσκολευτούν να δημιουργήσουν μια κουλτούρα συνεργασίας και να αξιοποιήσουν τη συλλογική νοημοσύνη των μελών τους (Walker, 2000).

➤ **Ανεπαρκώς καθορισμένοι ρόλοι και ευθύνες:**

Όταν οι ρόλοι και οι ευθύνες μέσα σε μια ομάδα δεν είναι καλά καθορισμένοι, μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση και αναποτελεσματικότητα. Τα μέλη της ομάδας μπορεί να μην γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτά ή ποιος είναι υπεύθυνος για ορισμένα καθήκοντα, με αποτέλεσμα να επικαλύπτονται οι προσπάθειες ή να παραβλέπονται σημαντικά καθήκοντα. Αυτή η έλλειψη σαφήνειας μπορεί επίσης να οδηγήσει σε έλλειψη λογοδοσίας, καθώς τα μέλη της ομάδας μπορεί να μην αισθάνονται υπεύθυνα για τις πράξεις ή τα αποτελέσματά τους. Συνολικά, οι κακώς καθορισμένοι ρόλοι και ευθύνες μπορούν να εμποδίσουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας (Oakland, 1993).

➤ **Ανεπαρκής ηγεσία και διαχείριση:**

Η ανεπαρκής ηγεσία και διαχείριση μπορεί επίσης να συμβάλει στην αναποτελεσματική κοινή χρήση μέσα σε μια ομάδα. Όταν οι ηγέτες αποτυγχάνουν να θέτουν σαφείς προσδοκίες, να παρέχουν καθοδήγηση και να καλλιεργούν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον,

τα μέλη της ομάδας μπορεί να μην αισθάνονται κίνητρα ή να μην έχουν τη δύναμη να μοιραστούν τις σκέψεις και τις ιδέες τους. Επιπλέον, η κακή επικοινωνία από τους ηγέτες μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση και παρεξηγήσεις, εμποδίζοντας περαιτέρω την αποτελεσματική ανταλλαγή μέσα στην ομάδα. Χωρίς ισχυρή ηγεσία και διαχείριση, η ομάδα μπορεί να δυσκολευτεί να δημιουργήσει μια κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας και συνεργασίας, επηρεάζοντας τελικά τη συνολική επιτυχία της (Oakland, 1993).

➤ **Μικροδιαχείριση (Micromanagement) και έλλειψη αυτονομίας:**

Η μικροδιαχείριση και η έλλειψη αυτονομίας μπορούν, επίσης, να εμποδίσουν την αποτελεσματική κοινή χρήση μέσα σε μια ομάδα. Όταν τα μέλη της ομάδας νιώθουν ότι παρακολουθούνται και ελέγχονται συνεχώς, μπορεί να διστάζουν να εκφράσουν τις σκέψεις και τις ιδέες τους φοβούμενοι την κριτική ή τη μικροδιαχείριση. Αυτή η έλλειψη αυτονομίας μπορεί να καταπνίξει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία μέσα στην ομάδα, εμποδίζοντας τελικά την ικανότητά τους να μοιράζονται και να συνεργάζονται αποτελεσματικά. Είναι σημαντικό για τους ηγέτες να εμπιστεύονται τα μέλη της ομάδας τους και να τους παρέχουν την ελευθερία και την αυτονομία να λαμβάνουν αποφάσεις και να συνεισφέρουν τις μοναδικές προοπτικές τους (Walker, 2000).

➤ **Ασαφείς στόχοι και κατεύθυνση:**

Όταν τα μέλη της ομάδας δεν είναι σίγουρα για τους στόχους και την κατεύθυνση της ομάδας, μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση και αναποτελεσματικότητα. Χωρίς σαφή καθοδήγηση, τα μέλη της ομάδας μπορεί να δυσκολεύονται να δώσουν προτεραιότητα στις εργασίες και να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις. Αυτή η έλλειψη σαφήνειας μπορεί επίσης να οδηγήσει σε έλλειψη ευθυγράμμισης και συνοχής μέσα στην ομάδα, καθώς τα άτομα μπορεί να έχουν διαφορετικές ερμηνείες για το τι πρέπει να γίνει. Για να αντιμετωπιστεί αυτό το ζήτημα, οι ηγέτες θα πρέπει να κοινοποιούν σαφείς στόχους και προσδοκίες και να ελέγχουν τακτικά τα μέλη της ομάδας για να βεβαιωθούν ότι κατανοούν και είναι σε καλό δρόμο (Walker, 2000).

➤ **Αναποτελεσματικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων:**

Οι αναποτελεσματικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων μπορεί να εμποδίσουν την πρόοδο μιας ομάδας και να οδηγήσουν σε μη βέλτιστα αποτελέσματα. Όταν τα μέλη της ομάδας αγωνίζονται να δώσουν προτεραιότητα στις εργασίες και να λάβουν τεκμηριωμένες

αποφάσεις, μπορεί να χαθεί πολύτιμος χρόνος και πόροι. Αυτή η αναποτελεσματικότητα μπορεί να προέλθει από την έλλειψη σαφούς καθοδήγησης και κατεύθυνσης από τους ηγέτες, καθώς και από την έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας και συνεργασίας εντός της ομάδας. Για να ξεπεραστεί αυτή η πρόκληση, οι ηγέτες θα πρέπει να καθιερώσουν σαφείς διαδικασίες λήψης αποφάσεων, να παρέχουν τους απαραίτητους πόρους και υποστήριξη για τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων και να ενθαρρύνουν την ανοιχτή και διαφανή επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας. Με αυτόν τον τρόπο, τα μέλη της ομάδας θα είναι καλύτερα εξοπλισμένα για να ιεραρχήσουν τις εργασίες και να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, οδηγώντας σε βελτιωμένη αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα. Επιπλέον, η καλλιέργεια μιας κουλτούρας συνεργασίας και ανοιχτής επικοινωνίας θα ενισχύσει την ομαδική εργασία και τις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων εντός της ομάδας. Συνολικά, η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων και η εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών θα συμβάλει στη μεγιστοποίηση της χρήσης του χρόνου και των πόρων, οδηγώντας τελικά σε καλύτερα αποτελέσματα για την ομάδα και τον οργανισμό ως σύνολο (Walker, 2000).

➤ **Συγκρούσεις και διαπροσωπικά ζητήματα:**

Η αντιμετώπιση συγκρούσεων και διαπροσωπικών ζητημάτων εντός της ομάδας, θα δημιουργήσει ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και θα βελτιώσει τη δυναμική της ομάδας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω ανοιχτής και ειλικρινούς επικοινωνίας, τεχνικών επίλυσης συγκρούσεων και ενθάρρυνσης μιας κουλτούρας σεβασμού και κατανόησης. Η επίλυση αυτών των ζητημάτων όχι μόνο θα βελτιώσει τις σχέσεις εντός της ομάδας αλλά θα αυξήσει επίσης τη συνολική παραγωγικότητα και τη συνεργασία. Είναι σημαντικό για τα μέλη της ομάδας να αισθάνονται άνετα να εκφράζουν τις ανησυχίες τους και να συνεργάζονται για να βρουν λύσεις, οδηγώντας τελικά σε ένα πιο αρμονικό και επιτυχημένο εργασιακό περιβάλλον (Oakland, 1993).

ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1. Μεθοδολογία

2.1.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Αυτή η μελέτη διερευνά τη δυναμική της ομαδικής εργασίας εντός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜμΕ), με στόχο τον εντοπισμό των παραγόντων που διευκολύνουν και εμποδίζουν τις συλλογικές προσπάθειες. Η έρευνα βασίζεται σε δύο βασικά ερωτήματα: πρώτον, ποια στοιχεία συμβάλλουν θετικά στην ομαδική εργασία εντός των ΜμΕ και, δεύτερον, ποια εμπόδια υπάρχουν που θα μπορούσαν να μειώσουν την αποτελεσματική ομαδική συνεργασία.

Εργαλεία:

Χρησιμοποιώντας μια ποιοτική ερευνητική μεθοδολογία, η μελέτη χρησιμοποιεί ημιδομημένες συνεντεύξεις για τη συλλογή πλούσιων, σε βάθος δεδομένων. Αυτή η επιλογή βασίζεται στην προσαρμοστικότητα των ημι-δομημένων συνεντεύξεων, οι οποίες επιτυγχάνουν μια ισορροπία μεταξύ δομημένου ερωτήματος και ανοιχτού διαλόγου, επιτρέποντας έτσι μια λεπτή εξερεύνηση των εμπειριών και των αντιλήψεων των ερωτηθέντων. Αυτή η μορφή επιτρέπει στον ερευνητή να αναζητήσει το βάθος και τη λεπτομέρεια στις απαντήσεις, διευκολύνοντας την ενδελεχή εξέταση των πολύπλοκων παραγόντων που επηρεάζουν την ομαδική εργασία στις ΜμΕ.

Η προετοιμασία για αυτήν την έρευνα συνεπαγόταν τη σχολαστική ανάπτυξη ενός οδηγού συνέντευξης και πρωτοκόλλου, παράλληλα με τη σύνταξη ενός εντύπου συγκατάθεσης συμμετεχόντων, διασφαλίζοντας ότι τηρούνται τα ηθικά πρότυπα. Ο οδηγός συνέντευξης χωρίζεται σχολαστικά σε τρεις ενότητες: Το αρχικό τμήμα στοχεύει να δημιουργήσει ένα ολοκληρωμένο προφίλ της επιχείρησης μέσω δέκα ερωτήσεων ανοιχτού τύπου. Το επόμενο τμήμα είναι αφιερωμένο στον εντοπισμό παραγόντων που ενισχύουν την ομαδική εργασία, που διατυπώνεται μέσα από δέκα προσεκτικά σχεδιασμένες ερωτήσεις που στοχεύουν σε επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν ενεργά στρατηγικές ομαδικής εργασίας. Το τελευταίο τμήμα

εξετάζει την απουσία στρατηγικών ομαδικής εργασίας σε ορισμένες ΜμΕ, η οποία διερευνάται μέσω δύο στοχευμένων ερωτήσεων.

Αυτή η δομημένη προσέγγιση όχι μόνο διασφαλίζει μια ολιστική αξιολόγηση της δυναμικής της ομαδικής εργασίας, αλλά διευκολύνει επίσης τη στοχευμένη διερεύνηση των συγκεκριμένων παραγόντων που προωθούν ή εμποδίζουν την ομαδική εργασία στις ΜμΕ. Ο ημι-δομημένος χαρακτήρας των συνεντεύξεων επιτρέπει την ευελιξία στην προσαρμογή των ερωτήσεων με βάση τη ροή της συνομιλίας, διασφαλίζοντας ότι κάθε συνέντευξη αποδίδει τη μέγιστη διορατικότητα.

Η επιλογή των συμμετεχόντων ήταν στρατηγική, εστιάζοντας σε διευθυντές ΜμΕ και ηγέτες ομάδων που διαθέτουν εμπειρία από πρώτο χέρι με τις περιπλοκές της ομαδικής εργασίας στους αντίστοιχους οργανισμούς τους. Αυτή η σκόπιμη δειγματοληψία διασφαλίζει ότι η μελέτη συλλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα προοπτικών και εμπειριών, εμπλουτίζοντας τα ερευνητικά ευρήματα. Με την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων, τα δεδομένα υποβλήθηκαν σε μια αυστηρή διαδικασία ανάλυσης, χρησιμοποιώντας θεματική ανάλυση για τον εντοπισμό και την ερμηνεία προτύπων εντός των δεδομένων. Αυτή η μεθοδική προσέγγιση διασφαλίζει ότι τα συμπεράσματα που εξάγονται είναι ισχυρά και αντικατοπτρίζουν την πολυπλοκότητα που είναι εγγενής στην ομαδική εργασία στις ΜμΕ.

Συνοπτικά, η μεθοδολογική αυστηρότητα αυτής της μελέτης, που χαρακτηρίζεται από τη χρήση ημιδομημένων συνεντεύξεων, ενός καλά μελετημένου οδηγού συνεντεύξεων και μιας διεξοδικής διαδικασίας ανάλυσης δεδομένων, παρέχει μια ολοκληρωμένη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ομαδική εργασία στις ΜμΕ. Τα ευρήματα αυτής της έρευνας αναμένεται να προσφέρουν πολύτιμες γνώσεις για τους διευθυντές ΜμΕ που επιδιώκουν να ενισχύσουν την ομαδική συνεργασία και να ξεπεράσουν τα εμπόδια στην αποτελεσματική ομαδική εργασία.

Παρακάτω παρουσιάζουμε και αναλύουμε κάθε ερώτηση που χρησιμοποιείται στην εργασία, μαζί με τον τρόπο διατύπωσής τους:

1^η ερώτηση: Ο ρόλος της ανάπτυξης ομάδας στην επιτυχία της επιχείρησης

Περιγραφή: Αυτή η ερώτηση στοχεύει να διερευνήσει τις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη σημασία της ανάπτυξης της ομάδας για την επίτευξη επιχειρηματικής επιτυχίας.

Διατύπωση: Το ερώτημα προέκυψε από την εξέταση της σημασίας της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας στην οργανωτική επιτυχία, ωθώντας τους ερευνητές να διερευνήσουν τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες των συμμετεχόντων σε αυτό το θέμα.

2^η ερώτηση: Απαραίτητες δεξιότητες για τη δημιουργία μιας επιτυχημένης ομάδας

Περιγραφή: Αυτή η ερώτηση εμβαθύνει στις συγκεκριμένες δεξιότητες που οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι είναι απαραίτητες για την προώθηση ενός επιτυχημένου ομαδικού περιβάλλοντος.

Διατύπωση: Η διατύπωση αυτής της ερώτησης προήλθε από την αναγνώριση ότι οι επιτυχημένες ομάδες απαιτούν μια ποικιλία δεξιοτήτων πέρα από την απλή τεχνική εξειδίκευση, όπως η επικοινωνία, η ομαδική εργασία και η προσαρμοστικότητα.

3^η ερώτηση: Ατομικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας

Περιγραφή: Αυτή η ερώτηση διερευνά τα ατομικά και ομαδικά χαρακτηριστικά που οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι επηρεάζουν την απόδοση μιας ομάδας.

Διατύπωση: Η διατύπωση προέκυψε από την κατανόηση ότι η δυναμική της ομάδας επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των ατομικών χαρακτηριστικών και της δυναμικής της ομάδας, ωθώντας τους ερευνητές να διερευνήσουν τις απόψεις των συμμετεχόντων σε αυτό το θέμα.

4^η ερώτηση: Ενέργειες για τη βελτίωση του συντονισμού της ομάδας

Περιγραφή: Αυτή η ερώτηση διερευνά τις στρατηγικές και τις ενέργειες που πρέπει να κάνουν οι οργανισμοί για να ενισχύσουν τον συντονισμό μεταξύ των μελών της ομάδας.

Διατύπωση: Η διατύπωση προέκυψε από την αναγνώριση της σημασίας του αποτελεσματικού συντονισμού για την επιτυχία της ομάδας και την αναζήτηση γνώσεων από τους συμμετέχοντες σχετικά με πρακτικά βήματα για να επιτευχθεί αυτό.

5^η ερώτηση: Προσδιορισμός των χαρακτηριστικών εργαζομένων για την ικανότητα ομάδας

Περιγραφή: Αυτή η ερώτηση διερευνά τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι συΜμετέχοντες για να αξιολογήσουν εάν ένας υποψήφιος είναι κατάλληλος για την ομάδα τους.

Διατύπωση: Η διατύπωση προήλθε από την αναγνώριση της σημασίας της επιλογής μελών της ομάδας που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους και την κουλτούρα της ομάδας, ωθώντας τους ερευνητές να διερευνήσουν τα κριτήρια που λαμβάνουν οι συμμετέχοντες κατά τη διαδικασία πρόσληψης.

6^η ερώτηση: Αύξηση της συνοχής μεταξύ των μελών της ομάδας

Περιγραφή: Αυτή η ερώτηση εξετάζει τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι συμμετέχοντες για την ενίσχυση της συνοχής μεταξύ των μελών της ομάδας.

Διατύπωση: Η διατύπωση προέκυψε από την αναγνώριση ότι οι συνεκτικές ομάδες είναι πιο αποτελεσματικές και την αναζήτηση πληροφοριών από τους συμμετέχοντες σχετικά με το πώς προωθούν την ενότητα και τη συνεργασία μέσα στις ομάδες τους.

7^η ερώτηση: Εργαλεία για την υποστήριξη της επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας

Περιγραφή: Αυτή η ερώτηση διερευνά τα εργαλεία και τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να διευκολύνουν την επικοινωνία και την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας.

Διατύπωση: Η διατύπωση προέκυψε από την αναγνώριση της σημασίας της αποτελεσματικής επικοινωνίας για την ομαδική συνεργασία και την αναζήτηση γνώσεων σχετικά με τις τεχνολογίες και τις πρακτικές που χρησιμοποιούν οι συμμετέχοντες για να επιτρέψουν την επικοινωνία εντός των ομάδων τους.

8^η ερώτηση: Ο ρόλος του επόπτη στην ενίσχυση της επιτυχίας της ομάδας

Περιγραφή: Αυτή η ερώτηση διερευνά τις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το ρόλο των εποπτών στην επιτυχία της ομάδας.

Διατύπωση: Η διατύπωση προέκυψε από την αναγνώριση της σημαντικής επιρροής που έχουν οι επόπτες στη δυναμική της ομάδας και την αναζήτηση απόψεων των συμμετεχόντων σχετικά με τις ευθύνες και τις ιδιότητες των αποτελεσματικών εποπτών.

9^η ερώτηση: Εκπαίδευση για ανάπτυξη ομάδας

Περιγραφή: Αυτή η ερώτηση διερευνά τα εκπαιδευτικά προγράμματα και τις πρωτοβουλίες που εφαρμόζουν οι οργανισμοί για να υποστηρίξουν την ανάπτυξη της ομάδας.

Διατύπωση: Η διατύπωση προήλθε από την αναγνώριση της σημασίας της συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης για τις ομάδες και την αναζήτηση πληροφοριών από τους συμμετέχοντες σχετικά με τους τύπους εκπαίδευσης που παρέχουν σε αυτό το πλαίσιο.

10^η ερώτηση: Αξιολόγηση απόδοσης και ανταμοιβές σε επίπεδο ομάδας

Περιγραφή: Αυτή η ερώτηση διερευνά τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί αξιολογούν την απόδοση της ομάδας και επιβραβεύουν ανάλογα τα μέλη της ομάδας.

Διατύπωση: Η διατύπωση προέκυψε από την αναγνώριση του ρόλου των κινήτρων στην παροχή κινήτρων στις ομάδες και στην αναζήτηση των προοπτικών των συμμετεχόντων σχετικά με τις πρακτικές και τις πολιτικές που σχετίζονται με την αξιολόγηση της απόδοσης και τις ανταμοιβές στους οργανισμούς τους.

11^η ερώτηση: Απουσία ομαδικής εργασίας σε ορισμένα πλαίσια

Περιγραφή: Αυτή η ερώτηση εξετάζει περιπτώσεις όπου η ομαδική εργασία δεν είναι εφικτή ή δεν εφαρμόζεται σε οργανισμούς.

Διατύπωση: Η διατύπωση προέκυψε από την αναγνώριση ότι η ομαδική εργασία μπορεί να μην είναι κατάλληλη ή εφικτή σε όλα τα οργανωτικά πλαίσια και η αναζήτηση γνώσεων από τους συμμετέχοντες σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την απουσία ομαδικής εργασίας σε συγκεκριμένες καταστάσεις.

2.2. Συμμετέχοντες

Το τμήμα μεθοδολογίας αυτής της έρευνας τονίζει τη σημασία της επιλογής του κατάλληλου δείγματος για να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και το βάθος της μελέτης. Οι Cohen, Manion και Morrison (2007) υπογραμμίζουν την αναγκαιότητα της προσεκτικής επιλογής της μεθοδολογίας και των ερευνητικών εργαλείων, καθώς και του δείγματος, για την επίτευξη ουσιαστικών αποτελεσμάτων. Σε αυτή τη μελέτη, το δείγμα περιελάμβανε 11 ηγέτες από μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που κρίθηκαν ικανοποιητικά για ποιοτική ανάλυση. Αυτή η προσέγγιση είναι σύμφωνη με το πρότυπο της ποιοτικής έρευνας, όπου η εστίαση είναι στη εις βάθος κατανόηση και όχι στη στατιστική αντιπροσωπευτικότητα.

Η σκόπιμη δειγματοληψία, επίσης γνωστή ως δειγματοληψία ευκολίας, ήταν η στρατηγική που χρησιμοποιήθηκε για την επιλογή συμμετεχόντων. Αυτή η μέθοδος επέτρεψε την άμεση πρόσβαση σε συγκεκριμένα άτομα, διασφαλίζοντας τη διαθεσιμότητα και την προθυμία τους να συνεισφέρουν στην έρευνα. Η σκόπιμη στρατηγική δειγματοληψίας ενσωμάτωσε δύο διακριτές προσεγγίσεις: ομοιογενή δειγματοληψία, όπου οι συμμετέχοντες επιλέγονται με βάση κοινά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το ερευνητικό ερώτημα και δειγματοληψία χιονοστιβάδας (ή χιονοστιβάδα), η οποία αξιοποιεί τα δίκτυα των αρχικών συμμετεχόντων για τον εντοπισμό επιπλέον συντελεστών (Creswell, 2011). Αυτό το μείγμα μεθόδων δειγματοληψίας, που αναφέρεται ως σκόπιμη δειγματοληψία χιονοστιβάδας στη μελέτη, διευκόλυνε μια πλούσια εξερεύνηση του θέματος.

Η επιλογή του τύπου συνέντευξης αφέθηκε στη διακριτική ευχέρεια κάθε συμμετέχοντα, εξασφαλίζοντας περαιτέρω την ερευνητική διαδικασία και εμπλουτίζοντας ενδεχομένως τα δεδομένα που συλλέγονται. Αυτή η ευελιξία εξασφάλιζε ότι το περιβάλλον ήταν ευνοϊκό για ανοιχτές, σε βάθος συζητήσεις, επιτρέποντας στον ερευνητή να εμβαθύνει στις προοπτικές και τις εμπειρίες των ηγετών των ΜμΕ.

Το προφίλ των 11 ηγετών που συμμετείχαν στη μελέτη:

Θέση: Οι συμμετέχοντες ήταν ηγέτες μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜμΕ), υποδεικνύοντας ότι κατείχαν ηγετικούς ρόλους στους αντίστοιχους οργανισμούς τους. Αυτό υποδηλώνει ότι πιθανότατα κατείχαν τίτλους όπως CEOs, ιδρυτές, διευθυντές ή διευθυντές.

Βιομηχανία: Οι ηγέτες αντιπροσώπευαν μια ποικιλία βιομηχανιών, όπως φαίνεται από την ποικιλία των τομέων που αναφέρονται στη μελέτη, συμπεριλαμβανομένου του τομέα του εμπορίου τροφίμων, των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, των αρχιτεκτονικών υπηρεσιών, των υπηρεσιών καθαρισμού και των ξένων γλωσσών. Αυτό υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες προέρχονταν από μια σειρά επιχειρηματικών υποβάρων και τομέων.

Μέγεθος Επιχειρήσεων: Οι συμμετέχοντες ήταν ηγέτες ΜμΕ, υποδηλώνοντας ότι οι οργανώσεις τους χαρακτηρίζονταν από σχετικά μικρές έως μεσαίες επιχειρήσεις. Αυτό δείχνει ότι οι συμμετέχοντες πιθανότατα διαχειρίζονταν επιχειρήσεις με μέτριο αριθμό εργαζομένων και εσόδων.

Ποιοτική Ανάλυση: Η μελέτη χρησιμοποίησε ποιοτική ανάλυση, υποδηλώνοντας ότι η εστίαση ήταν στην απόκτηση εις βάθος γνώσεων και κατανόησης παρά στη στατιστική αντιπροσωπευτικότητα. Ως εκ τούτου, οι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν με βάση την καταλληλότητά τους να παρέχουν πλούσιες, λεπτομερείς πληροφορίες και όχι με βάση τη δημογραφική τους αντιπροσωπευτικότητα.

Συνολικά, το προφίλ των 11 ηγετών που συμμετείχαν στη μελέτη αντικατοπτρίζει μια διαφορετική ομάδα ατόμων που εκπροσωπούν διάφορους κλάδους στον τομέα των ΜμΕ. Η συμμετοχή τους στη μελέτη υποδηλώνει την προθυμία να συνεισφέρουν στην έρευνα που στοχεύει στην κατανόηση παραγόντων που επηρεάζουν την ομαδική εργασία εντός των ΜμΕ.

Αυτή η προσαρμοσμένη προσέγγιση στη δειγματοληψία και τη δέσμευση των συμμετεχόντων υπογραμμίζει τη δέσμευση της μελέτης να συλλάβει διαφοροποιημένες γνώσεις σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την ομαδική εργασία εντός των ΜμΕ, αντανakλώντας την περίπλοκη, πολύπλευρη φύση του ερευνητικού θέματος.

2.3. Διαδικασία

Στην αρχή της έρευνας, ο ερευνητής φρόντισε να διασφαλίσει την εμπιστευτικότητα και το απόρρητο των συμμετεχόντων. Κάθε συμμετέχων ενημερώθηκε, τόσο μέσω μιας φόρμας συγκατάθεσης όσο και μέσω προφορικής επικοινωνίας, ότι τα προσωπικά δεδομένα και οι απαντήσεις τους θα παραμείνουν εμπιστευτικές, χωρίς μη εξουσιοδοτημένη κοινοποίηση. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν επίσης για τις υλικοτεχνικές πτυχές της μελέτης: κάθε συνέντευξη αναμενόταν να μην διαρκέσει περισσότερο από 45 λεπτά, με το σύνολο της φάσης συλλογής δεδομένων να εκτείνεται το πολύ 30 ημέρες.

Μετά τις συνεντεύξεις, ο ερευνητής μετέγραψε επιμελώς τις ηχογραφήσεις για να προετοιμαστεί για ανάλυση δεδομένων. Ως αναλυτικό πλαίσιο επιλέχθηκε η θεματική ανάλυση, μια απόφαση που βασίζεται στην ικανότητα της μεθόδου να διευκολύνει μια βαθιά και λεπτή εξερεύνηση των δεδομένων. Η ανάλυση προχώρησε σε στάδια, ξεκινώντας με μια ενδελεχή ανασκόπηση των ερευνητικών στόχων και ερωτημάτων για να διασφαλιστεί η ευθυγράμμιση με την εξέταση των δεδομένων.

Το αρχικό στάδιο περιελάμβανε την κωδικοποίηση των δεδομένων, μια διαδικασία κατηγοριοποίησης και οργάνωσης των απαντήσεων για λεπτομερή ανάλυση. Στη συνέχεια, ο ερευνητής προσδιόρισε βασικά θέματα από τα δεδομένα της συνέντευξης, καταγράφοντας και αναλύοντας σχολαστικά τις σχετικές απαντήσεις των συμμετεχόντων. Αυτό το βήμα ήταν ζωτικής σημασίας για την ανάδειξη των γνώσεων που σχετίζονται άμεσα με το ερευνητικό θέμα.

Η ανάλυση προχώρησε στη συστηματοποίηση κατηγοριών εννοιών, βασιζόμενη στην ανάλυση θεματικού περιεχομένου για την εξέταση των ποιοτικών δεδομένων. Αυτή η φάση ήταν καθοριστική για τη δόμηση των ευρημάτων σε συνεκτικά θέματα που αντικατοπτρίζουν τους τομείς εστίασης της μελέτης.

Στο τελικό στάδιο, τα δεδομένα κωδικοποιήθηκαν τόσο εντός όσο και σε διάφορες κατηγορίες. Αυτή η ολοκληρωμένη στρατηγική κωδικοποίησης, όπως σκιαγραφήθηκε από την Κυριαζή (2009), εξασφάλισε μια ισχυρή ανάλυση, αποτυπώνοντας την πολυπλοκότητα και το βάθος των εμπειριών και των προοπτικών των συμμετεχόντων.

Η επιλογή της θεματικής ανάλυσης δικαιολογήθηκε περαιτέρω από την ικανότητά της να υποστηρίζει πολλαπλές ανασκοπήσεις των δεδομένων, ενισχύοντας έτσι την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των ευρημάτων. Για να ενισχύσει την αξιοπιστία της μελέτης, ο ερευνητής ασχολήθηκε με τη διασταυρούμενη επαλήθευση των απαντήσεων των ερωτηθέντων, μια σχολαστική διαδικασία που στοχεύει στη διασφάλιση της ακρίβειας και της αξιοπιστίας των

αποτελεσμάτων, όπως τόνισε ο Babbie (2018). Αυτή η αυστηρή αναλυτική προσέγγιση υπογραμμίζει τη δέσμευση της μελέτης να παράγει αξιόπιστες και έγκυρες γνώσεις σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την ομαδική εργασία στις ΜμΕ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η ανάλυση αποκάλυψε ότι η πλειονότητα των διευθυντικών στελεχών διέθετε ατομικές επιχειρήσεις με μέση λειτουργική θητεία περίπου 16 ετών. Η έρευνα έδειξε περαιτέρω επικράτηση επιχειρήσεων στον τομέα του εμπορίου τροφίμων, αν και παρατηρήθηκε ποικιλία με ορισμένες επιχειρήσεις που ασχολούνται με χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, αρχιτεκτονικές υπηρεσίες, καθαριότητα και ξένες γλώσσες. Επιπλέον, τα περισσότερα διευθυντικά στελέχη ανέφεραν ότι διαθέτουν οργανωτική δομή, με μέσο αριθμό εργαζομένων 27, που κυμαίνονται από τουλάχιστον δύο έως το πολύ 97 υπαλλήλους στις εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα.

Όσον αφορά τα λειτουργικά τμήματα, η πλειονότητα των επιχειρήσεων βρέθηκε να διαθέτει διοικητικά, λογιστικά και τμήματα παραγωγής. Το μορφωτικό επίπεδο των περισσότερων εργαζομένων προσδιορίστηκε ως τριτοβάθμιο. Επιπλέον, ένας σημαντικός αριθμός διευθυντών σημείωσε τη χρήση ομαδικής εργασίας στους οργανισμούς τους, με τέτοιες ομάδες να είναι μόνιμης φύσης.

Η πρώτη ερώτηση της έρευνας επικεντρώθηκε στον ρόλο της ανάπτυξης της ομάδας στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Τα ευρήματα υπογράμμισαν ομόφωνα την κρίσιμη σημασία της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας εργασίας. Η ανάπτυξη μιας ομάδας συνδέθηκε με βελτιωμένη συνεργασία και απόδοση. Επιπλέον, η ανάπτυξη της ομάδας θεωρήθηκε ότι διευκολύνει την ανταλλαγή ιδεών, την εκμάθηση νέων εννοιών και την εξοικονόμηση χρόνου, συμβάλλοντας τελικά στην ανάπτυξη και ανάπτυξη της επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί, η ανάπτυξη μιας ομάδας βρέθηκε επίσης να συμβάλλει σημαντικά στην ενίσχυση της αυτοεκτίμησης των εργαζομένων.

Οι απαντήσεις σε συγκεκριμένες έρευνες κατέδειξαν περαιτέρω αυτά τα σημεία:

EP5: *«Η ανάπτυξη της ομάδας στην επιχείρηση παίζει πολύ μεγάλο ρόλο. Όσο καλύτερα μπορεί να συντονιστεί η ομάδα τόσο καλύτερο αποτέλεσμα θα υπάρχει στην παραγωγή του προϊόντος, στην εξοικονόμηση χρόνου, στο ευχάριστο περιβάλλον εργασίας»*

EP9: *«Είναι ίσως το σημαντικότερο κομμάτι για την διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας και συνεπώς της επιτυχίας»*

EP10: *«Παίζει βασικό ρόλο καθώς συμβάλει στην αυτοεκτίμηση των εργαζομένων, στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.»*

Στην δεύτερη ερώτηση εξετάζονται οι δεξιότητες που είναι απαραίτητες για τη δημιουργία μιας επιτυχημένης ομάδας. Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες οι δεξιότητες αυτές είναι η ομαδικότητα, η κοινωνικότητα, η κατανόηση, η υπομονή, η αντικειμενικότητα και η αναγνώριση των δυνατοτήτων από τους συνεργάτες τους. Ακόμα θα πρέπει να έχουν κίνητρο για να εξελιχθούν και οι ίδιοι και η ομάδα, να είναι αφοσιωμένοι και να μπορούν να ανταποκρίνονται σε δύσκολες καταστάσεις που αντιμετωπίζουν. Τέλος θα πρέπει να είναι συνεργάσιμοι, διορατικοί και ρεαλιστές.

EP2: *«Το κάθε άτομο θα πρέπει να έχει κίνητρο να εξελιχθεί τόσο αυτό το ίδιο όσο και η ομάδα, επίσης να έχει πάθος και ενθουσιασμό για τη δουλειά, να αγαπά αυτό που κάνει, να μπορεί να εντοπίζει τα προβλήματα και να τα επιλύει.»*

EP6: *«Ευσυνειδησία, ωριμότητα, διορατικότητα, και ομαδικότητα για την επίτευξη των στόχων και της αποτελεσματικότητας στην επιτυχία της ομάδας για την επίτευξη των στόχων σε όλα τα στάδια.»*

EP11: *«Υπομονή, αναγνώριση των δυνατοτήτων από τους συνεργάτες του, αντικειμενικότητα»*

Στην συνέχεια, η τρίτη ερώτηση εξετάζει τα επιμέρους χαρακτηριστικά της ομάδας που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση της. Από την έρευνα προέκυψε ότι τα χαρακτηριστικά της ομάδας που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση της είναι το φύλο, η ηλικία και το επίπεδο σπουδών των μελών της ομάδας. Ακόμα, τα κύρια χαρακτηριστικά της ομάδας που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοσή της, είναι η άριστη επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας, η ευγενής άμιλλα, οι άμεσες αποφάσεις και οι καλές γνώσεις του αντικειμένου. Τέλος, τα κύρια χαρακτηριστικά της ομάδας που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοσή της, είναι ή ύπαρξη συντονισμού, η υποστηρικτικότητα μεταξύ των μελών της και η ύπαρξη καλού επαγγελματικού κλίματος.

EP1: *«Η επικοινωνία μεταξύ των μελών είναι μεγάλης σημασίας για την απόδοση της ομάδας. Τα μέλη θα πρέπει να μπορούν να επικοινωνήσουν, ώστε να υπάρχει εποικοδομητική συνεργασία μεταξύ τους και ο ένας να αποτελεί κίνητρο για τον άλλο»*

EP4: *«Η σύσταση της, η ανάγκη προβολής μελών, ηγετικές τάσεις μελών, ψυχολογικοί παράγοντες (προβλήματα υγείας-ψυχικής ή και σωματικής), έλλειψη εμπιστοσύνης»*

EP11: *«Η ηλικιακή δομή της, το επίπεδο σπουδών, η παλαιότητα του προσωπικού σε κάποια θέση, το δέσιμο του προσωπικού»*

Η τέταρτη ερώτηση αναφέρεται στις ενέργειες που πρέπει να προβεί ένας οργανισμός προκειμένου να βελτιώσει το συντονισμό της ομάδας. Αρχικά, σύμφωνα με την άποψη των συμμετεχόντων πρέπει πρωτίστως να υπάρχουν σαφή όρια, που κανένας να μη τα ξεπερνά. Ακόμα, οι στόχοι όλων των μελών πρέπει να είναι κοινοί και να μη υπάρχουν εντάσεις μέσα στην ομάδα, γιατί αυτές δεν την αφήνουν να εξελιχθεί. Ακόμα, ο κάθε ο οργανισμός θα πρέπει να εκπαιδεύει σωστά το προσωπικό του, να του παρέχει σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό και να φροντίζει τα μέλη της κάθε ομάδας να γνωριστούν και εκτός χώρου εργασίας. Τέλος, ο οργανισμός πρέπει να παρέχει στους εργαζόμενους του τις καλύτερες δυνατές εργασιακές συνθήκες, η αμοιβή των εργαζομένων να συνάδει με την απόδοσή τους και να έχουν τα μέλη της ομάδας την δυνατότητα να εκφέρουν την γνώμη τους ελεύθερα και άφοβα.

EP2: *«Για να βελτιωθεί ο συντονισμός της ομάδας θα πρέπει να τεθούν ξεκάθαροι ρόλοι μεταξύ των μελών, ώστε να μην εμποδίζει ο ένας τη δουλειά του άλλου. Θα πρέπει να εδραιωθούν κανόνες και να ακολουθούνται πιστά από όλους, ενώ επίσης θα πρέπει να είναι όλα τα μέλη ανοιχτά σε αλλαγές που θα ευνοούν της εξέλιξη της επιχείρησης.»*

EP6: *«Συχνή επικοινωνία και ενημέρωση των μελών της ομάδας, οι καλύτερες συνθήκες εργασίας και ο εκσυγχρονισμός του μηχανολογικού εξοπλισμού.»*

EP8: *«Επιδίωξη επαφών και πέραν του χώρου εργασίας, κοινές δράσεις και δραστηριότητες, συνέπεια στην τήρηση του ωραρίου, ειλικρίνεια και ξεκάθαρους στόχους-απαιτήσεις ώστε να μη δημιουργείται σύγχυση σχετικά με το τί αναμένεται από το προσωπικό.»*

Η πέμπτη ερώτηση αναφέρεται στους τρόπους εντοπισμού των χαρακτηριστικών εκείνων του εργαζόμενου, που θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι ένας υποψήφιος θα πρέπει να διαθέτει, ώστε να ταιριάζει στην ομάδα τους. Αρχικά οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι κατά τη διάρκεια της συνέντευξης πρέπει να αναφέρει ο υποψήφιος την εργασιακή του εμπειρία, αν έχει εργαστεί ξανά συλλογικά και τι εξέλιξη είχε αυτή η συνεργατικότητα. Ακόμα πρέπει να δοθεί έμφαση στις δυνατότητες και στα προσόντα των υποψήφιων εργαζομένων. Τέλος οι συμμετέχοντες ανέφεραν πως θα πρέπει να εξεταστεί το επίπεδο γνώσεων, η ηλικία και οι εργασιακές δεξιότητες και εξειδικεύσεις των υποψηφίων.

EP2: «Είναι σημαντικό να ερωτηθεί ο υποψήφιος για τις δυνατότητές του και πώς αυτές μπορούν να ωφελήσουν τη δυναμική της ομάδας. Επίσης, θα πρέπει ο εργοδότης να μάθει εάν ο υποψήφιος έχει δουλέψει ομαδικά, τι ρόλο είχε και πώς εξελίχθηκε η ομαδική δουλειά.»

EP5: «Αυτό δεν το γνωρίζεις ποτέ. Φαίνεται στην πορεία όταν δοκιμαστεί ο/η υπάλληλος/εργαζόμενος-η. Στην πορεία εάν κάποιος δεν ταιριάζει με την ομάδα λ.χ επειδή δεν μπορεί να ανταποκριθεί στα καθήκοντα, μετακινείται σε άλλο πόστο που του ταιριάζει καλύτερα ή όπου μπορεί να αποδώσει καλύτερα ανάλογα με τις δυνάμεις και το χαρακτήρα του.»

EP10: «Συνέντευξη, εργασιακή εμπειρία, επίπεδο γνώσεων, ηλικία, συλλογή βιογραφικού σημειώματος, εργασιακές δεξιότητες, εξειδίκευση»

Στην συνέχεια οι συμμετέχοντες αναφέρθηκαν στις ενέργειες που πρέπει να στραφούν προκειμένου να αυξήσουν τη συνοχή των μελών στην ομάδα. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων ανέφεραν πως οι επαφές των μελών της ομάδας εκτός του χώρου εργασίας και μη ύπαρξη ανταγωνισμού αυξάνουν την συνοχή των μελών στην ομάδα. Ακόμα μερικοί συμμετέχοντες ανέφεραν πως οργανώνουν τα μέλη της ομάδας να έχουν κοινά ενδιαφέροντα και σκοπούς. Ενώ ένας συΜμετέχοντας ανέφερε πως δεν έχει χρειαστεί να κάνει κάτι προς αυτή την κατεύθυνση.

EP1: «Οι επαφές των ατόμων και εκτός του χώρου εργασίας μπορούν να ευνοήσουν την καλύτερη συνεργασία, γι' αυτό και προτείνονται συχνά έξοδοι της ομάδας για ενίσχυση των δεσμών μεταξύ τους»

EP7: «Επιδίωξή μας να μην υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ μελών αλλά να δρουν όλοι ισάξια για την εκπλήρωση του στόχου.»

EP9: «Προσπαθούμε να ταιριάζουμε τα άτομα μεταξύ τους ώστε να μην υπάρχουν τριβές και δίνουμε έμφαση στο ύφος του χαρακτήρα της επιχείρησης και όχι τόσο στις δεξιότητες οι οποίες μπορούν και να δημιουργηθούν.»

Η έβδομη ερώτηση εξετάζει τα εργαλεία που αξιοποιούνται στην επιχείρηση για την υποστήριξη της επικοινωνίας και της αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες ανέφεραν πως τα μέλη των ομάδων είναι συνδεδεμένα σε ένα κοινό μέσο δικτύωσης και μπορούν να επικοινωνούν και εντός και εκτός ωραρίου εργασίας για ότι αφορά την εργασία τους. Ακόμα κάποιοι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι χρησιμοποιούν τα social media όπως Viber, Instagram και Messenger. Ενώ, δύο συμμετέχοντες ανέφεραν ότι για την υποστήριξη της επικοινωνίας και της αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της ομάδας πραγματοποιούν γεύματα εργασίας για την σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ τους, επιβράβευση

της καλής συνεργασίας και στηρίζουν και συμπαρίστανται με κάθε τρόπο στους εργαζόμενους και στις οικογένειες τους.

EP1: *«Τα μέλη είναι συνδεδεμένα σε ένα κοινό μέσο δικτύωσης, ώστε να συζητούν τα θέματα της εργασίας και να βρίσκουν άμεσα αποτελέσματα. Το μέσο αυτό χρησιμοποιείται επίσης και εκτός ωρών εργασίας, ώστε να παραμένει η επικοινωνία μεταξύ τους και να ενισχύεται η σχέση τους»*

EP4: *«Μέσα κοινωνικής δικτύωσης και μεθόδους επικοινωνίας (Viber/Instagram/ Messenger)»*

EP7: *«Επιβράβευσης της καλής συνεργασίας»*

EP8: *«Γεύματα εργασίας για τη σύσφιξη των σχέσεων, ομάδα κοινωνικής δικτύωσης»*

Έπειτα εξετάστηκε ο ρόλος του προϊστάμενου για την ενίσχυση της επιτυχίας της ομάδας. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων ανέφεραν ότι ο ρόλος του προϊστάμενου είναι σημαντικός, διότι είναι αυτός που συντονίζει την ομάδα, την οργανώνει, την καθοδηγεί και την συμβουλεύει. Ακόμα, ο προϊστάμενος είναι αυτός που κατανέμει ευθύνες και αρμοδιότητες. Επίσης είναι αυτός που κρατάει την ομάδα ενωμένη και βοηθάει να επιλυθούν οποιαδήποτε προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα μέλη της.

EP5: *«Ο προϊστάμενος είναι ο συντονιστής-ενορχηστρωτής, είναι αυτός που κινεί και εμπνέει όλη την ομάδα για να επιτύχει το βέλτιστο αποτέλεσμα μέσα στο καλύτερο δυνατό κλίμα»*

EP9: *«Ο ρόλος του πρέπει να είναι του ενορχηστρωτή με υπομονή και σωστή κάλυψη των υπολοίπων. Πρέπει να κερδίζει τον σεβασμό της ομάδας.»*

EP11: *«Να παρακολουθεί τις ενέργειές τους και να τους επιβραβεύει ή να παρεμβαίνει όπου χρειαστεί»*

Η ένατη ερώτηση αναφέρεται στην εκπαίδευση που παρέχεται σε σχέση με την ανάπτυξη της ομάδας. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων ανέφεραν ότι πραγματοποιούν εκπαιδευτικά σεμινάρια, τα οποία έχουν ως σκοπό την εκπαίδευση για την απόκτηση καλής συμπεριφοράς και εργασιακών δεξιοτήτων.

EP1: *«Οι εργαζόμενοι παρακολουθούν συστηματικά σεμινάρια κατάρτισης για να βελτιώσουν τις ατομικές αλλά και ομαδικές γνώσεις που σχετίζονται με την αρχιτεκτονική και την κατασκευή»*

EP6: *«Σεμινάρια και ενημέρωση για τα μέλη, εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο το οποίο εργάζονται και απασχολούνται τα μέλη της ομάδας.»*

EP7: «Εκπαίδευση καλής συμπεριφοράς & τεχνικής κατάρτισης για την υλοποίηση των εργασιών»

Ενώ δύο συμμετέχοντες ανέφεραν ότι δεν παρέχεται εκπαίδευση σε σχέση με την ανάπτυξη της ομάδας, αφού το προσωπικό εκπαιδεύεται μέσα στη εργασία του μέσω της ύπαρξης ελευθερίας του λόγου και της ελεύθερης έκφρασής του σε ένα κλίμα αποδοχής.

EP2: «Δεν υπάρχει. Το προσωπικό εκπαιδεύεται στην πράξη μέσα από την επιχείρηση από τον Υπεύθυνο και τους παλαιότερους συναδέλφους.»

EP4: «Δεν υπάρχει συγκεκριμένη εκπαίδευση που παρέχεται για την ανάπτυξη της ομάδας. Φροντίζουμε μόνο να κρατάμε ανοιχτούς τους διαύλους της επικοινωνίας και της επαφής με όλα τα μέλη της ομάδας έτσι ώστε όλοι να νιώθουν ελεύθεροι να μπορούν να επικοινωνήσουν και να εκφραστούν και δημιουργούμε ένα κλίμα αποδοχής»

Η δέκατη ερώτηση αναφέρεται στο αν οι συμμετέχοντες λαμβάνουν μέριμνα για την αξιολόγηση της απόδοσης και τις ανταμοιβές σε ομαδικό επίπεδο. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι αν η απόδοση των μελών της ομάδας είναι καλή, τότε μεριμνάται από τον οργανισμό να υπάρχει κάποια αύξηση του μισθού, κάποια δώρα ή bonus.

EP6: «Ναι υπάρχει μέριμνα για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη του βέλτιστου δυνατού αποτελέσματος. Το οποίο με την σειρά του επιφέρει κίνητρα και ανταμοιβές για την ομάδα όπως: Bonus, αυξήσεις, δώρα κ.α.»

EP8: «Ανάλογα με το βαθμό συνεισφοράς και την απόδοση κάποιου υπάρχει κάποιο οικονομικό πρίμ ή δώρο κυρίως στις μεγάλες γιορτές (Πάσχα-Χριστούγεννα)»

EP10: «Ναι, πάντα με γνώμονα την επίτευξη των στόχων, την εξυπηρέτηση των πελατών, τη μη ύπαρξη δυσαρέσκειας και την παρουσίαση του επαγγελματικού προφίλ της επιχείρησης.»

Ενώ δύο συμμετέχοντες ανέφεραν ότι δεν έχουν υιοθετήσει ακόμα κάποιο σχήμα ανταμοιβής – ανταπόδοσης.

EP4: «Επειδή η επιχείρηση είναι ακόμα σε αρχικό στάδιο λειτουργίας (δεν έχει κλείσει χρόνος λειτουργίας), δεν έχει ληφθεί ακόμα μέριμνα για το κομμάτι αυτό.»

EP5: «Όχι, η επιχείρησή μας δεν έχει υιοθετήσει κάποιο σχήμα ανταμοιβής-ανταπόδοσης τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο ως αποτέλεσμα αξιολόγησης της απόδοσης του εργαζομένου.»

Τέλος μόνο ένας επιχειρηματίας μικρομεσαίας επιχείρησης δεν εφαρμόζει την ομαδική εργασία. Διότι η επιχείρηση είναι μικρή και νεοσύστατη. Εργάζονται μόνο τρεις υπάλληλοι και ο καθένας έχει το πόστο του και έτσι δεν υπάρχει η δυνατότητα ομαδικής εργασίας.

EP3.: «Η επιχείρηση, που συστάθηκε μόλις 3 χρόνια πριν, αφορά σε ένα παντοπωλείο που βρίσκεται σε μια κωμόπολη, το οποίο απασχολεί 3 εργαζομένους. Ο κάθε εργαζόμενος έχει το δικό του πόστο ... Επομένως, δε συνηθίζεται να υπάρχει ομαδική εργασία μεταξύ των υπαλλήλων, παρά μόνο συνεννόηση μεταξύ τους για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης»

Ακόμα ο επιχειρηματίας ανέφερε ότι η ομαδική εργασία δεν υφίσταται στην συγκεκριμένη επιχείρηση λόγω του μικρού πλήθους και όχι λόγω εξωτερικών παραγόντων. Ενώ, ανέφερε πως αν υπήρχε μεγαλύτερος αριθμός υπαλλήλων θα μπορούσαν να συσταθούν ομάδες.

EP3: «Οι λόγοι που δε χρησιμοποιείται η ομαδική εργασία στη συγκεκριμένη επιχείρηση αφορά αποκλειστικά το μικρό πλήθος των εργαζομένων και δε σχετίζονται με εξωτερικούς παράγοντες. Αντιθέτως, λόγω του ανταγωνισμού σε αντίστοιχες επιχειρήσεις, θα μπορούσαν να συσταθούν ομάδες, εάν αυξηθεί ο αριθμός των υπαλλήλων.»

Πίνακας 2 - Σύνοψη αποτελεσμάτων

Ομάδα ερωτήσεων	Σύνοψη των αποτελεσμάτων
Δεξιότητες απαραίτητες για την οικοδόμηση μιας επιτυχημένης ομάδας	Οι βασικές δεξιότητες για την οικοδόμηση μιας επιτυχημένης ομάδας περιλαμβάνουν την ομαδική εργασία, την κοινωνικότητα, την κατανόηση, την υπομονή, την αντικειμενικότητα, την αναγνώριση των δυνατοτήτων, τα κίνητρα, την αφοσίωση, την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, τη συνεργασία, την πρόβλεψη και τον ρεαλισμό.
Ατομικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας	Τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας περιλαμβάνουν το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, την επικοινωνία, το ευ αγωνίζεσθαι, τη λήψη αποφάσεων, τις γνώσεις, τον συντονισμό, την υποστήριξη και το επαγγελματικό κλίμα.
Δράσεις για τη βελτίωση του συντονισμού της ομάδας	Η βελτίωση του συντονισμού της ομάδας περιλαμβάνει τον καθορισμό σαφών ορίων, κοινών στόχων, την εκπαίδευση, τον σύγχρονο εξοπλισμό, το δέσιμο της ομάδας εκτός του χώρου εργασίας, τις καλές συνθήκες εργασίας, τη δίκαιη αμοιβή και την ανοιχτή επικοινωνία.
Χαρακτηριστικά εργαζομένων για το Team Fit	Τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων για την προσαρμογή της ομάδας περιλαμβάνουν την εργασιακή εμπειρία, το ιστορικό συνεργασίας, τις δυνατότητες, τα προσόντα, τις γνώσεις, την ηλικία, τις δεξιότητες και την εξειδίκευση.

<i>Στρατηγικές για την αύξηση της συνοχής μεταξύ των μελών της ομάδας</i>	Οι στρατηγικές περιλαμβάνουν την προώθηση επαφών εκτός εργασίας, την ελαχιστοποίηση του ανταγωνισμού, την οργάνωση κοινών ενδιαφερόντων και στόχων και την έμφαση στην εταιρική κουλτούρα.
<i>Εργαλεία για την υποστήριξη της επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας</i>	Τα εργαλεία περιλαμβάνουν κοινές πλατφόρμες δικτύωσης, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, γεύματα εργασίας και ανταμοιβές για συνεργασία.
<i>Ο ρόλος του επόπτη στην ενίσχυση της επιτυχίας της ομάδας</i>	Ο ρόλος του επόπτη περιλαμβάνει συντονισμό, οργάνωση, καθοδήγηση, κατανομή αρμοδιοτήτων, συνοχή ομάδας και υποστήριξη επίλυσης προβλημάτων.
<i>Εκπαίδευση που παρέχεται για την ανάπτυξη της ομάδας</i>	Η εκπαίδευση περιλαμβάνει σεμινάρια που εστιάζουν στη συμπεριφορά, τις τεχνικές δεξιότητες και τη μάθηση στο χώρο εργασίας. Ορισμένες βασίζονται στην άτυπη κατάρτιση μέσω εργασιακών λειτουργιών και στην προώθηση ενός κλίματος αποδοχής.
<i>Αξιολόγηση απόδοσης και ανταμοιβές σε επίπεδο ομάδας</i>	Οι ανταμοιβές περιλαμβάνουν αυξήσεις μισθών, μπόνους και δώρα με βάση την ατομική και ομαδική απόδοση, αν και ορισμένες επιχειρήσεις δεν έχουν ακόμη εφαρμόσει προγράμματα ανταμοιβής.
<i>Απουσία ομαδικής εργασίας σε ορισμένα πλαίσια</i>	Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις, η ομαδική εργασία μπορεί να μην είναι εφικτή λόγω περιορισμένου αριθμού προσωπικού, αλλά θα μπορούσε να εξεταστεί παράλληλα με την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με βάση την βιβλιογραφική ανασκόπηση που παρουσιάσαμε, προκύπτουν ορισμένα σημαντικά θέματα σε σχέση με τη συνεργασία εντός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜμΕ) σε αντίθεση με τους μεγαλύτερους οργανισμούς:

➤ Πολιτισμός και οργανωτική δομή:

Με λιγότερη ιεραρχική διαχείριση και άτυπες εργασιακές σχέσεις, οι δομές των ΜμΕ είναι συνήθως πιο οργανικές. Αυτό μπορεί να επιτρέψει πιο γρήγορη λήψη αποφάσεων και άμεση δέσμευση πελατών σε σύγκριση με τα γραφειοκρατικά πλαίσια που επικρατούν σε μεγαλύτερους οργανισμούς.

Ο πολιτισμός έχει σημαντικό αντίκτυπο στα πρότυπα επικοινωνίας, στα στυλ λήψης αποφάσεων και στη συνολική αποτελεσματικότητα τόσο στις ΜμΕ όσο και στους μεγάλους οργανισμούς. Η κουλτούρα των ΜμΕ μπορεί να είναι πιο προσαρμόσιμη και εξατομικευμένη, ενώ η κλίμακα και η ποικιλομορφία των μεγαλύτερων οργανισμών μπορεί να καταστήσει την πολιτιστική ευθυγράμμιση πιο δύσκολη.

➤ Συντονισμός και Επικοινωνία:

Οι τυπικές διαδικασίες λειτουργίας (SOPs) ενθαρρύνουν τις στενές σχέσεις και την παραγωγική συνεργασία μέσω πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπίδρασης. Από την άλλη πλευρά, οι μεγαλύτεροι οργανισμοί που είναι γεωγραφικά διασκορπισμένοι και έχουν ιεραρχικές δομές μπορεί να αντιμετωπίσουν δυσκολίες στην οργάνωση της επικοινωνίας.

Η αποτελεσματικότητα του συντονισμού είναι ζωτικής σημασίας τόσο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις όσο και για τους μεγάλους οργανισμούς. Αντίθετα, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) ενδέχεται να θεωρήσουν πιο απλές τις διαδικασίες αξιολόγησης και υποβολής εκθέσεων, γεγονός που θα τους επέτρεπε να λαμβάνουν αποφάσεις πιο γρήγορα και να ανταποκρίνονται πιο αποτελεσματικά στις εξελισσόμενες συνθήκες.

➤ Δυναμική της ομάδας και απόδοση:

Τόσο οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) όσο και οι μεγαλύτεροι οργανισμοί βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ομαδική εργασία, καθώς η απόδοση της ομάδας επηρεάζεται από μεταβλητές όπως τα κίνητρα, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και η επίλυση συγκρούσεων.

Λόγω της περιορισμένης κλίμακας και της εξάρτησής τους από συλλογικές προσπάθειες, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) ενδέχεται να αποδίδουν μεγαλύτερη αξία στη

συνεργασία. Αντίθετα, οι μεγαλύτεροι οργανισμοί μπορεί να αντιμετωπίσουν δυσκολίες που προέρχονται από κατακερματισμένα τμήματα και συγκρούσεις μεταξύ των τμημάτων.

➤ **Εξοπλισμός και Τεχνολογία:**

Τα εργαλεία και η τεχνολογία συνεργασίας είναι υψίστης σημασίας για την ενίσχυση της επικοινωνίας και του συντονισμού μεταξύ των μελών της ομάδας, ιδιαίτερα όταν εξετάζεται η εφαρμογή ρυθμίσεων απομακρυσμένης εργασίας και εικονικών ομάδων.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις και οι μεγαλύτεροι οργανισμοί μπορούν να αποκομίσουν πλεονεκτήματα από τη χρήση της τεχνολογίας για τον εξορθολογισμό των εργασιών, τη συνεργασία εγγράφων και τον εξορθολογισμό της επικοινωνίας σε πραγματικό χρόνο.

➤ **Ιδιότητες εργαζομένων και εκπαίδευση:**

Κρίσιμα χαρακτηριστικά τόσο για τις μεσαίες όσο και για τις μεγάλες επιχειρήσεις (ΜμΕ) και για τους μεγαλύτερους οργανισμούς είναι οι ικανότητες των εργαζομένων για συνεργασία, επικοινωνία και προσαρμογή. Ωστόσο, λόγω της εξάρτησής τους από την αποτελεσματικότητα των πόρων και τη στενή συνεργασία, οι ΜμΕ μπορούν να δώσουν προτεραιότητα σε αυτές τις ιδιότητες.

Τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης είναι ζωτικής σημασίας για τους μεγαλύτερους οργανισμούς καθώς και για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις για τη βελτίωση της απόδοσης της ομάδας. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) τείνουν να δίνουν προτεραιότητα στις ευκαιρίες άτυπης μάθησης και στην εκπαίδευση στην εργασία, ενώ οι μεγαλύτεροι οργανισμοί τείνουν να κατανέμουν πόρους σε δομημένα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξη ηγεσίας.

➤ **Αξιολόγηση της απόδοσης και των ανταμοιβών:**

Ενώ μπορεί να διαφέρουν μεταξύ μεγαλύτερων και μικρότερων οργανισμών, τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης και ανταμοιβής είναι ζωτικής σημασίας για την καλλιέργεια μιας κουλτούρας λογοδοσίας και την παροχή κινήτρων στα μέλη της ομάδας.

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) ενδέχεται να εφαρμόζουν πιο απλά συστήματα κινήτρων που εξαρτώνται από την απόδοση της ομάδας, ενώ οι μεγαλύτεροι οργανισμοί ενδέχεται να χρησιμοποιούν πιο περίπλοκες διαδικασίες αξιολόγησης που συνδέονται με ατομικούς και ομαδικούς στόχους.

Συμπερασματικά, αν και οι δομές, οι κουλτούρες και οι πόροι των ΜμΕ και των μεγαλύτερων οργανισμών ποικίλλουν, η σημασία της αποτελεσματικής συνεργασίας παραμένει και για τους δύο τύπους οργανισμών. Οργανισμοί όλων των μεγεθών μπορούν να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους και να βελτιώσουν την απόδοση της ομάδας

αντιμετωπίζοντας τα εμπόδια στην επικοινωνία, κατανέμοντας πόρους για εκπαίδευση και τεχνολογία και καλλιεργώντας μια κουλτούρα συνεργασίας.

Η διερεύνηση της δυναμικής της ομαδικής εργασίας εντός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜμΕ) αποκαλύπτει μια πολύπλοκη αλληλεπίδραση παραγόντων που διευκολύνουν και εμποδίζουν την αποτελεσματική συνεργασία. Αυτή η έρευνα δέσμευσε 11 ηγέτες ΜμΕ να κατανοήσουν τις προοπτικές τους σχετικά με την ομαδική εργασία εντός των οργανισμών τους. Η συντριπτική ανταπόκριση, με 10 στους 11 συμμετέχοντες να επιβεβαιώνουν την προώθηση της ομαδικής εργασίας, υπογραμμίζει την αντιληπτή σημασία της στο πλαίσιο των ΜμΕ. Ωστόσο, μια μοναχική φωνή που διαφωνεί τονίζει ότι η δυνατότητα εφαρμογής της ομαδικής εργασίας μπορεί να ποικίλλει, επηρεαζόμενη από παράγοντες όπως το μέγεθος και η ωριμότητα της επιχείρησης.

Η ομόφωνη συμφωνία για τον κρίσιμο ρόλο της ανάπτυξης της ομάδας και της συνεργασίας των μελών ως πυλώνες της επιχειρηματικής επιτυχίας θέτει το έδαφος για μια βαθύτερη εξερεύνηση του τι κάνει τις ομάδες να λειτουργούν. Η συζήτηση μεταξύ των συμμετεχόντων φώτισε μια σειρά από ατομικά χαρακτηριστικά που θεωρούνται απαραίτητα για τη συνεκτική ομαδική εργασία. Χαρακτηριστικά όπως η ικανότητα ομαδικής εργασίας, η κοινωνικότητα, η κατανόηση, η υπομονή και η αντικειμενικότητα προέκυψαν ως θεμελιώδεις. Επιπλέον, η ικανότητα αναγνώρισης και εκτίμησης των δυνατοτήτων των συναδέλφων μελών της ομάδας επισημάνθηκε ως καταλύτης για την ενίσχυση ενός υποστηρικτικού και συνεργιστικού περιβάλλοντος ομάδας.

Εξετάζοντας τα χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην αποτελεσματική ομαδική εργασία, η έρευνα έριξε επίσης φως σε ευρύτερα χαρακτηριστικά της ομάδας που μπορούν να διαμορφώσουν τη δυναμική της ομάδας. Παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία και το μορφωτικό υπόβαθρο των μελών της ομάδας προσδιορίστηκαν ότι έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τον τρόπο λειτουργίας και απόδοσης μιας ομάδας. Αυτές οι ιδέες υποδηλώνουν ότι η σύνθεση μιας ομάδας μπορεί να έχει διαφοροποιημένες επιπτώσεις στη συνοχή και την απόδοση της, υποδεικνύοντας τη σημασία της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης στη διαμόρφωση της ομάδας.

Πέρα από τα ατομικά και ομαδικά χαρακτηριστικά, η μελέτη τόνισε επίσης τη σημασία ορισμένων βασικών στοιχείων που συμβάλλουν στην επιτυχία μιας ομάδας. Η αποτελεσματική επικοινωνία εντός της ομάδας, η αίσθηση υγιούς ανταγωνισμού, η ικανότητα λήψης αποφάσεων έγκαιρα και η βαθιά κατανόηση του θέματος προσδιορίστηκαν ως κρίσιμοι παράγοντες. Αυτά τα στοιχεία όχι μόνο διευκολύνουν την ομαλή λειτουργία μιας ομάδας αλλά

και ενισχύουν την ικανότητά της να πλοηγείται στις προκλήσεις και να επιτυγχάνει συλλογικούς στόχους.

Η έρευνα διερεύννησε περαιτέρω τις στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι οργανισμοί για να βελτιώσουν τον συντονισμό και την απόδοση της ομάδας. Τονίστηκε η ανάγκη για σαφή όρια και κοινούς στόχους, καθώς και η σημασία της ελαχιστοποίησης των εσωτερικών εντάσεων. Τέτοιες εντάσεις, εάν αφεθούν ανεξέλεγκτες, μπορούν να εμποδίσουν την εξέλιξη μιας ομάδας και την ικανότητά της να επιτύχει κοινούς στόχους. Αυτή η πτυχή της μελέτης υπογραμμίζει τη σημασία της διευθυντικής εποπτείας και της δημιουργίας ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για ομαδική εργασία.

Όταν πρόκειται για την ένταξη νέων μελών σε υπάρχουσες ομάδες, οι συμμετέχοντες τόνισαν την αξία της διαδικασίας επιλογής. Η ικανότητα ενός υποψηφίου να επιδεικνύει προηγούμενες εμπειρίες συνεργασίας και ένα ιστορικό αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων κρίθηκε κρίσιμη. Αυτή η προσέγγιση όχι μόνο διασφαλίζει τη συμβατότητα των νέων μελών με την κουλτούρα της ομάδας, αλλά ευθυγραμμίζει επίσης τις δεξιότητες και τις εμπειρίες τους με τους στόχους της ομάδας.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, τόσο εντός όσο και εκτός του χώρου εργασίας, προσδιορίστηκαν ως ζωτικό συστατικό της συνοχής της ομάδας. Ένας σημαντικός αριθμός συμμετεχόντων υποστήριξε την ενθάρρυνση των αλληλεπιδράσεων πέρα από την επαγγελματική σφαίρα και την αποθάρρυνση των ανταγωνιστικών εντάσεων για την ενίσχυση της ενότητας της ομάδας. Η χρήση εργαλείων δικτύωσης προέκυψε ως πρακτικό μέσο για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας, επιτρέποντάς τους να συνδέονται και να συνεργάζονται αποτελεσματικά, ανεξάρτητα από τη φυσική τους τοποθεσία.

Η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία μιας ομάδας, με την πλειοψηφία των συμμετεχόντων να αναγνωρίζουν την κρίσιμη λειτουργία των εποπτών. Η ικανότητα ενός ηγέτη να συντονίζει, να οργανώνει, να καθοδηγεί και να συμβουλεύει την ομάδα είναι πρωταρχικής σημασίας. Αυτή η πτυχή της μελέτης υπογραμμίζει την ανάγκη για αποτελεσματική ηγεσία για την προώθηση ενός περιβάλλοντος όπου η ομαδική εργασία μπορεί να ευδοκιμήσει.

Η παροχή προγραμμάτων κατάρτισης με στόχο την ενίσχυση των δεξιοτήτων ομαδικής εργασίας και επαγγελματικής συμπεριφοράς αναφέρθηκε ως κοινή πρακτική μεταξύ των ΜμΕ που συμμετέχουν. Αυτά τα προγράμματα έχουν σχεδιαστεί για να εξοπλίσουν τα μέλη της ομάδας με τις απαραίτητες δεξιότητες και συμπεριφορές για να συνεισφέρουν αποτελεσματικά στις ομάδες τους, υπογραμμίζοντας τη σημασία της συνεχούς επαγγελματικής εξέλιξης.

Τέλος, η μελέτη αποκάλυψε μια άμεση συσχέτιση μεταξύ της απόδοσης της ομάδας και των οργανωτικών ανταμοιβών. Οι αποτελεσματικές ομάδες συχνά αναγνωρίζονταν με αυξήσεις μισθού, δώρα ή μπόνους, υπογραμμίζοντας την αξία που δίνεται στην ομαδική εργασία σε αυτούς τους οργανισμούς. Αυτή η πρακτική όχι μόνο παρακινεί τα μέλη της ομάδας αλλά ενισχύει επίσης τη σημασία της συλλογικής επιτυχίας.

Συμπερασματικά, ενώ η προώθηση της ομαδικής εργασίας είναι ευρέως διαδεδομένη μεταξύ των ΜμΕ, η εφαρμογή της δεν είναι χωρίς προκλήσεις. Η περίπτωση ενός επιχειρηματία, που ηγείται μιας μικρής και νεοσύστατης επιχείρησης με περιορισμένο προσωπικό, δείχνει τα σημεία που μπορεί να περιορίζουν τη σκοπιμότητα της ομαδικής εργασίας. Αυτή η εξαίρεση, που αποδίδεται στους διακριτούς ρόλους που ανατίθενται σε κάθε εργαζόμενο και στο περιορισμένο πεδίο συνεργασίας, υπογραμμίζει την ποικιλομορφία του τοπίου των ΜμΕ. Παρόλα αυτά, τα συνολικά ευρήματα επιβεβαιώνουν τον αναπόσπαστο ρόλο της ομαδικής εργασίας στην επίτευξη επιχειρηματικής επιτυχίας, υποδεικνύοντας τους μυριάδες παράγοντες στους οποίους πρέπει να περιηγηθούν οι οργανισμοί για να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες των ομάδων τους.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η διερεύνηση της οργανωτικής δομής και της σύνθεσης της ομάδας στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) αποκαλύπτει ένα τοπίο που χαρακτηρίζεται από ποικιλομορφία, εμπειρία και στρατηγική διάρθρωση. Τα ευρήματα της ανάλυσης υπογραμμίζουν ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων στελεχών διευθύνει επιχειρήσεις που λειτουργούν κατά μέσο όρο για 16 χρόνια. Αυτή η θητεία δεν μιλά μόνο για τη βιωσιμότητα και την ανθεκτικότητα αυτών των επιχειρήσεων αλλά και για το βάθος της γνώσης του κλάδου και της επιχειρηματικής οξυδέρκειας που διαθέτουν αυτοί οι ηγέτες. Αυτή η μακροζωία στον επιχειρηματικό κόσμο είναι ενδεικτική της ικανότητάς τους να πλοηγούνται μέσα από την πολυπλοκότητα της δυναμικής της αγοράς, τις οικονομικές διακυμάνσεις και τις εξελισσόμενες ανάγκες της πελατείας τους.

Αξιοσημείωτη πτυχή αυτών των επιχειρήσεων είναι η τομεακή τους πολυμορφία, με σημαντική παρουσία στον κλάδο του εμπορίου τροφίμων. Αυτός ο τομέας, γνωστός για την υψηλή καταναλωτική ζήτηση και το ανταγωνιστικό τοπίο του, απαιτεί έμπειρη διαχείριση και καινοτόμες στρατηγικές για να ευδοκιμήσει. Η επέκταση των ερωτηθέντων επιχειρήσεων σε διάφορους άλλους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, των αρχιτεκτονικών υπηρεσιών, της καθαριότητας και των ξένων γλωσσών, αναδεικνύει περαιτέρω την πολύπλευρη φύση του τοπίου των ΜμΕ. Αυτή η τομεακή ποικιλία όχι μόνο αντικατοπτρίζει την προσαρμοστικότητα και το επιχειρηματικό πνεύμα αυτών των επιχειρήσεων, αλλά υπογραμμίζει επίσης το ευρύ φάσμα ευκαιριών και προκλήσεων που αντιμετωπίζουν.

Η μελέτη αποκαλύπτει ότι αυτές οι επιχειρήσεις έχουν συνήθως ένα δομημένο οργανωτικό πλαίσιο, με μέσο αριθμό εργαζομένων 27, που κυμαίνεται από τουλάχιστον δύο έως το πολύ 97. Αυτή η διακύμανση στον αριθμό των εργαζομένων δείχνει το φάσμα των μεγεθών των ΜμΕ, από μικρομεσαίες το καθένα με τις μοναδικές λειτουργικές και διαχειριστικές του ανάγκες. Η παρουσία επίσημων τμημάτων όπως η διοίκηση, η λογιστική και η παραγωγή μέσα σε αυτούς τους οργανισμούς δείχνει ένα επίπεδο οργανωτικής ωριμότητας και μια συστηματική προσέγγιση των επιχειρηματικών λειτουργιών. Αυτή η διάρθρωση είναι ζωτικής σημασίας για την οριοθέτηση ρόλων, τον εξορθολογισμό των διαδικασιών και τη διασφάλιση της αποτελεσματικής κατανομής των πόρων.

Κεντρικό στοιχείο για τη λειτουργική αποτελεσματικότητα αυτών των επιχειρήσεων είναι το εκπαιδευτικό υπόβαθρο του εργατικού δυναμικού τους, που χαρακτηρίζεται κυρίως από την τριτοβάθμια εκπαίδευση. Αυτό το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης μεταξύ των εργαζομένων υποδηλώνει ένα εξειδικευμένο και καταρτισμένο εργατικό δυναμικό ικανό να

συμβάλει στην καινοτομία, τον στρατηγικό σχεδιασμό και τη συνολική ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Η έμφαση σε ένα καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό ευθυγραμμίζεται με την αυξανόμενη πολυπλοκότητα των επιχειρηματικών λειτουργιών και την ανάγκη για εξειδικευμένες δεξιότητες σε διάφορες επιχειρηματικές λειτουργίες.

Επιπλέον, η ανάλυση ρίχνει φως στον κρίσιμο ρόλο της ομαδικής εργασίας σε αυτούς τους οργανισμούς, με τα περισσότερα στελέχη να αναφέρουν τη χρήση μόνιμων ομάδων. Αυτή η έμφαση στην ομαδική εργασία υπογραμμίζει την αναγνώριση της συλλογικής προσπάθειας ως βασικού μοχλού της επιχειρηματικής επιτυχίας. Η ομαδική εργασία διευκολύνει μια συνεργιστική προσέγγιση για την επίλυση προβλημάτων, την καινοτομία και την εκτέλεση εργασιών, επιτρέποντας τη συγκέντρωση διαφορετικών δεξιοτήτων, εμπειριών και προοπτικών. Ο σχηματισμός μόνιμων ομάδων υποδηλώνει μια μακροπρόθεσμη δέσμευση για την προώθηση μιας κουλτούρας συνεργασίας, την ενίσχυση της σταθερότητας της ομάδας και την οικοδόμηση ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων εντός του εργατικού δυναμικού.

Η σημασία της ομαδικής εργασίας ενισχύεται περαιτέρω από το ποικίλο φάσμα τομέων στους οποίους δραστηριοποιούνται αυτές οι επιχειρήσεις. Σε κλάδους όπως το εμπόριο τροφίμων, οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και οι αρχιτεκτονικές υπηρεσίες, η συνεργασία μεταξύ διαφόρων ειδικών —από προγραμματιστές προϊόντων, οικονομικούς αναλυτές έως αρχιτέκτονες— είναι απαραίτητη για την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων που ανταποκρίνονται ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες της αγοράς. Η αλληλεπίδραση μεταξύ διαφορετικών τομεακών δεσμεύσεων και ομαδικής εργασίας υπογραμμίζει την περίπλοκη ισορροπία που πρέπει να διατηρήσουν οι επιχειρήσεις μεταξύ της εξειδικευμένης τεχνογνωσίας και της συλλογικής ολοκλήρωσης.

Αυτή η περίπλοκη ταπετσαρία οργανωτικής δομής, τομεακής ποικιλομορφίας και ομαδικής εργασίας απεικονίζει τις ΜμΕ ως δυναμικές οντότητες που είναι δομημένες αλλά προσαρμόσιμες, εξειδικευμένες αλλά συνεργατικές. Η λειτουργική μακροζωία αυτών των επιχειρήσεων υποδηλώνει μια θεμελιώδη σταθερότητα, πάνω στην οποία χτίζονται επίπεδα διαφορετικότητας, εξειδίκευσης και συνεργασίας. Αυτά τα στοιχεία συμβάλλουν συλλογικά στην ανθεκτικότητα, την ανταγωνιστικότητα και το αναπτυξιακό δυναμικό των ΜμΕ.

Κατά την πλοήγηση στις προκλήσεις και την αξιοποίηση των ευκαιριών που παρουσιάζονται από τους αντίστοιχους τομείς τους, αυτές οι επιχειρήσεις βασίζονται σε έναν συνδυασμό έμπειρης ηγεσίας, στρατηγικής δόμησης και ειδικευμένου, συνεργατικού εργατικού δυναμικού. Η έμφαση στην ομαδική εργασία, που υποστηρίζεται από ένα δομημένο οργανωτικό πλαίσιο και ένα εργατικό δυναμικό υψηλής εκπαίδευσης, χρησιμεύει ως ακρογωνιαίος λίθος για αυτές τις επιχειρήσεις, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να

προσαρμοστούν στις αλλαγές της αγοράς, να καινοτομήσουν και να ευδοκιμήσουν σε ένα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό τοπίο.

Συμπερασματικά, η οργανωτική δομή και η σύνθεση της ομάδας εντός των ΜμΕ, όπως αποκαλύπτεται από την έρευνα, προσφέρουν πολύτιμες γνώσεις για τους μηχανισμούς που στηρίζουν τις λειτουργίες και τους στρατηγικούς προσανατολισμούς τους. Η διαφορετικότητα, η δομημένη οργάνωση και η ομαδική εργασία αναδεικνύονται ως μια ισχυρή φόρμουλα για τη διατήρηση της επιχειρηματικής ανάπτυξης και επιτυχίας. Αυτή η ολιστική άποψη των ΜμΕ υπογραμμίζει την πολύπλευρη φύση της λειτουργικής τους δυναμικής, όπου η δομή και η ευελιξία, η ποικιλομορφία και η εξειδίκευση, η ατομική τεχνογνωσία και η ομαδική εργασία συγκλίνουν για να οδηγήσουν την επιχειρηματική επιτυχία.

Η ανάπτυξη της ομάδας και η καλλιέργεια βασικών δεξιοτήτων στο εργατικό δυναμικό αποτελούν βασικά στοιχεία για τη λειτουργική επιτυχία και τη στρατηγική ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η ομόφωνη αναγνώριση του ζωτικού ρόλου που διαδραματίζει η ανάπτυξη της ομάδας στην επιχειρηματική επιτυχία υπογραμμίζει την κοινή κατανόηση μεταξύ των ηγετών των ΜμΕ για την εγγενή της αξία. Αυτή η συλλογική αναγνώριση λέει πολλά για την έμφαση που δίνεται στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας συνεργασίας και συνεχούς βελτίωσης μέσα σε αυτούς τους οργανισμούς.

Η ανάπτυξη της ομάδας είναι κάτι περισσότερο από μια στρατηγική πρωτοβουλία. Είναι μια θεμελιώδης διαδικασία που συνυφάνεται με τον ίδιο τον ιστό της οργανωσιακής κουλτούρας, επηρεάζοντας τη συνεργασία, την απόδοση και την καινοτομία. Με την προώθηση ενός περιβάλλοντος όπου οι ομάδες αναπτύσσονται συνεχώς, οι ΜμΕ μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητά τους να προσαρμόζονται στις αλλαγές της αγοράς, να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις με καινοτόμο τρόπο και να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες πιο αποτελεσματικά. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει όχι μόνο την ενίσχυση των τεχνικών δεξιοτήτων και γνώσεων, αλλά και την καλλιέργεια διαπροσωπικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων που διευκολύνουν την αποτελεσματική ομαδική εργασία.

Η σύνδεση μεταξύ της ανάπτυξης της ομάδας και της βελτιωμένης συνεργασίας και της απόδοσης είναι εμφανής στον τρόπο με τον οποίο οι ομάδες μπορούν να αξιοποιήσουν συλλογικές δεξιότητες και γνώσεις προς κοινούς στόχους. Μέσω δομημένων πρωτοβουλιών ανάπτυξης ομάδας, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να μοιράζονται ιδέες, να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλον και να χτίζουν ο ένας τις δυνάμεις του άλλου, δημιουργώντας έτσι ένα περιβάλλον αμοιβαίου σεβασμού και υποστήριξης. Αυτό το ήθος συνεργασίας όχι μόνο ενισχύει την ποιότητα της εργασίας αλλά συμβάλλει επίσης σε μια πιο δυναμική και καινοτόμο οργανωτική κουλτούρα.

Επιπλέον, η ανάπτυξη της ομάδας διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην αποτελεσματικότητα του χρόνου και στην ενίσχυση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Με τον εξορθολογισμό της επικοινωνίας και την ενίσχυση της συνεργασίας, οι ομάδες μπορούν να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά, μειώνοντας την επανάληψη των προσπαθειών και ελαχιστοποιώντας τις παρεξηγήσεις που μπορεί να οδηγήσουν σε καθυστερήσεις. Επιπλέον, ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, που καλλιεργείται μέσω της ομαδικής ανάπτυξης, μπορεί να τονώσει σημαντικά το ηθικό των εργαζομένων και την ικανοποίηση από την εργασία, οδηγώντας σε υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και διατήρησης των εργαζομένων.

Ο αντίκτυπος της ανάπτυξης της ομάδας εκτείνεται πέρα από τα άμεσα λειτουργικά οφέλη, συμβάλλοντας σημαντικά στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων. Καθώς οι ομάδες εξελίσσονται και ωριμάζουν, το ίδιο συμβαίνει και με τα άτομα μέσα σε αυτές, βελτιώνοντας την αυτοεκτίμηση, την αυτοπεποίθηση και τις επαγγελματικές τους ικανότητες. Αυτή η προσωπική ανάπτυξη όχι μόνο ωφελεί τα άτομα αλλά και εμπλουτίζει τον οργανισμό, καθώς οι εργαζόμενοι γίνονται πιο ικανοί, παρακινημένοι και αφοσιωμένοι στους ρόλους τους και στη συλλογική επιτυχία της ομάδας.

Οι βασικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για τη δημιουργία επιτυχημένων ομάδων—ομαδικό πνεύμα, κοινωνικότητα, κατανόηση, υπομονή, αντικειμενικότητα και αναγνώριση των δυνατοτήτων των συναδέλφων—περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων που είναι κρίσιμες για αποτελεσματική ομαδική εργασία. Αυτές οι δεξιότητες υπογραμμίζουν τη σημασία όχι μόνο της τεχνικής εξειδίκευσης αλλά και της συναισθηματικής νοημοσύνης, των επικοινωνιακών ικανοτήτων και της συλλογικής νοοτροπίας. Για να ευδοκιμήσει μια ομάδα, κάθε μέλος πρέπει να έχει κίνητρα για να αναπτυχθεί τόσο προσωπικά όσο και ως μέρος της συλλογικότητας, επιδεικνύοντας αφοσίωση και ανθεκτικότητα απέναντι στις προκλήσεις.

Οι απαντήσεις σε συγκεκριμένες ερωτήσεις έρευνας φωτίζουν περαιτέρω την πολύπλευρη φύση της ανάπτυξης της ομάδας και τις βασικές δεξιότητες που απαιτούνται για επιτυχημένη ομαδική εργασία. Η έμφαση στον συντονισμό, το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και η συμβολή της ανάπτυξης της ομάδας στη βελτίωση των υπηρεσιών και την επίτευξη των στόχων υπογραμμίζουν την άμεση συσχέτιση μεταξύ αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας και οργανωτικής επιτυχίας. Η αναγνώριση της υπομονής, της ικανότητας εκτίμησης των δυνατοτήτων των συναδέλφων και της αντικειμενικότητας ως κρίσιμα χαρακτηριστικά για τα μέλη της ομάδας υπογραμμίζει περαιτέρω την ολιστική προσέγγιση που απαιτείται για την ανάπτυξη της ομάδας.

Στο δυναμικό και συχνά προκλητικό τοπίο των ΜμΕ, όπου οι πόροι μπορεί να είναι περιορισμένοι και η πίεση για καινοτομία και προσαρμογή είναι υψηλή, ο ρόλος της ομαδικής

εργασίας γίνεται ακόμη πιο κρίσιμος. Η ανάπτυξη των ομάδων και η καλλιέργεια βασικών δεξιοτήτων μέσα σε αυτές τις ομάδες γίνονται στρατηγικές επιταγές που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την τροχιά της επιχειρηματικής ανάπτυξης. Επενδύοντας στην ανάπτυξη ομάδων, οι ΜμΕ όχι μόνο ενισχύουν τη λειτουργική τους αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών τους, αλλά χτίζουν επίσης ισχυρά θεμέλια για διαρκή καινοτομία, ανταγωνιστικότητα και ανθεκτικότητα της αγοράς.

Η διαδικασία ανάπτυξης της ομάδας και η έμφαση στις βασικές δεξιότητες αντικατοπτρίζουν μια ευρύτερη αναγνώριση του ανθρώπινου στοιχείου στην επιχειρηματική επιτυχία. Αναγνωρίζει ότι πέρα από τις στρατηγικές, τις τεχνολογίες και τις διαδικασίες, είναι οι άνθρωποι και η ικανότητά τους να συνεργάζονται αποτελεσματικά που οδηγούν τελικά τα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Αυτή η ανθρωποκεντρική προσέγγιση της επιχειρηματικής στρατηγικής, που στηρίζεται στη δέσμευση για την ανάπτυξη της ομάδας και τη βελτίωση των δεξιοτήτων, είναι αυτό που επιτρέπει στις ΜμΕ να περιηγηθούν στην πολυπλοκότητα των αντίστοιχων βιομηχανιών τους και να δημιουργήσουν μια θέση για τον εαυτό τους στο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό τοπίο.

Συμπερασματικά, η ανάπτυξη της ομάδας και η καλλιέργεια βασικών δεξιοτήτων στις ΜμΕ δεν είναι απλώς λειτουργικές τακτικές, αλλά είναι θεμελιώδεις για το ήθος αυτών των επιχειρήσεων. Αντιπροσωπεύουν μια δέσμευση για συνεχή βελτίωση, καινοτομία και μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση στις επιχειρήσεις. Με την προώθηση ενός περιβάλλοντος όπου η ομαδική εργασία εκτιμάται και καλλιεργείται, όπου οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναπτυχθούν και να αναπτυχθούν, οι ΜμΕ μπορούν να ενισχύσουν την ευελιξία, την ικανότητα καινοτομίας και την ανταγωνιστικότητά τους, διασφαλίζοντας τη μακροπρόθεσμη επιτυχία και τη βιωσιμότητά τους σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο τοπίο της αγοράς.

Στο περίπλοκο τοπίο των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜμΕ), τα χαρακτηριστικά των ομάδων, η ποιότητα της επικοινωνίας και η φύση της ηγεσίας αποτελούν συλλογικά μια τριάδα που επηρεάζει σημαντικά την απόδοση και την κουλτούρα του οργανισμού. Τα ευρήματα της έρευνας τονίζουν τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους τα χαρακτηριστικά της ομάδας όπως το φύλο, η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο διαμορφώνουν τη δυναμική και την αποτελεσματικότητα της ομαδικής εργασίας. Αυτά τα στοιχεία, σε συνδυασμό με παράγοντες όπως η ποιότητα επικοινωνίας, το ανταγωνιστικό πνεύμα, η ταχύτητα λήψης αποφάσεων και η εξειδίκευση στο θέμα, υπογραμμίζουν τις πολύπλευρες πτυχές που συμβάλλουν στη λειτουργικότητα και την επιτυχία μιας ομάδας.

Η ποικιλομορφία στη σύνθεση της ομάδας, συμπεριλαμβανομένων των παραλλαγών στο φύλο, την ηλικία και το μορφωτικό υπόβαθρο, φέρνει στο τραπέζι μια πλούσια γκάμα

προοπτικών και εμπειριών. Αυτή η ποικιλομορφία μπορεί να ενισχύσει τη δημιουργικότητα, να προωθήσει την καινοτομία και να προσφέρει ένα ευρύτερο φάσμα λύσεων στις προκλήσεις. Ωστόσο, απαιτεί επίσης εξειδικευμένη διαχείριση για την εναρμόνιση αυτών των διαφορετικών στοιχείων σε μια συνεκτική και αποτελεσματική μονάδα. Ο ρόλος της εξαιρετικής επικοινωνίας σε αυτό το πλαίσιο δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί. Η σαφής, ανοιχτή και αποτελεσματική επικοινωνία χρησιμεύει ως η ψυχή του συντονισμού της ομάδας, διασφαλίζοντας ότι οι ιδέες ανταλλάσσονται ελεύθερα, οι συγκρούσεις επιλύονται εποικοδομητικά και η συνεργασία βελτιστοποιείται.

Η έρευνα υπογραμμίζει περαιτέρω τη σημασία ενός ανταγωνιστικού αλλά ευγενούς πνεύματος μέσα στις ομάδες. Αυτό το είδος ανταγωνισμού μπορεί να οδηγήσει στην αριστεία και να ωθήσει τα μέλη της ομάδας να ξεπεράσουν τα προηγούμενα επιτεύγματά τους, αλλά πρέπει να αντιμετωπιστεί προσεκτικά για να διασφαλιστεί ότι θα παραμείνει υγιής και δεν θα μετατραπεί σε αντιπαραγωγική αντιπαλότητα. Ομοίως, η ικανότητα λήψης γρήγορων αποφάσεων και η βαθιά κατανόηση του θέματος αναγνωρίζονται ως κρίσιμα χαρακτηριστικά που ενισχύουν την απόδοση της ομάδας. Αυτά τα χαρακτηριστικά επιτρέπουν στις ομάδες να ανταποκρίνονται γρήγορα σε προκλήσεις και ευκαιρίες, βασισμένες σε μια γερή βάση γνώσης και τεχνογνωσίας.

Σε αυτή τη σύνθετη αλληλεπίδραση χαρακτηριστικών και δυναμικής της ομάδας, ο ρόλος της ηγεσίας αναδεικνύεται ως καθοριστικός. Οι ηγέτες δεν είναι απλώς διοικητικά πρόσωπα. Είναι οι ενορχηστρωτές της ομαδικής εργασίας, οι αρχιτέκτονες της οργανωσιακής κουλτούρας και οι καταλύτες για κίνητρα και αλλαγή. Τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία της ηγεσίας στον συντονισμό, την οργάνωση, την καθοδήγηση και την παροχή συμβουλών στις ομάδες. Με την κατανομή των ευθυνών, τη διατήρηση της ενότητας και την αντιμετώπιση τυχόν ζητημάτων που προκύπτουν, οι ηγέτες διασφαλίζουν ότι οι συλλογικές προσπάθειες της ομάδας κατευθύνονται προς τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.

Η ηγεσία στις ΜμΕ εκτείνεται πέρα από τους παραδοσιακούς ρόλους διαχείρισης, ενσωματώνοντας τις ιδιότητες της καθοδήγησης, της καθοδήγησης και της υποστήριξης. Η ικανότητα του ηγέτη να διατηρεί την ομάδα συγκεντρωμένη και συνεκτική, ειδικά ενόψει των προκλήσεων, παίζει καθοριστικό ρόλο στη διατήρηση του ηθικού και της παραγωγικότητας της ομάδας. Επιπλέον, οι ηγέτες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην καλλιέργεια ενός υποστηρικτικού και θετικού επαγγελματικού κλίματος, το οποίο επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση, τη διατήρηση των εργαζομένων και τη γενική οργανωτική υγεία.

Τα ευρήματα της έρευνας ρίχνουν επίσης φως στον καθοριστικό ρόλο των σύγχρονων εργαλείων επικοινωνίας και των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης στη διευκόλυνση των

ομαδικών αλληλεπιδράσεων, τόσο εντός όσο και εκτός του χώρου εργασίας. Η χρήση αυτών των εργαλείων επιτρέπει τη συνεχή και άνετη επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας, επιτρέποντας την απρόσκοπτη ανταλλαγή ιδεών, ενημερώσεων και σχολίων. Αυτή η ψηφιακή συνδεσιμότητα έχει γίνει ιδιαίτερα σημαντική στο σύγχρονο επιχειρηματικό τοπίο, όπου η απομακρυσμένη εργασία και οι γεωγραφικά διασκορπισμένες ομάδες είναι ολοένα και πιο κοινές.

Εκτός από τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας, οι άτυπες αλληλεπιδράσεις και οι κοινωνικές δεσμεύσεις εκτός του χώρου εργασίας τονίζονται ως ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της συνοχής της ομάδας και την οικοδόμηση ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων. Δραστηριότητες όπως ομαδικές εξορμήσεις και κοινές κοινωνικές εμπειρίες συμβάλλουν στην αίσθηση συναδελφικότητας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης, τα οποία είναι θεμελιώδη για αποτελεσματική ομαδική εργασία. Η ολοκληρωμένη προσέγγιση για την ανάπτυξη της ομάδας, με έμφαση στις βασικές δεξιότητες, την αποτελεσματική επικοινωνία και την ισχυρή ηγεσία, αντικατοπτρίζει τη βαθιά κατανόηση των πολυπλοκοτήτων που εμπλέκονται στη διαχείριση ομάδων σε ΜμΕ. Αναγνωρίζει ότι η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας δεν καθορίζεται αποκλειστικά από τις τεχνικές δεξιότητες ή τις ατομικές ικανότητες των μελών της, αλλά και από την ποιότητα των αλληλεπιδράσεών τους, την ευθυγράμμιση των προσπαθειών τους και την καθοδήγηση που λαμβάνουν από τους ηγέτες τους.

Συμπερασματικά, η διερεύνηση των χαρακτηριστικών της ομάδας, της επικοινωνίας και της ηγεσίας στις ΜμΕ παρέχει πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τους παράγοντες που οδηγούν την επιτυχία της ομάδας. Υπογραμμίζει την ανάγκη για μια ολιστική προσέγγιση στη διαχείριση της ομάδας, που θα λαμβάνει υπόψη τα διαφορετικά στοιχεία που επηρεάζουν τη δυναμική της ομάδας και τον κρίσιμο ρόλο της ηγεσίας στην αξιοποίηση αυτών των στοιχείων για οργανωτικό όφελος. Με την προώθηση ενός περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από διαφορετικές αλλά συνεκτικές ομάδες, ανοιχτή και αποτελεσματική επικοινωνία και εμπνευσμένη ηγεσία, οι ΜμΕ μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητα για καινοτομία, προσαρμοστικότητα και βιώσιμη ανάπτυξη στο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η υιοθέτηση μιας ολιστικής προσέγγισης στη διαχείριση της ομάδας εντός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜμΕ) απαιτεί μια ολοκληρωμένη κατανόηση της πολύπλευρης φύσης των ομάδων και των διαφόρων παραγόντων που επηρεάζουν τη δυναμική και την απόδοσή τους. Αυτή η προσέγγιση υπερβαίνει τις παραδοσιακές πρακτικές διαχείρισης ενσωματώνοντας πτυχές της οργανωσιακής συμπεριφοράς, της ψυχολογίας και της στρατηγικής διαχείρισης για να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που καλλιεργεί τη συνοχή της ομάδας, τη συνεργασία και τα συλλογικά επιτεύγματα.

Στον πυρήνα μιας ολιστικής προσέγγισης βρίσκεται η εις βάθος κατανόηση της δυναμικής της ομάδας, η οποία περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση μεμονωμένων προσωπικοτήτων, ρόλων και διαπροσωπικών σχέσεων μέσα στην ομάδα. Η αναγνώριση των μοναδικών συνεισφορών κάθε μέλους της ομάδας και του τρόπου με τον οποίο αυτές οι συνεισφορές αλληλεπιδρούν για να επηρεάσουν τη συνολική λειτουργία της ομάδας είναι απαραίτητη. Αυτό απαιτεί έντονη επίγνωση του διαφορετικού υπόβαθρου, των δεξιοτήτων και των κινήτρων των μελών της ομάδας και πώς αυτά τα στοιχεία μπορούν να εναρμονιστούν για την επίτευξη των στόχων της ομάδας.

Η δημιουργία μιας κουλτούρας που δίνει προτεραιότητα στη συνεργασία έναντι του ανταγωνισμού είναι ζωτικής σημασίας σε μια ολιστική στρατηγική διαχείρισης ομάδας. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός κοινού οράματος και αξιών που έχουν απήχηση σε όλα τα μέλη της ομάδας, ενθαρρύνοντας την αίσθηση ιδιοκτησίας και δέσμευσης προς τους στόχους της ομάδας. Μια τέτοια κουλτούρα υποστηρίζει την ανοιχτή επικοινωνία, όπου τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι έχουν αξία και έχουν τη δύναμη να εκφράσουν τις ιδέες και τις ανησυχίες τους χωρίς φόβο κρίσης ή αντεκδίκησης.

Η ηγεσία σε αυτό το πλαίσιο δίνει σημαντική έμφαση στη συναισθηματική νοημοσύνη, συμπεριλαμβανομένης της ενσυναίσθησης, της αυτογνωσίας και της ικανότητας διαχείρισης των συναισθημάτων του ατόμου και των συναισθημάτων των άλλων. Οι ηγέτες που επιδεικνύουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να πλοηγηθούν αποτελεσματικά στις πολυπλοκότητες της δυναμικής της ομάδας, δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου τα μέλη της ομάδας αισθάνονται κατανοητά, σεβαστά και παρακινημένα. Αυτή η πτυχή της ηγεσίας είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αντιμετώπιση και την επίλυση συγκρούσεων, τη διαχείριση του άγχους και τη διατήρηση του ηθικού της ομάδας σε περιόδους προκλήσεων.

Μια ολιστική προσέγγιση συνεπάγεται επίσης μια σκόπιμη προσπάθεια για την αγκαλιά της διαφορετικότητας και την προώθηση της ένταξης στην ομάδα. Αυτό υπερβαίνει την απλή

αναγνώριση των διαφορών για την ενεργή αξιοποίηση των διαφορετικών προοπτικών, εμπειριών και δεξιοτήτων που κάθε μέλος της ομάδας φέρνει στο τραπέζι. Με αυτόν τον τρόπο, οι ομάδες μπορούν να ενισχύσουν τη δημιουργικότητά τους, να βελτιώσουν τις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων και να προωθήσουν την καινοτομία, οδηγώντας σε πιο ισχυρές και προσαρμόσιμες λύσεις.

Η δέσμευση για συνεχή μάθηση και ανάπτυξη είναι ένας άλλος πυλώνας της ολιστικής διαχείρισης της ομάδας. Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο την ενίσχυση των τεχνικών δεξιοτήτων αλλά και την ανάπτυξη soft skills όπως η επικοινωνία, η ηγεσία και η ομαδική εργασία. Η παροχή ευκαιριών στα μέλη της ομάδας να αναπτυχθούν τόσο προσωπικά όσο και επαγγελματικά συμβάλλει σε μια πιο δυναμική, εξειδικευμένη και ευέλικτη ομάδα ικανή να προσαρμοστεί στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο.

Ενώ η συνεργασία είναι το κλειδί, το ίδιο ισχύει και για την ενίσχυση της αίσθησης αυτονομίας και υπευθυνότητας μεταξύ των μελών της ομάδας. Η ενδυνάμωση των ατόμων να αναλάβουν την ευθύνη των καθηκόντων και των αποφάσεών τους ενθαρρύνει την πρωτοβουλία και την καινοτομία, ενώ παράλληλα προάγει τη λογοδοσία για τα αποτελέσματα. Αυτή η ισορροπία μεταξύ συλλογικής προσπάθειας και ατομικής ευθύνης είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση ότι τα μέλη της ομάδας είναι αφοσιωμένα, παρακινημένα και αφοσιωμένα στην επιτυχία της ομάδας.

Στη σημερινή ψηφιακή εποχή, η αξιοποίηση της τεχνολογίας και των εργαλείων για τη διευκόλυνση της ομαδικής συνεργασίας και διαχείρισης είναι απαραίτητη. Από το λογισμικό διαχείρισης έργων έως τις πλατφόρμες επικοινωνίας, η τεχνολογία μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της ομαδικής συνεργασίας, επιτρέποντας τον απρόσκοπτο συντονισμό, την επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο και την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων.

Τέλος, μια ολιστική προσέγγιση στη διαχείριση της ομάδας αναγνωρίζει τη σημασία της οικοδόμησης ανθεκτικότητας και προσαρμοστικότητας εντός της ομάδας. Σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι ομάδες που μπορούν να προσαρμοστούν γρήγορα στις αλλαγές, να ξεπεράσουν τις προκλήσεις και να μάθουν από τις αποτυχίες είναι πιο πιθανό να επιτύχουν. Αυτό απαιτεί όχι μόνο ευελιξία στις διαδικασίες και τις στρατηγικές αλλά και ένα υποστηρικτικό περιβάλλον όπου ενθαρρύνονται οι πειραματισμοί, η καινοτομία και η μάθηση από τα λάθη.

Συμπερασματικά, η υιοθέτηση μιας ολιστικής προσέγγισης στη διαχείριση της ομάδας στις ΜμΕ περιλαμβάνει μια ολοκληρωμένη στρατηγική που περιλαμβάνει την κατανόηση της δυναμικής της ομάδας, την προώθηση της συνεργασίας, την έμφαση στη συναισθηματική

νοημοσύνη, την ενσωμάτωση της διαφορετικότητας, την προώθηση της συνεχούς μάθησης, την ενθάρρυνση της αυτονομίας, την αξιοποίηση της τεχνολογίας και την οικοδόμηση ανθεκτικότητας. Εστιάζοντας σε αυτές τις βασικές πτυχές, οι ΜμΕ μπορούν να δημιουργήσουν ομάδες υψηλών επιδόσεων που δεν είναι μόνο αποτελεσματικές στην επίτευξη των άμεσων στόχων τους αλλά και προσαρμόσιμες, καινοτόμες και ανθεκτικές ενόψει των μελλοντικών προκλήσεων. Αυτή η ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαχείριση της ομάδας είναι απαραίτητη για τις ΜμΕ που στοχεύουν να ευδοκιμήσουν στο ανταγωνιστικό και δυναμικό επιχειρηματικό τοπίο.

Στο περίπλοκο οικοσύστημα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, η έμφαση στην επικοινωνία και τη συνοχή εντός των ομάδων αναδεικνύεται σε κρίσιμο πυλώνα για την προώθηση ενός συνεργατικού και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτή η εστίαση υπερβαίνει την απλή ανταλλαγή πληροφοριών, εμβαθύνοντας στη δημιουργία ενός βαθιά διασυνδεδεμένου ομαδικού ιστού όπου η αμοιβαία κατανόηση, η εμπιστοσύνη και ο κοινός σκοπός είναι υψίστης σημασίας. Η αποτελεσματική επικοινωνία και η συνοχή της ομάδας δεν είναι μόνο εργαλεία διευκόλυνσης, αλλά το ίδιο το θεμέλιο πάνω στο οποίο χτίζονται και διατηρούνται επιτυχημένες ομάδες.

Στο επίκεντρο της έμφασης στην επικοινωνία βρίσκεται η δέσμευση για την καλλιέργεια μιας ανοιχτής, διαφανούς και χωρίς αποκλεισμούς κουλτούρας επικοινωνίας. Τα ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας ενθαρρύνουν την ελεύθερη ροή ιδεών, σχολίων και ανησυχιών, διασφαλίζοντας ότι κάθε μέλος της ομάδας αισθάνεται ότι ακούγεται και εκτιμάται. Αυτό το περιβάλλον καλλιεργεί την αίσθηση του ανήκειν και της ασφάλειας μεταξύ των μελών της ομάδας, επιτρέποντάς τους να εκφράζουν τις σκέψεις και τις απόψεις τους χωρίς φόβο τιμωρίας ή κρίσης. Οι ηγέτες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη μοντελοποίηση αυτής της συμπεριφοράς, ακούγοντας ενεργά, δείχνοντας ενσυναίσθηση και όντας διαφανείς σχετικά με τις αποφάσεις και τις διαδικασίες.

Η εμπιστοσύνη είναι ο ακρογωνιαίος λίθος των συνεκτικών ομάδων και η συνεπής, αξιόπιστη επικοινωνία είναι το κλειδί για την οικοδόμηση και τη διατήρηση αυτής της εμπιστοσύνης. Οι τακτικές συναντήσεις ομάδας, τα one-on-one check-in και τα ανοιχτά φόρουμ για συζήτηση βοηθούν στην καθιέρωση ενός ρυθμού προβλέψιμων και αξιόπιστων αλληλεπιδράσεων. Αυτή η συνέπεια όχι μόνο βοηθά στην ευθυγράμμιση των μελών της ομάδας με τους οργανωτικούς στόχους και τις ενημερώσεις, αλλά και στην έγκαιρη αναγνώριση και αντιμετώπιση τυχόν ζητημάτων ή ανησυχιών. Η εμπιστοσύνη που βασίζεται στη συνεπή επικοινωνία επιτρέπει στις ομάδες να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις πιο αποτελεσματικά και να συνεργάζονται πιο απρόσκοπτα.

Μια συνεκτική ομάδα είναι αυτή που μοιράζεται έναν κοινό σκοπό και ευθυγραμμίζεται με στόχους και στόχους. Η σαφής και αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι όλα τα μέλη της ομάδας βρίσκονται στην ίδια σελίδα όσον αφορά τους ρόλους, τις ευθύνες και τους συλλογικούς στόχους της ομάδας. Αυτή η ευθυγράμμιση διευκολύνεται μέσω συνεδριών στρατηγικού σχεδιασμού, συναντήσεων καθορισμού στόχων και τακτικών ενημερώσεων προόδου, όπου τα μέλη της ομάδας μπορούν να συνεισφέρουν τις γνώσεις και τα σχόλιά τους. Ένας κοινός σκοπός όχι μόνο παρακινεί τα μέλη της ομάδας, αλλά και ενισχύει τη δέσμευσή τους για την επιτυχία της ομάδας.

Η έμφαση στην επικοινωνία και τη συνοχή εντός των ομάδων περιλαμβάνει επίσης την προώθηση μιας συνεργατικής κουλτούρας επίλυσης προβλημάτων. Όταν προκύπτουν προκλήσεις, μια ομάδα που επικοινωνεί αποτελεσματικά μπορεί να συγκεντρώσει τις συλλογικές γνώσεις, τις δεξιότητες και τους πόρους της για να βρει καινοτόμες λύσεις. Οι συνεδρίες καταιγισμού ιδεών, τα συνεργατικά εργαστήρια και οι ομαδικές συναντήσεις γίνονται πλατφόρμες δημιουργικής σκέψης και συλλογικής λήψης αποφάσεων, αξιοποιώντας τις διαφορετικές προοπτικές και την τεχνογνωσία εντός της ομάδας.

Πέρα από την ανταλλαγή πληροφοριών που σχετίζονται με την εργασία, η έμφαση στην επικοινωνία περιλαμβάνει επίσης την καλλιέργεια συναισθηματικής σύνδεσης μεταξύ των μελών της ομάδας. Ο εορτασμός των επιτυχιών, η αναγνώριση των ατομικών και ομαδικών επιτευγμάτων και η αμοιβαία υποστήριξη σε δύσκολες στιγμές συμβάλλουν στην οικοδόμηση ενός ισχυρού συναισθηματικού δεσμού μέσα στην ομάδα. Αυτή η συναισθηματική συνδεσιμότητα ενισχύει τη συνοχή της ομάδας, καθιστώντας την ομάδα πιο ανθεκτική και προσαρμοστική στις αλλαγές και τις προκλήσεις.

Στην ψηφιακή εποχή, η αξιοποίηση της τεχνολογίας για την ενίσχυση της επικοινωνίας και της συνοχής εντός των ομάδων είναι απαραίτητη. Τα εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας, το λογισμικό διαχείρισης έργων και οι πλατφόρμες εικονικής επικοινωνίας επιτρέπουν στις ομάδες να παραμένουν συνδεδεμένες, να μοιράζονται πληροφορίες και να συνεργάζονται αποτελεσματικά, ανεξάρτητα από τις φυσικές αποστάσεις. Αυτές οι τεχνολογίες διευκολύνουν τις ενημερώσεις σε πραγματικό χρόνο, την απρόσκοπτη ανταλλαγή πληροφοριών και τις εικονικές συνεδρίες καταιγισμού ιδεών, διασφαλίζοντας ότι η συνοχή της ομάδας διατηρείται ακόμη και σε απομακρυσμένα ή υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας.

Ένα ζωτικό στοιχείο της έμφασης στην επικοινωνία εντός των ομάδων είναι η καλλιέργεια μιας κουλτούρας ανατροφοδότησης. Η εποικοδομητική ανατροφοδότηση, όταν επικοινωνείται με σεβασμό και αποτελεσματικότητα, μπορεί να οδηγήσει σε προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, βελτίωση της απόδοσης και καινοτομία. Η ενθάρρυνση τακτικών

βρόχων ανατροφοδότησης, όπου τα μέλη της ομάδας μπορούν να δίνουν και να λαμβάνουν ανατροφοδότηση σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, καλλιεργεί μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και μάθησης.

Τέλος, η έμφαση στην επικοινωνία και τη συνοχή περιλαμβάνει τον εορτασμό της διαφορετικότητας και την προώθηση ενός ομαδικού περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς. Η αναγνώριση και η εκτίμηση του μοναδικού υποβάθρου, των προοπτικών και των εμπειριών κάθε μέλους της ομάδας εμπλουτίζει τις ομαδικές συζητήσεις και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Οι πρακτικές επικοινωνίας χωρίς αποκλεισμούς διασφαλίζουν ότι όλες οι φωνές ακούγονται και εκτιμώνται, συμβάλλοντας σε μια πιο συνεκτική και δυναμική ομάδα.

Στον τομέα των ΜμΕ, ο αντίκτυπος της ηγεσίας στην επιτυχία της ομάδας δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί. Η αποτελεσματική ηγεσία λειτουργεί ως καταλύτης, μετατρέποντας τις ατομικές δυνατότητες σε συλλογικά επιτεύγματα και κατευθύνοντας την ομάδα προς κοινούς στόχους. Η ουσία της αποτελεσματικής ηγεσίας δεν βρίσκεται μόνο στο στρατηγικό όραμα και στη λήψη αποφάσεων, αλλά και στην ικανότητα να εμπνέει, να καθοδηγεί και να καλλιεργεί μια ομάδα, ενθαρρύνοντας ένα περιβάλλον όπου η συνεργασία, η καινοτομία και η ανθεκτικότητα ανθίζουν.

Το θεμέλιο της αποτελεσματικής ηγεσίας στις ΜμΕ είναι η δημιουργία ενός σαφούς, συναρπαστικού οράματος που αντηχεί σε κάθε μέλος της ομάδας. Ένας οραματιστής ηγέτης διατυπώνει ένα μέλλον που είναι ταυτόχρονα φιλόδοξο και εφικτό, ευθυγραμμίζοντας τις προσπάθειες της ομάδας με τους πρωταρχικούς στόχους του οργανισμού. Αυτό το όραμα χρησιμεύει ως καθοδηγητικό αστέρι, παρέχοντας κατεύθυνση σε περιόδους αβεβαιότητας και παρακινώντας την ομάδα να πιέσει πέρα από τα αντιληπτά όριά της.

Η ενδυνάμωση είναι μια κρίσιμη πτυχή της ηγεσίας που επηρεάζει σημαντικά την επιτυχία της ομάδας. Οι ηγέτες που ενδυναμώνουν τις ομάδες τους καλλιεργούν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και αυτονομίας, όπου τα μέλη της ομάδας αισθάνονται σίγουροι για την ανάληψη πρωτοβουλιών και τη λήψη αποφάσεων. Αυτή η ενδυνάμωση συνδυάζεται με μια εμπνευσμένη προσέγγιση, όπου οι ηγέτες χρησιμοποιούν το πάθος και τη δέσμευσή τους για να δώσουν ενέργεια στην ομάδα, ενσταλάσσοντας την αίσθηση του σκοπού και τον ενθουσιασμό για την εργασία.

Βασική ευθύνη των αποτελεσματικών ηγετών είναι η δημιουργία ενός ψυχολογικά ασφαλούς χώρου όπου τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ασφαλή όταν εκφράζουν τις ιδέες, τις ανησυχίες και τα τρωτά τους σημεία. Αυτή η κουλτούρα εμπιστοσύνης και ασφάλειας είναι απαραίτητη για την ενθάρρυνση της ανάληψης κινδύνων, της καινοτομίας και της ανοιχτής επικοινωνίας. Οι ηγέτες χτίζουν αυτό το περιβάλλον επιδεικνύοντας ενσυναίσθηση, ασκώντας

ενεργή ακρόαση και δείχνοντας γνήσιο ενδιαφέρον για την ευημερία και την ανάπτυξη των μελών της ομάδας τους.

Η ηγεσία επηρεάζει σημαντικά τη συνοχή της ομάδας και το πνεύμα συνεργασίας μέσα στην ομάδα. Δίνοντας έμφαση στη σημασία της ομαδικής εργασίας και της συλλογικής επιτυχίας, οι ηγέτες μπορούν να καλλιεργήσουν μια ισχυρή αίσθηση ενότητας και συμμετοχής μεταξύ των μελών της ομάδας. Αυτό περιλαμβάνει την προώθηση πρακτικών συνεργασίας, τη διευκόλυνση των δραστηριοτήτων δημιουργίας ομάδας και τη διασφάλιση ότι η δομή και οι διαδικασίες της ομάδας υποστηρίζουν την απρόσκοπτη συνεργασία και αλληλεπίδραση.

Στο συνεχώς εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο, οι ηγέτες διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην προώθηση μιας κουλτούρας συνεχούς μάθησης και προσαρμοστικότητας. Η ενθάρρυνση των μελών της ομάδας να επιδιώξουν την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, η παρακολούθηση των τάσεων του κλάδου και το να είναι ανοιχτοί στην αλλαγή αποτελούν χαρακτηριστικά ενός στυλ ηγεσίας με προσανατολισμό στη μάθηση. Αυτή η προσέγγιση όχι μόνο ενισχύει το σύνολο δεξιοτήτων και τη βάση γνώσεων της ομάδας, αλλά ενισχύει επίσης την ανθεκτικότητα και την ευελιξία, επιτρέποντας στην ομάδα να πλοηγείται στις προκλήσεις και να εκμεταλλεύεται αποτελεσματικά τις ευκαιρίες.

Η παροιμία «οι πράξεις μιλούν πιο δυνατά από τα λόγια» ισχύει ιδιαίτερα στην ηγεσία. Οι ηγέτες που δίνουν το παράδειγμα θέτουν υψηλά πρότυπα ακεραιότητας, εργασιακής ηθικής και αφοσίωσης, εμπνέοντας τις ομάδες τους να μιμηθούν αυτές τις αξίες. Αυτή η συμπεριφορά καλλιεργεί τον σεβασμό και τον θαυμασμό, ενισχύοντας την επιρροή του ηγέτη και τη δέσμευση της ομάδας για την επίτευξη συλλογικών στόχων.

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες αναγνωρίζουν την ύψιστη σημασία της επικοινωνίας στη διαχείριση της ομάδας. Διασφαλίζουν ότι η επικοινωνία εντός της ομάδας είναι σαφής, συνεπής και εποικοδομητική, διευκολύνοντας την ανταλλαγή σχολίων, ιδεών και πληροφοριών. Κατακτώντας την τέχνη της επικοινωνίας, οι ηγέτες μπορούν να ευθυγραμμίσουν αποτελεσματικά τα μέλη της ομάδας με τους οργανωτικούς στόχους, να αντιμετωπίσουν έγκαιρα τις ανησυχίες και να ενισχύσουν ένα θετικό και παραγωγικό περιβάλλον ομάδας.

Η σύγκρουση είναι μια αναπόφευκτη πτυχή της ομαδικής εργασίας και ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες διαχειρίζονται τις συγκρούσεις μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη δυναμική και την επιτυχία της ομάδας. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις με εποικοδομητικό τρόπο, θεωρώντας τις ως ευκαιρίες για ανάπτυξη και μάθηση. Διαμεσολαβώντας σε διαφορές, ενθαρρύνοντας τον ανοιχτό διάλογο και βρίσκοντας αμοιβαία επωφελείς λύσεις, οι ηγέτες μπορούν να διατηρήσουν την αρμονία μέσα στην ομάδα και να ενισχύσουν τις σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας.

Η αναγνώριση και η επιβράβευση των συνεισφορών των μελών της ομάδας είναι ένα ισχυρό εργαλείο στο οπλοστάσιο ενός ηγέτη. Οι ηγέτες που γιορτάζουν τις επιτυχίες, αναγνωρίζουν ατομικά και ομαδικά επιτεύγματα και παρέχουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση παρακινούν τα μέλη της ομάδας τους να αγωνιστούν για αριστεία. Αυτή η αναγνώριση όχι μόνο τονώνει το ηθικό αλλά ενισχύει και την αξία της συμβολής κάθε μέλους στην επιτυχία της ομάδας.

Συμπερασματικά, ο ρόλος της ηγεσίας στη διαμόρφωση της επιτυχίας της ομάδας στις ΜμΕ είναι πολύπλευρος και βαθύς. Η οραματική ηγεσία, σε συνδυασμό με μια ενδυναμωτική και εμπνευσμένη προσέγγιση, θέτει τις βάσεις για μια ομάδα υψηλών επιδόσεων. Προάγοντας μια κουλτούρα εμπιστοσύνης, συνεργασίας, συνεχούς μάθησης και προσαρμοστικότητας, προασπίζοντας την αποτελεσματική επικοινωνία, αντιμετωπίζοντας τις συγκρούσεις εποικοδομητικά και αναγνωρίζοντας τις συνεισφορές, οι ηγέτες μπορούν να ενισχύσουν σημαντικά τη δυναμική της ομάδας, την παραγωγικότητα και τη συνολική επιτυχία. Ο αντίκτυπος της ηγεσίας εκτείνεται πέρα από την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. επηρεάζει την επαγγελματική ανάπτυξη και την ικανοποίηση των μελών της ομάδας, συμβάλλοντας τελικά στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανάπτυξη των ΜμΕ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abuelmaatti, A., & Rezgui, Y. (2008). Virtual team working: current issues and directions for the future. In *Working Conference on Virtual Enterprises* (pp. 351-360). Boston, MA: Springer US. https://doi.org/10.1007/978-0-387-84837-2_36.
- Al Kurdi, B., Alshurideh, M. T., Akour, I., Alzoubi, H. M., Obeidat, Z. M., Hamadneh, S., & Joghee, S. (2023). Factors affecting team social networking and performance: The moderation effect of team size and tenure. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100047.
- Al Rahbi, D., Khalid, K., & Khan, M. (2017). The effects of leadership styles on team motivation.
- Al Suwaidi, F., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., & Salloum, S. A. (2020, September). The impact of innovation management in SMEs performance: A systematic review. In *International conference on advanced intelligent systems and informatics* (pp. 720-730). Cham: Springer International Publishing.
- Alameeri, K., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., & Salloum, S. A. (2021). The effect of work environment happiness on employee leadership. In *Proceedings of the International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics 2020* (pp. 668-680). Springer International Publishing.
- Alsharo, M., Gregg, D., & Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54(4), 479-490.
- AlShehhi, H., Alshurideh, M., Kurdi, B. A., & Salloum, S. A. (2020, September). The impact of ethical leadership on employees performance: A systematic review. In *International conference on advanced intelligent systems and informatics* (pp. 417-426). Cham: Springer International Publishing.
- Arrow, H., McGrath, J. E., & Berdahl, J. L. (2000). *Small groups as complex systems: Formation, coordination, development, and adaptation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Babbie, E. (2018). Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα, 2η έκδοση, (επιμ. Κατερέλος, Ι., Χατζηφωτίου, Σ.), Αθήνα: Κριτική.
- Banker, R. D., Bardhan, I., & Asdemir, O. (2006). Understanding the impact of collaboration software on product design and development. *Information Systems Research*, 17(4), 352-373.
- Barnlund, D. C. (2008). A transactional model of communication. In C. D. Mortensen (Ed.), *Communication theory* (2nd ed., pp. 47–57). Piscataway, NJ: Transaction Publishers.

- Boughzala, I., & De Vreede, G. J. (2015). Evaluating team collaboration quality: The development and field application of a collaboration maturity model. *Journal of Management Information Systems*, 32(3), 129-157.
- Brodbeck, F. (1996). Work group performance and effectiveness: Conceptual and measurement issues. *Handbook of Work Group Psychology*, 285–315.
- Burke, C. S., Wilson, K. A., & Salas, E. (2003). Teamwork at 35,000 feet: Enhancing safety through team training. *Human Factors and Aerospace Safety*, 3(4), 287–312.
- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2014). Teamwork competencies: The interaction of team member knowledge, skills, and attitudes. In H. F. O’Neil (Ed.), *Workforce readiness: Competencies and assessment* (pp. 151–174). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- CIDB (2018). Construction Industry Review and prospect 2018-2019. Construction Industry Development Board Malaysia and MayBan IB.
- Clark, R. E. (2005). Research-tested team motivation strategies. *Performance Improvement*, 44(1), 13-16.
- Cohen, L., Manion, L., και Morrison, K. (2007). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605–622. [http:// doi.org/10.1108/00483480310488360](http://doi.org/10.1108/00483480310488360)
- Costa, P., Passos, A. M., & Bakker, A. (2014). Empirical validation of the team work engagement construct. *Journal of Personnel Psychology*.
- Craig, R. T. (1999). Communication theory as a field. *Communication Theory*, 9(2), 119–161.
- Creswell, J.W. (2011). Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας, (μτφ. Ν. Κουβαράκου). Αθήνα: Ίων- εκδ. Έλλη
- Curral, L. A., Forrester, R. H., Dawson, J. F., & West, M. A. (2001). It's what you do and the way that you do it: Team task, team size, and innovation-related group processes. *European journal of work and organizational psychology*, 10(2), 187-204.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
- De Dreu, C.K.W. & West, M.A., 2001. Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making. *J. Appl. Psychol*, 86(6), 1191–1201

- DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32–53. <http://doi.org/10.1037/a0017328>
- Deetz, S. A. (1994). Future of the discipline: The challenges, the research, and the social contribution. *Communication Yearbook*, 17, 565–600.
- Dinh, J. V., & Salas, E. (2017). Factors that influence teamwork. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes*, 13-41.
- Dolores Moreno-Luzon, M. (1993). Can total quality management make small firms competitive?. *Total quality management*, 4(2), 165-182.
- DOSM (2019). Department of Statistics Malaysia Report 2019. <https://www.dosm.gov.my/v1/>
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1992). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2(4), 245–287.
- Fong, P. S., & Lung, B. W. (2007). Interorganizational teamwork in the construction industry. *Journal of construction engineering and management*, 133(2), 157-168.
- Forsyth, D. R. (2009). *Group dynamics* (5th ed.). Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Gardner, H. K. (2012). Performance pressure as a double-edged sword: Enhancing team motivation but undermining the use of team knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 57(1), 1-46.
- Georgiev, S., & Ohtaki, S. (2020). Critical success factors for TQM implementation among manufacturing SMEs: Evidence from Japan. *Benchmarking: An International Journal*, 27(2), 473-498. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2019-0037>.
- Ghobadian, A., & Gallear, D. N. (1996). Total quality management in SMEs. *Omega*, 24(1), 83-106. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(95\)00055-0](https://doi.org/10.1016/0305-0483(95)00055-0).
- Ghobadian, A., & Speller, S. (1994). Gurus of quality: a framework for comparison. *Total Quality Management*, 5(3), 53-70.
- Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: the mediating role of human capital. *Tehnički vjesnik*, 20(6), 1019-1025.
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative science quarterly*, 51(3), 451-495.

- Gibson, C. B., Maznevski, M. L., & Kirkman, B. L. (2009). When does culture matter. In *Cambridge handbook of culture, organizations, and work* (pp. 46–70). New York, NY: Cambridge University Press.
- Gonzalez-Mulé, E., S. Cockburn, B., W. McCormick, B., & Zhao, P. (2020). Team tenure and team performance: A meta-analysis and process model. *Personnel Psychology*, 73(1), 151-198.
- Greer, L. L., Caruso, H. M., & Jehn, K. A. (2011). The bigger they are, the harder they fall: Linking team power, team conflict, and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(1), 116-128.
- Grömer, G., Frischauf, N., Soucek, A., & Sattler, B. (2007). AustroMars: A simulated high-fidelity human Mars analogue mission. In G. Grömer (Ed.), *Mars 2030: Proceedings of the Mars 2030 Workshop, Salzburg 2006 AustroMars Science Workshop* (Vol. 1, pp. 4–12). Proceedings of the conference held in at the University of Salzburg, 24–26 September, 2006. Vienna: Austrian Space Forum.
- Guinote, A., Judd, C. M., & Brauer, M. (2002). Effects of power on perceived and objective group variability: evidence that more powerful groups are more variable. *Journal of personality and social psychology*, 82(5), 708.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307–338.
- Hackman, J. R. (2011). *Collaborative intelligence: Using teams to solve hard problems*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of management review*, 30(2), 269-287.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269–287.
- Hadwin, A., Järvelä, S., & Miller, M. (2017). Self-regulation, co-regulation, and shared regulation in collaborative learning environments. In *Handbook of self-regulation of learning and performance* (pp. 83-106). Routledge.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029–1045.
- Hedge, J. W., & Borman, W. C. (1995). Changing conceptions and practices in performance appraisal. In A. Howard, (Ed.). *Frontiers of industrial and organizational psychology: The changing nature of work* (pp. 451–481). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Henttonen, K., Johanson, J. E., & Janhonen, M. (2014). Work-team bonding and bridging social networks, team identity and performance effectiveness. *Personnel Review*, 43(3), 330-349.
- Holmstrom, B. (1982). Moral hazard in teams. *The Bell journal of economics*, 324-340.
<http://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- Icha, O. (2015). Effectiveness of social media networks as a strategic tool for organizational marketing management. *J Internet Bank Commer*, S2.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 256–282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 530–557.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408.
- Johnson, P. S., & Cathcart, D. G. (1979). The Founders of New Manufacturing Firms: A Note on the Size of their Incubator Plants. *The Journal of Industrial Economics*, 28(2), 219-224.
- Kanas, N., Salnitskiy, V., Grund, E. M., Weiss, D. S., Gushin, V., Kozerenko, O., ... Marmar, C. R. (2001). Human interactions in space: Results from Shuttle Mir. *Acta Astronautica*, 49(3), 243–260.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2006). Conflict and performance in global virtual teams. *Journal of management information systems*, 23(3), 237-274.
- Katz-Navon, T. Y., & Erez, M. (2005). When collective and self-efficacy affect team performance:
- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of Management*, 20(2), 403–437.
- Knight, D., Durham, C. C., & Locke, E. A. (2001). The relationship of team goals, incentives, and efficacy to strategic risk, tactical implementation, and performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 326–338.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 333-375.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2009). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.

- Liu, Z., Lin, X., Wang, X., & Wang, T. (2022). Self-regulation deficiency in predicting problematic use of mobile social networking apps: The role of media dependency. *Decision sciences*, 53(5), 827-855.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376. <http://doi.org/10.5465/AMR.2001.4845785>
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, C. S., & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational behavior and human decision processes*, 144, 145-170.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476.
- Oakland, J. S. (1993). Total quality management: the route to improving performance. (No Title).
- O'Neill, T. A., & McLarnon, M. J. (2018). Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. *Human Resource Management Review*, 28(4), 378-394.
- Park, G., Spitzmuller, M., & DeShon, R. P. (2013). Advancing our understanding of team motivation: Integrating conceptual approaches and content areas. *Journal of Management*, 39(5), 1339-1379.
- Patrashkova-Volzdoska, R. R., McComb, S. A., Green, S. G., & Compton, W. D. (2003). Examining a curvilinear relationship between communication frequency and team performance in cross-functional project teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50(3), 262-269.
- Peltokorpi, V. (2008). Transactive memory systems. *Review of General Psychology*, 12(4), 378.
- Pritchard, R. D., Harrell, M. M., DiazGranados, D., & Guzman, M. J. (2008). The productivity measurement and enhancement system: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 540–567.
- Reilly, R. R., & McGourty, J. (1998). Performance appraisal in team settings. *Performance Appraisal: State of the Art in Practice*, 244–277.
- Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., & Gibson, C. (2008). Team implicit coordination processes: A team knowledge-based approach. *Academy of Management Review*, 33(1), 163–184.

- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors*, 50(3), 540–547.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599–622. <http://doi.org/10.1002/hrm.21628>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- Schmidt, L. L., Keeton, K., Slack, K. J., Leveton, L. B., & Shea, C. (2009). Risk of performance errors due to poor team cohesion and performance, inadequate selection/team composition, inadequate training, and poor psychosocial adaptation. In J. C. McPhee & J. B. Charles (Eds.). *Human health and performance risks of space exploration missions: Evidence reviewed by the NASA Human Research Program* (pp. 45–84). Houston, TX: NASA.
- Schulz-Hardt, S., Jochims, M., & Frey, D. (2002). Productive conflict in group decision making: Genuine and contrived dissent as strategies to counteract biased information seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88(2), 563-586.
- Sharma, A., & Bhatnagar, J. (2017). Emergence of team engagement under time pressure: role of team leader and team climate. *Team Performance Management: An International Journal*, 23(3), 171-185.
- Shuffler, M. L., DiazGranados, D., & Salas, E. (2011). There's a science for that: Team development interventions in organizations. *Current Directions in Psychological Science*, 20(6), 365–372. <http://doi.org/10.1177/0963721411422054>
- Sims, D. E., & Salas, E. (2007). When teams fail in organizations: What creates teamwork breakdowns? In J. Langan-Fox, C. L. Cooper, & R. J. Klimoski (Eds.). *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms*, (pp. 302–318). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Skripak, S. J., Cortes, A., Walz, A. R., Parsons, R., & Walton, G. (2018). *Fundamentals of business*. VT Publishing.
- Stuster, J. (1998). Human and team performance in extreme environments: Antarctica. *Human Performance in Extreme Environments*, 3(1), 117–120.

- Surin, E. F., & Ab Wahab, I. (2013). The effect of social network on business performance in established manufacturing small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 67, 55.
- Swezey, R. W., & Salas, E. (1992). Guidelines for use in team-training development. In R. W. Swezey & E. Salas (Eds.). *Teams: Their training and performance* (pp. 219–245). Westport, CT: Ablex.
- Taras, V., Kirkman, B. L., & Steel, P. (2010). Examining the impact of culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 405–439.
- The role of task interdependence. *Small Group Research*, 36(4), 437–465.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.
- Van Mierlo, H., & Kleingeld, A. (2010). Goals, strategies, and group performance: Some limits of goal setting in groups. *Small Group Research*, 41(5), 524–555.
- Waldman, D. A. (1997). Predictors of employee preferences for multirater and group-based performance appraisal. *Group and Organization Management*, 22(2), 264–287.
- Walker, D. H., Davis, P. R., & Stevenson, A. (2017). Coping with uncertainty and ambiguity through team collaboration in infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 180-190.
- Walker, J. W. (2000). E-leadership?. *Human Resource Planning*, 23(1), 5-6.
- Welsh, J. A., White, J. F., & Dowell, P. (1982). A Small Business is not a Little Big Business Harvard Business Review, Vol. 59, No. 4, July/August, 1981, pp. 18 (9 pages. *European Small Business Journal*, 1(1), 95-95.
- Wildman, J. L., Thayer, A. L., Pavlas, D., Salas, E., Stewart, J. E., & Howse, W. R. (2012). Team knowledge research: Emerging trends and critical needs. *Human Factors*, 54(1), 84–111.
- Yap, W. P., & Asokan, V. B. (2020). Factors affecting teamwork effectiveness in Malaysian SMEs: Construction industry. *INTI JOURNAL*, 2020(60).
- Younger, A. (1990). Q-SHARE®—A share of TQM. *The TQM Magazine*, 2(5).
- Zhu, Y. Q., Gardner, D. G., & Chen, H. G. (2018). Relationships between work team climate, individual motivation, and creativity. *Journal of management*, 44(5), 2094-2115.
- Κανδυλάκη Α., & Τσαϊρίδης Χ. (2016). Assessing the «Assistance at Home» projects through the employee's perspectives. *The Greek Review of Social Research*, 127, 141–171.