

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*Διοίκηση Επιχειρήσεων***

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και η Λειτουργία της Ομάδας  
στην Πυροσβεστική Υπηρεσία Κύπρου.**

**Ζωή Καΐκκη**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Ελένη Σταύρου Κωστέα**

**Μάιος 2016**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

*Διοίκηση Επιχειρήσεων*

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και η Λειτουργία της Ομάδας  
στην Πυροσβεστική Υπηρεσία Κύπρου.**

**Ζωή Καΐκκη**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Ελένη Σταύρου Κωστέα**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Μάιος 2016**



## Περίληψη

Η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διατριβή επικεντρώνεται στην διερεύνηση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και στην λειτουργικότητα της ομάδας στην Πυροσβεστική Υπηρεσία Κύπρου.

Το βιβλιογραφικό μέρος παρουσιάζει τα βασικά ευρήματα της βιβλιογραφίας σχετικά με τους στόχους της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και των επιμέρους λειτουργιών της. Επιπλέον, αναλύει τον ρόλο και τα στάδια ανάπτυξης των ομάδων καθώς και τα διάφορα φαινόμενα που αναπτύσσονται στις ομάδες.

Στο εμπειρικό μέρος παρουσιάζεται η έρευνα που διεξήχθη με σκοπό την καταγραφή των απόψεων των Πυροσβεστών σχετικά με την ικανοποίηση τους στις επιμέρους λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που εφαρμόζονται στον Σταθμό τους αλλά και σχετικά με την ικανοποίηση τους ως μέλη μίας ομάδας. Το δείγμα αποτελούνταν από 100 μέλη των Πυροσβεστικών Σταθμών Λάρνακας, Ορόκλινης και Αμμοχώστου, τα οποία κλήθηκαν να απαντήσουν σε ένα ερωτηματολόγιο 39 ερωτήσεων, που κατασκευάστηκε για τους σκοπούς της έρευνας.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απόψεις των Πυροσβεστών σε ορισμένα σημεία. Αναλυτικότερα, όσοι έχουν ακολουθήσει ανώτερη τριτοβάθμια εκπαίδευση και όσοι εργάζονται στην επαρχία Αμμοχώστου είναι περισσότερο ευχαριστημένοι με την εργασία τους. Ακόμη, όσοι έχουν σπουδάσει, ανεξάρτητα από την επαρχία εργασίας τους, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εκπαίδευση που τους παρέχει η Πυροσβεστική Υπηρεσία. Επιπλέον, τα μέλη του Πυροσβεστικού Σταθμού Αμμοχώστου είναι πιο καλά ενημερωμένα στα θέματα που αφορούν την πολιτική ασφάλειας και υγείας της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας σε σχέση με τους Πυροσβεστικούς Σταθμούς της Λάρνακας. Τέλος, είναι αξιοπρόσεκτο το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία των Πυροσβεστών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο και από τις δύο επαρχίες, προτιμούν να εργάζονται σε ομάδα παρά ατομικά.

## **Summary**

This thesis focuses on the investigation of Human Resources Management and team functionality in Cyprus Fire Service.

The bibliographic section presents the key findings of the literature on the objectives of the Management of Human Resources and those of its functions. Moreover, it analyzes the role and stages of group development and the various phenomena that develop in groups.

The research conducted is presented in empirical part to record the views of Firemen on their satisfaction to the individual functions of Human Resource Management applied to their station and about their satisfaction as a team. The sample consisted of 100 members of the Fire Stations Larnaca, Oroklini and Famagusta, which were asked to answer a questionnaire of 39 questions constructed for research purposes.

The results showed that there are significant differences in the opinions of Firemen. Specifically, those who have followed higher tertiary education and those working in Famagusta Station are more satisfied with their work. Also, those who have followed higher tertiary education, regardless of their province of work, are more satisfied with the training offered by the Fire Service. In addition, the members of the Fire Station in Famagusta have better information on issues related with health and safety policy of the Fire Service, in relation to Larnaca Fire Stations. Finally, it is remarkable that the vast majority of Firemen, who have completed the questionnaire from both provinces, prefer to work in a group rather than individually.

## **Ευχαριστίες**

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους ανθρώπους που με βοήθησαν με οποιονδήποτε τρόπο στην διεκπεραίωση αυτής της εργασίας.

Καταρχήν, οφείλω να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην επιβλέπων καθηγήτρια μου, κυρία Ελένη Σταύρου Κωστέα, η οποία συνέβαλε στην πραγματοποίηση αυτής της εργασίας. Η βοήθεια της ήταν καταλυτική στην εκπόνηση της εργασίας μου καθώς με τις διορθώσεις, τις εύστοχες παρατηρήσεις και τις συμβουλές της κατάφερα να φέρω εις πέρας την μεταπτυχιακή διατριβή μου.

Επίσης, εκφράζω τις ευχαριστίες μου στους Πυροσβέστες, Λοχίες και Αξιωματικούς των Πυροσβεστικών Σταθμών Λάρνακας, Ορόκλινης και Αμμοχώστου που δέχτηκαν με προθυμία να συμμετάσχουν στην έρευνα. Η συμβολή όλων τους ήταν καθοριστική για την πορεία της έρευνας ενώ χωρίς αυτήν δεν θα ήταν δυνατό να υλοποιηθεί το κομμάτι της έρευνας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω το Αρχηγείο Πυροσβεστικής Υπηρεσίας Κύπρου για την παραχώρηση της άδειας προκειμένου να διανεμηθούν τα ερωτηματολόγια στους Πυροσβεστικούς Σταθμούς.

# Περιεχόμενα

<b>1</b>	<b>Εισαγωγή.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....</b>	<b>3</b>
2.1	Ορισμός.....	3
2.2	Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	3
2.3	Αρμοδιότητες του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων.....	5
2.3.1	Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....	6
2.3.2	Ανάλυση της Εργασίας	7
2.3.3	Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού.....	8
2.3.4	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού.....	9
2.3.4.1	Μέθοδοι Εκπαίδευσης Προσωπικού	10
2.3.5	Αμοιβές.....	12
2.3.5.1	Τρόποι Αμοιβής.....	13
2.3.6	Εργασιακές Σχέσεις.....	15
2.3.7	Υγιεινή και Ασφάλεια.....	16
2.3.8	Αξιολόγηση.....	17
<b>3</b>	<b>Εργασιακές Ομάδες.....</b>	<b>19</b>
3.1	Ορισμός των Ομάδων.....	19
3.2	Δημιουργία Ομάδων.....	19
3.3	Ο Ρόλος των Ομάδων στην Λειτουργία του Οργανισμού.....	21
3.4	Αναγκαίες Συνθήκες για Αποτελεσματική Ομάδα. ....	22
3.5	Στάδια Ανάπτυξης των Ομάδων.....	24
3.6	Είδη Ομάδων.....	26
3.6.1	Τυπικές Ομάδες.....	26
3.6.2	Άτυπες Ομάδες.....	27
<b>4</b>	<b>Δυναμικές των Ομάδων.....</b>	<b>29</b>
4.1	Το Φαινόμενο της Ομαδικής Σκέψης.....	29
4.2	Η Συνοχή στην Ομάδα.....	30
4.3	Το Φαινόμενο της Κοινωνικής Οκνηρίας.....	31
4.4	Ενδο-ομαδικός Ανταγωνισμός και Συγκρούσεις.....	32
4.4.1	Κατηγορίες Συγκρούσεων.....	33
4.4.2	Τύποι Ενδο - Ομαδικών Συγκρούσεων.....	33
4.4.3	Αιτίες Ενδο - Ομαδικών Συγκρούσεων.....	34
4.4.4	Πρόληψη και Αντιμετώπιση Συγκρούσεων.....	35
<b>5</b>	<b>Μεθοδολογία.....</b>	<b>38</b>
5.1	Εισαγωγή.....	38
5.2	Μεθοδολογία της Έρευνας.....	38
5.3	Ανάλυση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών.....	43
5.4	Ανάλυση Ερωτήσεων.....	44
5.5	Συσχετίσεις Μεταβλητών	49
5.5.1	Εκπαίδευση - Ανάπτυξη	49
5.5.2	Βαθμός Ικανοποίησης των Πυροσβεστών	50
5.5.3	Ασφάλεια και Υγεία	50
<b>6</b>	<b>Συμπεράσματα</b>	<b>52</b>
<b>7</b>	<b>Επίλογος</b>	<b>57</b>

<b>Παραρτήματα.....</b>	<b>59</b>
<b>A Principle Component Analysis &amp; Reliability Analysis</b>	<b>60</b>
Πίνακας 1.....	60
Πίνακας 1Α	61
Πίνακας 1Β	61
Πίνακας 1Γ	62
Πίνακας 2	63
Πίνακας 2Α	64
Πίνακας 3	65
Συνέχεια Πίνακα 3	66
Πίνακας 3Α	67
Πίνακας 3Β	68
Πίνακας 3Γ	68
Πίνακας 3Δ	69
Πίνακας 3Ε	69
<b>B Δημογραφικά Χαρακτηριστικά</b>	<b>70</b>
Πίνακας 4	70
Πίνακας 5	70
Πίνακας 6	70
Πίνακας 7	71
Πίνακας 8	71
<b>Γ Ανάλυση Ερωτήσεων</b>	<b>72</b>
Πίνακας 9	72
Πίνακας 10	72
Πίνακας 11	72
Πίνακας 12	73
Πίνακας 13	73
Πίνακας 13.1	73
Πίνακας 13.2	73
Πίνακας 13.3	73
Πίνακας 13.4	74
Πίνακας 13.5	74
Πίνακας 14	74
Πίνακας 15	74
Πίνακας 16	75
Πίνακας 17	75
Πίνακας 18	76
Πίνακας 19	76
Πίνακας 20	76
Πίνακας 21	76
Πίνακας 22	77
Πίνακας 23	77
Πίνακας 24	77
Πίνακας 25	78
<b>Δ Συσχετίσεις Μεταβλητών</b>	<b>79</b>



Πίνακας 26	79
Πίνακας 27	80
Πίνακας 28	81
Πίνακας 29	82
<b>Ε Ερωτηματολόγιο</b>	<b>83</b>
<b>Βιβλιογραφία</b>	<b>91</b>

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς οι άνθρωποι πόροι αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Και αυτό γιατί με τις σημερινές συνθήκες του έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Επιπλέον, οι άνθρωποι που εργάζονται σε μία επιχείρηση αναπτύσσουν τέτοιες σχέσεις μεταξύ τους ώστε ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να δημιουργούνται ομάδες εργαζομένων. Με αυτά τα δεδομένα, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συγκεντρώνει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον όσων ασχολούνται με τη διοίκηση επιχειρήσεων.

Στην μεταπτυχιακή αυτή διατριβή θα μελετήσουμε τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς και το πώς οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, είτε φιλικές είτε επαγγελματικές, επηρεάζουν την εκπλήρωση των στόχων μίας επιχείρησης.

Για την εκπόνηση της μελέτης αυτής επιλέχθηκε ως αντικείμενο μελέτης η Πυροσβεστική Υπηρεσία Κύπρου αφού αποτελεί ένα σώμα ασφαλείας και επιβάλλεται να λειτουργεί σωστά, να φέρνει εις πέρας κάθε αποστολή αλλά είναι και εξίσου σημαντικό να αξιοποιεί το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων του προσωπικού της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση των στόχων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς και των επιμέρους λειτουργιών της. Οι επιμέρους λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, οι αμοιβές, οι εργασιακές σχέσεις, η υγιεινή και ασφάλεια, και η αξιολόγηση του προσωπικού.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται ο ρόλος της ομάδας στις επιχειρήσεις. Γίνεται αναφορά στην δημιουργία της ομάδας ενώ στη συνέχεια περιγράφονται τα χαρακτηριστικά μίας αποτελεσματικής ομάδας, τα στάδια ανάπτυξης των ομάδων καθώς και οι τύποι των ομάδων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η δυναμική των ομάδων και συγκεκριμένα μελετούνται τα φαινόμενα που μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα στην αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο αυτής της εργασίας. Αρχικά, διατυπώνονται το ερευνητικό πρόβλημα και τα ερευνητικά ερωτήματα και, γενικότερα, περιγράφεται η ερευνητική μεθοδολογία που υιοθετήθηκε. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ποσοτικής ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας. Τέλος, παρατίθενται τα συμπεράσματα της έρευνας.

Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση της βιβλιογραφίας και του παραρτήματος που περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας αλλά και τους πίνακες της στατιστικής ανάλυσης που διενεργήθηκε με το λογισμικό IBM SPSS Statistics 23.

# Κεφάλαιο 2

## Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

### 2.1 Ορισμός

Ως Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής) και λειτουργικών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση ν'αποκτήσει, διατηρήσει κι αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους. (Χυτήρης 2001:18)

Με άλλα λόγια θα λέγαμε ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ο τομέας μιας επιχείρησης ή οργανισμού που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή των εργαζομένων, θεωρώντας τον άνθρωπο ως τον σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

### 2.2 Οι Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Με τον έντονο ανταγωνισμό που υπάρχει στο πεδίο των επιχειρήσεων, η κάθε επιχείρηση είναι αναγκασμένη να προσπαθεί συνεχώς για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της παραγωγικότητας, της ποιότητας και της αποδοτικότητας της. Όλα αυτά θα τα πετύχει με την σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Σύμφωνα με τους Schuler και Huber (1993) οι βασικοί στόχοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι η εξής:

α) Η βελτίωση της παραγωγικότητας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί όταν το τμήμα ανθρωπίνων πόρων συμμετέχει σε στρατηγικής σημασίας αποφάσεις που θα βοηθήσουν στην επίτευξη της στρατηγικής γραμμής της επιχείρησης. Επιπλέον, πρέπει να επιλύονται τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζει το προσωπικό προτού εισαχθούν καινούρια

προγράμματα ή διαδικασίες. Ακόμη, η απόδοση της επιχείρησης θα εξαρτηθεί και από την καλή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των στελεχών της.

β) Η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μπορεί να συμβάλει βοηθώντας στο σχεδιασμό εργασιών, ενθαρρύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και σχεδιάζοντας συστήματα συμμετοχής μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να αναπτύσσουν και να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες και προτάσεις τους.

γ) Συμμόρφωση με τη νομοθεσία. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων οφείλει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία που αφορά τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα και τη συμμετοχή τους στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Επιπλέον, είναι υποχρέωση του να γνωρίζει τις σχετικές δικαστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας αλλά και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις σχετικές οδηγίες που εκδίδονται για τα παραπάνω θέματα.

δ) Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μία επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η ανταμοιβή και η αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών των εργαζομένων αποτελούν τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση θα μπορέσει να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της.

ε) Ευελιξία εργατικού δυναμικού. Στόχος του τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι και η εξασφάλιση ενός ευέλικτου εργατικού δυναμικού από πλευράς ικανοτήτων και γνώσεων, ωρών εργασίας και αριθμού.

Η Χατζηπαντελή (1999) αναφέρει ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δίνει έμφαση στο να υπάρχει σεβασμός απέναντι στις επιδιώξεις και τις ανησυχίες τόσο της διοίκησης όσο και των εργαζομένων. Ακόμη, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων επιδιώκει να αναπτύξει στους εργαζομένους το αίσθημα της δέσμευσης απέναντι στις αρχές και τους στόχους της οργάνωσης και επιθυμεί την στρατηγική ολοκλήρωση των επιχειρησιακών στόχων και των στόχων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Επίσης, θέλει να εμφυσήσει στον οργανισμό μία ισχυρή οργανωτική παιδεία μέσα από την επιμόρφωση, την επικοινωνία και τις διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης.

## 2.3 Αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Οι αρμοδιότητες της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων είναι (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006:20-22):

1. Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων, δηλαδή η εκτίμηση των αναγκών της επιχείρησης σε εργατικό προσωπικό, αφού ληφθούν υπόψη οι δραστηριότητες της παραγωγικής μονάδας σε συνδυασμό με τις συνθήκες που επικρατούν.
2. Ανάλυση της εργασίας. Προτού προσληφθούν οι εργαζόμενοι, θα πρέπει να μελετηθούν οι ανάγκες του έργου που θα επιτελείται, καθώς επίσης και τα ανάλογα προσόντα που πρέπει να διαθέτουν οι ενδιαφερόμενοι.
3. Η προσέλκυση και η επιλογή των υποψηφίων και συγκεκριμένα, η εξεύρεση και η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού που να συγκεντρώνει τα απαραίτητα προσόντα ώστε, με τη χρήση των πλέον ενδεδειγμένων μεθόδων να προκύπτουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.
4. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων. Η παροχή εκπαίδευσης στο υφιστάμενο προσωπικό αλλά και σε αυτό που πρόκειται να προσληφθεί είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη του προσωπικού και κατ' επέκταση για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
5. Αμοιβές εργαζομένων. Ο σχεδιασμός μίας αντικειμενικής και δίκαιης πολιτικής αμοιβών, κινήτρων και παροχών ώστε να ικανοποιούνται οι εργαζόμενοι και να αυξάνεται η απόδοση και η παραγωγικότητα τους.
6. Αξιολόγηση της απόδοσης. Το προσωπικό πρέπει να αξιολογείται ως προς την εργασία που προσφέρει ώστε να γίνονται βελτιώσεις και διορθώσεις όπου κρίνεται απαραίτητο.
7. Εργασιακές σχέσεις. Οι κανόνες που διέπουν τις σχέσεις εργοδοσίας και εργαζομένων και αναφέρονται στους όρους και στη μορφή της προσφερόμενης εργασίας, σε συνδυασμό με την αμοιβή που συνεπάγεται, θα πρέπει να συμφωνούν απόλυτα με τη σχετική νομοθεσία. Ακόμη, ότι αφορά θέματα πειθαρχίας και παραπόνων θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με τους ενδεδειγμένους τρόπους.
8. Η υγιεινή και ασφάλεια. Θα πρέπει να παρέχεται στους εργαζόμενους η προβλεπόμενη από το νόμο ασφαλιστική κάλυψη, όπως επίσης και οι προβλεπόμενοι όροι υγιεινής στον εργασιακό τους χώρο.

Οι Bateman & Snell (2011) τονίζουν ότι η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου με στόχο τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μίας επιχείρησης, είναι ίσως το πιο σημαντικό κομμάτι της λειτουργίας του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Η Mary Ann Allison είπε το εξής: «Προσλάβετε τους καλύτερους. Πληρώστε τους δίκαια. Επικοινωνήστε ελεύθερα. Παρέχετε προκλήσεις και ανταμοιβές. Μην τους παρεμποδίζετε. Θα σας αφήσουν με το στόμα ανοιχτό.» (Bateman & Snell, 2011)

### **2.3.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού**

Αρχικά, σύμφωνα με τον Χολέβα (1995) ο προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού είναι η διαδικασία κάλυψης της επιχείρησης σε εργατικό δυναμικό τόσο βραχυχρόνια όσο και μακροχρόνια. Με βάση αυτήν την διαδικασία η επιχείρηση πρέπει να προβεί σε μία εκτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης στο εσωτερικό της, δηλαδή να εξετάσει εάν το υπάρχον προσωπικό είναι κατάλληλα καταρτισμένο και είναι επαρκές ποιοτικά αλλά και αριθμητικά. Επιπλέον, πρέπει να γίνουν προβλέψεις που θα αφορούν τις αποχωρήσεις εργαζομένων λόγω συνταξιοδότησης, ασθένειας, μεταπήδησης σε άλλη επιχείρηση ή αλλαγής επαγγέλματος.

Επιπρόσθετα, η Ξηροτύρη – Κουφίδου (2001) αναφέρει ότι κατά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων έχει ως στόχο να προβλέψει τις ανάγκες της εταιρείας σε προσωπικό έτσι ώστε να είναι σε θέση να καλύψει τις μελλοντικές θέσεις εργασίας. Για να το πετύχει αυτό, θα διερευνήσει τις συνθήκες αγοράς εργασίας και θα προβλέψει τις ανάγκες της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροχρόνιων της στόχων. Για να μπορέσει όμως να κάνει αυτή την πρόβλεψη θα βασιστεί στον σχεδιασμό για επέκταση της επιχείρησης, στην προβλεπόμενη παραγωγή νέων προϊόντων, στην πιθανή χρήση νέων μηχανημάτων που απαιτούν εξειδικευμένο προσωπικό και στην πιθανή εφαρμογή νέων μεθόδων πώλησης. Σημαντική είναι και η διερεύνηση της απόδοσης και της κινητικότητας του υφιστάμενου προσωπικού. Επιπλέον, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων οφείλει να γνωρίζει την σχετική νομοθεσία και τους όρους της συλλογικής σύμβασης.

Συμπληρωματικά, η Μουζά – Λαζαρίδη (2006) εξηγεί ότι για να γίνει σωστός προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων, τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να εξετάσουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά. Σε πρώτο στάδιο πρέπει να εξετάσουν το εξωτερικό περιβάλλον της αγοράς εργασίας και συγκεκριμένα τις διαφοροποιήσεις που έχουν σχέση με το εργατικό δυναμικό όπως το μορφωτικό επίπεδο, το φύλο, την εθνικότητα, τις εκάστοτε κυβερνητικές αποφάσεις που αφορούν την εργασία του προσωπικού, τις αμοιβές, τις προαγωγές, τις υπερωρίες, τις παροχές, την ασφάλιση, την υγιεινή της εργασίας, και άλλα συναφή. Ακόμη, είναι σημαντικό να εξεταστούν οι

υφιστάμενες συνθήκες του επιμέρους τομέα της θεωρούμενης επιχείρησης καθώς και οι γενικότερες συνθήκες της αγοράς, όπως ο πληθωρισμός και η ανεργία που επηρεάζουν τα συστήματα αμοιβών. Ακολούθως, πρέπει να ληφθεί υπόψη η πολιτική που ακολουθούν οι ανταγωνιστικές εταιρείες σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους. Σημασία πρέπει να δοθεί και στα χαρακτηριστικά της χώρας, τα δημογραφικά δεδομένα και στις εθνικές μειονότητες που μπορεί να επηρεάσουν τις συνθήκες για την εξεύρεση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα, σημαντικό είναι να εξεταστεί και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτό περιλαμβάνει την ανάλυση των θέσεων εργασίας, δηλαδή τη λεπτομερή περιγραφή των θέσεων, την ανάγκη δημιουργίας νέων και την κατάργηση άλλων. Έπειτα, ακολουθεί η καταγραφή των χαρακτηριστικών και των προσόντων του υφιστάμενου προσωπικού, όπου επισημαίνεται ο τρόπος σωστής ανάπτυξης, η απαιτούμενη εκπαίδευση, η ενδεικνυόμενη αναδιοργάνωση κ.ο.κ. Στις περιπτώσεις αποχώρησης κάποιων στελεχών, γίνεται σχεδίαση της διαδοχής όπου υποδεικνύονται οι υποψήφιοι που θα τους αντικαταστήσουν. Στη συνέχεια, με βάση τις παρούσες και τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, αναλύονται οι προβλέψεις που αφορούν τη ζήτηση ανθρώπινων πόρων. Σε ένα επόμενο στάδιο, γίνεται μία συγκριτική ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς όλων των τμημάτων της επιχείρησης σχετικά με το εργατικό δυναμικό και τις θέσεις εργασίας ούτως ώστε να καθοριστούν οι ανάγκες μείωσης, αύξησης ή μετακίνησης του προσωπικού. Στο τελευταίο στάδιο, καθορίζονται οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης και αναπτύσσονται τα ενδεικνυόμενα σχέδια δράσης, σύμφωνα με τις διαπιστούμενες ανάγκες. Οι ανάγκες αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν διεργασίες για την πλήρωση κενών θέσεων με προσλήψεις, μετακινήσεις, προαγωγές και κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού.

### **2.3.2 Ανάλυση της Εργασίας**

Η ανάλυση της εργασίας αναφέρεται στη διαδικασία απόκτησης λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με τις διάφορες θέσεις απασχόλησης. Οι πληροφορίες αυτές βοηθούν τις επιχειρήσεις να κατανοούν και να συνδυάζουν τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης εργασίας με τα κατάλληλα άτομα προκειμένου να επιτυγχάνουν απόδοση υψηλής ποιότητας (Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P., 2006:194)

Η Μουζά – Λαζαρίδη (2006) αναφέρει ότι η ανάλυση εργασίας είναι η διαδικασία εκείνη, που καθορίζει τις υποχρεώσεις και τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τη συγκεκριμένη



θέση εργασίας, καθώς και τις ικανότητες που θα πρέπει να έχουν οι ενδιαφερόμενοι ώστε να προσληφθούν σε αυτήν τη θέση.

Σύμφωνα με την Μπιτσάνη (2006) η ανάλυση εργασίας είναι μία διαδικασία συλλογής δεδομένων και πληροφοριών που αφορούν κυρίως στο τι κάνει και ποια τα καθήκοντα του φορέα της κάθε θέσης εργασίας, στις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος όπου εκτελείται η εργασία και στα προσόντα που πρέπει να έχει ο φορέας της θέσης για να κάνει αποτελεσματικά και ικανοποιητικά τη δουλειά του.

Η ανάλυση της εργασίας περιλαμβάνει δύο στάδια την περιγραφή (job description) και την προδιαγραφή της εργασίας (job specification). Η περιγραφή της εργασίας απαρτίζεται ουσιαστικά από μια γραπτή ανάλυση των δραστηριοτήτων που εκτελούνται κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης εργασίας. Περιγράφεται αναλυτικά τι γίνεται, γιατί και σε ποιο φυσικό χώρο και συνοπτικά το πώς γίνεται. Ακόμα προσδιορίζονται τα καθήκοντα, οι υποχρεώσεις, οι απαιτούμενες δεξιότητες και οι ευθύνες του φορέα της συγκεκριμένης θέσης. Επιπλέον ορίζεται και η αναμενόμενη πρότυπη απόδοση. Στην προδιαγραφή της εργασίας προσδιορίζονται οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας, οι συγκεκριμένες δηλαδή ικανότητες, τα προσόντα, οι δεξιότητες, οι απαραίτητες γνώσεις, οι ευθύνες και άλλα φυσικά και προσωπικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται από ένα άτομο για να εκτελέσει επιτυχώς μια συγκεκριμένη εργασία (Μπιτσάνη Ε., 2006:160, Μουζά-Λαζαρίδη Α., 2006:102).

Η ανάλυση της θέσης εργασίας πραγματοποιείται όταν ιδρύεται η εταιρεία/οργανισμός και το πρόγραμμα της ανάλυσης εργασίας γίνεται για πρώτη φορά, όταν δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας και όταν οι εργασίες αλλάζουν σημαντικά εξαιτίας νέων τεχνολογιών, μεθόδων, διαδικασιών ή συστημάτων (Monday W., 2011:108).

### **2.3.3 Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού**

Η επόμενη λειτουργία του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων είναι η προσέλκυση και η επιλογή προσωπικού. Η προσέλκυση και η επιλογή του προσωπικού είναι μία διαδικασία κατά την οποία συγκεντρώνονται και αξιολογούνται οι πληροφορίες για τους υποψήφιους με στόχο την επιλογή των πιο κατάλληλων. Μέσα από αυτή την διαδικασία διερευνούνται οι ικανότητες αλλά και τα κίνητρα των υποψηφίων για να διαπιστωθεί εάν μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της θέσης.

Αρχικά, προτού ξεκινήσει η διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού, θα πρέπει η επιχείρηση να αποφασίσει εξ αρχής κατά πόσο οι θέσεις που θα καταληφθούν θα αναζητηθούν από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αναφέρονται στους ήδη εργαζόμενους, οι οποίοι θα μπορούσαν ίσως να προωθηθούν σε ανώτερες θέσεις εργασίας ή σε θέσεις που τώρα έχουν δημιουργηθεί. Η επιλογή προσωπικού από το εσωτερικό της επιχείρησης, ελαχιστοποιεί το στοιχείο της αβεβαιότητας, γιατί αφορά άτομα που είναι γνωστά και γνωρίζουν ήδη τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Η χρήση των εσωτερικών πηγών μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό κίνητρο μεταξύ των εργαζομένων για την αύξηση της αποδοτικότητας, αφού αυτοί που έχουν ικανότητες και είναι φιλόδοξοι θα έχουν πολλές πιθανότητες να προαχθούν (Μουζά – Λαζαρίδη Α., 2006:149).

Ο Χυτήρης (2001) αναφέρει ότι η επιλογή εργαζομένων πρέπει να περιοριστεί στα άτομα που διαθέτουν τα σχετικά με τη θέση προσόντα αλλά παράλληλα και οι υποψήφιοι για τη θέση να γνωρίζουν πώς είναι και τι απαιτεί η συγκεκριμένη εργασία. Ακόμη, είναι απολύτως απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν οι κατάλληλες μέθοδοι επιλογής προσωπικού για κάθε περίπτωση και να εκπαιδευτούν όλοι όσοι συμμετέχουν στην εν λόγω διαδικασία. (Ξηροτύρη – Κουφίδου 2001:67) Οι Montana & Charnov (2004) εξηγούν ότι η επιλογή είναι η διαδικασία εξέτασης και συνέντευξης των υποψηφίων για μία θέση εργασίας και περιλαμβάνει και την απόφαση πρόσληψης. Η επιλογή των ανθρώπων πρέπει να βασίζεται στις ατομικές τους ικανότητες αλλά και στο ταίριασμα τους με την κουλτούρα και την στρατηγική της εταιρείας. (Ιορδάνογλου 2008:73)

Επιπλέον, ανάλογα με τον χαρακτήρα της εργασίας, υπάρχουν διάφοροι τρόποι πρόσληψης. Οι πιο συχνές μέθοδοι πρόσληψης που χρησιμοποιούνται είναι η συνέντευξη, τα ψυχομετρικά τεστ, οι συστατικές επιστολές και τα βιογραφικά δεδομένα.

### **2.3.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού**

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού είναι ακόμα μία σημαντική αρμοδιότητα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων. Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1990) η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται από το πόσο καλά εκπαιδευμένοι είναι οι εργαζόμενοι της. Το νέο προσωπικό αναγκαστικά χρειάζεται κάποια εκπαίδευση πριν αρχίσει δουλειά αλλά και το υφιστάμενο προσωπικό χρειάζεται εκπαίδευση έτσι ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στις αξιώσεις της παρούσας εργασίας του αλλά και για να είναι

έτοιμο σε περίπτωση προαγωγής ή μετάθεσης σε άλλη εργασία. Επιπλέον η εκπαίδευση βοηθά τους εργαζόμενους να κατανοήσουν καλύτερα την εργασία τους κι έτσι αυξάνεται το ηθικό τους με αποτέλεσμα να εργάζονται πιο σκληρά και αποτελεσματικά. Ο Χολέβας (1995) αναφέρει ότι μία επιχείρηση έχει κάθε λόγο να επιδιώκει την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων της μέσα από την εκπαίδευση, αφού έτσι θα αυξηθεί η παραγωγικότητα της εργασίας τους. Οι δαπάνες που θα γίνουν για τον σκοπό αυτό θεωρούνται ως «παραγωγική επένδυση» γιατί η επιχείρηση ωφελείται σημαντικά από τα αποτελέσματά της.

Αξίζει να αναφέρουμε ότι το τμήμα ανθρωπίνων πόρων έχει σημαντική θέση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού αφού είναι υπεύθυνο για την διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών της επιχείρησης. Είναι αρμόδιο για τον καθορισμό των στόχων της εκπαίδευσης του προσωπικού αλλά και για την διερεύνηση και επιλογή σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων. Επιπλέον, αναλαμβάνει τον σχεδιασμό, τον συντονισμό και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Επιλέγει τους εκπαιδευόμενους και τους εκπαιδευτές και καθορίζει τον προϋπολογισμό που απαιτείται για την παροχή της εκπαίδευσης. (Ξηροτύρη – Κουφίδου 2001:67)

Γενικότερα, οι στόχοι της εκπαίδευσης είναι να αναπτυχθούν οι υπάρχουσες δεξιότητες των εργαζομένων ώστε να βελτιωθεί η απόδοση τους αλλά και να αναπτύξουν νέες δεξιότητες για να μπορούν να εξυπηρετήσουν μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης. Ακόμη, είναι σημαντικό μέσα από την εκπαίδευση ο κάθε εργαζόμενος να μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα σε κάθε νέα θέση που θα του ζητηθεί να αναλάβει.

### **2.3.4.1 Μέθοδοι Εκπαίδευσης Προσωπικού**

Οι κυριότερες μέθοδοι εκπαίδευσης του προσωπικού που χρησιμοποιούνται είναι (Χατζηπαντελή, 1999):

1. Η διάλεξη: Κατά την διάλεξη ένας εισηγητής παρουσιάζει προφορικά γνώσεις και πληροφορίες σε ένα σιωπηλό ακροατήριο. Είναι η πιο δημοφιλής μέθοδος διδασκαλίας γιατί μπορούν να μεταδοθούν πολλές πληροφορίες σε μικρό χρονικό διάστημα και το κόστος της είναι χαμηλό. Δεν είναι όμως τόσο αποτελεσματική γιατί δεν υπάρχει ενεργός συμμετοχή από τους εκπαιδευόμενους.

2. Το σεμινάριο: Εδώ, ο εισηγητής χωρίζει το θέμα σε ενότητες και τις κατανέμει στους εκπαιδευόμενους. Αυτοί με την σειρά τους προετοιμάζουν τις ενότητες και έπειτα ακολουθεί παρουσίαση και συζήτηση με την καθοδήγηση του εισηγητή. Για να εφαρμοστεί η μέθοδος του σεμιναρίου απαιτείται χρόνος και από τον εισηγητή αλλά και από τους εκπαιδευόμενους, όμως η αυτενέργεια που απαιτείται και από τις δύο πλευρές την καθιστούν μία αποτελεσματική μέθοδο.
3. Η μελέτη περιπτώσεων (case study): Σε αυτή την μέθοδο, οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες εργασίας και αναλαμβάνουν να διερευνήσουν ένα πρόβλημα καθώς και να παρουσιάσουν μία τεκμηριωμένη λύση. Μέσα από αυτή τη διαδικασία μαθαίνουν να συλλέγουν και να αξιολογούν στοιχεία, αναπτύσσοντας τις αναλυτικές και κριτικές τους ικανότητες.
4. Η επίδειξη: Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για την εκμάθηση μίας τεχνικής ή του τρόπου λειτουργίας μιας μηχανής και γενικά όταν ο προφορικός λόγος αδυνατεί να μεταφέρει την πλήρη εικόνα. Είναι δαπανηρή μέθοδος, όμως είναι αποτελεσματική γιατί αξιοποιεί την όραση που είναι ο κύριος τρόπος μάθησης.
5. Το παίξιμο ρόλων (Role play): Σε αυτή την περίπτωση, οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται ρόλους σχετικούς με τα καθήκοντα τους και παροτρύνονται στο να αφομοιώσουν χρήσιμες πληροφορίες και να υιοθετήσουν την κατάλληλη συμπεριφορά. Οι εργαζόμενοι εξοικειώνονται με τις απαιτήσεις της θέσης τους και με την μέθοδο αυτή μπορεί να επιτευχθεί η αλλαγή στάσης του εργαζόμενου, πράγμα πολύ δύσκολο. Το παίξιμο ρόλων χρειάζεται αυστηρή πειθαρχία από τους εκπαιδευόμενους και ικανή καθοδήγηση από την πλευρά του εισηγητή.

Οι Montana & Charnov (2004) προτείνουν συγκεκριμένες μεθόδους εξέλιξης και κατάρτισης των εργαζομένων σε μία επιχείρηση, όπως φαίνεται πιο κάτω:

1. Προσανατολισμός νέων υπαλλήλων: Ο προσανατολισμός γίνεται με ημερίδες χρηματοδοτούμενες από τον εργοδότη ή όταν ένα στέλεχος διαθέτει μισή ώρα για κάθε νέο υπάλληλο. Εάν δεν υπάρχει συγκεκριμένο πρόγραμμα προσανατολισμού, ο νέος υπάλληλος θα αναπτύξει ένα δικό του πρόγραμμα που δεν θα είναι αρκετά αποτελεσματικό.
2. Κατάρτιση μαθητευόμενων: Είναι προγράμματα που χρησιμοποιούνται ευρύτατα και δίνουν την ευκαιρία σε ένα άτομο να εργαστεί με χαμηλές αποδοχές για να μάθει μια εργασία υπό την επίβλεψη ενός πεπειραμένου εργαζόμενου.
3. Εσωτερική εξειδίκευση τεχνικών, υπαλλήλων γραφείου, βοηθητικών υπαλλήλων, υποτροφίες: Τα προγράμματα αυτά προσφέρουν αμειβόμενη εργασία σε έναν

ελεγχόμενο εκπαιδευτικό τομέα. Ακόμη, για να μπορεί κάποιος να συμμετέχει σε αυτά τα προγράμματα απαιτείται ειδική εκπαίδευση. Παραδείγματος χάριν, για να μπορέσει να εργαστεί ένας ειδικευόμενος γιατρός σε ένα νοσοκομείο πρέπει να έχει προηγουμένως ολοκληρώσει την φοίτηση του σε ιατρική σχολή.

4. Εναλλαγή εργασιών: η μέθοδος αυτή είναι αρκετά διαδεδομένη στις εταιρείες και ιδιαίτερα στα στελέχη των εταιρειών. Πολλές εταιρείες εναλλάσσουν τις θέσεις εργασίας των στελεχών τους, κάθε κάθε δύο ή τρία χρόνια, έτσι ώστε να αποκτήσουν μία ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης.
5. Καθοδήγηση: Τα στελέχη πρέπει να καθοδηγούν και να συμβουλεύουν τους υφισταμένους τους. Επιπλέον, τα ίδια τα στελέχη πρέπει να δέχονται τις συμβουλές των προϊσταμένων τους.
6. Συναντήσεις προσωπικού ενός τμήματος: Ο υπεύθυνος ενός τμήματος μπορεί να ορίσει συναντήσεις, μία ή δύο φορές τον μήνα, στις οποίες τα μέλη του τμήματος θα παρουσιάζουν εκθέσεις σχετικά με τα προγράμματα και τις δραστηριότητες τους. Με αυτή την μέθοδο, το προσωπικό είναι πλήρως ενημερωμένο για τις δραστηριότητες του τμήματος και ταυτόχρονα, δημιουργείται μία πίεση στους εργαζομένους που οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας τους.
7. Σεμινάρια χρηματοδοτούμενα από την εταιρεία: Τα σεμινάρια αυτά μπορεί να διεξάγονται από εσωτερικούς ή εξωτερικούς ειδικούς. Μέσα από αυτά, τα στελέχη ανταλλάζουν εμπειρίες και γνώσεις, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας.

Επιπρόσθετα, η συνιθέστερη μέθοδος εκπαίδευσης είναι η εκπαίδευση στη θέση εργασίας. Σύμφωνα με την Μουζά – Λαζαρίδη (2006) η μέθοδος αυτή, σε πολλές επιχειρήσεις αποτελεί τη μοναδική μέθοδο εκπαίδευσης και όλοι οι υπαλλήλοι, ασχέτως ιεραρχικής κλίμακας περνούν από την συγκεκριμένη εκπαίδευση. Με την μέθοδο αυτή ένας έμπειρος υπάλληλος ή ένας προϊστάμενος εκπαιδεύει τον εργαζόμενο κατά την εκτέλεση της εργασίας του. Κατά την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου, συγκεντρώνεται όλο το αναγκαίο υλικό, χωρίζεται σε μέρη για καλύτερη εκμάθηση και γίνεται η επίδειξη του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας με πραγματικά στοιχεία. Ο εκπαιδευόμενος καθοδηγείται προσωπικά, παρακολουθείται συνεχώς και διορθώνεται όπου χρειάζεται (Μπιτσάνη 2006:203, Dessler 2012:241).

### **2.3.5 Αμοιβές**

Οι αμοιβές και οι παροχές προσωπικού είναι ένα «όπλο» στα χέρια της επιχείρησης και του τμήματος ανθρωπίνων πόρων. Ο Χολέβας (1995) χαρακτηριστικά αναφέρει ότι με την

ικανοποιητική αμοιβή του προσωπικού μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας τους και παράλληλα αυξάνεται και η αποδοτικότητα της επιχείρησης, δηλαδή αυξάνονται τα κέρδη της. Επομένως, είναι σημαντικό το τμήμα ανθρωπίνων πόρων να καθοδηγεί και να συντονίζει την διαδικασία αξιολόγησης της εργασίας έτσι ώστε να υπάρχει ένα δίκαιο σύστημα αμοιβών. Οφείλει να προβεί σε έρευνα αγοράς για τις επικρατούσες αμοιβές και να διαπραγματευτεί τα κλιμάκια των αμοιβών με βάση τις οδηγίες της Διοίκησης. Ακόμη, μπορεί να φροντίζει για επιπλέον παροχές όπως είναι η ομαδική ασφάλιση του προσωπικού σε ιδιωτική ασφαλιστική εταιρεία, η χορήγηση μακροπρόθεσμων άτοκων δανείων για απόκτηση κατοικίας, η χορήγηση επιπλέον του νόμιμου πρόσθετου «εφάπαξ» στους αφυπηρετούντες, η οργάνωση δωρεάν εκδρομών, η λειτουργία παιδικών κατασκηνώσεων κ.λπ. Με αυτήν την άποψη συμφωνεί και η Ξηροτύρη – Κουφίδου (2001), η οποία αναφέρει ότι τμήμα ανθρώπινων πόρων έχει την υποχρέωση να διερευνά και να εισηγείται την εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβής και παράλληλα σε συνεργασία με τους λογιστές, τους οικονομικούς συμβούλους και τους ασφαλιστές να εισηγείται προγράμματα για επιπλέον παροχές στους εργαζομένους.

Αξίζει να αναφέρουμε ότι ο Χυτήρης (2001) υποστηρίζει πως υπάρχουν συγκεκριμένες αρχές που πρέπει να διέπουν την όποια πολιτική αμοιβών. Συγκεκριμένα, πρέπει να υπάρχει ίση αμοιβή για ίση/όμοια εργασία ανεξάρτητα από το ποιος την κάνει. Η αμοιβή να συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης, και όποιος αποδίδει περισσότερο να αμοιβείται περισσότερο. Οι διαφορές απολαβών στην κάθε κατηγορία αμοιβής, θα πρέπει να βασίζονται σε αντικειμενικά και μετρήσιμα στοιχεία και να υπάρχει επαρκής αιτιολογία, για παράδειγμα είτε λόγω αρχαιότητας είτε λόγω εξαιρετικής απόδοσης. Οι αμοιβές θα πρέπει να είναι ανάλογες με τις επικρατούσες αμοιβές στην αγορά και το σύστημα αμοιβής θα πρέπει να αναθεωρείται τουλάχιστον κάθε τρία – τέσσερα χρόνια. Επιπρόσθετα, οι διαδικασίες και το σύστημα καθορισμού των αμοιβών πρέπει να γνωστοποιούνται στο προσωπικό έτσι ώστε να μην δημιουργούνται υποψίες μεταξύ των εργαζομένων ότι υπάρχουν άτομα που αμοιβονται περισσότερο χωρίς να πληρούν τα απαραίτητα κριτήρια.

### 2.3.5.1 Τρόποι Αμοιβής

Η εκάστοτε εταιρεία επιλέγει τον καταλληλότερο τρόπο αμοιβής των υπαλλήλων της έτσι ώστε να προσελκύσει, να κινητοποιήσει και να διατηρήσει το ανθρώπινο δυναμικό της. Οι κατηγορίες αμοιβής διακρίνονται σε ατομικές και ομαδικές.

Ατομικές Αμοιβές:

Οι ατομικές αμοιβές διακρίνονται σε αμοιβή με βάση το χρόνο απασχόλησης και σε αμοιβή με βάση την απόδοση.

#### 1. Με Βάση τον Χρόνο Απασχόλησης

Είναι ο πιο απλός και συνηθισμένος τρόπος αμοιβής. Ο μισθός των εργαζομένων είναι ένα προσυμφωνημένο ποσό που έχει καθοριστεί για την μονάδα του χρόνου. Τις περισσότερες φορές η μονάδα του χρόνου είναι ο μήνας για τις εργασίες γραφείου και η μέρα ή η ώρα για τους χειρωνακτικά εργαζόμενους. Επιπλέον, ο μισθός καθορίζεται με βάση τη θέση και τα προσόντα του υπαλλήλου και ανάλογα με τις τιμές της αγοράς.

#### 2. Με Βάση την Απόδοση

- Αμοιβή με το «κομμάτι». Είναι μία μέθοδος με την οποία ο εργαζόμενος ρυθμίζει το χρόνο και σε κάποιο βαθμό το ρυθμό της εργασίας του, ανάλογα με το εισόδημα που επιθυμεί να έχει. Γενικά, θεωρείται ως παρωχημένη μέθοδος και τείνει να εκτοπιστεί.
- Αύξηση με βάση την απόδοση. Με αυτή τη μέθοδο, στο τέλος κάθε χρόνου η εταιρεία αποφασίζει αν θα υπάρξει αύξηση στην αμοιβή του υπαλλήλου. Εξετάζεται η ικανότητα του εργαζόμενου καθώς και ο βαθμός στον οποίο κάλυψε τους στόχους που του είχαν ανατεθεί. Η μέθοδος αυτή μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του κόστους εργασίας και γι' αυτό εφαρμόζονται διάφοροι περιορισμοί όπως είναι οι ποσοστώσεις στον αριθμό των δικαιούχων.
- Μπόνους. Όταν η εταιρεία αποφασίσει ότι ένας υπάλληλος έχει πετύχει υψηλά επίπεδα απόδοσης, τότε του δίνει ένα μπόνους ή πριμ παραγωγικότητας. Ως κίνητρο μπορεί να χρησιμοποιηθεί το μέγεθος του ποσού του μπόνους καθώς και η αναγκαία απόδοση που πρέπει να καταβάλει ο εργαζόμενος.
- Προμήθεια. Στον τομέα των πωλήσεων είναι ένας συνηθισμένος τρόπος αμοιβής. Η προμήθεια μπορεί να συνδυαστεί με κάποιο βασικό μισθό ή να δίνεται μόνη της. Το ύψος του βασικού μισθού εξαρτάται από το εάν η πώληση ενός προϊόντος είναι αποτέλεσμα της ικανότητας του πωλητή, ως επίσης και από τα άλλα καθήκοντα που πιθανόν να έχει ο πωλητής στην εταιρεία.

Ομαδικές Αμοιβές:

Οι ομαδικές αμοιβές αφορούν την απόδοση μίας ομάδας όπως είναι η ομάδα εργασίας, το τμήμα αλλά και η επιχείρηση ως σύνολο. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις όπου η απόδοση ενός υπαλλήλου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από αυτή των άλλων υπαλλήλων της ομάδας. Επομένως, η μέτρηση και εκτίμηση των αποτελεσμάτων που θα καθορίσουν το ύψος της αμοιβής, μπορούν να γίνουν μόνο σε ομαδική βάση. Κάποιοι οργανισμοί επιλέγουν την ομαδική αμοιβή γιατί θέλουν να ενισχύσουν την ομαδικότητα και την συνεργασία ανάμεσα στους εργαζομένους.

Μία ειδική περίπτωση ομαδικής αμοιβής με βάση την απόδοση της επιχείρησης ως σύνολο είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη. Μέσα από αυτή τη μέθοδο ενισχύεται η ταύτιση των υπαλλήλων με την επιχείρηση με αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης τους. (Χατζηπαντελή 1999:102-105)

## 2.3.6 Εργασιακές Σχέσεις

Επιπρόσθετα, το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων είναι υπεύθυνο και για τις καλές εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Έχει καθήκον να διασφαλίζει ένα κλίμα εργασιακής ειρήνης ανάμεσα στους εργαζομένους και είναι το μέλος – κλειδί που λαμβάνει μέρος στην επίλυση διάφορων διενέξεων.

Η Χατζηπαντελή (1999) αναφέρει ότι το αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων είναι ο καθορισμός των όρων με τους οποίους παρέχεται η εργασία αλλά και ο καθορισμός των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την επίλυση των ζητημάτων που προκύπτουν κατά τη διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης.

Οι καλές εργασιακές σχέσεις, αναφέρουν οι Τερζίδης και Τζωρτζάκης (2004), περιλαμβάνουν την δίκαιη και συνεπή μεταχείριση όλων των εργαζομένων ώστε να είναι αφοσιωμένοι στην επιχείρηση. Πρέπει οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζονται με αξιοπρέπεια και σεβασμό και να τους δίνεται η δυνατότητα να εκφράσουν τα παράπονα τους σχετικά με τις αποφάσεις της διοίκησης ακόμα και όταν οι αποφάσεις αυτές δεν μπορούν να αλλάξουν.

Η Μουζά – Λαζαρίδη (2006) εξηγεί ότι ο όρος εργασιακές σχέσεις εκφράζει την τριμερή επίσημη και ανεπίσημη σχέση ανάμεσα σε μια ορισμένη ομάδα εργαζόμενων (συνδικαλιστικοί εκπρόσωποι, ενώσεις ή αντιπροσωπευτικά όργανα), στους εργοδότες (επαγγελματικές οργανώσεις), και στους εργασιακούς φορείς του κράτους. Επιπλέον, όπως



αναφέρει, οι εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν τις σχέσεις εργασίας με τους μισθούς και τα ημερομίσθια, την απασχόληση και την ανεργία, τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, τις συλλογικές συμβάσεις, τις συλλογικές διαφορές και απεργίες, την κοινωνική ασφάλιση, το χρόνο εργασίας, τις παροχές, καθώς και θέματα όπως οι επιπτώσεις της νέας τεχνολογίας στην απασχόληση, ο θεσμός της συμμετοχής και άλλα συναφή. Αξίζει να αναφερθεί ότι σε επιχειρήσεις όπου οι εργαζόμενοι δεν έχουν συνδικαλιστικούς εκπροσώπους, αποφασίζουν οι εργοδότες για τις αμοιβές, τις παροχές, τους κανόνες εργασίας, και όλα τα θέματα που αφορούν το προσωπικό.

### **2.3.7 Υγιεινή και Ασφάλεια**

Η υγιεινή και η ασφάλεια των εργαζομένων, η πρόληψη ατυχημάτων και η εξάλειψη των κινδύνων είναι πολύ βασικά θέματα για το τμήμα των Ανθρωπίνων Πόρων. Αρχικά, ο πιο βασικός παράγοντας για την αντιμετώπιση των κινδύνων στο χώρο εργασίας είναι η πρόληψη. Η Χατζηπαντελή (1999) χαρακτηριστικά αναφέρει ότι μέσα στο πλαίσιο της πρόληψης, ο κίνδυνος πρέπει να αποφεύγεται όπου είναι δυνατό και αν δεν μπορεί να αποφευχθεί, τότε να γίνεται εκτίμηση του κινδύνου. Είναι επίσης σημαντικό να διαμορφώνονται οι θέσεις εργασίας, να επιλέγεται ο κατάλληλος εξοπλισμός και η σωστή μέθοδος εργασίας, έτσι ώστε να αποφεύγονται τυχόν κίνδυνοι. Επιπλέον, πρέπει να καταστρώνεται ένα πρόγραμμα πρόληψης, στο οποίο να περιλαμβάνεται η οργάνωση της εργασίας, οι συνθήκες εργασίας, οι σχέσεις εργοδοτών – εργαζομένων και η επίδραση των παραγόντων του περιβάλλοντος στην εργασία. Επιπρόσθετα, οι κίνδυνοι πρέπει να καταπολεμούνται στην πηγή τους και να γίνεται προσαρμογή στις τεχνικές εξελίξεις. Η λήψη μέτρων ομαδικής προστασίας προηγείται σε σχέση με τα μέτρα ατομικής προστασίας και είναι σημαντικό να παρέχονται στους εργαζόμενους οι κατάλληλες οδηγίες.

Πέρα από την πρόληψη, είναι απαραίτητη και η εκπαίδευση των εργαζομένων έτσι ώστε αν παραστεί ανάγκη να αντιδράσουν άμεσα και σωστά για την αντιμετώπιση του κινδύνου. Η εκπαίδευση αυτή παρέχεται στον εργαζόμενο κυρίως κατά την πρόσληψη αλλά επαναλαμβάνεται και σε τακτά χρονικά διαστήματα. Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης περιλαμβάνει την ανάλυση των πιθανών κινδύνων για την ασφάλεια και την υγεία στο χώρο εργασίας καθώς και μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης των κινδύνων. (Χατζηπαντελή 1999:204)

Η Ξυροτύρη – Κουφίδου (2001) συμπληρώνει ότι τα καθήκοντα του υπεύθυνου τμήματος για την ασφάλεια σε μία επιχείρηση είναι να διαπιστώσει και να εκτιμήσει τις συνθήκες εκείνες οι οποίες μπορούν να δημιουργήσουν ατύχημα στους εργαζόμενους, να καθορίσει προγράμματα και διαδικασίες για την πρόληψη ατυχημάτων, να ενημερώσει τους εργαζόμενους για τυχόν κινδύνους στο εργασιακό τους περιβάλλον, να εκτιμήσει την αποτελεσματικότητα του συστήματος αποφυγής ατυχημάτων, να συντονίζει εκπαιδευτικά προγράμματα υγιεινής και ασφάλειας και να είναι σε θέση να διερευνά τα αίτια πρόκλησης ατυχημάτων. Οι σωστές συνθήκες εργασίας είναι το ύψιστο δικαίωμα των εργαζομένων και όπως αναφέρουν και οι Τερζίδης & Τζωρτζάκης (2004) ο εργοδότης έχει νομική υποχρέωση να διατηρεί το περιβάλλον εργασίας υγιές και ασφαλές.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει και η Μουζά – Λαζαρίδη (2006) οι επιχειρήσεις έχουν την υποχρέωση και την ευθύνη να παρέχουν ένα αφαλές και υγιεινό περιβάλλον εργασίας και να αντιμετωπίζουν καίρια οποιουσδήποτε παράγοντες είναι επιβλαβείς για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, ώστε να μειώνουν τις πιθανότητες τραυματισμών, αναπηριών ή θανάτων.

### **2.3.8 Αξιολόγηση**

Σημαντική είναι και η αξιολόγηση του προσωπικού σε κάθε επιχείρηση. Ο Χυτήρης (2001) αναφέρει ότι η αξιολόγηση απόδοσης είναι η διαδικασία με την οποία μπορούμε να μετρήσουμε το πόσο καλά ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του σύμφωνα με τα κριτήρια που έθεσε η επιχείρηση. Επίσης, η αξιολόγηση απόδοσης περιλαμβάνει την καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων του κάθε εργαζόμενου. Επιπλέον, η αξιολόγηση αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό για να μπορέσει η επιχείρηση να εφαρμόσει τα συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών καθώς και τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. (Ξυροτύρη – Κουφίδου 2001:173)

Σύμφωνα με τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004) η αξιολόγηση επιβάλλεται για να εξακριβωθεί εάν ο εργαζόμενος είναι κατάλληλος για μία θέση εργασίας, για να ανακαλυφθούν άτομα που βρίσκονταν στην αφάνεια, για να προσδιοριστεί εάν ένα άτομο θα παραμείνει στην θέση εργασίας του ή αν θα προαχθεί ή αν θα μετακινηθεί σε άλλη θέση, για να εντοπιστούν οι ατομικές εκπαιδευτικές ανάγκες, για να εντοπιστεί οποιαδήποτε ειδική δυσκολία που ίσως να μην έχει καταγραφεί ακόμα αλλά και για να δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Μέσα από την αξιολόγηση της απόδοσης διαπιστώνεται ο βαθμός ανταπόκρισης στα καθήκοντα κάθε

εργαζόμενου. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για την απόδοση τους καθώς και για τις προοπτικές εξέλιξης τους με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η απόδοση τους τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Ακόμη, βελτιώνεται το σύστημα ανταμοιβών, αφού μέσα από την αξιολόγηση κρίνεται και καθορίζεται μια δίκαιη αμοιβή για τον κάθε εργαζόμενο, ανάλογα με την απόδοση και την αποτελεσματικότητά του. Επιπλέον, αναγνωρίζονται οι ικανότητες του κάθε εργαζόμενου και έτσι η εταιρεία μπορεί να τους τοποθετήσει στην κατάλληλη θέση για να είναι πιο αποτελεσματικοί και χρήσιμοι για την εταιρεία. Μέσα από την αξιολόγηση του υφιστάμενου προσωπικού, μία εταιρεία είναι σε θέση να διεκδικήσει ένα πιο προσοντούχο και ειδικά καταρτισμένο προσωπικό έτσι ώστε να καλύψει τις ανάγκες και τις αδυναμίες της εταιρείας που δεν μπορεί να καλύψει με το υφιστάμενο προσωπικό. Επιπρόσθετα, η αξιολόγηση βοηθά στο να διαπιστωθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού καθώς και στο να διαφανούν τα προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα. Αξιοσημείωτο είναι και το ότι οι οργανωτικές και διοικητικές αδυναμίες της εταιρείας μπορούν να φανούν μέσα από την αξιολόγηση του προσωπικού. Τελειώνοντας, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού χρησιμοποιείται ως απόδειξη για τη νομιμότητα, την ορθότητα και αντικειμενικότητα των αποφάσεων που λαμβάνει η εταιρεία.

# Κεφάλαιο 3

## Οι Εργασιακές Ομάδες

### 3.1 Ορισμός της Ομάδας

Σύμφωνα με τον Γεώργα (1990), η ομάδα είναι ένα δυναμικό σύνολο ατόμων με κάποιο σκοπό, που κάτω από συνθήκες που ευνοούν την ενότητα, εξελίσσεται σε ένα οργανωμένο σύστημα με αλληλεξαρτώμενους ρόλους, θεσμούς, κοινούς στόχους, αξίες, στάσεις και ομοιογενή συμπεριφορά, που ικανοποιεί τις ανάγκες των μελών.

Ο Χυτήρης (1996) εξηγεί ότι η ομάδα είναι δύο ή περισσότερα άτομα, που έχουν κοινά χαρακτηριστικά ή και ενδιαφέροντα και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.

Η ομάδα μπορεί να ορισθεί ως ένα σύνολο ατόμων που αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους, επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως μέλη μίας ομάδας. (Μπουραντάς, 2002:391)

Οι Βακόλα & Νικολάου αναφέρουν στο βιβλίο τους *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά* (2012), τον ορισμό των Katzenbach & Smith (1993) για τις εργασιακές ομάδες, στον οποίο διαφαίνεται ότι οι εργασιακές ομάδες είναι ένας μικρός αριθμός ατόμων με συμπληρωματικές ικανότητες, που δεσμεύονται σε ένα κοινό σκοπό καθώς και στο σύνολο των στόχων που σχετίζονται με την απόδοση για την οποία θεωρούν τους εαυτούς τους υπεύθυνους.

### 3.2 Δημιουργία Ομάδων

Ο Κανελλόπουλος (1990) αναφέρει ότι οι ομάδες σε έναν οργανισμό δεν δημιουργούνται κατά τύχη και ο σχηματισμός και η εξέλιξη τους μπορεί να προβλεφθεί και να ελεγχθεί. Επίσης, οι βασικοί παράγοντες για τον σχηματισμό των ομάδων είναι ο τόπος εργασίας, οι

αξίες και τα ενδιαφέροντα των ατόμων. Όπως εξηγεί ο Κανελλόπουλος, η ομάδα είναι κάτι περισσότερο από ένα απλό άθροισμα ανθρώπων, είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων που αντιλαμβάνονται τους εαυτούς σαν ομάδα και προσπαθούν για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.

Ο Χολέβας (1995) αναλύει τους παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία μιας ομάδας. Όπως αναφέρει, η τάση για κοινωνικότητα, η σύναψη δηλαδή σχέσεων με άλλους ανθρώπους είναι κάτι που βρίσκεται στην φύση του ανθρώπου. Επιπλέον, εξηγεί πως όταν οι άνθρωποι πιστεύουν σε κοινές ιδέες και αρχές είναι φυσικό να ωθούνται σε συνένωση. Τα κοινά συμφέροντα είναι ακόμα ένας παράγοντας που φέρνει τους ανθρώπους κοντά έτσι ώστε να παλέψουν για την εκπλήρωση των οικονομικών τους στόχων. Επίσης, ο παράγοντας ανασφάλεια οδηγεί τους εργαζομένους στην δημιουργία ομάδων, αφού ο άνθρωπος αισθάνεται μεγαλύτερη ασφάλεια και σιγουριά όταν ενώνεται με άλλους ανθρώπους.

Κάθε οργανισμός για να λειτουργήσει χρειάζεται ένα ανθρώπινο δυναμικό. Τα άτομα που επιλέγουν να εργαστούν σε έναν οργανισμό επιθυμούν να ικανοποιήσουν τις βιολογικές, κοινωνικές και ψυχολογικές τους ανάγκες. Η υποχρέωση του κάθε ατόμου να προσφέρει ένα συγκεκριμένο έργο απέναντι στην επιχείρηση, το οδηγεί στο να αναλάβει κάποιο ρόλο και να αποκτήσει ένα συγκεκριμένο τύπο συμπεριφοράς. Έτσι, οι εργαζόμενοι που έχουν όμοιο ρόλο ή σχεδόν όμοιο ρόλο για την επίτευξη ενός έργου, σχηματίζουν μία ομάδα που λέγεται ομάδα εργασίας. Επιπλέον οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες του ανθρώπου τον οδηγούν σε επαφές με τους άλλους εργαζομένους με αποτέλεσμα να δημιουργούνται κοινωνικές ομάδες μεταξύ τους. (Χυτήρης 1996:185)

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει και ο Σαρμανιώτης (2011) οι άνθρωποι συμμετέχουν σε μία ή περισσότερες ομάδες για να μειώσουν το συναίσθημα της ανασφάλειας. Με τη συμμετοχή σε μια ομάδα νιώθουν ισχυρότεροι και λιγότεροι ευάλωτοι σε εξωτερικές απειλές. Ακόμη, η απόκτηση γοήτρου, «status», οδηγεί τα άτομα να συμμετέχουν σε μία ομάδα που έχει θετική εικόνα στο περιβάλλον της. Επίσης, πολλά άτομα εντάσσονται σε ομάδες για να αναπτύξουν φιλικές σχέσεις με άλλους ανθρώπους, ικανοποιώντας με αυτό τον τρόπο την ανάγκη για φιλίες και κοινωνικές σχέσεις. Ο Σαρμανιώτης εξηγεί και ότι η συμμετοχή σε μία ομάδα προσδίδει στα άτομα δύναμη με την οποία μπορούν να διεκδικήσουν τα δικαιώματά τους. Τέλος, αναφέρει ότι πολλές εργασίες, ειδικά στο πλαίσιο της επιχείρησης, είναι δύσκολο να πραγματοποιηθούν από ένα και μόνο άτομο ενώ με την ομαδική εργασία ένα έργο πραγματοποιείται ευκολότερα.

### 3.3 Ο Ρόλος των Ομάδων στην Λειτουργία του Οργανισμού.

Ο προσανατολισμός κάθε οργανισμού ή επιχείρησης προς τις ομαδικές λειτουργίες είναι κάτι που επιβάλλεται στη σημερινή εποχή. Συγκεκριμένα, ο Κανελλόπουλος (1990) αναφέρει ότι ο σύγχρονος μάνατζερ δεν γνωρίζει τα πάντα και είναι αναγκασμένος να συνεργάζεται με άτομα που διαθέτουν τεχνική εκπαίδευση και γνώση και που εκτελούν εξειδικευμένα έργα. Επιπλέον, ο μάνατζερ οφείλει να καθοδηγεί, να συμβουλεύει τους εργαζόμενους και να λαμβάνει υπόψιν τη γνώμη τους και τα προβλήματα τους. Όταν οι εργαζόμενοι νιώσουν ότι εμπλέκονται άμεσα στα θέματα της επιχείρησης, τότε θα μπορέσουν να βοηθήσουν στην επισήμανση τυχόν προβλημάτων αλλά και να υποδείξουν τρόπους για την επίλυση τους. Έτσι, είναι απαραίτητο να υπάρχει μία ομάδα συνεργασίας μεταξύ του μάνατζερ και των υπόλοιπων υπαλλήλων για να προκύψει το επιθυμητό αποτέλεσμα για την επιχείρηση. Ο Χολέβας (1995) αναφέρει ότι ο ρόλος των ομάδων σε μία επιχείρηση είναι σημαντικός γιατί η ομάδα αποτελεί ένα σύνολο με δυναμισμό και δυνατότητες που ξεπερνά τον αριθμό των μελών της.

Η ύπαρξη ομάδων στις επιχειρήσεις καθίσταται όλο και πιο απαραίτητη. Οι ομάδες παρουσιάζουν πολλά πλεονεκτήματα και έχουν την δυνατότητα να επιτυγχάνουν μεγαλύτερο αποτέλεσμα από την ατομική εργασία και αυτός είναι ο λόγος που είναι τόσο δημοφιλείς στην εργασιακή ζωή.

Ο Μπουραντάς (2002) και η Ιορδάνογλου (2008) εξηγούν την σπουδαιότητα και τα χαρακτηριστικά μιας ομάδας όταν είναι ώριμη και αποτελεσματική.

Πρώτον, σε μια ώριμη ομάδα δημιουργούνται φαινόμενα συνέργειας. Δηλαδή, όταν οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι πληροφορίες, η δημιουργική σκέψη, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και οι προσπάθειες των ατόμων συνδυαστούν με επιτυχία τότε η αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ίδιων ατόμων όταν δρουν μεμονωμένα.

Δεύτερον, η ύπαρξη της ομάδας συμβάλλει στην επίτευξη του συντονισμού και της αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας. Η δημιουργία και η λειτουργία αποτελεσματικών ομάδων μπορεί να βοηθήσει στην ενοποίηση της δράσης και της ευελιξίας των επί μέρους

τιμημάτων και ατόμων μίας επιχείρησης με αποτέλεσμα να λύνονται τυχόν προβλήματα συντονισμού.

Τρίτον, ένα ακόμα πλεονέκτημα της ομάδας είναι η ικανοποίηση που νιώθουν τα άτομα ως μέλη μιας ομάδας, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η απόδοση τους. Η ομάδα δημιουργεί σημαντικές προϋποθέσεις και ευνοϊκό κλίμα έτσι ώστε τα άτομα να μπορούν να ικανοποιήσουν κοινωνικές και άλλες ανώτερες ανάγκες.

Τέταρτον, μέσω της αλληλεπίδρασης των μελών μιας ομάδας αυξάνεται το ηθικό, η ενθάρρυνση, η εμπύχωση, η άμιλλα και έτσι δημιουργείται ένα περιβάλλον που βοηθά στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Επιπλέον, η λειτουργία της ομάδας βοηθά τα μέλη της στο να αναπτύξουν τις γνώσεις τους, τις ικανότητες τους καθώς και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους μέσα από την συνεργασία με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Συμπερασματικά, προκύπτει ότι η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα των επιχειρήσεων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ύπαρξη και την καλή λειτουργία των ομάδων.

### **3.4 Αναγκαίες Συνθήκες για Αποτελεσματική Ομάδα.**

Η δημιουργία μιας αποτελεσματικής και επιτυχημένης ομάδας δεν είναι απλή διαδικασία και χρειάζεται χρόνος, σκληρή δουλειά και δέσμευση από μέρους των μελών αλλά και από τον ηγέτη της ομάδας.

Η Ιορδάνογλου στο βιβλίο της *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις: Νέες Τάσεις και Πρακτικές* (2008) αναφέρει ότι, μία έρευνα από την εταιρεία συμβούλων HayGroup (2001) σε συνεργασία με τους Hackman & Wageman έφτασε στο συμπέρασμα πως η συμπεριφορά του ηγέτη μπορούσε να καθορίσει την επιτυχία και την αποτυχία μιας ομάδας και συγκεκριμένα στις επιτυχημένες ομάδες οι ηγέτες δημιούργησαν πέντε καθοριστικές συνθήκες: Κατεύθυνση, Δομή, Άνθρωποι, Υποστήριξη και Ανάπτυξη.

Η σαφής κατεύθυνση έγκειται στον ηγέτη ο οποίος οφείλει να μεταφέρει την κατεύθυνση και τον στόχο της ομάδας με σαφήνεια, ώστε το κάθε μέλος της ομάδας να γνωρίζει πού πηγαίνει. Όπως έδειξε η έρευνα, οι ηγέτες συχνά θεωρούν δεδομένο ότι η ομάδα τους γνωρίζει την κατεύθυνση που θα ακολουθήσουν και έτσι αποφεύγουν να την δηλώσουν με

σαφήνεια. Οπότε, τα μέλη της ομάδας δεν μπορούν να ενστερνιστούν το όραμα του ηγέτη τους και η ομάδα παύει να είναι αποτελεσματική. Μέσα από την έρευνα φάνηκε ότι οι χαμηλού επιπέδου ομάδες σε σύγκριση με τις υψηλού επιπέδου ομάδες υστερούν στον παράγοντα σαφήνεια. Επομένως, η σαφήνεια της κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει μια ομάδα είναι πολύ σημαντική, γιατί όταν απουσιάζει, αφήνει χώρο στα μέλη της ομάδας να θέσουν προσωπικές προτεραιότητες και στόχους με αποτέλεσμα να προκύπτουν προβλήματα και προστριβές στην ομάδα.

Η δημιουργία κατάλληλης δομής είναι ακόμα μία συνθήκη για την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Ο ηγέτης πρέπει να ορίσει τον αριθμό των μελών, τους κανόνες λειτουργίας της ομάδας καθώς και τις διαδικασίες που θα εφαρμόσουν. Ο ιδανικός ο αριθμός σχετικά με το μέγεθος της ομάδας θεωρείται έξι με οκτώ μέλη. Όπως έχει διαφανεί μέσα από την έρευνα, οι μικρές ομάδες διακατέχονται από πάθος και ειλικρίνεια και μειώνεται ο ανταγωνισμός. Επιπλέον, ο αριθμός των μελών μιας ομάδας καθορίζεται από το πόσα άτομα είναι αναγκαία ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες της ομάδας σε γνώση και εμπειρία για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Οι διαδικασίες που εφαρμόζουν τα μέλη της ομάδας πρέπει να ελέγχονται από τον ηγέτη και να αναθεωρούνται αυτές που δεν εξυπηρετούν την επίτευξη του στόχου. Επιπρόσθετα, η θέσπιση κανόνων λειτουργίας ανάμεσα στα μέλη της ομάδας είναι απαραίτητη καθώς πρέπει να γνωρίζουν ποιες συμπεριφορές είναι αποδεκτές και ποιες όχι. Οι κανόνες λειτουργίας συμπληρώνονται ή αναπροσαρμόζονται από τον ηγέτη όταν κριθεί αναγκαίο.

Η επιλογή των σωστών ανθρώπων που θα αποτελούν μία ομάδα είναι το απαραίτητο συστατικό για να εξασφαλιστεί η επιτυχημένη πορεία της ομάδας. Όπως φάνηκε μέσα από την έρευνα της HayGroup, τα μέλη των επιτυχημένων ομάδων δεν ήταν ούτε πιο έξυπνα ούτε και πιο αφοσιωμένα από τα μέλη των όχι και τόσο αποτελεσματικών ομάδων. Η ικανότητα τους όμως να δουλεύουν με άλλους ανθρώπους ήταν αυτό που τους έκανε να ξεχωρίσουν. Τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται από αυτοέλεγχο, προσαρμόζονται εύκολα και αποπνέουν εμπιστοσύνη. Η ενσυναίσθηση και η ικανότητα τους να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα της υπόλοιπης ομάδας είναι ακόμα ένα χαρακτηριστικό που εξασφαλίζει την ενότητα και την αρμονία στην ομάδα. Ακόμη, η ακεραιότητα του χαρακτήρα τους, καθώς και η εντιμότητα τους είναι τα στοιχεία που θα καθορίσουν το κατά πόσον θα υπερασπιστούν τις αξίες και τις αρχές της επιχείρησης.

Η υποστήριξη της ομάδας είναι ένα σημαντικό κομμάτι για την ικανοποιητική απόδοση και πορεία της. Είναι αναγκαία η παροχή δεδομένων και στοιχείων που είναι χρήσιμα για την



επίτευξη των στόχων της ομάδας. Επιπλέον, είναι απαραίτητη η εκπαίδευση των μελών καθώς και η παροχή της ανάλογης ανταμοιβής για τον στόχο που επιτυγχάνουν κάθε φορά. Τα μέλη πρέπει να νιώθουν ικανοποιημένα από τον ρόλο τους μέσα στην ομάδα και να ταυτίζονται με τους στόχους της.

Η βελτίωση της απόδοσης και της λειτουργίας της ομάδας εξαρτάται άμεσα από την ανατροφοδότηση των μελών της ομάδας, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Ο ηγέτης πρέπει να ορίζει συναντήσεις μεταξύ των μελών της ομάδας για να συζητούν την εξέλιξη και την πορεία της ομάδας. Είναι σημαντικό να συζητούν τακτικά για το τι κάνει σωστά η ομάδα, τι κάνει λάθος και τι έχουν μάθει μέχρι στιγμής από τις διάφορες εμπειρίες της ομάδας.

Οι Williams & Johnson (2005) κάνουν σαφές ότι τα μέλη μίας ομάδας εργασίας πρέπει να έχουν ένα κοινό στόχο και να εργάζονται με απώτερο σκοπό να επιτύχουν κοινούς αντικειμενικούς σκοπούς. Το κάθε άτομο να διαθέτει εξειδικευμένα προσόντα, ανάλογα με τη θέση του. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να αλληλοεξαρτώνται και για να λειτουργήσει ικανοποιητικά η ομάδα πρέπει ο κάθε ένας να καταθέτει την δική του άποψη. Ο σεβασμός είναι ένα απαραίτητο στοιχείο ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας και οφείλουν να νοιάζονται και να υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον. Επίσης, τα μέλη μιας ομάδας να είναι μαζί γιατί τα ίδια το θέλησαν. Η επιλογή των μελών της ομάδας πρέπει να γίνεται από τον υπεύθυνο της κάθε ομάδας, με βάση τα προσόντα και τις γνώσεις που διαθέτουν.

Συμπερασματικά, καταλήγουμε στο ότι οι αποτελεσματικές ομάδες για να δημιουργηθούν, απαιτείται σκληρή δουλειά από τον ηγέτη αλλά και από τα ίδια τα μέλη της ομάδας. Επιπλέον, μία ομάδα που λειτουργεί με βάση τις πιο πάνω συνθήκες μπορεί να δώσει μεγάλα οφέλη στον ηγέτη αλλά και στην ίδια την επιχείρηση, αφού αναπτύσσεται μια τέτοια δυναμική μέσα στην ομάδα που βοηθά στην πραγματοποίηση των καθορισμένων στόχων.

### **3.5 Στάδια Ανάπτυξης των Ομάδων.**

Αναμφίβολα, μία ώριμη και αποτελεσματική ομάδα δεν δημιουργείται από την μια στιγμή στην άλλη. Η ομάδα για να φτάσει από την δημιουργία στην ωριμότητα περνά από διάφορα στάδια ανάπτυξης. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, συχνά αναφέρονται τέσσερα

απλουστευμένα στάδια ανάπτυξης της ομάδας, όμως το μοντέλο που έχει καθιερωθεί είναι το μοντέλο των πέντε σταδίων του Tuckman (Tuckman & Jensen, 1977).

Το μοντέλο αυτό αν και δεν ακολουθείται από όλες τις ομάδες, εντούτοις έχει καθιερωθεί γιατί προσφέρει μια ρεαλιστική περιγραφή του κάθε σταδίου. (Robbins & Judge, 2007) Η βάση του μοντέλου των πέντε σταδίων στηρίζεται στο ότι όλες οι ομάδες περνούν από διαδοχικές φάσεις, οι οποίες είναι: της διαμόρφωσης, της έντασης, της σταθεροποίησης, της απόδοσης και της διακοπής.

Το στάδιο της διαμόρφωσης (forming). Στο στάδιο αυτό υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα, άγχος και ανησυχία σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας και την έκβαση της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Τα μέλη προσπαθούν να κατανοήσουν τον ρόλο τους μέσα στην ομάδα, καθώς και τους στόχους και τους κανόνες. Σε αυτό το στάδιο, τα μέλη προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις στο γιατί δημιουργήθηκε η ομάδα, ποιοι είναι οι πραγματικοί της στόχοι και γενικότερα υπάρχει επιφυλακτικότητα και έλλειψη εμπιστοσύνης. Το στάδιο ολοκληρώνεται όταν τα μέλη αρχίζουν να νιώθουν ως μέλη της ομάδας.

Το στάδιο της έντασης (storming). Σε αυτό το στάδιο τα μέλη αρχίζουν να δείχνουν τις πρώτες τους συναισθηματικές αντιδράσεις και έτσι δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ των μελών για θέματα λειτουργίας της ομάδας, προτεραιοτήτων, εξουσίας κ.α. Είναι το στάδιο όπου τα μέλη αρχίζουν να κάνουν κρίσεις το ένα για το άλλο. Σε αυτό το σημείο, καθοριστική είναι η θέση του ηγέτη, ο οποίος πρέπει να ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να εκφράσουν τις ανησυχίες τους έτσι ώστε να γίνει μια εποικοδομητική συζήτηση και να εξομαλυνθεί η κατάσταση. Ακόμη, υπάρχει ο κίνδυνος να δημιουργηθούν υποομάδες με άτυπους ηγέτες και γι' αυτό ο επίσημος ηγέτης πρέπει να υποστηρίξει δυναμικά την θέση του και να δημιουργήσει δομή στην ομάδα, να διανέμει ρόλους και να θέσει ξεκάθαρες διαδικασίες. Εάν η ομάδα περάσει με επιτυχία αυτό το στάδιο τότε έχει πολλές πιθανότητες να πετύχει τους στόχους της.

Το στάδιο της σταθεροποίησης (norming). Η ύπαρξη διαφορών στην συμπεριφορά των μελών πλέον γίνεται αποδεκτή και αρχίζει ένας διάλογος ανταλλαγής απόψεων και πληροφοριών. Στο στάδιο αυτό, παρόλο που θα υπάρχουν διαφωνίες και αντιπαραθέσεις τα μέλη θα προσπαθήσουν να συμπεριφερθούν ως μία συνεκτική ομάδα που ψάχνει λύσεις για την επίτευξη του έργου. Δημιουργούνται δηλαδή, διαδικασίες και κανόνες λειτουργίας της ομάδας για να μπορέσουν να πραγματοποιήσουν τους στόχους που έθεσαν ως ομάδα.

Αυτό το στάδιο δεν μπορούν να το περάσουν όλες οι ομάδες με επιτυχία γιατί δεν μπορούν να λύσουν τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών τους.

Το στάδιο της απόδοσης (performing). Σε αυτήν τη φάση η ομάδα έχει ξεκάθαρη αίσθηση του στόχου, των καθηκόντων, των διαδικασιών και των ρόλων του κάθε μέλους και έτσι είναι ώριμη και ικανή να αποδώσει τα μέγιστα. Οι σχέσεις μεταξύ των μελών έχουν αναπτυχθεί και το μεγαλύτερο μέρος της προσπάθειας τους εστιάζεται στην επίτευξη του έργου.

Το στάδιο της αναστολής ή διακοπής (adjourning). Στο στάδιο αυτό αφού ολοκληρώθηκε το έργο και εκπληρώθηκαν οι στόχοι, αναστέλλεται η συνεργασία της ομάδας. Τα μέλη αποδεσμεύονται και υπάρχει μία περίοδος όπου μελετάται η πορεία της ομάδας. Δεν είναι όμως απίθανο, η ομάδα να συνεχίσει την λειτουργία της με διάφορες ανακατατάξεις για την εκπλήρωση ενός άλλου έργου.

## **3.6 Είδη Ομάδων.**

### **3.6.1 Τυπικές Ομάδες**

Οι τυπικές ή επίσημες ομάδες καθιερώνονται επίσημα από την επιχείρηση και δημιουργούνται για να συνεργαστούν και να πετύχουν τους προκαθορισμένους στόχους της επιχείρησης. Όπως εξηγεί ο Χυτήρης (1996) μία επιχείρηση ομαδοποιεί τα μέλη της, τους επιβάλλει ένα συγκεκριμένο τρόπο δράσης και συμπεριφοράς και τους υποχρεώνει να αναλάβουν συγκεκριμένες ευθύνες για να πετύχουν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Η ύπαρξη τυπικών ομάδων φαίνεται συνήθως στο οργανόγραμμα της επιχείρησης.

Ο Μπουραντάς (2002) αναφέρει ότι οι τυπικές ομάδες δημιουργούνται συνειδητά από τη διοίκηση της επιχείρησης. Η σύνθεση τους καθορίζεται από την οργανωτική δομή και οι ρόλοι τους καθορίζονται με βάση την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης.

Οι τυπικές ομάδες μπορούν να χωριστούν σε δύο κύρια είδη, τις λειτουργικές και τις ομάδες έργου.

Η πρώτη κατηγορία είναι οι λειτουργικές (ή ιεραρχικές) ομάδες. Οι ομάδες αυτές είναι η πιο συνηθισμένη μορφή ομάδας και είναι σχετικά μόνιμες ομάδες. Αποτελούν μέρη της οργανωτικής δομής της επιχείρησης και έχουν συγκεκριμένο ρόλο ως προς την πραγματοποίηση μιας συγκεκριμένης λειτουργίας. Τέτοιες ομάδες είναι τα τμήματα, τα υπο-τμήματα και οι μόνιμες επιτροπές συντονισμού. (Μπουραντάς, 2002:392)

Η δεύτερη κατηγορία των τυπικών ομάδων είναι οι ομάδες έργου. Τα μέλη που εργάζονται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου, σε καθορισμένο χρονικό πλαίσιο, ονομάζονται ομάδες έργου. Η διάρκεια ζωής αυτών των ομάδων συνήθως λήγει με την ολοκλήρωση του έργου τους. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007:265)

### 3.6.2 Άτυπες Ομάδες

Καταρχήν, ο Χολέβας (1995) επισημαίνει ότι οι άτυπες ομάδες διακρίνονται για την ισχυρή συνεκτικότητα τους, αφού η σύστασή τους οφείλεται μόνο στην οικειοθελή συμμετοχή των μελών τους.

Οι άτυπες ή ανεπίσημες ομάδες σχηματίζονται λόγω της ανθρώπινης φύσης που προσπαθεί να ικανοποιήσει ορισμένες ανάγκες. Συνήθως, προκύπτουν από την στενή συνεργασία, την γειτνίαση και την ανάγκη για κοινωνική επαφή. Η άτυπη ομάδα είναι προσανατολισμένη προς τον άνθρωπο και αποτελεί μία «κοινωνική» ομάδα. (Χυτήρης, 1996:189)

Τα δύο κύρια είδη των άτυπων ομάδων είναι οι ομάδες κοινών συμφερόντων και οι φιλικές ομάδες. Αξίζει να αναφερθεί ότι αποτελούνται από άτομα διαφορετικού ιεραρχικού επιπέδου και διαφορετικών τμημάτων που δημιουργούν μία ένωση για να διατηρήσουν τα «κεκτημένα» τους. (Χυτήρης, 1996:192) Εν συνεχεία, στις ομάδες κοινών ενδιαφερόντων (συμφερόντων) συμμετέχουν άτομα που έχουν ένα κοινό σκοπό και επιδιώκουν την ικανοποίηση των δικών τους συμφερόντων, όπως για παράδειγμα την δημιουργία ενός συμπληρωματικού συνταξιοδοτικού προγράμματος. Οι ομάδες αυτές είναι οι γνωστές κλίκες που δημιουργούνται σε μια επιχείρηση και έχουν, συνήθως, μικρή διάρκεια ζωής. (Μπουραντάς, 2002:392)

Το δεύτερο είδος των άτυπων ομάδων είναι οι φιλικές ομάδες, οι οποίες διαρκούν περισσότερο από όλες τις προηγούμενες αφού δημιουργούνται σχέσεις φιλίας που έχουν ως απώτερο σκοπό την ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών. (Μπουραντάς, 2002:393) Οι

ομάδες αυτές δημιουργούνται όταν τα άτομα έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, πολιτική τοποθέτηση, αθλητικά ενδιαφέροντα κ.α. Στις φιλικές ομάδες, όπως και στις ομάδες κοινών συμφερόντων, συμμετέχουν άτομα από όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας της επιχείρησης. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007:265)

# Κεφάλαιο 4

## Οι Δυναμικές των Ομάδων

### 4.1 Το Φαινόμενο της Ομαδικής Σκέψης

Η ομαδική σκέψη είναι η σκέψη που επικρατεί ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας, η οποία καθορίζει τις συμπεριφορές τους απέναντι σε πρόσωπα, καταστάσεις και γεγονότα. (Χολέβας, 1995) Η ομαδική σκέψη μπορεί να είναι θετική για μία ομάδα και κατ' επέκταση για την επιχείρηση, αλλά συνήθως είναι αρνητική. Όπως αναφέρει και ο Μπουραντάς (2002), ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ομάδες είναι η ομαδική σκέψη.

Ο Χολέβας (1995) περιγράφει τα αίτια του φαινομένου αυτού. Ειδικότερα, εξηγεί ότι η δημιουργία της ομαδικής σκέψης οφείλεται στο κοινό συναίσθημα των μελών της ομάδας, στο κοινό συμφέρον, είτε υλικό είτε ηθικό, στην άμυνα απέναντι σε μία απειλή ή ένα κίνδυνο, στην δύναμη της πειθούς, από άτομο κύρους του εσωτερικού αλλά και εξωτερικού περιβάλλοντος της ομάδας, και τέλος, στην πλάνη που δημιουργούν συγκεκριμένα πρόσωπα, πράγματα ή καταστάσεις που παρασύρει τα μέλη της ομάδας.

Ο Χολέβας (1995) αλλά και η Κοκκινάκη (2006) συμφωνούν στο ότι το βασικότερο αίτιο της ομαδικής σκέψης είναι η υπερβολική συνοχή της ομάδας. Επιπλέον, αναφέρουν ότι η έντονη ιδεολογική ομοιογένεια των μελών μιας ομάδας ευνοεί την ομαδική σκέψη και επιπλέον, η Κοκκινάκη (2006) προσθέτει ότι και η έλλειψη ενός αμερόληπτου ηγέτη έχει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του φαινομένου αυτού.

Η ομαδική σκέψη θεωρείται μεγάλο πρόβλημα στην ομαδική εργασία αφού μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση μίας ομάδας. Η Κοκκινάκη (2006) επισημαίνει ότι τα μέλη μιας τέτοιας ομάδας θεωρούν την ομάδα τους άτρωτη, αποκλείουν το ενδεχόμενο αποτυχίας και θεωρούν τις αποφάσεις της ομάδας τους σωστές. Πράγματι, όπως αναφέρουν και οι Βακόλα & Νικολάου (2012) τέτοιες ομάδες πιέζουν όσα μέλη έχουν κάποιες ανησυχίες ή αμφιβολίες ώστε να τις αποβάλουν και να συμβαδίσουν με την ομάδα.

Επιπρόσθετα, τα μέλη που διαφωνούν, συνηθίζουν να σιωπούν και αυτόματα θεωρείται ότι υποστηρίζουν την άποψη της ομάδας. Ακόμη, τα άτομα που διαφωνούν κατηγορούνται για το ότι δεν δείχνουν αφοσίωση στην ομάδα. Γενικότερα, στις ομάδες αυτές υπάρχει υπερβολική αισιοδοξία και υποτιμάται η ύπαρξη πιθανών κινδύνων.

Η ομαδική σκέψη είναι αρκετά εύκολο να αναπτυχθεί και για να μπορέσει να λειτουργήσει θετικά μέσα σε μία ομάδα χρειάζεται να γίνουν κάποιες ενέργειες. Η Ιορδάνογλου (2008) προτείνει κάθε μέλος της ομάδας να αξιολογεί ανοιχτά και κριτικά την κάθε ιδέα ή πρόταση. Αναφέρει ότι είναι σημαντικό ο ηγέτης της ομάδας αλλά και τα μέλη που ασκούν μεγάλη επιρροή να διατηρούν αρχικά ουδέτερη στάση ως προς τις διάφορες προτάσεις μέχρι να ακουστούν όλες οι γνώμες. Ακόμη, η συζήτηση και η ανταλλαγή απόψεων με άτομα εκτός ομάδας πρέπει να ενθαρρύνεται. Η χρήση υποομάδων για την ανάπτυξη και αξιολόγηση των προτάσεων, όπως και η χρήση εξωτερικών συμβούλων για την αξιολόγηση των απόψεων της ομάδας είναι καλές στρατηγικές. Επιπλέον, καλό είναι η ομάδα να εντοπίζει και να εξετάζει εναλλακτικές λύσεις και να επανεξετάζει την τελική της απόφαση πριν την υλοποιήσει.

## **4.2 Η Συνοχή στην Ομάδα**

Η συνοχή μιας ομάδας είναι ένα χαρακτηριστικό που δηλώνει την αποτελεσματικότητα της. Εκφράζει την διάθεση που έχουν τα μέλη της ομάδας να παραμείνουν σε αυτή και να καταβάλουν προσπάθειες για την εκπλήρωση ενός στόχου. (Μπουραντάς, 2002:399) Τόσο ο Μπουραντάς (2002) όσο και οι Βακόλα & Νικολάου (2012) υποστηρίζουν ότι η συνοχή συμβάλλει στη μείωση των συγκρούσεων, των αποχωρήσεων και των δυσανεσκειών ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Επιπλέον, συμφωνούν στο ότι υπάρχει μεγαλύτερη συναίνεση, αφοσίωση και αποτελεσματικότερη επικοινωνία.

Ωστόσο, η συνοχή σε μια ομάδα όταν δεν είναι μεγάλη μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας. Η έλλειψη συνοχής μπορεί να προκύψει από τον μεγάλο αριθμό των μελών της ομάδας. Παράλληλα, όταν δεν υπάρχει συμφωνία ως προς τους στόχους της ομάδας και κάποια μέλη επιβάλλουν αυταρχικά την γνώμη τους τότε καταστρέφεται η συνοχή της ομάδας. Επίσης, ο ανταγωνισμός μεταξύ των μελών της ομάδας αλλά και η καταπίεση που πιθανόν να νιώθουν, δυσχεραίνει την ύπαρξη της συνεκτικότητας. (Μπουραντάς, 2002)

Οι Bateman και Snell (2011) εξηγούν ότι η υπερβολική συνοχή σε μία ομάδα μπορεί να αποβεί ενοχλητική για την επιχείρηση, όπως όταν τα μέλη της κάνουν σαμποτάζ στη γραμμή συναρμολόγησης, καταφέρνουν να απολυθεί το αφεντικό ή εφαρμόζουν κανόνες χαμηλής απόδοσης.

### **4.3 Το Φαινόμενο της Κοινωνικής Οκνηρίας (Λούφας)**

Πολύ συχνά, σε ομαδικά έργα, παρατηρείται ότι κάποια μέλη της ομάδας δεν καταβάλλουν την ίδια προσπάθεια με τα υπόλοιπα μέλη. Με άλλα λόγια κάποιοι δουλεύουν και κάποιοι «λουφάρουν». Σύμφωνα με την Κοκκινάκη (2006) το φαινόμενο της κοινωνικής οκνηρίας αναφέρεται στην μείωση της ατομικής προσπάθειας κατά την εκτέλεση ενός συλλογικού έργου, σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλει το ίδιο άτομο όταν εκτελεί το ίδιο έργο μόνο του.

Οι Βακόλα και Νικολάου (2012) εξηγούν ότι τα μέλη μιας ομάδας είναι δυνατόν να εμφανίσουν αυτό το φαινόμενο γιατί νιώθουν πως δεν καταβάλλουν όλοι την ίδια προσπάθεια και ενώ κάποιοι δουλεύουν, κάποιοι άλλοι κάθονται και δεν δουλεύουν. Επιπλέον, τα άτομα πιθανόν να χάσουν την προσωπική ευθύνη που νιώθουν απέναντι στην εργασία της ομάδας αφού κανένας δεν νοιάζεται για την προσπάθεια που καταβάλλουν. Ακόμη, τα άτομα τείνουν να «λουφάρουν» αφού όλοι παίρνουν την ίδια αμοιβή και έτσι δεν υπάρχει λόγος να εργαστούν περισσότερο. Επιπρόσθετα, η προσπάθεια των μελών της ομάδας μειώνεται όταν πολλοί κάνουν το ίδιο έργο μέσα στην ομάδα.

Η κοινωνική οκνηρία μπορεί να αντιμετωπιστεί με την ανάπτυξη συγκεκριμένων στρατηγικών. Αρχικά, το έργο που ανατείνεται σε μία ομάδα πρέπει να εκλαμβάνεται από τα μέλη της ομάδας ως ενδιαφέρον και προκλητικό. Το κάθε μέλος της ομάδας πρέπει να γνωρίζει ακριβώς για ποιο κομμάτι του έργου είναι υπεύθυνο, ως επίσης και για ποιο κομμάτι του έργου μοιράζεται την ευθύνη με άλλους. Ακόμη, πέρα από την συλλογική ευθύνη και ανταμοιβή πρέπει να υπάρχει και ατομική ανταμοιβή ανάλογα με την ατομική προσπάθεια και συνεισφορά. Ας σημειωθεί ότι υπάρχει και μία τεχνική που βοηθά στην μείωση του φαινομένου της κοινωνικής οκνηρίας η οποία ονομάζεται «πτυσσόμενη σκάλα». Με την τεχνική αυτή, όλα τα μέλη της ομάδας παρουσιάζουν τις προτάσεις τους με την σειρά και μετά λαμβάνεται η τελική απόφαση. (Βακόλα & Νικολάου, 2012:277)



## 4.4 Ενδο-ομαδικός Ανταγωνισμός και Συγκρούσεις

Η τάση για δύναμη και για επιτυχία είναι έμφυτη σε πολλούς ανθρώπους αλλά ταυτόχρονα καλλιεργείται και από το περιβάλλον. Μέσα από αυτήν την τάση των ανθρώπων για απόκτηση δύναμης, πυροδοτούνται διάφορες συγκρούσεις μέσα σε μια επιχείρηση και κατ' επέκταση μέσα σε μια ομάδα. Οι συγκρούσεις συνήθως θεωρούνται δυσλειτουργικές όμως αυτό δεν ισχύει πάντοτε.

Οι Στειακάκης και Κατζός (2002) αναφέρουν ότι η ελεγχόμενη σύγκρουση βοηθάει την ομάδα να αποφύγει την στασιμότητα και την μη διορατική θεώρηση των καταστάσεων.

Παρόμοια, ο Θεοδωράτος (2004) εξηγεί ότι η σύγκρουση μέχρι ενός ελεγχόμενου ορίου μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα, όπως φαίνεται παρακάτω:

1. Εξασφαλίζει την σωστή λειτουργία της επιχείρησης.
2. Αποφεύγεται η ρουτίνα στην επιχείρηση και το προσωπικό αποδέχεται πιο εύκολα τις αλλαγές.
3. Λαμβάνονται καλύτερες αποφάσεις αφού εξετάζονται πολλές εναλλακτικές λύσεις.
4. Παρέχεται η δυνατότητα συζήτησης και αυτοκριτικής σε όλα τα μέλη του προσωπικού καθώς επίσης και η δυνατότητα κριτικής του συνόλου της επιχείρησης.

Από την άλλη πλευρά ο Θεοδωράτος (2004) αναφέρει επίσης, ότι παλαιότερα υπήρχε η πεποίθηση οι συγκρούσεις σε μία επιχείρηση είναι ένα κακό φαινόμενο που μειώνει την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Οι Williams & Johnson (2005) αναφέρουν ότι η κάθε σύγκρουση είναι ένα φυσικό ή ακόμα και αναπόφευκτο κομμάτι στην εξέλιξη μιας ομάδας. Το γεγονός ότι στις αποτελεσματικές ομάδες τα μέλη εκφράζουν ανοιχτά τις ιδέες τους, οδηγεί συχνά σε διαφωνίες και συγκρούσεις οι οποίες όμως μπορούν να λυθούν μέσα από την συζήτηση.

Επιπλέον, οι Williams & Johnson (2005) χαρακτηριστικά αναφέρουν ότι υπάρχουν δύο είδη συγκρούσεων, οι παραγωγικές και οι καταστροφικές.

Οι παραγωγικές συγκρούσεις εστιάζουν στου τρόπους και στο έργο. Γίνεται χρήση επιχειρημάτων και συζητήσεων για την εξεύρεση λύσεων στα διάφορα προβλήματα. Συνήθως οι συγκρούσεις αφορούν διαφωνίες γύρω από τη φύση των στόχων και των

αντικειμενικών σκοπών της ομάδας. Ακόμη, όταν εκφράζονται τα αληθινά συναισθήματα των μελών της ομάδας τότε έχουμε παραγωγική σύγκρουση.

Οι καταστροφικές συγκρούσεις λαμβάνουν χώρα ανάμεσα στα άτομα. Στις καταστροφικές συγκρούσεις αναπτύσσονται προσωπικοί ανταγωνισμοί μεταξύ των μελών της ομάδας. Μπορεί να υπάρξει η άρνηση για συνεργασία μέχρι και η άσκηση φυσικής βίας. Παρουσιάζεται η έλλειψη αμοιβαίας υποστήριξης ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και είναι πιθανόν να υπάρχουν ξεσπάσματα που να εκφράζουν δυσαρέσκεια.

### **4.4.1 Κατηγορίες Συγκρούσεων**

Κατά τον Θεοδωράτου (2004) υπάρχουν οι πιο κάτω κατηγορίες συγκρούσεων:

1. Ιεραρχική σύγκρουση: Στελέχη του ανώτερου κλιμακίου συγκρούονται για παράδειγμα με στελέχη του μεσαίου επιπέδου ιεραρχίας.
2. Λειτουργική σύγκρουση: Στελέχη της λειτουργίας των πωλήσεων συγκρούονται παραδείγματος χάριν με στελέχη της παραγωγικής λειτουργίας.
3. Σύγκρουση στελεχών διαφόρων ειδικοτήτων: Στελέχη του λογιστηρίου π.χ. έχουν συγκρουσθεί με στελέχη της παραγωγικής λειτουργίας.
4. Συγκρούσεις μεταξύ εργατικών σωματείων: Σύγκρουση μεταξύ του σωματείου των Λογιστών με τα μέλη π.χ. του σωματείου των Χαρτοποιών.

### **4.4.2 Τύποι Ενδο - Ομαδικών Συγκρούσεων**

Αφού γίνει αντιληπτό σε ποια κατηγορία ανήκει η σύγκρουση ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας, τότε πρέπει να εξεταστεί και η φύση της σύγκρουσης αυτής. Υπάρχουν τρεις μεγάλοι τύποι ενδο - ομαδικών συγκρούσεων και είναι οι εξής (Θεοδωράτου 2004:123):

1. Πάλη: Με την πάλη τα μέλη μιας ομάδας προσπαθούν να μειώσουν ή να εξαλείψουν από την ομάδα αντιληπτές πηγές συγκρούσεων. Επιπρόσθετα, μία ομάδα επιθυμεί να απαλλαγεί από άλλες ομάδες σταθερά.
2. Αγώνας: Η πηγή της σύγκρουσης γίνεται δεκτή σαν να ολοκληρώνει την κατάσταση. Τα μέλη της ομάδας είναι πιθανόν να συμβιβαστούν και αυτό μπορεί να σημαίνει ότι η συγκεκριμένη ομάδα ωφελείται περισσότερο από άλλες. Μέσα από αυτή την κατάσταση, με την πάροδο του χρόνου, μπορεί να ωφεληθούν όλες οι ομάδες.

3. Συζήτηση: Σκοπός όλων των ομάδων είναι να πεισθούν οι άλλες ομάδες από τη δική τους λογική. Μέσα από την συζήτηση δεν ζημιώνει η λειτουργία της επιχείρησης, γιατί ο σκοπός δεν είναι ούτε η ζημιά άλλων ομάδων αλλά ούτε και η υποτίμηση τους.

Η φύση της σύγκρουσης μπορεί να προσδιορίσει ως ένα σημείο και τη στρατηγική για την επίλυση της. Μία συζήτηση δεν χρειάζεται επίλυση και είναι ο ιδανικότερος τύπος σύγκρουσης αφού εξασφαλίζει την καλή εκτέλεση της εργασίας από όλες τις ομάδες. Όσον αφορά τον αγώνα, είναι πιθανότερο να χρειαστεί παρέμβαση για να επιλυθεί η σύγκρουση. Ακόμη, μία πάλη χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή γιατί μπορεί να προκαλέσει ανεπανόρθωτη ζημιά στην επιχείρηση αλλά και στο ίδιο το προσωπικό.

### **4.4.3 Αιτίες Ενδο - Ομαδικών Συγκρούσεων**

Σύμφωνα με τους Στειακάκης & Κατζός (2002) οι σημαντικότερες αιτίες από τις οποίες πηγάζουν οι συγκρούσεις είναι οι εξής:

1. Η αλληλεξάρτηση των μελών και οι κοινοί πόροι. Οι πιθανότητες σύγκρουσης αυξάνονται όσο μεγαλύτερη είναι η αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών μιας ομάδας και όσο περισσότεροι είναι οι κοινοί πόροι που πρέπει να μοιραστούν μεταξύ τους.
2. Ασυμβατότητα στόχων. Το γεγονός ότι διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης μπορεί να έχουν διαφορετικούς και ίσως ασύμβατους μεταξύ τους στόχους μπορεί να οδηγήσει τα τμήματα αυτά σε συγκρούσεις.
3. Αβεβαιότητα. Όταν δεν υπάρχει σαφής καθορισμός των στόχων στα μέλη μιας ομάδας, τότε μπορεί να υπάρξει σύγχυση και αβεβαιότητα για το πώς πρέπει να ενεργήσει το κάθε μέλος.
4. Σύστημα ανταμοιβών. Το σύστημα ανταμοιβών ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας καθορίζει και τον βαθμό με τον οποίο τα μέλη θα συνεργαστούν αρμονικά και θα αποφευχθούν οι συγκρούσεις.

Οι κυριότερες αιτίες σύγκρουσης για τους Williams & Johnson (2005) είναι:

1. Η έλλειψη πληροφόρησης ή κατανόησης. Όταν δεν δίνονται οι κατάλληλες εξηγήσεις ή όταν δεν υπάρχει ο σαφής ορισμός των στόχων μίας ομάδας τότε δημιουργούνται συζητήσεις γύρω από το πρόγραμμα, τους στόχους και τις προτεραιότητες της ομάδας. Μέσα από αυτή την έλλειψη διαφάνειας προκύπτουν

προσωπικοί ανταγωνισμοί ή προσβολές γιατί κάποια μέλη της ομάδας θεωρούν ότι κάποιο άλλο μέλος έχει ευνοϊκότερη μεταχείριση.

2. Οι φαινομενικά ανέφικτοι ή ασυμβίβαστοι στόχοι. Οι ανέφικτοι προσωπικοί ή ομαδικοί στόχοι μπορούν να προκαλέσουν διαφωνίες ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Ακόμη, αν κάποια μέλη εργάζονται ενάντια στα συμφέροντα των υπολοίπων τότε είναι πιθανόν να ξεσπάσουν εχθρικές συμπεριφορές.
3. Η αποτυχία στην παρακολούθηση των προτύπων της ομάδας, των αρχών ή των διαδικασιών. Τις περισσότερες φορές η αιτία που προκαλεί καταστροφικές συγκρούσεις είναι η αποτυχία των μελών της ομάδας να κατανοήσουν τα πρότυπα που έχουν θεσπιστεί και να ακολουθήσουν συμφωνημένες πρακτικές εργασίας.
4. Η λανθάνουσα επιθετικότητα. Ένα μέλος της ομάδας μπορεί να τρέφει συναισθήματα αντιπάθειας ή ακόμη και αποστροφής για ένα άλλο μέλος. Τα συναισθήματα αυτά μπορεί να έχουν δημιουργηθεί εξαιτίας προσωπικών διαφορών εκτός εργασίας, εξαιτίας μίας παλαιότερης αποτυχημένης εργασιακής σχέσης ή εξαιτίας σημαντικών διαφορών των δύο μελών της ομάδας στην προσωπικότητα, στη συμπεριφορά ή στην εμφάνιση. Η επιθετικότητα αυτή καθώς και αυτά τα αρνητικά συναισθήματα θα παραμείνουν σε λανθάνουσα κατάσταση μέχρι ένα ασήμαντο γεγονός να τα φέρει στην επιφάνεια. Όταν έρθει η στιγμή να εκφραστούν τα συγκεκριμένα συναισθήματα τότε μπορεί να οδηγήσουν σε αψιμαχίες ή φυσική βία.

#### **4.4.4 Πρόληψη και Αντιμετώπιση Συγκρούσεων**

Όταν οι συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη μίας ομάδας είναι πλέον γεγονός, πρέπει να χρησιμοποιηθούν συγκεκριμένες τεχνικές για την αντιμετώπιση τους.

Ο Μύρων Ζαβλανός (2000) ονομάζει τις συγκρούσεις, αντιθέσεις, και εξηγεί ότι υπάρχουν τέσσερις γενικοί τρόποι διευθέτησης των αντιθέσεων:

1. Ο τρόπος της αποφυγής. Αυτή η μέθοδος περιλαμβάνει την μη απάντηση ή την υποχώρηση, την απομόνωση, την αναβολή, την εξομάλυνση και τη δημιουργία αδιεξόδου. Η τεχνική της υποχώρησης ή της μη απάντησης στο υπάρχον πρόβλημα κρύβει το πιστεύω του διευθυντή ότι η σιωπή είναι χρυσός. Με την απομόνωση ελαχιστοποιείται η επαφή ανάμεσα στα αντιτιθέμενα μέρη και έτσι αποφεύγονται οι συγκρούσεις. Η αναβολή χρησιμοποιείται για να μετατοπιστεί η λύση του ζητήματος σε μία καταλληλότερη στιγμή. Κατά την εξομάλυνση, το άτομο που

διευθύνει τις αντιθέσεις, προσπαθεί να υποβαθμίσει τις διαφορές μεταξύ των ομάδων και τονίζει τα κοινά συμφέροντα τους. Όταν το άτομο που διευθετεί τις αντιθέσεις δημιουργεί αδιέξοδο, τότε καθυστερεί την λήψη απόφασης και η κατάσταση παραμένει στάσιμη. Σε αυτή την περίπτωση κανείς δεν χάνει αλλά και κανείς δεν κερδίζει.

2. Χρήση βίας. Η διευθέτηση των αντιθέσεων με την χρήση βίας περιλαμβάνει τον εξαναγκασμό, την καταπίεση, την κυριαρχία και την επιβολή ή την κατάχρηση. Στον εξαναγκασμό, το ένα μέρος προσπαθεί να επιβάλει την άποψη του στο άλλο μέρος, με την απειλή του φόβου, της οικονομικής ή άλλης ζημιάς, ή με τη χρήση άλλων σιωπηρών ή ρητών απειλών. Με την καταπίεση επιβάλλεται ένα συνειδητός καταναγκασμός από ένα άτομο σε ένα άλλο στο να αποφευχθεί η σύγκρουση γιατί το πρώτο άτομο δεν πιστεύει ότι υπάρχει αιτία σύγκρουσης. Μέσα από την κυριαρχία ένα άτομο ενεργεί για την ρύθμιση των αντιθέσεων χωρίς προηγουμένως να έχει γίνει διάλογος με το άλλο μέρος. Ακόμη, η επιβολή είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται όταν υπάρχει μία κατάσταση κέρδους – ζημιάς, όπου οι δύο πλευρές βρίσκονται σε ανταγωνιστική θέση και η κάθε πλευρά υποστηρίζει απόλυτα τις θέσεις της, με την ισχυρότερη να επιβάλλει τελικά την δική της λύση.
3. Χρησιμοποίηση τρίτου προσώπου. Η διαιτησία και η μεσολάβηση είναι οι ενέργειες που χρησιμοποιεί το τρίτο πρόσωπο για να διευθετήσει τις συγκρούσεις. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, τα άτομα που έχουν τη διαφορά εξηγούν και υποστηρίζουν τις αξιώσεις τους σε ένα τρίτο, αμερόληπτο πρόσωπο. Ο μεσολαβητής χρησιμεύει μόνο στο να διασαφηνίζει τις θέσεις και των δύο μερών και να προτείνει συμβιβαστικές λύσεις.
4. Ορθολογιστικές προσεγγίσεις. Η πειθώ, ο συμβιβασμός ή η διαπραγμάτευση και η αντιμετώπιση ή η επίλυση του προβλήματος αποτελούν τις ορθολογιστικές προσεγγίσεις διευθέτησης των αντιθέσεων. Στην πειθώ ο ένας ή και οι δύο, προσπαθούν να πείσουν την άλλη πλευρά ότι πρέπει να προχωρήσει στην επίτευξη των σκοπών που επιθυμεί, όχι από φόβο ή ανταλλάγματα αλλά για το δικό της συμφέρον. Με την τεχνική του συμβιβασμού επιδιώκεται μία μέση λύση, δηλαδή ένας καταμερισμός των διαφορών μεταξύ των ομάδων. Σε ένα συμβιβασμό κανείς δεν χάνει αλλά και κανείς δεν κερδίζει. Στην τεχνική της αντιμετώπισης ή της επίλυσης του προβλήματος τα αντιτιθέμενα μέρη μπορούν να λύσουν τα προβλήματα τους κυρίως με την συνεργασία. Εδώ δίνεται έμφαση στην επίλυση του προβλήματος και όχι στην αποδοχή διαφορετικών απόψεων και ο στόχος είναι να υπάρξει μία λύση αμοιβαία επωφελητή και για τις δύο πλευρές.

Οι Στειακάκης & Κατζός (2002) προτείνουν τους εξής τρόπους αντιμετώπισης των συγκρούσεων:

1. Ο φυσικός διαχωρισμός των συγκρουόμενων ατόμων ή τμημάτων είναι η πιο άμεση λύση για την αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης. Η διαμάχη συνεχίζει να υφίσταται αλλά τουλάχιστον αποτρέπεται μία σφοδρότερη σύγκρουση. Αυτή η τεχνική δεν μπορεί να εφαρμοστεί όταν τα συγκρουόμενα άτομα ή τμήματα εργάζονται για τον ίδιο στόχο.
2. Η εφαρμογή αυστηρών κανονισμών ως προς την συμπεριφορά των μελών μιας ομάδας είναι μία καλή τεχνική για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων.
3. Μία άλλη τεχνική είναι η παρουσία κάποιου μεσολαβητή, ο οποίος πρέπει να είναι άτομο αποδεκτό και από τις δύο αντιμαχόμενες πλευρές.
4. Με την συνάντηση πρόσωπο με πρόσωπο των αντιμαχόμενων πλευρών και μέσα από τη συζήτηση μπορεί να εξομαλυνθεί η σύγκρουση.
5. Η προσωρινή μεταφορά ατόμων από τη μια ομάδα στην άλλη μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αντιληφθούν τα προβλήματα και τις δυσκολίες της άλλης ομάδας με αποτέλεσμα να βελτιωθούν οι διαπροσωπικές τους σχέσεις.

Από την άλλη, όταν οι συγκρούσεις δεν έχουν προλάβει να εκδηλωθούν, υπάρχουν τρόποι να αποτραπεί η εμφάνισή τους. Είναι κοινός τόπος ότι η πρόληψη είναι η καλύτερη θεραπεία. Έτσι, οι μάνατζερ μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορες τεχνικές για να προλάβουν την δημιουργία συγκρούσεων. Οι Στειακάκης & Κατζός (2002) συγκεκριμένα αναφέρουν ότι οι μάνατζερ πρέπει να δίνουν έμφαση στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και όχι των στόχων των τμημάτων. Η τεχνική αυτή απαιτεί ο μάνατζερ να έχει συχνή επικοινωνία με τα διάφορα τμήματα έτσι ώστε να επιβεβαιώσει ότι τα τμήματα είναι σταθερά προσανατολισμένα στο βασικό στόχο και όχι στους επιμέρους στόχους. Επιπλέον, είναι σημαντικό οι μάνατζερ να προωθούν την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Μέσα από την επικοινωνία θα δημιουργηθεί η αλληλοκατανόηση και η υποστήριξη ανάμεσα σε όλους τους εργαζομένους ανεξάρτητα από το τμήμα στο οποίο εργάζονται. Επίσης, οι μάνατζερ είναι απαραίτητο να αποφεύγουν καταστάσεις στις οποίες κάποιο τμήμα επωφελείται σε βάρος κάποιου άλλου. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφέρουμε ότι οι διαθέσιμοι πόροι πρέπει να μοιράζονται σε όλα τα τμήματα και σε περίπτωση που χρειάζονται περικοπές, τότε αυτές να γίνονται ομοιόμορφα από όλα τα τμήματα.

# Κεφάλαιο 5

## Μεθοδολογία

### 5.1 Εισαγωγή

Από την ανασκόπηση της ελληνόγλωσσης και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε ότι οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και αναφέρονται στον ρόλο της ομάδας σε κάθε επιχείρηση, εταιρεία ή οργανισμό παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και στον κυπριακό χώρο είναι σχετικά περιορισμένες. Γι' αυτό το λόγο επέλεξα να ασχοληθώ με τη διεξαγωγή μίας μελέτης που αποσκοπεί στο να αναδείξει την σημαντικότητα και την σπουδαιότητα τόσο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων όσο και της Ομάδας μέσα από την Πυροσβεστική Υπηρεσία Κύπρου. Παρόλο που η Πυροσβεστική Υπηρεσία είναι ένας κυβερνητικός οργανισμός, εντούτοις αποτελεί μία καλή επιλογή για την μελέτη και έρευνα του συγκεκριμένου θέματος αφού παρουσιάζει έντονα το στοιχείο της ομαδικότητας αλλά και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Επιπλέον, η Πυροσβεστική Υπηρεσία αποτελεί ένα σώμα ασφαλείας της Κυπριακής Δημοκρατίας που έχει ως αποστολή την διάσωση ανθρώπινης ζωής και συμμετέχει στην αντιμετώπιση κάθε έκτακτης ανάγκης και επομένως είναι σημαντικό να διαπιστώσουμε εάν το ανθρώπινο δυναμικό της αξιοποιείται σωστά και έχει όλα τα μέσα που χρειάζονται για να είναι παραγωγικό.

### 5.2 Μεθοδολογία της Έρευνας

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας στοχεύει στο να προσδιορίσει κατά πόσο οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων εφαρμόζονται στην Πυροσβεστική Υπηρεσία και κατά πόσο η ύπαρξη της Ομάδας έχει καθοριστικό ρόλο σε αυτή την Υπηρεσία. Συγκεκριμένα, η έρευνα επιχειρεί να απαντήσει στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

*Ερευνητικό Ερώτημα 1:* Ποιες είναι οι απόψεις των Πυροσβεστών στις επιμέρους λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και συγκεκριμένα στην Εκπαίδευση –

Ανάπτυξη, στην Περιγραφή Εργασίας, στην Αμοιβή και στην Πολιτική Ασφάλειας και Υγείας; Οι απόψεις αυτές διαφέρουν ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο και την επαρχία εργασίας;

*Ερευνητικό Ερώτημα 2:* Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης των Πυροσβεστών στην βάρδια τους; Ο βαθμός ικανοποίησης διαφέρει ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο, τα χρόνια υπηρεσίας, την ηλικία και την επαρχία εργασίας;

*Ερευνητικό Ερώτημα 3:* Ποιοι παράγοντες θεωρούν οι Πυροσβέστες ότι δημιουργούν τα μεγαλύτερα προβλήματα στην αποτελεσματική λειτουργία της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας;

*Ερευνητικό Ερώτημα 4:* Ποια θεωρούν, οι Πυροσβέστες, ως τα σημαντικότερα στοιχεία που παίρνουν (απολαμβάνουν) από την εργασία τους;

*Ερευνητικό Ερώτημα 5:* Πόσο αποτελεσματικές είναι οι σχέσεις των Πυροσβεστών στην βάρδια τους και συγκεκριμένα εξετάζουμε τις επαγγελματικές σχέσεις, τις φιλικές σχέσεις καθώς και την σημαντικότητα της ύπαρξης των φιλικών σχέσεων, την επικοινωνία και τις συγκρούσεις. Οι σχέσεις αυτές διαφέρουν σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο, τα χρόνια υπηρεσίας, την ηλικία και την επαρχία εργασίας;

Για τη συγκέντρωση των στοιχείων της έρευνας καταρτίστηκε ειδικό ερωτηματολόγιο για την συμπλήρωση του οποίου χρησιμοποιήθηκε δείγμα ατόμων από τρεις Πυροσβεστικούς Σταθμούς. Το περιεχόμενο των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου κατασκευάστηκε από τη συγγραφέα της παρούσας διατριβής αφού δεν κατέστη δυνατό να ανευρεθεί άλλο δημοσιευμένο ερωτηματολόγιο από προηγούμενες έρευνες και το οποίο να κρίνεται κατάλληλο για την συγκεκριμένη έρευνα. Το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο και απευθυνόταν στα μέλη της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας των επαρχιών Λάρνακας και Αμμοχώστου, ανεξαρτήτως βαθμού ή καθηκόντων. Το ερωτηματολόγιο επισυνάπτεται στο παράρτημα Γ. Ακόμη, πρέπει να αναφερθεί ότι προτού δημοσιευτεί το ερωτηματολόγιο στις επαρχίες Λάρνακας και Αμμοχώστου, λήφθηκε έγκριση για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας από τον Διευθυντή Πυροσβεστικής Υπηρεσίας. Το τελικό δείγμα ήταν 100 μέλη από τους Πυροσβεστικούς Σταθμούς Λάρνακας, Ορόκλινης και Αμμοχώστου. Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων έγινε μετά την συλλογή τους με τη χρήση του λογισμικού IBM SPSS Statistics 23.

Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν στους Πυροσβέστες κατά τον μήνα Απρίλιο του 2016. Η συμπλήρωσή τους πραγματοποιήθηκε με την εποπτεία του Αξιωματικού ή του Λοχία της κάθε εναλλαγής. Αφού δόθηκαν οι κατάλληλες οδηγίες στους Πυροσβέστες, προχώρησαν στη συμπλήρωσή του, διαδικασία που δεν ξεπέρασε τα 15 λεπτά.



Αξίζει να αναφερθεί, ότι για να διαπιστωθεί η καταλληλότητα του ερευνητικού εργαλείου και να εντοπιστούν τυχόν προβλήματα περιεχομένου ή διατύπωσης, συμπληρώθηκε πιλοτικά από Πυροσβέστες του Πυροσβεστικού Σταθμού Αμμοχώστου «Λοχία Αδάμου Αδάμου» και συζητήθηκε με περιορισμένο αριθμό Αξιωματικών του Σταθμού. Με βάση τα ευρήματα αυτής της δοκιμής, έγιναν οι απαραίτητες τροποποιήσεις έτσι ώστε να διαμορφωθεί το τελικό εργαλείο συλλογής δεδομένων.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 39 ερωτήσεις που σχετίζονται με πέντε ερευνητικά ερωτήματα. Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει στην αρχή κάποιες ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, το φύλο, την ηλικία, τα χρόνια υπηρεσίας, το μορφωτικό επίπεδο καθώς και την επαρχία εργασίας. Στη συνέχεια, το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις βασισμένες στην κλίμακα Likert – (5 βαθμών) όπου (1=Πάρα πολύ, 2=Αρκετά, 3=Λίγο, 4=Πολύ λίγο, 5=Καθόλου). Ακόμη, υπάρχουν ερωτήσεις που στηρίζονται στην κλίμακα Likert – (4 βαθμών) όπου (1=Συχνά, 2=Λίγο, 3=Πολύ λίγο, 4=Καθόλου). Επιπλέον, γίνεται χρήση ερωτήσεων Ναι - Όχι καθώς και ερωτήσεων όπου ο ερωτηθής μπορεί να δώσει όσες απαντήσεις κρίνει απαραίτητο .

Στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα συμπεριλαμβάνονται οι ερωτήσεις Ερ.3, Ερ.4, Ερ.8, Ερ.9, Ερ.10, Ερ.11, Ερ.12, Ερ.13, Ερ.14, Ερ.15, Ερ.16 του ερωτηματολογίου οι οποίες διερευνούν τις απόψεις των Πυροσβεστών στις επιμέρους λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και συγκεκριμένα στην Εκπαίδευση – Ανάπτυξη, στην Περιγραφή Εργασίας, στην Αμοιβή και στην Πολιτική Ασφάλειας και Υγείας.

Η Ερ.8 κρίνεται απαραίτητο για τους σκοπούς της έρευνας να χρησιμοποιηθεί ως ξεχωριστή ερώτηση.

Οι ερωτήσεις Ερ.15 και Ερ.16 αποτελούν τον παράγοντα Ασφάλεια και Υγεία και με την εντολή Compute δημιουργήσαμε την μεταβλητή «Ασφάλεια\_Υγεία» η οποία ισούται με το άθροισμα των Ερ.15 + Ερ.16 και μας δίνει το άθροισμα των γνώσεων των Πυροσβεστών στην πολιτική ασφάλειας και υγείας της Πυροσβεστικής.

Όλες οι υπόλοιπες ερωτήσεις ομαδοποιήθηκαν σε τρεις παράγοντες, την Εκπαίδευση, την Περιγραφή Εργασίας και την Αμοιβή. Ακολούθως, γίνεται επεξήγηση της διαδικασίας που ακολουθήθηκε για την ομαδοποίηση των συγκεκριμένων ερωτήσεων. Χρησιμοποιώντας το Principle Component Analysis και συγκεκριμένα το Exploratory Factor Analysis και αφού

θέσαμε το Eigen value ως μεγαλύτερο του ενός, εξακριβώσαμε ότι οι ερωτήσεις αυτές μετρούν πράγματι αυτό για το οποίο κατασκευάστηκαν. Συνολικά προέκυψαν τρεις παράγοντες που συμβαδίζουν με την θεωρητική δομή του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος και εξηγούν το 62.75% της συνολικής διακύμανσης (Πίνακας.1). Ο πρώτος παράγοντας λέγεται Εκπαίδευση και αποτελείται από τις ερωτήσεις Ερ.9, Ερ.10 και Ερ.11. Ο δεύτερος παράγοντας είναι η Περιγραφή Εργασίας και αποτελείται από τις Ερ.3 και Ερ.4. Ο τρίτος παράγοντας λέγεται Αμοιβή και αποτελείται από τις Ερ. 12, Ερ.13 και Ερ.14. Έπειτα για να εξακριβώσουμε την αξιοπιστία της εσωτερικής συνέπειας των ερωτήσεων αυτών εφαρμόσαμε το Reliability Analysis. Για τον παράγοντα Εκπαίδευση η τιμή του δείκτη  $\alpha$  του Cronbach είναι 0.665 και δείχνει χαμηλή αξιοπιστία με την εσωτερική συνέπεια του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος (Πίνακας.1Α). Για τον παράγοντα Περιγραφή Εργασίας η τιμή του δείκτη  $\alpha$  του Cronbach είναι 0.588 και δείχνει χαμηλή αξιοπιστία με την εσωτερική συνέπεια του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος (Πίνακας.1Β). Για τον παράγοντα Αμοιβή η τιμή του δείκτη  $\alpha$  του Cronbach είναι -0.255. Για να διορθώσουμε αυτήν την αρνητική τιμή αντιστρέψαμε την Ερ.14 και δημιουργήσαμε με την εντολή Recode into Different Variables την νέα μεταβλητή Ερ.14rev. Εφαρμόζοντας ξάνα το Reliability Analysis η τιμή του δείκτη  $\alpha$  του Cronbach είναι 0.418 αλλά και πάλι δεν είναι ικανοποιητική (Πίνακας.1Γ). Μετά από αυτά τα αποτελέσματα δεν θα υπολογίσουμε τον μέσο όρο των παραγόντων αυτών αλλά το άθροισμα τους. Με την εντολή Compute, δημιουργήθηκαν τρεις νέες μεταβλητές ως εξής:

1. «Εκπαίδευση»= Ερ.9 + Ερ.10 + Ερ.11
2. «Περιγραφή\_Εργασίας»= Ερ.3 + Ερ.4
3. «Αμοιβή»= Ερ.12 + Ερ.13 + Ερ.14

Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αντιστοιχούν οι ερωτήσεις Ερ.1, Ερ.2, Ερ.5, Ερ.6, Ερ.7, Ερ.34 και Ερ.35 του ερωτηματολογίου οι οποίες διερευνούν το βαθμό ικανοποίησης των Πυροσβεστών από την εργασία τους. Ακολούθως, κρατήσαμε τις Ερ.31 και Ερ.32 ως ξεχωριστές ερωτήσεις από τις υπόλοιπες γιατί έχουν ονομαστική κλίμακα (nominal), ενώ οι υπόλοιπες με κλίμακα τάξης (ordinal) ομαδοποιήθηκαν σε μία ομάδα με το όνομα «satisf».

Για να δημιουργήσουμε την μεταβλητή «satisf» εφαρμόστηκε η ακόλουθη διαδικασία: Για να εξακριβώσουμε ότι οι ερωτήσεις Ερ.1, Ερ.2, Ερ.5, Ερ.6, Ερ.7 μετρούν πράγματι αυτό για το οποίο κατασκευάστηκαν, χρησιμοποιήσαμε το Principle Component Analysis και συγκεκριμένα το Exploratory Factor Analysis θέτοντας το eigen value ως μεγαλύτερο του ενός. Μετά από αυτή την ανάλυση προέκυψε ένας μόνο παράγοντας που συμβαδίζει με την θεωρητική δομή του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος και εξηγεί το 59.26% της συνολικής διακύμανσης (Πίνακας.2). Έπειτα για να εξακριβώσουμε την αξιοπιστία της

εσωτερικής συνέπειας των ερωτήσεων αυτών εφαρμόσαμε το Reliability Analysis. Η τιμή του δείκτη  $\alpha$  του Cronbach είναι 0.815 και δείχνει υψηλή αξιοπιστία με την εσωτερική συνέπεια του ερευνητικού ερωτήματος δύο (Πίνακας.2Α). Μετά από αυτή την διαδικασία, εφαρμόσαμε την εντολή Compute για να ομαδοποιήσουμε τις ερωτήσεις και δημιουργήσαμε μία νέα μεταβλητή με το όνομα «satisf» η οποία ισούται με  $(\text{Er.1} + \text{Er.2} + \text{Er.5} + \text{Er.6} + \text{Er.7})/5$  και μας δίνει τον μέσο όρο του βαθμού ικανοποίησης των Πυροσβεστών.

Στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα αντιστοιχεί η ερώτηση Er.17 του ερωτηματολογίου η οποία εξετάζει τους παράγοντες που δημιουργούν τα μεγαλύτερα προβλήματα στην Πυροσβεστική Υπηρεσία.

Στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα αντιστοιχεί η ερώτηση Er.18 του ερωτηματολογίου η οποία διερευνά τα σημαντικότερα στοιχεία που απολαμβάνουν από την εργασία τους οι Πυροσβέστες.

Στο πέμπτο ερευνητικό ερώτημα συμπεριλαμβάνονται οι ερωτήσεις Er.19, Er.20, Er.21, Er.22, Er.23, Er.24, Er.25, Er.26, Er.27, Er.28, Er.29, Er.30, Er.33, Er.34, Er.35, Er.36, Er.37, Er.38, και η Er.39 του ερωτηματολογίου οι οποίες διερευνούν την αποτελεσματικότητα των σχέσεων των Πυροσβεστών στην βάρδια τους.

Η ερώτηση Er.35 και η Er. 36 κρίνεται απαραίτητο για τους σκοπούς της έρευνας να χρησιμοποιηθούν ως ξεχωριστές ερωτήσεις.

Στη συνέχεια, χρησιμοποιώντας το Principle Component Analysis και συγκεκριμένα το Exploratory Factor Analysis έγινε προσπάθεια να ομαδοποιηθούν οι υπόλοιπες ερωτήσεις. Με την ανάλυση των δεδομένων διαπιστώθηκε ότι η Er.30 εμφανίζει τιμές μικρότερες του 0.5 και αφαιρέθηκε από την ομαδοποίηση.

Όσον αφορά τις υπόλοιπες ερωτήσεις εξακριβώσαμε ότι μετρούν πράγματι αυτό για το οποίο κατασκευάστηκαν. Συνολικά προέκυψαν πέντε παράγοντες που συμβαδίζουν με την θεωρητική δομή του πέμπτου ερευνητικού ερωτήματος και εξηγούν το 72.37% της συνολικής διακύμανσης (Πίνακας.3). Ο πρώτος παράγοντας λέγεται Φιλικές Σχέσεις και αποτελείται από τις ερωτήσεις Er.23, Er.24, Er.25, Er.26, Er.28, Er.29 και Er.33. Ο δεύτερος παράγοντας είναι οι Επαγγελματικές Σχέσεις και αποτελείται από τις Er.19 και Er.20. Ο τρίτος παράγοντας λέγεται Σημαντικότητα Φιλικών Σχέσεων και αποτελείται από

τις Ερ. 21 και Ερ.22. Ο τέταρτος παράγοντας λέγεται Επικοινωνία και αποτελείται από τις ερωτήσεις Ερ.37, Ερ.38, Ερ.39. Ο πέμπτος παράγοντας είναι οι Συγκρούσεις και αποτελείται από τις Ερ.27 και Ερ.34. Έπειτα για να εξακριβώσουμε την αξιοπιστία της εσωτερικής συνέπειας των ερωτήσεων αυτών, στον κάθε παράγοντα, εφαρμόσαμε το Reliability Analysis. Για τον παράγοντα Φιλικές Σχέσεις η τιμή του δείκτη  $\alpha$  του Cronbach είναι 0.872 και δείχνει υψηλή αξιοπιστία (Πίνακας.3Α). Για τον παράγοντα Επαγγελματικές Σχέσεις η τιμή του δείκτη  $\alpha$  του Cronbach είναι 0.779 και δείχνει υψηλή αξιοπιστία (Πίνακας.3Β). Για τον παράγοντα Σημαντικότητα Φιλικών Σχέσεων η τιμή του δείκτη  $\alpha$  του Cronbach είναι 0.884 και δείχνει υψηλή αξιοπιστία (Πίνακας.3Γ). Για τον παράγοντα Επικοινωνία η τιμή του δείκτη  $\alpha$  του Cronbach είναι 0.713 και δείχνει υψηλή αξιοπιστία (Πίνακας.3Δ). Για τον παράγοντα Συγκρούσεις η τιμή του δείκτη  $\alpha$  του Cronbach είναι 0.729 και δείχνει υψηλή αξιοπιστία (Πίνακας.3Ε). Μετά από αυτή την διαδικασία, εφαρμόσαμε την εντολή Compute για να ομαδοποιήσουμε τις ερωτήσεις και δημιουργήσαμε πέντε νέες μεταβλητές ως εξής:

1. «Φιλικές\_Σχέσεις»=  $(\text{Ερ.23} + \text{Ερ.24} + \text{Ερ.25} + \text{Ερ.26} + \text{Ερ.28} + \text{Ερ.29} + \text{Ερ.33})/7$  και μας δίνει το μέσο όρο του επιπέδου των φιλικών σχέσεων των Πυροσβεστών στο εργασιακό τους περιβάλλον.
2. «Επαγγελματικές\_Σχέσεις»=  $(\text{Ερ.19} + \text{Ερ.20})/2$ , μας δίνει το μέσο όρο των επαγγελματικών σχέσεων των Πυροσβεστών στο εργασιακό τους περιβάλλον.
3. «Σημαντικότητα\_Φιλικών\_Σχ»=  $(\text{Ερ.21} + \text{Ερ.22})/2$ , μας δίνει το μέσο όρο για το πόσο σημαντική θεωρούν οι Πυροσβέστες την ύπαρξη φιλικών σχέσεων στο εργασιακό τους περιβάλλον.
4. «Επικοινωνία»=  $(\text{Ερ.37} + \text{Ερ.38} + \text{Ερ.39})/3$ , μας δίνει το μέσο όρο για το βαθμό της επικοινωνίας μεταξύ των μελών μίας βάρδιας Πυροσβεστών.
5. «Συγκρούσεις»=  $(\text{Ερ.27} + \text{Ερ.34})/2$ , μας δίνει το μέσο όρο για το βαθμό εμφάνισης συγκρούσεων μεταξύ των Πυροσβεστών μίας βάρδιας.

## 5.3 Ανάλυση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών

Το δείγμα αποτελείται από 88% άντρες και 11% γυναίκες και 1% δεν απάντησε (Πίνακας 4). Το ποσοστό των γυναικών δεν είναι αντιπροσωπευτικό και έτσι δεν θα χρησιμοποιήσουμε την κατηγορία «Φύλο» για περαιτέρω διερεύνηση.

Από τα ηλικιακά δεδομένα φαίνεται ότι το 13% των ατόμων του δείγματος κατηγοριοποιούνται ηλικιακά 21 – 30, το 40% του δείγματος 31-40 ετών, 25% του

δείγματος 41-50 ετών, το 22% του δείγματος 51-60 ετών, ενώ δεν συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο Πυροσβέστες άνω των 61 ετών (Πίνακας 5).

Όσον αφορά τα χρόνια υπηρεσίας των ατόμων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, το 32% έχει 0-10 χρόνια υπηρεσίας, το 27% έχει 11-20 χρόνια υπηρεσίας, το 20% έχει υπηρεσία μεταξύ 21 και 30 έτη, και 19% έχει υπηρεσία πέραν των 31 ετών (Πίνακας 6).

Το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος αποτελείται από 73% απόφοιτους λυκείου και 27% άτομα που έχουν κάνει πτυχιακές, μεταπτυχιακές σπουδές αλλά και διδακτορικό (Πίνακας 7).

Από το σύνολο του δείγματος, το 68% εργάζεται στους Πυροσβεστικούς Σταθμούς Λάρνακας και το 32% εργάζεται στον Πυροσβεστικό Σταθμό Αμμοχώστου (Πίνακας 8).

## 5.4 Ανάλυση Ερωτήσεων

Στην ενότητα αυτή θα γίνει ποσοτική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας. Συγκεκριμένα, θα αναλυθούν οι νέες μεταβλητές (ομαδοποιημένες ερωτήσεις) που δημιουργήθηκαν μετά από την στατιστική επεξεργασία, όπως αναλύονται στο κεφάλαιο 5.2, καθώς και όσες ερωτήσεις κρίθηκε απαραίτητο για τους σκοπούς της έρευνας.

Για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα:

Ο μέσος όρος της ικανοποίησης για την εκπαίδευση των Πυροσβεστών είναι 7.09, η μέγιστη τιμή είναι 12 και η ελάχιστη 0 ενώ η τυπική απόκλιση 2.099. Ο μέσος όρος για την ικανοποίηση σχετικά με την εκπαίδευση κυμαίνεται στο ίδιο περίπου επίπεδο με το μέσο της κλίμακας που είναι το 7. Αυτό σημαίνει ότι οι Πυροσβέστες είναι μέτρια ευχαριστημένοι από την εκπαίδευση που τους παρέχεται (Πίνακας 9).

Ο μέσος όρος του βαθμού ικανοποίησης στην περιγραφή εργασίας είναι 3.24 και η τυπική απόκλιση 1.055. Η μέγιστη τιμή είναι 8 και η ελάχιστη 0. Ο μέσος όρος 3.24 είναι χαμηλότερος από το μέσο της κλίμακας που είναι το 5 και αυτό δείχνει ότι ο βαθμός ικανοποίησης ως προς την περιγραφή εργασίας είναι αρκετά ικανοποιητικός (Πίνακας 10).

Όσον αφορά στην αμοιβή που λαμβάνουν οι Πυροσβέστες, ο μέσος όρος είναι 8.17, η μέγιστη τιμή είναι 12 και ελάχιστη είναι 3. Η τυπική απόκλιση είναι 1.694. Ο μέσος όρος που προέκυψε είναι περίπου στο ίδιο επίπεδο με το μέσο της κλίμακας που είναι το 8 άρα οι Πυροσβέστες είναι μέτρια ικανοποιημένοι από την αμοιβή που τους παρέχεται (Πίνακας 11).

Στην ομαδοποιημένη μεταβλητή της ασφάλειας και υγείας, ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2.93, η μέγιστη τιμή είναι 4, η ελάχιστη 2 και η τυπική απόκλιση 0.844. Αφού ο μέσος όρος είναι 2.93 και είναι μεγαλύτερος από το μέσο της κλίμακας που είναι το 4 τότε αυτό σημαίνει ότι οι Πυροσβέστες γνωρίζουν λίγα πράγματα σχετικά με την πολιτική ασφάλειας και υγείας της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας (Πίνακας 12).

Η ερ.8 αναφέρεται στις μεθόδους εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού που εφαρμόζονται στην Πυροσβεστική Υπηρεσία και το δείγμα έδωσε τις εξής απαντήσεις:

- Ερ.8α: «Εκπαίδευση σε συγκεκριμένη εργασία» (Πίνακας 13).  
Το 78% απάντησε ότι εφαρμόζεται αυτή η μέθοδος ενώ το 22% του δείγματος πως δεν εφαρμόζεται.
- Ερ.8β: «Σεμινάρια, διαλέξεις» (Πίνακας 13.1).  
Το 66% απάντησε ότι χρησιμοποιείται αυτή η μέθοδος ενώ το 34% απάντησε πως δεν χρησιμοποιείται.
- Ερ.8γ: «Εναλλαγή θέσεων εργασίας» (Πίνακας 13.2).  
Το 13% απάντησε ότι εφαρμόζεται αυτή η μέθοδος ενώ το 87% του δείγματος πως δεν εφαρμόζεται.
- Ερ.8δ: «Εξωτερικοί εκπαιδευτές/τριες» (Πίνακας 13.3).  
Το 15% απάντησε ότι εφαρμόζεται αυτή η μέθοδος ενώ το 85% του δείγματος πως δεν εφαρμόζεται.
- Ερ.8ε: «Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς» (Πίνακας 13.4).  
Το 16% απάντησε ότι εφαρμόζεται αυτή η μέθοδος ενώ το 84% του δείγματος πως δεν εφαρμόζεται.
- Ερ.8στ: «Υπόδηση Ρόλων» (Πίνακας 13.5).  
Το 13% απάντησε ότι εφαρμόζεται αυτή η μέθοδος ενώ το 87% του δείγματος πως δεν εφαρμόζεται.

Για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα:

Η ομαδοποιημένη μεταβλητή του βαθμού ικανοποίησης των Πυροσβεστών από την εργασία τους, έδειξε ότι ο μέσος όρος του βαθμού ικανοποίησης των Πυροσβεστών είναι 1.98 και η τυπική απόκλιση είναι 0.563. Η μέγιστη τιμή που έλαβε ήταν το 5 και η ελάχιστη το 0. Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν ότι ο βαθμός ικανοποίησης των Πυροσβεστών είναι αρκετά καλός αφού ο μέσος όρος 1.98 των απαντήσεων αντιστοιχεί στην απάντηση αρκετά (Πίνακας 14).

Στην Ερ.31 «Μετά το πέρας κάθε μεγάλου ή επικίνδυνου επεισοδίου γίνεται απολογισμός, ανατροφοδότηση και αυτοκριτική ώστε να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα;» το δείγμα των Πυροσβεστών απάντησε ότι γίνεται ανατροφοδότηση σε ποσοστό της τάξης του 86% ενώ το υπόλοιπο 14% απάντησε πως δεν γίνεται (Πίνακας 15).

Στην Ερ.32 «Θα προτιμούσες να εργάζεσαι ατομικά παρά σε ομάδα;» το 12% των Πυροσβεστών που απάντησαν το ερωτηματολόγιο δήλωσαν ότι θα ήθελαν να εργάζονται ατομικά ενώ η συντριπτική πλειοψηφία με 88% δήλωσε ότι προτιμά να εργάζεται σε ομάδα (Πίνακας 16).

Για το 3<sup>ο</sup> Ερευνητικό Ερώτημα:

Στη συνέχεια, σε σχέση με τους παράγοντες που δημιουργούν τα μεγαλύτερα προβλήματα στην αποτελεσματική λειτουργία της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας (Ερ.17) διαφάνηκε ότι (Πίνακας 17):

- Το 24% του δείγματος επέλεξε την έλλειψη μηχανισμών παρακίνησης ως τον σημαντικότερο παράγοντα.
- Την έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων των υψηλά ιστάμενων της υπηρεσίας επέλεξε το 23% του δείγματος.
- Το 17% του δείγματος θεωρεί ότι ο σημαντικότερος παράγοντας είναι η έλλειψη σχεδιασμού της υπηρεσίας.
- Το 11% του δείγματος κατέδειξε την έλλειψη επαγγελματικής νοοτροπίας των Πυροσβεστών.
- Το 9% του δείγματος επέλεξε την έλλειψη αξιολόγησης της εργασίας των Πυροσβεστών.

- Το 5% θεωρεί ότι η έλλειψη στόχων της υπηρεσίας δημιουργεί τα μεγαλύτερα προβλήματα στην λειτουργία της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας.
- Την έλλειψη συντονισμού με άλλες υπηρεσίες απάντησε το 5% του δείγματος.
- Το 1% του δείγματος επέλεξε την έλλειψη ελέγχου των δραστηριοτήτων των Πυροσβεστών.
- Υπάρχει και ένα 5% του δείγματος το οποίο δεν απάντησε.

Για το 4<sup>ο</sup> Ερευνητικό Ερώτημα:

Η ερώτηση 18 του ερωτηματολογίου εξετάζει τα σημαντικότερα στοιχεία που παίρνουν οι Πυροσβέστες από την εργασία τους και το δείγμα έδωσε τις εξής απαντήσεις (Πίνακας 18):

- Το 31% του δείγματος δήλωσε ότι το σημαντικότερο στοιχείο που παίρνει από την εργασία του είναι η οικονομική εξασφάλιση μέσω του μισθού.
- Το 26% του δείγματος επέλεξε την επιτέλεση ενός έργου (ενός στόχου) που δίνει νόημα στην καθημερινότητα της επαγγελματικής του ζωής.
- Η μόνιμη θέση εργασίας αναδείχτηκε από το 26% του δείγματος.
- Το 8% του δείγματος επέλεξε τις σχέσεις που δημιουργούνται με τους συναδέλφους και ενίοτε οι στενοί δεσμοί.
- 1% επέλεξε την γενική κοινωνική και ψυχολογική εξασφάλιση που προσφέρει ο χώρος εργασίας.
- Ένα ποσοστό της τάξεως του 8% δεν απάντησε στην ερώτηση.

Για το 5<sup>ο</sup> Ερευνητικό Ερώτημα:

Η ομαδοποιημένη μεταβλητή «Φιλικές\_Σχέσεις» που μελετά τον βαθμό ανάπτυξης των φιλικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη μίας βάρδιας Πυροσβεστών αλλά και ανάμεσα σε όλο το προσωπικό του Σταθμού έδειξε ότι ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 1.85, η μέγιστη τιμή είναι 4, η ελάχιστη τιμή είναι το 1 και η τυπική απόκλιση είναι 0.560. Με βάση τα αποτελέσματα αυτά φαίνεται ότι οι Πυροσβέστες αναπτύσσουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό φιλικές σχέσεις μεταξύ τους αφού η τιμή του μέσου όρου 1.85 αντιστοιχεί στην απάντηση αρκετά (Πίνακας 19).

Η ομαδοποιημένη μεταβλητή «Επαγγελματικές\_Σχέσεις» που μελετά την ποιότητα των επαγγελματικών σχέσεων μεταξύ των Πυροσβεστών στο Σταθμό τους έχει μέσο όρο 1.26, μέγιστη τιμή το 5, ελάχιστη τιμή το 1 και τυπική απόκλιση 0.575. Ο μέσος όρος 1.26 δείχνει



ότι οι επαγγελματικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον των Πυροσβεστών είναι από πολύ καλές έως μέτριες (Πίνακας 20).

Η ομαδοποιημένη μεταβλητή «Σημαντικότητα\_Φιλικών\_Σχέσεων» που μελετά πόσο σημαντικό θεωρούν οι Πυροσβέστες την ανάπτυξη φιλικών σχέσεων στην βάρδια τους αλλά και στο σύνολο του προσωπικού στο Σταθμό τους, έδειξε ότι ο μέσος όρος είναι 1.31 με μέγιστη τιμή το 4 και ελάχιστη τιμή το 1. Η τυπική απόκλιση είναι 0.563. Ο μέσος όρος 1.31 δηλώνει ότι οι φιλικές σχέσεις είναι πάρα πολύ σημαντικές έως αρκετά σημαντικές (Πίνακας 21).

Η ομαδοποιημένη μεταβλητή «Επικοινωνία» μελετά τον βαθμό επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη μίας βάρδιας Πυροσβεστών και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο μέσος όρος είναι 2.09, η μέγιστη τιμή είναι το 4 και η ελάχιστη το 1. Η τυπική απόκλιση είναι 0.766. Ο μέσος όρος 2.09 αντιστοιχεί στην απάντηση «λίγο» και αυτό σημαίνει ότι η επικοινωνία υπάρχει σε λίγο βαθμό ανάμεσα στα μέλη μίας βάρδιας (Πίνακας 22).

Η ομαδοποιημένη μεταβλητή «Συγκρούσεις» μελετά την ύπαρξη συγκρούσεων ανάμεσα στα μέλη μίας βάρδιας και ο μέσος όρος είναι 3.44, η μέγιστη τιμή είναι 5 και ελάχιστη 1. Η τυπική απόκλιση είναι 0.795. Με μέσο όρο 3.44 παρατηρούμε ότι η ύπαρξη συγκρούσεων σε μία βάρδια κυμαίνεται από λίγο έως πολύ λίγο (Πίνακας 23).

Η Ερ.35 «Ποιος λόγος από τους παρακάτω πιστεύεις ότι αποτελεί συχνότερα πηγή συγκρούσεων στη βάρδια σου» έδειξε ότι η δημοφιλέστερη απάντηση είναι η μη αποτελεσματική επικοινωνία με 25%. Ακολουθούν οι συνθήκες εργασίας και οι προσωπικές φιλοδοξίες με ποσοστά 20% και 18% αντίστοιχα. Το 16% θεωρεί ότι συχνότερη πηγή σύγκρουσης είναι τα ασαφή όρια καθηκόντων, ενώ το 11% θεωρεί τους συγκρουόμενους στόχους. Ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 5% επέλεξε το σύστημα ανταμοιβών και ακόμα ένα 5% δεν απάντησε (Πίνακας 24).

Η Ερ.36 «Ποιον από τους παρακάτω τρόπους όσον αφορά στη διαχείριση των συγκρούσεων, συναντάς συχνότερα στη βάρδια σου;» ανέδειξε τον συμβιβασμό ως την επικρατέστερη απάντηση με ποσοστό 50%. Στη συνέχεια, ακολουθούν η αποφυγή και η διαπραγμάτευση με 20% αντίστοιχα. Το 5% συναντά την επιβολή στην βάρδια του ενώ το 3% συναντά την παραχώρηση. Το 2% δεν απάντησε (Πίνακας 25).

## 5.5 Συσχετίσεις Μεταβλητών

Στην ενότητα εξετάστηκε ο τρόπος με τον οποίο οι κυριότερες απαντήσεις των ερωτηθέντων διαφοροποιούνται ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας, την ηλικία, το μορφωτικό τους επίπεδο, την επαρχία εργασίας και παρουσιάζονται μόνο όσα αποτελέσματα είναι στατιστικά σημαντικά.

### 5.5.1 Εκπαίδευση - Ανάπτυξη

Σε αυτό το σημείο μελετήσαμε εάν η άποψη των Πυροσβεστών για την εκπαίδευση – ανάπτυξη που τους παρέχεται από την Πυροσβεστική Υπηρεσία διαφοροποιείται ανάλογα με το μορφωτικό τους επίπεδο. Με τη χρήση του t-test σε επίπεδο σημαντικότητας 95% αναλύθηκε η άποψη των Πυροσβεστών για την εκπαίδευση που τους παρέχεται σε σχέση με το μορφωτικό τους επίπεδο. Η ισχύ της υπόθεσης ίσων διακυμάνσεων είναι 0.765, μεγαλύτερη από 0.05, άρα δεχόμαστε ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες και ελέγχουμε τη σημαντικότητα του t-test στην πρώτη γραμμή. Η ισχύ της μηδενικής υπόθεσης είναι κάτω από 0.05 ( $p=0.047$ , στατιστικά σημαντικό) άρα δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση ότι οι μέσοι όροι του βαθμού ικανοποίησης των Πυροσβεστών στην εκπαίδευση που τους παρέχεται διαφέρουν ανάμεσα σε όσους έχουν τελειώσει το λύκειο και σε όσους έχουν ακολουθήσει ανώτερη τριτοβάθμια εκπαίδευση. Λόγω του υψηλότερου μέσου όρου στην ανώτερη τριτοβάθμια εκπαίδευση, φαίνεται ότι όσοι έχουν σπουδάσει είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εκπαίδευση που τους παρέχεται από την Πυροσβεστική Υπηρεσία (Πίνακας 28).

Όσον αφορά στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού σε σχέση με την επαρχία εργασίας, έγινε χρήση του t-test σε επίπεδο σημαντικότητας 95% και παρατηρήθηκε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις απόψεις των Πυροσβεστών είτε εργάζονται στη Λάρνακα είτε στην Αμμόχωστο.

## 5.5.2 Βαθμός Ικανοποίησης των Πυροσβεστών

Σε αυτό το σημείο μελετήσαμε εάν ο βαθμός ικανοποίησης των Πυροσβεστών στην εργασία τους διαφοροποιείται ανάλογα με το επίπεδο της μόρφωσής τους. Με τη χρήση του t-test σε επίπεδο σημαντικότητας 95% αναλύθηκε ο βαθμός ικανοποίησης των Πυροσβεστών στην εργασία τους σε σχέση με το μορφωτικό τους επίπεδο. Η ισχύ της υπόθεσης ίσων διακυμάνσεων είναι 0.662, μεγαλύτερη από 0.05, άρα δεχόμαστε ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες και ελέγχουμε τη σημαντικότητα του t-test στην πρώτη γραμμή. Η ισχύ της μηδενικής υπόθεσης είναι κάτω από 0.05 ( $p=0.002$ , στατιστικά σημαντικό) άρα δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση ότι οι μέσοι όροι του βαθμού ικανοποίησης των Πυροσβεστών στην εργασία τους διαφέρουν ανάμεσα σε όσους έχουν τελειώσει το λύκειο και σε όσους έχουν ακολουθήσει ανώτερη τριτοβάθμια εκπαίδευση. Λόγω του υψηλότερου μέσου όρου στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, φαίνεται ότι όσοι έχουν σπουδάσει είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Πίνακας 26).

Στη συνέχεια μελετήσαμε εάν ο βαθμός ικανοποίησης των Πυροσβεστών στην εργασία τους διαφοροποιείται ανάλογα με την επαρχία εργασίας τους. Με τη χρήση του t-test σε επίπεδο σημαντικότητας 95% διαφάνηκε ότι η ισχύ της υπόθεσης ίσων διακυμάνσεων είναι 0.115, μεγαλύτερη από 0.05, άρα δεχόμαστε ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες και ελέγχουμε τη σημαντικότητα του t-test στην πρώτη γραμμή. Η ισχύ της μηδενικής υπόθεσης είναι κάτω από 0.05 ( $p=0.029$ , στατιστικά σημαντικό) άρα δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση ότι οι μέσοι όροι του βαθμού ικανοποίησης των Πυροσβεστών στην εργασία τους διαφέρουν σύμφωνα με την επαρχία εργασίας τους. Λόγω του υψηλότερου μέσου όρου στην Αμμόχωστο, φαίνεται ότι όσοι εργάζονται στην επαρχία Αμμοχώστου είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με την εργασία τους (Πίνακας 27).

Ο βαθμός ικανοποίησης των Πυροσβεστών στην βάρδια τους δεν διαφοροποιείται με τα χρόνια υπηρεσίας, ούτε με την ηλικία τους.

## 5.5.3 Ασφάλεια και Υγεία

Στη συνέχεια μελετήσαμε εάν η ενημέρωση στην πολιτική ασφάλειας και υγείας διαφοροποιείται ανάλογα με την επαρχία εργασίας τους. Με τη χρήση του t-test σε επίπεδο σημαντικότητας 95% διαφάνηκε ότι η ισχύ της υπόθεσης ίσων διακυμάνσεων είναι 0.746, μεγαλύτερη από 0.05, άρα δεχόμαστε ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες και ελέγχουμε τη

σημαντικότητα του t-test στην πρώτη γραμμή. Η ισχύ της μηδενικής υπόθεσης είναι κάτω από 0.05 ( $p=0.036$ , στατιστικά σημαντικό) άρα δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση ότι η ενημέρωση στα θέματα ασφάλειας και υγείας διαφέρουν ανάλογα με την επαρχία εργασίας τους. Λόγω του υψηλότερου μέσου όρου στην Αμμόχωστο, φαίνεται ότι όσοι εργάζονται στην επαρχία Αμμοχώστου είναι περισσότερο ενημερωμένοι στα θέματα αυτά (Πίνακας 29).

# Κεφάλαιο 6

## Συμπεράσματα

Στην ενότητα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας σε σύγκριση με τα δεδομένα της βιβλιογραφίας κατά Ερευνητικό Ερώτημα.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αναφέρεται στις απόψεις των Πυροσβεστών σχετικά με τις επιμέρους λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και συγκεκριμένα στην Εκπαίδευση – Ανάπτυξη, στην Περιγραφή Εργασίας, στην Αμοιβή και στην Πολιτική Ασφάλειας και Υγείας.

Όσον αφορά στην Εκπαίδευση – Ανάπτυξη, η ανάλυση των δεδομένων έδειξε ότι οι Πυροσβέστες είναι μέτρια ικανοποιημένοι με την εκπαίδευση που τους παρέχει η Πυροσβεστική Υπηρεσία. Σε ένα τόσο απαιτητικό επάγγελμα όπως αυτό του Πυροσβέστη σίγουρα είναι απαραίτητη η παροχή εξειδικευμένης εκπαίδευσης που απαιτεί μεγάλα κονδύλια όμως στη σχετική βιβλιογραφία ο Χολέβας (1995) εξηγεί ότι οι δαπάνες για την εκπαίδευση του προσωπικού θεωρούνται ως «παραγωγική επένδυση» γιατί η επιχείρηση ωφελείται σημαντικά από τα αποτελέσματά της.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης, η περιγραφή της εργασίας και των καθηκόντων των Πυροσβεστών είναι αρκετά ικανοποιητική. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με την βιβλιογραφία που αναφέρει ότι η ανάλυση εργασίας είναι η διαδικασία εκείνη, που καθορίζει τις υποχρεώσεις και τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, καθώς και τις ικανότητες που θα πρέπει να έχουν οι ενδιαφερόμενοι ώστε να προσληφθούν σε αυτήν τη θέση (Μουζά – Λαζαρίδη Α., 2006:101).

Επιπλέον, φαίνεται ότι οι Πυροσβέστες είναι μέτρια ικανοποιημένοι από την αμοιβή που λαμβάνουν από την Πυροσβεστική Υπηρεσία. Είναι γνωστό ότι διανύουμε μία περίοδο λιτότητας με αποτέλεσμα οι μισθοί γενικότερα στο δημόσιο να είναι αισθητά μειωμένοι. Όμως θα πρέπει να σημειωθεί ότι η βιβλιογραφία αναφέρει πως η ικανοποιητική αμοιβή του προσωπικού μίας επιχείρησης επιτυγχάνει αύξηση της παραγωγικότητας των

εργαζομένων και κατά συνέπεια αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης (Χολέβας Ι., 1995).

Ακόμη, οι δημοφιλέστεροι τρόποι εκπαίδευσης των Πυροσβεστών, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, είναι η εκπαίδευση σε συγκεκριμένη εργασία καθώς και η χρήση σεμιναρίων και διαλέξεων. Η βιβλιογραφία επιβεβαιώνει τα αποτελέσματα αφού η εκπαίδευση στη θέση εργασίας αποτελεί τη μοναδική μέθοδο εκπαίδευσης σε πολλές επιχειρήσεις και όλοι οι υπάλληλοι, ασχέτως ιεραρχικής κλίμακας περνούν από την συγκεκριμένη εκπαίδευση (Μουζά-Λαζαρίδη 2006:200).

Στο ερώτημα εάν γνωρίζουν οι Πυροσβέστες την πολιτική ασφάλειας και υγείας της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας καθώς και τις διαδικασίες για την αναφορά εργασιακών ατυχημάτων ή προβλημάτων υγείας φάνηκε ότι γνωρίζουν σε μικρό βαθμό τα θέματα αυτά. Αναπόφευκτα, θα αντιπαραβάλουμε την βιβλιογραφία στην οποία η Χατζηπαντελή (1999) αναφέρει ότι είναι απαραίτητη η ενημέρωση και εκπαίδευση των εργαζομένων στα θέματα ασφάλειας και υγείας, έτσι ώστε αν παραστεί ανάγκη να δράσουν άμεσα και σωστά για την αντιμετώπιση του κινδύνου. Παρόμοια και η Ξυροτύρη - Κουφίδου (2001) τονίζει ότι πρέπει να συντονίζονται από τις επιχειρήσεις εκπαιδευτικά προγράμματα υγιεινής και ασφάλειας.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα ασχολείται με τον βαθμό ικανοποίησης των Πυροσβεστών στην εργασία τους. Από τα αποτελέσματα της έρευνας φάνηκε ότι οι Πυροσβέστες είναι αρκετά ικανοποιημένοι από το κλίμα συνεργασίας στην βάρδια τους αλλά και από την αποτελεσματικότητα στον τρόπο εργασίας των συναδέλφων τους. Με βάση αυτά τα αποτελέσματα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι βάρδιες που συμμετείχαν στην έρευνα είναι λειτουργικές και επιτυχημένες. Η σχετική βιβλιογραφία εξηγεί ότι τα μέλη των επιτυχημένων ομάδων ξεχωρίζουν όχι για την εξυπνάδα τους αλλά για την ικανότητα τους να δουλεύουν με άλλους ανθρώπους (Ιορδάνογλου Δ., 2008). Επιπρόσθετα, οι ερωτώμενοι στην συντριπτική τους πλειοψηφία δήλωσαν ότι μετά το πέρας κάθε μεγάλου ή επικίνδυνου επεισοδίου γίνεται απολογισμός, ανατροφοδότηση και αυτοκριτική ώστε να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα, πράγμα το οποίο είναι σύμφωνο με την βιβλιογραφία που αναφέρει ότι η βελτίωση της απόδοσης και της λειτουργίας της ομάδας εξαρτάται άμεσα από την ανατροφοδότηση των μελών της ομάδας (Ιορδάνογλου Δ., 2008). Επιπλέον, ενδιαφέρον παρουσιάζει και το ερώτημα αν προτιμούν να εργάζονται ατομικά παρά σε ομάδα και όπως φαίνεται η συντριπτική πλειοψηφία με 88% δήλωσε ότι προτιμά να

εργάζεται σε ομάδα. Το αποτέλεσμα αυτής της ερώτησης επιβεβαιώνει ότι οι ερωτώμενοι Πυροσβέστες είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την βάρδια τους και από το κλίμα συνεργασίας.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα επικεντρώνεται στους παράγοντες που δημιουργούν τα μεγαλύτερα προβλήματα στην Πυροσβεστική Υπηρεσία. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες που δημιουργούν προβλήματα στην Πυροσβεστική Υπηρεσία είναι η έλλειψη μηχανισμών παρακίνησης των Πυροσβεστών μέσω ηθικών και πρακτικών επιβραβεύσεων, η έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων των υψηλά ιστάμενων της υπηρεσίας καθώς και η έλλειψη σχεδιασμού της υπηρεσίας.

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα αφορά τα σημαντικότερα στοιχεία που παίρνουν (απολαμβάνουν) από την εργασία τους οι Πυροσβέστες. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το σημαντικότερο στοιχείο που απολαμβάνουν από την εργασία τους οι Πυροσβέστες είναι η οικονομική εξασφάλιση μέσω του μισθού και ακολουθούν η μόνιμη θέση εργασίας καθώς και η επιτέλεση ενός έργου (ενός στόχου) που δίνει νόημα στην καθημερινότητα της επαγγελματικής τους ζωής. Παρόλο που οι Πυροσβέστες δεν είναι και πολύ ευχαριστημένοι με την αμοιβή που τους παρέχεται εντούτοις η εξασφάλιση ενός σταθερού εισοδήματος τους δημιουργεί ένα αίσθημα ασφάλειας.

Στο πέμπτο ερευνητικό ερώτημα εξετάζεται το πόσο αποτελεσματικές είναι οι σχέσεις των Πυροσβεστών στην βάρδια τους, και συγκεκριμένα οι επαγγελματικές σχέσεις και οι φιλικές σχέσεις καθώς και η σημαντικότητα της ύπαρξης φιλικών σχέσεων. Ακόμη, εξετάζονται η επικοινωνία, οι συγκρούσεις και το επίπεδο εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη της βάρδιας.

Αναφορικά με τις φιλικές σχέσεις των Πυροσβεστών στην βάρδια τους αλλά και στον Σταθμό τους φαίνεται ότι αναπτύσσουν αρκετά φιλικές σχέσεις ενώ το αποτέλεσμα στην ερώτηση για το αν θεωρούν σημαντική την ύπαρξη φιλικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων είναι ότι θεωρούν πάρα πολύ σημαντική την ύπαρξη φιλικών σχέσεων. Εδώ φαίνεται ότι παρόλο που θεωρούν πάρα πολύ σημαντική την ύπαρξη φιλικών σχέσεων, δεν κατορθώνουν να αναπτύξουν σε τόσο μεγάλο βαθμό φιλικές σχέσεις. Επιπλέον, τα αποτελέσματα των ερωτήσεων αυτών υποδηλώνουν ότι δημιουργούνται άτυπες φιλικές ομάδες ανάμεσα στα μέλη του Σταθμού, από όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας του Σταθμού, με άτομα που έχουν κοινά χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, μορφωτικό επίπεδο,

αθλητικά ενδιαφέροντα κ.α, γεγονός το οποίο συμφωνεί με την σχετική βιβλιογραφία (Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2007, Μπουραντάς Δ. 2002).

Η ομαδοποιημένη μεταβλητή «Επαγγελματικές\_Σχέσεις» που μελετά την ποιότητα των επαγγελματικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη μίας βάρδιας αλλά και ανάμεσα στο προσωπικό όλου του Σταθμού έδειξε ότι υπάρχουν πολύ καλές επαγγελματικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον των ερωτηθέντων. Αυτό σημαίνει ότι οι Πυροσβέστες αντιλαμβάνονται την ευθύνη της δουλειάς τους και συνεργάζονται άριστα σε επαγγελματικό επίπεδο έτσι ώστε να εκπληρώνεται ο στόχος του έργου που έχουν αναλάβει. Όπως εξηγεί ο Χυτήρης (1996) μία επιχείρηση ομαδοποιεί τα μέλη της, τους επιβάλλει ένα συγκεκριμένο τρόπο δράσης και συμπεριφοράς και τους υποχρεώνει να αναλάβουν συγκεκριμένες ευθύνες για να πετύχουν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα, γεγονός το οποίο επιβεβαιώνεται μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας.

Ακολούθως, αναφορικά με την επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη μιας βάρδιας, από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι δεν υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία. Τα άτομα δεν εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους και παρατηρείται το φαινόμενο της ομαδικής σκέψης. Όπως αναφέρεται και στην σχετική βιβλιογραφία, τα μέλη που διαφωνούν, συνηθίζουν να σιωπούν και αυτόματα θεωρείται ότι υποστηρίζουν την άποψη της ομάδας (Βακόλα, Νικολάου, 2012).

Όσον αφορά τις συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη μιας βάρδιας τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχουν συγκρούσεις αλλά σε πολύ μικρό βαθμό. Αυτό ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι οι Πυροσβέστες ανέπτυξαν έναν υγιές τρόπο να διαχειρίζονται τις όποιες συγκρούσεις μεταξύ τους με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν τόσες πολλές συγκρούσεις. Όπως φαίνεται και από τις απαντήσεις τους στην Ερ. 39 «Ποιον από τους παρακάτω τρόπους όσον αφορά στη διαχείριση των συγκρούσεων, συναντάς συχνότερα στη βάρδια σου;», ο δημοφιλέστερος τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων είναι ο συμβιβασμός και όπως εξηγεί ο Ζαβλανός (2000) ο συμβιβασμός είναι μία ορθολογιστική προσέγγιση διευθέτησης των συγκρούσεων όπου επιδιώκεται μία μέση λύση για να επιλυθεί το ζήτημα. Επιπλέον, ως βασικότερη πηγή σύγκρουσης σε μια βάρδια σύμφωνα με τις απαντήσεις των Πυροσβεστών είναι η μη αποτελεσματική επικοινωνία ενώ ακολουθούν οι συνθήκες εργασίας. Τα αποτελέσματα αυτά μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ναι μεν πρέπει να διερευνηθούν τα αίτια των συγκεκριμένων πηγών συγκρούσεων, όμως από την άλλη διαπιστώνουμε ότι οι πηγές αυτές δεν αναπτύσσουν καταστροφικές συγκρούσεις μεταξύ



των μελών της βάρδιας που να καθιστούν την βάρδια ανίκανη να εκπληρώσει τους στόχους και το καθήκον για το οποίο δημιουργήθηκε. Όπως εξηγούν οι Williams & Johnson (2005) στις καταστροφικές συγκρούσεις αναπτύσσονται προσωπικοί ανταγωνισμοί μεταξύ των μελών της ομάδας και μπορεί να υπάρξει άρνηση για συνεργασία μέχρι και άσκηση φυσικής βίας.

Συμπληρωματικά, με βάση την ανάλυση των συσχετίσεων που πραγματοποιήθηκαν στην παρούσα μελέτη διαφαίνεται ότι όσοι Πυροσβέστες έχουν ακολουθήσει ανώτερη τριτοβάθμια εκπαίδευση και όσοι εργάζονται στην επαρχία Αμμοχώστου είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Επιπλέον, όσοι έχουν σπουδάσει, ανεξάρτητα από την επαρχία εργασίας τους, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εκπαίδευση που τους παρέχει η Πυροσβεστική Υπηρεσία.

Ακόμη, όσοι εργάζονται στην επαρχία Αμμοχώστου είναι περισσότερο ενημερωμένοι στα θέματα που αφορούν την πολιτική ασφάλειας και υγείας της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας.

# Κεφάλαιο 7

## Επίλογος

Ολοκληρώνοντας την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, διαπιστώθηκε η ανάγκη για βελτίωση των επιμέρους λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και του τρόπου λειτουργίας των ομάδων στην Πυροσβεστική Υπηρεσία Κύπρου.

Αρχικά, όπως έδειξαν τα αποτελέσματα της έρευνας, οι Πυροσβέστες είναι ικανοποιημένοι με την εκπαίδευση που τους παρέχεται αλλά όχι στο βαθμό που επιβάλλεται σε ένα τέτοιο σώμα ασφαλείας. Θα πρέπει η Πυροσβεστική Υπηρεσία να δώσει ιδιαίτερη σημασία σε αυτό το θέμα και να βρει τρόπους βελτίωσης της εκπαίδευσης, παρέχοντας στους Πυροσβέστες μία σύγχρονη και πιο αποτελεσματική διαδικασία εκπαίδευσης που θα τους προετοιμάζει κατάλληλα για το μετέπειτα δύσκολο και επικίνδυνο έργο τους.

Ακόμα ένα θέμα που απασχολεί τους Πυροσβέστες είναι το θέμα της αμοιβής τους. Όπως φάνηκε, οι Πυροσβέστες είναι μέτρια ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους και αυτό θα πρέπει τα αρμόδια πρόσωπα να το μελετήσουν και να αξιολογήσουν κατά πόσο είναι δίκαιη η αμοιβή που λαμβάνουν οι Πυροσβέστες.

Επιπλέον, η πολιτική ασφάλειας και υγείας δεν είναι ευρέως γνωστή στους Πυροσβέστες και η Πυροσβεστική Υπηρεσία οφείλει να προβεί στις αναγκαίες ενέργειες ώστε η συγκεκριμένη πολιτική να γνωστοποιηθεί επαρκώς σε όλους τους Πυροσβέστες.

Επιπρόσθετα, η έλλειψη μηχανισμών παρακίνησης μέσω ηθικών και πρακτικών επιβραβεύσεων είναι ένα πρόβλημα το οποίο πρέπει να μελετήσει η Πυροσβεστική Υπηρεσία και να δώσει ιδιαίτερη έμφαση. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των Πυροσβεστών, δεν υπάρχει επαρκής επιβράβευση για το τόσο σπουδαίο έργο που επιτελούν και αυτό δημιουργεί προβλήματα στην αποτελεσματική λειτουργία της Υπηρεσίας.

Τέλος, παρατηρήθηκε ότι στις βάρδιες των Πυροσβεστικών Σταθμών Λάρνακας και Αμμοχώστου αναπτύσσεται το φαινόμενο της ομαδικής σκέψης, δηλαδή πολλά άτομα δεν εκφράζουν την γνώμη τους σε περιπτώσεις που διαφωνούν και συνηθίζουν να σιωπούν, πράγμα που καθιστά την αποτελεσματικότητα και την λειτουργικότητα της βάρδιας

αμφίβολη. Αντίθετα, πρέπει να ενθαρρύνεται η συζήτηση και η ανταλλαγή απόψεων από όλα τα μέλη της βάρδιας, έτσι ώστε η ομαδική σκέψη να λειτουργεί θετικά μέσα στη βάρδια.

Εν κατακλείδι, παρόλα τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζουν οι Πυροσβέστες στο εργασιακό τους περιβάλλον και παρόλες τις δυσκολίες που ίσως να αντιμετωπίζουν ως μέλη μίας ομάδας, κατά την συντριπτική τους πλειοψηφία προτιμούν να εργάζονται σε ομάδα (σε βάρδια), παρά ατομικά.

# **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

# Παράρτημα Α

## Principle Component Analysis & Reliability Analysis

Πίνακας 1 – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 1<sup>ο</sup>

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.552	31.900	31.900	2.552	31.900	31.900	1.830	22.879	22.879
2	1.412	17.651	49.551	1.412	17.651	49.551	1.782	22.272	45.151
3	1.056	13.201	62.752	1.056	13.201	62.752	1.408	17.601	62.752
4	.824	10.296	73.048						
5	.725	9.066	82.115						
6	.597	7.463	89.578						
7	.476	5.950	95.527						
8	.358	4.473	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
Ερ.3 Γνωρίζεις επακριβώς τα καθήκοντα σου;		.766	
Ερ.4 Εκτελείς τα εργασιακά σου καθήκοντα ως την τελευταία λεπτομέρεια;		.750	
Ερ.9 Η εκπαίδευση που σου παρέχει η Π.Υ είναι αρκετή ώστε να ανταποκριθείς αποτελεσματικά στα καθήκοντα σου;	.798		
Ερ.10 Ενημερώνεσαι συχνά για σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;	.823		
Ερ.11 Σε ποιο βαθμό θεωρείς ότι το σύστημα αξιολόγησης των πυροσβεστών είναι αξιοκρατικό;	.593		
Ερ.12 Σε ποιο βαθμό οι αντιδράσεις σου για ενδεχόμενη άδικη αξιολόγηση βρήκαν ανταπόκριση;			.663
Ερ.13 Αισθάνεσαι ότι πληρώνεσαι δίκαια σε σχέση με την απόδοση και τις ικανότητες σου;			.583
Ερ.14 Μία μισθολογική αύξηση θα επηρέαζε θετικά την απόδοση της εργασίας σου;			-.750

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

**Πίνακας 1Α - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.665	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ερ.9 Η εκπαίδευση που σου παρέχει η Π.Υ είναι αρκετή ώστε να ανταποκριθείς αποτελεσματικά στα καθήκοντα σου;	5.10	2.859	.544	.560
Ερ.10 Ενημερώνεσαι συχνά για σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;	5.21	2.289	.478	.569
Ερ.11 Σε ποιο βαθμό θεωρείς ότι το σύστημα αξιολόγησης των πυροσβεστών είναι αξιοκρατικό;	3.87	1.710	.498	.588

**Πίνακας 1Β – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.588	2

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ερ.3 Γνωρίζεις επακριβώς τα καθήκοντα σου;	1.70	.434	.419	.
Ερ.4 Εκτελείς τα εργασιακά σου καθήκοντα ως την τελευταία λεπτομέρεια;	1.54	.352	.419	.

Πίνακας 1Γ – ΑΜΟΙΒΗ

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.418	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ερ.12 Σε ποιο βαθμό οι αντιδράσεις σου για ενδεχόμενη άδικη αξιολόγηση βρήκαν ανταπόκριση;	7.12	2.531	.213	.404
Ερ.13 Αισθάνεσαι ότι πληρώνεσαι δίκαια σε σχέση με την απόδοση και τις ικανότητες σου;	7.62	2.743	.277	.277
Ερ.14rev Μία μισθολογική αύξηση θα επηρέαζε θετικά την απόδοση της εργασίας σου;	6.36	2.738	.266	.295

**Πίνακας 2 – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 2<sup>ο</sup>**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.963	59.256	59.256	2.963	59.256	59.256
2	.796	15.929	75.185			
3	.533	10.662	85.847			
4	.478	9.561	95.409			
5	.230	4.591	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Ερ.1 Είσαι ικανοποιημένος/η από τη θέση και το αντικείμενο της εργασίας σου;	.720
Ερ.2 Είσαι ικανοποιημένος/η από τον τρόπο διοίκησης των ανωτέρων σου;	.654
Ερ.5 Είσαι ικανοποιημένος/η από το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους στον Σταθμό σου;	.847
Ερ.6 Είσαι ικανοποιημένος/η από το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους στην βάρδια σου;	.858
Ερ.7 Είσαι ικανοποιημένος/η από τον τρόπο εργασίας (σε επίπεδο αποτελεσματικότητας) των συναδέλφων σου στην βάρδια σου;	.751

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.



**Πίνακας.2Α – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 2<sup>ο</sup>**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.815	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ερ.1 Είσαι ικανοποιημένος/η από τη θέση και το αντικείμενο της εργασίας σου;	8.07	5.743	.578	.788
Ερ.2 Είσαι ικανοποιημένος/η από τον τρόπο διοίκησης των ανωτέρων σου;	7.22	5.042	.499	.825
Ερ.5 Είσαι ικανοποιημένος/η από το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους στον Σταθμό σου;	8.07	4.914	.710	.746
Ερ.6 Είσαι ικανοποιημένος/η από το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους στην βάρδια σου;	8.33	5.173	.716	.747
Ερ.7 Είσαι ικανοποιημένος/η από τον τρόπο εργασίας (σε επίπεδο αποτελεσματικότητας) των συναδέλφων σου στην βάρδια σου;	7.99	5.687	.581	.787

**Total Variance Explained (Πίνακας 3) – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 5<sup>ο</sup>**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	5.362	33.509	33.509	5.362	33.509	33.509	3.521	22.009
2	2.190	13.686	47.196	2.190	13.686	47.196	2.310	14.435	36.444
3	1.526	9.541	56.736	1.526	9.541	56.736	2.047	12.791	49.234
4	1.285	8.030	64.766	1.285	8.030	64.766	2.036	12.723	61.957
5	1.218	7.611	72.377	1.218	7.611	72.377	1.667	10.420	72.377
6	.884	5.523	77.900						
7	.690	4.310	82.211						
8	.524	3.273	85.484						
9	.450	2.814	88.298						
10	.403	2.517	90.814						
11	.376	2.350	93.165						
12	.330	2.061	95.226						
13	.290	1.813	97.038						
14	.197	1.230	98.268						
15	.150	.939	99.208						
16	.127	.792	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix<sup>a</sup> - ΣΥΝΕΧΕΙΑ ΠΙΝΑΚΑ 3 (Ερ.Ερ.5<sup>ο</sup>)

	Component				
	1	2	3	4	5
Ερ.19 Πώς θα χαρακτήριζες τις επαγγελματικές σου σχέσεις με τους συναδέλφους στον Σταθμό σου;		.773			
Ερ.20 Πώς θα χαρακτήριζες τις επαγγελματικές σου σχέσεις με τους συναδέλφους στην βάρδια σου;		.838			
Ερ.21 Πόσο σημαντική θεωρείς την ύπαρξη φιλικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων σου στον Σταθμό σου;			.866		
Ερ.22 Πόσο σημαντική θεωρείς την ύπαρξη φιλικών σχέσεων μεταξύ των μελών της βάρδιας σου;			.935		
Ερ.23 Διατηρείς φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους στον Σταθμό σου;	.578				
Ερ.24 Διατηρείς φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους στην βάρδια σου;	.618				
Ερ.25 Διατηρείς κοινωνικές σχέσεις με μέλη της βάρδιας σου εκτός εργασίας;	.712				
Ερ.26 Θεωρείς ότι υπάρχει σωστή συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της βάρδιας σου;	.717				
Ερ.27 Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός-συγκρούσεις μεταξύ των μελών της βάρδιας σου;					.899
Ερ.28 Εμπιστεύεσαι τις ικανότητες των μελών της βάρδιας σου για να ανταποκριθείς μαζί τους σε ένα επεισόδιο;	.841				
Ερ.29 Πιστεύεις ότι τα μέλη της βάρδιας σου είναι ικανά να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σε οποιοδήποτε επεισόδιο;	.691				
Ερ.33 Νιώθεις ότι η απόδοση σου βελτιώνεται ως μέλος μίας ομάδας;	.616				
Ερ.34 Παρατηρείς συχνά φαινόμενα συγκρούσεων ανάμεσα στα μέλη της βάρδιας σου;					.797
Ερ.37 Πόσο συχνά εκφράζεις τις διαφωνίες σου στον Αξιωματικό της βάρδιας σου για ζητήματα βάρδιας;				.839	
Ερ.38 Πόσο συχνά εκφράζεις τις διαφωνίες σου στον Λοχία της βάρδιας σου για ζητήματα βάρδιας;				.822	
Ερ.39 Αναπτύσσεις και κάνεις προτάσεις αναφορικά με ζητήματα που επηρεάζουν την βάρδια σου;				.671	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 7 iterations.

(Πίνακας 3Α) – ΦΙΛΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.872	7

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ερ.23 Διατηρείς φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους στον Σταθμό σου;	11.22	11.486	.686	.849
Ερ.24 Διατηρείς φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους στην βάρδια σου;	11.28	10.749	.736	.841
Ερ.25 Διατηρείς κοινωνικές σχέσεις με μέλη της βάρδιας σου εκτός εργασίας;	10.62	10.218	.705	.849
Ερ.26 Θεωρείς ότι υπάρχει σωστή συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της βάρδιας σου;	11.11	11.250	.770	.838
Ερ.28 Εμπιστεύεσαι τις ικανότητες των μελών της βάρδιας σου για να ανταποκριθείς μαζί τους σε ένα επεισόδιο;	11.26	12.194	.608	.859
Ερ.29 Πιστεύεις ότι τα μέλη της βάρδιας σου είναι ικανά να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σε οποιοδήποτε επεισόδιο;	11.16	12.580	.546	.866
Ερ.33 Νιώθεις ότι η απόδοση σου βελτιώνεται ως μέλος μίας ομάδας;	11.23	12.381	.525	.869

(Πίνακας 3B) – ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.779	2

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ερ.19 Πώς θα χαρακτήριζες τις επαγγελματικές σου σχέσεις με τους συναδέλφους στον Σταθμό σου;	1.25	.472	.647	.
Ερ.20 Πώς θα χαρακτήριζες τις επαγγελματικές σου σχέσεις με τους συναδέλφους στην βάρδια σου;	1.26	.336	.647	.

(Πίνακας 3Γ) – ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΦΙΛΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	2

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ερ.21 Πόσο σημαντική θεωρείς την ύπαρξη φιλικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων σου στον Σταθμό σου;	1.25	.311	.798	.
Ερ.22 Πόσο σημαντική θεωρείς την ύπαρξη φιλικών σχέσεων μεταξύ των μελών της βάρδιας σου;	1.37	.397	.798	.

(Πίνακας 3Δ) - ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.713	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ερ.37 Πόσο συχνά εκφράζεις τις διαφωνίες σου στον Αξιωματικό της βάρδιας σου για ζητήματα βάρδιας;	4.04	2.443	.576	.566
Ερ.38 Πόσο συχνά εκφράζεις τις διαφωνίες σου στον Λοχία της βάρδιας σου για ζητήματα βάρδιας;	4.39	2.786	.555	.598
Ερ.39 Αναπτύσσεις και κάνεις προτάσεις αναφορικά με ζητήματα που επηρεάζουν την βάρδια σου;	4.09	2.830	.470	.698

(Πίνακας 3Ε) - ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.729	2

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ερ.27 Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός-συγκρούσεις μεταξύ των μελών της βάρδιας σου;	3.45	.816	.573	.
Ερ.34 Παρατηρείς συχνά φαινόμενα συγκρούσεων ανάμεσα στα μέλη της βάρδιας σου;	3.43	.793	.573	.

# Παράρτημα Β

## Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

ΦΥΛΟ Πίνακας 4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δεν απάντησε	1	1.0	1.0	1.0
Αντρας	88	88.0	88.0	89.0
Γυναίκα	11	11.0	11.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

ΗΛΙΚΙΑ Πίνακας 5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21-30 χρονών	13	13.0	13.0	13.0
31-40 χρονών	40	40.0	40.0	53.0
41-50 χρονών	25	25.0	25.0	78.0
51-60 χρονών	22	22.0	22.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ Πίνακας 6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δεν απάντησε	2	2.0	2.0	2.0
0-10 χρόνια υπηρεσίας	32	32.0	32.0	34.0
11-20 χρόνια υπηρεσίας	27	27.0	27.0	61.0
21-30 χρόνια υπηρεσίας	20	20.0	20.0	81.0
31 και άνω χρόνια υπηρεσίας	19	19.0	19.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

μορφ\_επ - Πίνακας 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος Λυκείου	72	72.0	72.7	72.7
	Μεταλυκειακές Σπουδές	27	27.0	27.3	100.0
	Total	99	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		100	100.0		

ΕΠΑΡΧΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Πίνακας 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λάρνακα	68	68.0	68.0	68.0
	Αμμόχωστος	32	32.0	32.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



# Παράρτημα Γ

## Ανάλυση Ερωτήσεων

Πίνακας 9

Εκπαίδευση=Ερ.9 + Ερ.10 + Ερ.11

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
COMPUTE Εκπαίδευση=Ερ.9 + Ερ.10 + Ερ.11	100	0	12	7.09	2.099
Valid N (listwise)	100				

Πίνακας 10

Περιγραφή\_Εργασίας=Ερ.3 + Ερ.4

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
COMPUTE Περιγραφή_Εργασίας=Ερ.3 + Ερ.4	100	0	8	3.24	1.055
Valid N (listwise)	100				

Πίνακας 11

Αμοιβή = Ερ.12 + Ερ.13 + Ερ.14

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
COMPUTE Αμοιβή = Ερ.12 + Ερ.13 + Ερ.14	100	3	12	8.17	1.694
Valid N (listwise)	100				

**Πίνακας 12**  
**Ασφάλεια\_Υγεία=Ερ.15 + Ερ.16**

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
COMPUTE Ασφάλεια_Υγεία=Ερ.15 + Ερ.16	100	2	4	2.93	.844
Valid N (listwise)	100				

**Πίνακας 13**

**Ερ.8α Εκπαίδευση σε συγκεκριμένη εργασία.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	78	78.0	78.0	78.0
Όχι	22	22.0	22.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Πίνακας 13.1**

**Ερ.8β Σεμινάρια, διαλέξεις**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	66	66.0	66.0	66.0
Όχι	34	34.0	34.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Πίνακας 13.2**

**Ερ.8γ Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	13	13.0	13.0	13.0
Όχι	87	87.0	87.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Πίνακας 13.3**

**Ερ.8δ Εξωτερικοί εκπαιδευτές/τριες**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	15	15.0	15.0	15.0
Όχι	85	85.0	85.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Πίνακας 13.4

**Ερ.8ε Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	16	16.0	16.0	16.0
	Όχι	84	84.0	84.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

Πίνακας 13.5

**Ερ.8στ Υπόδοση ρόλων**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	13	13.0	13.0	13.0
	Όχι	87	87.0	87.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

Πίνακας 14

ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ «satisf» = (Ερ.1 + Ερ.2 + Ερ.5 + Ερ.6 + Ερ.7)/5

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
COMPUTE satisf=(Ερ.1 + Ερ.2 + Ερ.5 + Ερ.6 + Ερ.7)/5	100	0	5	1.98	.563
Valid N (listwise)	100				

Πίνακας 15

**Ερ.31 Μετά το πέρας κάθε μεγάλου ή επικίνδυνου επεισοδίου γίνεται απολογισμός, ανατροφοδότηση και αυτοκριτική;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	86	86.0	86.0	86.0
	Όχι	14	14.0	14.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

**Πίνακας 16**

**Ερ.32 Θα προτιμούσες να εργάζεσαι ατομικά παρά σε ομάδα;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	12	12.0	12.0	12.0
	Όχι	88	88.0	88.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

**Πίνακας 17**

**Ερ.17total-ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΜΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ Π.Υ.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν απάντησε	5	5.0	5.0	5.0
	Η έλλειψη σχεδιασμού της υπηρεσίας	17	17.0	17.0	22.0
	Η έλλειψη στόχων της υπηρεσίας	5	5.0	5.0	27.0
	Η έλλειψη ελέγχου των δραστηριοτήτων των Πυρ.	1	1.0	1.0	28.0
	Η έλλειψη αξιολόγησης της εργασίας των Πυρ.	9	9.0	9.0	37.0
	Η έλλειψη μηχανισμών παρακίνησης	24	24.0	24.0	61.0
	Η έλλειψη επαγγελματικής νοοτροπίας των Πυρ.	11	11.0	11.0	72.0
	Έλλειψη συντονισμού με άλλες υπηρεσίες	5	5.0	5.0	77.0
	Έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων των υψηλά ιστάμενων της Π.Υ.	23	23.0	23.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Πίνακας 18

Ερ.18total ΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΠΑΙΡΝΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δεν Απάντησε	8	8.0	8.0	8.0
Οικονομική Εξασφάλιση	31	31.0	31.0	39.0
Επιτέλεση ενός έργου με νόημα	26	26.0	26.0	65.0
Οι σχέσεις που δημιουργούνται	8	8.0	8.0	73.0
Η μόνιμη θέση εργασίας	26	26.0	26.0	99.0
Κοινωνική και ψυχολογική εξασφάλιση	1	1.0	1.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Πίνακας 19

$$\text{Φιλικές\_Σχέσεις}=(\text{Ερ.23} + \text{Ερ.24} + \text{Ερ.25} + \text{Ερ.26} + \text{Ερ.28} + \text{Ερ.29} + \text{Ερ.33}) / 7$$

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
COMPUTE Φιλικές_Σχέσεις=(Ερ.23 + Ερ.24 + Ερ.25 + Ερ.26 + Ερ.28 + Ερ.29 + Ερ.33) / 7	100	1	4	1.85	.560
Valid N (listwise)	100				

Πίνακας 20

$$\text{Επαγγελματικές\_Σχέσεις}=(\text{Ερ.19} + \text{Ερ.20}) / 2$$

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
COMPUTE Επαγγελματικές_Σχέσεις=(Ερ. 19 + Ερ.20) / 2	100	1	5	1.26	.575
Valid N (listwise)	100				

**Πίνακας 21**

Σημαντικότητα\_Φιλικών\_Σχ=(Ερ.21 + Ερ.22) / 2

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
COMPUTE Σημαντικότητα_Φιλικών_Σχ =(Ερ.21 + Ερ.22) / 2	100	1	4	1.31	.563
Valid N (listwise)	100				

**Πίνακας 22**

Επικοινωνία=(Ερ.37 + Ερ.38 + Ερ.39) / 3

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
COMPUTE Επικοινωνία=(Ερ.37 + Ερ.38 + Ερ.39) / 3	100	1	4	2.09	.766
Valid N (listwise)	100				

**Πίνακας 23**

Συγκρούσεις=(Ερ.27 + Ερ.34)/2

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
COMPUTE Συγκρούσεις=(Ερ.27 + Ερ.34)/2	100	1	5	3.44	.795
Valid N (listwise)	100				

**Πίνακας 24**

**Ερ.35 Ποιος λόγος από τους παρακάτω πιστεύεις ότι αποτελεί συχνότερα πηγή συγκρούσεων στην βάρδια σου;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δεν απάντησε	5	5.0	5.0	5.0
Συγκρουόμενοι στόχοι	11	11.0	11.0	16.0
Προσωπικές φιλοδοξίες	18	18.0	18.0	34.0
Μη αποτελεσματική επικοινωνία	25	25.0	25.0	59.0
Ασαφή όρια καθηκόντων	16	16.0	16.0	75.0
Το σύστημα ανταμοιβών	5	5.0	5.0	80.0
Συνθήκες εργασίας	20	20.0	20.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Πίνακας 25**

**Ερ.36 Ποιον από τους παρακάτω τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων συναντάς στην  
βάρδια σου;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δεν απάντησε	2	2.0	2.0	2.0
Διαπραγμάτευση	20	20.0	20.0	22.0
Συμβιβασμός	50	50.0	50.0	72.0
Αποφυγή	20	20.0	20.0	92.0
Παραχώρηση	3	3.0	3.0	95.0
Επιβολή	5	5.0	5.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

# Παράρτημα Δ

## Συσχετίσεις Μεταβλητών

Πίνακας 26

T Test: Βαθμός Ικανοποίησης στην βάρδια σε σχέση με το Μορφωτικό Επίπεδο

	μορφ. επ.	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPUTE satisf=(Ep.1 + Ep.2 + Ep.5 + Ep.6 + Ep.7)/5	Απόφοιτος Λυκείου	72	1.88	.500	.059
	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	27	2.27	.642	.124

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
COMPUTE satisf=(Ep.1 + Ep.2 + Ep.5 + Ep.6 + Ep.7)/5	Equal variances assumed	.192	.662	-3.182	97	.002	-.389	.122	-.631	-.146
	Equal variances not assumed			-2.841	38.422	.007	-.389	.137	-.666	-.112



Πίνακας 27

T-test: : Βαθμός Ικανοποίησης στην βάρδια σε σχέση με την επαρχία εργασίας

Group Statistics

	ΕΠΑΡΧΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
					Mean
COMPUTE satisf=(Ep.1 + Ep.2 + Ep.5 + Ep.6 + Ep.7)/5	Λάρνακα	68	1.90	.454	.055
	Αμμόχωστος	32	2.16	.721	.127

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
COMPUTE satisf=(Ep.1 + Ep.2 + Ep.5 + Ep.6 + Ep.7)/5	Equal variances assumed	2.531	.115	2.216	98	.029	-.262	.118	-.498	-.027
	Equal variances not assumed			1.891	42.947	.065	-.262	.139	-.542	.017

Πίνακας 28

T-test: Ο βαθμός ικανοποίησης στην Εκπαίδευση – Ανάπτυξη σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο.

	μορφ επ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPUTE Εκπαίδευση=Ερ.9 + Ερ.10 +	Απόφοιτος Λυκείου	72	6.83	2.062	.243
Ερ.11	Μεταλυκειακές Σπουδές	27	7.78	2.118	.408

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
COMPUTE Εκπαίδευση=Ερ.9 + Ερ.10 + Ερ.11	Equal variances assumed	.090	.765	2.014	97	.047	-.944	.469	-1.875	-.014
	Equal variances not assumed			1.990	45.657	.053	-.944	.475	-1.900	.011

Πίνακας 29

T-test: Ενημέρωση στην Ασφάλεια – Υγεία σε σχέση με την επαρχία εργασίας

	ΕΠΑΡΧΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPUTE Ασφάλεια_Υγεία=Ερ.15 + Ερ.16	Λάρνακα	68	2.81	.833	.101
	Αμμόχωστος	32	3.19	.821	.145

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
COMPUTE Ασφάλεια_Υγεία=Ερ.15 + Ερ.16	Equal variances assumed	.105	.746	- 2.130	98	.036	-.379	.178	-.731	-.026
	Equal variances not assumed			- 2.142	61.662	.036	-.379	.177	-.732	-.025

# Παράρτημα Ε

## Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί θα χρησιμοποιηθεί μόνο για στατιστικούς σκοπούς στην εκπόνηση Μεταπτυχιακής Διατριβής από την Πυροσβέστη Ζωή Καϊκκη στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα MBA του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου με θέμα «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και ο Ρόλος της Ομάδας στην Πυροσβεστική Υπηρεσία Κύπρου».

Είναι ανώνυμο και μπορούν να λάβουν μέρος όλοι οι συνάδελφοι ανεξαρτήτως βαθμού ή καθηκόντων.

**Μέρος Α** (Παρακαλώ σημειώστε x σε μία από τις παρακάτω απαντήσεις)

1. Φύλο:  
 Άντρας  Γυναίκα
2. Ηλικία:  
 21-30  31-40  41-50  51-60  61 και άνω
3. Χρόνια Υπηρεσίας:  
 0-10  11-20  21-30  31 και άνω
4. Μορφωτικό επίπεδο:  
 Απόφοιτος Λυκείου  
 ΑΕΙ/ΤΕΙ  
 Μεταπτυχιακές Σπουδές  
 Διδακτορικό  
 Άλλο
5. Επαρχία Εργασίας:  
 Λάρνακα  
 Αμμόχωστος

**Μέρος Β** (Παρακαλώ σημειώστε x σε μία από τις παρακάτω απαντήσεις)

1. Είσαι ικανοποιημένος/η από τη θέση και το αντικείμενο της εργασίας σου; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

<input type="checkbox"/>	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	Αρκετά
<input type="checkbox"/>	Λίγο
<input type="checkbox"/>	Πολύ λίγο
<input type="checkbox"/>	Καθόλου

2. Είσαι ικανοποιημένος/η από τον τρόπο διοίκησης των ανωτέρων σου; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

<input type="checkbox"/>	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	Αρκετά
<input type="checkbox"/>	Λίγο
<input type="checkbox"/>	Πολύ λίγο
<input type="checkbox"/>	Καθόλου

3. Γνωρίζεις επακριβώς τα καθήκοντα σου; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

<input type="checkbox"/>	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	Αρκετά
<input type="checkbox"/>	Λίγο
<input type="checkbox"/>	Πολύ λίγο
<input type="checkbox"/>	Καθόλου

4. Εκτελείς τα εργασιακά σου καθήκοντα ως την τελευταία λεπτομέρεια; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

<input type="checkbox"/>	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	Αρκετά
<input type="checkbox"/>	Λίγο
<input type="checkbox"/>	Πολύ λίγο
<input type="checkbox"/>	Καθόλου

5. Είσαι ικανοποιημένος/η από το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους σου στον Σταθμό σου; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

<input type="checkbox"/>	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	Αρκετά
<input type="checkbox"/>	Λίγο
<input type="checkbox"/>	Πολύ λίγο
<input type="checkbox"/>	Καθόλου

6. Είσαι ικανοποιημένος/η από το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους σου στην βάρδια σου; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

<input type="checkbox"/>	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	Αρκετά
<input type="checkbox"/>	Λίγο
<input type="checkbox"/>	Πολύ λίγο
<input type="checkbox"/>	Καθόλου

7. Είσαι ικανοποιημένος/η από τον τρόπο εργασίας (σε επίπεδο αποτελεσματικότητας) των συναδέλφων σου στην βάρδια σου; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

<input type="checkbox"/>	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	Αρκετά
<input type="checkbox"/>	Λίγο
<input type="checkbox"/>	Πολύ λίγο
<input type="checkbox"/>	Καθόλου

8. Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους εφαρμόζονται από την Πυροσβεστική Υπηρεσία για την ανάπτυξη – εκπαίδευση του προσωπικού; (Δώσε όσες απαντήσεις κρίνεις απαραίτητο)

<input type="checkbox"/>	Εκπαίδευση σε συγκεκριμένη εργασία
<input type="checkbox"/>	Σεμινάρια, διαλέξεις
<input type="checkbox"/>	Εναλλαγή θέσεων εργασίας
<input type="checkbox"/>	Εξωτερικοί εκπαιδευτές/τριες
<input type="checkbox"/>	Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς
<input type="checkbox"/>	Υπόδηση ρόλων

9. Η εκπαίδευση που σου παρέχει η Πυροσβεστική Υπηρεσία είναι αρκετή ώστε να ανταποκριθείς αποτελεσματικά στα καθήκοντα σου; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

<input type="checkbox"/>	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	Αρκετά
<input type="checkbox"/>	Λίγο
<input type="checkbox"/>	Πολύ λίγο
<input type="checkbox"/>	Καθόλου

10. Ενημερώνεσαι συχνά για σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

<input type="checkbox"/>	Συχνά
<input type="checkbox"/>	Λίγο
<input type="checkbox"/>	Πολύ λίγο
<input type="checkbox"/>	Καθόλου

11. Σε ποιο βαθμό θεωρείς ότι το σύστημα αξιολόγησης των πυροσβεστών είναι αξιοκρατικό; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

<input type="checkbox"/>	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	Αρκετά
<input type="checkbox"/>	Λίγο
<input type="checkbox"/>	Πολύ λίγο
<input type="checkbox"/>	Καθόλου

12. Σε ποιο βαθμό έχεις βιώσει να μην λαμβάνεις δίκαιη αξιολόγηση; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

<input type="checkbox"/>	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	Αρκετά
<input type="checkbox"/>	Λίγο
<input type="checkbox"/>	Πολύ λίγο
<input type="checkbox"/>	Καθόλου

13. Αισθάνεσαι ότι πληρώνεσαι δίκαια σε σχέση με την απόδοση σου και τις ικανότητες σου; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

<input type="checkbox"/>	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	Αρκετά
<input type="checkbox"/>	Λίγο
<input type="checkbox"/>	Πολύ λίγο
<input type="checkbox"/>	Καθόλου

14. Μία μισθολογική αύξηση θα επηρέαζε θετικά την απόδοση της εργασίας σου; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

<input type="checkbox"/>	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	Αρκετά
<input type="checkbox"/>	Λίγο
<input type="checkbox"/>	Πολύ λίγο
<input type="checkbox"/>	Καθόλου

15. Γνωρίζεις την πολιτική ασφάλειας και υγείας της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

<input type="checkbox"/>	Ναι
<input type="checkbox"/>	Όχι

16. Γνωρίζεις τις διαδικασίες για την αναφορά εργασιακών ατυχημάτων ή προβλημάτων υγείας;

<input type="checkbox"/>	Ναι
<input type="checkbox"/>	Όχι

17. Επέλεξε ΔΥΟ από τους παρακάτω παράγοντες που θεωρείς ότι δημιουργούν τα μεγαλύτερα προβλήματα στην αποτελεσματική λειτουργία της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας. Χρησιμοποίησε τους αριθμούς από το 1 μέχρι το 2, δίνοντας το 1 στον πιο σημαντικό παράγοντα και το 2 στον δεύτερο πιο σημαντικό παράγοντα.

<input type="checkbox"/>	Η έλλειψη σχεδιασμού της υπηρεσίας.
<input type="checkbox"/>	Η έλλειψη στόχων της υπηρεσίας.
<input type="checkbox"/>	Η έλλειψη ελέγχου των δραστηριοτήτων των Πυροσβεστών.
<input type="checkbox"/>	Η έλλειψη αξιολόγησης της εργασίας των Πυροσβεστών.
<input type="checkbox"/>	Η έλλειψη μηχανισμών παρακίνησης των Πυροσβεστών μέσω ηθικών και πρακτικών επιβραβεύσεων.
<input type="checkbox"/>	Η έλλειψη επαγγελματικής νοοτροπίας των Πυροσβεστών.
<input type="checkbox"/>	Η έλλειψη συντονισμού με τις άλλες υπηρεσίες ή/και οργανισμούς.
<input type="checkbox"/>	Η έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων των υψηλά ιστάμενων της υπηρεσίας.
<input type="checkbox"/>	Η έλλειψη άλλου παράγοντα. Προσδιορίστε τον:.....

18. Ποια είναι τα ΔΥΟ σημαντικότερα στοιχεία που παίρνεις (απολαμβάνεις) από την εργασία σου; Χρησιμοποίησε τους αριθμούς από το 1 μέχρι το 2, δίνοντας το 1 στο σημαντικότερο στοιχείο και το 2 στο δεύτερο πιο σημαντικό στοιχείο.

- Η οικονομική εξασφάλιση μέσω του μισθού.
- Η επιτέλεση ενός έργου (ενός στόχου) που δίνει νόημα στην καθημερινότητα της επαγγελματικής σου ζωής.
- Οι σχέσεις που δημιουργούνται με τους συναδέλφους και ενίοτε οι στενοί δεσμοί.
- Η εξασφάλιση της μόνιμης θέσης εργασίας.
- Η γενική κοινωνική και ψυχολογική εξασφάλιση που προσφέρει ο χώρος εργασίας.
- Άλλο στοιχείο. Προσδιορίστε ποιο:.....

19. Πώς θα χαρακτήριζες τις επαγγελματικές σου σχέσεις με τους συναδέλφους στον Σταθμό σου; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

- Πολύ καλές
- Μέτριες
- Κακές
- Αδιάφορες
- Τυπικές

20. Πώς θα χαρακτήριζες τις επαγγελματικές σου σχέσεις με τους συναδέλφους στην βάρδια σου; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

- Πολύ καλές
- Μέτριες
- Κακές
- Αδιάφορες
- Τυπικές

21. Πόσο σημαντική θεωρείς την ύπαρξη φιλικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων σου στον Σταθμό σου; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

- Πάρα πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Πολύ λίγο
- Καθόλου

22. Πόσο σημαντική θεωρείς την ύπαρξη φιλικών σχέσεων μεταξύ των μελών της βάρδιας σου; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

- Πάρα πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Πολύ λίγο
- Καθόλου



23. Διατηρείς φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους στον Σταθμό σου;  
(Δώσε μόνο 1 απάντηση)

<input type="checkbox"/>	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	Αρκετά
<input type="checkbox"/>	Λίγο
<input type="checkbox"/>	Πολύ λίγο
<input type="checkbox"/>	Καθόλου

24. Διατηρείς φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους σου στην βάρδια σου;

<input type="checkbox"/>	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	Αρκετά
<input type="checkbox"/>	Λίγο
<input type="checkbox"/>	Πολύ λίγο
<input type="checkbox"/>	Καθόλου

25. Διατηρείς κοινωνικές σχέσεις με μέλη της βάρδιας σου εκτός εργασίας;  
(Δώσε μόνο 1 απάντηση)

<input type="checkbox"/>	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	Αρκετά
<input type="checkbox"/>	Λίγο
<input type="checkbox"/>	Πολύ λίγο
<input type="checkbox"/>	Καθόλου

26. Θεωρείς ότι υπάρχει σωστή συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της βάρδιας σου;  
(Δώσε μόνο 1 απάντηση)

<input type="checkbox"/>	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	Αρκετά
<input type="checkbox"/>	Λίγο
<input type="checkbox"/>	Πολύ λίγο
<input type="checkbox"/>	Καθόλου

27. Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός – συγκρούσεις μεταξύ των μελών της βάρδιας σου;  
(Δώσε μόνο 1 απάντηση)

<input type="checkbox"/>	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	Αρκετά
<input type="checkbox"/>	Λίγο
<input type="checkbox"/>	Πολύ λίγο
<input type="checkbox"/>	Καθόλου

28. Εμπιστεύεσαι τις ικανότητες των μελών της βάρδιας σου για να ανταποκριθείς μαζί τους σε ένα επεισόδιο; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

<input type="checkbox"/>	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	Αρκετά
<input type="checkbox"/>	Λίγο
<input type="checkbox"/>	Πολύ λίγο
<input type="checkbox"/>	Καθόλου

29. Πιστεύεις ότι τα μέλη της βάρδιας σου είναι ικανά να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σε οποιοδήποτε επεισόδιο; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

- |                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ |
| <input type="checkbox"/> | Αρκετά    |
| <input type="checkbox"/> | Λίγο      |
| <input type="checkbox"/> | Πολύ λίγο |
| <input type="checkbox"/> | Καθόλου   |

30. Αναγνωρίζεται η προσπάθεια και η απόδοση σου από τον Λοχία της βάρδιας σου;

- |                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ |
| <input type="checkbox"/> | Αρκετά    |
| <input type="checkbox"/> | Λίγο      |
| <input type="checkbox"/> | Πολύ λίγο |
| <input type="checkbox"/> | Καθόλου   |

31. Μετά το πέρας κάθε μεγάλου ή επικίνδυνου επεισοδίου γίνεται απολογισμός, ανατροφοδότηση και αυτοκριτική ώστε να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα;

- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | Ναι |
| <input type="checkbox"/> | Όχι |

32. Θα προτιμούσες να εργάζεσαι ατομικά παρά σε ομάδα;

- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | Ναι |
| <input type="checkbox"/> | Όχι |

33. Νιώθεις ότι η απόδοση σου βελτιώνεται ως μέλος μίας ομάδας; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

- |                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ |
| <input type="checkbox"/> | Αρκετά    |
| <input type="checkbox"/> | Λίγο      |
| <input type="checkbox"/> | Πολύ λίγο |
| <input type="checkbox"/> | Καθόλου   |

34. Παρατηρείς συχνά φαινόμενα συγκρούσεων ανάμεσα στα μέλη της βάρδιας σου; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

- |                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ |
| <input type="checkbox"/> | Αρκετά    |
| <input type="checkbox"/> | Λίγο      |
| <input type="checkbox"/> | Πολύ λίγο |
| <input type="checkbox"/> | Καθόλου   |

35. Ποιος λόγος από τους παρακάτω πιστεύεις ότι αποτελεί συχνότερα πηγή συγκρούσεων στην βάρδια σου; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

- |                          |                               |
|--------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Συγκρουόμενοι στόχοι          |
| <input type="checkbox"/> | Προσωπικές φιλοδοξίες         |
| <input type="checkbox"/> | Μη αποτελεσματική επικοινωνία |
| <input type="checkbox"/> | Ασαφή όρια καθηκόντων         |
| <input type="checkbox"/> | Το σύστημα ανταμοιβών         |
| <input type="checkbox"/> | Συνθήκες εργασίας             |

36. Ποιον από τους παρακάτω τρόπους όσον αφορά στη διαχείριση των συγκρούσεων, συναντάς συχνότερα στην βάρδια σου; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

- |                          |                |
|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | Διαπραγμάτευση |
| <input type="checkbox"/> | Συμβιβασμός    |
| <input type="checkbox"/> | Αποφυγή        |
| <input type="checkbox"/> | Παραχώρηση     |
| <input type="checkbox"/> | Επιβολή        |

37. Πόσο συχνά εκφράζεις τις διαφωνίες σου στον Αξιωματικό της βάρδιας σου αναφορικά με ζητήματα της βάρδιας σου; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

- |                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | Συχνά     |
| <input type="checkbox"/> | Λίγο      |
| <input type="checkbox"/> | Πολύ λίγο |
| <input type="checkbox"/> | Καθόλου   |

38. Πόσο συχνά εκφράζεις τις διαφωνίες σου στον Λοχία της βάρδιας σου αναφορικά με ζητήματα της βάρδιας σου; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

- |                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | Συχνά     |
| <input type="checkbox"/> | Λίγο      |
| <input type="checkbox"/> | Πολύ λίγο |
| <input type="checkbox"/> | Καθόλου   |

39. Αναπτύσσεις και κάνεις προτάσεις/συστάσεις αναφορικά με τα ζητήματα που επηρεάζουν την βάρδια σου; (Δώσε μόνο 1 απάντηση)

- |                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ |
| <input type="checkbox"/> | Αρκετά    |
| <input type="checkbox"/> | Λίγο      |
| <input type="checkbox"/> | Πολύ λίγο |
| <input type="checkbox"/> | Καθόλου   |

**Ευχαριστώ για τον χρόνο σου!**

# Βιβλιογραφία

- Βακόλα, Μ., Νικολάου, Ι. (2012) *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili
- Γεώργας, Δ. (1990) *Κοινωνική Ψυχολογία*. Αθήνα: (χ.ε.)
- Ζαβλανός, Μ. (2000) *Οργάνωση & Διοίκηση: Ανθρώπινες Διαδικασίες στη Λειτουργία της Οργάνωσης*. Αθήνα: Έλλην
- Θεοδωράτου, Ε., (2004) *Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις: Νέες Τάσεις και Πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική
- Κανελλόπουλος, Χ. (1990) *Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση: Σε Επιχειρήσεις, Οργανισμούς και Υπηρεσίες*. Αθήνα: Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος
- Κανελλόπουλος, Χ. (2002) *Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος
- Κοκκινάκη, Φ. (2006) *Κοινωνική Ψυχολογία*. Αθήνα: Τυπωθήτω
- Κεφής, Β. (2005) *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες*. Αθήνα: Κριτική
- Μουζά - Λαζαρίδη, Α. (2006) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Κριτική
- Μπιτσάνη, Ε. (2006) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Ζητήματα και Σύγχρονες Προσεγγίσεις στη Θεωρία της Οργανωσιακής και Διοικητικής Συμπεριφοράς*. Αθήνα: Διόνικος
- Μπουραντάς, Δ. (2002) *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Γ. Μπένου
- Ξυροτύρη- Κουφίδου, Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η Πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Γ. Μπένου
- Σαρμανιώτης, Χ. (2011) *Μάνατζμεντ: Μια Ολοκληρωμένη και Σύγχρονη Προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Δίσιγμα
- Στειακάκης, Ε., Κατζός, Ν. (2002) *Management: Μια Σύγχρονη Άποψη*. Θεσσαλονίκη: Ζήτη
- Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ. (2004) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: Rosili
- Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α. (2007) *Οργάνωση και Διοίκηση: Το Μάνατζμεντ της νέας εποχής*. Αθήνα: Rosili
- Τσούκας, Χ., Θεοχαράκης, Β., Μυλωνόπουλος, Ν. (2004) *Σύγχρονες Τάσεις στο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Καστανιώτης

- Χατζηπαντελή, Π. (1999) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα*. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Χυτήρης, Λ. (1996) *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς & Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks
- Χυτήρης, Λ. (2001) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks
- Χολέβας, Ι. (1995) *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Management)*. Αθήνα: Interbooks
- Bateman, T., Snell, S. (2011) *Διοίκηση Επιχειρήσεων: ηγεσία και συνεργασία σ' έναν ανταγωνιστικό κόσμο*. Θεσσαλονίκη: Τζιόλα
- Dessler, G., (2012) *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*. Αθήνα: Κριτική
- DuBrin, A., (2004) *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην
- Mondy, W., (2011) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Τζιόλα
- Montana, P., Charnov, B. (2004) *Μάνατζμεντ: Κλασσική Θεωρία Μάνατζμεντ, Δομές Οργανισμών, Μάνατζμεντ Προσωπικού, Δυναμική Ομάδων Εργασίας*. Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. (2006) *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*. Τομ.Α', Αθήνα: Παπαζήση
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. (2006) *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*. Τομ.Β', Αθήνα: Παπαζήση
- Robbins, S., Decenzo, D., Coulter, M. (2012) *Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και Εφαρμογές*. Αθήνα: Κριτική
- Robbins, S., & Judge, T. (2007) *Organizational Behavior* (12<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Schuler, R. and Huber V. (1993) *Personnel and Human Resource Management, 5<sup>th</sup> ed*. West Publ.
- Tuchman, B. W., & Jensen, M.A.C. (1977) *Stages of Small-Group Development Revisited*. *Group & Organization Management*, 2(4), 419.
- Williams, K., Johnson, B. (2005) *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ: Ένας Πρακτικός Οδηγός Ανάπτυξης*. Αθήνα: Κριτική