

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

**«Οι ευέλικτες μέθοδοι διοίκησης και η συμβολή τους στην εργασία σε ομάδες στην τοπική αυτοδιοίκηση »**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία  
Ριζάβα Παναγιώτα**

**Επιβλέπων καθηγητής  
Φιτσιλής Παναγιώτης**

**Λάρισα, Μάιος 2022**

## Υπεύθυνη Δήλωση

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Ευέλικτες Μέθοδοι Διοίκησης» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολο τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Η δηλούσα

### Ευχαριστίες

*Ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Παναγιώτη Φιτσιλή και την κ. Ευαγγελία Μπότη, για τη συνεργασία, την καθοδήγηση και τη βοήθεια που μου πρόσφεραν. Επίσης, ευχαριστώ το σύζυγο και τα παιδιά μου, για την υποστήριξη και την υπομονή τους, όλο αυτό το χρονικό διάστημα.*

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία με τίτλο «Οι ευέλικτες μέθοδοι διοίκησης και η συμβολή τους στην εργασία σε ομάδες στην τοπική αυτοδιοίκηση» εκπονείται στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών «Ευέλικτες Μέθοδοι Διοίκησης» του τμήματος «Διοίκησης Επιχειρήσεων» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Η εργασία στοχεύει να μελετήσει τις απόψεις των δημοτικών υπαλλήλων για τον τρόπο και το βαθμό εφαρμογής της ομαδικής εργασίας στους δήμους του Νομού Καρδίτσας, τα οφέλη που συνεπάγεται η υιοθέτηση της και τα προβλήματα που πιθανόν εμφανίζονται κατά την εφαρμογή της. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το Μάρτιο του 2022 στους δήμους του Νομού Καρδίτσας και συμμετείχαν 94 δημοτικοί υπάλληλοι οι οποίοι κλήθηκαν να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο.

Μελετώντας τα αποτελέσματα της έρευνας, εξάγονται ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Πιο συγκεκριμένα, στους δήμους του Νομού Καρδίτσας επιτυγχάνεται μέτρια απόδοση των ομάδων στο χώρο εργασίας και πολύ μεγάλο όφελος μέσα από την ομαδική εργασία. Επίσης, υπάρχουν σε μέτριο βαθμό προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας. Επιπλέον, είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον το γεγονός ότι οι απόψεις των εργαζομένων στους δήμους του Νομού Καρδίτσας, διαφοροποιούνται ανάλογα με το εκπαιδευτικό τους επίπεδο, την ηλικιακή τους ομάδα, τα έτη προϋπηρεσίας και το αν κατέχουν θέση ευθύνης, ενώ δε διαφέρουν σε σχέση με το φύλο τους.

**Λέξεις κλειδιά :** ευέλικτες μέθοδοι διοίκησης, ομαδική εργασία, οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης

## **Abstract**

The present dissertation with the title «Agile management methods and their contribution to team work in the local government» is devised within the postgraduate studies programme «Agile Management Methods» faculty of «Business Management» in the University of Thessaly.

This dissertation aims to study the beliefs of the civil servants about the way and the degree of the implementation of team work in the prefecture of Karditsa municipalities, the benefits that entail its adoption and the problems that may appear during its implementation. The survey took place in March 2022 in the municipalities of the prefecture of Karditsa and 94 civil servants took part who were invited to fill in a questionnaire.

By studying the results of this survey, interesting conclusions are drawn. More specifically, a moderate performance was achieved in the work place in the municipalities of the prefecture of Karditsa and a huge benefit through their team work. Also, it was found that a small amount of problems exist during the implementation of team work in the work place. Furthermore, it is quite interesting the fact that the points of view of the employees in the municipalities in the prefecture of Karditsa, are differentiated according to their educational level, their age group, their years of service and if they hold a position of responsibility, while they do not differ concerning their sex.

**Key words** : agile management methods, team work, local government organizations

## Περιεχόμενα

Κατάλογος Πινάκων .....	7
Κατάλογος Διαγραμμάτων και Γραφημάτων .....	9
1. Εισαγωγή .....	10
2. Βιβλιογραφική επισκόπηση .....	12
2.1 Οι αρχές της ευέλικτης διοίκησης .....	12
2.2 Ομαδική εργασία .....	23
2.2.α Τι είναι οι ομάδες και γιατί τα άτομα συμμετέχουν σε αυτές.....	24
2.2.β Τα είδη των ομάδων.....	25
2.2.γ Από τι εξαρτάται η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας.....	29
2.2.δ Ο κρίσιμος ρόλος του αρχηγού της ομάδας .....	38
2.2.ε Τα στάδια δημιουργίας των ομάδων.....	41
2.2.ζ Τα μέλη των ομάδων και οι ρόλοι τους.....	42
2.2.η Τα πλεονεκτήματα της ομαδικής εργασίας και τα προβλήματα που αυτή αντιμετωπίζει .....	46
2.2.θ Μέθοδοι λήψης αποφάσεων για ομάδες που αντιμετωπίζουν προβλήματα .....	48
2.2.ι Συγκρούσεις.....	50
2.2.κ Αντιμετώπιση των συγκρούσεων.....	52
2.2.λ Παράδειγμα ομαδικής εργασίας.....	54
2.3 Τομείς στους οποίους εφαρμόζεται η ομαδική εργασία στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης.....	55
3. Μεθοδολογία έρευνας .....	60
3.1 Σκοπός της έρευνας, ερευνητικά ερωτήματα .....	60

3.2 Χρησιμότητα της έρευνας .....	60
3.3 Ερευνητική μέθοδος .....	61
3.4 Πληθυσμός και δείγμα έρευνας .....	61
3.5 Δομή ερωτηματολογίου .....	61
3.6 Στατιστική ανάλυση δεδομένων .....	64
4. Αποτελέσματα έρευνας .....	65
4.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος .....	65
4.2 Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας .....	66
4.3 Αποτελέσματα για την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας .....	70
4.4 Αποτελέσματα για τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας .....	80
4.5 Αποτελέσματα για τα πιθανά προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας .....	90
5. Συμπεράσματα .....	100
Βιβλιογραφία .....	102
Παράρτημα:	
Ερωτηματολόγιο.....	107

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα agile .....	17
Πίνακας 2.2 Λόγοι συμμετοχής των ατόμων σε ομάδες .....	25
Πίνακας 2.3 Τα είδη ομάδων .....	28
Πίνακας 2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των ομάδων .....	38
Πίνακας 2.5 Οι δράσεις του αρχηγού που ενδυναμώνουν την ομάδα .....	41
Πίνακας 2.6 Τα στάδια δημιουργίας των ομάδων .....	42
Πίνακας 2.7 Οι ρόλοι των μελών της ομάδας .....	45
Πίνακας 2.8 Πλεονεκτήματα και προβλήματα εφαρμογής της ομαδικής εργασίας .....	48
Πίνακας 2.9 Μέθοδοι λήψης αποφάσεων σε ομάδες με προβλήματα .....	49
Πίνακας 2.10 Τα αίτια των συγκρούσεων στις ομάδες .....	52
Πίνακας 2.11 Τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων .....	54
Πίνακας 2.12 Τομείς εφαρμογής της ομαδικής εργασίας στους δήμους .....	59
Πίνακας 4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων .....	65
Πίνακας 4.2 Ανάλυση αξιοπιστίας για το σύνολο των 11 ερωτήσεων που αξιολογούν την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας .....	66
Πίνακας 4.3 Ανάλυση αξιοπιστίας για το σύνολο των 12 ερωτήσεων που αξιολογούν τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας .....	67
Πίνακας 4.4 Ανάλυση αξιοπιστίας για το σύνολο των 12 ερωτήσεων που αξιολογούν τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας .....	69
Πίνακας 4.5 Αποτελέσματα απόψεων εργαζομένων για την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας .....	71
Πίνακας 4.6 Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας ως προς το φύλο τους .....	74
Πίνακας 4.7 Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας ως προς την ηλικιακή ομάδα τους .....	75
Πίνακας 4.8 Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο τους .....	76



Πίνακας 4.9 Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας ως προς το αν έχουν θέση ευθύνης .....	78
Πίνακας 4.10 Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας ως προς την προϋπηρεσία τους .....	79
Πίνακας 4.11 Αποτελέσματα απόψεων των εργαζομένων για τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας .....	81
Πίνακας 4.12 Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας ως προς το φύλο τους .....	84
Πίνακας 4.13 Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας ως προς την ηλικιακή ομάδα τους .....	85
Πίνακας 4.14 Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο τους .....	86
Πίνακας 4.15 Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας ως προς το αν έχουν θέση ευθύνης .....	88
Πίνακας 4.16 Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας ως προς την προϋπηρεσία τους .....	89
Πίνακας 4.17 Αποτελέσματα απόψεων των εργαζομένων για τα πιθανά προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας .....	91
Πίνακας 4.18 Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για τα πιθανά προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας ως προς το φύλο τους .....	94
Πίνακας 4.19 Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για τα πιθανά προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας ως προς την ηλικιακή ομάδα τους .....	95
Πίνακας 4.20 Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για τα πιθανά προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο τους .....	96
Πίνακας 4.21 Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για τα πιθανά προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας ως προς το αν έχουν θέση ευθύνης .....	97
Πίνακας 4.22 Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για τα πιθανά προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας ως προς την προϋπηρεσία τους .....	98

## **Κατάλογος Διαγραμμάτων και Γραφημάτων**

Γράφημα 2.1 Τα στάδια που διανύει ένας οργανισμός κατά το μετασχηματισμό του σε agile .....	19
Γράφημα 2.2 Επίπεδα ευέλικτης ηγεσίας .....	20
Γράφημα 2.3 Οι τρεις βασικοί νόμοι του agile .....	23
Διάγραμμα 4.1 Κατανομή της συνολικής απόδοσης της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας κατά την άποψη των εργαζομένων.....	73
Διάγραμμα 4.2 Κατανομή του συνολικού οφέλους της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας κατά την άποψη των εργαζομένων.....	83
Διάγραμμα 4.3 Κατανομή για τα συνολικά προβλήματα της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας κατά την άποψη των εργαζομένων.....	93

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία μελετά τα χαρακτηριστικά της ομαδικής εργασίας και προσπαθεί να τονίσει την αναγκαιότητα υιοθέτησης της από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Επίσης, μελετά τις ευέλικτες μεθόδους διοίκησης, στις οποίες η ομαδική εργασία αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία οργανώνουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Η έρευνα πραγματοποιείται στους 6 δήμους του Νομού Καρδίτσας. Το δήμο Καρδίτσας, Σοφάδων, Παλαμά, Μουζακίου, Αργιθέας και Λίμνης Πλαστήρα. Ο λόγος πραγματοποίησης της έρευνας στη συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή είναι ότι οι προαναφερόμενοι δήμοι παρουσιάζουν κοινά ιστορικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά και πολλές ομοιότητες στην οικονομική και τουριστική τους ανάπτυξη και στον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας των υπηρεσιών τους.

Η εργασία εκτιμώντας τα οφέλη της ομαδικότητας διερευνά το βαθμό εφαρμογής της στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης. Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι έχουν πραγματοποιηθεί πολλές έρευνες για την ομαδική εργασία σε διάφορους οργανισμούς και επιχειρήσεις όμως είναι περιορισμένες οι έρευνες αναφορικά με την εφαρμογή της στους δήμους.

Οι σύγχρονοι δήμοι κρίνονται για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν στους πολίτες και έχουν να ανταγωνισθούν άλλους δήμους ή ιδιωτικές επιχειρήσεις στη διεκδίκηση κονδυλίων, στη συμμετοχή σε εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα ή στην υλοποίηση έργων. Οι δράσεις αυτές απαιτούν ένα σύγχρονο τρόπο οργάνωσης των υπηρεσιών, δομημένο στη βάση της ομαδικότητας και της συνεργασίας των εργαζομένων. Η πραγματοποίηση στους δήμους ερευνών σχετικών με την ομαδική εργασία είναι χρήσιμη για να εξακριβωθεί αν και σε ποιο βαθμό αυτή εφαρμόζεται και ποιες βελτιώσεις χρειάζεται να γίνουν ώστε να επιτυγχάνει καλύτερα αποτελέσματα.

Θα εξετασθούν 3 ερευνητικά ερωτήματα. Συγκεκριμένα, θα μελετηθεί η άποψη των δημοτικών υπαλλήλων για το αν εφαρμόζεται η ομαδική εργασία στους δήμους και σε τι βαθμό αυτό συμβαίνει. Επίσης, θα αποτυπωθεί η γνώμη τους για τα οφέλη που συνεπάγεται η εφαρμογή της ομαδικής εργασίας στους δήμους και θα εξετασθεί ποια προβλήματα θεωρούν ότι προκύπτουν κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας στους δήμους.

Στόχος της εργασίας είναι η θεωρητική ανάλυση των ευέλικτων μεθόδων διοίκησης και της ομαδικής εργασίας και η υπογράμμιση της στενής σχέσης που υπάρχει μεταξύ τους. Επίσης, η μελέτη του βαθμού και του τρόπου εφαρμογής της ομαδικής εργασίας στους δήμους και των ωφελειών που αυτή συνεπάγεται, όπως και η καταγραφή των προβλημάτων που προκύπτουν κατά την εφαρμογή αυτή.

Στο κεφάλαιο 2.1 γίνεται ανάλυση των αρχών της ευέλικτης διοίκησης και παρουσιάζονται τοποθετήσεις των ειδικών και μελέτες που πραγματοποιήθηκαν, για τη χρησιμότητα της εφαρμογής της. Στο κεφάλαιο 2.2 αναλύονται τα κίνητρα συμμετοχής

των ατόμων στις ομάδες, τα είδη των ομάδων, τα στάδια δημιουργίας τους, οι παράγοντες που καθορίζουν το βαθμό επιτυχίας τους και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Στο κεφάλαιο 2.3 επιχειρείται μια καταγραφή των τομέων στους οποίους εφαρμόζεται η ομαδική εργασία στους δήμους, με παράλληλη αναφορά στη σχετική νομοθεσία.

Στο κεφάλαιο 3 αναλύεται ο σκοπός της έρευνας και διατυπώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα. Επίσης, αναφέρεται η χρησιμότητα της έρευνας, η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, το δείγμα που επιλέχθηκε για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, η δομή του ερωτηματολογίου και ο τρόπος με τον οποίο έγινε η ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν.

Στο κεφάλαιο 4 αναλύονται τα αποτελέσματα με βάση τις απαντήσεις που συλλέχθηκαν μέσω των ερωτηματολογίων και παρουσιάζονται οι απόψεις των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα γίνεται σύγκριση αυτών των απόψεων σε σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο, την ηλικιακή ομάδα, το φύλο, το αν κατέχουν θέση ευθύνης και την προϋπηρεσία τους.

Τέλος, στο κεφάλαιο 5 εμφανίζονται τα συμπεράσματα της έρευνας και διατυπώνονται ορισμένες προτάσεις για την καλύτερη εφαρμογή της ομαδικής εργασίας στους δήμους. Επίσης, αναφέρονται οι περιορισμοί που αυτή αντιμετώπισε και τονίζεται η ανάγκη υλοποίησης παρόμοιων ερευνών.

## 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

### 2.1 Οι αρχές της ευέλικτης διοίκησης.

Το Φεβρουάριο του 2001 στη Γιούτα των ΗΠΑ πραγματοποιήθηκε μια συνάντηση δεκαεπτά επιστημόνων της πληροφορικής, με σκοπό τη διασκέδαση και την ανταλλαγή απόψεων για θέματα λογισμικού. Από τη συνάντηση αυτή προέκυψε ένα μανιφέστο ευέλικτης ανάπτυξης λογισμικού το οποίο περιλάμβανε ιδέες και αξίες που βασίζονταν στην εμπιστοσύνη, τον αμοιβαίο σεβασμό και τη συνεργασία μεταξύ των ανθρώπων (agile manifesto).

Οι βασικές αρχές του μανιφέστου, είναι οι εξής:

1. Κύριος σκοπός είναι η ικανοποίηση του πελάτη με γρήγορη παράδοση προϊόντος σε τακτά διαστήματα.
2. Οι αλλαγές στις απαιτήσεις δεν αποτελούν πρόβλημα αλλά είναι καλοδεχούμενες.
3. Συνεχής παράδοση προϊόντος με όσο το δυνατό ταχύτερους ρυθμούς.
4. Συνεχής συνεργασία των υπευθύνων για την υλοποίηση του έργου.
5. Παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους και δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.
6. Ο καλύτερος τρόπος επικοινωνίας των μελών της ομάδας, είναι η προσωπική συζήτηση.
7. Η πρόοδος του έργου διαπιστώνεται συνεχώς με την παράδοση προϊόντος.
8. Τα στελέχη θα πρέπει να εργάζονται με σταθερό ρυθμό.
9. Θα πρέπει να δίνεται έμφαση στο σωστό σχεδιασμό και στις τεχνικές δεξιότητες.
10. Τα σχέδια και οι διαδικασίες θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από απλότητα.
11. Οι ομάδες μπορούν μόνες τους να οργανώσουν και να σχεδιάσουν την εργασία τους.
12. Οι ομάδες θα πρέπει να συνεδριάζουν συχνά, να συζητούν και να προγραμματίζουν τις εργασίες τους

(agile manifesto).

Οι προαναφερόμενες αρχές συνιστούν τις 12 αρχές της ευέλικτης διοίκησης (agile management). Όπως αναφέρει ο Denning (2016), ενώ το agile ξεκίνησε ως μια μέθοδος διαχείρισης για την ανάπτυξη λογισμικού, η επιτυχία του στον τομέα αυτό, έκανε τους ηγέτες των επιχειρήσεων να το υιοθετήσουν σε κάθε τομέα δράσης τους. Η άνοδος του agile οφείλεται στο πάθος των εργαζομένων, οι οποίοι έλκονται από την αυτονομία που τους προσφέρει και στο ενδιαφέρον των ηγετών των επιχειρήσεων, δεδομένου ότι το agile τους επιτρέπει να ανταποκρίνονται στις γρήγορες αλλαγές της τεχνολογίας και των αναγκών των πελατών τους.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν επιστημονικές μελέτες, οι οποίες αποδεικνύουν τη χρησιμότητα υιοθέτησης του, από επιχειρήσεις και οργανισμούς. Είναι σημαντική η συμβολή του στην αντιμετώπιση των εντάσεων που δημιουργούνται εντός του χώρου εργασίας. Οι Lindskog & Netz (2021), μελέτησαν πως τα άτομα αντιμετωπίζουν τις εντάσεις στα πλαίσια της

ευέλικτης διοίκησης, ισορροπώντας ανάμεσα στη σταθερότητα και την αλλαγή. Στην έρευνα συμμετείχαν 20 εθελοντές από 14 οργανισμούς και πραγματοποιήθηκε με συνεντεύξεις. Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες εφάρμοζαν τις ευέλικτες μεθοδολογίες για πάνω από 10 χρόνια.

Η έρευνα επικεντρώθηκε σε πέντε τομείς:

Συνειδητοποίηση του ευέλικτου τρόπου εργασίας. Μια αυτό-οργανωμένη ομάδα, που ακολουθεί τις ευέλικτες μεθοδολογίες, δίνει μεγάλη σημασία στον ιδιοκτήτη του προϊόντος. Εκείνος ορίζει τι θα γίνει για το προϊόν και η ομάδα πώς αυτό θα πραγματοποιηθεί. Η επιτυχής εφαρμογή των ευέλικτων μεθοδολογιών απαιτεί από τα άτομα πολύ καλή γνώση των αρχών τους και αλλαγή στον τρόπο σκέψης εντός του οργανισμού.

Αλλαγή ρόλων. Στον τομέα της ανάπτυξης λογισμικού ο σχεδιασμός περιλαμβάνει με σαφήνεια τις αρμοδιότητες του κάθε προγραμματιστή. Αντίθετα, στις agile μεθοδολογίες οι προγραμματιστές δεν εξειδικεύονται σε ένα τομέα αλλά αποκτούν πολύπλευρες ικανότητες.

Ενδιαφέρον για την ομάδα. Στην ευελιξία η εργασία συνήθως πραγματοποιείται από αυτό-οργανωμένες ομάδες όπου τα μέλη πρέπει να αποφασίζουν και να σχεδιάζουν τη δουλειά τους. Στις αυτό-οργανωμένες ομάδες τα μέλη είναι ελεύθερα αλλά και υπεύθυνα για τη δουλειά τους αλλά και για το τελικό προϊόν και έχουν την ομάδα στην κορυφή του ενδιαφέροντός τους.

Μοίρασμα των γνώσεων. Η ευελιξία απαιτεί την ανταλλαγή γνώσεων ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, δεδομένου ότι στις αυτό-οργανωμένες ομάδες το κάθε μέλος πραγματοποιεί όλες τις εργασίες.

Ανάπτυξη εμπιστοσύνης. Η ευελιξία προϋποθέτει την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη, γεγονός που συνεπάγεται το σεβασμό και το ενδιαφέρον για τα άλλα μέλη της ομάδας. Επιπλέον, η εμπιστοσύνη θα πρέπει να υπάρχει και μεταξύ της ομάδας και του πελάτη.

Σύμφωνα με τους Lindskog & Netz (2021), είναι γεγονός ότι μέσα στους οργανισμούς υπάρχουν εντάσεις οι οποίες προκειμένου να εξισορροπηθούν θα πρέπει πρώτα να εντοπισθούν και να ερευνηθούν. Όταν οι εντάσεις φανούν ξεκάθαρα τότε μπορούν τα μέλη να τις συζητήσουν και να τις ελέγξουν. Προτείνονται 3 κατευθύνσεις που πρέπει να ακολουθήσουν οι οργανισμοί για να εφαρμόσουν τις agile μεθοδολογίες στην εργασία τους:

- Είναι απαραίτητο τα άτομα που στελεχώνουν τον οργανισμό να κατανοήσουν επαρκώς τις μεθοδολογίες αυτές και να υποστηρίξουν την εφαρμογή τους. Η ευελιξία δεν είναι μόνο ένας τρόπος εργασίας αλλά μια καινούργια νοοτροπία. Η μετάβαση ενός οργανισμού μπορεί να πάρει πολύ χρόνο.

- Η ευελιξία συνεπάγεται αλλαγές στους ρόλους και τις ευθύνες των ατόμων αλλά και στην ηγεσία. Γνωρίζοντας την τάση των ανθρώπων να αντιστέκονται στις αλλαγές, ο οργανισμός θα πρέπει να υιοθετήσει μια στρατηγική προκειμένου να μπορέσει να τις υλοποιήσει.
- Η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης είναι προαπαιτούμενο για την εφαρμογή του Agile Manifesto (Beck et al., 2001). Η εμπιστοσύνη ωστόσο για να δημιουργηθεί χρειάζεται αλλαγή του τρόπου σκέψης και συνεπάγεται το σεβασμό του ενός μέλους στο άλλο.

Άλλη μελέτη αποδεικνύει ότι η εφαρμογή της ευέλικτης διοίκησης από μια επιχείρηση την καθιστά ελκυστική στο προσωπικό της. Οι Koch & Schermuly (2021), μελέτησαν αν η ευέλικτη διοίκηση λειτουργεί ως πόλος έλξης των υπαλλήλων στις επιχειρήσεις. Η έλξη έχει δύο συνιστώσες. Η μία αφορά τα άτομα που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης (ενδιαφερόμενοι), που αξιολογούν την ελκυστικότητα της και στα οποία η έλξη που αισθάνονται προς την επιχείρηση, μεταφράζεται κατά τους Turban & Keon (1993), σε θετική συναισθηματική διάθεση. Η δεύτερη συνιστώσα, αφορά τα άτομα που βρίσκονται εντός της επιχείρησης (εργαζόμενοι), που επίσης αξιολογούν την ελκυστικότητά της και στα οποία η έλξη που αισθάνονται, μεταφράζεται κατά τους Meyer & Allen (1991), σε οργανωτική δέσμευση.

Έγιναν δύο μελέτες. Η πρώτη έγινε σε φοιτητές στη Γερμανία, οι οποίοι δεν είχαν εμπειρία στην ευέλικτη διοίκηση έργων. Οι συμμετέχοντες έκριναν πόσο ελκυστική είναι μια επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψη δύο αγγελίες για εργασία. Η μία αφορούσε ένα ευέλικτο περιβάλλον εργασίας και χρησιμοποιούσε όρους από το agile manifesto και η άλλη ένα παραδοσιακό περιβάλλον εργασίας. Στη δεύτερη μελέτη συμμετείχαν εργαζόμενοι σε κάποιο έργο στη Γερμανία και η έρευνα ήταν διαδικτυακή.

Από την έρευνα προέκυψε ότι η ευέλικτη διοίκηση έργων αυξάνει την ελκυστικότητα μιας επιχείρησης. Η πρώτη μελέτη έδειξε ότι μια αγγελία για εργασία, σε ένα ευέλικτο περιβάλλον, είναι περισσότερο ελκυστική απ' ό,τι σε ένα παραδοσιακό περιβάλλον. Η δεύτερη μελέτη έδειξε ότι η οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων είναι υψηλότερη σε έργα στα οποία εφαρμόζεται η ευέλικτη διοίκηση απ' ό,τι σε άλλα που εφαρμόζουν τις παραδοσιακές μεθόδους και αρχές. Οι επιχειρήσεις οι οποίες ακολουθούν τις αρχές της ευέλικτης διοίκησης, είναι χρήσιμο να το αναφέρουν στις ιστοσελίδες τους ή σε διαφημίσεις όταν επιθυμούν να προσλάβουν εργαζόμενους.

Οι Peeters et al. (2022), εξέτασαν πως σχετίζεται η ευελιξία με την απόδοση και δέσμευση της ομάδας, καθώς και το κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας που δημιουργείται στα πλαίσια αυτής της σχέσης. Η έρευνα έγινε σε 97 ευέλικτες ομάδες οι οποίες εργάζονταν σε μια πολυεθνική τράπεζα, σε διάφορους τομείς.

Οι συγγραφείς συμπέραναν ότι ο ευέλικτος τρόπος εργασίας επηρεάζει θετικά και άμεσα την απόδοση και τη δέσμευση της ομάδας, καθώς και το κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας. Οι οργανισμοί θα επωφεληθούν από την υιοθέτηση του ευέλικτου τρόπου εργασίας, ο οποίος μπορεί να αυξήσει τη δέσμευση και την απόδοση των ομάδων τους και να

δημιουργήσει ένα κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας. Το κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας είναι σημαντικό, δεδομένου ότι η ύπαρξη του εξασφαλίζει ευεργετικά αποτελέσματα για τις ομάδες.

Επίσης η εφαρμογή της ευέλικτης διοίκησης ενισχύει το βαθμό ικανοποίησης των πελατών. Οι Bambauer-Sachse & Helbling (2021) διεξήγαγαν μία έρευνα που αφορούσε πελάτες έργων λογισμικού και πραγματοποιήθηκε το 2017 στην Ελβετία, όπου το 58% των έργων λογισμικού βασίζονταν στις ευέλικτες μεθοδολογίες, ενώ το 2019 έφθανε το 68%.

Η έρευνα έδειξε ότι οι ευέλικτες μεθοδολογίες προσφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση στους πελάτες απ ότι οι μεθοδολογίες που βασίζονται στο σχέδιο. Ωστόσο, η επίδραση δεν είναι αυτή που αναμενόταν. Από μόνη της η μετάβαση από τις παραδοσιακές στις ευέλικτες μεθοδολογίες δε συνεπάγεται σημαντική ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών. Η ικανοποίηση από τη διαδικασία είναι πιο σημαντική από την ικανοποίηση με το αποτέλεσμα της προσφερόμενης υπηρεσίας. Το συμπέρασμα αυτό είναι αντίθετο με μια από τις βασικές αρχές του agile manifesto, ότι η παράδοση πολύτιμου λογισμικού είναι βασικός παράγοντας στην ικανοποίηση των πελατών. Η διαπίστωση αυτή καθιστά επιβεβλημένη την εκπαίδευση των υπαλλήλων ώστε να δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στη διαδικασία της συνεργασίας. Ακόμη, η έρευνα συμπέρανε ότι η ικανοποίηση των πελατών από τη διαδικασία δεν επηρεάζεται από τις αλλαγές που πραγματοποιούνται κατά την πορεία του έργου.

Οι Bambauer-Sachse & Helbling (2021) διαπίστωσαν ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες προσφέρουν υπηρεσίες λογισμικού, περιορίζονται στις δικές τους απόψεις για το τι ικανοποιεί τους πελάτες και όχι στις απόψεις των ίδιων των πελατών. Η έρευνα παροτρύνει τις επιχειρήσεις αυτές να συλλέγουν τα σχόλια των πελατών τους και να δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην καλή επικοινωνία, την ανάπτυξη δεξιοτήτων συνεργασίας από τους υπαλλήλους τους και την εξασφάλιση της ποιότητας της διαδικασίας.

Μια αξιοσημείωτη επίσης διαπίστωση, είναι ότι οι ευέλικτες μέθοδοι διαχείρισης έργων επηρεάζουν θετικά την επιτυχία ενός έργου. Οι Ciric Lalic et al. (2022) μελέτησαν αν οι παραδοσιακές, οι υβριδικές και οι ευέλικτες μέθοδοι διαχείρισης έργων, έχουν διαφορετική επίδραση στην επιτυχία ενός έργου. Η έρευνα έγινε σε επαγγελματίες έργων σε όλο τον κόσμο και εξέτασε πέντε διαστάσεις επιτυχίας ενός έργου. Οι διαστάσεις αυτές είναι: 1) η αποτελεσματικότητα του έργου, 2) ο αντίκτυπος στην ομάδα, 3) ο αντίκτυπος στον πελάτη, 4) η επιχειρηματική και οργανωτική επιτυχία και 5) η προετοιμασία για το μέλλον.

Οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι οι ευέλικτες μέθοδοι διαχείρισης έργων έχουν μεγαλύτερη θετική επίδραση σε δύο από τις πέντε διαστάσεις επιτυχίας ενός έργου, σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους. Οι διαστάσεις αυτές είναι ο αντίκτυπος στην ομάδα, που αφορά την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση της ομάδας εργασίας και η προετοιμασία για το μέλλον που αφορά τη συμβολή του έργου στην ανάπτυξη οργανωτικών και τεχνολογικών ικανοτήτων.



Μια ακόμη ενδιαφέρουσα μελέτη έδειξε ότι οι ευέλικτες εταιρείες ακολουθούν πρακτικές ενίσχυσης των ικανοτήτων των εργαζομένων τους και παροχής κινήτρων και ευκαιριών, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές που ακολουθούν διαφορετικές πρακτικές. Πιο συγκεκριμένα οι Zanvalova et al. (2020) σύγκριναν τις πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού σε ευέλικτες και παραδοσιακές εταιρείες. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στη Ρωσία και οι συγγραφείς διεξήγαγαν συνεντεύξεις σε ανώτερα στελέχη 154 εταιρειών τα οποία ήταν υπεύθυνα για τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού.

Η έρευνα διαπίστωσε ότι οι εταιρείες που εφαρμόζαν την ευέλικτη διοίκηση έδιναν μεγάλη σημασία στις πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού και ειδικά στην αύξηση των κινήτρων και των ευκαιριών των υπαλλήλων, με σκοπό την επίτευξη υψηλών επιδόσεων. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι οι υπεύθυνοι ανθρωπίνου δυναμικού, στις ευέλικτες εταιρείες, είχαν πιο ενισχυμένο ρόλο στο σχεδιασμό πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού, απ' ό,τι στις παραδοσιακές. Ακόμη, η έρευνα διαπίστωσε ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού σε εταιρείες έργων παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των εταιρειών αυτών.

Μετά την παράθεση των μελετών για τα οφέλη που συνεπάγεται η υιοθέτηση της ευέλικτης διοίκησης, ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει μια ακόμη μελέτη η οποία εκτός από τα οφέλη εξετάζει και τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την εφαρμογή της. Οι Zakrzewska et al. (2021) πραγματοποίησαν μία έρευνα για να διαπιστώσουν πως αντιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις την ευέλικτη διοίκηση, τι περιορίζει την εφαρμογή της και ποιες είναι οι προσδοκίες τους από την εφαρμογή της.

Η έρευνα έγινε το 2019, διαδικτυακά, σε ανώτερα στελέχη διεθνών επιχειρήσεων, που είχαν εφαρμόσει την ευέλικτη διοίκηση, στο Λουξεμβούργο, την Κροατία και την Πολωνία.

Η έρευνα κατέληξε στα εξής συμπεράσματα:

- Οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονταν την ευέλικτη διοίκηση ως μια μεθοδολογία για την πραγματοποίηση έργων και υποδομών, ως μια οργανωτική μεταμόρφωση και ως μια μέθοδο διαχείρισης της ομάδας.
- Τα εμπόδια κατά την εφαρμογή της ευέλικτης διοίκησης πηγάζουν από την έλλειψη ευέλικτων δεξιοτήτων, την αντίσταση στις αλλαγές και την κουλτούρα των επιχειρήσεων, η οποία είναι ταυτισμένη με τις παραδοσιακές μεθόδους διοίκησης.
- Τα οφέλη από την εφαρμογή της ευέλικτης διοίκησης είναι η τόνωση της ανταγωνιστικότητας και της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων και η μείωση του χρόνου παράδοσης των προϊόντων.

Έχοντας κατά νου όλα τα παραπάνω, η μελέτη του Denning (2018), παρουσιάζει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του agile και δίνει χρήσιμες συμβουλές σε εκείνους που θα ήθελαν να το εφαρμόσουν. Όπως υποστηρίζει, το agile είναι περισσότερο παραγωγικό από τις παραδοσιακές μεθόδους και ανταποκρίνεται αποτελεσματικότερα στα

νέα δεδομένα της αγοράς, ενώ παράλληλα επιτρέπει στους ανθρώπους να αξιοποιούν το ταλέντο που διαθέτουν. Η ηγεσία των οργανισμών πρέπει να κατανοήσει ότι το agile δεν αφορά πια μόνο το λογισμικό.

Το agile αποτελεί μια επανάσταση για τις επιχειρήσεις, ορισμένες από τις οποίες, τις οδηγεί σε ένα όμορφο ταξίδι, ενώ για άλλες μπορεί να αποτελέσει απειλή. Όπως όλες οι κοινωνικές αλλαγές, έτσι και το agile έχει θετικές και αρνητικές πτυχές. Οι θετικές πτυχές του είναι:

- Ο ρόλος των πελατών ενισχύεται και στόχος είναι η ευχαρίστηση τους. Οι συναλλαγές γίνονται ευκολότερες και πιο βολικές.
- Οι εργαζόμενοι δουλεύουν σε αυτό-οργανωμένες ομάδες, που στηρίζονται στην πρωτοβουλία, την εξυπνάδα και το πάθος των μελών τους, ενώ η διοίκηση αποβάλλει τη νοοτροπία του αφεντικού.

Από την άλλη πλευρά, το agile υποκρύπτει ορισμένους κινδύνους:

- Η τεράστια επιτυχία ορισμένων επιχειρήσεων, εκφραστών του agile, μπορεί να αποτελέσει απειλή για μια ελεύθερη κοινωνία και αν αυτές οι επιχειρήσεις δεν αυτοπεριορισθούν τότε θα πρέπει η ίδια η κοινωνία να τις περιορίσει.
- Είναι πιθανό κάποιες επιχειρήσεις, χρησιμοποιώντας τη «σημαία» του agile και ένα σύστημα υψηλών αμοιβών, να προσελκύσουν εργαζόμενους με εξαιρετικές ικανότητες. Η άσκηση μεγάλης πίεσης προς αυτούς, πιθανόν να τους αναγκάσει να αποχωρήσουν, αναπαράγοντας συνεχώς αυτό τον κύκλο προσλήψεων-αποχωρήσεων, γεγονός που θα δημιουργήσει μια αρνητική εικόνα για το agile.

Πλεονεκτήματα του agile	Μειονεκτήματα και πιθανοί κίνδυνοι από την εφαρμογή του agile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Περιορισμός των εντάσεων</li> <li>• Ενίσχυση της ελκυστικότητας της επιχείρησης ως προς το προσωπικό της</li> <li>• Ενίσχυση της απόδοσης και δέσμευσης της ομάδας</li> <li>• Θετική επίδραση στην επιτυχία ενός έργου</li> <li>• Ενίσχυση των ικανοτήτων των εργαζομένων και παροχή κινήτρων</li> <li>• Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και παραγωγικότητας της επιχείρησης</li> <li>• Μείωση του χρόνου παράδοσης των προϊόντων</li> <li>• Αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών</li> <li>• Αυτονομία εργαζομένων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απαίτηση ύπαρξης ευέλικτων δεξιοτήτων</li> <li>• Αντίθεση με την υπάρχουσα κουλτούρα των επιχειρήσεων</li> <li>• Υπέρμετρη ενίσχυση επιχειρήσεων</li> <li>• Χρησιμοποίηση και δυσφήμιση του agile</li> </ul>

## Πίνακας 2.1 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα agile

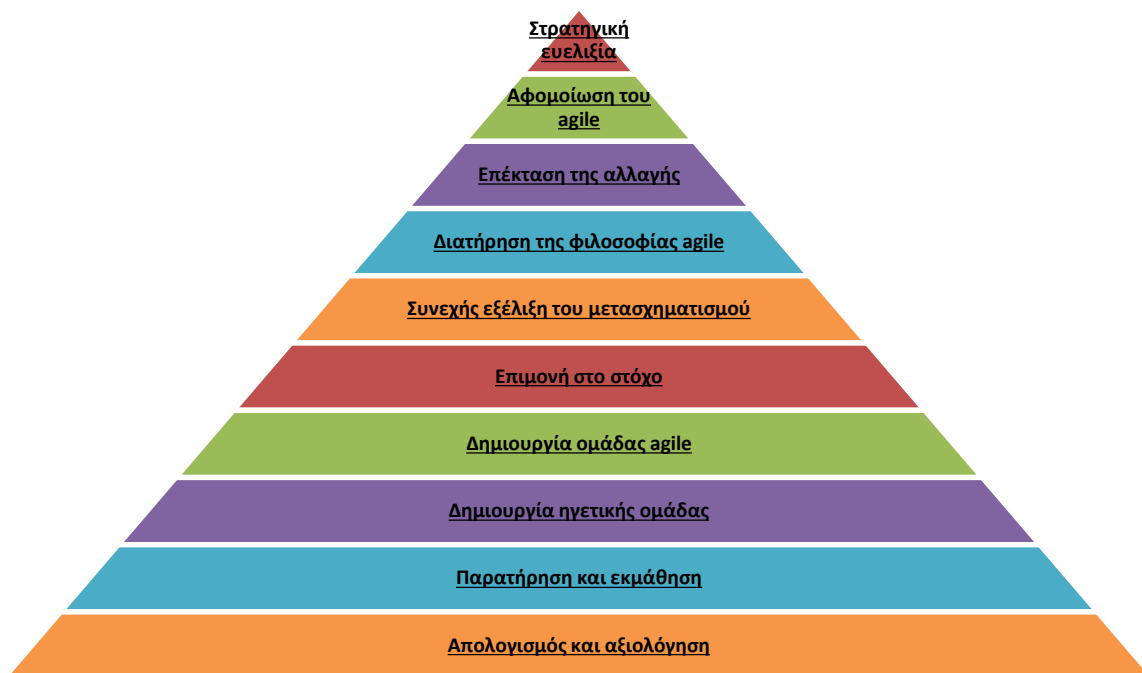
Σύμφωνα πάλι με το Denning (2018), ένας ηγέτης που στοχεύει στο μετασχηματισμό της επιχείρησης του σε agile, πρέπει να έχει υπόψη του τα εξής:

- Το agile δεν είναι μια διαδικασία που αποτελεί συνέχεια της υφιστάμενης διαχείρισης. Είναι ένα νέο είδος διαχείρισης, μια νέα νοοτροπία και μια διαφορετική κουλτούρα.
- Ο μετασχηματισμός πρέπει να είναι ένας συνδυασμός κινήσεων, από την κορυφή προς τη βάση και από τη βάση προς την κορυφή.
- Ο μετασχηματισμός πρέπει να επιδιώκει την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης, οι οποίοι αφορούν τους πελάτες της και να μην περιορίζεται στα εσωτερικά αποτελέσματα.
- Η επιχείρηση πρέπει να εστιάζει στην ουσία του agile και όχι στην ετικέτα.
- Ο μετασχηματισμός δεν είναι στιγμιαίος. Είναι ένα μακρύ ταξίδι που η επιτυχία του εξαρτάται από την ικανότητα μάθησης των στελεχών της επιχείρησης.
- Οι αλλαγές στη δομή της επιχείρησης δε θα πρέπει να είναι βιαστικές. Σε επιτυχημένους μετασχηματισμούς, συνήθως οι αλλαγές αυτές γίνονται αρκετά χρόνια αργότερα, όταν τα ίδια τα άτομα τις επιζητούν.
- Ο ηγέτης δεν αρκεί να αποφασίζει και να συμπεριφέρεται σύμφωνα με τις αξίες του agile, αλλά θα πρέπει και να ενθαρρύνει τα μέλη της επιχείρησης να αγκαλιάσουν τις αλλαγές.

Σε άλλη μελέτη του ο Denning (2019) ανέλυσε τα στάδια που διανύει ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση κατά το μετασχηματισμό του σε agile. Τα στάδια αυτά είναι:

1. Απολογισμός και αξιολόγηση. Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να κάνει έναν απολογισμό για το πόσο κοντά βρίσκεται στις αρχές που διέπουν τις ευέλικτες μεθοδολογίες. Πολλές επιχειρήσεις και κυρίως οι επιχειρήσεις ανάπτυξης λογισμικού, εφαρμόζουν ήδη κάποιες agile πρακτικές. Επίσης, η διοίκηση πρέπει να εντοπίσει τα οφέλη και τα προβλήματα που συνεπάγεται ο μετασχηματισμός της καθώς και τις δυνατότητες και τους πόρους που διαθέτει για να το πετύχει, αλλά και τον κατάλληλο χρόνο που θα επιχειρήσει αυτή τη μετάβαση.
2. Παρατήρηση και εκμάθηση. Η διοίκηση πριν πάρει τις αποφάσεις της πρέπει να αναζητήσει άλλες επιχειρήσεις που εφάρμοσαν το agile και να διδαχθεί από αυτές.
3. Δημιουργία ηγετικής ομάδας. Η διοίκηση πρέπει να συγκροτήσει μια ομάδα στην οποία θα συμμετέχουν άτομα από όλους τους τομείς της επιχείρησης, αλλά και ανώτερα στελέχη, που σκοπό θα έχει να προετοιμάσει το δρόμο και να ηγηθεί του μετασχηματισμού.

4. Δημιουργία ομάδας agile. Η διοίκηση πρέπει να συγκροτήσει μια μικρή ομάδα που θα ξεκινήσει να δουλεύει agile, ώστε η επιτυχία της να δημιουργήσει ενθουσιασμό και ενδιαφέρον στα υπόλοιπα μέλη της, να εργαστούν και εκείνα agile.
5. Επιμονή στο στόχο. Η μετάβαση θα αντιμετωπίσει αντιδράσεις και δυσκολίες, κυρίως στην αρχή. Η διοίκηση πρέπει να παραμένει πιστή στο στόχο της, συνεχίζοντας την προσπάθεια.
6. Συνεχής εξέλιξη του μετασχηματισμού. Ο μετασχηματισμός δεν είναι κάτι στατικό. Συνεχώς εξελίσσεται και προσαρμόζεται στα δεδομένα της επιχείρησης.
7. Διατήρηση της φιλοσοφίας agile. Είναι κρίσιμο η επιχείρηση να παραμείνει πιστή στις ιδέες του agile και να μην το μετατρέψει σε ένα απλό εργαλείο.
8. Επέκταση της αλλαγής. Η επιχείρηση μετά την υιοθέτηση του agile πρέπει να επεκτείνει την εφαρμογή του σε όλες τις δραστηριότητες της.
9. Αφομοίωση του agile. Τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να σκέφτονται agile.
10. Στρατηγική ευελιξία. Η επόμενη πρόκληση για μια επιχείρηση που έχει εφαρμόσει το agile είναι η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών.



**Γράφημα 2.1** Τα στάδια που διανύει ένας οργανισμός κατά το μετασχηματισμό του σε agile

Είναι όμως σημαντικό να εξετασθεί ο ρόλος που παίζει η ηγεσία στο μετασχηματισμό μιας επιχείρησης από παραδοσιακή σε ευέλικτη. Κατά τους Attar & Abdul-Kareem (2020) το επιχειρηματικό περιβάλλον σήμερα, χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, αβεβαιότητα και συνεχείς αλλαγές. Οι επιχειρήσεις είναι δύσκολο να προβλέψουν τις απειλές που θα προκύψουν και τις ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν. Για να αντιμετωπίσουν αυτές τις

δύσκολες συνθήκες, οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν την ευέλικτη διοίκηση και να προωθήσουν την ευέλικτη ηγεσία. Οι ευέλικτοι ηγέτες είναι εκείνοι που θα καθορίσουν τις αρχές και τις στρατηγικές που είναι απαραίτητο να ακολουθήσει η επιχείρηση, για να γίνει ευέλικτη.

Οι Attar & Abdul-Kareem (2020), αναφέρονται σε μια μελέτη των Joiner & Josephs (2007), σύμφωνα με την οποία υπάρχουν πέντε επίπεδα ευέλικτης ηγεσίας. Αυτά είναι:

- Ο εμπειρογνώμονας. Ο ηγέτης σε αυτό το επίπεδο επιλύει τα προβλήματα που προκύπτουν και οι υφιστάμενοι του τον απασχολούν περισσότερο ως άτομα παρά ως ομάδα.
- Ο πετυχημένος. Ο ηγέτης στο επίπεδο αυτό ασχολείται κυρίως με την ανάπτυξη σχεδίων και στρατηγικών.
- Ο καταλύτης. Ο ηγέτης διαμορφώνει την κουλτούρα της επιχείρησης και εμπνέει τα μέλη της.
- Ο συν-δημιουργός. Ο ηγέτης πιστεύει στο κοινό καλό, εργάζεται προς όφελος της ανθρωπότητας, προωθεί το διάλογο, τη συνεργασία και τις στενές σχέσεις των μελών της ομάδας.
- Ο συνεργάτης. Στο τελικό επίπεδο ευέλικτης ηγεσίας, ο ηγέτης γνωρίζει ποιο στυλ ηγεσίας ταιριάζει σε κάθε περίπτωση και το ακολουθεί αναλόγως. Ο σκοπός του είναι να εξασφαλίσει την επιτυχία της ομάδας και έχει αποκτήσει εμπειρία που θα τον βοηθήσει να αντιμετωπίσει δύσκολες καταστάσεις.



## Γράφημα 2.2 Επίπεδα ευέλικτης ηγεσίας

Σύμφωνα πάλι με την προαναφερόμενη μελέτη των Joiner & Josephs (2007), υπάρχουν τέσσερις ικανότητες που χαρακτηρίζουν τους ευέλικτους, επιτυχημένους ηγέτες, στα πλαίσια ενός αβέβαιου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

- Η ικανότητα του ηγέτη να αντιλαμβάνεται τις αλλαγές που θα συμβούν και να αναλαμβάνει τις κατάλληλες πρωτοβουλίες.
- Η ικανότητα να συνειδητοποιεί ποιοι θα επηρεασθούν από τις πρωτοβουλίες που θα πάρει και να ζητήσει τη γνώμη και την υποστήριξη τους.
- Η ικανότητα να αναλύει το πρόβλημα που υπάρχει και να διακρίνει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, μέσα από αυτό.
- Η ικανότητα να μαθαίνει από τις αποτυχίες του και να αναζητά νέες ιδέες.

Οι Attar & Abdul-Kareem (2020) συμπεραίνουν ότι είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις, να προσλαμβάνουν άτομα με ευέλικτες ηγετικές ικανότητες και να τα εκπαιδεύουν, ώστε να παίξουν ηγετικό ρόλο κατά τη μετάβαση τους στον ευέλικτο τρόπο διοίκησης, για να εκμεταλλευθούν τις ευκαιρίες που θα προκύψουν, κατά την αλλαγή και να περιορίσουν τις αρνητικές επιπτώσεις της.

Από μια άλλη ενδιαφέρουσα μελέτη που πραγματοποίησαν οι George et al. (2018), προκύπτει ότι οι εταιρείες που έχουν υιοθετήσει την ευέλικτη διοίκηση πολλές φορές εφαρμόζουν μόνο κάποιες από τις αρχές της και όχι το σύνολο. Οι συγγραφείς μελέτησαν τρεις επιχειρήσεις που είχαν πρόσφατα εφαρμόσει την ευελιξία και πραγματοποίησαν συνεντεύξεις σε υπαλλήλους και πελάτες.

Κάθε επιχείρηση εφάρμοξε διαφορετικές αρχές του agile manifesto και καμιά δεν εφάρμοξε όλες τις αρχές. Οι έρευνα ομαδοποίησε τις 12 αρχές σε τρεις κατηγορίες, ως εξής:

#### 1<sup>η</sup> κατηγορία: παράδοση λογισμικού

1. Ο σημαντικότερος στόχος είναι η εξασφάλιση ευχαριστημένων πελατών με τη συνεχή και έγκαιρη παράδοση λογισμικού
2. Οι αλλαγές στις απαιτήσεις είναι επιθυμητές. Στόχος είναι η αξιοποίηση της αλλαγής και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του πελάτη.
3. Συνεχής παράδοση λογισμικού σε όσο το δυνατό μικρότερο διάστημα.
4. Το λογισμικό είναι το βασικό μέτρο προόδου.

#### 2<sup>η</sup> κατηγορία: άνθρωποι

5. Οι προγραμματιστές και οι επιχειρηματίες συνεργάζονται σε όλη την πορεία του έργου.
6. Στα πλαίσια της υλοποίησης ενός έργου είναι σημαντικό να παρέχονται κίνητρα στα άτομα που συμμετέχουν και να τους προσφέρεται υποστήριξη και εμπιστοσύνη.
7. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος μετάδοσης των πληροφοριών, μέσα στην ομάδα, είναι η συνομιλία πρόσωπο με πρόσωπο.
8. Τα καλύτερα σχέδια και αρχιτεκτονικές προέρχονται από αυτοοργανωμένες ομάδες.

#### 3<sup>η</sup> κατηγορία: διαδικασίες

9. Οι ευέλικτες διαδικασίες στοχεύουν στη βιώσιμη ανάπτυξη. Οι προγραμματιστές και οι χορηγοί πρέπει να ακολουθούν ένα σταθερό ρυθμό εργασίας.
10. Η ευελιξία δίνει προσοχή στην τεχνική αριστεία και τον καλό σχεδιασμό.
11. Η απλότητα είναι ιδιαίτερα σημαντική.
12. Η ομάδα προβληματίζεται συχνά για το πώς θα ενισχύσει την αποτελεσματικότητά της και προσαρμόζει αναλόγως τη συμπεριφορά της.

Οι George et al. (2018) διαπίστωσαν ότι και στις τρεις εταιρείες η διοίκηση υποστήριζε την εφαρμογή των αρχών. Ακόμη, ότι οι άνθρωποι ήταν ενθουσιασμένοι με το agile και κάποιοι δήλωσαν ότι δεν επιθυμούσαν να επιστρέψουν στον «καταρράκτη», μια μέθοδο που χρησιμοποιούσαν πριν το agile.

Επίσης, διαπιστώθηκε ότι δεν υπήρχε συμφωνία μεταξύ των εταιρειών ως προς τις αρχές που εφάρμοζαν. Όμως όλες εφάρμοζαν δύο αρχές. Την πρώτη για τη συνεχή και έγκαιρη παράδοση ποιοτικού λογισμικού και τη δωδέκατη ότι η ομάδα προσπαθεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα της και προσαρμόζει αναλόγως τη συμπεριφορά της. Ακόμη, καμιά από τις εταιρείες δεν εφάρμοζε πιστά την έβδομη αρχή, της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας.

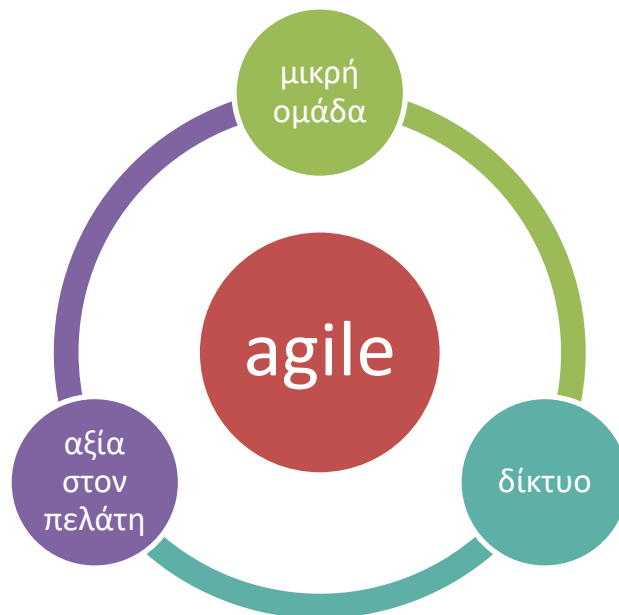
Οι εταιρείες εφάρμοζαν περισσότερο την πρώτη κατηγορία αρχών που αφορά την παράδοση λογισμικού, λιγότερο την τρίτη κατηγορία που αφορά τις διαδικασίες και περιορισμένη εφαρμογή είχαν οι αρχές της δεύτερης κατηγορίας που αφορά τους ανθρώπους. Η μερική εφαρμογή των αρχών οφείλονταν στο γεγονός ότι οι εν λόγω εταιρείες είχαν μια διαδρομή πολλών χρόνων και είχαν διαμορφώσει ήδη κάποιες παραδόσεις και τρόπους συμπεριφοράς, που ήταν δύσκολο να μεταβληθούν στα λίγα χρόνια εφαρμογής των ευέλικτων μεθοδολογιών. Εντούτοις και οι τρεις είχαν την πεποίθηση ότι είναι agile.

Οι George et al. (2018), κατέληξαν ότι υπάρχουν τρεις περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό που μια εταιρεία εφαρμόζει τις ευέλικτες μεθοδολογίες. Πρώτον, οι κανονισμοί που ισχύουν σε κάθε εταιρεία, δεύτερον, η εμπειρία της στο agile και τρίτον, ο τρόπος με τον οποίο έχει διασκορπίσει γεωγραφικά τους πελάτες και το προσωπικό της, γεγονός που επηρεάζει την εφαρμογή της αρχής της επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο.

Η παραπάνω μελέτη συμπέρανε ότι κάθε εταιρεία μπορεί να αντιλαμβάνεται διαφορετικά την ευελιξία. Επίσης, μπορεί μια εταιρεία να είναι ευέλικτη χωρίς να ακολουθεί πιστά όλες τις αρχές της ευελιξίας. Ακόμη, μια εταιρεία που φροντίζει για την ποιότητα των προϊόντων της, τη συχνή παράδοση τους και που οι ομάδες της προβληματίζονται και προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους, μπορεί να θεωρηθεί ευέλικτη. Τέλος, οι εταιρείες που θέλουν να γίνουν ευέλικτες πρέπει να ξεπεράσουν τις παραδοσιακές πρακτικές που έχουν διαμορφώσει στην πορεία τους και να αγκαλιάσουν τις πολιτισμικές αλλαγές.

Με την ιδέα ότι το agile δεν είναι κάτι στατικό και αυστηρά προκαθορισμένο, φαίνεται να συμφωνούν και άλλοι επιστήμονες. Ο Denning (2016), αναφέρει ότι υπάρχουν 40 διαφορετικές υλοποιήσεις του agile και σύμφωνα με το βιβλίο *The Leader's Guide to Radical Management*, έχουν καταγραφεί 70 διαφορετικές πρακτικές agile. Παρόλα αυτά, όπως υποστηρίζει ο Denning (2016), όλες οι επιχειρήσεις που έχουν εφαρμόσει το agile, ακολουθούν τρεις βασικούς νόμους:

1. Το νόμο της μικρής ομάδας. Η εργασία πραγματοποιείται από μικρές, αυτόνομες ομάδες, σε σύντομους κύκλους και υπάρχει συνεχής ανατροφοδότηση από τους πελάτες.
2. Το νόμο της αξίας στον πελάτη. Οι εργαζόμενοι και τα στελέχη των επιχειρήσεων εστιάζουν την προσοχή τους στους πελάτες. Η επιχείρηση δε διστάζει να αλλάξει τις αξίες, τους στόχους και τις πρακτικές της, ώστε να παράγει αξία για τους πελάτες της.
3. Το νόμο του δικτύου. Η επιχείρηση αποτελεί ένα δίκτυο ομάδων που συνεργάζονται, με στόχο την ευχαρίστηση του πελάτη. Η επικοινωνία γίνεται τόσο οριζόντια, όσο και κάθετα. Όλοι μπορούν να μιλήσουν σε όλους και οι ιδέες μπορούν να προταθούν από όλους.



**Γράφημα 2.3** Οι τρεις βασικοί νόμοι του agile

## 2.2 Ομαδική εργασία.

Μελετώντας τις αρχές του agile manifesto παρατηρούνται πολλές αναφορές στην ομαδική εργασία. Κατά την έκτη αρχή ο καλύτερος τρόπος επικοινωνίας των μελών της ομάδας, είναι η προσωπική συζήτηση. Κατά την ενδέκατη οι ομάδες μπορούν μόνες τους να οργανώνουν και να σχεδιάζουν την εργασία τους και κατά τη δωδέκατη, οι ομάδες πρέπει να συνεδριάζουν συχνά, να συνομιλούν και να προγραμματίζουν τις εργασίες τους.



Οι ευέλικτες μέθοδοι διοίκησης οργανώνουν την εργασία στη βάση της ομαδικότητας και της συνεργασίας των εργαζομένων. Αυτό αποτελεί τον πυρήνα της φιλοσοφίας τους και την απαραίτητη προϋπόθεση της εφαρμογής τους.

Η ομαδική εργασία εφαρμόζεται όλο και περισσότερο στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, γιατί πετυχαίνει καλύτερα αποτελέσματα και προσφέρει πιο αποτελεσματικές λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι ομάδες συγκεντρώνουν μεγαλύτερο αριθμό ικανοτήτων και ιδεών και είναι περισσότερο τολμηρές από τα μεμονωμένα άτομα.

Η παρούσα εργασία στοχεύει να αναλύσει τις πτυχές της ομαδικής εργασίας στηριζόμενη στις αναφορές των επιστημόνων.

### ***2.2.a. Τι είναι οι ομάδες και γιατί τα άτομα συμμετέχουν σε αυτές.***

Οι συγγραφείς έχουν δώσει διάφορους ορισμούς για την ομαδική εργασία. Κατά το Μπουραντά (2015), σελ. 494, ομάδα είναι σύνολο ανθρώπων που έχουν κοινούς στόχους, δημιουργούν δεσμούς μεταξύ τους και αισθάνονται ότι ανήκουν στην ομάδα.

Και ο Σαρμανιώτης θεωρεί την ύπαρξη στόχων ως ένα χαρακτηριστικό των ομάδων. Όπως αναφέρει, ομάδα είναι δύο ή παραπάνω άτομα τα οποία αλληλεπιδρούν και επιδιώκουν να επιτύχουν κάποιους στόχους. Αυτό που χαρακτηρίζει τις ομάδες είναι η συνοχή η οποία είτε οφείλεται στη συναίσθηση των μελών ότι ανήκουν στην ομάδα είτε επιδιώκεται από εξωγενείς παράγοντες (Σαρμανιώτης, 2012, σελ. 372).

Επίσης όπως αναφέρει ο Σαρμανιώτης (2012), σελ. 374, οι ομάδες παρουσιάζουν κάποια χαρακτηριστικά βάσει των οποίων μπορούν να γίνουν καλύτερα αντιληπτές.

- Στα μέλη των ομάδων ανατίθενται ορισμένοι ρόλοι που αντιστοιχούν στον τρόπο με τον οποίο οφείλουν να ενεργούν εντός της ομάδας.
- Οι ομάδες διέπονται από αρχές για τον τρόπο δράσης των μελών τους.
- Το αίσθημα συλλογικότητας των μελών και το δέσιμο τους με την ομάδα. Όσο το αίσθημα αυτό ενισχύεται τόσο περισσότερο τα μέλη ακολουθούν τις αρχές της ομάδας.
- Πολλά άτομα συμμετέχουν σε ομάδες για να ενδυναμώσουν τη θέση τους και να αποκτήσουν κοινωνική αναγνώριση. Το κριτήριο αυτό ερμηνεύει τη δράση τους μέσα στην ομάδα.

Οι άνθρωποι από τα προϊστορικά χρόνια συμμετείχαν σε ομάδες, για να κυνηγήσουν, για να προστατευθούν από τους κινδύνους ή για να επικοινωνήσουν. Στις μέρες μας οι άνθρωποι γίνονται μέλη σε επαγγελματικές, αθλητικές, ομάδες φίλων κ.α. Οι επιστήμονες έχουν ερευνήσει τα κίνητρα που οδηγούν τους ανθρώπους να συμμετέχουν σε ομάδες. Τα άτομα, κατά το Σαρμανιώτη (2012), σελ. 373, επιδιώκουν να ανήκουν σε ομάδες για διάφορους λόγους:

- Οι ομάδες κάνουν τα μέλη τους να αισθάνονται ασφαλή.
- Είναι μια ευκαιρία για τα άτομα προκειμένου να κάνουν νέες γνωριμίες και να επικοινωνήσουν με άλλους ανθρώπους.
- Τα άτομα που ανήκουν σε μια καταξιωμένη ομάδα αποκτούν ένα μέρος από το κύρος της.
- Η συλλογική διεκδίκηση ενός θέματος είναι πιο αποτελεσματική από την ατομική.
- Η υλοποίηση ενός έργου συνήθως απαιτεί τη συμμετοχή περισσότερων του ενός ατόμων.

Πέρα από τα προαναφερόμενα υπάρχουν και άλλοι λόγοι που παρακινούν τους ανθρώπους να δημιουργούν ομάδες. Κατά τον Καντά οι λόγοι αυτοί, είναι:

- Γιατί αυτό το έχουν συνηθίσει από τα παιδικά τους χρόνια. Πρώτη ομάδα στην οποία συμμετέχουν οι άνθρωποι είναι η οικογένεια, όπου υπάρχουν ρόλοι και καθήκοντα για τον καθένα. Στη συνέχεια συμμετέχουν σε νέες ομάδες στο χώρο του αθλητισμού, της εργασίας κ.α.
- Γιατί θέλουν να ανήκουν κάπου όπου θα είναι επιθυμητοί και να εισπράττουν τα πλεονεκτήματα από αυτή τους την ιδιότητα. Παράλληλα όμως αξιολογούν την ομάδα τους σε σχέση με άλλες.
- Γιατί σκέφτονται τα πλεονεκτήματα που αποκτούν ως μέλη, τα οποία δε θα είχαν εάν δε συμμετείχαν στην ομάδα. Όταν όμως η συμμετοχή στην ομάδα συνεπάγεται περισσότερο κόστος από τα οφέλη που προσφέρει, τότε τα μέλη ενδεχομένως να απομακρυνθούν από την ομάδα

(Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ. 257-258).

Λόγοι συμμετοχής των ατόμων σε ομάδες	
Συνήθεια	Καταξίωση
Ασφάλεια	Επιτυχία
Επικοινωνία	Απολαβές
Αποδοχή	

## Πίνακας 2.2 Λόγοι συμμετοχής των ατόμων σε ομάδες

### 2.2.β. Τα είδη των ομάδων.

Οι ομάδες δεν έχουν όλες τα ίδια χαρακτηριστικά. Διαφέρουν ως προς το σκοπό, τα μέλη, τον τρόπο λειτουργίας κ.α. Κατά το Μπουραντά (2015), σελ. 494, οι ομάδες κατηγοριοποιούνται σε τυπικές και άτυπες. Οι τυπικές συστήνονται από τη διοίκηση ενός οργανισμού και έχουν συγκεκριμένη δομή η οποία προβλέπει ποια θα είναι τα μέλη τους και ποιοι θα είναι οι σκοποί της σύστασής τους. Οι τυπικές ομάδες διακρίνονται σε :

α) Λειτουργικές των οποίων τα μέλη δεν αλλάζουν τακτικά και είναι υπεύθυνες για την επίτευξη κάποιου στόχου. Τέτοιες ομάδες είναι οι επιτροπές, τα τμήματα και μια νέα τους μορφή είναι οι δια-τμηματικές ομάδες. β) Ομάδες που αναλαμβάνουν την πραγματοποίηση κάποιου έργου. Οι άτυπες ομάδες δε συστήνονται από τη διοίκηση των οργανισμών αλλά από τα μέλη. Τέτοιες ομάδες είναι οι ομάδες συμφερόντων που στοχεύουν να εξυπηρετήσουν τα συμφέροντα των μελών τους και οι ομάδες φιλίας οι οποίες προωθούν την επικοινωνία και τους στενούς δεσμούς των μελών τους.

Την ίδια διάκριση μεταξύ των ομάδων επιχειρεί και ο Σαρμανιώτης (2012), σελ. 372. Όπως υποστηρίζει οι εργασιακές ομάδες διακρίνονται σε: Τυπικές οι οποίες προβλέπονται από την οργανωτική μορφή του οργανισμού και επιδιώκουν την υλοποίηση συγκεκριμένου έργου πχ οι επιτροπές. Άτυπες οι οποίες δεν προβλέπονται από την οργανωτική μορφή ενός οργανισμού και δεν έχουν συγκεκριμένη δομή. Δημιουργούνται στο περιβάλλον της εργασίας και στοχεύουν στην επικοινωνία των μελών πχ ομάδες φίλων, ομάδες στο internet.

Ένα άλλο είδος ομάδων είναι οι δια-τμηματικές. Σύμφωνα με το Μπουραντά (2015), σελ. 518-519, δια-τμηματικές ομάδες είναι εκείνες που αποτελούνται από άτομα τα οποία ανήκουν σε ξεχωριστά τμήματα ενός οργανισμού. Οι δια-τμηματικές ομάδες είναι μια σύγχρονη τάση που εξασφαλίζει στις επιχειρήσεις ευελιξία μέσα σε ένα εξαιρετικά σύνθετο περιβάλλον. Η συνεισφορά τους συνίσταται στα εξής:

- Εμποδίζουν την απομόνωση των επιμέρους τμημάτων ενός οργανισμού.
- Η ύπαρξη μελών από ξεχωριστούς τομείς επιτρέπει την ενασχόληση τους με σύνθετα θέματα.
- Επιτρέπουν την εφαρμογή μιας γρήγορης και ευέλικτης διαδικασίας λήψης αποφάσεων.
- Συντονίζουν και ανακαλύπτουν τα σημεία σύγκλισης στα πλαίσια ξεχωριστών τμημάτων ενός οργανισμού.
- Πετυχαίνουν την ενίσχυση των δεξιοτήτων κάθε μέλους μέσα από την επαφή του με τα άλλα μέλη.
- Εστιάζουν στην ικανοποίηση του κοινού τους.
- Επιτυγχάνουν καινοτόμες λύσεις.

Όπως υποστηρίζει η Ιορδάνογλου (2008), σελ. 228-229, οι ομάδες που σχηματίζονται και λειτουργούν εντός των τμημάτων ενός οργανισμού, πιθανόν να οδηγούν στην αποξένωση του ενός τμήματος από το άλλο. Αντίθετα, οι δια-τμηματικές ομάδες, ενισχύουν την επαφή, την αλληλεπίδραση και τη συνεργασία μεταξύ των επιμέρους τμημάτων. Οι δια-τμηματικές ομάδες εξασφαλίζουν στον οργανισμό ευελιξία και προάγουν την καινοτομία, αφού διαθέτουν μια μεγάλη γκάμα ιδεών και γνώσεων.

Σύμφωνα με την ενδέκατη αρχή της ευέλικτης διοίκησης είναι σημαντικό οι ομάδες να οργανώνουν και να σχεδιάζουν μόνες τους την εργασία τους. Τα χαρακτηριστικά αυτά υπάρχουν στις αυτοδιοικούμενες ομάδες. Κατά την Ιορδάνογλου (2008), σελ. 223,

πρόσφατα έχουν αρχίσει να δημιουργούνται αυτοδιοικούμενες ομάδες που αποφασίζουν οι ίδιες για τις δράσεις τους και είναι υπεύθυνες για την πορεία τους.

Σύμφωνα με τον Wageman, τα υπέρ των αυτοδιοικούμενων ομάδων είναι:

- Έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες, επομένως γνωρίζουν τι χρειάζονται για να είναι ευχαριστημένοι.
- Μαθαίνουν συνεχώς, δοκιμάζοντας νέες μεθόδους αντιμετώπισης των θεμάτων που προκύπτουν.
- Τα μέλη των αυτοδιοικούμενων ομάδων αισθάνονται ότι οι αποφάσεις που λήφθηκαν είναι και δικές τους για αυτό τις υποστηρίζουν περισσότερο

(Ιορδάνογλου, 2008, σελ. 223).

Ένα είδος ομάδων που στις μέρες μας αναπτύσσεται με γοργούς ρυθμούς και φαίνεται πως θα επικρατήσει στο μέλλον είναι οι εικονικές ομάδες. Σύμφωνα με την Ιορδάνογλου (2008), σελ. 229-231, εικονικές ομάδες είναι εκείνες που τα μέλη τους δουλεύουν για την ομάδα, από διαφορετικά σημεία, αξιοποιώντας την τεχνολογία. Στα πλαίσια των εικονικών ομάδων, τα μέλη βρίσκονται σε διαρκή επαφή. Εφαρμόζοντας αυτή τη μορφή ομαδικής εργασίας, μια εταιρία μπορεί να έχει στην υπηρεσία της αξιόλογους υπαλλήλους από κάθε σημείο του πλανήτη. Σύμφωνα με τη Gartner Group, η οποία είναι μια εταιρία που διεξάγει έρευνες, γύρω στα 41 εκατομμύρια άνθρωποι θα συμμετέχουν σε τέτοιες ομάδες, μετά το 2008.

Ωστόσο, άλλες μελέτες διαπιστώνουν τα προβλήματα που δημιουργούνται στα πλαίσια των εικονικών ομάδων, το κυριότερο εκ των οποίων είναι η έλλειψη της δια ζώσης επαφής ανάμεσα στα μέλη, γεγονός που εμποδίζει την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης. Για να αντιμετωπίσουν αυτό το πρόβλημα πολλές επιχειρήσεις προγραμματίζουν συναντήσεις μεταξύ των μελών τους, επιδιώκοντας την επικοινωνία και τη δημιουργία σχέσεων.

Η εταιρία Right Management Consultants σε μελέτη που πραγματοποίησε σε 10 πολυεθνικές, διαπίστωσε ότι το 65% των προαναφερόμενων ομάδων, δεν υλοποίησε κανένα πρόγραμμα εκπαίδευσης των μελών τους, για τη συνεργασία στα πλαίσια των ομάδων και το 36% δεν είχε δια ζώσης επαφή με τα υπόλοιπα μέλη. Ακόμη, προέκυψε ότι οι εικονικές ομάδες είναι περισσότερο αποδοτικές το πρώτο έτος της δημιουργίας τους και στην πορεία οι επιδόσεις τους μειώνονται.

Η διάκριση των Robbins et al. (2017) είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα. Αναφέρονται και εκείνοι σε εικονικές ομάδες, σε αυτό-διαχειριζόμενες ομάδες οι οποίες μοιάζουν με τις αυτοδιοικούμενες που αναφέρει η Ιορδάνογλου (2008), και προσθέτουν δύο ακόμη είδη ομάδων, τις δια-λειτουργικές και τις ομάδες αντιμετώπισης προβλημάτων. Συγκεκριμένα οι Robbins et al. (2017), σελ. 341-342, διακρίνουν τις εξής κατηγορίες εργασιακών ομάδων:

α) Ομάδες που σκοπό έχουν να αντιμετωπίσουν ορισμένα προβλήματα. Στις ομάδες αυτές συνήθως μετέχουν μέλη που ανήκουν σε κάποιο τμήμα ενός οργανισμού και τα οποία

μοιράζονται τις απόψεις τους με σκοπό την καλύτερευση των λειτουργιών. Ο ρόλος τους, πολύ συχνά, περιορίζεται στην παροχή συμβουλών.

β) Αυτό-διαχειριζόμενες ομάδες, οι οποίες δρουν χωρίς την καθοδήγηση τους από κάποιο διευθυντή και στοχεύουν στην υλοποίηση κάποιας εργασίας. Οι αυτό-διαχειριζόμενες ομάδες, ορίζουν τις αρμοδιότητες των μελών τους, αξιολογούν την πορεία τους, προγραμματίζουν τις ενέργειες τους, αποφασίζουν και αντιμετωπίζουν τα θέματα που προκύπτουν. Παράδειγμα τέτοιων ομάδων είναι η Boeing, η Hewlett-Packard, η Corning κ.α. Περίπου το 50% των μεγάλων επιχειρήσεων στις ΗΠΑ εφαρμόζει αυτό το είδος ομαδικής εργασίας.

γ) Δια-λειτουργικές ομάδες, οι οποίες αποτελούνται από μέλη με διαφορετικές ειδικότητες. Παραδείγματα εφαρμογής αυτού του είδους ομαδικής εργασίας είναι το Suburban Hospital στο Μέριλαντ, όπου έχουν συγκροτηθεί ομάδες εντατικής θεραπείας οι οποίες περιλαμβάνουν από ιατρούς και νοσηλευτές μέχρι διατροφολόγους και ιερείς και η εταιρεία χαλυβουργίας ArcelorMittal που έχει συγκροτήσει ομάδες στις οποίες μετέχουν πωλητές, επιστήμονες και υπεύθυνοι μονάδων.

δ) Εικονικές ομάδες, των οποίων τα μέλη βρίσκονται σε διαφορετικά σημεία και επικοινωνούν μέσω διαδικτυακών συσκέψεων, fax, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κα ώστε να υλοποιήσουν το έργο που έχουν αναλάβει. Οι εικονικές ομάδες λειτουργούν όπως και οι άλλες ομάδες με τη διαφορά ότι τα μέλη τους δεν έχουν προσωπική επαφή. Παραδείγματα χρησιμοποίησης τέτοιων ομάδων είναι η Decision Lens και η Boeing-Rocketdyne.

Είδη ομάδων	Διακρίνονται ως προς	Χαρακτηριστικό
Τυπικές	Τη δομή	Έχουν συγκεκριμένη δομή
Άτυπες	Τη δομή	Δεν έχουν συγκεκριμένη δομή
Δια-τμηματικές	Τα μέλη	Συμμετέχουν μέλη από διαφορετικά τμήματα
Αυτοδιοικούμενες	Τη διοίκηση	Αποφασίζουν μόνες τους για τη δράση τους
Εικονικές	Τον τρόπο επαφής των μελών	Τα μέλη εργάζονται από διαφορετικά γεωγραφικά σημεία
Δια-λειτουργικές	Τα μέλη	Συμμετέχουν μέλη με διαφορετική εξειδίκευση
Αντιμετώπισης προβλημάτων	Τα μέλη	Τα μέλη προέρχονται από ένα τμήμα

**Πίνακας 2.3** Τα είδη ομάδων

### **2.2.γ. Από τι εξαρτάται η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας.**

Οι ομάδες δημιουργούνται για να πετύχουν κάποιους στόχους. Ορισμένες το καταφέρνουν όμως για κάποιες άλλες το αποτέλεσμα των προσπαθειών τους έχει αρνητικό πρόσημο. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση μιας ομάδας. Η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας, σύμφωνα με το Μπουραντά (2015), σελ. 499-510, εξαρτάται από τις εξής παραμέτρους :

1) Τον αριθμό των μελών. Όσο περισσότερα μέλη έχει μια ομάδα τόσο πιο πολλές δεξιότητες, εμπειρίες και ανθρώπινο δυναμικό διαθέτει. Από την άλλη ο μεγάλος αριθμός μελών δημιουργεί προβλήματα συντονισμού, συνεργασίας και συνεννόησης των μελών. Οι επιστήμονες συνήθως θεωρούν ότι ο βέλτιστος αριθμός μελών για μια ομάδα είναι πέντε με επτά μέλη.

2) Τις ικανότητες των μελών. Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να κατέχουν δεξιότητες και εμπειρίες ανάλογες με το σκοπό που έχει να επιτελέσει η ομάδα. Γενικά, τα μέλη των ομάδων θα πρέπει να μπορούν να οργανώνουν σωστά το χρόνο τους, να επιθυμούν την επικοινωνία και τη δημιουργία σχέσεων με τα άλλα μέλη, να αντιμετωπίζουν με πνεύμα συναίνεσης τις διαφορές τους με τα άλλα μέλη, να μπορούν να κατανοήσουν τα συναισθήματα των άλλων, να επιδεικνύουν σεβασμό προς τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και να διατηρούν μια ισορροπία ανάμεσα σε αυτά που επιδιώκει η ομάδα και στις προσωπικές τους φιλοδοξίες.

3) Τη συνοχή της ομάδας. Συνοχή είναι οι στενοί δεσμοί ανάμεσα στα άτομα που πλαισιώνουν την ομάδα και αποτελεί πόλο έλξης προς την ομάδα. Η συνοχή μιας ομάδας εξασφαλίζει τον περιορισμό των αντιπαραθέσεων ανάμεσα στα μέλη, την αύξηση των προσπαθειών των μελών για καλύτερες επιδόσεις και την ελάττωση της διάθεσης των μελών να αλλάξουν ομάδα.

4) Τους κανόνες. Η ύπαρξη και τήρηση κανόνων μέσα στην ομάδα επηρεάζει σημαντικά την αποδοτικότητα της. Οι κανόνες αυτοί καθορίζουν ποιες είναι οι ευθύνες των μελών, πως θα παίρνονται οι αποφάσεις, ρυθμίζουν τις διαφωνίες μεταξύ των μελών και τη λειτουργία της ομάδας.

5) Την ύπαρξη κοινών σκοπών. Η ύπαρξη κοινών σκοπών τους οποίους θα συμμερίζονται όλα τα μέλη, είναι απαραίτητη για μια αποτελεσματική ομάδα. Οι σκοποί μιας ομάδας διακρίνονται σε αυτούς που αφορούν το έργο που έχει να επιτελέσει η ομάδα, σε αυτούς που σχετίζονται με την ίδια την ομάδα, την επιβίωση και την εξέλιξη της και τέλος σε αυτούς που στοχεύουν στην ικανοποίηση των μελών της.

6) Την ηγεσία. Υπάρχουν τυπικοί ηγέτες που προκύπτουν μέσα από τη διαδικασία που έχει ορίσει η ομάδα και άτυποι που επιλέγονται από τα μέλη. Ο τυπικός ηγέτης έχει την ευθύνη να κατευθύνει τα μέλη με τέτοιο τρόπο ώστε η ομάδα να επιτελέσει το έργο που έχει αναλάβει. Για το σκοπό αυτό άλλοτε επικροτεί και άλλοτε επιπλήττει τα μέλη.

7) Την κουλτούρα της ομάδας. Δηλαδή το περιβάλλον που υπάρχει μέσα στην ομάδα. Τις ιδέες, τις απόψεις, τους δεσμούς των μελών, τα συναισθήματα, τον τρόπο σκέψης.

8) Τους ρόλους των μελών. Οι ρόλοι διακρίνονται: α) Σε ρόλους που στοχεύουν στην πραγματοποίηση του έργου που έχει αναλάβει η ομάδα. β) Σε ρόλους που αφορούν την εξέλιξη και την επιτυχία της ομάδας. γ) Σε ρόλους που παίζουν τα μέλη της ομάδας και επιδιώκουν την ατομική τους ικανοποίηση. Πολλές φορές τα μέλη δεν κατανοούν επαρκώς το ρόλο τους και δρουν διαφορετικά απ' ό,τι αυτός προβλέπει. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει σύγχυση ρόλων. Επίσης κάποιες φορές ανατίθενται στα μέλη πολλές και μεταξύ τους συγκρουόμενες ευθύνες οι οποίες προκαλούν σύγκρουση ρόλων.

9) Την επικοινωνία. Η ενίσχυση της επικοινωνίας των μελών της ομάδας είναι καθοριστική για την ικανοποίηση των στόχων της. Η επικοινωνία στα πλαίσια της ομάδας μπορεί να γίνεται με διάφορους τρόπους. α) Την «αλυσίδα» όπου το κάθε άτομο επικοινωνεί με συγκεκριμένα άτομα. β) Τον «τροχό» όπου ένα συγκεκριμένο άτομο επικοινωνεί με όλα τα άτομα της ομάδας αλλά χωριστά με το καθένα. γ) Το «δίκτυο» όπου όλοι έχουν επικοινωνία με όλους.

10) Τη συναίνεση. Η προαναφερόμενη έννοια δε συνεπάγεται συμβιβασμό αλλά σημαίνει ότι τα μέλη αναλαμβάνουν την υποχρέωση να υποστηρίζουν τις αποφάσεις που πάρθηκαν, ακόμη και αν διατηρούν κάποιες επιφυλάξεις για αυτές. Στα πλαίσια της συναίνεσης τα μέλη συζητούν, έχουν θετικές προθέσεις, διατυπώνουν τις απόψεις τους και προσπαθούν να πείσουν τα άλλα μέλη αιτιολογώντας τις θέσεις τους.

Οι Robbins et al. (2017) αναγνωρίζουν την κρισιμότητα πολλών από τους παραπάνω παράγοντες όπως ο αριθμός των μελών, η ηγεσία, η κατανομή των ρόλων, στους οποίους προσθέτουν και άλλους όπως οι πόροι της ομάδας, ο έλεγχος των επιδόσεων, η ομοιομορφία. Πιο συγκεκριμένα, κατά τους Robbins et al. (2017), σελ. 343-346, η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας καθορίζεται από τους εξής παράγοντες:

α) Το περιβάλλον. Κρίσιμα στοιχεία αυτού του παράγοντα είναι:

- Οι πόροι που έχει η ομάδα για να επιτελέσει το έργο της. Ως πόροι θεωρούνται οι υπάλληλοι που ο οργανισμός θέτει στη διάθεση της ομάδας, η πρόσβαση της στην πληροφορία, τα τεχνολογικά μέσα που της προσφέρονται κα.
- Η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών ενθαρρύνει την ανάπτυξη της φιλίας και του αμοιβαίου σεβασμού, ενισχύει τη συνεργασία και εξασφαλίζει την υποστήριξη των επιλογών της ηγεσίας.
- Η καθιέρωση διαδικασιών ελέγχου των επιδόσεων των μελών και παροχής κινήτρων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.
- Η διοικητική διάρθρωση και η ηγεσία της ομάδας παίζουν σημαντικό ρόλο στην καθοδήγηση της και στο μοίρασμα των αρμοδιοτήτων των μελών της.

β) Τη σύνθεση. Ο παράγοντας αυτός περιλαμβάνει:

- Το χαρακτήρα των μελών. Ομάδες που περιλάμβαναν άτομα που δεν είχαν την εκτίμηση των υπολοίπων μελών, δεν ήταν αποτελεσματικές.
- Τις εμπειρίες και τις δεξιότητες των μελών οι οποίες διακρίνονται σε: τεχνικές, αποφασιστικές και επικοινωνιακές. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να εξασφαλίζεται μια ισορροπία μεταξύ αυτών των δεξιοτήτων. Πολλές φορές απαιτείται η εκπαίδευση των μελών σε νέες δεξιότητες.
- Την κατανομή των ρόλων. Είναι σημαντικό οι ρόλοι να κατανέμονται λαμβάνοντας υπόψη τις ικανότητες και τις επιθυμίες των μελών. Κάποιες φορές σε ένα άτομο μπορεί να ανατεθούν περισσότεροι από έναν ρόλοι.
- Το βαθμό ομοιομορφίας της ομάδας. Έρευνες έχουν δείξει ότι ομάδες με ποικιλομορφία ως προς την ηλικία, τη φυλή και το φύλο, παρουσίασαν αρνητικά αποτελέσματα.
- Τις επιθυμίες των μελών. Στην ομάδα θα πρέπει να συμμετέχουν μέλη που επιθυμούν να εργαστούν ομαδικά. Άτομα που επιλέγουν να λειτουργούν σε ατομικό επίπεδο, δεν πρέπει να πιέζονται να συμμετάσχουν σε ομάδες γιατί επηρεάζουν αρνητικά τα υπόλοιπα μέλη.
- Τον αριθμό των μελών. Η συμμετοχή σε μια ομάδα των ελάχιστων μελών που αρκούν για να επιτελέσουν το έργο της, είναι η καλύτερη επιλογή. Συνήθως, ο αριθμός αυτός κυμαίνεται από πέντε έως εννέα άτομα.

γ) Το σχεδιασμό, ο οποίος περιέχει τη δυνατότητα της ομάδας να λειτουργεί ανεξάρτητα, τη χρησιμοποίηση των ικανοτήτων των μελών, την πραγματοποίηση του έργου της ως την τελική του μορφή και την αναγνώριση της αξίας του έργου αυτού από τους άλλους. Τα στοιχεία αυτά παρακινούν τα μέλη της ομάδας και μεγιστοποιούν την απόδοσή της.

δ) Τις διαδικασίες, οι οποίες περιλαμβάνουν:



- Κοινά σχέδια και όραμα. Είναι σημαντικό για την αποτελεσματικότητα της ομάδας, τα μέλη να ανταλλάσσουν ιδέες και να καθορίζουν το όραμα που θέλουν να πραγματοποιήσουν.
- Ακριβή καθορισμό των στόχων της ομάδας. Το γεγονός αυτό ενισχύει την αλληλεπίδραση των μελών.
- Εκτίμηση των δυνατοτήτων της ομάδας.
- Χρησιμότητα των συγκρούσεων ανάλογα με το είδος τους. Συγκρούσεις που οφείλονται σε δυσκολίες επικοινωνίας μεταξύ των μελών ή τάσεις να λειτουργούν σε ατομικό επίπεδο, βλάπτουν την ομάδα. Αντίθετα, συγκρούσεις που αφορούν διαφορετικές απόψεις για το έργο που παράγει η ομάδα, μπορεί να βοηθήσουν στην παραγωγή ιδεών, χρήσιμων για την επιτυχία της.
- Περιορισμό των φαινομένων κοινωνικής οκνηρίας.

Τόσο ο Μπουραντάς (2015) όσο και οι Robbins et al. (2017) τονίζουν τη σημασία της επικοινωνίας για την επιτυχία μιας ομάδας. Την ίδια διαπίστωση κάνει και το Harvard Business (2007), σελ. 54-60, κατά το οποίο η επικοινωνία των μελών της ομάδας είναι καθοριστική για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και την εύρυθμη λειτουργία της. Οι τρόποι για να βελτιώσει μια ομάδα την επικοινωνία της, είναι οι παρακάτω:

- Τα μέλη πρέπει να ξέρουν γιατί συμμετέχουν στην ομάδα, τόσο αυτά όσο και τα υπόλοιπα μέλη. Ο αρχηγός μπορεί να διαπιστώσει πόσο καλά ο καθένας γνωρίζει τις αρμοδιότητες του ίδιου και των άλλων, αν ζητήσει από το κάθε μέλος να συμπληρώσει ένα σχετικό έντυπο. Έτσι, θα αντιληφθεί ποια πράγματα χρειάζονται περισσότερη επεξήγηση.
- Ο αρχηγός πρέπει να ακούει τα μέλη. Να συγκεντρώνει τις προτάσεις τους και να προσπαθεί να τις αξιοποιήσει. Έτσι, ενθαρρύνει τα μέλη και ενισχύει την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Όταν ο ηγέτης δίνει εντολές αποθαρρύνει τα μέλη να συμμετέχουν.
- Οι συγκεντρώσεις της ομάδας είναι ένας τρόπος να επικοινωνήσει. Υπάρχουν κάποιες συμβουλές ώστε αυτές να είναι επιτυχημένες: α) Όλες οι συγκεντρώσεις πρέπει να οργανώνονται με τον ίδιο τρόπο. β) Πριν από τη συγκέντρωση, τα μέλη θα πρέπει να έχουν ενημερωθεί για τα ζητήματα της συζήτησης. γ) Κατά τη συγκέντρωση τα μέλη πρέπει να προτείνουν λύσεις και όχι απλά να μοιράζονται πληροφορίες. δ) Η ομάδα πρέπει να συζητά για ουσιαστικά θέματα. Η ενημέρωση των μελών μπορεί να γίνει πριν τη συγκέντρωση με τη μελέτη σχετικών εγγράφων. ε) Όταν η συζήτηση ξεφεύγει από το θέμα πρέπει να γίνεται προσπάθεια να επικεντρωθεί εκ νέου σ' αυτό. στ) Είναι προτιμότερο οι νέες υποχρεώσεις της ομάδας να συζητιούνται στο τέλος.
- Κατά τις συγκεντρώσεις της ομάδας πρέπει να γίνονται ερωτήσεις στα μέλη ώστε όλα να εκφράζουν τις απόψεις τους. Πρέπει ακόμη, ο χρόνος να μοιράζεται εξίσου

σε όλους και να παροτρύνονται τα μέλη που διστάζουν, να συμμετέχουν στη συζήτηση.

- Οι διαφωνίες μεταξύ των μελών μπορεί να είναι χρήσιμες αν αντιμετωπισθούν σωστά. Γι αυτό είναι ωφέλιμο: α) Να υπάρχει πάντα κάποιο μέλος που για όλες τις αποφάσεις της ομάδας, να παρουσιάζει και την αρνητική τους πλευρά, για να την αναγκάζει να τις μελετά περισσότερο. β) Πρέπει όλες οι δυνατές λύσεις να συζητούνται για να επιλεγθεί η καλύτερη. γ) Πρέπει να εξασφαλίζεται ότι όλα τα μέλη έχουν λόγο στην ομάδα.
- Η ομάδα πρέπει να επιδιώκει την πραγματοποίηση συσκέψεων σε τακτά χρονικά διαστήματα, για την υλοποίηση των σκοπών της. Μ' αυτό τον τρόπο όλα τα μέλη θα προσπαθούν προς την ίδια κατεύθυνση. Επίσης, πρέπει τα μέλη να συζητούν τακτικά για την αποστολή της ομάδας και να συντάσσονται εκθέσεις για την πρόοδο που έχει σημειωθεί, για να ενημερώνονται τα μέλη.

Στη σημασία των συνεδριάσεων της ομάδας αναφέρεται και ο Leigh (2010), σελ. 161-163. Όπως υποστηρίζει, τα μέλη των ομάδων πρέπει να κάνουν συχνές συνεδριάσεις, επειδή η ενημέρωση των μελών είναι κρίσιμος παράγοντας για την υλοποίηση του έργου τους. Στις συνεδριάσεις αυτές τα μέλη συζητούν τα ζητήματα που προκύπτουν, εξετάζουν την πορεία της ομάδας και βάζουν μελλοντικούς στόχους. Η διαδικασία πληροφόρησης των μελών μπορεί να μην έχει ουσιαστικά αποτελέσματα αν δεν οργανωθεί σωστά, ώστε να υπάρχει μια ανταλλαγή πληροφόρησης μεταξύ των μελών. Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων χρησιμοποιούν αυτή την τακτική και πετυχαίνουν τους στόχους τους, σε μικρότερο χρονικό διάστημα. Παράδειγμα είναι η Federal Express, η οποία προβλέπει συχνές συνεδριάσεις των μελών της. Οι συνεδριάσεις πρέπει να γίνονται συχνά και να είναι προγραμματισμένες και όχι να αποφασίζονται όταν οι καταστάσεις τις επιβάλουν. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας επιτρέπει την εξ αποστάσεως επικοινωνία των μελών, αλλά αυτή δεν πρέπει να εμποδίζει τις δια ζώσης συσκέψεις τους.

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα μια ομάδας είναι τα μέλη που συμμετέχουν σ' αυτή. Κατά τους Uhl-Bien et al. (2016), σελ. 270-272, η συγκέντρωση σε μια ομάδα ατόμων με διαφορετικές απόψεις, κουλτούρα, βιώματα και δημογραφικά χαρακτηριστικά, μπορεί να είναι χρήσιμη αλλά και επιζήμια.

Στις ομοιογενείς ομάδες, οι οποίες αποτελούνται από άτομα με πολλά κοινά χαρακτηριστικά, η εργασία διευκολύνεται. Εντούτοις, οι επιστήμονες υποστηρίζουν ότι η ομοιογένεια μπορεί να βλάψει την ομάδα. Μελέτες έχουν δείξει ότι ομάδες των οποίων τα μέλη παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά όπως γνώσεις, δεξιότητες, εμπειρίες, έχουν μειωμένη απόδοση ακόμη και όταν το περιβάλλον της ομάδας είναι φιλικό και ευχάριστο.

Στις ετερογενείς ομάδες, μπορεί να προκύψουν δυσκολίες δεδομένου ότι τα μέλη διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Μέλη με σημαντικές διαφορές στην εκπαίδευση, στην

ηλικία, στο χαρακτήρα και στα βιώματα, συναντούν δυσκολίες στην από κοινού επίλυση προβλημάτων. Ωστόσο, αν τα μέλη καταφέρουν να συνυπάρξουν και να οργανώσουν από κοινού την εργασία τους, η ετερογένεια μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Η ετερογένεια προκαλεί δυσκολίες συνήθως στα στάδια αναταραχής και ομαλοποίησης μιας ομάδας. Το ζητούμενο είναι η ομάδα να εκμεταλλευτεί τα διαφορετικά στοιχεία των μελών της, αποφεύγοντας το άγχος και τις εντάσεις που συνεπάγεται η ετερογένεια. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι πιο αποτελεσματικές ομάδες περιλαμβάνουν παλιά και νέα μέλη. Τα παλιά μέλη είναι έμπειρα και διαθέτουν ένα δίκτυο γνωριμιών με συνεργάτες, ενώ τα νέα διαθέτουν καινούργιες δεξιότητες και σύγχρονη νοοτροπία.

Σε αντίθεση με τους προαναφερόμενους επιστήμονες, ο Σαρμανιώτης εξειδικεύει περισσότερο την ανάλυση του και αναφέρεται όχι σε όλες τις ομάδες αλλά στις εργασιακές ομάδες και στις επιτροπές. Έτσι, η αποτελεσματικότητα μιας εργασιακής ομάδας, σύμφωνα με το Σαρμανιώτη (2012), σελ. 377-378, εξαρτάται από:

- Τη διάρθρωση της εργασίας, τις ώρες απασχόλησης, τις συνθήκες απασχόλησης, το ρόλο των υπαλλήλων της επιχείρησης κ.ο.κ. Η κουλτούρα που έχει δημιουργηθεί σε μια επιχείρηση, μπορεί να είναι καθοριστική για την απόδοση της, αν ο διευθυντής ακολουθήσει τις σωστές πρακτικές.
- Τις θέσεις των μελών για διάφορα ζητήματα, τα πιστεύω, το χαρακτήρα, τις προτεραιότητες τους. Ακόμη, ορισμένα χαρακτηριστικά όπως η εκπαίδευση, η ηλικία κ.ο.κ. όταν παρουσιάζουν σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ των μελών, μπορεί να έχουν αρνητική επίδραση στην ομάδα.
- Τα διάφορα συμβάντα που έχουν καταγραφεί στην πορεία της ομάδας, επιδρούν στην ενεργητικότητα της. Η εξειδίκευση των μελών, ο τρόπος οργάνωσης, ο τρόπος διοίκησης, η διαδρομή της ομάδας.

Επίσης, κατά το Σαρμανιώτη (2012), σελ. 378-379, η αποτελεσματικότητα μιας επιτροπής επηρεάζεται από το πλήθος των μελών της, την ιεραρχική τους θέση, τη σχέση τους με το πρόσωπο που διοικεί την επιτροπή και τη διεύθυνση στην οποία ανήκει το κάθε μέλος.

Τα μέλη μιας επιτροπής είναι χρήσιμο να διαθέτουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Να γνωρίζουν καλά τα καθήκοντα της επιτροπής.
- Να έχουν καλή πληροφόρηση πριν από κάθε συνεδρίαση της.
- Να μελετούν κάθε ζήτημα σε βάθος και να παρουσιάζουν επιχειρήματα για τις θέσεις τους.

- Να αποδέχονται και να μην αμφισβητούν την ηγεσία και τις αποφάσεις της επιτροπής.
- Να είναι ανοικτοί στις απόψεις των συνεργατών τους.
- Να εστιάζουν στα καίρια ζητήματα με τα οποία ασχολείται η επιτροπή.

Ο πρόεδρος μιας επιτροπής είναι σημαντικό:

- Να κατανοεί ότι η επιτροπή πρέπει να ενδιαφέρεται όχι μόνο για το αντικείμενο της αρμοδιότητας της, αλλά και για τα πιστεύω, τις προτεραιότητες και τη διάθεση των μελών της.
- Να επιδιώκει τον περιορισμό των προστριβών.
- Να εκτιμά τα μέλη της επιτροπής για τις ικανότητες που διαθέτουν.
- Να παρακινεί τα μέλη να διατυπώνουν τις σκέψεις τους.
- Να κάνει τα μέλη να νιώθουν ότι η επιτροπή ακολουθεί μια θετική πορεία.
- Με την ολοκλήρωση κάθε συνεδρίασης, να γίνεται μια σύνοψη των θεμάτων που συζητήθηκαν.

Η παραπάνω ανάλυση είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα για τη μελέτη της ομαδικής εργασίας στους δήμους, αφού η πιο συνηθισμένη μορφή ομαδικής εργασίας είναι οι επιτροπές.

Εξειδικεύοντας ακόμη περισσότερο την ανάλυση, για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των δια-τμηματικών ομάδων, οι συγγραφείς κάνουν τις εξής επισημάνσεις. Κατά το Μπουραντά (2015), σελ. 518-519 η αποτελεσματικότητα των δια-τμηματικών ομάδων εξαρτάται από:

- Τον τρόπο οργάνωσης τους, δηλαδή πόσο ξεκάθαροι είναι οι ρόλοι των μελών, οι σχέσεις ηγεσίας και οι σκοποί της ομάδας.
- Την παρακολούθηση και διαρκή σύγκριση των επιδόσεων της ομάδας.
- Την υποβοήθηση του έργου της από τον οργανισμό στον οποίο ανήκει η ομάδα.
- Την επιδοκιμασία των μελών και την παροχή κινήτρων για τη συγκεκριμένη εργασία τους, στα πλαίσια της δια-τμηματικής ομάδας.

Επίσης, κατά την Ιορδάνογλου (2008), σελ. 228-229, η αποτελεσματικότητα των δια-τμηματικών ομάδων μπορεί να βελτιωθεί αν ληφθούν υπόψη τα παρακάτω:

- Δεδομένου ότι στις προαναφερόμενες ομάδες συμμετέχουν άτομα από τα επιμέρους τμήματα ενός οργανισμού, μπορεί οι στόχοι τους να μην είναι ξεκάθαροι.

- Η μεγάλη ποικιλία απόψεων και ιδεών μπορεί να δυσχεράνει την τελική επιλογή κατεύθυνσης.
- Κατά τον Gratton είναι θετική η συνύπαρξη στα πλαίσια της ομάδας και των δύο φύλων. Στις ομάδες που δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές, συμμετέχουν μόνο άνδρες. Οι ομάδες που έχουν γυναίκες στην ηγεσία τους, ανταλλάσσουν πιο εύκολα πληροφορίες (Ιορδάνογλου, 2008, σελ. 229).
- Πολλές φορές τα μέλη δε δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην εργασία που έχουν να επιτελέσουν στα πλαίσια αυτών των ομάδων, πιθανόν γιατί δεν παρέχονται κίνητρα για αυτή τους τη δραστηριότητα.
- Οι δια-τμηματικές ομάδες είναι χρήσιμο να αποτελούν ένα ξεχωριστό σχηματισμό, με δικό του όραμα, με τον οποίο τα μέλη να μπορούν να συνδεθούν.
- Η συμμετοχή νέων ατόμων στην ομάδα, είναι απαραίτητη ώστε αυτή να τροφοδοτείται συνεχώς με καινούργιες ιδέες και να γίνεται πιο παραγωγική.
- Κατά τους Χατζή & Νικολάου, τα μέλη της ομάδας πρέπει να έχουν τη βοήθεια που χρειάζονται και να ενθαρρύνονται ώστε να αναζητούν καινούργιες μεθόδους και πρακτικές (Ιορδάνογλου, 2008, σελ. 229).
- Όταν ο οργανισμός παρακολουθεί με προσοχή την πορεία της ομάδας και παρέχει σε κείνη όλα τα υλικά που χρειάζεται για την ολοκλήρωση του έργου της, τότε η ομάδα προσπαθεί περισσότερο.

Όσον αφορά ένα άλλο είδος ομάδων, τις αυτοδιοικούμενες, παρουσιάζουν ενδιαφέρον οι διαπιστώσεις της Ιορδάνογλου (2008), σελ. 224-226. Όπως αναφέρει, για την ενίσχυση της απόδοσης των αυτοδιοικούμενων ομάδων σημαντικές είναι οι εξής παράμετροι:

- Το όραμα και οι στόχοι της ομάδας θα πρέπει να είναι διατυπωμένοι με σαφήνεια και να είναι κατανοητοί από τα μέλη της ομάδας. Ωστόσο, η μέθοδος που θα ακολουθηθεί για την πραγματοποίηση αυτού του οράματος δε θα πρέπει να είναι προκαθορισμένη αλλά να αποφασιστεί από τα ίδια τα μέλη, ώστε να αισθάνονται ότι εκείνα καθορίζουν την πορεία της ομάδας.
- Το έργο που θα πραγματοποιήσει η ομάδα θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα ομαδικής εργασίας και όχι ατομικής προσπάθειας ορισμένων μελών. Συχνά οι ομάδες αποτελούν ένα χώρο συνάντησης των μελών τους χωρίς στην πραγματικότητα να εργάζονται ομαδικά ή εφαρμόζουν την ομαδική εργασία σε ορισμένες μόνο περιπτώσεις και όχι σε όλες. Το γεγονός αυτό δημιουργεί στα μέλη, αμφιβολίες για τη χρησιμότητα λειτουργίας της ομάδας.
- Οι αυτοδιοικούμενες ομάδες έχουν καλύτερες επιδόσεις όταν στα μέλη τους παρέχονται οικονομικά κίνητρα, τα οποία σχετίζονται με τη συμμετοχή τους στην ομαδική εργασία. Όταν και η ατομική εργασία αμείβεται, τότε στα μέλη δημιουργείται μια σύγχυση και αμφισβητείται το στοιχείο της ομαδικότητας που πρέπει να χαρακτηρίζει τις ομάδες. Στην περίπτωση αυτή δε συγκαταλέγονται τα

οικονομικά κίνητρα που προσφέρονται στην ομάδα ώστε εκείνη με τη σειρά της, να ανταμείψει κάθε μέλος ανάλογα με την προσπάθεια του.

- Οι ομάδες πρέπει να διαθέτουν όλα εκείνα τα υλικά και τον εξοπλισμό που χρειάζονται για την ολοκλήρωση του έργου τους. Σε διαφορετική περίπτωση, η απόδοση της ομάδας υστερεί σε σχέση με μια άλλη ομάδα που είναι πλήρως εξοπλισμένη.
- Οι αποφάσεις για την πορεία της ομάδας είναι σημαντικό να παίρνονται από όλα τα μέλη και όχι από τον αρχηγό της ομάδας. Έτσι, για οποιαδήποτε λανθασμένη ενέργεια, τα μέλη θα γνωρίζουν ότι είναι και τα ίδια υπεύθυνα, ώστε την επόμενη φορά να είναι περισσότερο προσεκτικά για τις αποφάσεις που θα λάβουν.
- Η ομάδα πρέπει να ορίζει με σαφήνεια τους στόχους της, οι οποίοι πρέπει να είναι σχετικοί με το όραμα της, να θέτει χρονικά περιθώρια για την υλοποίησή τους και να αξιολογεί κάθε φορά το βαθμό επίτευξής τους.
- Οι αυτοδιοικούμενες ομάδες είναι χρήσιμο να δοκιμάζουν καινούργιες μεθόδους και τεχνικές, παρατηρώντας άλλες ομάδες. Επίσης, θα πρέπει να εντοπίζουν τα προβλήματα και να αναζητούν λύσεις, μέσα από τη διαδικασία της ανταλλαγής ιδεών μεταξύ των μελών τους, χωρίς να επιδιώκουν την καθοδήγησή τους από τον οργανισμό στον οποίο ανήκουν.

Τέλος, για τον περιορισμό των δυσκολιών που προκύπτουν κατά τη λειτουργία των εικονικών ομάδων, ορισμένοι μελετητές προτάσσουν τις εξής μεθόδους:

- Να είναι από την αρχή ξεκάθαρο το χρονοδιάγραμμα εργασίας και οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιούνται για να επιτυγχάνεται η επαφή των μελών.
- Η ομάδα θα πρέπει να διαμορφώσει το δικό της όραμα και τις δικές της επιδιώξεις.
- Αρχικά είναι απαραίτητο να εξασφαλισθεί η διαζώσης επαφή ανάμεσα στα μέλη ή έστω η γνωριμία τους μέσω βίντεο, ώστε να αισθάνονται σιγουριά κατά τη συνεργασία μαζί τους.
- Κατά διαστήματα θα πρέπει να γίνονται πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις των μελών.
- Στα μέλη που βρίσκονται σε απομακρυσμένα σημεία, να δίνεται η δυνατότητα επικοινωνίας με τα άλλα μέλη της ομάδας.
- Ο αρχηγός θα πρέπει να αντιλαμβάνεται τις πολιτισμικές διαφορές των μελών και να διευκολύνει τη συμμετοχή τους στην ομάδα.
- Ο αρχηγός της ομάδας δε θα πρέπει να είναι συνεχώς το ίδιο πρόσωπο αλλά να ανατίθεται αυτός ο ρόλος και σε άλλα μέλη της ομάδας.
- Απαραίτητος είναι ο προγραμματισμός σε ετήσια βάση, εκπαιδευτικών συναντήσεων, για τη συνεργασία στα πλαίσια των ομάδων (Ιορδάνογλου, 2008, σελ.229-231).

Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των ομάδων	
Αριθμός μελών	Κανόνες
Συνοχή	Συναίνεση
Ηγεσία	Εμπιστοσύνη
Χαρακτήρας μελών	Επιθυμίες μελών
Κουλτούρα	Κοινοί στόχοι – όραμα
Ικανότητες – δεξιότητες	Επικοινωνία
Πόροι	Κοινωνική οκνηρία
Σχεδιασμός	Έλεγχος επιδόσεων
Βαθμός ομοιομορφίας	Διοικητική διάρθρωση
Ρόλοι	

**Πίνακας 2.4** Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των ομάδων

### 2.2.δ. Ο κρίσιμος ρόλος του αρχηγού της ομάδας.

Οι επιστήμονες εντόπισαν τους τομείς που είναι καθοριστικοί για την εξέλιξη μιας ομάδας και διατύπωσαν χρήσιμες συμβουλές για την ανάπτυξη της. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη των ομάδων, σύμφωνα με το Μπουραντά (2015), σελ. 519-521, είναι οι εξής:

α) Η ηγεσία και ο τρόπος με τον οποίο δρα για να οδηγήσει την ομάδα στο στάδιο της ωριμότητας. Αυτό συνεπάγεται:

- Την αλληλεπίδραση των μελών της ομάδας, την υιοθέτηση κοινών στρατηγικών, την επιδοκιμασία των προσπαθειών και την αποδοκιμασία των αρνητικών συμπεριφορών των μελών, από την πλευρά της ηγεσίας.
- Τον περιορισμό των προστριβών μεταξύ των μελών.
- Την υιοθέτηση διαδικασιών ομαδικής λήψης αποφάσεων.
- Την προτροπή για την ανάπτυξη φιλικού κλίματος μεταξύ των μελών.
- Την αποδοχή από τα μέλη της ομάδας ότι κάθε μέλος είναι ξεχωριστό.
- Την ανάπτυξη λειτουργιών για την τόνωση της συνεργασίας.
- Την υποστήριξη του ομαδικού πνεύματος.
- Την παραδοχή του κρίσιμου ρόλου που παίζει η συναισθηματική νοημοσύνη των μελών.

β) Η ομάδα θα πρέπει διαρκώς να αξιολογεί την πορεία της, διαπιστώνοντας τις δυνατές και αδύνατες πλευρές της καθώς και τα υπέρ και τα κατά στον τρόπο δράσης των μελών της.

γ) Η ανάπτυξη μελετών για τα σημεία στα οποία πρέπει να σημειωθούν αλλαγές με στόχο την τόνωση του συνεργατικού κλίματος εντός της ομάδας και η δημιουργία εργαστηρίων τα οποία, με τη βοήθεια παιχνιδιών και δραστηριοτήτων, θα ενισχύσουν την επαφή και τις φιλικές σχέσεις των μελών.

δ) Το περιβάλλον της ομάδας, δηλαδή οι αξίες, το πνεύμα συνεργασίας που έχει αναπτυχθεί και ο τρόπος διοίκησης της ομάδας.

Ο αρχηγός μέσα από τις επιλογές του, μπορεί να ενδυναμώσει την ομάδα. Κατά τους Robbins et al. (2017), σελ. 347-348, ο μάνατζερ μιας ομάδας μπορεί να κάνει τα εξής για να πετύχει τη βέλτιστη συμπεριφορά μέσα στην ομάδα του:

- Επιλογή μελών. Οι μάνατζερ πρέπει να επιλέγουν τα μέλη της ομάδας τους λαμβάνοντας υπόψη τις τεχνικές τους ικανότητες και αν αυτές ταιριάζουν στο έργο που έχει να επιτελέσει η ομάδα. Επίσης, είναι σημαντικό αν το άτομο έχει μάθει να εργάζεται ομαδικά. Αυτό μπορεί να βελτιωθεί με την απαιτούμενη εκπαίδευση αλλά προϋποθέτει την ύπαρξη κάποιων δεξιοτήτων.
- Εκπαίδευση μελών. Τα μέλη μιας ομάδας μπορεί να εκπαιδευτούν από ειδικούς ώστε να εξομαλύνουν τις συγκρούσεις που προκύπτουν, να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα σε ομαδικό επίπεδο, να συζητούν, να συνεννοούνται και να αναπτύσσουν επαφές με τα άλλα μέλη της ομάδας.
- Επιδοκιμασία και παροχή κινήτρων. Είναι σημαντικό για τα μέλη της ομάδας που κάνουν πράξη τη συνεργασία, να ανταμείβονται με αυξήσεις μισθών, με ιεραρχική εξέλιξη κα. Παράδειγμα αποτελεί η αεροναυπηγική εταιρεία Lockheed Martin η οποία όταν κάποια ομάδα πετυχαίνει τους σκοπούς που έχει θέσει, αυξάνει τα έσοδα των μελών της. Άξιος επιβράβευσης είναι οι ενέργειες των μελών όπως το να είναι πρόθυμα να συμβουλεύουν τα άλλα μέλη, να προσφέρουν τις εμπειρίες και τις γνώσεις τους στα νέα μέλη, να συνδράμουν στην εξομάλυνση των συγκρούσεων και να επιδιώκουν τη συνεχή απόκτηση γνώσεων, χρήσιμων για την ομάδα. Αλλά οι μάνατζερ θα πρέπει να γνωρίζουν ότι η ίδια η συμμετοχή σε μια καταξιωμένη ομάδα είναι από μόνη της μια επιβράβευση.

Ο Leigh εμπλουτίζει ακόμη περισσότερο τον κατάλογο με τις κρίσιμες δραστηριότητες του αρχηγού της ομάδας. Έτσι, κατά το Leigh (2010), σελ. 155, ο μάνατζερ δε θα πρέπει να επιδιώκει να κυριαρχήσει στην ομάδα, ούτε να λειτουργεί ως πατέρας για τα μέλη της. Θα πρέπει να έχει ρόλο εκπαιδευτή, να τους δίνει οδηγίες, να τα στηρίζει στο έργο που έχουν να επιτελέσουν, να είναι ανοικτός στις απόψεις τους και να ενισχύει την αυτοπεποίθησή τους.

Επίσης, κατά το Leigh (2010), σελ. 163-164, είναι χρήσιμο κατά διαστήματα οι μάνατζερ και οι ομάδες τους να αναρωτιούνται αν η ομάδα λειτουργεί σωστά. Αυτό θυμίζει το check up που κάνουν οι άνθρωποι για να δουν αν είναι υγιείς. Όσο πιο μεγάλη είναι η διάρκεια ζωής της ομάδας, τόσο μεγαλύτερη σημασία έχει η προαναφερθείσα ερώτηση. Κατά τη διαδικασία αυτή τα μέλη πρέπει να αναρωτηθούν πως αισθάνονται, γιατί δεν έχουν υλοποιήσει τους σκοπούς τους, πως μπορούν να γίνουν πιο παραγωγικοί, αν η ομάδα δουλεύει σαν μια καλοκουρδισμένη μηχανή ή όχι. Στα πλαίσια του ελέγχου της πορείας της ομάδας, χρήσιμο είναι να ληφθεί υπόψη, το προφίλ της.

Όπως παραπάνω οι Robbins et al. (2017) έτσι και η Ραμματά (2011) θεωρεί σημαντική από την πλευρά του αρχηγού της ομάδας, την παροχή κινήτρων στα μέλη. Συγκεκριμένα,



κατά τη Ραμματά (2011), σελ. 191-194, ο επικεφαλής της ομάδας έργου κρίνει τα μέλη της ομάδας προκειμένου να κάνει οποιεσδήποτε αλλαγές, να προσφέρει κίνητρα για την απόδοση τους ή να διαπιστώσει αν χρειάζονται περαιτέρω εκπαίδευση. Ο επικεφαλής από τη μια θα πρέπει να συνεργάζεται με τα μέλη και από την άλλη να αξιολογεί τις επιδόσεις τους. Συνήθως στις εταιρείες, το άτομο που έχει την ευθύνη για την ομάδα έργου, περιορίζεται στην αξιολόγηση και υποβολή πρότασης, για την παροχή κινήτρων σε ορισμένα μέλη, ωστόσο αυτό δε γίνεται πάντα αποδεκτό από τους ανωτέρους.

Βασική προϋπόθεση ώστε ο επικεφαλής να κρίνει σωστά τα μέλη είναι να γνωρίζει με κάθε λεπτομέρεια το αντικείμενο της ομάδας. Αν περιορίζεται στην άσκηση διοίκησης, χωρίς να έχει τεχνικές και επιστημονικές γνώσεις, τότε η κρίση του δε θα είναι ολοκληρωμένη και θα αφορά μόνο σε γραφειοκρατικά ζητήματα ή θέματα συμπεριφοράς. Χάνεται έτσι η δυνατότητα παραγωγής και αξιοποίησης νέων ιδεών που θα έδιναν αναπτυξιακή προοπτική στο έργο.

Συμπερασματικά, ο επικεφαλής μιας ομάδας έργου, θα πρέπει:

- Να πραγματοποιεί συναντήσεις των μελών για ανταλλαγή πληροφοριών.
- Να φροντίζει ώστε να υπάρχει το κατάλληλο περιβάλλον μέσα στην ομάδα, το οποίο θα προάγει τη συνομιλία και τη συνεργασία.
- Να ανταμείβει τα μέλη που αποδίδουν περισσότερο.
- Να έχει λόγο στην υπηρεσιακή εξέλιξη των μελών.
- Να υποβάλει στα μέλη ερωτήσεις και να είναι καλός ακροατής.
- Να διαθέτει τεχνική κατάρτιση, σχετική με το αντικείμενο της ομάδας.
- Να τολμά να παρουσιάζει τα θέματα στην πραγματική τους διάσταση.
- Να μη δυσανασχετεί όταν τα μέλη κρίνουν τις αποφάσεις του.
- Να συνδυάζει ιδέες και επιστημονικές προσεγγίσεις, παράγοντας προτάσεις προς τους ανωτέρους.

Σύμφωνα με τη Ραμματά (2011), σελ. 194-195, ο επικεφαλής μιας ομάδας έργου ίσως δεν έχει την αρμοδιότητα να προσφέρει αύξηση μισθού ή προαγωγή, στα μέλη που αποδίδουν περισσότερο, μπορεί ωστόσο να ενισχύσει την επιθυμία τους για επαγγελματική εξέλιξη και την ευχαρίστηση που λαμβάνουν από την εργασία τους. Ένας ικανός επικεφαλής μπορεί να εντοπίσει τις ανάγκες των μελών και να τα ενθαρρύνει ώστε να αυξήσουν τις επιδόσεις τους. Συμπερασματικά, ο επικεφαλής μιας ομάδας έργου, θα πρέπει:

- Να παροτρύνει τα μέλη να αναπτύξουν στενές σχέσεις μεταξύ τους και να γνωρίζει τις επιθυμίες και τις προτεραιότητες τους, ώστε να τα ανταμείβει αναλόγως.
- Να μεσολαβεί στους ανωτέρους του, με σκοπό την επιβράβευση των μελών για την εργασία που προσέφεραν.

### **Δράσεις του αρχηγού που ενδυναμώνουν την ομάδα**

Αποδοκιμασία αρνητικών συμπεριφορών  
Επιδοκιμασία – παροχή κινήτρων  
Καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος  
Ενίσχυση αυτοπεποίθησης μελών  
Ενίσχυση συνεργασίας μελών  
Παρότρυνση ανάπτυξης φιλικών σχέσεων μελών  
Παρότρυνση ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των μελών  
Προτροπή συχνών συναντήσεων ομάδας  
Ενίσχυση εκπαίδευσης μελών  
Επιλογή μελών  
Παροχή οδηγιών  
Έλεγχος της πορείας της ομάδας

**Πίνακας 2.5** Οι δράσεις του αρχηγού που ενδυναμώνουν την ομάδα

#### **2.2.ε. Τα στάδια δημιουργίας των ομάδων.**

Μια επιτυχημένη ομάδα δε δημιουργείται ξαφνικά. Περνάει από διάφορες φάσεις μέχρι να ωριμάσει και να γίνει λειτουργική. Όπως αναφέρει ο Μπουραντάς (2015), σελ. 510-513, οι ομάδες κατά την ανάπτυξη τους ακολουθούν τα εξής στάδια: α) Το σχηματισμό της ομάδας. Μεμονωμένα άτομα ενώνονται και δημιουργούν μια ομάδα. Στο στάδιο αυτό καθορίζονται οι σκοποί της ομάδας, τα μέλη γνωρίζονται μεταξύ τους, προβληματίζονται για το ρόλο που θα έχουν στην ομάδα και προσπαθούν να ξεχωρίσουν. β) Την αντιπαράθεση των μελών. Κύριο χαρακτηριστικό αυτού του σταδίου είναι οι προστριβές μεταξύ των μελών για τη θέση τους μέσα στην ομάδα, τις αρχές που θα τη διέπουν, το όραμα της και το πρόσωπο που θα ασκεί την αρχηγία της ομάδας. Πολλές φορές τα μέλη συστήνουν μικρές ομάδες με άλλα μέλη, με τα οποία έχουν κοινά στοιχεία. Το στάδιο αυτό μπορεί να είναι παραγωγικό γιατί βοηθάει την ομάδα να ξεκαθαρίσει τους σκοπούς που θέλει να επιτύχει. Ωστόσο, κάποιες ομάδες παγιδεύονται σ' αυτό και δεν καταφέρνουν να προχωρήσουν. γ) Τον ορισμό των κανόνων που θα διέπουν τη λειτουργία της ομάδας, τον τρόπο δράσης των μελών και τις επιδιωκόμενες επιδόσεις της. Στο στάδιο αυτό τα μέλη συναινούν και ακολουθούν τους ρόλους που τους έχει αναθέσει η ομάδα, συνειδητοποιούν τους ρόλους των άλλων μελών, αποκτούν ένα αίσθημα συλλογικότητας και κοινής πορείας. δ) Την ωριμότητα της ομάδας. Η ομάδα έχει επιτύχει τη συνοχή της, έχουν ξεκαθαρίσει οι επιδιωκόμενοι σκοποί, οι αρχές και ο τρόπος δράσης της. Έτσι, επιδίδεται στην υλοποίηση του έργου που έχει αναλάβει, προσαρμόζοντας κάθε φορά τη λειτουργία της στις αλλαγές που προκύπτουν. Οι νέες συνθήκες που μπορεί να εμφανισθούν στην πορεία, ορισμένες φορές μπορούν να επαναφέρουν την ομάδα σε προηγούμενα στάδια.

Τα στάδια αυτά διακρίνει στην ανάλυση του και ο Σαρμανιώτης. Έτσι, κατά το Σαρμανιώτη (2012), σελ. 373, οι ομάδες δεν παραμένουν ίδιες αλλά μετασηματίζονται και περνούν από τα εξής στάδια:

- Τη δημιουργία της ομάδας. Εδώ όλα είναι ρευστά, η οργάνωση, οι στόχοι και η ηγεσία.
- Τις προστριβές μεταξύ των μελών.
- Την ανάπτυξη επαφών ανάμεσα στα μέλη, την επίτευξη της συνοχής της ομάδας και τη διαμόρφωση των αρχών που θα τη διέπουν.
- Την αναγνώριση της οργανωτικής μορφής της ομάδας από τα μέλη και την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους. Οι ομάδες που έχουν μόνιμο χαρακτήρα παραμένουν στο στάδιο αυτό.
- Οι μη μόνιμες ομάδες περνάνε στο επόμενο στάδιο, δηλαδή αυτό της διάλυσης. Σκοπός των μελών στο στάδιο αυτό, είναι να τελειώσουν τις εργασίες που έχουν αναλάβει, αισθανόμενοι λύπη για την απομάκρυνση από τους συνεργάτες, που θα προκύψει με τη διάλυση της ομάδας.

<b>Τα στάδια δημιουργίας των ομάδων</b>
Δημιουργία Αντιπαράθεση μελών Διαμόρφωση κανόνων και αρχών Ωριμότητα Διάλυση

**Πίνακας 2.6** Τα στάδια δημιουργίας των ομάδων

### **2.2.ζ. Τα μέλη των ομάδων και οι ρόλοι τους.**

Στα πλαίσια της ομάδας κάθε μέλος συνήθως έχει ένα ρόλο που ισοδυναμεί με συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Κατά το Belbin υπάρχουν οι εξής ρόλοι μέσα σε μια ομάδα:

- Εκείνος που φέρνει σε πέρας τα ζητήματα της ομάδας. Καθήκον του είναι η επιτυχία των σκοπών της ομάδας. Χαρακτηρίζεται από τυπικότητα και υπακοή, είναι ορθολογιστής και τακτικός και μπορεί να υλοποιεί τα σχέδια της ομάδας. Τα μέλη μπορούν να είναι σίγουρα για το πρόσωπο του και δε χάνει τον έλεγχο των πράξεων του. Καθοδηγεί, καθορίζει τις εργασίες που πρέπει να πραγματοποιηθούν και παίρνει πρωτοβουλίες. Δίνει στα μέλη την εικόνα του αυστηρού, δε διακρίνεται από ευελιξία και τις περισσότερες φορές δεν επιθυμεί το καινούργιο.
- Το άτομο που συνδυάζει τις ενέργειες των μελών για την υλοποίηση του σκοπού της ομάδας. Τα μέλη μπορούν να είναι σίγουρα γι' αυτόν, είναι έτοιμος για το ρόλο του και πιστεύει στις δυνατότητες του. Τα μέλη δείχνουν υπακοή

στις οδηγίες του, χωρίς να συγκρίνουν την ευφυΐα του με αυτή άλλων μελών. Προσπαθεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της ομάδας, αξιοποιώντας τους πόρους της. Στοχεύει στην ενότητα της ομάδας και κατανέμει τις αρμοδιότητες σύμφωνα με τις ικανότητες των μελών. Ορισμένες φορές όμως μεταβιβάζει δικά του καθήκοντα σε άλλους.

- Το άτομο που διαμορφώνει καταστάσεις μέσα στην ομάδα. Είναι ισχυρός, δραστήριος και επιδιώκει συνεχώς να πετυχαίνει τα καλύτερα αποτελέσματα μέσα στην ομάδα. Αλλάζει τους συσχετισμούς δυνάμεων, δεν αποδέχεται τη στασιμότητα και καταφέρνει να επιλύει τα προβλήματα που προκύπτουν. Ωστόσο, πολλές φορές δεν ελέγχει τα συναισθήματα του. Είναι το πρόσωπο που θα τολμήσει να κάνει πράγματα που δε θα έκαναν οι άλλοι και είναι διατεθειμένος να πάρει μέρος σε διαμάχες γι' αυτό. Θέλοντας να δραστηριοποιήσει τους άλλους γίνεται βιαστικός, αγενής και πειστικός.
- Εκείνος που διοργανώνει την ομάδα. Είναι το πρόσωπο που θέλει να παράγει έργο, που επιδιώκει να φέρει το νέο μέσα στην ομάδα. Τις περισσότερες φορές εργάζεται ατομικά. Διαθέτει πρωτοποριακές ιδέες και έχει ένα σημαντικό ρόλο στην ομάδα. Έτσι, μπορεί να είναι εκείνος που τη δημιούργησε ή που ασχολείται με επιστημονικές ανακαλύψεις. Συνήθως δεν αναπτύσσει σχέσεις με άτομα τα οποία δε συμφωνούν με τα στοιχεία της προσωπικότητας του και δε χαρακτηρίζεται από τυπικότητα στον τρόπο εργασίας.
- Εκείνος που αναζητά πόρους. Δεν προτιμά τη σιγουριά αλλά επιζητά να ασχολείται με θέματα που παρουσιάζουν ενδιαφέρον και έχει ικανότητες στην ανάπτυξη σχέσεων και στις συνομιλίες για εξεύρεση λύσεων. Ο ίδιος δεν παράγει σημαντικές ιδέες όμως ξεχωρίζει εκείνες που παρουσιάζουν ενδιαφέρον. Αναζητά πηγές για την ενίσχυση της ομάδας και τρόπους να ενδυναμώσει τη θέση της και δεν επιθυμεί να ασχολείται με δουλειές γραφείου.
- Το πρόσωπο που ελέγχει όλες τις πλευρές των προβλημάτων που προκύπτουν και αναζητά λύσεις. Είναι προικισμένος με κριτική ικανότητα και οι οδηγίες του είναι ιδιαίτερα χρήσιμες. Ελέγχει τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά του και δε βλέπει τα ζητήματα επιφανειακά. Γι' αυτό πολλές φορές σπαταλάει πολύ χρόνο για να αποφασίσει. Σταθμίζει τα μείον και τα συν κάθε περίπτωσης και αποφασίζει για θέματα με μεγάλη βαρύτητα για την ομάδα. Η επιλογή του να εξετάζει τα θέματα με μεγάλη σχολαστικότητα κουράζει τα υπόλοιπα μέλη τα οποία ενδεχομένως να κάνουν αρνητικά σχόλια γι' αυτό και να μην τον θεωρούν πρότυπο μέσα στην ομάδα.
- Αυτός που διακρίνει τις ανάγκες του κάθε μέλους και προσπαθεί να βοηθήσει όπου χρειάζεται. Είναι κοινωνικός και εξωστρεφής, ανοικτός σε όλους και ιδιαίτερα συμπαθής. Δεν επιθυμεί τις προστριβές με τα άλλα μέλη, αγαπά την ομαδικότητα και οι συμβουλές του έχουν μεγάλη αξία για τα μέλη της ομάδας. Ωστόσο, σε δύσκολες περιόδους δε διαθέτει την απαιτούμενη ψυχραιμία και αδυνατεί να προτείνει δράσεις.
- Το πρόσωπο που αναλαμβάνει τις εργασίες και τις ολοκληρώνει. Είναι σχολαστικός, εργατικός, του αρέσει η τάξη στην εργασία του, είναι υπεύθυνος

και πιέζει τον εαυτό του ώστε να είναι συνεπής στις υποχρεώσεις του, πετυχαίνοντας τις υψηλότερες επιδόσεις. Είναι χρήσιμος για εργασίες που απαιτούν προσοχή και σταθμισμένες κινήσεις. Θέλει να έχει τον έλεγχο και να παρακολουθεί κάθε λεπτομέρεια της εργασίας που έχει αναλάβει.

- Ο ειδικός της ομάδας. Είναι εκπαιδευμένος και γνωρίζει πολύ καλά το αντικείμενο του. Έχει αυτοπεποίθηση και δεν ασχολείται ιδιαίτερα με τους άλλους. Είναι ένα κομμάτι της ομάδας και είναι προικισμένος με δεξιότητες που είναι σημαντικές για την ολοκλήρωση του έργου που έχει αναλάβει η ομάδα. Εντούτοις, ο ρόλος του μπορεί να μην είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την ομάδα.

(Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ. 266-269).

Η επιλογή των μελών της ομάδας επηρεάζει τη λειτουργία και το βαθμό επιτυχίας της. Κατά το Leigh (2010), σελ. 152-153, μεγάλη σημασία για την εξασφάλιση μιας οργανωμένης ομάδας έχουν τα άτομα που θα συμμετέχουν σε αυτή. Κάποιες ομάδες δέχονται όποιον εκφράσει ενδιαφέρον αλλά οι επιτυχημένες ομάδες, διαλέγουν τα μέλη τους, σύμφωνα με τις γνώσεις και τις ικανότητες που κατέχουν. Οι ομάδες μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Τα βασικά μέλη, στα οποία στηρίζονται και τα οποία συμμετέχουν για μεγάλες περιόδους.
- Τα επικουρικά μέλη, τα οποία συνεισφέρουν στην ολοκλήρωση του έργου τους.
- Τα έκτακτα μέλη, τα οποία συμμετέχουν για ορισμένο διάστημα.

Ένας μάνατζερ μπορεί να βρει την ομάδα του διαμορφωμένη και να αισθάνεται ότι δεν έχει περιθώρια για βελτιώσεις. Μπορεί ωστόσο, να παρακολουθεί τις επιδόσεις των μελών και αν είναι σκόπιμο να προχωράει στην αποπομπή κάποιων μελών και στην επιλογή νέων. Αν από την αρχή ο μάνατζερ μπορεί να επιλέξει τα μέλη της ομάδας του, τότε δε θα πρέπει να επιλέξει εκείνα τα άτομα τα οποία ταιριάζουν στο χαρακτήρα του, αλλά να επιδιώξει την ύπαρξη μιας ποικιλομορφίας.

Το θέμα αυτό της ποικιλομορφίας είναι σημαντικό για τη διαδρομή και την επιτυχία της ομάδας. Όπως αναφέρει το Harvard Business (2007), σελ. 35-36, όταν συγκροτείται η ομάδα θα πρέπει να γίνεται προσπάθεια ώστε αυτή να αποτελείται από μέλη με διαφορετικές ικανότητες το καθένα, για να καλύπτει ο ένας τα κενά του άλλου. Ακόμη, το ζητούμενο είναι όχι μόνο να βρεθούν τα μέλη με τις απαραίτητες ικανότητες αλλά και τα μέλη που θα μπορούν αυτές τις ικανότητες να τις αναπτύξουν στα πλαίσια της ομάδας.

Αν και οι σκοποί των ομάδων διαφέρουν, όλες χρειάζονται άτομα με τα εξής χαρακτηριστικά:

- Ικανότητα να αντιμετωπίζουν τα εμπόδια που εμφανίζονται και να παίρνουν αποφάσεις.
- Ικανότητα να επικοινωνούν με τους άλλους και να συνεργάζονται.

- Ικανότητα να αισθάνονται μέλη ενός συνόλου και να δουλεύουν ομαδικά.

Όπως αναφέρει η Weldon J., πρώην μάνατζερ, χρειάζονται άτομα ευέλικτα, έξυπνα και θετικά. Άτομα που παραμερίζουν τον εγωισμό και θέλουν να εργαστούν ομαδικά. Αυτό που έχει σημασία είναι ο τρόπος σκέψης. Οι ικανότητες είναι κάτι που μαθαίνεται όταν το άτομο διαθέτει εξυπνάδα (Harvard Business, 2007).

Επίσης κατά το Harvard Business (2007), σελ. 35-36, οι καταξιωμένοι αρχηγοί ομάδων θεωρούν ότι ο τρόπος σκέψης ενός ατόμου είναι το ίδιο κρίσιμος με τις ικανότητες και τις εμπειρίες. Ακόμη, πολλές φορές οι αρχηγοί επιτρέπουν να δημιουργούνται πολύ μεγάλες ομάδες για να διευκολύνουν όσους ενδιαφέρονται για το έργο της ομάδας. Όμως, οι πολύ μεγάλες ομάδες έχουν μικρότερη αποτελεσματικότητα.

Σύμφωνα με το Hubbard η επιλογή των μελών της ομάδας και οι επιδόσεις τους, επηρεάζουν κατά 95% την υλοποίηση του στόχου μιας ομάδας έργου (Ραμματά, 2011, σελ. 184).

Εκτός από τη σωστή επιλογή των μελών της ομάδας στην οποία αναφέρεται παραπάνω ο Leigh (2010), μεγάλη σημασία έχει και η ορθή κατανομή των ρόλων. Κατά τη Ραμματά (2011), σελ. 184-185, ο επικεφαλής μιας ομάδας έργου θα πρέπει να μπορεί να διακρίνει τις τεχνικές δεξιότητες που διαθέτει ο καθένας και να τον ορίζει αρμόδιο για την εργασία που του ταιριάζει. Συνήθως όμως, στα μέλη ανατίθενται αρμοδιότητες που προβλέπονται από τη διοικητική οργάνωση της υπηρεσίας τους και ορισμένοι ρόλοι περιλαμβάνουν ένα πολύ μεγάλο αριθμό καθηκόντων. Σύμφωνα με μελέτες, τα μέλη εκτός των ικανοτήτων που προβλέπονται ανάλογα με το ρόλο τους, θα πρέπει να μπορούν να ανταποκριθούν σε ένα πλήθος πληροφοριών και αρχών που διέπουν τη λειτουργία της ομάδας έργου. Σύμφωνα επίσης με μελέτες, τα μέλη με τεχνικές ικανότητες δυσκολεύονται να επιτύχουν τα παραπάνω. Παράδειγμα αποτελεί το «Apollo Project Management» όπου το επιστημονικό προσωπικό δυσκολεύονταν να αντιμετωπίσει τα θέματα που προέκυπταν και να ακολουθήσει τις προβλεπόμενες διοικητικές εργασίες.

<b>Οι ρόλοι των μελών της ομάδας</b>
Διεκπεραίωση των υποθέσεων της ομάδας
Συντονισμός των μελών
Διαμόρφωση καταστάσεων
Διοργάνωση της ομάδας
Αναζήτηση πόρων
Αναζήτηση λύσεων
Υποστήριξη των μελών
Υλοποίηση των εργασιών της ομάδας
Ενασχόληση με εξειδικευμένα θέματα

**Πίνακας 2.7** Οι ρόλοι των μελών της ομάδας

## **2.2.η. Τα πλεονεκτήματα της ομαδικής εργασίας και τα προβλήματα που αυτή αντιμετωπίζει.**

Όπως κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα έτσι και η ομαδική εργασία παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Κατά την Ιορδάνογλου (2008), σελ. 205-206, όταν οι ομάδες λειτουργούν σωστά, τα πλεονεκτήματα της ομαδικής εργασίας, είναι:

- Οι επιδόσεις της ομάδας είναι μεγαλύτερες από τις επιδόσεις των μεμονωμένων μελών.
- Τα άτομα συνεργάζονται καλύτερα σε επίπεδο ομάδας.
- Τα μέλη αποκτούν αυτοπεποίθηση, παροτρύνονται και ανταγωνίζονται με τα υπόλοιπα μέλη.
- Τα μέλη μπορούν να επικοινωνήσουν με άλλα άτομα.

Με τη διαπίστωση ότι η ομάδα εξασφαλίζει καλύτερες επιδόσεις συμφωνεί και ο Μπουραντάς (2015) και αναφέρει κάποια ακόμη πλεονεκτήματα της ομαδικής εργασίας. Έτσι, όπως υποστηρίζει ο Μπουραντάς (2015), σελ. 495-496, στα πλαίσια των ομάδων οι άνθρωποι πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα απ' ότι θα πετύχαιναν αν εργάζονταν ατομικά ο καθένας. Αυτό προκύπτει επειδή μια αποτελεσματική ομάδα εξασφαλίζει : α) Το συντονισμό των εργασιών ο οποίος είναι ιδιαίτερα σημαντικός σε μεγάλους οργανισμούς με ποικιλία αρμοδιοτήτων και εργασιών. β) Το συνδυασμό των δεξιοτήτων, των εμπειριών, της εργασίας κάθε μέλους ο οποίος αποδίδει περισσότερο από το άθροισμα των επιμέρους προσπαθειών. γ) Τη βελτίωση των δεξιοτήτων και γνώσεων των μελών. δ) Την κάλυψη των αναγκών των μελών.

Οι ομάδες όμως αντιμετωπίζουν και αρκετά προβλήματα κατά τη λειτουργία τους, τα οποία κατά τους Kootz & O'Donnell είναι: η υποχώρηση των μελών ώστε να βρεθεί ένα σημείο σύγκλισης, η οικονομική επιβάρυνση και η σπατάλη χρόνου, η δυσκολία στη λήψη αποφάσεων, η υποχρέωση της μειοψηφίας να στηρίζει τις αποφάσεις με τις οποίες δε συμφωνεί, το γεγονός ότι είναι όλα τα μέλη υπεύθυνα για τη δράση της ομάδας, την υποχρέωση της ομάδας να ακολουθεί τις κατευθύνσεις του ηγέτη (Μπουραντάς, 2015, σελ. 513).

Το πρόβλημα της σπατάλης χρόνου και χρήματος το εντοπίζουν και άλλοι συγγραφείς. Όπως υποστηρίζουν οι Robbins et al. (2017), σελ. 350, η εργασία σε ομάδες είναι πιο δαπανηρή και χρονοβόρα σε σχέση με την ατομική εργασία. Γι' αυτό πρέπει να επιλέγεται όταν προσφέρει περισσότερα οφέλη από το κόστος που συνεπάγεται. Ένας διευθυντής δεν πρέπει να επιλέγει την ομαδική εργασία επειδή είναι δημοφιλής αλλά όταν θα έχει καλύτερα αποτελέσματα από την ατομική. Κριτήρια για την επιλογή της ομαδικής εργασίας είναι: αν η εργασία είναι πολύπλοκη, αν το συγκεκριμένο έργο αποτελεί κοινό στόχο περισσότερων ατόμων και αν υπάρχει εξάρτηση της μιας εργασίας από τις άλλες.

Πολλά από τα προβλήματα που επισημάνθηκαν παραπάνω από τους Kootz & O'Donnell εντοπίστηκαν και από την Ιορδάνογλου (2008), σελ. 205-206. Όπως αναφέρει, όταν οι ομάδες δεν είναι αποτελεσματικές, τα προβλήματα της ομαδικής εργασίας, είναι:

- Τα άτομα σκέφτονται σαν ομάδα.
- Τα μέλη πρέπει να πειθαρχούν στον αρχηγό της ομάδας.
- Η εργασία είναι πιο δαπανηρή και χρονοβόρα.
- Είναι όλοι υπόλογοι για τις ενέργειες της ομάδας.
- Υπάρχουν αντιπαράθεσεις μεταξύ των μελών και δημιουργούνται υποομάδες.
- Τα μέλη αναγκάζονται να υποχωρούν.
- Υπάρχει καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων.

Μεταξύ των προβλημάτων που προαναφέρθηκαν ένα πρόβλημα που απασχόλησε ιδιαίτερα τους επιστήμονες είναι η ομαδική σκέψη, η οποία αναγκάζει τα μέλη να υποχωρούν με σκοπό τη συναίνεση. Έτσι, σκέψεις των μελών που θα μπορούσαν να είναι χρήσιμες για τη λειτουργία της ομάδας, μπαίνουν στο περιθώριο. Κατά τον Irving Janis η ομαδική σκέψη έχει τις εξής ενδείξεις:

- δίνει την εντύπωση της συμφωνίας
- παραβλέπει στοιχεία και προσπαθεί να τα χειρίζεται όλα με βάση τη λογική
- δίνει την εντύπωση ότι στηρίζεται σε ηθικές αρχές
- λογοκρίνει η ίδια τον εαυτό της
- δίνει την εντύπωση ότι η ομάδα δεν έχει ψεγάδια
- παραβλέπει τις απειλές
- αναγκάζει τα μέλη να σκέφτονται με συγκεκριμένο τρόπο
- δυσχεραίνει τη σκέψη άλλων
- παραβλέπει τη σημασία που έχει το περιβάλλον
- περιορίζει τις επιλογές κατά τη διαδικασία λήψης μιας απόφασης

(Μπουραντάς, 2015, σελ. 513).

Το πρόβλημα της ομαδικής σκέψης απασχόλησε και τους Βακόλα & Νικολάου, (2012), οι οποίοι προτείνουν τρόπους για την αντιμετώπιση του. Συγκεκριμένα, κατά τους Βακόλα & Νικολάου, (2012), σελ. 274, η ομαδική σκέψη μπορεί να αντιμετωπισθεί εάν η ηγεσία προτρέπει τα μέλη να συμμετέχουν στις διαδικασίες της ομάδας. Ένας άλλος τρόπος είναι η ανάθεση σε κάποιο μέλος της αρμοδιότητας να ασκεί κριτική στις αποφάσεις της ομάδας και να προσπαθεί να εκμαιεύσει καινούργιες σκέψεις και προτάσεις. Σε περιπτώσεις που είναι εφικτό, περισσότερες ομάδες θα μπορούσαν να προτείνουν διαφορετικές λύσεις για ένα θέμα. Όσο περισσότερα μέλη έχει μια ομάδα τόσο πιο δύσκολα τα μέλη αυτά εκφράζουν τις σκέψεις τους. Επίσης, είναι χρήσιμο οι αρχηγοί των ομάδων να λένε τελευταίοι τη γνώμη τους, για να μην επηρεάζουν τα άλλα μέλη.

Ένα επίσης σημαντικό πρόβλημα κατά τη λειτουργία των ομάδων, είναι ότι ορισμένα μέλη δεν καταβάλουν ιδιαίτερη προσπάθεια, προσδοκώντας από τα υπόλοιπα μέλη να



καλύψουν το δικό τους κενό. Σύμφωνα με τους Βακόλα & Νικολάου, (2012), σελ. 276, έχει παρατηρηθεί στους ανθρώπους ότι σε όσο μεγαλύτερες ομάδες συμμετέχουν τόσο ο αγώνας τους να συνεισφέρουν, μειώνεται. Το γεγονός αυτό χαρακτηρίζεται ως κοινωνική σκηνή και οι λόγοι που το προκαλούν, είναι:

- Τα άτομα θέλουν να προσφέρουν όσο και τα άλλα άτομα γύρω τους.
- Μέσα στην ομάδα δε φαίνεται αισθητά η προσπάθεια του καθενός.
- Όταν οι παροχές είναι ίδιες για όλους, δεν υπάρχει κίνητρο για παραπάνω προσφορά.
- Στην ομάδα συνήθως, όλα τα μέλη κάνουν περίπου τα ίδια πράγματα, οπότε όσο πιο πολλοί συμμετέχουν τόσο μπερδεύονται μεταξύ τους.

Κατά τους Jackson & Harkins, υπάρχουν ορισμένες παράμετροι που επιδρούν στην κοινωνική σκηνή:

- Τα άτομα δε θεωρούν τη συγκεκριμένη εργασία ιδιαίτερα χρήσιμη.
- Τα άτομα αισθάνονται ότι η εργασία που θα προσφέρουν δε θα φανεί.
- Τα άτομα πιστεύουν ότι και οι υπόλοιποι στην ομάδα θα έχουν μειωμένη απόδοση.

(Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ. 276)

Όπως αναφέρουν οι Βακόλα & Νικολάου, (2012), σελ. 277, υπάρχουν ορισμένοι τρόποι καταπολέμησης της κοινωνικής σκηνής:

- Να εξασφαλίζεται ότι η εργασία λειτουργεί ελκυστικά για τα μέλη.
- Να ξέρει ο καθένας για ποιες εργασίες θεωρείται υπόλογος και για ποιες πρέπει να συνεργαστεί με άλλους.
- Να παρέχονται δίκαια κίνητρα ανάλογα με την απόδοση του καθενός.
- Σύμφωνα με τους Rogelberg, Barnes-Farrell & Lowe, πριν από οποιαδήποτε απόφαση όλα τα μέλη θα πρέπει να εκφράζουν τις απόψεις τους για το θέμα (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ. 276).

<b>Πλεονεκτήματα ομαδικής εργασίας</b>	<b>Προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας</b>
Καλύτερες επιδόσεις Συνεργασία Αυτοπεποίθηση Επικοινωνία Συντονισμός Συγκέντρωση δεξιοτήτων Κάλυψη αναγκών	Ομαδική σκέψη Πειθαρχία στον αρχηγό Σπατάλη χρόνου και χρήματος Συλλογική ευθύνη Συγκρούσεις Υποχώρηση της μειοψηφίας Καθυστερήση στη λήψη αποφάσεων Κοινωνική σκηνή

**Πίνακας 2.8** Πλεονεκτήματα και προβλήματα εφαρμογής της ομαδικής εργασίας

## 2.2.θ. Μέθοδοι λήψης αποφάσεων για ομάδες που αντιμετωπίζουν προβλήματα.

Κατά τους Uhl-Bien et al. (2016), σελ. 310-312, όταν στις ομάδες υπάρχουν προβλήματα όπως κακή ηγεσία που δεν προάγει τη συνεργασία, αγλαία σκέψη, αρνητικό κλίμα στις συναντήσεις των μελών, τότε η λήψη αποφάσεων μπορεί να ακολουθήσει εσφαλμένη πορεία. Για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων υπάρχουν ορισμένες μέθοδοι λήψης αποφάσεων:

- Τα μέλη επιδιώκουν να φέρουν όσο το δυνατό περισσότερες προτάσεις για συζήτηση, σε σύντομο διάστημα. Όπως λέει η Thompson L. αυτή η μεγάλη παραγωγή προτάσεων μπορεί να μην είναι ωφέλιμη. Όπως αναφέρει, πρέπει να υπάρχει κάποιο διάστημα προβληματισμού πριν την παραγωγή προτάσεων και η διαδικασία αυτή να γίνεται στα πλαίσια μικρών ομάδων. Η παραγωγή προτάσεων πρέπει να ακολουθεί ορισμένες αρχές. α) Οι προτάσεις των μελών δεν πρέπει να κρίνονται. β) Είναι επιθυμητό τα μέλη να παρουσιάζουν τις προτάσεις τους χωρίς δισταγμό και χωρίς να έχει προηγηθεί κάποια επεξεργασία. γ) Επιδίωξη είναι να παραχθούν όσο το δυνατό περισσότερες προτάσεις. δ) Είναι επιθυμητό να υπάρχει μια γέφυρα μεταξύ των προτάσεων και η κάθε πρόταση να αναπαράγεται και να οδηγεί σε καινούργιες προτάσεις.
- Τα μέλη απαντούν σε ερωτήσεις που τους υποβάλλονται προσπαθώντας να κάνουν όσο γίνεται περισσότερες προτάσεις. Έπειτα ο καθένας αναφέρει τι απάντησε και αυτό καταχωρείται σε μια βάση δεδομένων. Τα μέλη δεν κρίνουν τις απαντήσεις των άλλων. Το μέλος που καταχωρεί τις απαντήσεις ρωτάει εκείνον που τις έδωσε, ώστε όλοι να τις αντιληφθούν. Έπειτα τα μέλη ψηφίζουν αυτές που θεωρούν καλύτερες απαντήσεις. Με τη μέθοδο αυτή οι προτάσεις ιεραρχούνται και παράλληλα αποφεύγεται το φαινόμενο της ανάρμοστης συμπεριφοράς ορισμένων μελών.
- Η μέθοδος των Δελφών. Εφαρμόζεται όταν τα μέλη επικοινωνούν εξ αποστάσεως. Υποβάλλονται ερωτήσεις στις οποίες τα μέλη απαντούν. Ένα μέλος συγκεντρώνει τις απαντήσεις και βγάζει συμπεράσματα. Ακολουθεί ένα δεύτερο ερωτηματολόγιο στο οποίο πάλι δίνονται απαντήσεις και αυτή η διαδικασία συνεχίζεται μέχρι να παρθεί κάποια απόφαση.

<b>Μέθοδοι λήψης αποφάσεων σε ομάδες με προβλήματα</b>
1. Υποβολή όσο το δυνατό περισσότερων προτάσεων από τα μέλη
2. Υποβολή ερωτήσεων στα μέλη με στόχο τη διατύπωση όσο το δυνατό περισσότερων προτάσεων και ψήφιση της καλύτερης πρότασης
3. Στα πλαίσια των εικονικών ομάδων, συνεχείς απαντήσεις των μελών σε ερωτηματολόγια μέχρι τη λήψη κάποιας απόφασης

**Πίνακας 2.9** Μέθοδοι λήψης αποφάσεων σε ομάδες με προβλήματα

### 2.2.1. Συγκρούσεις.

Μια κατάσταση που συχνά βιώνουν οι ομάδες είναι οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών τους. Όπως αναφέρει ο Μπουραντάς (2015), σελ. 522, σύγκρουση είναι όταν ένα άτομο αποσκοπεί να δημιουργήσει δυσκολίες ώστε κάποιο άλλο άτομο να μην πραγματοποιήσει τα σχέδια του. Οι συγκρούσεις όσον αφορά τον τρόπο οργάνωσης μιας ομάδας είναι:

- Ιεραρχικές, μεταξύ των διαφόρων βαθμίδων πχ προϊστάμενος-διευθυντής.
- Λειτουργικές, μεταξύ διαφορετικών τμημάτων.
- Μεταξύ των μελών του επιτελείου.
- Ανάμεσα στην άτυπη και τυπική οργάνωση.

Οι συγκρούσεις ανάμεσα στα άτομα ονομάζονται διαπροσωπικές και ανάμεσα στις ομάδες, ομαδικές. Οι συγκρούσεις είναι πολύ συχνές γιατί άτομα με διαφορετικές εμπειρίες, δεξιότητες, αρχές, αρμοδιότητες και σχέδια, βρίσκονται στον ίδιο χώρο και καλούνται να συνεργαστούν.

Οι παραδοσιακοί επιστήμονες βλέπουν τις συγκρούσεις σαν ένα επιζήμιο γεγονός και θεωρούν ότι: είναι εφικτό να μην υπάρχουν εντός της ομάδας, μπορούν να αντιμετωπισθούν όταν τα μέλη που συγκρούονται μεταφερθούν σε διαφορετικούς χώρους το καθένα, έχουν δυσμενείς επιπτώσεις και οφείλονται στο χαρακτήρα των μελών και την αναποτελεσματικότητα του ηγέτη.

Οι σύγχρονοι επιστήμονες πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις: πάντα θα υπάρχουν, για να αποφευχθούν πρέπει να λυθούν οι διαφορές, είναι αποτέλεσμα ενός πολύπλοκου τρόπου οργάνωσης και η παρουσία τους έχει τα μείον και τα συν της. Οι σύγχρονοι επιστήμονες θεωρούν ότι οι συγκρούσεις είναι φυσιολογικό να υπάρχουν και έχουν και θετικές επιπτώσεις, γιατί: προσφέρουν γνώσεις για την ανάπτυξη της ομάδας, ενισχύουν τη δραστηριότητα των μελών και δημιουργούν την ανάγκη για καινοτομίες εντός της ομάδας.

Την παραπάνω άποψη για τις θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων, φαίνεται να συμμερίζεται και ο Σαρμανιώτης (2012). Έτσι, σύμφωνα με το Σαρμανιώτη (2012), σελ. 375, σε μια επιχείρηση ή σε μια ομάδα συχνά λαμβάνουν χώρα συγκρούσεις. Οι συγκρούσεις μπορεί να βλάψουν τον οργανισμό ή την επιχείρηση, όμως η σωστή διαχείριση τους ενισχύει την απόδοση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Έρευνες έδειξαν ότι συγκρούσεις που οφείλονται σε διαφωνίες για τα ζητήματα της εργασίας, αυξάνουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Οι συγκρούσεις μπορεί να γίνονται: α) Για ουσιαστικά θέματα της ομάδας, δηλαδή για τη λειτουργία, τα σχέδια, τους σκοπούς, τη διάθεση των πόρων. β) Για συναισθηματικούς λόγους, όπως οργή, φθόνο, απώλεια εμπιστοσύνης, διαφορετικούς χαρακτήρες.

Και οι Smith και Berg συμπλέουν με τις προαναφερόμενες απόψεις και θεωρούν ότι οι συγκρούσεις είναι αναγκαίες για την ομάδα. Πιστεύουν ότι αυτό είναι κάτι παράδοξο και διακρίνουν τις εξής παράδοξες πτυχές των ομάδων:

- Η ομάδα αποτελεί συνδετήριο κρίκο μεταξύ ατόμων με διαφορετικές ικανότητες και απόψεις, τα οποία νιώθουν ότι εντός της ομάδας χάνουν το ατομικό τους στοιχείο.
- Ενώ τα μέλη διαθέτουν ιδέες που θα ήταν χρήσιμες για την ομάδα, η αίσθηση ότι αυτές δε θα γίνουν δεκτές, τα αποτρέπει να τις παρουσιάσουν και να τις υποστηρίξουν.
- Η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στην ομάδα προϋποθέτει αμοιβαιότητα. Η ομάδα δείχνει εμπιστοσύνη στα μέλη και τα μέλη στην ομάδα.
- Η ισχύς της ομάδας προέρχεται από την ισχύ των μελών της. Από την άλλη όμως τα μέλη νιώθουν ότι η ομάδα περιορίζει τη δυνατότητα τους να λειτουργούν μεμονωμένα.
- Τα μέλη είναι αυτά που δίνουν την εξουσία στην ομάδα, περιορίζοντας ταυτόχρονα τη δική τους.
- Τα άτομα συμμετέχουν στις ομάδες για να πετύχουν κάτι παραπάνω. Αλλά την ίδια στιγμή οι ομάδες απαιτούν από τα άτομα να βάλουν σε δεύτερη μοίρα τον εαυτό και τις επιθυμίες τους, για να πετύχει η ομάδα το κάτι παραπάνω.
- Οι ομάδες είναι αναγκαίο να μετασχηματίζονται για να επιβιώσουν, και να αφήνουν πίσω τους τα παλιά στοιχεία, επιζητώντας το νέο. Επομένως, η προσπάθεια της ομάδας να διατηρήσει τα παλιά στοιχεία, την εμποδίζει να προχωρήσει μπροστά.

(Σαρμανιώτης, 2012, σελ. 375-376).

Το ενδιαφέρον όμως των επιστημόνων δεν περιορίζεται στον προβληματισμό για τη χρησιμότητα ή όχι των συγκρούσεων αλλά αναζητά και τις αιτίες που τις προκαλούν. Οι αιτίες των συγκρούσεων, κατά το Μπουραντά (2015), σελ. 524, είναι οι παρακάτω:

- Όταν οι σκοποί συγκρούονται μεταξύ τους, δηλαδή η υλοποίηση του ενός εμποδίζει την υλοποίηση του άλλου. Σ' αυτό το πλαίσιο η προσπάθεια του ατόμου ή της ομάδας να επιτύχει το σκοπό του έρχεται σε σύγκρουση με την προσπάθεια του άλλου ατόμου ή της ομάδας, που επιδιώκει ένα αντικρουόμενο σκοπό.
- Η διαμάχη για το διαμοιρασμό των πόρων ενός οργανισμού όπου το κάθε μέλος αποσκοπεί να έχει στην κατοχή του, τους περισσότερους πόρους.
- Οι διαφορετικές απόψεις για τα σχέδια, τη λειτουργία και τις αρχές που θα διέπουν τον οργανισμό.
- Τα προβλήματα που υπάρχουν στον τρόπο οργάνωσης του οργανισμού πχ όταν οι σκοποί του οργανισμού δεν είναι και σκοποί των τμημάτων του, όταν οι αρμοδιότητες των μελών δεν είναι ξεκάθαρες, όταν οι ενέργειες δεν είναι συντονισμένες.
- Τα προβλήματα στην επικοινωνία, δηλαδή η εσφαλμένη πληροφόρηση και η κακή κατανόηση, δημιουργούν εντάσεις ανάμεσα στα μέλη ή τις ομάδες.
- Το κάθε μέλος ενός οργανισμού, αισθάνεται ότι έχει ένα νοητό χώρο εντός του οργανισμού, μέσα στον οποίο εκείνο αναπτύσσει τη δράση του και κυριαρχεί.

Όταν άλλα μέλη επιδιώκουν να εισβάλουν στο χώρο του, αυτό αποτελεί αιτία σύγκρουσης.

Συγκρούσεις προκύπτουν και όταν εντός των πλαισίων μιας ομάδας δημιουργηθεί ένας ξεχωριστός σχηματισμός, μια φατρία. Όπως αναφέρει το Harvard Business (2007), σελ. 79-80, φατρίες δημιουργούνται όταν κάποιο τμήμα της ομάδας απομακρυνθεί από αυτή. Έτσι, προκύπτει μια άλλη μικρή ομάδα με τις δικές της απόψεις και το δικό της τρόπο εργασίας, διασπώντας την αρχική ομάδα. Τέτοιες ομάδες δημιουργούνται όταν:

- Κάποια μέλη της ομάδας θεωρούν ότι αξίζουν περισσότερο από τα άλλα.
- Οι οικονομικές απολαβές των μελών δεν είναι δίκαιες.
- Κάποια μέλη έχουν περισσότερη δύναμη μέσα στην ομάδα.
- Κάποιοι απαιτούν μεγαλύτερα οφέλη λόγω της μακροχρόνιας συμμετοχής τους στην ομάδα.
- Δεν είναι όλοι ιεραρχικά στο ίδιο επίπεδο.
- Δε βρίσκονται όλα τα μέλη στην ίδια γεωγραφική περιοχή.
- Ο αρχηγός μεροληπτεί υπέρ κάποιων ατόμων.

#### Τα αίτια των συγκρούσεων στις ομάδες

Σύγκρουση στόχων  
Διαμάχη για το διαμοιρασμό πόρων  
Διαφορετικές απόψεις  
Οργανωτικά προβλήματα  
Προβλήματα επικοινωνίας  
Διεκδίκηση χώρου δραστηριοποίησης από τα μέλη  
Ορισμένα μέλη υπερεκτιμούν τις ικανότητες τους  
Ανισότητα συστήματος αμοιβών  
Υπέρμετρη ενίσχυση του ρόλου ορισμένων μελών  
Υπερβολικές απαιτήσεις μελών  
Μεροληψία αρχηγού  
Γεωγραφική απόσταση μεταξύ μελών  
Ιεραρχικές ανισότητες μελών

#### Πίνακας 2.10 Τα αίτια των συγκρούσεων στις ομάδες

#### 2.2.κ. Αντιμετώπιση των συγκρούσεων.

Σύμφωνα με την ανάλυση του προηγούμενου κεφαλαίου οι συγκρούσεις στα πλαίσια των ομάδων είναι αναπόφευκτες, ωστόσο θα πρέπει πάντα να καταβάλλεται προσπάθεια επίλυσης των προβλημάτων που τις προκαλούν και περιορισμού τους. Όπως υποστηρίζουν οι Uhl-Bien et al. (2016), σελ. 298-299, οι οργανισμοί θα πρέπει να επιδιώκουν τη συνεργασία των επιμέρους ομάδων τους. Αυτό δεν είναι εύκολο γιατί οι ομάδες συνήθως ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων παρουσιάζει θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά. Τονώνει τη συνοχή της ομάδας, αυξάνει την προσήλωση των

μελών σ' αυτή και παρακινεί τα μέλη να εντείνουν την προσπάθεια τους. Οι συνέπειες του ανταγωνισμού είναι ότι το ενδιαφέρον των μελών στρέφεται στην αντιπαράθεση με την άλλη ομάδα, χάνοντας πολύτιμο χρόνο δημιουργικότητας.

Οι τρόποι για να αντιμετωπισθεί αυτό το φαινόμενο είναι: Οι ομάδες να θέσουν από κοινού ένα σκοπό ή να συμφωνήσουν ότι θα συνεργαστούν, για να αντιμετωπίσουν μια τρίτη ομάδα. Να οργανώσουν συζητήσεις μεταξύ των μελών τους, για την ανάπτυξη συνεργασίας. Ο οργανισμός να καθιερώσει οικονομικά κίνητρα, ανάλογα με την αποτελεσματικότητα κάθε ομάδας και το βαθμό που αυτή συνεργάζεται και υποστηρίζει τις υπόλοιπες ομάδες.

Οι προαναφερθέντες τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων ενός οργανισμού, μπορούν να φανούν χρήσιμοι στην περίπτωση των ΟΤΑ όπου τα επιμέρους τμήματα ανταγωνίζονται πολλές φορές μεταξύ τους ή δυσκολεύονται να συνεργαστούν.

Μια σύγκρουση μπορεί να αντιμετωπισθεί με διάφορους τρόπους και να οδηγήσει σε συμβιβασμό, σε ήττα ή σε αμοιβαία ικανοποίηση των μερών. Έτσι σύμφωνα με το Μπουραντά (2015), σελ. 525, οι τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων μεταξύ ατόμων ή ομάδων είναι:

α) Το πρόβλημα λύνεται με κόστος και για τα δύο μέρη. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορους τρόπους:

- Τα μέρη παραμένουν στις απόψεις τους αλλά συμβιβάζονται σε μια ενδιάμεση θέση.
- Με την παρέμβαση τρίτου προσώπου γίνεται προσπάθεια να βρεθεί ένα σημείο συνάντησης.
- Με τη θέσπιση αρχών και κανόνων που θα ρυθμίζουν τις αντιπαραθέσεις μεταξύ των μερών.
- Με την απομάκρυνση του ενός μέρους από το άλλο.
- Με την παροχή ανταλλαγμάτων σε ένα από τα δύο μέρη προκειμένου να υποχωρήσει.

β) Τα μέρη ανταγωνίζονται μέχρι κάποιο από τα δύο να επιβάλλει τις θέσεις του. Τα υπέρ αυτής της στρατηγικής είναι ότι τα δύο μέρη αυξάνουν την απόδοσή τους και η ομάδα συσπειρώνεται περισσότερο. Τα κατά είναι το αίσθημα της ήττας που κυριαρχεί τουλάχιστο στο ένα μέρος, η παρεμπόδιση της επαφής των συγκρουόμενων μερών και το κλίμα καχυποψίας που αναπτύσσεται μεταξύ τους. Τα γεγονότα αυτά βλάπτουν την απόδοση μιας επιχείρησης.

γ) Το πρόβλημα λύνεται με την εξαφάνιση των λόγων που προκάλεσαν τη σύγκρουση και την ευχαρίστηση και των δύο μερών. Αυτό επιτυγχάνεται με τη διαρκή επαφή των δύο μερών ώστε να βρεθούν τα σημεία σύγκλισης. Πρόκειται για τον πιο αποτελεσματικό τρόπο αντιμετώπισης των συγκρούσεων ο οποίος στηρίζεται στη συνεργασία των μερών.

Στην περίπτωση που οι συγκρούσεις εντός της ομάδας οδήγησαν στη δημιουργία φατριών, ο ρόλος του αρχηγού της ομάδας είναι ιδιαίτερα κρίσιμος για την αντιμετώπιση τους. Όπως αναφέρει το Harvard Business (2007), σελ. 79-80, ο αρχηγός της ομάδας οφείλει να αντιληφθεί αμέσως τις τάσεις δημιουργίας υποομάδων, τους λόγους που τις προκαλούν και τα πρόσωπα που τις υποστηρίζουν και να πάρει τα μέτρα που χρειάζονται για να τις αντιμετωπίσει. Για να επιτύχει σ' αυτή του την προσπάθεια πρέπει οι ενέργειες του να χαρακτηρίζονται από δικαιοσύνη και να μην επιτρέπει διακρίσεις μεταξύ των μελών της ομάδας.

Οι τρόποι για να αντιμετωπίσει ένας αρχηγός τις φατρίες, είναι:

- Να αλλάξει τα μέλη που συμμετέχουν στις επιμέρους ομάδες για να τα αναγκάσει να συνεργάζονται μεταξύ τους.
- Να τονίζει τα κοινά στοιχεία των μελών.
- Να κατανέμει τις εξουσίες προσπαθώντας να μην ενισχύσει τη θέση κάποιων σε σχέση με τους υπόλοιπους.
- Να αλλάξει τον τρόπο αμοιβής των μελών.

Η αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης δε γίνεται στιγμιαία, αλλά ακολουθεί μια διαδρομή. Ο R. Beckhard αναφέρει τα στάδια για την ενίσχυση των σχέσεων μεταξύ των ομάδων: Αρχικά οι αρχηγοί των ομάδων προτείνουν μέτρα για την ενδυνάμωση των σχέσεων. Στη συνέχεια η κάθε ομάδα χωριστά, συζητά τις σκέψεις των μελών της για την άλλη ομάδα. Έπειτα οι ομάδες συναντιούνται, διαπιστώνουν τι έγινε ως τώρα και θέτουν ερωτήσεις. Οι ομάδες συνέρχονται ξανά, χωριστά και συζητούν τις διαφωνίες που έχουν με την άλλη ομάδα. Τέλος, οι ομάδες ξανασυναντιούνται, καθορίζουν τα θέματα διαφωνίας και πως αυτά θα επιλυθούν (Μπουραντάς, 2015, σελ. 527).

<b>Τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων</b>
Δημιουργία κοινών στόχων Διεξαγωγή συζητήσεων Παροχή κινήτρων Συμβιβασμός Επιβολή των θέσεων του ενός Επίλυση προβλημάτων Αλλαγή ρόλων των μελών Υπογράμμιση των κοινών στοιχείων Τήρηση ισορροπιών

**Πίνακας 2.11** Τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων

### **2.2.λ. Παράδειγμα ομαδικής εργασίας.**

Εξετάζοντας το παρελθόν, υπάρχουν αξιόλογα παραδείγματα ομαδικής εργασίας που μπορεί να φανούν χρήσιμα στις σύγχρονες ομάδες. Όπως αναφέρει η Ιορδάνογλου (2008),

σελ. 217-221, έρευνες που έγιναν στους πυγμαίους, έδειξαν ότι ακολουθούσαν τους εξής κανόνες:

- Όλα τα μέλη είναι αποδεκτά και σεβαστά μέσα στην ομάδα. Δεν υπάρχει διάκριση αρσενικών και θηλυκών μελών. Όλα τα μέλη συμμετέχουν στη φροντίδα των παιδιών, γεγονός που ενισχύει την εμπιστοσύνη που αισθάνεται ο ένας για τον άλλο.
- Τα μέλη προστατεύουν ο ένας τον άλλο. Όταν προκύψουν διαφορές τα μέλη συζητούν, αστειεύονται ή οι διαφωνούντες απομακρύνονται για κάποιο διάστημα από την ομάδα.
- Τα ζητήματα που προκύπτουν δεν κρύβονται από την ομάδα αλλά συζητιούνται ανοιχτά με όλα τα μέλη. Ακόμη και τα προβλήματα που υπάρχουν μεταξύ συζύγων. Ο καθένας λέει αυτό που αισθάνεται.
- Οι πυγμαίοι έχουν κοινούς σκοπούς. Ο σημαντικότερος είναι να κατορθώσει η κοινότητα τους, να επιβιώσει. Για την υλοποίηση αυτού του σκοπού τα μέλη της ομάδας συνεργάζονται και παίρνουν μέρος στο κυνήγι που οργανώνει η ομάδα.
- Οι ενήλικες διδάσκουν στα παιδιά αρχές και κανόνες, οι οποίοι είναι αποδεκτοί από όλα τα μέλη της ομάδας. Επίσης, τα παιδιά διδάσκονται τεχνικές επιβίωσης και ανάλογα με την προσπάθεια που καταβάλουν, παροτρύνονται ή τους επιβάλλονται κυρώσεις.
- Οι πυγμαίοι προσφέρουν τα αγαθά που κερδίζουν με το κυνήγι τους και στα υπόλοιπα μέλη της κοινότητας τους. Εκείνοι που δεν προσφέρουν στους άλλους κατηγορούνται από τους υπόλοιπους και αναγκάζονται να φύγουν για κάποιο διάστημα, από την κοινότητα. Όμως, η αποχώρηση είναι προσωρινή, γιατί η κοινότητα συγχωρεί το μέλος για την ανάρμοστη συμπεριφορά του και χρειάζεται τη συνεισφορά του στην προσπάθεια επιβίωσης της.
- Ο αρχηγός της ομάδας είναι σεβαστός αλλά δεν αποφασίζει μόνος του. Όλα τα μέλη εκφράζουν την άποψη τους και παίρνουν μέρος στις αποφάσεις της ομάδας. Η γνώμη όμως των ηλικιωμένων και των ατόμων που γνωρίζουν καλά ένα θέμα, έχει βαρύνουσα σημασία. Επίσης, τα μέλη μπορούν να ασκήσουν κριτική στις προτάσεις των άλλων μελών.

### **2.3 Τομείς στους οποίους εφαρμόζεται η ομαδική εργασία στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης.**

Στους δήμους εφαρμόζεται σε πολλούς τομείς η ομαδική εργασία, η οποία σε ορισμένες περιπτώσεις προβλέπεται από τη νομοθεσία ενώ σε άλλες επιβάλλεται εκ των πραγμάτων. Όταν ένα τμήμα καλείται να υλοποιήσει μια εργασία που απαιτεί πολλές εργατοώρες για την ολοκλήρωση της ή προϋποθέτει ένα σύνολο γνώσεων και δεξιοτήτων, τότε χρειάζεται η συμμετοχή περισσότερων του ενός υπαλλήλων, οι οποίοι θα πρέπει να δουλέψουν ομαδικά. Επίσης εργασίες που για να υλοποιηθούν απαιτείται η συνεργασία επιμέρους τμημάτων, προϋποθέτουν την σύσταση ομάδων υπαλλήλων. Μια από τις πιο διαδεδομένες



μορφές ομαδικής εργασίας στους δήμους είναι οι επιτροπές. Η παρούσα εργασία επιχειρεί μια καταγραφή των περιπτώσεων στις οποίες εφαρμόζεται η εργασία σε ομάδες στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης.

Σύμφωνα με το Νόμο 3852/2010, άρθρο 58, παρ. θ ο Δήμαρχος συγκροτεί ομάδες εργασίας και ομάδες διοίκησης έργου αποτελούμενες από υπαλλήλους, δημοτικούς συμβούλους ή ιδιώτες, οι οποίες έχουν ως έργο τους τη μελέτη ζητημάτων που απασχολούν το δήμο και ορίζει τον τρόπο με τον οποίο αυτές θα λειτουργούν. Επίσης, με το Νόμο 3852/2010, άρθρο 70 το Δημοτικό Συμβούλιο συγκροτεί επιτροπές αποτελούμενες από υπαλλήλους του δήμου, δημοτικούς συμβούλους ή ιδιώτες για τη μελέτη ζητημάτων της αρμοδιότητάς του.

Με την απόφαση ΕΛ.ΣΤΑΤ. 3367/Α1-2853/2021 συστήνονται δημοτικές ομάδες εργασίας (ΔΟΕ) για την ενημέρωση και υποστήριξη των κατοίκων κάθε δήμου, σχετικά με την απογραφή γεωργίας κτηνοτροφίας 2021, καθώς και την παροχή βοήθειας στα όργανα που θα διενεργήσουν την απογραφή.

Σύμφωνα με το Νόμο 4440/2016 και το έγγραφο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης ΔΙΠΑΑΔ/180οικ.42334/2017, στους δήμους συγκροτούνται ομάδες εργασίας για την εφαρμογή του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας. Οι ομάδες αποτελούνται από δημοτικούς υπαλλήλους και συντονίζονται από τον υπεύθυνο Αντιδήμαρχο.

Βάσει των διατάξεων του Νόμου 3852/2010, άρθρο 58, παρ. 1, εδαφ. θ οι δήμοι συγκροτούν ομάδες εργασίας για την τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής τους Υπηρεσίας. Για το σκοπό αυτό οι ομάδες συντάσσουν σχέδιο, λαμβάνοντας υπόψη τις προτάσεις προϊσταμένων, εργαζομένων κ.α. για την καλύτερη οργάνωση των υπηρεσιών.

Οι δήμοι συγκροτούν ομάδες έργου οι οποίες είναι αρμόδιες για τη σύνταξη σχεδίου διαχείρισης αποβλήτων. Στις ομάδες αυτές συμμετέχουν μεταξύ άλλων και δημοτικοί υπάλληλοι, σύμφωνα με το έγγραφο της Π.Α.ΔΥ.Θ. 5761/2021.

Σύμφωνα με το Προεδρικό Διάταγμα 185/2007, άρθρο 1 και την απόφαση ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α 5694/2011, στους δήμους συγκροτούνται ομάδες έργου για την κατάρτιση του επιχειρησιακού τους προγράμματος.

Με σκοπό τη συμπλήρωση των ελλείψεων και τη διόρθωση των εσφαλμένων εγγραφών του Δημοτολογίου, προκειμένου οι δήμοι να ενταχθούν στο Εθνικό Δημοτολόγιο, συστήθηκαν ομάδες εργασίας από υπαλλήλους των Δημοτολογίων, σύμφωνα με το έγγραφο της Κοινωνίας της Πληροφορίας 3022/2011.

Για την πρόσληψη προσωπικού ΙΔΟΧ συστήνονται επιτροπές αποτελούμενες από δημοτικούς συμβούλους και υπαλλήλους με σκοπό την αξιολόγηση των αιτημάτων και τη σύνταξη των πινάκων με τους επιτυχόντες, σύμφωνα με το Νόμο 3852/2010, άρθρο 58, παρ. 1, εδαφ. δ και την απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών 55472/2021.

Με σκοπό την αξιολόγηση των αιτήσεων αμοιβαίας μετάταξης υπαλλήλων, σύμφωνα με το Νόμο 4440/2016, άρθρο 7, συγκροτείται επιτροπή οι οποία αποτελείται από δημοτικούς υπαλλήλους.

Σε περιπτώσεις φυσικών καταστροφών συστήνεται στους δήμους επιτροπή υπαλλήλων για την εξέταση αιτημάτων οικογενειών και μεμονωμένων ατόμων, με σκοπό την ένταξη τους σε προγράμματα ενίσχυσης, όπως προβλέπεται από την Κοινή Υπουργική Απόφαση 33862/2019.

Για τη σφράγιση και εκτέλεση διοικητικών αποφάσεων που αφορούν καταστήματα, σε κάθε δήμο λειτουργεί αντίστοιχη επιτροπή συγκροτούμενη από υπαλλήλους, σύμφωνα με το Νόμο 3463/2006, άρθρο 80, παρ. 7.

Βάσει του Νόμου 2307/1995, άρθρο 7, παρ. 8 σε κάθε δήμο συστήνεται επιτροπή συμβιβαστικής επίλυσης φορολογικών διαφορών που αφορούν φόρους, τέλη, δικαιώματα κ.α. ανάμεσα στο δήμο και στους φορολογούμενους. Στην επιτροπή συμμετέχουν δημοτικοί σύμβουλοι και υπάλληλοι του δήμου.

Στους δήμους λειτουργεί επιτροπή που απαρτίζεται από υπαλλήλους και δημοτικούς συμβούλους για την αξιολόγηση των αιτήσεων με σκοπό την απαλλαγή ή τη μείωση των δημοτικών τελών και δικαιωμάτων σε ευπαθείς ομάδες της κοινωνίας, όπως προβλέπει ο Νόμος 4368/2016, άρθρο 13, παρ. 1.

Σύμφωνα με το Νόμο 3852/2010, άρθρο 94, παρ. 6, εδαφ. 33 και το Νόμο 4264/2014 οι δήμοι συστήνουν επιτροπές ελέγχου των λαϊκών αγορών για την καταβολή του προβλεπόμενου τέλους και την επιβολή προστίμων. Ακόμη, προβλέπεται η σύσταση επιτροπής παροχής βεβαιώσεων σε παραγωγούς – πωλητές των λαϊκών αγορών με βάση το Νόμο 3190/2003 και το Προεδρικό Διάταγμα 51/2006, άρθρο 3.

Στους δήμους συστήνονται επιτροπές διαγωνισμού έργων σύμφωνα με το Νόμο 4412/2016, άρθρο 221 και την απόφαση του Υπουργού Υποδομών και Μεταφορών ΔΝΣ/61034/ΦΝ466/2017. Με το Νόμο 4412/2016, άρθρο 151, παρ. 1 συγκροτούνται επιτροπές παραλαβής φυσικού εδάφους έργων. Επίσης, με τον προαναφερόμενο Νόμο 4412/2016, άρθρο 136, παρ. 2 συστήνονται επιτροπές παραλαβής αφανών εργασιών.

Βάσει της πρόσκλησης της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης και Εφαρμογής του Υπουργείου Εσωτερικών 18213/2020, συστήθηκαν στους δήμους επιτροπές διερεύνησης τιμών για τις προμήθειες έργων, αποτελούμενες από δημοτικούς υπαλλήλους.

Σύμφωνα με το Νόμο 4412/2016, άρθρο 221 συγκροτείται στους δήμους επιτροπή για την πραγματοποίηση διαγωνισμών προμηθειών, παροχής υπηρεσιών και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων. Επίσης, σύμφωνα με το προαναφερόμενο άρθρο συγκροτείται επιτροπή παρακολούθησης και παραλαβής προμηθειών, επιτροπή παρακολούθησης και παραλαβής υπηρεσιών καθώς και επιτροπή αξιολόγησης ενστάσεων διαδικασιών σύναψης δημοσίων συμβάσεων. Οι παραπάνω επιτροπές στελεχώνονται από δημοτικούς υπαλλήλους.

Βάσει του Νομοθετικού Διατάγματος 2396/1953, άρθρο 11 και της απόφασης του Υπουργού Προεδρίας 3373/390/1975 όπως τροποποιήθηκε με την απόφαση του Υπουργού Προεδρίας 4993/745/1975, συγκροτούνται επιτροπές υπαλλήλων για τη συντήρηση και επισκευή των δημοτικών οχημάτων καθώς και επιτροπές για την προμήθεια ανταλλακτικών.

Με το Νόμο 3463/2006, άρθρο 186 στους δήμους συγκροτείται επιτροπή εκτίμησης αξίας εκποίησης δημοτικών ακινήτων. Με το άρθρο 190 του ίδιου νόμου, συγκροτείται επιτροπή εκτίμησης αξίας ανταλλαγής ακινήτων του δήμου με άλλα ακίνητα. Με το άρθρο 191 συγκροτείται επιτροπή εκτίμησης αξίας των ακινήτων που αγοράζει ο δήμος. Με το άρθρο 192 συγκροτείται επιτροπή εκτίμησης αξίας εκμισθωμένων δημοτικών ακινήτων. Και τέλος σύμφωνα με το άρθρο 194 του παραπάνω νόμου, συγκροτείται επιτροπή εκτίμησης αξίας ακινήτων που μισθώνει ο δήμος. Στις προαναφερόμενες επιτροπές συμμετέχουν 2 δημοτικοί σύμβουλοι, ένας μηχανικός του δήμου και ένας υπάλληλος που εκτελεί χρέη γραμματέα της επιτροπής.

Όπως προβλέπεται από το Νόμο 4071/2012, άρθρο 19, παρ. 2 στους δήμους λειτουργεί επιτροπή ονοματοδοσίας συνοικιών, οδών και πλατειών στην οποία μεταξύ άλλων συμμετέχει και δημοτικός υπάλληλος.

Για τη διαχείριση εκτάκτων αναγκών και την προετοιμασία και διεξαγωγή των βουλευτικών, αυτό-διοικητικών εκλογών και ευρωεκλογών, συστήνονται ειδικά συνεργία αποτελούμενα από δημοτικούς υπαλλήλους, βάσει του Νόμου 3852/2010, άρθρο 58, παρ. 1, εδαφ. δ και του Νόμου 4555/2018.

Ο Νόμος 3013/2002, άρθρο 10 και άρθρο 13 σε συνδυασμό με το Νόμο 3852/2010, άρθρο 58, προβλέπουν τη σύσταση συντονιστικού τοπικού οργάνου πολιτικής προστασίας, στο οποίο μεταξύ άλλων συμμετέχει ο προϊστάμενος Τεχνικών Υπηρεσιών του δήμου και ένας υπάλληλος που εκτελεί χρέη γραμματέα.

Η παραπάνω απαρίθμηση δημιουργεί μια εικόνα αισιοδοξίας για την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας στους δήμους. Εντούτοις, υπάρχουν ακόμη τομείς στους οποίους η ομαδική εργασία δεν εφαρμόζεται. Επιπλέον, η λειτουργία των προαναφερόμενων ομάδων αντιμετωπίζει αρκετά προβλήματα, δεδομένου ότι χρειάζεται να γίνουν αλλαγές στη νοοτροπία εργαζομένων και αιρετών, στον τρόπο οργάνωσης και στις διαδικασίες, στη νομοθεσία και στο σύστημα αμοιβών και αξιολόγησης των υπαλλήλων.

<b>Τομείς εφαρμογής της ομαδικής εργασίας στους δήμους</b>	
<b>Επιτροπές με αντικείμενο την/τον:</b>	<b>Ομάδες εργασίας με αντικείμενο την:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πρόσληψη προσωπικού ΙΔΟΧ</li> <li>• Αξιολόγηση αιτήσεων αμοιβαίας μετάταξης υπαλλήλων</li> <li>• Εξέταση αιτημάτων σε περιπτώσεις φυσικών καταστροφών</li> <li>• Σφράγιση και εκτέλεση αποφάσεων για καταστήματα</li> <li>• Συμβιβαστική επίλυση φορολογικών διαφορών</li> <li>• Αξιολόγηση αιτήσεων για μείωση δημοτικών τελών</li> <li>• Έλεγχο των λαϊκών αγορών</li> <li>• Παραλαβή φυσικού εδάφους έργου</li> <li>• Διερεύνηση τιμών για προμήθειες έργων</li> <li>• Διενέργεια διαγωνισμών προμηθειών, παροχής υπηρεσιών</li> <li>• Παραλαβή προμηθειών και υπηρεσιών</li> <li>• Συντήρηση και επισκευή δημοτικών οχημάτων</li> <li>• Εκτίμηση αξίας δημοτικών ακινήτων</li> <li>• Ονοματοδοσία οδών, πλατειών</li> <li>• Προπαρασκευή και διεξαγωγή εκλογών</li> <li>• Πολιτική προστασία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Παροχή υποστήριξης για την απογραφή γεωργίας, κτηνοτροφίας</li> <li>• Εφαρμογή Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας</li> <li>• Τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας</li> <li>• Σύνταξη Σχεδίου Διαχείρισης Αποβλήτων</li> <li>• Κατάρτιση του Επιχειρηματικού Προγράμματος</li> <li>• Διόρθωση εσφαλμένων εγγραφών Εθνικού Δημοτολογίου</li> </ul>

**Πίνακας 2.12** Τομείς εφαρμογής της ομαδικής εργασίας στους δήμους

### **3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **3.1 Σκοπός της έρευνας, ερευνητικά ερωτήματα.**

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αποτυπώσει τις απόψεις των δημοτικών υπαλλήλων του Νομού Καρδίτσας για τον τρόπο και το βαθμό εφαρμογής της ομαδικής εργασίας στους δήμους και για τα οφέλη και τα προβλήματα που εμφανίζονται κατά την εφαρμογή της.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που διερευνήθηκαν είναι τα ακόλουθα:

1. Εφαρμόζεται η εργασία σε ομάδες στους δήμους και κατά πόσο;
2. Ποια είναι τα οφέλη από την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας στους δήμους;
3. Ποια είναι τα πιθανά προβλήματα που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας στους δήμους;

#### **3.2 Χρησιμότητα της έρευνας**

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή η μελέτη της βιβλιογραφίας αποδεικνύει ότι έχουν πραγματοποιηθεί πολλές έρευνες για την ομαδική εργασία σε διάφορους οργανισμούς και επιχειρήσεις, εντούτοις είναι περιορισμένες οι έρευνες που αφορούν την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας τους δήμους.

Οι δήμοι δρουν μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό και απαιτητικό περιβάλλον όπου καλούνται να προσαρμοστούν στις ταχύτατες αλλαγές της τεχνολογίας, της νομοθεσίας, στις προκλήσεις για βιώσιμη ανάπτυξη, στις απαιτήσεις των πολιτών για διαφάνεια, συμμετοχικότητα, περιορισμό της γραφειοκρατίας και στα αιτήματα των εργαζομένων τους, για καλύτερες συνθήκες εργασίας, αμοιβές, αξιοκρατία κ.α.

Είναι απαραίτητο οι δημοτικές υπηρεσίες να οργανωθούν με τρόπο ώστε να πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα σε όσο το δυνατό μικρότερο χρονικό διάστημα και με το ελάχιστο κόστος. Η υιοθέτηση και επέκταση της ομαδικής εργασίας από τους δήμους θα είναι ωφέλιμη για τη δυναμική είσοδο τους στη νέα εποχή, όπως αποδεικνύεται από την εφαρμογή της στο χώρο των επιχειρήσεων.

Η μελέτη της ομαδικής εργασίας στους δήμους θα προσφέρει χρήσιμα συμπεράσματα για τον τρόπο και το βαθμό εφαρμογής της και θα αναδείξει τα οφέλη και τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την εφαρμογή αυτή. Η πραγματοποίηση σημαντικού αριθμού τέτοιων μελετών, πιθανόν να πείσει για την αναγκαιότητα περαιτέρω επέκτασης της ομαδικής εργασίας στους δήμους, ώστε να γίνουν οι απαιτούμενες αλλαγές στη νομοθεσία, στις διαδικασίες, στον τρόπο οργάνωσης των υπηρεσιών αλλά και στις αντιλήψεις αιρετών και εργαζομένων.

### 3.3 Ερευνητική μέθοδος.

Οι προσεγγίσεις που εφαρμόζονται στις κοινωνικές έρευνες είναι η ποσοτική και η ποιοτική. Η ποσοτική έρευνα αξιολογεί δεδομένα που είναι αριθμητικά, ενώ η ποιοτική εξετάζει δεδομένα που είναι μη αριθμητικά. Επιπλέον, η ποσοτική μέθοδος σχετίζεται με την επαγωγική προσέγγιση, ενώ η ποιοτική με την παραγωγική. Η ποσοτική προσέγγιση εστιάζει στη μέτρηση και την ανάλυση πιθανών σχέσεων αιτίου – αποτελέσματος, μεταξύ των μεταβλητών και την ύπαρξη διαφορών μεταξύ ομάδων όπως η ύπαρξη διαφορών ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (Wilson, 2014). Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στην ποσοτική έρευνα είναι αντικειμενικές και αξιόπιστες και μπορούν να γενικευθούν. Οι ερευνητές που χρησιμοποιούν αυτού του είδους τις μεθόδους, βασίζονται στα ευρήματα τους σε υπάρχοντες νόμους και αρχές (Taylor, 2005). Έτσι, η παρούσα μελέτη υιοθετεί την ποσοτική προσέγγιση ως ερευνητική μέθοδο για τον έλεγχο των ερευνητικών ερωτημάτων. Επιπλέον, η ποσοτική έρευνα επιλέχθηκε γιατί επιτρέπει τον έλεγχο των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών (Creswell, 2014). Στην εργασία αυτή, η ποσοτική έρευνα δίνει τη δυνατότητα να ερευνηθούν οι πιθανές διαφορές στις απόψεις των εργαζομένων στους δήμους ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους.

### 3.4 Πληθυσμός και δείγμα έρευνας

Ο πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από τους εργαζόμενους στους δήμους του Νομού Καρδίτσας και συγκεκριμένα τους δήμους Καρδίτσας, Σοφάδων, Παλαμά, Μουζακίου, Λίμνης Πλαστήρα και Αργιθέας. Από το σύνολο του πληθυσμού επιλέχθηκε δείγμα 300 εργαζομένων. Το δείγμα επιλέχθηκε με χρήση δειγματοληψίας ευκολίας (είδος δειγματοληψίας μη πιθανότητας). Η επιλογή της δειγματοληψίας μη πιθανότητας έγινε γιατί ταιριάζει σ' αυτή τη μελέτη, επειδή αυτό το είδος της έρευνας περιλαμβάνει κάποιους περιορισμούς, με κυριότερους τον χρόνο και τον προϋπολογισμό και δεν ήταν δυνατό να συλλεχθούν στοιχεία από όλο τον πληθυσμό. Στη δειγματοληψία μη πιθανότητας η επιλογή των ατόμων που θα συμμετάσχουν στην έρευνα, γίνεται με κριτήριο το αν μπορούν και επιθυμούν να πάρουν μέρος. Επομένως, δεν έχουν όλοι τις ίδιες πιθανότητες συμμετοχής στην έρευνα. Όπως αναφέρει ο Creswell (2014), στην περίπτωση της δειγματοληψίας μη πιθανότητας δε γνωρίζουμε πόσο πιθανό είναι να επιλέξουμε το κάθε μέλος του πληθυσμού μας και δε διαθέτουμε στατιστικά στοιχεία για τον πληθυσμό αυτό. Στη δειγματοληψία ευκολίας (βολική) η επιλογή των συμμετεχόντων γίνεται επιλεκτικά με κριτήριο το αν υπάρχει πρόσβαση σε αυτούς. Σύμφωνα με τον Creswell (2014), ο περιορισμός που υπάρχει σ' αυτή τη δειγματοληψία είναι ότι οι διαπιστώσεις που θα γίνουν δεν πρέπει να επεκταθούν σε όλο τον πληθυσμό, αλλά δίνουν μια εικόνα που μπορεί να αξιοποιηθεί από μεταγενέστερες μελέτες.

### 3.5 Δομή ερωτηματολογίου

Για τους σκοπούς της έρευνας τα δεδομένα συλλέχθηκαν με διανομή ερωτηματολογίου αυτό-αναφοράς στους εργαζόμενους του δείγματος. Το ερωτηματολόγιο διαχωρίζεται σε τέσσερις ενότητες.

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου καταγράφονται τα δημογραφικά στοιχεία τους (φύλο, ηλικιακή ομάδα, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση ευθύνης ή όχι, έτη προϋπηρεσίας).

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου καταγράφηκε το κατά πόσο εφαρμόζεται η ομαδική εργασία στους δήμους. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Team Performance Scale των Thompson et al. (2009) και αντλήθηκαν ερωτήσεις και από την έρευνα των Valentine et al. (2015). Συνολικά διατυπώθηκαν 11 ερωτήσεις σε κλίμακα 0 = ποτέ έως 6 = πάντα. Αναλυτικότερα οι 11 ερωτήσεις αξιολογούν την ποιότητα της ομαδικής εργασίας και της ομαδικής απόδοσης στους δήμους. Η ποιότητα της ομαδικής εργασίας και της ομαδικής απόδοσης αξιολογείται από τις εξής διαστάσεις:

1. Συμμετοχή των μελών της ομάδας στις συναντήσεις με δικαίωμα λόγου.
2. Χρήση ανατροφοδότησης σχετικά με την ατομική ή ομαδική απόδοση ώστε η ομάδα να είναι πιο αποτελεσματική.
3. Αναγνώριση από την ομάδα όταν κάποιο μέλος τη βοηθά να πάρει μια καλή απόφαση.
4. Παροχή βοήθειας σε άλλα μέλη και δίκαιη κατανομή εργασιών.
5. Συντονισμός των εργασιών τους για την επίτευξη κοινών στόχων.
6. Λήψη αποφάσεων από κοινού.
7. Επίλυση πιθανών διενέξεων στο χώρο εργασίας.
8. Χρήση τεχνικών για την επίλυση προβλημάτων
9. Χρήση σχολίων σχετικά με την ατομική ή ομαδική απόδοση για να είναι η ομάδα πιο αποτελεσματική.
10. Σεβασμός της άποψης των άλλων όταν κάποιος εκφράζει την ανησυχία του για την ατομική ή ομαδική απόδοση.
11. Άσκηση και αποδοχή ωφέλιμης κριτικής.

Συνολικά από τις 11 ερωτήσεις δημιουργείται μια μεταβλητή που αξιολογεί το επίπεδο ποιότητας της ομαδικής εργασίας. Η μεταβλητή «Ποιότητα Ομαδικής Εργασίας» προκύπτει από τη μέση τιμή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στις 11 ερωτήσεις και παίρνει τιμή μεταξύ 0 και 6. Υψηλότερη τιμή της μεταβλητής είναι ένδειξη υψηλότερου επιπέδου ποιότητας ομαδικής εργασίας στους δήμους.

Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου καταγράφηκε η άποψη των εργαζομένων για τα οφέλη από την ομαδική εργασία στους δήμους. Συνολικά διατυπώθηκαν 12 ερωτήσεις σε κλίμακα 0 = διαφωνώ απόλυτα έως 4 = συμφωνώ απόλυτα. Οι ερωτήσεις αντλήθηκαν από τη διπλωματική εργασία της Σίνα (2019) και την έρευνα των Freire et al. (2018). Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν αξιολογούν τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας. Αναλυτικότερα οι 12 ερωτήσεις αξιολογούν το κατά πόσο η ομαδική εργασία:

1. συμβάλλει στην αντιμετώπιση δυσκολιών
2. αποτελεί βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης
3. ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων

4. παρέχει στους εργαζόμενους ευκαιρίες να συμμετέχουν στον καθορισμό και στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού
5. ενισχύει την αξιοποίηση των διαφορετικών ικανοτήτων και κλίσεων του προσωπικού για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού
6. βελτιώνει την επικοινωνία εντός του χώρου εργασίας
7. ενισχύει το σωστό καταμερισμό των εργασιών ανάμεσα στους εργαζόμενους
8. διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων
9. ενισχύει την αμοιβαία εμπιστοσύνη των εργαζομένων
10. ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων
11. ενισχύει το σεβασμό μεταξύ των μελών της ομάδας
12. υποχρεώνει τους εργαζόμενους στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων ώστε να μπορούν να αναπληρώνουν τους συναδέλφους τους σε περίπτωση απουσίας

Συνολικά από τις 12 ερωτήσεις δημιουργείται μια μεταβλητή που αξιολογεί τα οφέλη της ομαδικής εργασίας. Η μεταβλητή «Οφέλη Ομαδικής Εργασίας» προκύπτει από τη μέση τιμή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στις 12 ερωτήσεις και παίρνει τιμή μεταξύ 0 και 4. Υψηλότερη τιμή της μεταβλητής είναι ένδειξη υψηλότερου επιπέδου οφέλους από την ομαδική εργασία στους δήμους.

Στο τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου καταγράφηκε η άποψη των εργαζομένων για τα προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας στους δήμους. Συνολικά διατυπώθηκαν 12 ερωτήσεις σε κλίμακα 0 = διαφωνώ απόλυτα έως 4 = συμφωνώ απόλυτα. Οι ερωτήσεις και σε αυτή την περίπτωση αντλήθηκαν από την έρευνα των Freire et al. (2018). Αναλυτικότερα οι 12 ερωτήσεις αξιολογούν τα πιθανά προβλήματα της ομαδικής εργασίας. Τα προβλήματα της ομαδικής εργασίας που αξιολογήθηκαν ήταν τα εξής:

1. δεν υπάρχει αυτονομία στην εκτέλεση των εργασιών
2. η ομάδα δεν προσαρμόζει τις στρατηγικές της ανάλογα με το πρόβλημα
3. δεν υπάρχει επιμερισμός του φόρτου εργασίας και ιεράρχηση των εργασιών
4. δεν παρέχονται κίνητρα στα μέλη της για την εκτέλεση των καθηκόντων τους
5. τα μέλη της ομάδας δεν επιθυμούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων
6. δεν εκτελούνται οι εργασίες με συγχρονισμένο και ολοκληρωμένο τρόπο
7. δεν υπάρχει διαπροσωπική έλξη μεταξύ των μελών της ομάδας
8. τα μέλη της ομάδας δε μοιράζονται κοινές αξίες και στόχους
9. τα μέλη της ομάδας δε συγχρονίζονται για την υλοποίηση των εργασιών και την αντιμετώπιση των εμποδίων
10. ο προϊστάμενος δεν ενισχύει την ομαδική εργασία
11. ο προϊστάμενος έχει αρνητική άποψη για την εργασία σε ομάδες
12. ο προϊστάμενος δεν επιτρέπει στους υφιστάμενους να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων



Συνολικά από τις 12 ερωτήσεις δημιουργείται μια μεταβλητή που αξιολογεί τα προβλήματα της ομαδικής εργασίας. Η μεταβλητή «Προβλήματα Ομαδικής Εργασίας» προκύπτει από τη μέση τιμή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στις 12 ερωτήσεις και παίρνει τιμή μεταξύ 0 και 4. Υψηλότερη τιμή της μεταβλητής είναι ένδειξη υψηλότερου επιπέδου προβλημάτων κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας στους δήμους.

Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε στο δείγμα μέσα από την πλατφόρμα Google Forms, με την αποστολή του κατάλληλου συνδέσμου στους συμμετέχοντες.

### **3.6 Στατιστική ανάλυση δεδομένων**

Η ανάλυση των στοιχείων έγινε στο λογισμικό SPSS version 25 και χρησιμοποιήθηκαν δείκτες περιγραφικής στατιστικής : συχνότητες και ποσοστά, ώστε να παρουσιασθούν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων και μέση τιμή (MT) – τυπική απόκλιση (TA), αλλά και συχνότητες και ποσοστά, προκειμένου να παρουσιασθούν οι απόψεις των εργαζομένων των δήμων, για την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκαν έλεγχοι επαγωγικής στατιστικής για να ερευνηθούν οι διαφορές στις απόψεις των εργαζομένων, σε σχέση με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Για το λόγο αυτό, έγιναν έλεγχοι t-test για δύο ανεξάρτητα δείγματα και έλεγχος one-way ANOVA. Οι αναλύσεις έγιναν σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha = 0,05$ .

## 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 4.1. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

Στον Πίνακα 4.1 εμφανίζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των 94 εργαζομένων από τους δήμους του Νομού Καρδίτσας που συμμετείχαν στην έρευνα. Συνολικά στην έρευνα συμμετείχαν 66 (70.2%) γυναίκες και 28 (29.8%) άντρες. Τα αποτελέσματα για την ηλικιακή κατανομή των συμμετεχόντων έδειξαν πως το 53.2% (v=50) εξ αυτών ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα από 46 έως 55 ετών. Μικρότερη συμμετοχή καταγράφηκε από εργαζομένους στις ηλικιακές ομάδες έως 35 ετών (v=5, 5.3%), 36 έως 45 ετών (v=21, 22.3%) και 56 ετών και άνω (v=18, 19.1%). Από τον Πίνακα 1 συνεπάγεται ότι το 34% (v=32) των εργαζομένων του δείγματος ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ, το 25.5% (v=24) του δείγματος ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού και το 20.2% (v=19) ήταν απόφοιτοι ΤΕΙ. Μικρότερα ποσοστά συμμετοχής καταγράφηκαν από αποφοίτους έως και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (v=17, 18.1%) και από κατόχους διδακτορικού (v=2, 2.1%). Συνολικά στην έρευνα συμμετείχαν 32 (34%) εργαζόμενοι με θέση ευθύνης (διευθυντές ή προϊστάμενοι) ενώ το 30.9% (v=29) εξ αυτών είχαν προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη και το 35.1% (v=33) είχαν προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 21 ετών.

**Πίνακας 4.1:** Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων

		v	%
Φύλο	Άντρας	28	29.8%
	Γυναίκα	66	70.2%
Ηλικιακή ομάδα	Έως 35 ετών	5	5.3%
	36-45 ετών	21	22.3%
	46-55 ετών	50	53.2%
	56 ετών και άνω	18	19.1%
Εκπαιδευτικό επίπεδο	Έως και δευτεροβάθμια	17	18.1%
	Απόφοιτος ΑΕΙ	32	34.0%
	Απόφοιτος ΤΕΙ	19	20.2%
	Μεταπτυχιακός Τίτλος	24	25.5%
Θέση ευθύνης	Διδακτορικός Τίτλος	2	2.1%
	Ναι	32	34.0%
Προϋπηρεσία στην παρούσα θέση εργασίας	Όχι	62	66.0%
	Έως 5 έτη	24	25.5%
	6-10 έτη	8	8.5%
	11-20 έτη	29	30.9%
	21 έτη και άνω	33	35.1%

## 4.2. Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας

Έπειτα, εμφανίζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας για τις διαστάσεις του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach. Στον Πίνακα 4.2 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach για το σύνολο των 11 ερωτήσεων που αξιολογούν την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας. Από την ανάλυση προκύπτει ότι η συγκεκριμένη διάσταση παρουσιάζει αρκετά υψηλή αξιοπιστία ( $\alpha=0.950$ ). Από την επιπρόσθετη ανάλυση παρατηρήθηκε ότι δεν είναι απαραίτητη η αφαίρεση κάποιας ερώτησης καθώς αυτό δεν θα οδηγούσε σε βελτίωση της αξιοπιστίας της συγκεκριμένης διάστασης του ερωτηματολογίου (δείκτης Cronbach's Alpha if Item Deleted).

**Πίνακας 4.2:** Ανάλυση αξιοπιστίας για το σύνολο των 11 ερωτήσεων που αξιολογούν την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας

	Cronbach's Alpha	N of Items		
	.950	11		
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στις συναντήσεις της ομάδας με δικαίωμα λόγου.	25.585	88.288	.622	.950
Τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν ανατροφοδότηση σχετικά με την ατομική ή ομαδική απόδοση για να βοηθήσουν την ομάδα να είναι πιο αποτελεσματική.	25.968	84.031	.745	.946
Τα μέλη της ομάδας αναγνωρίζουν όταν κάποιο μέλος βοήθησε την ομάδα να πάρει μια καλή απόφαση.	25.957	83.353	.712	.947
Τα μέλη της ομάδας βοηθούν το ένα το άλλο και κατανέμουν δίκαια τις εργασίες.	26.138	80.701	.800	.944
Τα μέλη της ομάδας συντονίζουν τις εργασίες τους για την επίτευξη κοινών στόχων.	26.213	78.599	.893	.940

Τα μέλη της ομάδας παίρνουν από κοινού αποφάσεις.	26.149	80.558	.872	.942
Τα μέλη της ομάδας επιλύουν πιθανές διενέξεις στο χώρο εργασίας.	26.160	82.566	.737	.947
Η ομάδα χρησιμοποιεί διάφορες τεχνικές για την επίλυση προβλημάτων (όπως καταιγισμός ιδεών) με κάθε μέλος της ομάδας να παρουσιάζει τις ιδέες του.	26.213	80.556	.844	.943
Τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν σχόλια σχετικά με την ατομική ή ομαδική απόδοση για να βοηθήσουν την ομάδα να είναι πιο αποτελεσματική.	26.340	80.571	.808	.944
Τα μέλη της ομάδας ακούν ο ένας τον άλλον όταν κάποιος εκφράζει την ανησυχία του για την ατομική ή ομαδική απόδοση.	26.096	83.571	.725	.947
Τα μέλη της ομάδας κάνουν και δέχονται κριτική χωρίς να την κάνουν προσωπική	26.521	80.274	.758	.946

Στον Πίνακα 4.3 εμφανίζονται τα αποτελέσματα του συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach για το σύνολο των 12 ερωτήσεων που αξιολογούν τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας. Από την ανάλυση προκύπτει ότι η συγκεκριμένη διάσταση εμφανίζει αρκετά υψηλή αξιοπιστία ( $\alpha=0.949$ ). Από την επιπρόσθετη ανάλυση παρατηρήθηκε ότι δεν είναι απαραίτητη η αφαίρεση κάποιας ερώτησης καθώς αυτό δεν θα οδηγούσε σε βελτίωση της αξιοπιστίας της συγκεκριμένης διάστασης του ερωτηματολογίου (δείκτης Cronbach's Alpha If Item Deleted).

**Πίνακας 4.3:** Ανάλυση αξιοπιστίας για το σύνολο των 12 ερωτήσεων που αξιολογούν τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας

Cronbach's Alpha	N of Items
.949	12

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Η ομαδικότητα στο χώρο εργασίας συμβάλει στην αντιμετώπιση δυσκολιών.	34.266	57.531	.666	.948
Η ομαδική εργασία αποτελεί βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.	34.330	57.041	.769	.945
Η ομαδική εργασία ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων.	34.372	55.290	.810	.943
Η ομαδική εργασία παρέχει στους εργαζόμενους ευκαιρίες να συμμετέχουν στον καθορισμό και στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.	34.468	56.230	.728	.946
Μέσα από την ομαδική εργασία αξιοποιούνται οι διαφορετικές ικανότητες και κλίσεις του προσωπικού για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.	34.532	55.456	.741	.945
Η ομαδική εργασία βελτιώνει την επικοινωνία εντός του χώρου εργασίας.	34.351	55.026	.829	.943
Μέσα από την ομαδική εργασία γίνεται σωστός καταμερισμός των εργασιών ανάμεσα στους εργαζόμενους.	34.862	52.615	.724	.947
Η ομαδική εργασία διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων.	34.457	54.401	.845	.942
Η ομαδικότητα ενισχύει την αμοιβαία εμπιστοσύνη των εργαζομένων.	34.670	53.492	.792	.944
Η ομαδική εργασία ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων.	34.681	54.456	.834	.942
Η εφαρμογή της ομαδικότητας ενισχύει το σεβασμό μεταξύ των μελών της ομάδας.	34.617	54.260	.748	.945

Η ομαδική εργασία υποχρεώνει τους εργαζόμενους στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων ώστε να μπορούν να αναπληρώνουν τους συναδέλφους τους σε περίπτωση απουσίας.	34.649	54.402	.719	.946
---	--------	--------	------	------

Στον Πίνακα 4.4 εμφανίζονται τα αποτελέσματα του συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach για το σύνολο των 12 ερωτήσεων που αξιολογούν τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας. Από την ανάλυση προκύπτει ότι η συγκεκριμένη διάσταση εμφανίζει αρκετά υψηλή αξιοπιστία ( $\alpha=0.911$ ). Από την επιπρόσθετη ανάλυση παρατηρήθηκε ότι δεν είναι απαραίτητη η αφαίρεση κάποιας ερώτησης καθώς αυτό δεν θα οδηγούσε σε βελτίωση της αξιοπιστίας της συγκεκριμένης διάστασης του ερωτηματολογίου (δείκτης Cronbach's Alpha if Item Deleted).

**Πίνακας 4.4:** Ανάλυση αξιοπιστίας για το σύνολο των 12 ερωτήσεων που αξιολογούν τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας

	Cronbach's Alpha	N of Items		
	.911	12		
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
δεν υπάρχει αυτονομία στην εκτέλεση των εργασιών	31.809	59.941	.488	.910
η ομάδα δεν προσαρμόζει τις στρατηγικές της ανάλογα με το πρόβλημα	31.691	57.592	.743	.900
δεν υπάρχει επιμερισμός του φόρτου εργασίας και ιεράρχηση των εργασιών	31.415	59.450	.601	.906
δεν παρέχονται κίνητρα στα μέλη της για την εκτέλεση των καθηκόντων τους	31.574	58.634	.567	.907

τα μέλη της ομάδας δεν επιθυμούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων	31.638	58.104	.655	.903
δεν εκτελούνται οι εργασίες με συγχρονισμένο και ολοκληρωμένο τρόπο	31.574	57.236	.744	.899
δεν υπάρχει διαπροσωπική έλξη μεταξύ των μελών της ομάδας	31.766	57.644	.669	.902
τα μέλη της ομάδας δε μοιράζονται κοινές αξίες και στόχους	31.628	57.935	.719	.901
τα μέλη της ομάδας δε συγχρονίζονται για την υλοποίηση των εργασιών και την αντιμετώπιση των εμποδίων	31.638	56.384	.818	.896
ο προϊστάμενος δεν ενισχύει την ομαδική εργασία	31.660	56.184	.673	.902
ο προϊστάμενος έχει αρνητική άποψη για την εργασία σε ομάδες	31.872	54.027	.679	.903
ο προϊστάμενος δεν επιτρέπει στους υφιστάμενους να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	31.819	57.139	.518	.912

#### 4.3. Αποτελέσματα για την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για τις απόψεις των εργαζομένων στους δήμους του Νομού Καρδίτσας αναφορικά με την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας. Από τον Πίνακα 4.5 προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα συμφωνούν αρκετά ότι τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στις συναντήσεις της ομάδας με δικαίωμα λόγου (MT=3.1, TA=0.8), χρησιμοποιούν ανατροφοδότηση σχετικά με την ατομική ή ομαδική απόδοση για να βοηθήσουν την ομάδα να είναι πιο αποτελεσματική (MT=2.8, TA=1.0) και αναγνωρίζουν όταν κάποιο μέλος βοήθησε την ομάδα να πάρει μια καλή απόφαση (MT=2.8, TA=1.1). Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα αναγνωρίζουν ότι τα μέλη της ομάδας βοηθούν το ένα το άλλο και κατανέμουν δίκαια τις εργασίες (MT=2.6, TA=1.2), παίρνουν από κοινού αποφάσεις (MT=2.6, TA=1.1), επιλύουν πιθανές διενέξεις στο χώρο εργασίας (MT=2.6, TA=1.1) και ακούν ο ένας τον άλλον όταν κάποιος εκφράζει την ανησυχία του για την ατομική ή ομαδική

απόδοση (MT=2.6, TA=1.1). Τέλος, οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα αναγνωρίζουν ότι τα μέλη της ομάδας συντονίζουν τις εργασίες τους για την επίτευξη κοινών στόχων (MT=2.5, TA=1.2), χρησιμοποιούν διάφορες τεχνικές για την επίλυση προβλημάτων (όπως καταγισμός ιδεών) (MT=2.5, TA=1.1), χρησιμοποιούν σχόλια σχετικά με την ατομική ή ομαδική απόδοση για να βοηθήσουν την ομάδα να είναι πιο αποτελεσματική (MT=2.4, TA=1.2) και κάνουν και δέχονται κριτική χωρίς να την κάνουν προσωπική (MT=2.2, TA=1.3).

**Πίνακας 4.5:** Αποτελέσματα απόψεων των εργαζομένων για την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας (0=Διαφωνώ απόλυτα, 1= Διαφωνώ, 2 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 3=Συμφωνώ, 4= Συμφωνώ απόλυτα)

	0	1	2	3	4	MT	TA
Τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στις συναντήσεις της ομάδας με δικαίωμα λόγου.	1.1%	4.3%	9.6%	48.9%	36.2%	3.1	0.8
Τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν ανατροφοδότηση σχετικά με την ατομική ή ομαδική απόδοση για να βοηθήσουν την ομάδα να είναι πιο αποτελεσματική.	2.1%	10.6%	20.2%	42.6%	24.5%	2.8	1.0
Τα μέλη της ομάδας αναγνωρίζουν όταν κάποιο μέλος βοήθησε την ομάδα να πάρει μια καλή απόφαση.	4.3%	9.6%	19.1%	38.3%	28.7%	2.8	1.1
Τα μέλη της ομάδας βοηθούν το ένα το άλλο και κατανέμουν δίκαια τις εργασίες.	5.3%	12.8%	25.5%	29.8%	26.6%	2.6	1.2
Τα μέλη της ομάδας συντονίζουν τις εργασίες τους για την επίτευξη κοινών στόχων.	6.4%	16.0%	19.1%	36.2%	22.3%	2.5	1.2
Τα μέλη της ομάδας παίρνουν από κοινού αποφάσεις.	2.1%	17.0%	24.5%	33.0%	23.4%	2.6	1.1
Τα μέλη της ομάδας επιλύουν πιθανές	4.3%	16.0%	19.1%	39.4%	21.3%	2.6	1.1



διενέξεις στο χώρο εργασίας.

Η ομάδα χρησιμοποιεί διάφορες τεχνικές για την επίλυση προβλημάτων (όπως καταιγισμός ιδεών) με κάθε μέλος της ομάδας να παρουσιάζει τις ιδέες του.

4.3%	17.0%	21.3%	37.2%	20.2%	2.5	1.1
------	-------	-------	-------	-------	-----	-----

Τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν σχόλια σχετικά με την ατομική ή ομαδική απόδοση για να βοηθήσουν την ομάδα να είναι πιο αποτελεσματική.

6.4%	18.1%	23.4%	34.0%	18.1%	2.4	1.2
------	-------	-------	-------	-------	-----	-----

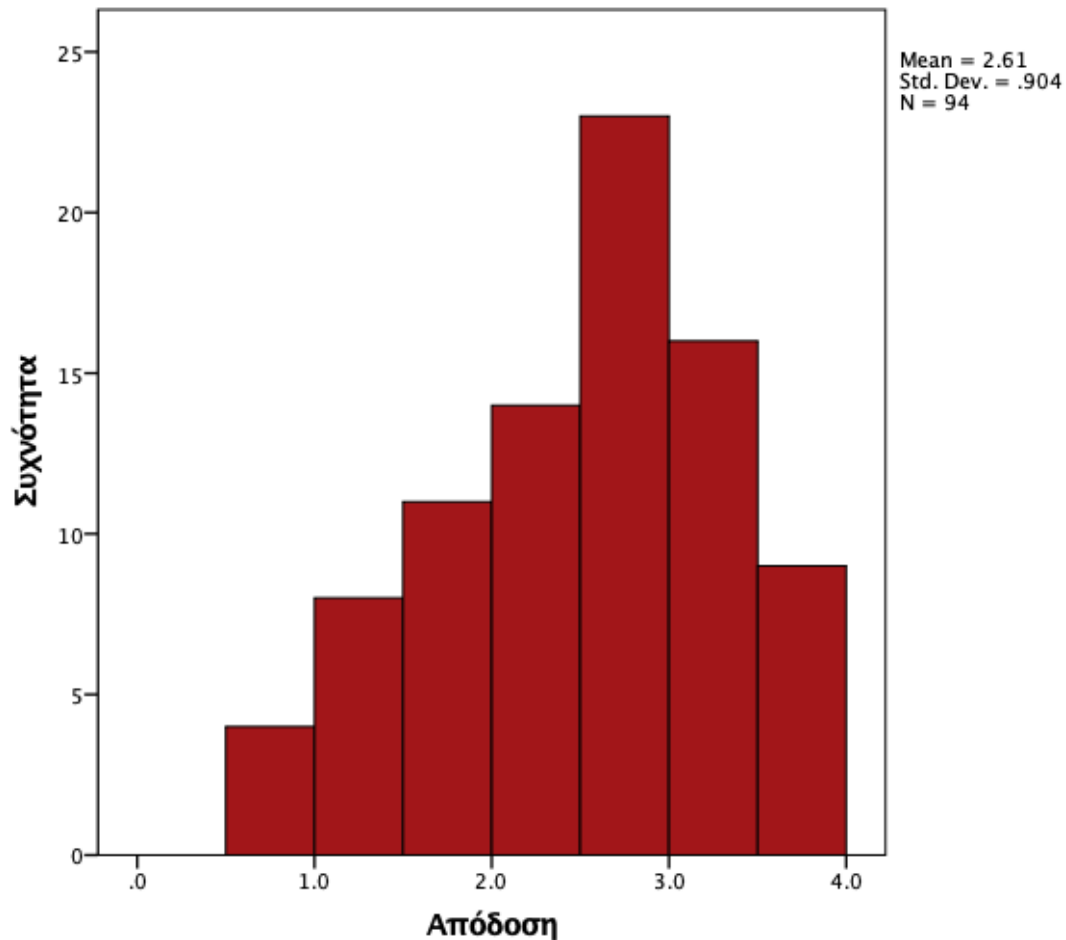
Τα μέλη της ομάδας ακούν ο ένας τον άλλον όταν κάποιος εκφράζει την ανησυχία του για την ατομική ή ομαδική απόδοση.

4.3%	12.8%	17.0%	46.8%	19.1%	2.6	1.1
------	-------	-------	-------	-------	-----	-----

Τα μέλη της ομάδας κάνουν και δέχονται κριτική χωρίς να την κάνουν προσωπική

8.5%	22.3%	29.8%	18.1%	21.3%	2.2	1.3
------	-------	-------	-------	-------	-----	-----

Στο Διάγραμμα 4.1 εμφανίζεται η κατανομή της μεταβλητής «Απόδοση» που προκύπτει από τη μέση τιμή των απαντήσεων των εργαζομένων στις 11 ερωτήσεις του Πίνακα 5. Η μεταβλητή παίρνει τιμές μεταξύ 0 και 4 και δείχνει το συνολικό επίπεδο απόδοσης της ομάδας στο χώρο εργασίας στους δήμους του Νομού Καρδίτσας. Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως η μέση τιμή της μεταβλητής «Απόδοση» είναι ίση με 2.61 (TA=0.90) και είναι ένδειξη ότι στους δήμους του Νομού Καρδίτσας επιτυγχάνεται μέτρια απόδοση των ομάδων στο χώρο εργασίας.



**Διάγραμμα 4.1.** Κατανομή της συνολικής απόδοσης της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας κατά την άποψη των εργαζομένων

Έπειτα, εξετάστηκε το κατά πόσο οι απόψεις των εργαζομένων για την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας διαφοροποιούνται ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Στον Πίνακα 4.6 εμφανίζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test για τη σύγκριση των απόψεων των εργαζομένων για την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας ως προς το φύλο τους. Από την ανάλυση προκύπτει ότι οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας δεν διαφοροποιούνται σε σημαντικό βαθμό ως προς το φύλο τους καθώς σε όλες τις συγκρίσεις αναδείχθηκε επίπεδο σημαντικότητας άνω του  $\alpha=0.05$ .

**Πίνακας 4.6:** Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας ως προς το φύλο τους

	Άντρας		Γυναίκα		t	p
	MT	TA	MT	TA		
Τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στις συναντήσεις της ομάδας με δικαίωμα λόγου.	3.0	0.9	3.2	0.8	-1.119	0.266
Τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν ανατροφοδότηση σχετικά με την ατομική ή ομαδική απόδοση για να βοηθήσουν την ομάδα να είναι	2.6	0.8	2.8	1.1	-0.768	0.444
Τα μέλη της ομάδας αναγνωρίζουν όταν κάποιος μέλος βοήθησε την ομάδα να πάρει μια καλή απόφαση.	2.5	1.1	2.9	1.1	-1.391	0.168
Τα μέλη της ομάδας βοηθούν το ένα το άλλο και κατανέμουν δίκαια τις εργασίες.	2.4	1.1	2.7	1.2	-1.099	0.275
Τα μέλη της ομάδας συντονίζουν τις εργασίες τους για την επίτευξη κοινών στόχων.	2.3	1.1	2.6	1.2	-1.255	0.213
Τα μέλη της ομάδας παίρνουν από κοινού αποφάσεις.	2.6	1.2	2.6	1.1	0.127	0.899
Τα μέλη της ομάδας επιλύουν πιθανές διενέξεις στο χώρο εργασίας.	2.5	1.0	2.6	1.2	-0.618	0.538
Η ομάδα χρησιμοποιεί διάφορες τεχνικές για την επίλυση προβλημάτων (όπως καταιγισμός ιδεών) με κάθε μέλος της ομάδας να	2.4	1.0	2.6	1.2	-0.519	0.605
Τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν σχόλια σχετικά με την ατομική ή ομαδική απόδοση για να βοηθήσουν την ομάδα να είναι πιο αποτελεσματική.	2.4	1.0	2.4	1.3	-0.004	0.997
Τα μέλη της ομάδας ακούν ο ένας τον άλλον όταν κάποιος εκφράζει την ανησυχία του για την ατομική ή ομαδική απόδοση.	2.5	1.0	2.7	1.1	-0.606	0.546
Τα μέλη της ομάδας κάνουν και δέχονται κριτική χωρίς να την κάνουν προσωπική	2.4	1.1	2.2	1.3	0.726	0.469
Απόδοση	2.5	0.8	2.7	0.9	-0.691	0.491

Στον Πίνακα 4.7 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου one-way ANOVA για τη σύγκριση των απόψεων των εργαζομένων για την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας ως προς την ηλικιακή ομάδα τους. Από την ανάλυση προκύπτει ότι οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας δεν διαφοροποιούνται σε σημαντικό βαθμό ως προς την ηλικιακή ομάδα τους καθώς σε όλες τις συγκρίσεις αναδείχθηκε επίπεδο σημαντικότητας άνω του  $\alpha=0.05$ .

**Πίνακας 4.7:** Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας ως προς την ηλικιακή ομάδα τους

	Έως 35 ετών		36-45 ετών		46-55 ετών		56 ετών και άνω		F	p
	MT	TA	MT	TA	MT	TA	MT	TA		
Τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στις συναντήσεις της ομάδας με δικαίωμα λόγου.	2.6	1.5	3.1	0.6	3.1	0.8	3.5	0.8	1.889	0.137
Τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν ανατροφοδότηση σχετικά με την ατομική ή ομαδική απόδοση για να βοηθήσουν την ομάδα να είναι	2.8	1.3	2.8	1.1	2.6	1.0	3.1	0.8	0.961	0.415
Τα μέλη της ομάδας αναγνωρίζουν όταν κάποιο μέλος βοήθησε την ομάδα να πάρει μια καλή απόφαση.	2.8	1.3	2.9	0.9	2.5	1.1	3.3	1.0	2.683	0.051
Τα μέλη της ομάδας βοηθούν το ένα το άλλο και κατανέμουν δίκαια τις εργασίες.	2.8	1.3	2.8	1.0	2.3	1.2	3.1	1.1	1.986	0.122
Τα μέλη της ομάδας συντονίζουν τις εργασίες τους για την επίτευξη κοινών στόχων.	2.6	1.5	2.7	1.1	2.3	1.2	2.8	1.0	0.910	0.439
Τα μέλη της ομάδας παίρνουν από κοινού αποφάσεις.	2.8	1.3	2.7	1.0	2.4	1.1	2.9	1.2	1.243	0.299
Τα μέλη της ομάδας επιλύουν πιθανές διενέξεις στο χώρο εργασίας.	3.0	1.0	2.5	1.1	2.5	1.2	2.7	1.1	0.327	0.806
Η ομάδα χρησιμοποιεί διάφορες τεχνικές για την επίλυση προβλημάτων (όπως καταιγισμός ιδεών) με κάθε μέλος της ομάδας να	3.0	1.0	2.6	0.9	2.4	1.2	2.7	1.2	0.887	0.451
Τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν σχόλια σχετικά με την ατομική ή ομαδική απόδοση για να βοηθήσουν την ομάδα να είναι πιο αποτελεσματική.	2.6	1.7	2.5	1.0	2.3	1.1	2.5	1.3	0.239	0.869
Τα μέλη της ομάδας ακούν ο ένας τον άλλον όταν κάποιος εκφράζει την ανησυχία του για την ατομική ή ομαδική απόδοση.	2.8	1.3	2.9	0.7	2.5	1.1	2.6	1.3	0.678	0.568
Τα μέλη της ομάδας κάνουν και δέχονται	3.0	1.2	2.2	1.0	2.0	1.3	2.6	1.3	1.625	0.189

κριτική χωρίς να την κάνουν προσωπική

Απόδοση	2.8	1.3	2.7	0.7	2.5	0.9	2.9	0.9	1.202	0.314
---------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------	-------

Στον Πίνακα 4.8 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου one-way ANOVA για τη σύγκριση των απόψεων των εργαζομένων για την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο τους. Από την ανάλυση προκύπτουν σημαντικές διαφορές ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο στις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με το κατά πόσο τα μέλη της ομάδας βοηθούν το ένα το άλλο και κατανέμουν δίκαια τις εργασίες ( $F=3.338, p=0.023$ ) και στο κατά πόσο τα μέλη της ομάδας επιλύουν πιθανές διενέξεις στο χώρο εργασίας ( $F=2.959, p=0.037$ ). Αναλυτικότερα, τα ευρήματα δείχνουν ότι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού/ διδακτορικού αναγνωρίζουν σε μικρότερο βαθμό από τους υπόλοιπους ότι τα μέλη της ομάδας βοηθούν το ένα το άλλο και κατανέμουν δίκαια τις εργασίες και επιλύουν πιθανές διενέξεις στο χώρο εργασίας.

**Πίνακας 4.8:** Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο τους

	Έως και δευτεροβάθμια		AEI		TEI		Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό		F	p
	MT	TA	MT	TA	MT	TA	MT	TA		
Τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στις συναντήσεις της ομάδας με δικαίωμα λόγου.	3.3	0.6	3.1	0.7	3.3	0.7	3.0	1.2	0.557	0.645
Τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν ανατροφοδότηση σχετικά με την ατομική ή ομαδική απόδοση για να βοηθήσουν την ομάδα να είναι	3.1	0.6	2.8	1.0	2.9	1.1	2.5	1.1	1.612	0.192
Τα μέλη της ομάδας αναγνωρίζουν όταν κάποιο μέλος βοήθησε την ομάδα να πάρει μια καλή απόφαση.	3.3	0.6	2.7	1.1	2.9	0.9	2.5	1.4	2.194	0.094
Τα μέλη της ομάδας βοηθούν το ένα το άλλο και κατανέμουν δίκαια τις εργασίες.	3.3	0.8	2.5	1.1	2.6	1.2	2.2	1.2	3.338	0.023
Τα μέλη της ομάδας συντονίζουν τις εργασίες τους για την επίτευξη κοινών	3.1	0.9	2.4	1.2	2.5	1.2	2.2	1.3	2.065	0.110

στόχων.

Τα μέλη της ομάδας παίρνουν από κοινού αποφάσεις.	2.9	1.0	2.7	1.2	2.6	1.0	2.2	1.1	1.604	0.194
Τα μέλη της ομάδας επιλύουν πιθανές διενέξεις στο χώρο εργασίας.	3.0	1.0	2.8	1.0	2.6	1.1	2.1	1.2	2.959	0.037
Η ομάδα χρησιμοποιεί διάφορες τεχνικές για την επίλυση προβλημάτων (όπως καταιγισμός ιδεών) με κάθε μέλος της ομάδας να	2.9	1.1	2.4	1.2	2.6	1.0	2.3	1.1	1.253	0.295
Τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν σχόλια σχετικά με την ατομική ή ομαδική απόδοση για να βοηθήσουν την ομάδα να είναι πιο αποτελεσματική.	2.7	1.2	2.4	1.2	2.4	1.2	2.2	1.2	0.573	0.634
Τα μέλη της ομάδας ακούν ο ένας τον άλλον όταν κάποιος εκφράζει την ανησυχία του για την ατομική ή ομαδική απόδοση.	3.1	1.0	2.4	1.2	2.6	1.0	2.7	1.0	1.450	0.234
Τα μέλη της ομάδας κάνουν και δέχονται κριτική χωρίς να την κάνουν προσωπική	2.7	1.3	2.2	1.2	2.4	1.1	1.8	1.3	1.947	0.128
Απόδοση	3.0	0.7	2.6	0.9	2.7	0.8	2.3	1.0	2.208	0.093

Στον Πίνακα 4.9 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test για τη σύγκριση των απόψεων των εργαζομένων για την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας ως προς το αν έχουν θέση ευθύνης. Από την ανάλυση προκύπτει ότι οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας δεν διαφοροποιούνται σε σημαντικό βαθμό ως προς το αν έχουν θέση ευθύνης καθώς σε όλες τις συγκρίσεις αναδείχθηκε επίπεδο σημαντικότητας άνω του  $\alpha=0.05$ .

**Πίνακας 4.9:** Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας ως προς το αν έχουν θέση ευθύνης

	Ναι		Όχι		t	p
	MT	TA	MT	TA		
Τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στις συναντήσεις της ομάδας με δικαίωμα λόγου.	3.3	0.8	3.1	0.9	1.096	0.276
Τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν ανατροφοδότηση σχετικά με την ατομική ή ομαδική απόδοση για να βοηθήσουν την ομάδα να είναι	2.7	0.9	2.8	1.1	-0.539	0.591
Τα μέλη της ομάδας αναγνωρίζουν όταν κάποιος μέλος βοήθησε την ομάδα να πάρει μια καλή απόφαση.	2.8	1.0	2.8	1.1	-0.168	0.867
Τα μέλη της ομάδας βοηθούν το ένα το άλλο και κατανέμουν δίκαια τις εργασίες.	2.4	1.1	2.7	1.2	-1.323	0.189
Τα μέλη της ομάδας συντονίζουν τις εργασίες τους για την επίτευξη κοινών στόχων.	2.4	1.0	2.6	1.3	-0.489	0.626
Τα μέλη της ομάδας παίρνουν από κοινού αποφάσεις.	2.4	0.9	2.7	1.2	-0.941	0.349
Τα μέλη της ομάδας επιλύουν πιθανές διενέξεις στο χώρο εργασίας.	2.4	0.9	2.7	1.2	-1.242	0.217
Η ομάδα χρησιμοποιεί διάφορες τεχνικές για την επίλυση προβλημάτων (όπως καταιγισμός ιδεών) με κάθε μέλος της ομάδας να	2.4	1.0	2.6	1.2	-0.517	0.606
Τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν σχόλια σχετικά με την ατομική ή ομαδική απόδοση για να βοηθήσουν την ομάδα να είναι πιο αποτελεσματική.	2.3	1.1	2.5	1.2	-0.857	0.394
Τα μέλη της ομάδας ακούν ο ένας τον άλλον όταν κάποιος εκφράζει την ανησυχία του για την ατομική ή ομαδική απόδοση.	2.5	1.0	2.7	1.1	-0.903	0.369
Τα μέλη της ομάδας κάνουν και δέχονται κριτική χωρίς να την κάνουν προσωπική	2.0	1.2	2.3	1.3	-1.186	0.239
Απόδοση	2.5	0.8	2.7	1.0	-0.841	0.402

Τέλος, στον Πίνακα 4.10 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test για τη σύγκριση των απόψεων των εργαζομένων για την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας ως προς την προϋπηρεσία τους. Από την ανάλυση προκύπτει ότι οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας δεν διαφοροποιούνται σε σημαντικό βαθμό ως προς την προϋπηρεσία τους καθώς σε όλες τις συγκρίσεις αναδείχθηκε επίπεδο σημαντικότητας άνω του  $\alpha=0.05$ .

**Πίνακας 4.10:** Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας ως προς την προϋπηρεσία τους

	Έως 5 έτη		6-10 έτη		11-20 έτη		21 έτη και άνω		F	p
	MT	TA	MT	TA	MT	TA	MT	TA		
	Τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στις συναντήσεις της ομάδας με δικαίωμα λόγου.	3.1	0.9	3.6	0.7	3.1	1.0	3.2		
Τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν ανατροφοδότηση σχετικά με την ατομική ή ομαδική απόδοση για να βοηθήσουν την ομάδα να είναι	2.8	1.0	2.8	1.4	2.8	1.1	2.7	0.9	0.090	0.965
Τα μέλη της ομάδας αναγνωρίζουν όταν κάποιο μέλος βοήθησε την ομάδα να πάρει μια καλή απόφαση.	2.9	1.1	2.9	1.4	2.9	1.1	2.6	1.1	0.401	0.753
Τα μέλη της ομάδας βοηθούν το ένα το άλλο και κατανέμουν δίκαια τις εργασίες.	2.6	1.0	2.8	1.5	2.7	1.1	2.5	1.3	0.171	0.915
Τα μέλη της ομάδας συντονίζουν τις εργασίες τους για την επίτευξη κοινών στόχων.	2.6	1.0	2.6	1.3	2.6	1.3	2.4	1.2	0.296	0.828
Τα μέλη της ομάδας παίρνουν από κοινού αποφάσεις.	2.7	0.9	2.9	1.1	2.6	1.2	2.4	1.1	0.521	0.669
Τα μέλη της ομάδας επιλύουν πιθανές διενέξεις στο χώρο εργασίας.	2.5	1.0	2.8	1.0	2.7	1.3	2.4	1.1	0.434	0.729
Η ομάδα χρησιμοποιεί διάφορες τεχνικές για την επίλυση προβλημάτων (όπως καταιγισμός ιδεών) με κάθε μέλος της ομάδας να	2.8	1.0	2.4	1.4	2.6	1.1	2.3	1.2	1.127	0.343
Τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν σχόλια	2.5	1.2	2.4	1.3	2.4	1.2	2.3	1.1	0.095	0.962



σχετικά με την ατομική ή ομαδική απόδοση για να βοηθήσουν την ομάδα να είναι πιο αποτελεσματική.

Τα μέλη της ομάδας ακούν ο ένας τον άλλον όταν κάποιος εκφράζει την ανησυχία του για την ατομική ή ομαδική απόδοση.

Τα μέλη της ομάδας κάνουν και δέχονται κριτική χωρίς να την κάνουν προσωπική

2.8	0.9	2.5	1.4	2.8	1.0	2.4	1.1	0.854	0.468	
2.3	1.1	2.0	1.4	2.1	1.2	2.3	1.4	0.244	0.865	
Απόδοση	2.7	0.8	2.7	1.0	2.7	1.0	2.5	0.9	0.281	0.839

#### 4.4. Αποτελέσματα για τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας

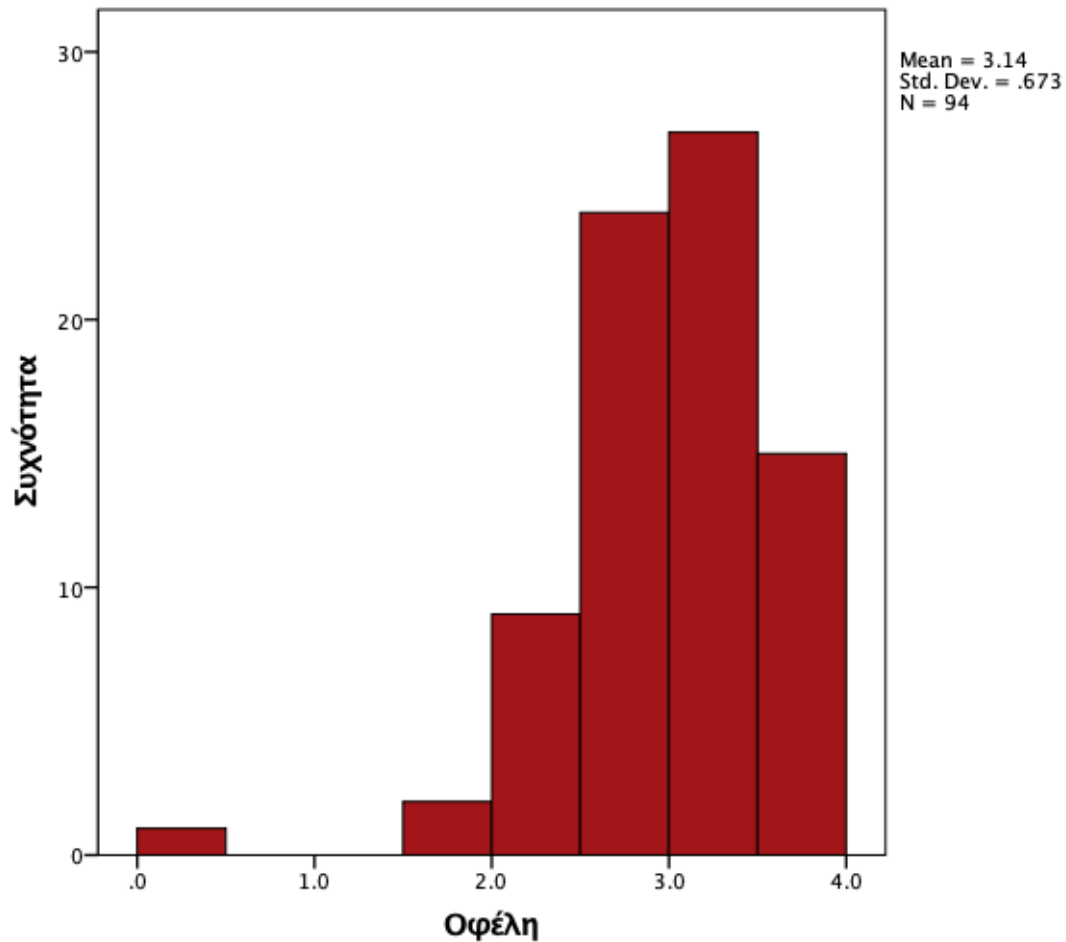
Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για τις απόψεις των εργαζομένων στους δήμους του Νομού Καρδίτσας αναφορικά με τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας τους. Από τον Πίνακα 4.11 προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα συμφωνούν αρκετά με το ότι η ομαδικότητα στο χώρο εργασίας συμβάλει στην αντιμετώπιση δυσκολιών (MT=3.4, TA=0.7), αποτελεί βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης (MT=3.3, TA=0.7), ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων (MT=3.3, TA=0.8) και βελτιώνει την επικοινωνία εντός του χώρου εργασίας (MT=3.3, TA=0.8). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι στους δήμους του Νομού Καρδίτσας αναγνωρίζουν ότι η ομαδική εργασία παρέχει στους εργαζόμενους ευκαιρίες να συμμετέχουν στον καθορισμό και στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού (MT=3.2, TA=0.8), διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων (MT=3.2, TA=0.8), ενισχύει την αμοιβαία εμπιστοσύνη των εργαζομένων (MT=3.0, TA=0.9), ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων (MT=3.0, TA=0.8), ενισχύει το σεβασμό μεταξύ των μελών της ομάδας (MT=3.0, TA=0.9) και υποχρεώνει τους εργαζόμενους στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων ώστε να μπορούν να αναπληρώνουν τους συναδέλφους τους σε περίπτωση απουσίας (MT=3.0, TA=0.9). Τέλος, οι εργαζόμενοι στους δήμους του Νομού Καρδίτσας αναγνωρίζουν ότι μέσα από την ομαδική εργασία αξιοποιούνται οι διαφορετικές ικανότητες και κλίσεις του προσωπικού για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (MT=3.1, TA=0.8) και γίνεται σωστός καταμερισμός των εργασιών ανάμεσα στους εργαζόμενους (MT=2.8, TA=1.1).

**Πίνακας 4.11:** Αποτελέσματα απόψεων των εργαζομένων για τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας (0=Διαφωνώ απόλυτα, 1=Διαφωνώ, 2=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 3=Συμφωνώ, 4=Συμφωνώ απόλυτα)

	0	1	2	3	4	ΜΤ	ΤΑ
Η ομαδικότητα στο χώρο εργασίας συμβάλει στην αντιμετώπιση δυσκολιών.	1.1%	1.1%	3.2%	46.8%	47.9%	3.4	0.7
Η ομαδική εργασία αποτελεί βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.	0.0%	1.1%	7.4%	48.9%	42.6%	3.3	0.7
Η ομαδική εργασία ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων.	1.1%	2.1%	6.4%	47.9%	42.6%	3.3	0.8
Η ομαδική εργασία παρέχει στους εργαζόμενους ευκαιρίες να συμμετέχουν στον καθορισμό και στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.	0.0%	3.2%	11.7%	47.9%	37.2%	3.2	0.8
Μέσα από την ομαδική εργασία αξιοποιούνται οι διαφορετικές ικανότητες και κλίσεις του προσωπικού για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.	1.1%	2.1%	14.9%	46.8%	35.1%	3.1	0.8
Η ομαδική εργασία βελτιώνει την επικοινωνία εντός του χώρου εργασίας.	1.1%	1.1%	9.6%	42.6%	45.7%	3.3	0.8
Μέσα από την ομαδική εργασία γίνεται σωστός καταμερισμός των εργασιών ανάμεσα στους εργαζόμενους.	3.2%	8.5%	25.5%	30.9%	31.9%	2.8	1.1
Η ομαδική εργασία διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων.	1.1%	1.1%	14.9%	42.6%	40.4%	3.2	0.8
Η ομαδικότητα ενισχύει την αμοιβαία εμπιστοσύνη των εργαζομένων.	1.1%	5.3%	21.3%	38.3%	34.0%	3.0	0.9

Η ομαδική εργασία ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων.	1.1%	1.1%	24.5%	45.7%	27.7%	3.0	0.8
Η εφαρμογή της ομαδικότητας ενισχύει το σεβασμό μεταξύ των μελών της ομάδας.	1.1%	5.3%	17.0%	41.5%	35.1%	3.0	0.9
Η ομαδική εργασία υποχρεώνει τους εργαζόμενους στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων ώστε να μπορούν να αναπληρώνουν τους συναδέλφους τους σε περίπτωση απουσίας.	1.1%	5.3%	20.2%	38.3%	35.1%	3.0	0.9

Στο Διάγραμμα 4.2 παρουσιάζεται η κατανομή της μεταβλητής «Οφέλη» που προκύπτει από τη μέση τιμή των απαντήσεων των εργαζομένων στις 12 ερωτήσεις του Πίνακα 11. Η μεταβλητή παίρνει τιμές μεταξύ 0 και 4 και δείχνει το συνολικό επίπεδο οφέλους που προκύπτει από την ομαδική εργασία στο χώρο εργασίας στους δήμους του Νομού Καρδίτσας. Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως η μέση τιμή της μεταβλητής «Οφέλη» είναι ίση με 3.14 (TA=0.67) και είναι ένδειξη ότι στους δήμους του Νομού Καρδίτσας επιτυγχάνεται πολύ μεγάλο όφελος μέσα από την ομαδική εργασία.



**Διάγραμμα 4.2.** Κατανομή του συνολικού οφέλους της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας κατά την άποψη των εργαζομένων

Έπειτα εξετάστηκε το κατά πόσο οι απόψεις των εργαζομένων για τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας διαφοροποιούνται ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Στον Πίνακα 4.12 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test για τη σύγκριση των απόψεων των εργαζομένων για τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας ως προς το φύλο τους. Από την ανάλυση προκύπτει ότι οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας δεν διαφοροποιούνται σε σημαντικό βαθμό ως προς το φύλο τους καθώς σε όλες τις συγκρίσεις αναδείχθηκε επίπεδο σημαντικότητας άνω του  $\alpha=0.05$ .

**Πίνακας 4.12:** Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας ως προς το φύλο τους

	Άντρας		Γυναίκα		t	p
	MT	TA	MT	TA		
Η ομαδικότητα στο χώρο εργασίας συμβάλει στην αντιμετώπιση δυσκολιών.	3.4	0.7	3.4	0.7	-0.007	0.995
Η ομαδική εργασία αποτελεί βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.	3.4	0.6	3.3	0.7	0.260	0.796
Η ομαδική εργασία ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων.	3.4	0.6	3.2	0.8	0.864	0.390
Η ομαδική εργασία παρέχει στους εργαζόμενους ευκαιρίες να συμμετέχουν στον καθορισμό και στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.	3.2	0.7	3.2	0.8	-0.106	0.916
Μέσα από την ομαδική εργασία αξιοποιούνται οι διαφορετικές ικανότητες και κλίσεις του προσωπικού για την επίτευξη των στόχων	3.3	0.5	3.0	0.9	1.503	0.136
Η ομαδική εργασία βελτιώνει την επικοινωνία εντός του χώρου εργασίας.	3.5	0.6	3.2	0.8	1.873	0.064
Μέσα από την ομαδική εργασία γίνεται σωστός καταμερισμός των εργασιών ανάμεσα στους εργαζόμενους.	3.0	0.9	2.7	1.1	0.970	0.335
Η ομαδική εργασία διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων.	3.4	0.6	3.1	0.9	1.784	0.078
Η ομαδικότητα ενισχύει την αμοιβαία εμπιστοσύνη των εργαζομένων.	3.2	0.8	2.9	1.0	1.285	0.202
Η ομαδική εργασία ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων.	3.0	0.7	3.0	0.9	0.164	0.870
Η εφαρμογή της ομαδικότητας ενισχύει το σεβασμό μεταξύ των μελών της ομάδας.	3.2	0.7	3.0	1.0	1.188	0.238
Η ομαδική εργασία υποχρεώνει τους εργαζόμενους στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων ώστε να μπορούν να αναπληρώνουν τους συναδέλφους	2.9	0.9	3.0	1.0	-0.553	0.581
<b>Οφέλη</b>	<b>3.2</b>	<b>0.5</b>	<b>3.1</b>	<b>0.7</b>	<b>0.964</b>	<b>0.337</b>

Στον Πίνακα 4.13 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου one-way ANOVA για τη σύγκριση των απόψεων των εργαζομένων για τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας ως προς την ηλικιακή ομάδα τους. Από την ανάλυση προκύπτει ότι υπάρχουν

σημαντικές διαφορές ως προς την ηλικιακή ομάδα τους στις απόψεις των εργαζομένων για το κατά πόσο μέσα από την ομαδική εργασία γίνεται σωστός καταμερισμός των εργασιών ανάμεσα στους εργαζόμενους ( $F=4.295$ ,  $p=0.007$ ) και για το κατά πόσο η ομαδικότητα ενισχύει την αμοιβαία εμπιστοσύνη των εργαζομένων ( $F=3.034$ ,  $p=0.033$ ). Αναλυτικότερα, από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι ηλικίας έως 35 ετών αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι μέσα από την ομαδική εργασία γίνεται σωστός καταμερισμός των εργασιών ανάμεσα στους εργαζόμενους και ότι η ομαδικότητα ενισχύει την αμοιβαία εμπιστοσύνη των εργαζομένων.

**Πίνακας 4.13:** Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας ως προς την ηλικιακή ομάδα τους

	Έως 35 ετών		36-45 ετών		46-55 ετών		56 ετών και άνω		F	p
	MT	TA	MT	TA	MT	TA	MT	TA		
Η ομαδικότητα στο χώρο εργασίας συμβάλει στην αντιμετώπιση δυσκολιών.	3.6	0.5	3.3	0.7	3.3	0.8	3.6	0.5	0.596	0.619
Η ομαδική εργασία αποτελεί βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.	3.4	0.5	3.3	0.6	3.3	0.8	3.6	0.5	0.930	0.430
Η ομαδική εργασία ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων.	3.6	0.5	3.2	0.7	3.2	0.9	3.6	0.5	1.340	0.266
Η ομαδική εργασία παρέχει στους εργαζόμενους ευκαιρίες να συμμετέχουν στον καθορισμό και στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.	3.2	0.8	3.3	0.6	3.1	0.9	3.4	0.5	1.262	0.292
Μέσα από την ομαδική εργασία αξιοποιούνται οι διαφορετικές ικανότητες και κλίσεις του προσωπικού για την επίτευξη των στόχων	3.4	0.5	3.1	0.7	3.0	1.0	3.4	0.5	1.096	0.355
Η ομαδική εργασία βελτιώνει την επικοινωνία εντός του χώρου εργασίας.	3.6	0.5	3.4	0.6	3.1	0.9	3.6	0.6	2.061	0.111
Μέσα από την ομαδική εργασία γίνεται σωστός καταμερισμός των εργασιών ανάμεσα στους εργαζόμενους.	3.6	0.5	2.9	1.0	2.5	1.1	3.2	0.9	4.295	0.007
Η ομαδική εργασία διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων.	3.2	0.8	3.3	0.6	3.0	0.9	3.6	0.6	1.937	0.129
Η ομαδικότητα ενισχύει την αμοιβαία εμπιστοσύνη των εργαζομένων.	3.6	0.5	3.0	0.8	2.8	1.0	3.2	0.6	3.034	0.033

Η ομαδική εργασία ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων.	3.0	1.0	3.1	0.7	2.8	0.9	3.2	0.6	1.087	0.359
Η εφαρμογή της ομαδικότητας ενισχύει το σεβασμό μεταξύ των μελών της ομάδας.	3.4	0.5	3.1	0.8	2.9	1.0	3.3	0.8	1.082	0.361
Η ομαδική εργασία υποχρεώνει τους εργαζόμενους στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων ώστε να μπορούν να αναπληρώνουν τους συναδέλφους	3.2	0.8	3.1	0.8	2.9	1.0	3.1	0.9	0.345	0.792
<b>Οφέλη</b>	<b>3.4</b>	<b>0.6</b>	<b>3.2</b>	<b>0.6</b>	<b>3.0</b>	<b>0.7</b>	<b>3.4</b>	<b>0.5</b>	<b>2.079</b>	<b>0.109</b>

Στον Πίνακα 4.14 εμφανίζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου one-way ANOVA για τη σύγκριση των απόψεων των εργαζομένων για τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο τους. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας δεν διαφοροποιούνται σε σημαντικό βαθμό ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο τους καθώς σε όλες τις συγκρίσεις αναδείχθηκε επίπεδο σημαντικότητας άνω του  $\alpha=0.05$ .

**Πίνακας 4.14:** Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο τους

	Έως και δευτεροβάθμια		ΑΕΙ		ΤΕΙ		Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό		F	p
	MT	TA	MT	TA	MT	TA	MT	TA		
Η ομαδικότητα στο χώρο εργασίας συμβάλει στην αντιμετώπιση δυσκολιών.	3.5	0.6	3.5	0.6	3.4	0.8	3.2	0.8	1.044	0.377
Η ομαδική εργασία αποτελεί βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.	3.3	0.6	3.4	0.7	3.5	0.5	3.2	0.8	0.732	0.535
Η ομαδική εργασία ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων.	3.4	0.6	3.3	0.6	3.3	0.8	3.2	1.0	0.359	0.783
Η ομαδική εργασία παρέχει στους εργαζόμενους ευκαιρίες να συμμετέχουν στον καθορισμό και στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.	3.5	0.5	3.1	0.6	3.2	0.9	3.1	0.9	1.016	0.389

Μέσα από την ομαδική εργασία αξιοποιούνται οι διαφορετικές ικανότητες και κλίσεις του προσωπικού για την επίτευξη των στόχων	3.0	0.9	3.1	0.8	3.3	0.7	3.2	0.9	0.424	0.736
Η ομαδική εργασία βελτιώνει την επικοινωνία εντός του χώρου εργασίας.	3.4	0.7	3.3	0.6	3.4	0.7	3.2	1.1	0.339	0.797
Μέσα από την ομαδική εργασία γίνεται σωστός καταμερισμός των εργασιών ανάμεσα στους εργαζόμενους.	2.9	0.9	2.6	0.9	2.9	1.1	2.9	1.4	0.404	0.750
Η ομαδική εργασία διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων.	3.2	0.7	3.3	0.7	3.4	0.6	3.0	1.1	0.655	0.582
Η ομαδικότητα ενισχύει την αμοιβαία εμπιστοσύνη των εργαζομένων.	2.9	0.9	3.0	0.8	3.0	0.8	3.0	1.2	0.098	0.961
Η ομαδική εργασία ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων.	2.8	0.7	2.9	0.6	3.2	0.7	3.0	1.1	0.633	0.596
Η εφαρμογή της ομαδικότητας ενισχύει το σεβασμό μεταξύ των μελών της ομάδας.	3.0	1.0	3.1	0.7	3.1	0.7	3.0	1.2	0.139	0.936
Η ομαδική εργασία υποχρεώνει τους εργαζόμενους στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων ώστε να μπορούν να αναπληρώνουν τους συναδέλφους	3.1	0.7	2.9	0.9	3.1	0.8	3.0	1.1	0.223	0.880
Οφέλη	3.2	0.5	3.1	0.5	3.2	0.6	3.1	1.0	0.183	0.908

Στον Πίνακα 4.15 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test για τη σύγκριση των απόψεων των εργαζομένων για τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας ως προς το αν έχουν θέση ευθύνης. Από την ανάλυση προκύπτει ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές ως προς το αν έχουν θέση ευθύνης στις απόψεις των εργαζομένων για το κατά πόσο η ομαδική εργασία υποχρεώνει τους εργαζόμενους στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων ώστε να μπορούν να αναπληρώνουν τους συναδέλφους ( $t=-2.478$ ,  $p=0.015$ ). Αναλυτικότερα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που δεν έχουν θέση ευθύνης αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η ομαδική εργασία υποχρεώνει τους



εργαζόμενους στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων ώστε να μπορούν να αναπληρώνουν τους συναδέλφους.

**Πίνακας 4.15:** Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας ως προς το αν έχουν θέση ευθύνης

	Ναι		Όχι		t	p
	MT	TA	MT	TA		
Η ομαδικότητα στο χώρο εργασίας συμβάλει στην αντιμετώπιση δυσκολιών.	3.4	0.5	3.4	0.8	-0.183	0.856
Η ομαδική εργασία αποτελεί βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.	3.3	0.5	3.3	0.7	-0.181	0.857
Η ομαδική εργασία ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων.	3.2	0.7	3.3	0.8	-0.617	0.539
Η ομαδική εργασία παρέχει στους εργαζόμενους ευκαιρίες να συμμετέχουν στον καθορισμό και στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.	3.2	0.6	3.2	0.8	0.247	0.806
Μέσα από την ομαδική εργασία αξιοποιούνται οι διαφορετικές ικανότητες και κλίσεις του προσωπικού για την επίτευξη των στόχων	3.3	0.6	3.1	0.9	1.040	0.301
Η ομαδική εργασία βελτιώνει την επικοινωνία εντός του χώρου εργασίας.	3.3	0.7	3.3	0.8	-0.243	0.808
Μέσα από την ομαδική εργασία γίνεται σωστός καταμερισμός των εργασιών ανάμεσα στους εργαζόμενους.	2.9	1.0	2.8	1.1	0.494	0.623
Η ομαδική εργασία διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων.	3.1	0.8	3.3	0.8	-0.930	0.355
Η ομαδικότητα ενισχύει την αμοιβαία εμπιστοσύνη των εργαζομένων.	3.1	0.8	2.9	1.0	0.777	0.439
Η ομαδική εργασία ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων.	2.9	0.9	3.0	0.8	-0.616	0.539
Η εφαρμογή της ομαδικότητας ενισχύει το σεβασμό μεταξύ των μελών της ομάδας.	2.9	0.9	3.1	0.9	-0.798	0.427
Η ομαδική εργασία υποχρεώνει τους εργαζόμενους στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων ώστε να μπορούν να αναπληρώνουν τους συναδέλφους	2.7	1.0	3.2	0.9	-2.478	0.015
<b>Οφέλη</b>	<b>3.1</b>	<b>0.6</b>	<b>3.2</b>	<b>0.7</b>	<b>-0.352</b>	<b>0.726</b>

Στον Πίνακα 4.16 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου one-way ANOVA για τη σύγκριση των απόψεων των εργαζομένων για τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας ως προς την προϋπηρεσία τους. Από την ανάλυση προκύπτει ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές ως προς την προϋπηρεσία τους στις απόψεις των εργαζομένων για το κατά πόσο η ομαδικότητα στο χώρο εργασίας συμβάλει στην αντιμετώπιση δυσκολιών ( $F=4.456$ ,  $p=0.006$ ), αποτελεί βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης ( $F=3.354$ ,  $p=0.022$ ), ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ συναδέρφων ( $F=4.711$ ,  $p=0.004$ ), βελτιώνει την επικοινωνία εντός του χώρου εργασίας ( $F=5.865$ ,  $p=0.001$ ), διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων ( $F=4.277$ ,  $p=0.007$ ), ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων ( $F=2.844$ ,  $p=0.040$ ) και στο κατά πόσο μέσα από την ομαδική εργασία αξιοποιούνται οι διαφορετικές ικανότητες και κλίσεις του προσωπικού για την επίτευξη των στόχων ( $F=3.148$ ,  $p=0.029$ )

Αναλυτικότερα, η ανάλυση έδειξε ότι οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία άνω των 21 ετών αναγνωρίζουν σε μικρότερο βαθμό όλα τα προαναφερθέντα οφέλη. Επιπρόσθετα, προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία άνω των 21 ετών αναγνωρίζουν σε μικρότερο βαθμό τα συνολικά οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας ( $F=3.436$ ,  $p=0.020$ ).

**Πίνακας 4.16:** Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας ως προς την προϋπηρεσία τους

	Έως 5 έτη		6-10 έτη		11-20 έτη		21 έτη και άνω		F	p
	MT	TA	MT	TA	MT	TA	MT	TA		
	Η ομαδικότητα στο χώρο εργασίας συμβάλει στην αντιμετώπιση δυσκολιών.	3.5	0.7	3.5	0.5	3.7	0.5	3.1		
Η ομαδική εργασία αποτελεί βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.	3.4	0.5	3.5	0.5	3.6	0.6	3.1	0.7	3.354	0.022
Η ομαδική εργασία ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ συναδέρφων.	3.3	0.8	3.6	0.5	3.6	0.5	2.9	0.9	4.711	0.004
Η ομαδική εργασία παρέχει στους εργαζόμενους ευκαιρίες να συμμετέχουν στον καθορισμό και στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.	3.3	0.7	3.3	0.7	3.3	0.8	2.9	0.8	1.925	0.131
Μέσα από την ομαδική εργασία αξιοποιούνται οι διαφορετικές	3.2	0.7	3.6	0.5	3.3	0.8	2.8	0.9	3.148	0.029

ικανότητες και κλίσεις του προσωπικού για την επίτευξη των στόχων

Η ομαδική εργασία βελτιώνει την επικοινωνία εντός του χώρου εργασίας. 3.4 0.6 3.8 0.5 3.6 0.5 2.9 0.9 5.865 0.001

Μέσα από την ομαδική εργασία γίνεται σωστός καταμερισμός των εργασιών ανάμεσα στους εργαζόμενους. 3.1 0.9 3.1 1.0 2.7 1.0 2.6 1.2 1.559 0.205

Η ομαδική εργασία διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων. 3.3 0.7 3.8 0.5 3.4 0.7 2.8 0.9 4.277 0.007

Η ομαδικότητα ενισχύει την αμοιβαία εμπιστοσύνη των εργαζομένων. 3.2 0.8 3.4 0.7 2.9 1.0 2.8 1.0 1.378 0.255

Η ομαδική εργασία ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων. 3.1 0.8 3.4 0.5 3.1 0.7 2.7 0.9 2.884 0.040

Η εφαρμογή της ομαδικότητας ενισχύει το σεβασμό μεταξύ των μελών της ομάδας. 3.2 0.8 3.4 0.7 3.1 0.9 2.8 1.0 1.212 0.310

Η ομαδική εργασία υποχρεώνει τους εργαζόμενους στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων ώστε να μπορούν να αναπληρώνουν τους συναδέλφους 3.1 0.8 3.0 1.1 3.2 0.8 2.8 1.1 1.107 0.351

Οφέλη 3.3 0.6 3.4 0.4 3.3 0.6 2.9 0.8 3.436 0.020

#### 4.5. Αποτελέσματα για τα πιθανά προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας

Στην τελευταία ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για τις απόψεις των εργαζομένων στους δήμους του Νομού Καρδίτσας αναφορικά με τα πιθανά προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας. Από τον Πίνακα 4.17 προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα εργαζόμενοι, συμφωνούν αρκετά με το ότι η ομαδική εργασία στο χώρο εργασίας παρεμποδίζεται όταν δεν υπάρχει επιμερισμός του φόρτου εργασίας και ιεράρχηση των εργασιών (MT=3.1, TA=0.8), δεν παρέχονται κίνητρα στα μέλη της για την εκτέλεση των καθηκόντων τους (MT=3.0, TA=1.0) και δεν εκτελούνται οι εργασίες με

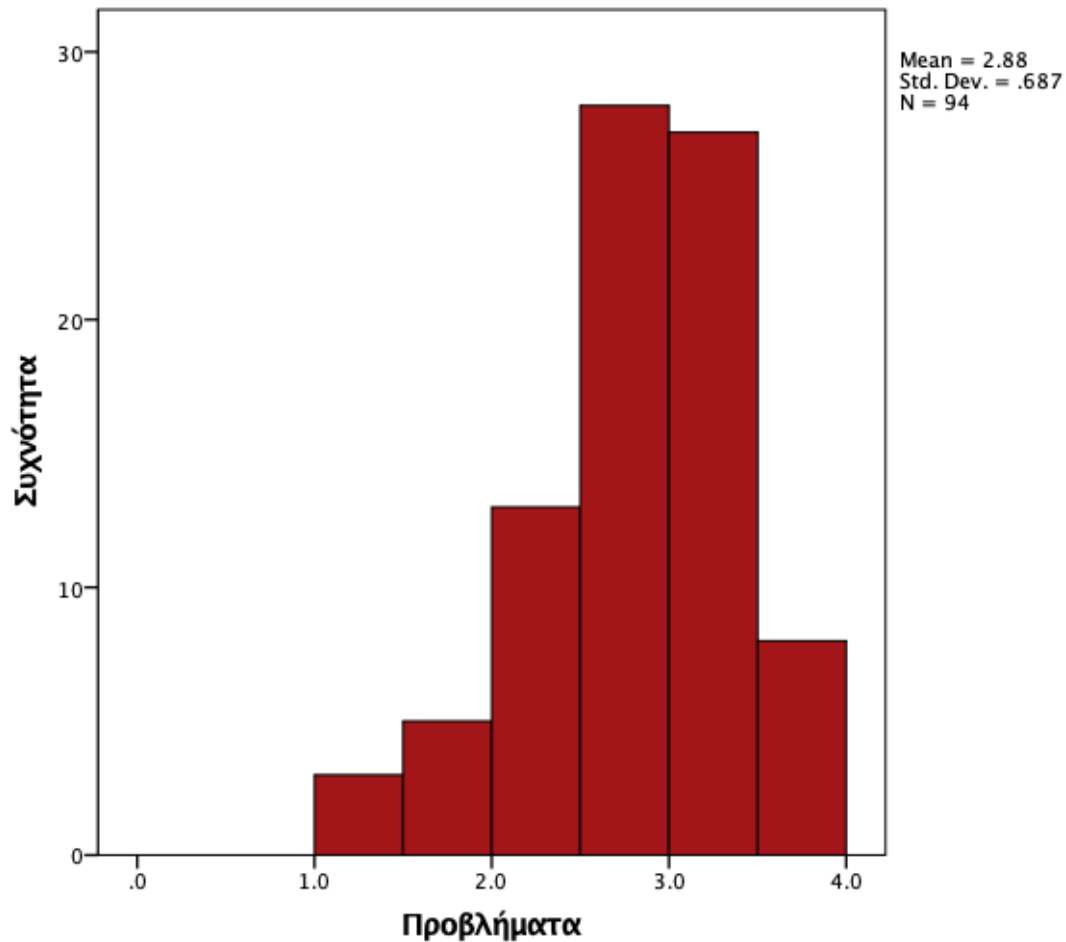
συγχρονισμένο και ολοκληρωμένο τρόπο (MT=3.0, TA=0.9). Επίσης, οι εργαζόμενοι στους δήμους του Νομού Καρδίτσας αναγνωρίζουν ότι η ομαδική εργασία στο χώρο εργασίας παρεμποδίζεται από το γεγονός ότι η ομάδα δεν προσαρμόζει τις στρατηγικές της ανάλογα με το πρόβλημα (MT=2.9 TA=0.9), τα μέλη της ομάδας δεν επιθυμούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων (MT=2.9, TA=0.9), τα μέλη της ομάδας δε μοιράζονται κοινές αξίες και στόχους (MT=2.9, TA=0.8), τα μέλη της ομάδας δε συγχρονίζονται για την υλοποίηση των εργασιών και την αντιμετώπιση των εμποδίων (MT=2.9, TA=0.9) και από το ότι ο προϊστάμενος δεν ενισχύει την ομαδική εργασία (MT=2.9, TA=1.1). Τέλος, οι εργαζόμενοι αναγνώρισαν σε μικρότερο βαθμό ότι προβλήματα αποτελούν το ότι δεν υπάρχει αυτονομία στην εκτέλεση των εργασιών (MT=2.7, TA=0.9), δεν υπάρχει διαπροσωπική έλξη μεταξύ των μελών της ομάδας (MT=2.8, TA=0.9) και ότι ο προϊστάμενος έχει αρνητική άποψη για την εργασία σε ομάδες (MT=2.7, TA=1.2) και δεν επιτρέπει στους υφιστάμενους να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (MT=2.7, TA=1.2).

**Πίνακας 4.17:** Αποτελέσματα απόψεων των εργαζομένων για τα πιθανά προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας (0=Διαφωνώ απόλυτα, 1=Διαφωνώ, 2=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 3=Συμφωνώ, 4=Συμφωνώ απόλυτα)

Η ομαδική εργασία στο χώρο εργασίας παρεμποδίζεται όταν:	0	1	2	3	4	MT	TA
δεν υπάρχει αυτονομία στην εκτέλεση των εργασιών	0.0%	11.7%	24.5%	41.5%	22.3%	2.7	0.9
η ομάδα δεν προσαρμόζει τις στρατηγικές της ανάλογα με το πρόβλημα	1.1%	5.3%	21.3%	51.1%	21.3%	2.9	0.9
δεν υπάρχει επιμερισμός του φόρτου εργασίας και ιεράρχηση των εργασιών	0.0%	6.4%	9.6%	47.9%	36.2%	3.1	0.8
δεν παρέχονται κίνητρα στα μέλη της για την εκτέλεση των καθηκόντων τους	1.1%	6.4%	21.3%	36.2%	35.1%	3.0	1.0
τα μέλη της ομάδας δεν επιθυμούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων	1.1%	6.4%	19.1%	46.8%	26.6%	2.9	0.9
δεν εκτελούνται οι εργασίες με συγχρονισμένο και ολοκληρωμένο τρόπο	1.1%	4.3%	20.2%	44.7%	29.8%	3.0	0.9

δεν υπάρχει διαπροσωπική έλξη μεταξύ των μελών της ομάδας	1.1%	8.5%	23.4%	44.7%	22.3%	2.8	0.9
τα μέλη της ομάδας δε μοιράζονται κοινές αξίες και στόχους	1.1%	3.2%	23.4%	46.8%	25.5%	2.9	0.8
τα μέλη της ομάδας δε συγχρονίζονται για την υλοποίηση των εργασιών και την αντιμετώπιση των εμποδίων	0.0%	8.5%	17.0%	48.9%	25.5%	2.9	0.9
ο προϊστάμενος δεν ενισχύει την ομαδική εργασία	3.2%	8.5%	16.0%	40.4%	31.9%	2.9	1.1
ο προϊστάμενος έχει αρνητική άποψη για την εργασία σε ομάδες	7.4%	11.7%	17.0%	33.0%	30.9%	2.7	1.2
ο προϊστάμενος δεν επιτρέπει στους υφιστάμενους να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	6.4%	9.6%	20.2%	31.9%	31.9%	2.7	1.2

Στο Διάγραμμα 4.3 παρουσιάζεται η κατανομή της μεταβλητής «Προβλήματα» που προκύπτει από τη μέση τιμή των απαντήσεων των εργαζομένων στις 12 ερωτήσεις του Πίνακα 17. Η μεταβλητή παίρνει τιμές μεταξύ 0 και 4 και δείχνει το συνολικό επίπεδο προβλημάτων κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας στους δήμους του Νομού Καρδίτσας. Από την ανάλυση προκύπτει πως η μέση τιμή της μεταβλητής «Προβλήματα» είναι ίση με 2.88 (TA=0.69) και είναι ένδειξη ότι στους δήμους του Νομού Καρδίτσας υπάρχουν σε μέτριο βαθμό προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας.



**Διάγραμμα 4.3.** Κατανομή για τα συνολικά προβλήματα της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας κατά την άποψη των εργαζομένων

Έπειτα εξετάστηκε το κατά πόσο οι απόψεις των εργαζομένων για τα πιθανά προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας διαφοροποιούνται ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Στον Πίνακα 4.18 εμφανίζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test για τη σύγκριση των απόψεων των εργαζομένων για τα πιθανά προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας ως προς το φύλο τους. Από την ανάλυση προκύπτει ότι οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τα πιθανά προβλήματα δεν διαφοροποιούνται σε σημαντικό βαθμό ως προς το φύλο τους καθώς σε όλες τις συγκρίσεις αναδείχθηκε επίπεδο σημαντικότητας άνω του  $\alpha=0.05$ .

**Πίνακας 4.18:** Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για τα πιθανά προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας ως προς το φύλο τους

	Άντρας		Γυναίκα		t	p
	MT	TA	MT	TA		
Η ομαδική εργασία στο χώρο εργασίας παρεμποδίζεται όταν:						
δεν υπάρχει αυτονομία στην εκτέλεση των εργασιών	2.6	0.7	2.8	1.0	-1.168	0.246
η ομάδα δεν προσαρμόζει τις στρατηγικές της ανάλογα με το πρόβλημα	2.8	0.7	2.9	0.9	-0.828	0.410
δεν υπάρχει επιμερισμός του φόρτου εργασίας και ιεράρχηση των εργασιών	3.0	0.7	3.2	0.9	-1.044	0.299
δεν παρέχονται κίνητρα στα μέλη της για την εκτέλεση των καθηκόντων τους	3.0	0.7	3.0	1.0	-0.094	0.925
τα μέλη της ομάδας δεν επιθυμούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων	2.8	0.8	3.0	0.9	-1.159	0.249
δεν εκτελούνται οι εργασίες με συγχρονισμένο και ολοκληρωμένο τρόπο	2.8	0.7	3.1	0.9	-1.393	0.167
δεν υπάρχει διαπροσωπική έλξη μεταξύ των μελών της ομάδας	2.6	0.8	2.8	1.0	-0.984	0.327
τα μέλη της ομάδας δε μοιράζονται κοινές αξίες και στόχους	2.9	0.6	2.9	0.9	0.023	0.982
τα μέλη της ομάδας δε συγχρονίζονται για την υλοποίηση των εργασιών και την αντιμετώπιση των εμποδίων	2.8	0.8	3.0	0.9	-1.192	0.236
ο προϊστάμενος δεν ενισχύει την ομαδική εργασία	2.9	0.8	2.9	1.1	-0.005	0.996
ο προϊστάμενος έχει αρνητική άποψη για την εργασία σε ομάδες	2.6	1.2	2.7	1.3	-0.374	0.709
ο προϊστάμενος δεν επιτρέπει στους υφιστάμενους να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	2.6	1.2	2.8	1.2	-0.860	0.392
<b>Προβλήματα</b>	<b>2.8</b>	<b>0.5</b>	<b>2.9</b>	<b>0.7</b>	<b>-1.026</b>	<b>0.307</b>

Στον Πίνακα 4.19 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου one-way ANOVA για τη σύγκριση των απόψεων των εργαζομένων για τα πιθανά προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας ως προς την ηλικιακή ομάδα τους. Από την ανάλυση προκύπτει ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές ως προς την ηλικιακή ομάδα τους στις απόψεις των εργαζομένων για το κατά πόσο αποτελεί πρόβλημα ότι τα μέλη της ομάδας δεν επιθυμούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων ( $F=2.963$ ,  $p=0.036$ ), δεν υπάρχει διαπροσωπική έλξη μεταξύ των μελών της ομάδας ( $F=3.471$ ,  $p=0.019$ ), τα μέλη της ομάδας δε μοιράζονται κοινές αξίες και στόχους ( $F=3.095$ ,  $p=0.031$ ), τα μέλη της ομάδας δε

συγχρονίζονται για την υλοποίηση των εργασιών και την αντιμετώπιση των εμποδίων ( $F=2.751$ ,  $p=0.047$ ), ο προϊστάμενος δεν ενισχύει την ομαδική εργασία ( $F=6.418$ ,  $p=0.001$ ) και ο προϊστάμενος έχει αρνητική άποψη για την εργασία σε ομάδες ( $F=3.288$ ,  $p=0.024$ ).

Αναλυτικότερα, από τα αποτελέσματα διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι ηλικίας έως 35 ετών και οι εργαζόμενοι ηλικίας άνω των 56 ετών αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό όλα τα προαναφερόμενα προβλήματα. Επίσης, οι εργαζόμενοι ηλικίας έως 35 ετών και οι εργαζόμενοι ηλικίας άνω των 56 ετών αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τα συνολικά προβλήματα που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας ( $F=3.713$ ,  $p=0.014$ ).

**Πίνακας 4.19:** Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για τα πιθανά προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας ως προς την ηλικιακή ομάδα τους

Η ομαδική εργασία στο χώρο εργασίας παρεμποδίζεται όταν:	Έως 35 ετών		36-45 ετών		46-55 ετών		56 ετών και άνω		F	p
	MT	TA	MT	TA	MT	TA	MT	TA		
δεν υπάρχει αυτονομία στην εκτέλεση των εργασιών	2.8	1.1	2.7	0.9	2.6	1.0	3.1	0.8	1.232	0.303
η ομάδα δεν προσαρμόζει τις στρατηγικές της ανάλογα με το πρόβλημα	3.0	0.7	2.6	1.1	2.8	0.7	3.2	0.7	1.777	0.157
δεν υπάρχει επιμερισμός του φόρτου εργασίας και ιεράρχηση των εργασιών	2.8	0.8	2.9	1.1	3.2	0.8	3.4	0.5	1.414	0.244
δεν παρέχονται κίνητρα στα μέλη της για την εκτέλεση των καθηκόντων τους	2.6	1.5	2.9	0.9	3.0	1.0	3.2	0.9	0.521	0.669
τα μέλη της ομάδας δεν επιθυμούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων	3.4	0.5	2.5	1.0	2.9	0.8	3.3	1.0	2.963	0.036
δεν εκτελούνται οι εργασίες με συγχρονισμένο και ολοκληρωμένο τρόπο	3.0	1.0	2.7	1.1	3.0	0.7	3.2	0.9	1.107	0.351
δεν υπάρχει διαπροσωπική έλξη μεταξύ των μελών της ομάδας	3.4	0.5	2.6	1.0	2.6	0.9	3.3	0.8	3.471	0.019
τα μέλη της ομάδας δε μοιράζονται κοινές αξίες και στόχους	3.0	1.0	2.8	0.9	2.8	0.8	3.4	0.6	3.095	0.031
τα μέλη της ομάδας δε συγχρονίζονται για την υλοποίηση των εργασιών και την αντιμετώπιση των εμποδίων	3.2	0.8	2.5	1.1	2.9	0.8	3.3	0.8	2.751	0.047
ο προϊστάμενος δεν ενισχύει την ομαδική	3.2	0.8	2.1	1.3	3.0	0.9	3.4	0.7	6.418	0.001



εργασία

ο προϊστάμενος έχει αρνητική άποψη για την εργασία σε ομάδες	3.0	1.0	2.0	1.4	2.8	1.1	3.1	1.2	3.288	0.024
ο προϊστάμενος δεν επιτρέπει στους υφιστάμενους να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	3.2	0.8	2.2	1.3	2.8	1.1	3.1	1.3	1.986	0.122
Προβλήματα	3.1	0.8	2.6	0.9	2.9	0.6	3.3	0.6	3.713	0.014

Στον Πίνακα 4.20 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου one-way ANOVA για τη σύγκριση των απόψεων των εργαζομένων για τα πιθανά προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο τους. Από την ανάλυση προκύπτει ότι οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τα πιθανά προβλήματα δε διαφέρουν σε σημαντικό βαθμό ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο τους καθώς σε όλες τις συγκρίσεις αναδείχθηκε επίπεδο σημαντικότητας άνω του  $\alpha=0.05$ .

**Πίνακας 4.20:** Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για τα πιθανά προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο τους

Η ομαδική εργασία στο χώρο εργασίας παρεμποδίζεται όταν:	Έως και δευτεροβάθμια		ΑΕΙ		ΤΕΙ		Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό		F	p
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ		
δεν υπάρχει αυτονομία στην εκτέλεση των εργασιών	2.9	0.8	2.7	0.9	2.9	0.9	2.5	1.0	1.002	0.396
η ομάδα δεν προσαρμόζει τις στρατηγικές της ανάλογα με το πρόβλημα	2.9	0.9	2.8	0.9	2.8	1.0	2.9	0.8	0.085	0.968
δεν υπάρχει επιμερισμός του φόρτου εργασίας και ιεράρχηση των εργασιών	3.1	0.9	3.2	0.8	3.2	0.8	3.2	0.9	0.061	0.980
δεν παρέχονται κίνητρα στα μέλη της για την εκτέλεση των καθηκόντων τους	2.8	1.0	2.9	1.1	3.2	0.8	3.0	1.0	0.454	0.715
τα μέλη της ομάδας δεν επιθυμούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων	2.9	0.9	2.8	0.9	2.8	1.0	3.1	0.9	0.457	0.713
δεν εκτελούνται οι εργασίες με συγχρονισμένο και	3.0	0.9	2.9	0.9	3.0	1.0	3.1	0.8	0.257	0.856

ολοκληρωμένο τρόπο											
δεν υπάρχει διαπροσωπική έλξη μεταξύ των μελών της ομάδας	2.8	0.9	2.7	0.9	2.8	0.9	2.9	1.0	0.153	0.927	
τα μέλη της ομάδας δε μοιράζονται κοινές αξίες και στόχους	3.1	0.7	2.9	0.9	2.8	0.8	3.0	0.9	0.319	0.812	
τα μέλη της ομάδας δε συγχρονίζονται για την υλοποίηση των εργασιών και την αντιμετώπιση των εμποδίων	2.8	1.0	2.9	0.9	2.8	0.9	3.1	0.8	0.481	0.696	
ο προϊστάμενος δεν ενισχύει την ομαδική εργασία	2.7	1.3	2.8	1.1	2.9	0.9	3.2	0.9	0.924	0.433	
ο προϊστάμενος έχει αρνητική άποψη για την εργασία σε ομάδες	2.3	1.4	2.7	1.3	2.5	1.2	3.0	1.1	1.394	0.250	
ο προϊστάμενος δεν επιτρέπει στους υφιστάμενους να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	2.9	0.8	2.7	0.9	2.9	0.9	2.5	1.0	1.002	0.396	
<b>Προβλήματα</b>	<b>2.8</b>	<b>0.7</b>	<b>2.8</b>	<b>0.7</b>	<b>2.9</b>	<b>0.7</b>	<b>3.0</b>	<b>0.6</b>	<b>0.378</b>	<b>0.769</b>	

Στον Πίνακα 4.21 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test για τη σύγκριση των απόψεων των εργαζομένων για τα πιθανά προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας ως προς το αν έχουν θέση ευθύνης. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τα πιθανά προβλήματα δε διαφέρουν σε σημαντικό βαθμό ως προς το αν έχουν θέση ευθύνης καθώς σε όλες τις συγκρίσεις αναδείχθηκε επίπεδο σημαντικότητας άνω του  $\alpha=0.05$ .

**Πίνακας 4.21:** Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για τα πιθανά προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας ως προς το αν έχουν θέση ευθύνης

	Ναι		Όχι		t	p
	MT	TA	MT	TA		
Η ομαδική εργασία στο χώρο εργασίας παρεμποδίζεται όταν:						
δεν υπάρχει αυτονομία στην εκτέλεση των εργασιών	2.7	0.9	2.8	1.0	-0.192	0.849
η ομάδα δεν προσαρμόζει τις στρατηγικές της ανάλογα με το	2.9	0.7	2.8	0.9	0.619	0.537

πρόβλημα							
δεν υπάρχει επιμερισμός του φόρτου εργασίας και ιεράρχηση των εργασιών	3.2	0.6	3.1	0.9	0.407	0.685	
δεν παρέχονται κίνητρα στα μέλη της για την εκτέλεση των καθηκόντων τους	2.9	1.0	3.0	1.0	-0.523	0.602	
τα μέλη της ομάδας δεν επιθυμούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων	3.0	0.9	2.9	0.9	0.657	0.513	
δεν εκτελούνται οι εργασίες με συγχρονισμένο και ολοκληρωμένο τρόπο	2.8	0.8	3.0	0.9	-1.070	0.288	
δεν υπάρχει διαπροσωπική έλξη μεταξύ των μελών της ομάδας	2.9	0.8	2.7	1.0	1.132	0.261	
τα μέλη της ομάδας δε μοιράζονται κοινές αξίες και στόχους	3.0	0.8	2.9	0.9	0.870	0.387	
τα μέλη της ομάδας δε συγχρονίζονται για την υλοποίηση των εργασιών και την αντιμετώπιση των εμποδίων	3.0	0.8	2.9	0.9	0.675	0.501	
ο προϊστάμενος δεν ενισχύει την ομαδική εργασία	3.1	0.9	2.8	1.1	1.120	0.266	
ο προϊστάμενος έχει αρνητική άποψη για την εργασία σε ομάδες	2.9	1.1	2.6	1.3	1.094	0.277	
ο προϊστάμενος δεν επιτρέπει στους υφιστάμενους να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	2.9	1.1	2.6	1.2	1.191	0.237	
<b>Προβλήματα</b>	<b>3.0</b>	<b>0.6</b>	<b>2.8</b>	<b>0.7</b>	<b>0.746</b>	<b>0.458</b>	

Στον Πίνακα 4.22 εμφανίζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου one-way ANOVA για τη σύγκριση των απόψεων των εργαζομένων για τα πιθανά προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας ως προς την προϋπηρεσία τους. Από την ανάλυση προκύπτει ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές ως προς την προϋπηρεσία τους στις απόψεις των εργαζομένων για το κατά πόσο αποτελεί πρόβλημα ότι ο προϊστάμενος έχει αρνητική άποψη για την εργασία σε ομάδες ( $F=4.531$ ,  $p=0.005$ ). Η ανάλυση έδειξε ότι οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία 6 έως 10 έτη αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι αποτελεί πρόβλημα όταν ο προϊστάμενος έχει αρνητική άποψη για την εργασία σε ομάδες.

**Πίνακας 4.22:** Σύγκριση απόψεων των εργαζομένων για τα πιθανά προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας ως προς την προϋπηρεσία τους

Η ομαδική εργασία στο χώρο εργασίας παρεμποδίζεται όταν:	Προϋπηρεσία (έτη)				F	p
	Έως 5 έτη	6-10 έτη	11-20 έτη	21 έτη και άνω		

	MT	TA	MT	TA	MT	TA	MT	TA		
δεν υπάρχει αυτονομία στην εκτέλεση των εργασιών	2.8	0.9	2.9	1.1	2.9	0.9	2.5	1.0	0.816	0.488
η ομάδα δεν προσαρμόζει τις στρατηγικές της ανάλογα με το πρόβλημα	2.7	1.0	3.0	1.1	3.1	0.8	2.8	0.7	1.073	0.365
δεν υπάρχει επιμερισμός του φόρτου εργασίας και ιεράρχηση των εργασιών	3.1	0.9	3.4	0.7	3.2	0.8	3.0	0.8	0.569	0.637
δεν παρέχονται κίνητρα στα μέλη της για την εκτέλεση των καθηκόντων τους	2.7	1.1	3.5	0.8	2.9	1.1	3.2	0.7	2.127	0.102
τα μέλη της ομάδας δεν επιθυμούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων	2.7	1.2	3.3	1.0	3.0	0.9	3.0	0.6	1.052	0.374
δεν εκτελούνται οι εργασίες με συγχρονισμένο και ολοκληρωμένο τρόπο	2.7	1.2	3.1	1.1	3.2	0.8	2.9	0.6	2.030	0.115
δεν υπάρχει διαπροσωπική έλξη μεταξύ των μελών της ομάδας	2.5	1.0	3.5	0.5	2.9	1.0	2.7	0.7	2.497	0.065
τα μέλη της ομάδας δε μοιράζονται κοινές αξίες και στόχους	2.8	0.8	3.5	0.5	2.9	1.0	2.9	0.8	1.612	0.192
τα μέλη της ομάδας δε συγχρονίζονται για την υλοποίηση των εργασιών και την αντιμετώπιση των εμποδίων	2.6	1.1	3.3	1.0	3.0	0.8	3.0	0.7	1.806	0.152
ο προϊστάμενος δεν ενισχύει την ομαδική εργασία	2.8	1.1	3.6	0.7	2.6	1.1	3.1	0.9	2.593	0.058
ο προϊστάμενος έχει αρνητική άποψη για την εργασία σε ομάδες	2.5	1.4	3.8	0.5	2.2	1.3	3.0	1.0	4.531	0.005
ο προϊστάμενος δεν επιτρέπει στους υφιστάμενους να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	2.6	1.3	3.6	0.7	2.4	1.4	2.8	0.9	2.303	0.082
Προβλήματα	2.7	0.9	3.4	0.6	2.9	0.7	2.9	0.5	1.989	0.121

## 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα έρευνα κατέληξε στα εξής συμπεράσματα: Όσον αφορά την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας, οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα συμφωνούν αρκετά ότι τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στις συναντήσεις της με δικαίωμα λόγου, χρησιμοποιούν ανατροφοδότηση σχετικά με την ατομική ή ομαδική απόδοση για να βοηθήσουν την ομάδα να είναι πιο αποτελεσματική και αναγνωρίζουν όταν κάποιος μέλος βοήθησε την ομάδα να πάρει μια καλή απόφαση. Η έρευνα επίσης έδειξε ότι στους δήμους του Νομού Καρδίτσας επιτυγχάνεται μέτρια απόδοση των ομάδων στο χώρο εργασίας. Από την ανάλυση διαπιστώνεται ότι οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την απόδοση της ομάδας στο χώρο εργασίας δε διαφέρουν σε σημαντικό βαθμό ως προς το φύλο τους, ως προς την ηλικιακή τους ομάδα, ως προς το αν έχουν θέση ευθύνης και ως προς την προϋπηρεσία τους. Όμως παρατηρούνται σημαντικές διαφορές στις απόψεις τους σε σχέση με το εκπαιδευτικό τους επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, οι κάτοχοι μεταπτυχιακού/ διδακτορικού αναγνωρίζουν σε μικρότερο βαθμό από τους υπόλοιπους ότι τα μέλη της ομάδας βοηθούν το ένα το άλλο και κατανέμουν δίκαια τις εργασίες και επιλύουν πιθανές διενέξεις στο χώρο εργασίας.

Όσον αφορά τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας, οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα συμφωνούν αρκετά με το ότι η ομαδικότητα στο χώρο εργασίας συμβάλει στην αντιμετώπιση των δυσκολιών, αποτελεί βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων και βελτιώνει την επικοινωνία εντός του χώρου εργασίας. Η έρευνα επίσης έδειξε ότι στους δήμους του Νομού Καρδίτσας επιτυγχάνεται πολύ μεγάλο όφελος μέσα από την ομαδική εργασία. Από την ανάλυση διαπιστώνεται ότι οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας δεν διαφοροποιούνται σε σημαντικό βαθμό ως προς το φύλο τους και ως προς το εκπαιδευτικό τους επίπεδο. Όμως παρατηρούνται σημαντικές διαφορές στις απόψεις τους σε σχέση με την ηλικιακή ομάδα τους. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι ηλικίας έως 35 ετών αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι μέσα από την ομαδική εργασία γίνεται σωστός καταμερισμός των εργασιών ανάμεσα στους εργαζόμενους και ότι η ομαδικότητα ενισχύει την αμοιβαία εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Επίσης υπάρχουν σημαντικές διαφορές στις απόψεις τους σχετικά με το αν κατέχουν θέση ευθύνης. Η έρευνα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που δεν έχουν θέση ευθύνης αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η ομαδική εργασία υποχρεώνει τους εργαζόμενους στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων ώστε να μπορούν να αναπληρώνουν τους συναδέλφους τους. Τέλος, υπάρχουν σημαντικές διαφορές στις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την προϋπηρεσία τους. Οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία άνω των 21 ετών αναγνωρίζουν σε μικρότερο βαθμό τα συνολικά οφέλη της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας.

Τέλος, όσον αφορά τα πιθανά προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας, οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα συμφωνούν αρκετά με το ότι η ομαδική εργασία στο χώρο εργασίας παρεμποδίζεται όταν δεν υπάρχει επιμερισμός του φόρτου εργασίας και ιεράρχηση των εργασιών, δεν παρέχονται κίνητρα στα μέλη της ομάδας για

την εκτέλεση των καθηκόντων τους και δεν εκτελούνται οι εργασίες με συγχρονισμένο και ολοκληρωμένο τρόπο. Η έρευνα επίσης έδειξε ότι στους δήμους του Νομού Καρδίτσας υπάρχουν σε μέτριο βαθμό προβλήματα κατά την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας. Από την ανάλυση διαπιστώνεται ότι οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τα πιθανά προβλήματα δεν διαφοροποιούνται σε σημαντικό βαθμό ως προς το φύλο τους, ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο τους και ως προς το αν έχουν θέση ευθύνης. Όμως παρατηρούνται σημαντικές διαφορές στις απόψεις τους σε σχέση με την ηλικιακή ομάδα τους. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι ηλικίας έως 35 ετών και οι εργαζόμενοι ηλικίας άνω των 56 ετών αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι αποτελεί πρόβλημα το γεγονός ότι τα μέλη της ομάδας δεν επιθυμούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, δεν υπάρχει διαπροσωπική έλξη μεταξύ των μελών της ομάδας, τα μέλη της ομάδας δε μοιράζονται κοινές αξίες και στόχους, τα μέλη της ομάδας δε συγχρονίζονται για την υλοποίηση των εργασιών και την αντιμετώπιση των εμποδίων, ο προϊστάμενος δεν ενισχύει την ομαδική εργασία και ο προϊστάμενος έχει αρνητική άποψη για την εργασία σε ομάδες. Επίσης, υπάρχουν σημαντικές διαφορές στις απόψεις των εργαζομένων σε σχέση με την προϋπηρεσία τους. Η έρευνα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία 6 έως 10 έτη αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι αποτελεί πρόβλημα όταν ο προϊστάμενος έχει αρνητική άποψη για την εργασία σε ομάδες.

Εν κατακλείδι, μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι υπάλληλοι με υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο δε δείχνουν αρκετά ευχαριστημένοι από τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η ομαδική εργασία, ενδεχομένως προσδοκούν κάτι περισσότερο. Οι νέοι σε ηλικία υπάλληλοι, πιστεύουν ότι η ομαδική εργασία ενισχύει το σωστό καταμερισμό της εργασίας και την αμοιβαία εμπιστοσύνη. Οι υπάλληλοι με μεγάλη προϋπηρεσία δε φαίνεται να εκτιμούν σημαντικά τα οφέλη της ομαδικής εργασίας. Τέλος, οι υπάλληλοι με λίγα έτη προϋπηρεσίας, θεωρούν ως σημαντικό πρόβλημα στην εφαρμογή της ομαδικής εργασίας, την αρνητική στάση του προϊσταμένου.

Έχοντας κατά νου όλα τα παραπάνω, προτείνεται η εκπαίδευση των δημοτικών υπαλλήλων, κυρίως μέσω του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, για τη χρησιμότητα υιοθέτησης της ομαδικής εργασίας και τους τρόπους οργάνωσης και λειτουργίας των ομάδων. Η καθιέρωση μισθολογικών και βαθμολογικών κινήτρων, δεδομένου ότι η ισχύουσα νομοθεσία δεν ενθαρρύνει και δεν επιβραβεύει τους υπαλλήλους που θέλουν να εργαστούν ομαδικά. Και η τροποποίηση της νομοθεσίας, ώστε να προωθηθούν στις θέσεις ευθύνης, σχετικά νέοι υπάλληλοι με υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο, με σκοπό την εφαρμογή στους δήμους καινοτομιών.

Η παρούσα έρευνα επιχείρησε να συγκεντρώσει όσο το δυνατό μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων, ωστόσο υπήρχε ο χρονικός περιορισμός που δεν επέτρεψε να συγκεντρωθούν δεδομένα από ένα μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού. Θα ήταν χρήσιμη στο μέλλον η πραγματοποίηση παρόμοιων ερευνών, ώστε να διερευνηθεί ο βαθμός εφαρμογής της ομαδικής εργασίας στους δήμους του Νομού Καρδίτσας, σε επιμέρους τομείς δράσεις τους και να κατατεθούν προτάσεις για τις βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν με σκοπό την ενίσχυση της ομαδικότητας.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι., (2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.
- Ιορδάνογλου, Δ., (2008). *Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική.
- Harvard Business School Press. (2007). *Οδήγησε την ομάδα σου στην επιτυχία*. Αθήνα: Κριτική.
- Leigh, A., (2010). *Μάνατζμεντ τα μυστικά της επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ., (2015). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένου.
- Ραμματά, Μ., (2011). *Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση*. Αθήνα: Κριτική.
- Robbins, S.P., Coulter, M. & DeCenzo, D.A. (2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων αρχές και εφαρμογές*. Αθήνα: Κριτική.
- Σαρμανιώτης, Χ., (2012). *Μάνατζμεντ μια ολοκληρωμένη προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.
- Σίνα, Ε., (2019). *Ο ρόλος της ομαδικής εργασίας (teamworking) στη διοίκηση της σχολικής μονάδας, αντιλήψεις εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Διπλωματική εργασία, Σχολή ανθρωπιστικών επιστημών, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J.R. & Osborn, R. (2016). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Nicosia: Broken Hill.

## **ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ**

Απόφαση Υπουργού Προεδρίας 3373/390/1975, Περί καθορισμού διαδικασίας επισκευής, συντηρήσεως, αγοράς ανταλλακτικών και προμήθειας καυσίμων και λιπαντικών κλπ των αυτοκινήτων οχημάτων του Δημοσίου, των ΟΤΑ και των εν γένει ΝΠΔΔ κλπ περί των άρθρων 1 του ΝΔ 2396/1953, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 349/Β/27-3-1975)

Απόφαση Υπουργού Προεδρίας 4993/745/1975, Τροποποιήσεις της 3373/390/1975 ημετέρας αποφάσεως περί καθορισμού διαδικασίας συντηρήσεως, επισκευής κλπ κρατικών οχημάτων, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 489/Β/15-5-1975)

Απόφαση 5694/2011, Τροποποίηση της 18183/2007 Υπουργικής Απόφασης με τίτλο: περιεχόμενο, δομή και τρόπος υποβολής των επιχειρησιακών προγραμμάτων ΟΤΑ α βαθμού, ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α

Απόφαση Υπουργού Υποδομών και Μεταφορών ΔΝΣ/61034/ΦΝ466/2017, Κατάρτιση, τήρηση και λειτουργία του Μητρώου μελών επιτροπών διαδικασιών σύναψης δημοσίων συμβάσεων έργων, μελετών και παροχής τεχνικών και λοιπών συναφών επιστημονικών υπηρεσιών της παρ. 8(η) του άρθρου 221 του ν. 4412/2016, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 4841/Β/29-12-2017)

Απόφαση ΕΛ.ΣΤΑΤ. 3367/Α1-2853/2021, Συγκρότηση του Συλλογικού Οργάνου των Δημοτικών Ομάδων Εργασίας για τις ανάγκες της Απογραφής Γεωργίας Κτηνοτροφίας έτους 2021, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 2440/Β/7-6-2021)

Απόφαση Υπουργού Εσωτερικών 55472/2021, Διαδικασία και κριτήρια για την πρόσληψη προσωπικού καθαριότητας σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των δημοσίων ινστιτούτων επαγγελματικής κατάρτισης και των σχολείων δεύτερης ευκαιρίας της χώρας, από τους Δήμους, με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 3352/Β/26-7-2021)

Έγγραφο 3022/2011, Ορισμός υπαλλήλων, Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε.

Έγγραφο ΔΙΠΑΑΔ/180οικ.42334/2017, Εφαρμογή του συστήματος των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης

Έγγραφο 5761/2021, Σύνταξη τοπικών σχεδίων διαχείρισης αποβλήτων, Π.Α.ΔΥ.Θ. ΑΕ

Κοινή Υπουργική Απόφαση 33862/2019, Διαδικασία χορήγησης οικονομικής ενίσχυσης πολιτών που πλήττονται από φυσικές καταστροφές, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 1699/Β/16-5-2019)

Νομοθετικό Διάταγμα 2396/1953, Περί κανονισμού χρήσεως και κινήσεως αυτοκινήτων οχημάτων του Δημοσίου, των ΟΤΑ και των εν γένει ΝΠΔΔ, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 117/Α/8-5-1953)

Νόμος 2307/1995, Προσαρμογή νομοθεσίας αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών στις διατάξεις για τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 113/Α/5-6-1995)



Νόμος 3013/2002, Αναβάθμιση πολιτικής προστασίας και λοιπές διατάξεις, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 102/Α/1-5-2002)

Νόμος 3190/2003, Τροποποίηση του Νόμου 2323/1995 «υπαίθριο εμπόριο και άλλες διατάξεις», Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 249/Α/30-10-2003)

Νόμος 3463/2006, Κύρωση του κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 114/Α/8-6-2006)

Νόμος 3852/2010, Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 87/Α/7-6-2010)

Νόμος 4071/2012, Ρυθμίσεις για την τοπική ανάπτυξη, την αυτοδιοίκηση και την αποκεντρωμένη διοίκηση – ενσωμάτωση οδηγίας 2009/50/ΕΚ, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 85/Α/11-4-2012)

Νόμος 4264/2014, Άσκηση εμπορικών δραστηριοτήτων εκτός καταστήματος και άλλες διατάξεις, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 118/Α/15-5-2014)

Νόμος 4440/2016, Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και άλλες διατάξεις, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 224/Α/2-12-2016)

Νόμος 4368/2016, Μέτρα για την επιτάχυνση του κυβερνητικού έργου και άλλες διατάξεις, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 21/Α/21-2-2016)

Νόμος 4412/2016, Δημόσιες συμβάσεις έργων, προμηθειών και υπηρεσιών, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 147/Α/8-8-2016)

Νόμος 4555/2018, Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της τοπικής αυτοδιοίκησης – εμπάθунση της Δημοκρατίας - ενίσχυση της συμμετοχής – βελτίωση της οικονομικής αναπτυξιακής λειτουργίας των ΟΤΑ (Πρόγραμμα ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ) – ρυθμίσεις για τον

εκσυγχρονισμό του πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας των ΦΟΔΣΑ – ρυθμίσεις για την αποτελεσματικότερη, ταχύτερη και ενιαία άσκηση των αρμοδιοτήτων σχετικά με την απονομή ιθαγένειας και την πολιτογράφηση – λοιπές διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 133/Α/19-7-2018)

Προεδρικό Διάταγμα 51/2006, Όροι και προϋποθέσεις λειτουργίας των λαϊκών αγορών, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 53/Α/13-3-2006)

Προεδρικό Διάταγμα 185/2007, Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης α βαθμού, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 221/Α/12-9-2007)

Πρόσκληση 18213/2020, Συντήρηση δημοτικών ανοιχτών αθλητικών χώρων, σχολικών μονάδων, προσβασιμότητα ΑμΕΑ, Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης και Εφαρμογής του Υπουργείου Εσωτερικών

Attar, M. & Abdul-Kareem, A., (2020). The role of agile leadership in organizational agility. *Agile Business Leadership Methods for Industry 4, Emerald Publishing Limited*, 171-191.

Bambauer-Sachse, S. & Helbling, T., (2021). Customer satisfaction with business services: is agile better? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(8), 1389-1402.

Denning, S., (2016). Understanding the three laws of Agile. *Strategy & Leadership*, 44 (6), 3-8.

Denning, S., (2018). Succeeding in an increasingly Agile world. *Strategy & Leadership*, 46 (3), 3-9.

Denning, S., (2019). The ten stages of the Agile transformation journey. *Strategy & Leadership*, 47 (1), 3-10.

Freire, A., Perkusich, M., Saraiva, R., Almeida, H. & Perkusich, A., (2018). A Bayesian networks – based approach to assess and improve the teamwork quality of agile teams. *Information and Software Technology*, 100, 119-132.

George, J., Scheibe, K., Townsend, A. & Mennecke, B., (2018). The amorphous nature of agile: no one size fits all. *Journal of Systems and Information Technology*, 20(2), 241-260.

- Koch, J. & Schermuly, C.C., (2021). Who is attracted and why? How agile project management influences employees attraction and commitment. *International Journal of Managing Project in Business*, 14(3), 699-720.
- Creswell, J.W., (2014). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Second edition, Thousand Oaks: Sage Publications
- Ciric Lalic, D., Lalic, B., Delic, M., Gracanin, D. & Stefanovic, D., (2022). How project management approach impact project success? From traditional to agile. *International Journal of Managing Project in Business*.
- Lindskog, C. & Netz, J., (2021). Balancing between stability and change in Agile teams. *International Journal of Managing Project in Business*.
- Peeters, T., Van De Voorde, K. & Paauwe, J., (2022). The effects of working agile on team performance and engagement. *Team Performance Management*, 28(1/2), 61-78.
- Taylor, G.R., (2005). *Integrating quantitative and qualitative methods in research*. University Press of America, Lanham.
- Thompson, B.M., Levine, R.E., Kennedy, F., et al., (2009). Evaluating the quality of learning – team processes in medical education development and validation of a new measure. *Academic Medicine*, 84(10), 124-127.
- Valentine, M., Nembhard, I. & Edmondson, A., (2015). Measuring teamwork in health care settings. A review of survey instruments. *Medical Care*, 53(4), 16-30.
- Wilson, V., (2014). Research methods: The most significant change technique. *Evidence Based Library and Information Practice*, 9(3), 121.
- Zakrzewska, M., Jarosz, S., Piwowar-Sulej, K. & Soltysik, M., (2021). Enterprise agility- its meaning, managerial expectations and barriers to implementation-a survey of three countries. *Journal of Organizational Change Management*.
- Zavyalova, E., Sokolov, D. & Lisovskaya, A., (2020). Agile vs traditional project management approaches. Comparing human resource management architectures. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5), 1095-1112.
- [www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Οι ευέλικτες μέθοδοι διοίκησης και η συμβολή τους στην εργασία σε ομάδες στην τοπική αυτοδιοίκηση

Ονομάζομαι Ριζάβα Παναγιώτα και παρακολουθώ το πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών «Ευέλικτες Μέθοδοι Διοίκησης», του Τμήματος «Διοίκησης Επιχειρήσεων», του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας με τίτλο «Οι ευέλικτες μέθοδοι διοίκησης και η συμβολή τους στην εργασία σε ομάδες στην τοπική αυτοδιοίκηση», πραγματοποιώ μια έρευνα. Στόχος της έρευνας είναι να αποτυπώσει τις απόψεις των δημοτικών υπαλλήλων του Νομού Καρδίτσας για τον τρόπο και το βαθμό εφαρμογής της ομαδικής εργασίας στους δήμους και για τα οφέλη και τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την εφαρμογή της. Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι αναγκαία αλλά όχι υποχρεωτική. Πρόκειται για μία ανώνυμη έρευνα, στην οποία οι απαντήσεις που θα δώσετε θα διαχειριστούν με απόλυτη εχεμύθεια και εμπιστευτικότητα, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ν. 4624/2019 περί προστασίας προσωπικών δεδομένων. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι 10 λεπτά και σε περίπτωση που αλλάξετε γνώμη μπορείτε να εγκαταλείψετε τη συμπλήρωσή του.

Ευχαριστώ για το χρόνο σας

Όνομα (προαιρετικό)

Email (προαιρετικό)

### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

**Φύλο**

Άντρας

Γυναίκα

### **Ηλικία**

Έως 35 ετών

36-45

46-55

56 και πάνω

### **Επίπεδο εκπαίδευσης**

Έως και δευτεροβάθμια

Απόφοιτος ΑΕΙ

Απόφοιτος ΤΕΙ

Μεταπτυχιακός Τίτλος

Διδακτορικός Τίτλος

### **Έχετε θέση ευθύνης στο χώρο εργασίας σας (διευθυντής, προϊστάμενος)**

Ναι

Όχι

### **Εργασιακή προϋπηρεσία στην παρούσα θέση εργασίας**

Έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

11 έως 20 έτη

21 έτη και πάνω

## ΑΠΟΔΟΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Βάσει της συνολικής εμπειρίας με τους συναδέλφους σας στο χώρο εργασίας σας, απαντήστε αν συμβαίνουν τα ακόλουθα γεγονότα χρησιμοποιώντας την κλίμακα: 0 = Διαφωνώ απόλυτα , 1= Διαφωνώ, 2 =Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 3= Συμφωνώ, 4=Συμφωνώ απόλυτα

		0	1	2	3	4
EP. 1	Τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στις συναντήσεις της ομάδας με δικαίωμα λόγου.					
EP. 2	Τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν ανατροφοδότηση σχετικά με την ατομική ή ομαδική απόδοση για να βοηθήσουν την ομάδα να είναι πιο αποτελεσματική.					
EP. 3	Τα μέλη της ομάδας αναγνωρίζουν όταν κάποιο μέλος βοήθησε την ομάδα να πάρει μια καλή απόφαση.					
EP. 4	Τα μέλη της ομάδας βοηθούν το ένα το άλλο και κατανέμουν δίκαια τις εργασίες.					
EP. 5	Τα μέλη της ομάδας συντονίζουν τις εργασίες τους για την επίτευξη κοινών στόχων.					
EP. 6	Τα μέλη της ομάδας παίρνουν από κοινού αποφάσεις.					
EP. 7	Τα μέλη της ομάδας επιλύουν πιθανές διενέξεις στο χώρο εργασίας.					
EP. 8	Η ομάδα χρησιμοποιεί διάφορες τεχνικές για την επίλυση προβλημάτων (όπως καταιγισμός ιδεών) με κάθε μέλος της ομάδας να παρουσιάζει τις ιδέες του.					
EP. 9	Τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν σχόλια σχετικά με την ατομική ή ομαδική απόδοση για να βοηθήσουν την ομάδα να είναι πιο αποτελεσματική.					
EP. 10	Τα μέλη της ομάδας ακούν ο ένας τον άλλον όταν κάποιος εκφράζει την ανησυχία του για την ατομική ή ομαδική απόδοση.					
EP. 11	Τα μέλη της ομάδας κάνουν και δέχονται κριτική χωρίς να την κάνουν προσωπική.					

## ΟΦΕΛΗ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας αναφορικά με τη συμβολή της ύπαρξης ομαδικής εργασίας στην επίτευξη κάποιων στόχων στο χώρο εργασίας. 0=Διαφωνώ απόλυτα, 1=Διαφωνώ, 2=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 3=Συμφωνώ, 4=Συμφωνώ απόλυτα

		0	1	2	3	4
ΕΡ. 1	Η ομαδικότητα στο χώρο εργασίας συμβάλει στην αντιμετώπιση δυσκολιών.					
ΕΡ. 2	Η ομαδική εργασία αποτελεί βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.					
ΕΡ. 3	Η ομαδική εργασία ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων.					
ΕΡ. 4	Η ομαδική εργασία παρέχει στους εργαζόμενους ευκαιρίες να συμμετέχουν στον καθορισμό και στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.					
ΕΡ. 5	Μέσα από την ομαδική εργασία αξιοποιούνται οι διαφορετικές ικανότητες και κλίσεις του προσωπικού για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.					
ΕΡ. 6	Η ομαδική εργασία βελτιώνει την επικοινωνία εντός του χώρου εργασίας.					
ΕΡ. 7	Μέσα από την ομαδική εργασία γίνεται σωστός καταμερισμός των εργασιών ανάμεσα στους εργαζόμενους.					
ΕΡ. 8	Η ομαδική εργασία διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων.					

ΕΡ. 9	Η ομαδικότητα ενισχύει την αμοιβαία εμπιστοσύνη των εργαζομένων.					
ΕΡ. 10	Η ομαδική εργασία ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων.					
ΕΡ. 11	Η εφαρμογή της ομαδικότητας ενισχύει το σεβασμό μεταξύ των μελών της ομάδας.					
ΕΡ. 12	Η ομαδική εργασία υποχρεώνει τους εργαζόμενους στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων ώστε να μπορούν να αναπληρώνουν τους συναδέλφους τους σε περίπτωση απουσίας.					

#### ΠΙΘΑΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας σε κάθε πρόταση που αφορά το χώρο εργασίας σας.  
0=Διαφωνώ απόλυτα, 1=Διαφωνώ, 2=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 3=Συμφωνώ, 4=Συμφωνώ απόλυτα

Η ομαδική εργασία στο χώρο εργασίας παρεμποδίζεται όταν:		0	1	2	3	4
ΕΡ. 1	δεν υπάρχει αυτονομία στην εκτέλεση των εργασιών					
ΕΡ. 2	η ομάδα δεν προσαρμόζει τις στρατηγικές της ανάλογα με το πρόβλημα					
ΕΡ. 3	δεν υπάρχει επιμερισμός του φόρτου εργασίας και ιεράρχηση των εργασιών					
ΕΡ. 4	δεν παρέχονται κίνητρα στα μέλη της για την εκτέλεση των καθηκόντων τους					
ΕΡ. 5	τα μέλη της ομάδας δεν επιθυμούν να					



	συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων					
EP. 6	δεν εκτελούνται οι εργασίες με συγχρονισμένο και ολοκληρωμένο τρόπο					
EP. 7	δεν υπάρχει διαπροσωπική έλξη μεταξύ των μελών της ομάδας					
EP. 8	τα μέλη της ομάδας δε μοιράζονται κοινές αξίες και στόχους					
EP. 9	τα μέλη της ομάδας δε συγχρονίζονται για την υλοποίηση των εργασιών και την αντιμετώπιση των εμποδίων					
EP. 10	ο προϊστάμενος δεν ενισχύει την ομαδική εργασία					
EP. 11	ο προϊστάμενος έχει αρνητική άποψη για την εργασία σε ομάδες					
EP. 12	ο προϊστάμενος δεν επιτρέπει στους υφιστάμενους να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων					