

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ MASTER

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ-ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ
ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ-ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ
ΜΑΝΙΟΠΟΥΛΟΥ ΔΩΡΟΘΕΑ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΔΡ. ΜΙΧΑΛΗΣ ΣΩΚΡΑΤΟΥΣ

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση, Τεχνολογία
και Ποιότητα**

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
Τα οφέλη της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο-
Μελέτη περίπτωσης**

Μανιοπούλου Δωροθέα

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Μιχάλης Σωκράτους**

ΜΑΪΟΣ 2022

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση, Τεχνολογία
και Ποιότητα**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού-τα οφέλη της συνεργασίας και
της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο-Μελέτη περίπτωσης**

Μανιοπούλου Δωροθέα

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Μιχάλης Σωκράτους**

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

ΜΑΪΟΣ 2022

Περίληψη

Η ομαδική εργασία μέσα στο εργασιακό περιβάλλον είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες για την αύξηση της αποτελεσματικότητας, της απόδοσης και της συνεχούς βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών σε ένα οργανισμό. Σε ένα σύγχρονο και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον των οργανισμών της Δημόσιας Διοίκησης, με αυξανόμενες τις δυσκολίες και τις αλλαγές που προκύπτουν, κρίνεται αναγκαίο να εξεταστεί και να διερευνηθεί η σημασία της ομαδικότητας και της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αρχικά σε θεωρητικό επίπεδο παρουσιάζονται από την βιβλιογραφία τα βασικά χαρακτηριστικά της ομαδικής εργασίας στο επαγγελματικό περιβάλλον, την ανάπτυξη ομάδων εργασίας και τα οφέλη που προκύπτουν, τη σημασία της συνεργασίας και της ομαδικότητας για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών καθώς και οι παράγοντες που τη συνθέτουν.

Στη συνέχεια μέσα από την έρευνα και από την δημιουργία ερωτηματολογίου το οποίο διανεμήθηκε σε εργαζομένους σε σύγχρονους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης εξετάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί.

Summary

Teamwork in the work environment is one of the key factors in increasing the efficiency, effectiveness and continuous improvement of the services provided in an Organization. In a modern and highly competitive environment of Public Administration Organizations, with the increasing difficulties and the resulting changes, it is necessary to examine and explore the importance of teamwork and cooperation between employees for the effectiveness of the Organization. In this postgraduate thesis examines, initially at a theoretical level, the literature presents the basic characteristics of teamwork in the professional environment, the development of working groups and the resulting benefits, the importance of cooperation and teamwork to improve the effectiveness of Organizations and the factors that compose it. Then, through the survey and questionnaires that will be distributed to employees of various Public Organizations, the research questions that have been asked are examined.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου διατριβής, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους βοήθησαν στην υλοποίησή της.

Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή που ανέλαβε την επίβλεψή μου, Δρ. Μιχάλη Σωκράτους, για την πολύτιμη και ουσιαστική καθοδήγηση που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διατριβής.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τους γονείς μου για την στήριξή τους.

Τέλος, θα ήθελα να απευθύνω ευχαριστίες σε όλους όσους διέθεσαν μέρος από τον πολύτιμό τους χρόνο για να απαντήσουν τα ερωτηματολόγια που τους δόθηκαν.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 –Εισαγωγή	8
1.1 Διατύπωση	9
1.2 Σκοπός	10
1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα	11
Κεφάλαιο 2-Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας.....	12
2.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	13
2.2 Επιτροπή για την Ποιότητα, ομάδες και κύκλοι ποιότητας	15
2.3 Οι Πυλώνες –Παράγοντες της Ποιοτικής Διοίκησης.....	25
2.4 Ομάδες στον εργασιακό χώρο.....	34
2.5 Κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο.....	44
Κεφάλαιο 3 -Μεθοδολογία	47
3. 1 Σχεδιασμός έρευνας και ερωτηματολογίου.....	48
3.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	51
Κεφάλαιο 4 –Αποτελέσματα	52
4.1Αποτελεσμάτα της Έρευνας.....	53
Κεφάλαιο 5-Συμπεράσματα.....	82
5.1Συμπεράσματα	83
5.2 Μειονεκτήματα της Έρευνας, Εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα.....	84
Βιβλιογραφία	85
Παράρτημα Α	86
Παράρτημα Β.....	93

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Διατύπωση

Σε ένα σύγχρονο και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον των οργανισμών της Δημόσιας Διοίκησης με αυξανόμενες τις δυσκολίες και τις αλλαγές που προκύπτουν κρίνεται αναγκαίο να εξεταστεί και να διερευνηθεί η σημασία της ομαδικότητας και της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων για την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Το ζητούμενο για κάθε επιχείρηση και οργανισμό είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς την κοινωνία.

Σημαντικό ρόλο (Κέφης Ν. Βασίλης, 2014) για την επίτευξη των παραπάνω έχουν οι εργαζόμενοι ως προσωπικότητες, αξίες, ικανότητες, γνώσεις και συμπεριφορά καθώς και η συνεργασία και η ομαδικότητα που αναπτύσσουν μεταξύ τους στον εργασιακό χώρο.

Δεν επιτυγχάνεται η ποιότητα σε έναν οργανισμό εάν δεν είναι οι εργαζόμενοι <ποιοτικοί>. Τα συστήματα Διοίκησης Ολικής ποιότητας δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην συμμετοχή και την συνεργασία όλων των εργαζομένων για τη βελτίωση της ποιότητας. Για την επίτευξη (Αγγελόπουλος Χαράλαμπος, 2000) του επιθυμητού αποτελέσματος είναι αναγκαία η αρμονική συνεργασία όλων των τμημάτων εντός του οργανισμού.

Η σύγχρονη και εξελισσόμενη τεχνολογία και οι νέες απαιτήσεις σε θέσεις εργασίας επιβάλλουν (Κέφης Ν. Βασίλης, 2014) την εκπαίδευση των εργαζομένων, την παρακίνηση μέσω κινήτρων, την δια βίου εκπαίδευση καθώς και τη δέσμευση της ηγεσίας για τη συμμετοχή και την συνεργασία των εργαζομένων. Παράγοντες που αναπτύσσουν και βελτιώνουν το κλίμα της ομαδικότητας και της συνεργασίας στον εργασιακό χώρο.

1.2 Σκοπός

Η παρούσα διατριβή στοχεύει στη διεξοδική μελέτη του ρόλου και της σημασίας που έχει η συνεργασία και η ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο στη Δημόσια Διοίκηση καθώς και τα οφέλη που προκύπτουν από αυτή τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο Οργανισμού.

Οι κύριοι άξονες της διπλωματικής διατριβής αναφέρονται στους πυλώνες και τους παράγοντες που συνθέτουν την συνεργασία και την ομαδικότητα στον εργασιακό χώρο και τα χαρακτηριστικά της, ο βαθμός που συμμετέχει στην αύξηση της αποδοτικότητας των σύγχρονων οργανισμών, τα οφέλη από την υιοθέτηση κλίματος συνεργασίας και ομαδικότητας και οι τρόποι για την ενίσχυση και ανάπτυξη αυτής.

Αρχικά θα παρουσιαστούν οι θεωρίες που προκύπτουν από την βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τα ερευνητικά μας ερωτήματα. Η εργασία εστιάζει στο θέμα της συνεργασίας και της ομαδικότητας στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς ξεκινώντας από το πώς η ομαδικότητα εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς μέσα από την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Θα διερευνηθεί μέσα από τα συγγράμματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πως η συνεργασία και η ομαδικότητα δια μέσω της εφαρμογής συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συντελεί στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων καθώς και στην συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες που είναι και ο τελικός στόχος και θα λάβουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα.

Στη συνέχεια περιγράφονται και αναλύονται τα κύρια χαρακτηριστικά των ομάδων εργασίας μέσα στον εργασιακό χώρο, οι πυλώνες-παράγοντες που συνθέτουν την συνεργασία και την ομαδικότητα στον εργασιακό χώρο καθώς και τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν τη δημιουργία θετικού κλίματος, συνεργασίας και ομαδικότητας .

Μετά την βιβλιογραφική ανασκόπηση ακολουθεί η διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων που έχουν τεθεί στην Διπλωματική Διατριβή με πρωτογενή έρευνα σε φορείς της Δημόσιας Διοίκησης. Το δείγμα έχει επιλεγεί με τη μέθοδο της ευκολίας.

Στη συνέχεια διεξάγεται ανάλυση των αποτελεσμάτων καθώς και διαγραμματική απεικόνιση για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων. Για την αποτίμηση των αποτελεσμάτων θα γίνει χρήση βασικών εργαλείων περιγραφικής στατιστικής όπως συχνότητες και ποσοστά απαντήσεων (%), καθώς και μέσους όρους και τυπικές αποκλίσεις ανάλογα με το είδος των ερωτήσεων.

1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα της διατριβής είναι:

1. Ποιοι παράγοντες συνθέτουν την συνεργασία και την ομαδικότητα των εργαζομένων στη Δημόσια Διοίκηση σύμφωνα με τις απόψεις των Δημόσιων Υπαλλήλων;
2. Σε ποιο βαθμό η συνεργασία και η ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των οργανισμών σύμφωνα με τις απόψεις των Δημόσιων Υπαλλήλων;
3. Σε ποιο βαθμό υπάρχει και καλλιεργείται κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο στη Δημόσια Διοίκηση και με ποιους τρόπους θα μπορούσε να ενισχυθεί και να αναπτυχθεί σύμφωνα με τις απόψεις των Δημόσιων Υπαλλήλων;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Μέχρι σήμερα, έχουν γίνει διάφορες προσπάθειες για τη διατύπωση του ορισμού της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Στεφανάτος Σ., 2000), και πιο κάτω αναφέρονται κάποιοι από αυτούς. Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει η Βρετανική ένωση Ποιότητας:

- *<Διοίκηση ολικής ποιότητας είναι η επιχειρηματική φιλοσοφία διοίκησης η οποία αναγνωρίζει ότι οι ανάγκες των πελατών και οι στόχοι της εταιρείας είναι έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες και εφαρμόζεται στη βιομηχανία όσο και στο εμπόριο. Διασφαλίζει μέγιστη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στις δραστηριότητες της επιχείρησης και εγγυάται ηγετική θέση της εταιρείας στον κλάδο της εφαρμόζοντας διαδικασίες και συστήματα που προάγουν την τελειότητα, προλαμβάνουν τα λάθη και εξασφαλίζουν ότι κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης αποσκοπεί τόσο στην απόλυτη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη όσο και στη συνεχή αναβάθμιση των στόχων της εταιρείας με το ελάχιστο κόστος δηλαδή χωρίς περιττές, άσκοπες ή αλληλεπικαλυπτόμενες ενέργειες χωρίς διπλές προσπάθειες επίτευξης στόχων/ αποτελεσμάτων και με τις ελάχιστες δυνατές απώλειες για την εταιρεία>.*
- **Σύμφωνα με το πρότυπο BS 7850 (Part1, 1992):**

<Φιλοσοφία διοίκησης και επιχειρηματικές πρακτικές που σκοπεύουν στη διαχείριση των ανθρώπινων και υλικών πόρων με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι ενός οργανισμού>.

- και ο επίσημος ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως αναφέρεται στο πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 8402 είναι ο ακόλουθος:

<Τρόπος Διοίκησης ενός οργανισμού εστιαζόμενος στην Ποιότητα ο οποίος βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών του και στοχεύει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης του πελάτη και στην παροχή οφελών σε όλα τα μέλη του οργανισμού και στην κοινωνία>

Από τους πιο πάνω ορισμούς προκύπτει το συμπέρασμα πως κυρίαρχη έννοια στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η **συμμετοχή όλων των μελών της Επιχείρησης ή του οργανισμού για την ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας.**

Σύμφωνα με το πρότυπο **ISO 9004-4** οι παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν το περιβάλλον για τη βελτίωση της ποιότητας είναι (Στεφανάτος Στέλιος, 2000):

- 1. Οι υπευθυνότητες της Διοίκησης και η Ηγεσία.**
- 2. Οι αξίες και οι συμπεριφορές όλων των μελών του οργανισμού.**
- 3. Οι στόχοι που τίθενται για τη βελτίωση της ποιότητας.**
- 4. Η επικοινωνία και η ομαδικότητα.**
- 5. Η αναγνώριση των προσπαθειών.**
- 6. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση.**

Από τους παραπάνω παράγοντες η επικοινωνία και η ομαδικότητα αποτελούν το βασικό παράγοντα που επιδρά στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα και τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και την κοινωνία.

Μέσα σε ένα κλίμα παγκοσμιοποίησης των επιχειρήσεων (Ψύχας Νικόλαος, 2000) οι επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη να εξασφαλίσουν την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα των λειτουργιών που εκτελούνται από μονάδες που τις χωρίζουν μεγάλες γεωγραφικές αποστάσεις. Το σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας αποτελεί βασικό εργαλείο αξιολόγησης των επιχειρήσεων και ικανοποίηση των πελατειακών αναγκών. **Για την ανάπτυξη ενός συστήματος Ολικής Διαχείρισης της Ποιότητας η εμπλοκή του προσωπικού και η ομαδική εργασία αποτελούν βασικούς παράγοντες.**

2.2 Επιτροπή για την Ποιότητα, ομάδες και κύκλοι ποιότητας

Η υιοθέτηση ενός συστήματος Ολικής Ποιότητας (Στεφανάτος Στέλιος, 2000) από έναν οργανισμό για να είναι αποτελεσματικός και να επιτύχει στο έργο του θα πρέπει να **εμπεριέχει την έννοια της ομαδικής εργασίας** και της κοινής προσπάθειας σε όλα τα επίπεδα του.

Καθώς οι σημερινές επιχειρήσεις είναι αρκετά πολύπλοκες, επεκτείνονται σε διαφορετικές δραστηριότητες και οι διαδικασίες τους είναι δύσκολο να επιτηρούνται από έναν μόνο άνθρωπο, η ομαδική εργασία αποδεικνύεται ότι είναι η καλύτερη μέθοδος ελέγχου και επίλυσης των προβλημάτων που ανακύπτουν.

Τα κύρια πλεονεκτήματα της ομαδικής εργασίας σχετικά με την επίλυση των προβλημάτων (Στεφανάτος Στέλιος, 2000) είναι:

-μια ομάδα μπορεί να χειριστεί μεγαλύτερο αριθμό προβλημάτων και θεμάτων που χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα επειδή συνδέονται με πολλά τμήματα ενός οργανισμού

-προβλήματα τα οποία διατρέχουν πολλά τμήματα μιας επιχείρησης επιλύονται πιο εύκολα

-ένα πρόβλημα το οποίο εκτίθεται σε περισσότερους από έναν ανθρώπους καθένας από τους οποίους έχει διαφορετικές εμπειρίες, γνώσεις ικανότητες και δεξιότητες μπορεί να οδηγηθεί στην επίλυση του όταν ο καθένας εισφέρει από την δική του οπτική γωνία την άποψη του. Οι απόψεις αυτές αν συνδυαστούν σωστά μπορεί να οδηγήσουν σε ένα σωστό αποτέλεσμα.

-η ικανοποίηση των μελών της ομάδας λόγω της συμμετοχής της στη διαδικασία επίλυσης ενός προβλήματος λειτουργεί θετικά με την δημιουργία αισθήματος ικανοποίησης και αναγνώρισης σε κάθε έναν ξεχωριστά και συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης εντός της επιχείρησης

-προτάσεις οι οποίες προκύπτουν μετά από ομαδική συζήτηση γίνονται πιο εύκολα αποδεκτές τόσο από τη Διοίκηση όσο και από τους εργαζομένους

Σε ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας οι ομάδες είναι:

- 1. Η επιτροπή για την Ποιότητα**
- 2. Ομάδες για την βελτίωση της Ποιότητας**
- 3. Κύκλοι Ποιότητας**

Επιτροπή για την ποιότητα

Τα αντικείμενα της επιτροπής είναι:

- 1. Να παρέχει τις γενικές στρατηγικές- κατευθύνσεις Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την επιχείρηση/οργανισμό**
- 2. Να εγκαθιδρύσει σχέδιο ολικής ποιότητας**
- 3. Να επιθεωρεί και να αναθεωρεί τα σχέδια ολικής ποιότητας που πρόκειται να εφαρμοστούν.**

Σε επιχειρήσεις με συνηθισμένο μέγεθος η Διοίκηση του οργανισμού καθορίζει ένα πλάνο συμμετοχής των εργαζομένων σε ομάδες για τη βελτίωση της ποιότητας μέσω της δημιουργίας ενός κύκλου για την ποιότητα. Σε μεγάλους οργανισμούς/εταιρείες πχ σε περίπτωση ομίλου εταιριών τις αρμοδιότητες αυτές τις έχει το Συμβούλιο για την ποιότητα μέλη του οποίου είναι οι πρόεδροι των επιμέρους επιτροπών για την ποιότητα. Στο Συμβούλιο για την ποιότητα προεδρεύει ο εκπρόσωπος της Διοίκησης.

Ομάδες για τη βελτίωση της ποιότητας

Η ομάδα για τη βελτίωση της ποιότητας (Ο.Β.Π) αποτελείται από άτομα τα οποία διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες. Τα μέλη μιας τέτοιας ομάδας προέρχονται από διαφορετικούς τομείς και συνήθως έχουν διαφορετικό τομέα ειδίκευσης. Οι ομάδες αυτές εποπτεύονται από την επιτροπή για την ποιότητα η οποία κατευθύνει και παρέχει την απαιτούμενη υποστήριξη προκειμένου να φέρουν εις πέρας το έργο που έχουν αναλάβει.

Η επιτροπή για την ποιότητα έχει την ευθύνη για:

- 1. Την επιλογή των αντικειμένων -στόχων κάθε ομάδας**
- 2. Τον προσδιορισμό των αντικειμένων -στόχων που θα δοθούν προς επεξεργασία σε κάθε ομάδα ποιότητας**
- 3. Την επιλογή του επικεφαλής για κάθε ομάδα ποιότητας**
- 4. Την παρακολούθηση και την ανασκόπηση των θεμάτων**

Για την δημιουργία των ομάδων ποιότητας θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι πιο κάτω παράγοντες:

- 1. Επιλογή των κατάλληλων μελών της ομάδας για τη βελτίωση ποιότητας**
- 2. Αντικείμενα/στόχοι της ομάδας για τη βελτίωση της ποιότητας**
- 3. Συναντήσεις της ομάδας για τη βελτίωση της ποιότητας**
- 4. Καταμερισμός των επιμέρους εργασιών**
- 5. Δυναμική της ομάδας για τη βελτίωση της ποιότητας**
- 6. Αποτελέσματα της ομάδας για τη βελτίωση της ποιότητας και αναθεωρήσεις**

1. Επιλογή των μελών της ομάδας για τη βελτίωση ποιότητας

Στην αρχή επιλέγονται αρχικά ένα ή δύο άτομα τα οποία προετοιμάζουν ένα σχέδιο που αφορά την διαδικασία που εντοπίστηκε το πρόβλημα.

Έτσι με αυτό τον τρόπο εντοπίζονται τα τμήματα και τα άτομα τα οποία εμπλέκονται σε αυτή την διαδικασία αυτή. Στη συνέχεια επιλέγεται μια ομάδα που αποτελείται από άτομα των εμπλεκόμενων τομέων το μέγεθος της οποίας δεν πρέπει να υπερβαίνει τα δέκα προκειμένου να εξασφαλίζεται ευελιξία στην ανταλλαγή ιδεών μεταξύ των μελών και παράλληλα να γίνεται ευκολότερη η διοίκηση της ομάδας από τον επικεφαλής.

Ο επικεφαλής πρέπει να έχει εκπαίδευση και εμπειρία και η εργασία του είναι, αφού έχουν τεθεί με σαφήνεια από την διοίκηση του οργανισμού οι στόχοι της ομάδας, να προχωρήσει αυτή στην επίτευξη των στόχων ενώ παράλληλα να ικανοποιηθούν και οι ανάγκες των μελών της ομάδας.

2. Αντικείμενα/στόχοι της ομάδας για τη βελτίωση της ποιότητας

Τα αντικείμενα και οι στόχοι μιας ομάδας για τη βελτίωση της ποιότητας θα πρέπει να είναι ορισμένα με σαφήνεια και κατανοητά από όλα τα μέλη της.

Ο επικεφαλής έχει την ευθύνη να εστιάζει σε αυτό το σημείο κάθε φορά που συναντώνται τα μέλη προκειμένου να επικεντρώνονται οι προσπάθειες στην επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος για το οποίο έχει συσταθεί η ομάδα και να μην παρεκκλίνει του στόχου.

3. Συναντήσεις της ομάδας για τη βελτίωση της ποιότητας

Ο επικεφαλής θα πρέπει να ετοιμάσει ένα πλάνο σχετικά με την συνάντηση προκειμένου να διανεμηθεί σε όλα τα μέλη της ομάδας. Στο πλάνο αυτό θα πρέπει να γίνεται αναφορά στον τόπο συνάντησης, στην ώρα συνάντησης, στα ονόματα που θα συμμετέχουν και τυχόν εργασίες που έχουν ήδη ανατεθεί για να προχωρήσει η διαδικασία. Τα πλάνο μπορεί να συνοδεύεται από υποστηρικτικό

υλικό και κατά τη διάρκεια της συνάντησης των μελών ένα άτομο ορίζεται να κρατάει τα πρακτικά. Οι σημειώσεις αυτές διανέμονται σε όλα τα μέλη μετά το τέλος της συνάντησης.

4. Αναθέσεις επιμέρους εργασιών

Μετά από τις συναντήσεις της ομάδας και με ευθύνη του επικεφαλής μιας ομάδας βελτίωσης ποιότητας ανατίθενται συγκεκριμένα έργα, συμφωνά με τις αποφάσεις που έχει πάρει η ομάδα, είτε σε μεμονωμένα μέλη είτε σε μικρές ομάδες των δυο ή τριών ατόμων. Ο επικεφαλής ορίζει τα καθήκοντα, το χρόνο υλοποίησης καθώς και το χρονοδιάγραμμα παρουσίασης των αποτελεσμάτων των επιμέρους εργασιών.

5. Δυναμική της ομάδας για τη βελτίωση της ποιότητας

Προκειμένου η ομάδα να λειτουργήσει σωστά και αποτελεσματικά ο επικεφαλής **θα πρέπει να δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης και δημιουργικότητας, να εντοπίζει τυχόν συγκρούσεις μεταξύ των μελών και να τις λύνει, να επιτρέπει να ακούγονται όλες οι ιδέες και οι απόψεις των μελών με σκοπό την αύξηση της αίσθησης συνεργασίας και της αίσθησης υπευθυνότητας να εμπνυχώνει τα μέλη, να αποφεύγει την κριτική στις απόψεις των μελών της ομάδας.**

Τα μέλη θα πρέπει να βοηθούν την ομάδα, να είναι προετοιμασμένα για τα θέματα που θα συζητηθούν στη συνάντηση, να μην κάνουν κριτική σε διαφορετικές απόψεις ώστε να υπάρχει βελτίωση της επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα, να δέχονται να ακούσουν τις γνώμες των άλλων μελών, και να αποδέχονται την προσωπική υπευθυνότητα έτσι η ομάδα θα οδηγηθεί σε αύξηση της αποτελεσματικότητας, ατομικής και ομαδικής.

6. Αποτελέσματα της ομάδας για τη βελτίωση της ποιότητας και αναθεωρήσεις

Η ομάδα είναι ένα δυναμικό σύνολο ατόμων με κάποιο σκοπό, που κάτω από συνθήκες που ευνοούν την ενότητα, εξελίσσεται σε ένα οργανωμένο σύστημα με

αλληλοεξαρτώμενους ρόλους, θεσμούς, κοινούς στόχους, αξίες, στάσεις και ομοιογενή συμπεριφορά, που ικανοποιεί τις ανάγκες των μελών.

Κύκλοι Ποιότητας

Ένας κύκλος ποιότητας είναι μια ομάδα εργαζομένων που συναντώνται τακτικά για να εντοπίζουν, να αναλύουν και να επιλύουν προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία που κάνουν.

Κάθε υπάλληλος συνεισφέρει με τις γνώσεις και τις εμπειρίες του, οι οποίες είναι πολύτιμες στην αναζήτηση λύσεων. Με τον κύκλο ποιότητας υπάρχει ανταλλαγή γνώσεων και αμοιβαία υποστήριξη εντός της ομάδας.

Οι ομάδες αυτές έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- 1. Συναντώνται εθελοντικά**
- 2. Συναντώνται τακτικά**
- 3. Σκοπός των συναντήσεων είναι ο προσδιορισμός, η ανάλυση και η επίλυση προβλημάτων σχετικών με την εργασία που κάνουν καθώς και η εκπόνησης προτάσεων προς τη Διοίκηση**
- 4. Επικεφαλής της ομάδας είναι ο προϊστάμενος των μελών της**

Ο αριθμός των μελών μπορεί να είναι 3-15 άτομα αλλά το ιδανικό μέγεθος είναι τα 7-8 άτομα και κάθε συνάντηση των μελών θα πρέπει να είναι αποδοτική.

Εργαλείο Ποιότητας-Brainstorming (καταιγισμός ιδεών)

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία υπάρχουν συχνές αναφορές σε 7 βασικά στατιστικά εργαλεία Ποιότητας (Γραφανάκης Δημήτρης, 2000), που υποστηρίζουν άμεσα το στατιστικό έλεγχο ποιότητας. Ο Kaoru Ishikawa, κορυφαίος Ιάπωνας ειδικός πάνω σε θέματα ποιότητας ισχυριζόταν ότι το 95% των προβλημάτων που μπορούν να προκύψουν σε μια επιχείρηση μπορούν να λυθούν με τη χρήση των 7 βασικών εργαλείων. Τα εργαλεία αυτά είναι το Ιστόγραμμα, Το Διάγραμμα αιτίου αποτελέσματος, η ανάλυση Pareto, το Φύλο ελέγχου, το Διάγραμμα Ροής, το Διάγραμμα Διασκόρπισης και το Διάγραμμα ελέγχου. Εκτός από αυτά τα βασικά εργαλεία υπάρχουν επιπρόσθετα και άλλα εργαλεία όπως το δενδροδιάγραμμα, το run chart, η διαγραμματικές απεικονίσεις, το brainstorming, το διάγραμμα συνάφειας, το διάγραμμα σχέσεων, η ανάλυση δυνάμεως-πεδίου, η πολυμεταβλητή ανάλυση, μοντελοποίηση-προσημείωση και άλλα. Η επιλογή και η χρήση σχετίζεται με τα στάδια από τα οποία διέρχεται η εταιρεία κατά τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.

Στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας θα περιγραφεί το εργαλείο ποιότητας brainstorming, προκειμένου να αναδειχθεί και η χρησιμότητα αυτού του εργαλείου ποιότητας για την ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας σε έναν οργανισμό.

Εκτός από τα επτά βασικά εργαλεία ποιότητας υπάρχουν και διάφορα άλλα τα οποία εφαρμόζονται στο βιομηχανικό τομέα και στον τομέα των υπηρεσιών καθώς και σε διοικητικές δραστηριότητες. Ένα από αυτά είναι και το εργαλείο ποιότητας brainstorming.

Πρόκειται για μια τεχνική δημιουργίας ιδεών από μια ομάδα ατόμων. Οι εμπλεκόμενοι σε ένα πρόβλημα συγκεντρώνονται γύρω από ένα τραπέζι σε μια αίθουσα με σκοπό να εκθέσουν τις ιδέες τους πάνω στο συγκεκριμένο πρόβλημα. Οι στόχοι της τεχνικής αυτής είναι:

- 1. Να συνεισφέρει στη λύση ενός προβλήματος**
- 2. Να εμπλέξει αρκετά άτομα στη διαδικασία εξεύρεση λύσης**
- 3. Να δημιουργήσει ένα μεγάλο αριθμό ιδεών**
- 4. Να διεγείρει τη δημιουργικότητα των μελών της ομάδας**

Η βασικοί κανόνες και η διαδικασία του brainstorming είναι:

- Στην αρχή διευκρινίζεται το πρόβλημα πάνω στο οποίο πρέπει να εργαστεί η ομάδα.
- Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να έχουν επισκεφθεί το χώρο που υπάρχει το πρόβλημα ώστε να έχουν ίδια άποψη και τα μέλη θα πρέπει να έχουν πρόσβαση σε όλα τα αρχεία και τις πληροφορίες που χρειάζονται πάνω στο συγκεκριμένο πρόβλημα.
- Στη συνέχεια τα μέλη παρουσιάζουν τις ιδέες τους με τη σειρά που αντιστοιχεί στα μέλη της ομάδας και ένα άτομο αναλαμβάνει να καταγράφει τις ιδέες σε μια διαφάνεια όπως αυτές διατυπώνονται έτσι ώστε να είναι ορατές σε όλους.
- Κάθε άτομο παρουσιάζει μόνο μια ιδέα όταν έρθει η σειρά του και καταγράφονται όλες οι ιδέες ακόμα και αυτές που μοιάζουν παράλογες ή ανέφικτες.
- Αν κάποιος δεν έχει να εκθέσει μια ιδέα όταν έρθει η σειρά του τότε ακολουθεί ο επόμενος.
- Κάποιος που έχει οριστεί αρχηγός της ομάδας φροντίζει για τη συνεχή ροή των ιδεών, και σε περίπτωση αδιεξόδου στρέφει την προσοχή των μελών σε άλλες πτυχές του προβλήματος. Όταν συμπληρωθεί ένας πλήρης γύρος χωρίς την παρουσίαση κάποιας νέας ιδέας η συγκέντρωση λαμβάνει τέλος και η λίστα των καταγεγραμμένων ιδεών μοιράζεται στους παρευρισκόμενους.
- Τέλος γίνεται αξιολόγηση των ιδεών, και οι καλύτερες ιδέες συνδυάζονται και απλοποιούνται ώστε να γίνουν πραγματοποιήσιμες και πρακτικές και παρουσιάζονται στα ανώτερα στελέχη για να εγκριθούν και στη συνέχεια να εφαρμοστούν.

2.3 Οι πυλώνες παράγοντες της Ποιοτικής Διοίκησης

Οι προσπάθειες για ποιοτική Διοίκηση (Κέφης Ν. Βασίλης, 2014) με επίκεντρο των άνθρωπο στηρίζονται σε τρεις βασικούς πυλώνες-παράγοντες:

- **Στην Ηγεσία (Leadership)**
- **Στην Ενδυνάμωση και την Αυτοδιοίκηση-Αυτοδιαχείριση (Empowerment and Self-Management)**
- **Στην Δια Βίου Εκπαίδευση (Life-long Learning)**

Ηγεσία

Ο στόχος των σημερινών ηγετών εστιάζει στη δημιουργία ενός οράματος για την επιχείρηση-οργανισμό και στην δυνατότητα παροχής κινήτρων και ενθάρρυνσης των εργαζομένων να συμμετέχουν ενεργά στην πραγματοποίησή του.

Η ηγεσία (Μπουραντάς Κ. Δημήτρης, 2015) είναι η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα. Οι λειτουργίες της ηγεσίας είναι αυτές που κάνουν τα μέλη της ομάδας να συνεισφέρουν πρόθυμα και εθελοντικά για την υλοποίηση των στόχων της. Κύριες τέτοιες λειτουργίες είναι η καθοδήγηση της συμπεριφοράς, η ανάπτυξη των ατόμων, η πειθώ, η έμπνευση, η εμπύχωση, η παρακίνηση και η δημιουργία οράματος της ομάδας.

Όμοια σε ένα σύστημα Διοίκησης Ποιότητας ο Υπεύθυνος για την Ποιότητα (Στεφανάτος Στέλιος, 2000) είναι ο άνθρωπος που ο ρόλος του είναι καταλυτικής σημασίας για την εφαρμογή του προγράμματος. Θα πρέπει να είναι άτομο με ευρεία αντίληψη, να βλέπει τις τάσεις και το επιχειρηματικό περιβάλλον, να θέτει τους στόχους για την ποιότητα και να σχεδιάζει τη μεθοδολογία επίτευξης αυτών.

Από τα βασικά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη είναι να εμπνέει και να μεταβιβάζει στους υπαλλήλους το όραμα του οργανισμού, να δημιουργεί θετικό κλίμα εμπιστοσύνης, να δίνει έμφαση στους ανθρώπους και στις προσωπικές σχέσεις, να έχει ικανότητα επικοινωνίας και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις συγκρούσεις.

Ενδυνάμωση-Αυτοδιοίκηση-Αυτοδιαχείριση

Η επικοινωνία και η συμμετοχικότητα (Κέφης Ν. Βασίλης, 2014) αποτελούν βασικά συστατικά στοιχεία αποτελεσματικής δράσης των σύγχρονων οργανισμών. Δεν επιτυγχάνεται η ποιότητα σε έναν οργανισμό εάν δεν είναι «ποιοτικοί οι ίδιοι οι εργαζόμενοι» σ' αυτόν.

Ποιοτικός εργαζόμενος είναι αυτός που έχει ήθος, γνώσεις, ικανότητες, εμπειρία καθώς και να έχει προσφέρει σε άλλες επιχειρήσεις στις οποίες έχει εργαστεί ή σε άλλες θέσεις εργασίας στην επιχείρηση όπου ήδη εργάζεται. Σημαντικός παράγοντας είναι να προσπαθεί να μαθαίνει, να αντιλαμβάνεται και να πιστεύει στην εργασία του και στον οργανισμό ή την επιχείρηση που απασχολείται.

Θα πρέπει να πιστεύει στην αξία της ομαδικής εργασίας (value of teamwork) και ως βασική προτεραιότητα να έχει τη βελτίωση των σχέσεων τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και μεταξύ εργαζομένων και πελατών.

Το σύγχρονο ηγετικό στέλεχος των επιχειρήσεων οφείλει να οργανώσει σε ομάδες τους εργαζομένους με βασικό μέλημα να τους εκπαιδεύσει, να τους αναθέσει ένα συγκεκριμένο έργο δίνοντας πληροφορίες που χρειάζονται, να τους παρακινήσει και τέλος να εξηγήσει τους λόγους για τους οποίους πρέπει να πετύχουν.

Οι σύγχρονοι οργανισμοί έχουν προχωρήσει σε δράσεις τις οποίες επιτάσσει το συνεχώς διευρυνόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπως είναι η ουσιαστική ανάθεση αρμοδιοτήτων και η ενδυνάμωση της ισχύος των εργαζομένων (empowerment).

Η αυτοδιαχείριση στο πλαίσιο μιας εταιρείας σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε όλες τις γενικές αποφάσεις. Η συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων

έχει αποτέλεσμα την ικανοποίηση των εργαζομένων και αναπτύσσεται μέσω της παρακίνησης.

Η παρακίνηση είναι (Μπουραντάς Κ. Δημήτρης, 2015) η διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του. Από τον ορισμό της έννοιας της παρακίνησης τα κίνητρα αποτελούν το πιο καθοριστικό της στοιχείο.

Από τη θεωρία του Herzberg οι παράγοντες κίνητρα για τους εργαζομένους μπορούν να διακριθούν:

- **Αίσθημα επιτυχίας**
- **Αναγνώριση από τους συναδέλφους**
- **Ενδιαφέρον για το περιεχόμενο της εργασίας**
- **Συμμετοχή και ευθύνη**
- **Ανάπτυξη και εξέλιξη**

Γενικότερα οι παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων είναι πολλοί. Στους παράγοντες που συμβάλλουν θετικά συγκαταλέγονται η ύπαρξη φιλικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων, ο σεβασμός μεταξύ των συναδέλφων στον εργασιακό χώρο, η ύπαρξη ευέλικτου ωραρίου, η δυνατότητα εργασίας από το σπίτι, η δυνατότητα λήψης οικονομικής επιβράβευσης, η δυνατότητα ανέλιξης ή προαγωγής, η ηθική επιβράβευση, το ενδιαφέρον της Διοίκησης όταν ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει σοβαρό προσωπικό πρόβλημα και η βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

Οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα αυτές του ιδιωτικού τομέα (Χυτήρης Σ. Λεωνίδα 2018) για να παρακινήσουν το προσωπικό τους και για να επιβραβεύσουν για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων παρέχουν κίνητρα και βραβεία (bonuses). Σε κάθε επιχείρηση τα παρεχόμενα κίνητρα βραβεία πρέπει να αποτελούν ένα υποσύστημα στο οποίο θα συνδέεται η άμεσα η αμοιβή με την επίτευξη προκαθορισμένων ποσοτικών και ποιοτικών στόχων με απόδοση σε ατομικό, ομαδικό και επιχειρηματικό επίπεδο.

Τα βασικά πλεονεκτήματα ενός συστήματος κινήτρων είναι:

- 1. Καθορίζει μια άμεση και σαφή σχέση μεταξύ απόδοσης και αμοιβής**
- 2. Δημιουργεί μια κουλτούρα προσανατολισμένη προς τη δράση και τα αποτελέσματα**
- 3. Ενθαρρύνει την επιχειρηματική νοοτροπία και συμπεριφορά των υπαλλήλων**
- 4. Προσελκύει άτομα ικανά με διάθεση να επιτύχουν και να διακριθούν**
- 5. Βοηθά στην παραμονή άξιων και ικανών εργαζομένων οι οποίοι αισθάνονται ότι ανταμείβονται για όσα επιτυγχάνουν.**

Δια Βίου Εκπαίδευση

Στη σύγχρονη εποχή η ενημέρωση, η επικοινωνία, η πληροφόρηση και η εκπαίδευση αποτελούν τα τέσσερα βασικά στοιχεία για την ανάπτυξη των ατόμων και την ανάπτυξη των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Απαιτείται από τους εργαζομένους να έχουν πολλές και διαφορετικές ικανότητες. Βασική προτεραιότητα των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι η δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων ώστε να μπορούν να είναι αποτελεσματικές σε ένα περιβάλλον το οποίο αλλάζει και εξελίσσεται. Η επιμόρφωση και η εκπαίδευση των εργαζομένων θα πρέπει να γίνεται σε συνεχή βάση με αποτέλεσμα να προάγει την συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Οι νέες απαιτήσεις στις θέσεις εργασίας καθιστούν αναγκαία την συνεχομένη εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων.

Η εκπαίδευση (Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, 2018) είναι μια διαδικασία μάθησης με την οποία ο εργαζόμενος είναι σε θέση να αποκτήσει γνώσεις τεχνικές δεξιότητες, και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην εργασία του.

Η ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων από τον οργανισμό είναι μια διαδικασία μάθησης η οποία έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι να αποκτήσει ο εργαζόμενος

γνώσεις και δεξιότητες που θα χρησιμοποιήσει στο μέλλον σε εργασίες που απαιτούν διοικητικές ικανότητες με περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Η εκπαίδευση έχει περισσότερο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και πως θα αναπτυχθεί ως προσωπικότητα και να λαμβάνει πρωτοβουλίες σε ένα περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει.

Η εκπαίδευση εστιάζει στην τωρινή εργασία του εργαζομένου και έχει άμεσο χρονικό ορίζοντα ενώ η ανάπτυξη εστιάζει επιπρόσθετα και στην μελλοντική εργασία, έχει μεγάλο χρονικό διάστημα και προετοιμάζει τον εργαζόμενο για τις μελλοντικές απαιτήσεις και αλλαγές που θα προκύψουν.

Η ποιότητα σε έναν οργανισμό (Κέφης Ν. Βασίλης, 2014) επιτυγχάνεται όταν ο εργαζόμενος είναι ποιοτικός. Δηλαδή έχει ήθος, γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία σε θέσεις εργασίας.

Η εκπαίδευση (Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, 2018) των εργαζομένων είναι καθοριστική για την επίτευξη της στρατηγικής και των επί μέρους στόχων της επιχείρησης και του οργανισμού. Θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως σοβαρός παράγοντας για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της βελτίωσης της ποιότητας και να αποτελεί διαδικασία η οποία καθορίζει το μέλλον του οργανισμού και της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση και η συνεχής ανάπτυξη χρειάζεται μια συστηματική προσέγγιση και να καθοριστούν τα στάδια αυτής της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Τα στάδια (Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, 2018) αυτά είναι:

Στάδιο 1

Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών

- Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών σε επίπεδο επιχείρησης
- Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών σε επίπεδο εργασίας

- Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών σε επίπεδο εργαζομένων

Στο πρώτο στάδιο διερευνάται το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ως αφορά τις εκπαιδευτικές ανάγκες της. Οι στρατηγικές της επιχείρησης και τα μελλοντικά σχέδια και οι νέες δραστηριότητες παίζουν σημαντικό ρόλο. Η εφαρμογή νέων διαδικασιών και νέων απαιτήσεων καθιστούν αναγκαία την αλλαγή του περιεχομένου της εργασίας. Η χαμηλή απόδοση, οι νέες απαιτήσεις οι νέες θέσεις εργασίας, η ανάπτυξη και η συρρίκνωση των εργασιών αποτελούν κάποια από τα αίτια για εκτίμησης των εκπαιδευτικών αναγκών. Σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να αναλυθούν οι δείκτες απόδοσης του προσωπικού για να καταδειχθούν οι αδυναμίες, και η έλλειψη αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Θα πρέπει να περιγραφούν οι θέσεις εργασίας, ποιες είναι οι υπευθυνότητες, οι γνώσεις και οι δεξιότητες και οι ικανότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Η προδιαγραφή των θέσεων εργασίας είναι πολύ σημαντική σε αυτό το στάδιο. Γίνεται σύγκριση των απαιτήσεων της θέσης εργασίας με τις ικανότητες και τις γνώσεις των εργαζομένων και έτσι προσδιορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες. Από την ανάλυση θα εξασφαλιστεί ότι τα κατάλληλα άτομα θα εκπαιδευτούν στο σωστό αντικείμενο εργασίας.

Στάδιο 2

Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων

- Καταλληλότητα εκπαιδευομένων
- Αρχές μάθησης
- Κριτήρια
- Εκπαιδευτικοί στόχοι

Στο δεύτερο στάδιο γίνεται ο σχεδιασμός των κατάλληλων προγραμμάτων ώστε να μεγιστοποιηθεί το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Σε αυτό το στάδιο καθορίζονται οι εκπαιδευτικοί στόχοι και επιλέγονται οι μέθοδοι εκπαίδευσης, οι εισηγητές και το εκπαιδευτικό υλικό. Γίνεται η επιλογή όλων των συμμετεχόντων στη διαδικασία, επιλέγονται τα άτομα ή οι ομάδες εργαζομένων έτσι ώστε να μεγιστοποιηθεί το αποτέλεσμα του εκπαιδευτικού προγράμματος. Βασικός παράγοντας είναι η μάθηση

δηλαδή τα χαρακτηριστικά και ή ύλη που θα πρέπει να διδαχθεί στο κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, τα οποία εκπαιδευτικά προγράμματα θα βοηθήσουν τους εκπαιδευόμενους να λάβουν νέες γνώσεις, να κατανοήσουν την αξία τους και να τις εφαρμόσουν στην εργασία τους.

Στάδιο 3

Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

- Μέθοδοι εκπαίδευσης εκπαιδευομένων
- Στη θέση εργασίας
- Εκτός θέσης εργασίας
- Μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών

Στο τρίτο στάδιο επιλέγεται η μέθοδος εκπαίδευσης. Η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει τη μέθοδο και τον τρόπο διδασκαλίας που θα έχει το καλύτερο αποτέλεσμα. Η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει την καλύτερη μέθοδο εκπαίδευσης βάση κάποιων κριτηρίων όπως το κόστος εφαρμογής, ο αριθμός των εκπαιδευομένων, η ύπαρξη εισηγητών και εκπαιδευτών και η καταλληλότητα της εκπαίδευσης για κάθε αντικείμενο εργασίας.

Στάδιο 4

Αξιολόγηση εκπαίδευσης ή εκπαιδευτικού έργου-μέτρηση αποτελεσμάτων εκπαίδευσης με βάση:

- Αντίδραση εκπαιδευομένων
- Απόκτηση γνώσης
- Αλλαγή συμπεριφοράς
- Αποτελέσματα ποσοτικά

Στο τέταρτο στάδιο γίνεται η αξιολόγηση της διαδικασίας της εκπαίδευσης. Συλλέγονται τα δεδομένα και οι πληροφορίες όσον αφορά την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος. Εδώ κρίνεται και αξιολογείται η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος. Συνήθως η αξιολόγηση γίνεται με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους εκπαιδευόμενους.

Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης (Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, 2018) των εργαζομένων πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της εργασίας του.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις μεθόδους εκπαίδευσης στη θέση εργασίας, στις μεθόδους εκπαίδευσης εκτός της θέσης εργασίας, και την εξ αποστάσεως εκπαίδευση.

Πιο κάτω θα παρουσιαστούν οι μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας (Μπουραντάς Δημήτρης, Παπαλεξανδρή Νάνσυ, 2016):

- **Επίδειξη (Demonstration)**
- **Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στην εργασία (Coaching)**
- **Εκπαίδευση μέσω μέντορα (Mentoring)**
- **Πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας (Apprenticeship program)**
- **Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (Job Instruction Training)**
- **Πρακτική άσκηση (Internships)**
- **Συμμετοχή σε επιτροπές**
- **Εναλλαγή θέσεων εργασίας (Job Rotation)**
- **Εμπλουτισμός θέσεων εργασίας (Job Enrichment)**
- **Γραπτές εργασίες και συμμετοχή σε έργα (Assignments and Projects)**

Πιο κάτω θα παρουσιαστούν οι μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας (Μπουραντάς Δημήτρης, Παπαλεξανδρή Νάνσυ, 2016):

- **Σεμινάρια-Εργαστήρια**
- **Μελέτη περιπτώσεων (Case Studies)**
- **Επιχειρηματικά Παίγνια (Business Games)**
- **Υπόδυση ρόλων (Role Playing)**
- **Προσομοιώσεις (Simulations)**
- **Διαμόρφωση συμπεριφοράς**
- **Εκπαίδευση Ευαισθητοποίησης (T-Groups)**
- **Δυναμική ομάδων και ομαδικές ασκήσεις (Group Dynamics and Group Exercises)**
- **Εκπαίδευση Υπαίθρου (Outdoor Training)**

- **Εκπαίδευση σε ειδικά θέματα**

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι μέθοδοι της Εξ αποστάσεως εκπαίδευσης:

- **Μέθοδος μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου**
- **Μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας μέσω Η/Υ**
- **Ηλεκτρονική μάθηση (E-learning)**

2.4 Ομάδες στον εργασιακό χώρο

Η αναγκαιότητα και σπουδαιότητα των ομάδων στον επιχειρησιακό χώρο προκύπτει από το γεγονός ότι έχουν την δυνατότητα να επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα από ότι αθροιστικά αν το κάθε άτομο λειτουργούσε μεμονωμένα. Αυτό οφείλεται κυρίως στις τέσσερις ειδικές δυνατότητες που δημιουργεί η ομάδα.

Οι ειδικές δυνατότητες που δημιουργεί η ομάδα:

α. Δημιουργούνται φαινόμενα συνέργειας δηλαδή οι γνώσεις, οι πληροφορίες, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας οι εμπειρίες και οι προσπάθειες των ατόμων συνδυάζονται και οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα.

β. Δημιουργείται συντονισμός. Με την αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και των Οργανισμών αυξάνονται και η πολυπλοκότητα των καθηκόντων και η αύξηση των λειτουργιών της επιχείρησης. Έτσι κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη ομάδων με συγκεκριμένα καθήκοντα για την αποτελεσματική ολοκλήρωση του έργου.

γ. Συμβάλει στην ικανοποίηση των ατόμων. Η ομάδα δημιουργεί σημαντικές προϋποθέσεις για ευνοϊκό κλίμα και την ικανοποίηση των αναγκών και της αυτο-ολοκλήρωσης ως άτομα και επιτυγχάνεται καλύτερη συναίνεση και αφοσίωση των ατόμων στην επιχείρηση.

δ. Συμβάλει στην αναπτυξιακή διαδικασία του ατόμου μέσω της συν-λειτουργίας με άλλα άτομα.

Οι ομάδες (Μπουραντάς Κ. Δημήτρης, 2015) διακρίνονται σε:

-**τυπικές ομάδες**-δημιουργούνται συνειδητά από την επιχείρηση Οργανισμό με προκαθορισμένους ρόλους και σκοπούς.

Οι τυπικές ομάδες διακρίνονται σε:

α. Λειτουργικές ομάδες οι οποίες έχουν σχετικά σταθερή σύνθεση μέσα στο χρόνο και με συγκεκριμένη εύθινη λειτουργία

και οι

β. Ομάδες έργου οι οποίες έχουν την ευθύνη υλοποίησης συγκεκριμένου έργου σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

-άτυπες ομάδες-δημιουργούνται άτυπα από τα μέλη της επιχείρησης και τους εργαζόμενους στο πλαίσιο της εργασίας τους και δεν είναι απόφαση της Διοίκησης της επιχείρησης ή τον Οργανισμό.

Οι άτυπες ομάδες διακρίνονται σε:

α. ομάδες συμφερόντων οι οποίες χαρακτηρίζονται από κοινού δράση των μελών τους με κοινά συμφέροντα και οι

β. ομάδες φιλίας οι οποίες δημιουργούνται λόγω σχέσεων φιλίας και συμπάθειας.

Οι άτυπες ομάδες δημιουργούνται από τις αμοιβαίες έλξεις μεταξύ των μελών καθώς και από κοινά χαρακτηριστικά του χαρακτήρα τους με αποτέλεσμα να εξελίσσονται σε κοινωνικές σχέσεις.

Η εξέλιξη των επιχειρήσεων και των οργανισμών προς το συμμετοχικό management δηλαδή τη συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων κάνουν τις ομάδες όλο και περισσότερο σημαντικές στον επιχειρησιακό χώρο. Η παραγωγικότητα των επιχειρήσεων και των οργανισμών προσδιορίζεται σημαντικά από την ύπαρξη και την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων.

Με την δημιουργία ομάδων εργασίας επιτυγχάνονται υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας. Στα πλαίσια των δραστηριοτήτων (Αγγελόπουλος Χαράλαμπος, 2000) για τον σχεδιασμό της ποιότητας το πρώτο βήμα είναι ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων της ομάδας για τον σχεδιασμό της ποιότητας. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας της ομάδας (Μπουραντάς Κ. Δημήτρης, 2015) είναι:

Μέγεθος της ομάδας και χαρακτηριστικά

Το άριστο μέγεθος της ομάδας μπορεί να προκύψει από τους παράγοντες που συνθέτουν την κάθε περίπτωση δημιουργίας της. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να είναι το μέγεθος του οργανισμού και της επιχείρησης, το έργο που πρέπει να ολοκληρωθεί, οι ικανότητες και οι γνώσεις των μελών της ομάδας, η ικανότητα της ηγεσίας και το στάδιο ανάπτυξης της ομάδας. Πολλές φορές αν οι ομάδα είναι πολύ μεγάλη τότες περισσότερες είναι οι γνώσεις, οι ιδέες και οι πληροφορίες. Όμως γίνεται και δυσκολότερη η συμμετοχή όλων των μελών και εμφανίζονται δυσλειτουργίες με συνέπειες στην συνοχή της ομάδας. Συνήθως οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι γενικά το μέγεθος των ατόμων μπορεί να είναι μεταξύ πέντε και επτά ατόμων είναι το πλέον κατάλληλο χωρίς αυτό αποτελεί κανόνα.

Χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας

Τα άτομα για να συνθέσουν αποτελεσματική ομάδα (Μπουραντάς Κ. Δημήτρης, 2015) χρειάζεται να διαθέτουν γνώσεις και ικανότητες σε σχέση με το έργο αυτής καθώς και γνώσεις και ικανότητες καθώς και χαρακτηριστικά προσωπικότητας που θα τους επιτρέψουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά ως μέλη τους.

Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η ικανότητα λήψης αποφάσεων, η ικανότητα επικοινωνίας, σύνθεσης και ανάλυσης, χειρισμού συγκρούσεων, κοινωνικότητα και εξωστρέφεια καθώς και σεβασμό και εμπιστοσύνη προς του άλλα μέλη της ομάδας. Σημαντικό χαρακτηριστικό είναι ο συμβιβασμός μεταξύ των προσωπικών αναγκών και στόχων με τις ανάγκες και τους στόχους της ομάδας. Συνήθως τα μέλη της ομάδας προσπαθούν να ικανοποιήσουν προσωπικούς στόχους σε βάρος της αποτελεσματικότητας της ομάδας. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι η δημιουργία εντυπώσεων σε ανωτέρους, η προώθηση των στόχων μιας υποομάδας, η προσωπική κυριαρχία ή επιβολή πάνω στην ομάδα και η υπεροχή προς τα άλλα μέλη της ομάδας.

Συνοχή

Η συνοχή εκφράζει τη δυνατότητα της ομάδας να ελκύει τα μέλη της. Αυτό το χαρακτηριστικό είναι πολύ σημαντικό για την επιβίωση και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Όταν υπάρχει συνοχή στην ομάδα μειώνονται οι συγκρούσεις, τα άτομα επικοινωνούν πιο αποτελεσματικά.

Οι παράγοντες που επιδρούν θετικά και προσδιορίζουν την συνοχή είναι η συμφωνία των μελών πάνω στους στόχους που έχουν τεθεί, η συχνότητα των επαφών, η διαπροσωπική έλξη των μελών, ο ανταγωνισμός της ομάδας με άλλες υποομάδες καθώς και η υψηλή απόδοση της ομάδας. Αντίθετα οι παράγοντες που επιδρούν αρνητικά είναι το μεγάλο μέγεθος, η μη συμφωνία ως αφορά τους στόχους που έχουν τεθεί, η ύπαρξη κλίματος ανταγωνισμού, η επιβολή κάποιων μελών πάνω στην ομάδα.

Κανόνες και διαδικασίες

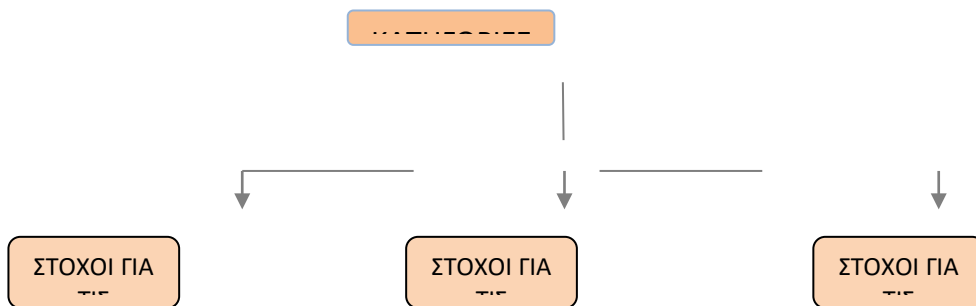
Οι κανόνες και οι διαδικασίες είναι τα πρότυπα που έχουν τεθεί σύμφωνα με τους οποίους τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να προσαρμόζουν την συμπεριφορά τους καθώς και την λειτουργία της ομάδας. Οι κανόνες διευκολύνουν το συντονισμό και βοηθούν στην επίλυση διαπροσωπικών διαφορών.

Όραμα-Στόχοι-Καθήκοντα

Η ύπαρξη ενός κοινού οράματος αποτελεί τη συνεκτική δύναμη της ομάδας και την κινητήρια δύναμη για δράση και αποτέλεσμα. Οι κοινά αποδεκτοί στόχοι της ομάδας πρέπει να είναι συγκεκριμένοι ποσοτικά και ποιοτικά προσδιορισμένοι αισιόδοξοι και αποδεκτοί από τα μέλη.

Υπάρχουν τρεις κύριοι στόχοι της ομάδας:

- Οι στόχοι του έργου που πρέπει να πραγματοποιηθεί
- Οι στόχοι που αφορούν την ομάδα για τη συντήρηση και ανάπτυξη της
- Οι στόχοι και οι ανάγκες του κάθε ατόμου που συμμετέχει στην ομάδα



Σχήμα 1: Κατηγορίες στόχων της ομάδας

Η ομάδα θα πρέπει να συνδυάσει θετικά τις τρεις αυτές κατηγορίες στόχων-αναγκών έτσι ώστε κάθε κατηγορία να συμβάλει στην ανάπτυξη των άλλων κατηγοριών. Σημαντικό είναι η κατανομή των καθηκόντων να γίνεται με τρόπο έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η αξιοποίηση των ικανοτήτων, των γνώσεων και των δεξιοτήτων όλων των μελών της ομάδας.

Ηγεσία στην ομάδα

Η ηγεσία στην ομάδα μπορεί να είναι τυπική ή άτυπη ή ταυτόχρονα και τα δύο και να ασκείται από ένα ή περισσότερα μέλη. Η ηγεσία συμβάλει καθοριστικά στην αποτελεσματικότητα της ομάδας και τα τελευταία χρόνια δίνεται έμφαση στην έννοια της αυτοδιοικούμενης ομάδας οι οποίες επιτρέπουν την μείωση των ιεραρχικών επιπέδων και διοικητικών θέσεων και ταυτόχρονα αυξάνουν την συμμετοχή όλων των μελών. Η ηγεσία έχει ως στόχο την δημιουργία του οράματος, την καθοδήγηση, την παρακίνηση για συνεργασία και συμμετοχή όλων των εργαζομένων και γενικότερα την εμπύχωση της ομάδας για το καλύτερο αποτέλεσμα.

Κλίμα-Κουλτούρα-Εμπιστοσύνη

Κλίμα, κουλτούρα, και εμπιστοσύνη είναι οι αξίες και τα πιστεύω, οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, οι διαθέσεις, η νοοτροπία οι προσδοκίες και οι αντιλήψεις που διακρίνουν την ομάδα.

Για να υπάρχει θετικό και ευνοϊκό κλίμα στον οργανισμό πρέπει να υπάρχει συλλογικό αίσθημα, πίστη στη συνεργασία στον προορισμό της ομάδας, σεβασμός και εμπιστοσύνη, ειλικρινή και ανοικτή επικοινωνία, καλές σχέσεις, αναγνώριση της συνεισφοράς του κάθε μέλους, δίκαιη μεταχείριση, και επιβράβευση των επιτυχιών. Στο πλαίσιο της Διοίκησης ολικής ποιότητας (Αγγελόπουλος Χαράλαμπος,2000) και κατά τον καθορισμό του σκοπού της ομάδας για τον σχεδιασμό της ποιότητας η ομάδα θα πρέπει αρχικά να επιλέξει το συντονιστή της ομάδας καθώς και να καθορίσει τις αρμοδιότητες όλων των μελών της ομάδας.

Ρόλοι των μελών της ομάδας

Οι ρόλοι των μελών της ομάδας θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες: Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι ρόλοι των μελών που είναι απαραίτητοι και συνδέονται άμεσα με την εκτέλεση των καθηκόντων και την επίτευξη των στόχων της ομάδας που τις έχει ανατεθεί, στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται οι ρόλοι που συνδέονται άμεσα με την συνοχή και την αποτελεσματική λειτουργία και ανάπτυξη της ομάδας και βοηθούν στην ανάπτυξη των καλών σχέσεων μεταξύ των μελών και τη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος και στην τρίτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι προσωπικοί ρόλοι οι οποίοι εξυπηρετούν το άτομο.

Επικοινωνία-Ροή πληροφοριών

Η επικοινωνία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Με αυτή επιτυγχάνεται συντονισμός, καλές σχέσεις μεταξύ των μελών, ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και την επίλυση των διαφορών. Επικοινωνία (Μπουραντάς Κ. Δημήτρης, 2015) είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από έναν άνθρωπο σε άλλον. Είναι μία διαδικασία αλληλοκατανόησης μεταξύ των ανθρώπων και των ομάδων. Η επικοινωνία είναι μια διαδικασία που αποτελείται από τον πομπό και τον δέκτη. Το άτομο που είναι ο πομπός μεταβιβάζει την πληροφορία, τις σκέψεις, τα συναισθήματα σε ένα άλλο άτομο τον δέκτη. Στους οργανισμούς η επικοινωνία μπορεί να διακρίνεται στην:

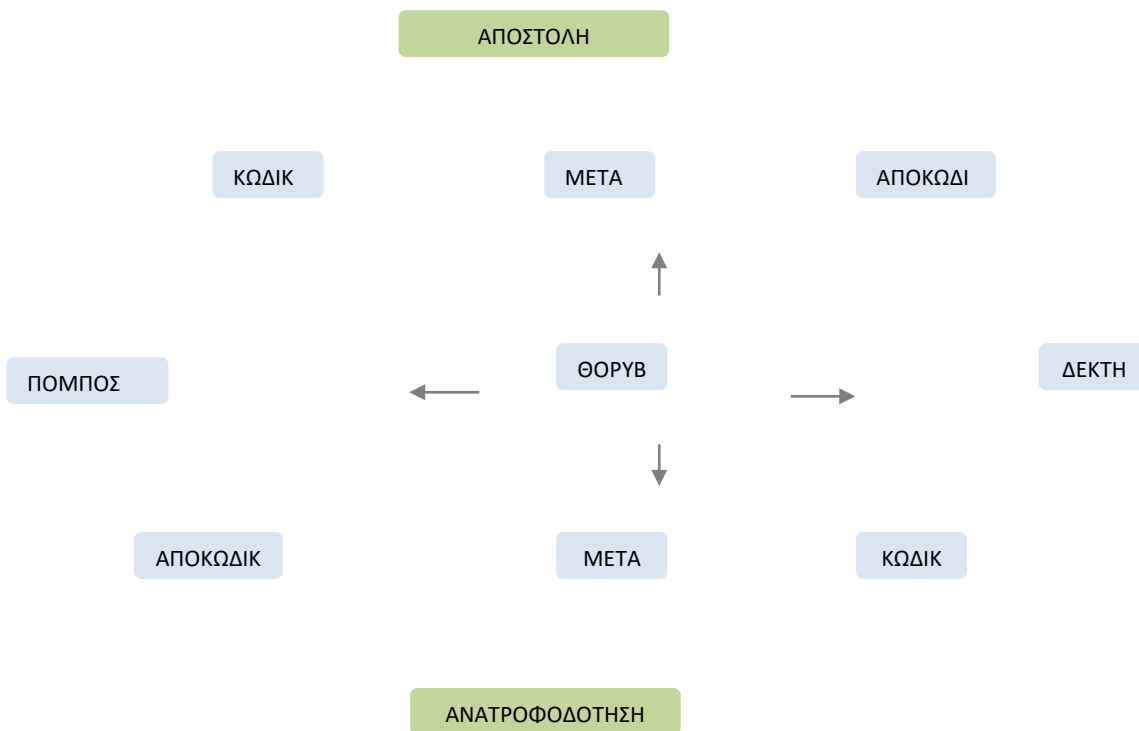
- **από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία** η οποία είναι η επικοινωνία που αρχίζει από τα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας και καταλήγει στα κατώτερα κλιμάκια. Σε αυτήν την επικοινωνία τα μηνύματα, οι πληροφορίες, οι οδηγίες, οι εντολές και οι διαταγές μεταβιβάζονται από τους ανώτερους προς τους κατώτερους Υπαλλήλους της επιχείρησης και του οργανισμού.

-**από κάτω προς τα επάνω επικοινωνία** η οποία είναι η επικοινωνία που η ροή των πληροφοριών ξεκινά από τα κατώτερα επίπεδα και καταλήγει στα ανωτέρω. Αυτή η μορφή επικοινωνίας συμπληρώνει την προηγούμενη μορφή επικοινωνίας δίνοντας την δυνατότητα στους υφιστάμενους τη δυνατότητα να μεταβιβάσουν τις ιδέες τους και τους προβληματισμούς στους ανωτέρους τους με αποτέλεσμα να αισθάνονται ικανοποίηση πως οι απόψεις τους έχουν εισακουσθεί.

-**οριζόντια επικοινωνία** η οποία αφορά την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων σε ένα οργανισμό. Πρόκειται για την επικοινωνία των εργαζομένων μεταξύ των τμημάτων. Αυτή η μορφή επικοινωνίας είναι πολύ σημαντική για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και την επίτευξη των στόχων που είναι κοινοί. Όμως πολλές φορές στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων είναι δύσκολη καθώς προσκρούει στο κλίμα ανταγωνισμού μεταξύ των τμημάτων. Σημαντικός παράγοντας είναι να υπάρχει κλίμα συνεργασίας και παρακίνηση από την ηγεσία έτσι ώστε να εξαλειφθούν οι φραγμοί μεταξύ των τμημάτων και υποτιμημάτων στον οργανισμό και την επιχείρηση.

Η διαδικασία της επικοινωνίας (ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ) αρχικά το μήνυμα αποστέλλεται από ένα πομπό (κωδικοποίηση, μετάδοση και αποκωδικοποίηση), φτάνει στον δέκτη και συνεχίζοντας μια διαδικασία της ανατροφοδότησης (ξανά κωδικοποίηση, μετάδοσή του και αποκωδικοποίηση), οδηγείται για να επιστρέψει στον αρχικό πομπό. Όλη αυτή η διαδικασία επηρεάζεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που με τη σειρά τους επηρεάζουν τη μετάδοση του μηνύματος, δημιουργώντας 'θορύβους' που συχνά αποσπούν την προσοχή πομπού και δέκτη και καθιστούν την επικοινωνία δύσκολη. Στο πιο κάτω διάγραμμα απεικονίζεται η διαδικασία της επικοινωνίας.

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



Σχήμα 2: Η διαδικασία της επικοινωνίας

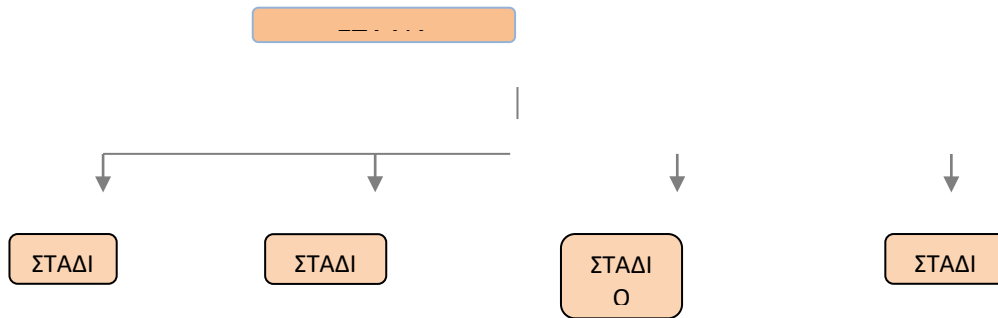
Ικανότητα συναίνεσης

Η ικανότητα επίτευξης συναίνεσης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας. Η συναίνεση αποτελείται από δύο διαστάσεις: Η πρώτη διάσταση αφορά τη δέσμευση όλων των μελών της ομάδας για τη συμφωνία των αποφάσεων ανεξαρτήτως αν συμφωνούν πλήρως ή όχι, και η δεύτερη διάσταση το κάθε μέλος της ομάδας αισθάνεται την ευθύνη για το καλό του αποτελέσματος της ομάδας και όχι μόνο για το δικό του αποτέλεσμα.

Η συναίνεση αποτελεί μια διαδικασία συλλογικής απόφασης κατά την οποία συμμετέχουν και εκφράζουν τις απόψεις τους όλα τα μέλη, αναπτύσσεται διάλογος, υπάρχουν επιχειρήματα και υπάρχει διάθεση από όλα τα μέλη να συμβάλλουν, να πείσουν αλλά και να πεισθούν. Έτσι η συναίνεση είναι κρίσιμη για την αποτελεσματικότητα της ομάδας αφού συνεπάγεται υψηλή δέσμευση των μελών για την υλοποίηση των αποφάσεων.

Στάδια ανάπτυξης της ομάδας

Πιο κάτω παρουσιάζονται τα στάδια ανάπτυξης της ομάδας



Σχήμα 3: Στάδια ανάπτυξης της ομάδας

Στάδιο σχηματισμού

Σε αυτό το στάδιο σχηματίζεται η ομάδα από ένα σύνολο ατόμων η οποία βρίσκεται σε πολύ χαμηλό επίπεδο ωριμότητας. Οι στόχοι και οι κανόνες δεν είναι καθορισμένοι, τα μέλη δεν γνωρίζουν την συμπεριφορά των άλλων μελών της ομάδας και τα καθήκοντα είναι αόριστα.

Σε αυτό το στάδιο η επικοινωνία είναι επιφανειακή και υπάρχει επιφυλακτικότητα και έλλειψη εμπιστοσύνης.

Στάδιο αντιπαράθεσης

Σε αυτό το στάδιο κύριο χαρακτηριστικό είναι η αντιπαράθεση και οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών σε ότι αφορά τους στόχους, τους κανόνες τους ρόλους. Τα περισσότερα μέλη προσπαθούν να διατηρήσουν την ατομικότητα τους σε σχέση με την ομάδα. Έτσι δημιουργούνται υποομάδες με κοινά χαρακτηριστικά πχ ηλικιακά κριτήρια ή κριτήρια ειδίκευσης.

Στάδιο διαμόρφωσης κανόνων

Σε αυτό το στάδιο τα μέλη της ομάδας συνειδητοποιούν την αλληλεξάρτησή τους κοινούς στόχους, την αναγκαιότητα της συνοχής της ομάδας, και την αποδοχή των ρόλων. Έτσι προκύπτει η αναγκαιότητα διαμόρφωσης κανόνων, και διαδικασιών που θα λειτουργεί η ομάδα, πως θα λαμβάνονται οι αποφάσεις και ποιες θα είναι οι αποδεκτές συμπεριφορές.

Στάδιο ωριμότητας

Σε αυτό το στάδιο η ομάδα έχει αποσαφηνίσει τους στόχους και τα καθήκοντά της και καθορίσει την διαδικασία και τους κανόνες λειτουργίας της συγκεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων της. Τα μέλη αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και το μεγαλύτερο μέρος των προσπαθειών συγκεντρώνεται στην επίτευξη του έργου. Υπάρχει συνοχή της ομάδας και είναι σημαντικό να παραμείνει η ομάδα σε αυτό το στάδιο της ωριμότητας. Αυτό σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από τον ηγέτη της ομάδας. Πολλές φορές για διάφορους λόγους μπορεί η ομάδα να επιστρέψει στα προηγούμενα στάδια της αντιπαράθεσης και της διαμόρφωσης των κανόνων.

2.5 Κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο

Το εργασιακό κλίμα (Φαναριώτη Π. 1996) εκφράζει την γενική ατμόσφαιρα που επικρατεί μέσα στο εργασιακό περιβάλλον που συναρτάται με το επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού από την εργασία και την αμοιβαία κατανόηση και συνεργασίας μεταξύ της Διοίκησης και των εργαζομένων. Το εργασιακό κλίμα αποτελείται από ένα σύνολο στοιχείων που διαμορφώνουν την συμπεριφορά των ατόμων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Τα στοιχεία αυτά που αποτελούν το κλίμα έχουν σημαντικό ρόλο στην απόδοση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Το κλίμα συμπεριφοράς που αναπτύσσεται μέσα στον οργανισμό αποτελεί το βασικό παράγοντα για την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού και των επιδιώξεων του οργανισμού. Το εργασιακό κλίμα διαμορφώνεται τόσο από την πλευρά του φυσικού περιβάλλοντος όσο και από την πλευρά της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης.

Σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας και ομαδικότητας αποτελεί η ικανοποίηση από την εργασία. Έτσι η Διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να καταβάλει προσπάθειες για τη δημιουργία ενός κλίματος στο οποίο η εργασία θα δημιουργεί αίσθημα πληρότητας των εργαζομένων.

Ο οργανισμός θα πρέπει να προάγει ένα πλαίσιο αρχών το οποίο να βασίζεται στην ανάπτυξη του αισθήματος της συμμετοχής και της σπουδαιότητας του ρόλου που παίζει το άτομο στην αποτελεσματικότητα και την εξέλιξη του οργανισμού. Οι αρχές που διέπουν ένα σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον (Φαναριώτη Π. 1996) είναι:

Αρχή της πίστewος στη σπουδαιότητα του ατόμου.

Πρέπει να αναπτύσσεται με γνώμονα την αναγνώριση των ανθρώπινων αισθημάτων και στην σπουδαιότητα του ατόμου στην εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού και ταυτόχρονα την εξασφάλιση της μεταχείρισης κάθε ατόμου ως ξεχωριστή προσωπικότητα.

Αρχή της αμοιβαίας αποδοχής

Η αρχή αυτή έχει την έννοια ότι μεταξύ των εργαζομένων και της Διοίκησης του οργανισμού να υπάρχει αμοιβαία αποδοχή των εργαζομένων και αμοιβαίος σεβασμός.

Αρχή του κοινού συμφέροντος

Η αρχή αυτή έχει την έννοια να κατανοήσουν οι εργαζόμενοι ότι έχουν κοινό συμφέρον από την επιτυχία του οργανισμού και η ανάπτυξη κάθε ατόμου εξαρτάται από την επιτυχία αυτή.

Αρχή της επικοινωνίας

Σύμφωνα με την αρχή αυτή η ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων, πληροφοριών και αισθημάτων έχει βασική σημασία ως μέσον έκφρασης για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Αρχή της συμμετοχής των εργαζομένων

Η αρχή αυτή εκφράζει τη πίστη ότι τα καλύτερα αποτελέσματα προκύπτουν μέσα από κοινού μελέτης και επίλυσης προβλημάτων των εργαζομένων και την ελευθερία έκφρασης των απόψεων.

Αρχή της ταύτισης με την εργασία

Βάση της αρχής αυτής το άτομο που αισθάνεται ικανοποιημένο από την εργασία του και τα καθήκοντά που ασκεί αναπτύσσει την δημιουργικότητα του, γίνεται πιο αποτελεσματικό και ταυτίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό με την εργασιακή ομάδα που ανήκει.

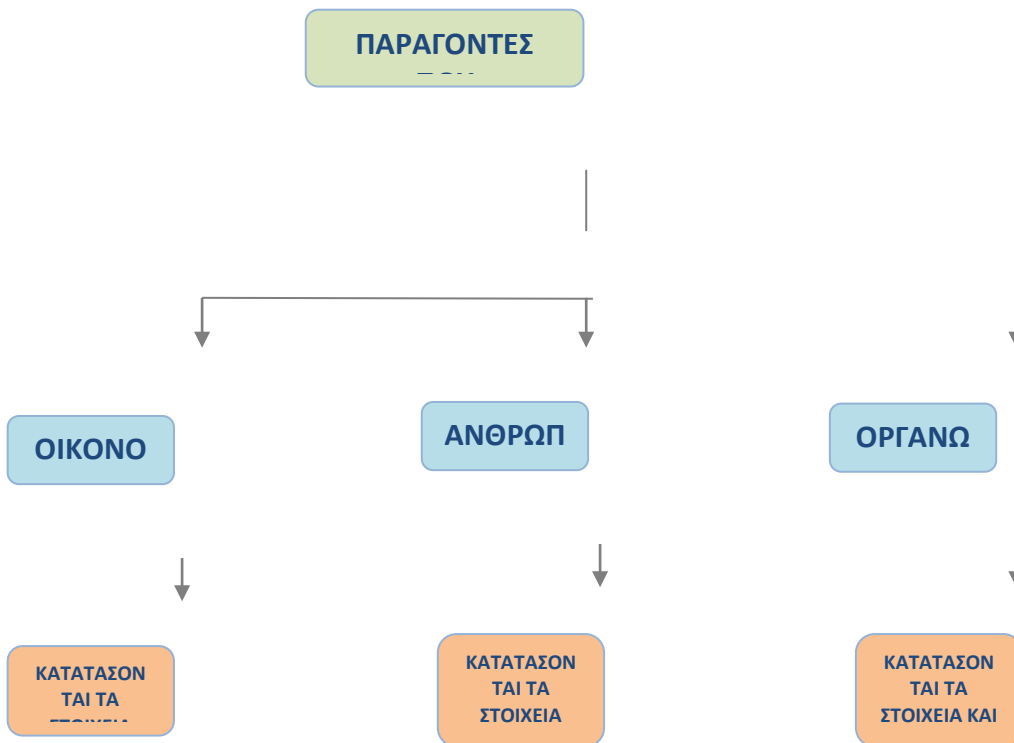
Αρχή της αποκεντρώσεως

Τα άτομα που βρίσκονται κοντά στα προβλήματα τα οποία επηρεάζουν άμεσα τα ίδια μπορούν να καταλήγουν σε πιο ικανοποιητικές λύσεις.

Αρχή του υψηλού ηθικού

Η αρχή αυτή βασίζεται στην πίστη στις ενέργειες της Διοίκησης του οργανισμού για την ανάπτυξη του ηθικού του εργαζομένου.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ



Σχήμα 4: Παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία ενδοεπιχειρησιακού κλίματος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Σχεδιασμός έρευνας και ερωτηματολογίου

Ο όρος πληθυσμός (Μπερσίμης Σ, Σαχλάς Α. 2017) υποδηλώνει ένα σύνολο από ανθρώπους, ζώα ή αντικείμενα τα χαρακτηριστικά του οποίου θέλουμε να μελετήσουμε. Ο όρος δείγμα υποδηλώνει μια συλλογή από μονάδες δειγματοληψίας τις οποίες επιλέγουμε με τρόπο τέτοιο ώστε να αποτελούν μια αντιπροσωπευτική εικόνα του πληθυσμού.

Για τη διεξαγωγή μιας έρευνας και επειδή δεν είναι δυνατόν να ελεγχθεί το σύνολο του πληθυσμού επιλέγεται δείγμα από τον πληθυσμό χρησιμοποιώντας τεχνικές δειγματοληψίας. Στην παρούσα έρευνα της διπλωματικής εργασίας χρησιμοποιήθηκε δείγμα ευκολίας.

Ένα δείγμα μπορεί να μελετηθεί ως προς ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά του τα οποία ονομάζονται μεταβλητές.

Οι μεταβλητές διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τις σε ποιοτικές μεταβλητές και τις ποσοτικές μεταβλητές.

Ποσοτικές καλούνται οι μεταβλητές οι οποίες επιδέχονται μέτρηση και οι τιμές τους εκφράζονται αποκλειστικά και μόνο με αριθμούς και σε συγκεκριμένες μονάδες.

Οι ποσοτικές μεταβλητές διακρίνονται σε συνεχείς μεταβλητές οι οποίες μπορούν να λάβουν οποιαδήποτε τιμή μεταξύ δυο πραγματικών αριθμών και τις ασυνεχείς μεταβλητές ή διακριτές οι οποίες μπορούν να λάβουν πεπερασμένο μόνο πλήθος τιμών ή άπειρο αλλά αριθμήσιμο.

Οι ποιοτικές μεταβλητές εκφράζονται με λέξεις κλειδιά ή άλλα σύμβολα και διακρίνονται σε διατάξιμες ή διατακτικές μεταβλητές που επιτρέπουν την ιεράρχησή τους και οι διάφορες τιμές μπορούν να τεθούν κατά τάξη μεγέθους και στις κατηγορικές μεταβλητές που οι τιμές τους μπορούν να εκφράζονται με λέξεις ή άλλα αριθμητικά ή μη σύμβολα και επιτρέπουν απλά την κατάταξη των επιμέρους μονάδων ενός πληθυσμού σε διακεκριμένες μεταξύ τους κατηγορίες.

Παράδειγμα Μεταβλητών ((Μπερσίμης Σ, Σαχλάς Α. 2017)

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ
ΦΥΛΟ	ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΚΗ
ΗΛΙΚΙΑ ΠΛΗΡΗΣ	ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΣΥΝΕΧΗΣ
ΗΛΙΚΙΑ ΣΕ ΕΤΗ	ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΔΙΑΚΡΙΤΗ
ΒΑΡΟΣ	ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΣΥΝΕΧΗΣ
ΔΙΑΤΡΟΦΙΚΕΣ ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΙΣ	ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΚΗ
ΕΙΣΟΔΗΜΑ	ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΣΥΝΕΧΗΣ
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΥΓΕΙΑΣ ΑΣΘΕΝΟΥΣ	ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΔΙΑΤΑΞΙΜΗ
ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΦΥΓΜΩΝ	ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΔΙΑΚΡΙΤΗ
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΚΗ

Πίνακας 1: Παράδειγμα μεταβλητών

Για να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα από ένα σύνολο δεδομένων που προέκυψε από δειγματοληπτική έρευνα απαιτείται κατά περίπτωση μεθόδων ανάλυσης τόσο Περιγραφικής στατιστικής όσο και της Επαγωγικής στατιστικής.

Στην παρούσα έρευνα η ανάλυση θα γίνει με τη χρήση της Περιγραφικής Στατιστικής και κυρίως με στατιστικά μέτρα θέσης και διασποράς όπως η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση των τιμών του δείγματος.

Στην παρούσα έρευνα στο ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε υπάρχουν διχοτομικές ερωτήσεις, όπου η απάντηση περιορίζεται σε «ναι» και «όχι». Κατά το πλείστον όμως, για σκοπούς διευκόλυνσης της συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις που επιδέχονται απαντήσεις με βάση την κλίμακα Likert, στην οποία οι ερωτώμενοι καλούνται να δηλώσουν τη συμφωνία τους ή τη διαφωνία τους σε μια σειρά ερωτήσεων, μέσω μιας διαβαθμισμένης κλίμακας από το 1 μέχρι το 5. Το 1 αντιστοιχεί στο <Διαφωνώ απόλυτα>, το 2 στο <Διαφωνώ>, το 3 στο <Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ>, το 4 στο <Συμφωνώ> και το 5 στο <Συμφωνώ απόλυτα>.

Όμοια η ίδια κλίμακα χρησιμοποιήθηκε για τις απαντήσεις όπου οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν στις ερωτήσεις μέσω μιας διαβαθμισμένης κλίμακας η οποία αποτελείται από τις επιλογές <Καθόλου>, <Λίγο>, <Σχετικά>, <Αρκετά>, <Πολύ>.

Και σε αυτή την περίπτωση για λόγους στατιστικής ανάλυσης το 1 αντιστοιχεί στο <Καθόλου>, το 2 στο <Λίγο>, το 3 στο <Σχετικά>, το 4 στο <Αρκετά>, και το 5 στο <Πολύ>.

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα ήταν δείγμα ευκολίας και διανεμήθηκε τυχαία σε εργαζομένους σε σύγχρονους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης.

Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκαν 100 ερωτηματολόγια.

Τα συμπεράσματα από την ανάλυση του δείγματος δεν μπορούν να είναι αντιπροσωπευτικά στον πληθυσμό αλλά αποτελούν μια καλή εικόνα για την συνεργασία και την ομαδικότητα σε φορείς της Δημόσιας Διοίκησης σύμφωνα με τις απόψεις των εργαζομένων σε ερωτήσεις που τέθηκαν από την σχετική βιβλιογραφία.

3.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Μετά την συλλογή των ερωτηματολογίων , ακολούθησε η επεξεργασία των δεδομένων που προέκυψαν. Για την ανάλυση των δεδομένων αυτών χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα MicrosoftExcel και το εργαλείο ανάλυσης δεδομένων .

Τα αποτελέσματα, που παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο, κωδικοποιήθηκαν και καταρτίστηκαν σε πίνακες και γραφήματα, συνοδευόμενα από περιγραφή τους και των αποτελεσμάτων , με σκοπό την καλύτερη παρουσίασή τους. Έγινε χρήση περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης με τη χρήση ποσοστών, μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων.

Ειδικότερα για την αποτίμηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν βασικά εργαλεία περιγραφικής στατιστικής όπως συχνότητες και ποσοστά απαντήσεων (%), οι μέσοι όροι (means) των απαντήσεων και οι τυπικές αποκλίσεις, ανάλογα με το είδος των ερωτήσεων. Γενικά, οι απαντήσεις με τη χρήση της κλίμακας Likert και η παραδοχή των ίσων αποστάσεων των τιμών της, επέτρεψαν τη χρήση του μέσου όρου ως μέτρο της κεντρικής τάσης των απαντήσεων.

Ο μέσος (mean) (Ρούσος Α. Πέτρος, Τσαούσης Γιάννης, 2011)

ως δείκτης κεντρικής τάσης είναι το άθροισμα όλων των τιμών διαιρούμενο με το πλήθος των παρατηρήσεων και η τυπική απόκλιση (standard deviation) ως δείκτης διασποράς δίνει την διασπορά των αποκλίσεων μιας ομάδας τιμών από το μέσο όρο.

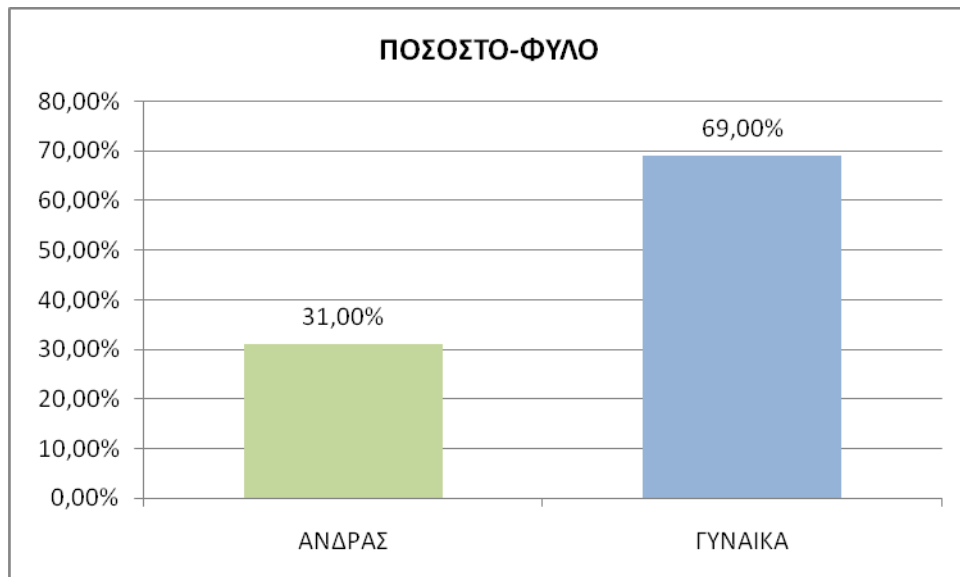
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Αποτελέσματα της έρευνας

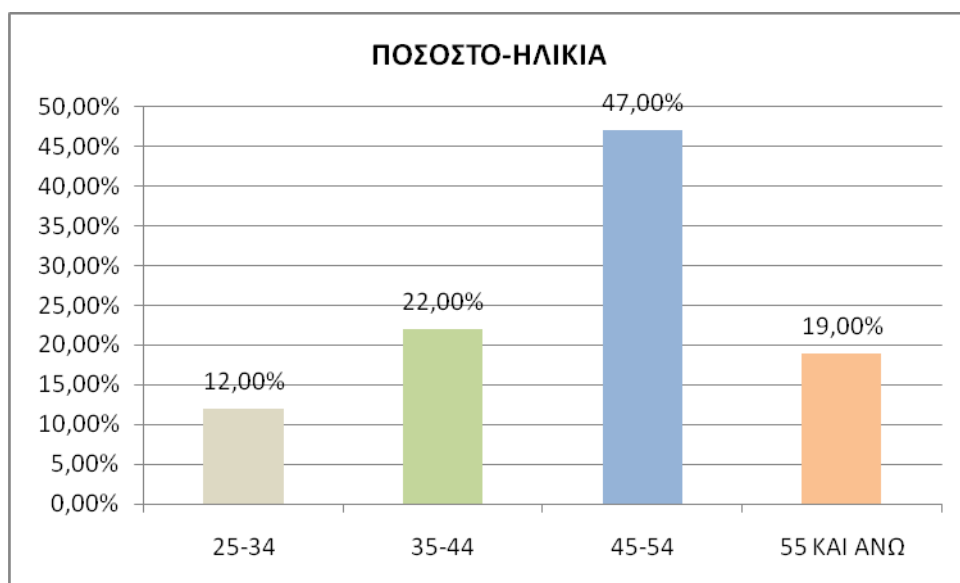
Μέρος Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΦΥΛΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΝΔΡΑΣ	31	31,00%
ΓΥΝΑΙΚΑ	69	69,00%
Γενικό άθροισμα	100	100,00%



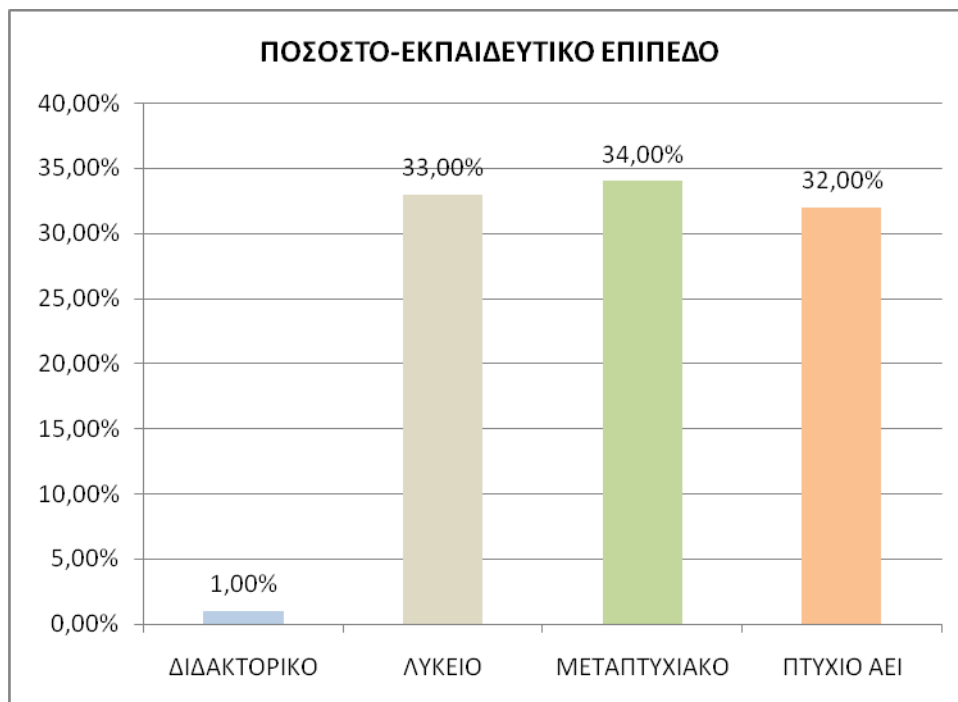
Από το σύνολο των 100 ερωτηματολογίων που απαντήθηκαν από τους εργαζομένους 31 άτομα είναι άνδρες (ποσοστό 31,00%) και 69 άτομα είναι γυναίκες (ποσοστό 69,00%).

ΗΛΙΚΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
25-34	12	12,00%
35-44	22	22,00%
45-54	47	47,00%
55 ΚΑΙ ΑΝΩ	19	19,00%
Γενικό άθροισμα	100	100,00%



Στο δεύτερο ερώτημα των δημογραφικών στοιχείων η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 45-54 ετών με ποσοστό 47,00% και ακολουθούν οι ηλικιακές ομάδες 35-44 ετών (22,00%), 55 ετών και άνω με ποσοστιαία κατανομή 19,00% και 25-34 με ποσοστιαία κατανομή (12,00%).

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	1,00%
ΛΥΚΕΙΟ	33	33,00%
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	34	34,00%
ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ	32	32,00%
Γενικό άθροισμα	100	100,00%



Στο τρίτο ερώτημα που αφορά το Εκπαιδευτικό επίπεδο των ερωτηθέντων το μεγαλύτερο ποσοστό το συγκεντρώνει το εκπαιδευτικό επίπεδο <Μεταπτυχιακό> με ποσοστό που ανέρχεται σε 34,00%, και ακολουθεί το εκπαιδευτικό επίπεδο <Λύκειο> με ποσοστό 33,00%, το εκπαιδευτικό επίπεδο <Πτυχίο ΑΕΙ> με ποσοστό 32,00%. Τέλος κάτοχος διδακτορικού είναι 1 άτομο από το σύνολο των ερωτηθέντων (ποσοστό 1,00%).

ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ-ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	20	20,00%
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	80	80,00%
Γενικό άθροισμα	100	100,00%



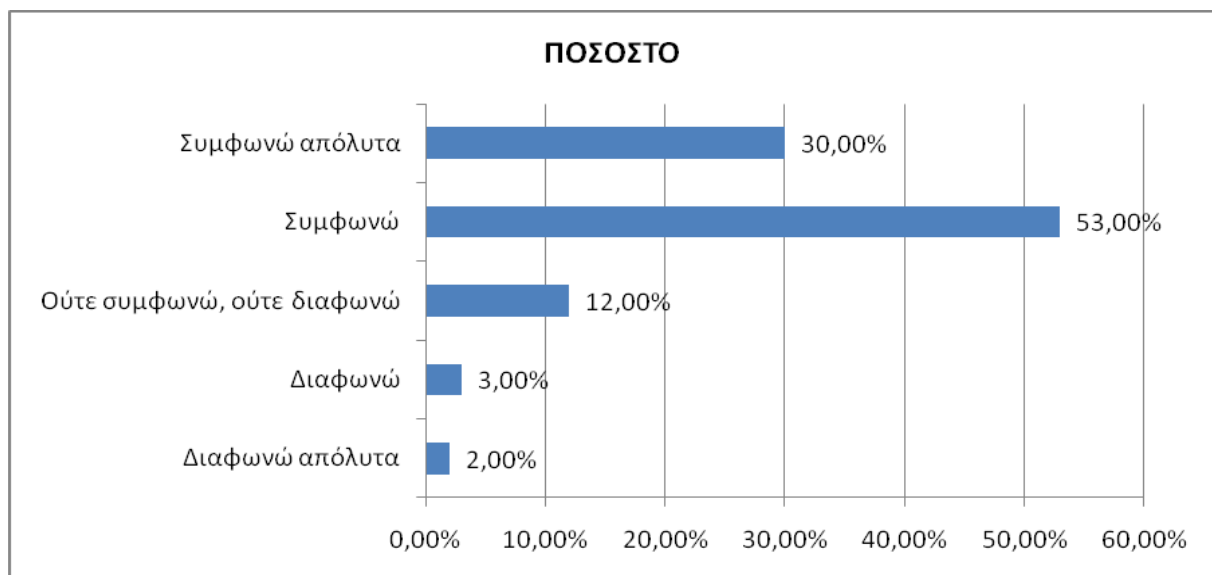
Στο ερώτημα για την θέση στην ιεραρχία ποσοστό 20,00% ανήκουν στην κατηγορία <Προϊστάμενος-Διευθυντής> και 80,00% ανήκουν στην κατηγορία <Υπάλληλος>. Έτσι διαφαίνεται ότι μόνο 20 άτομα κατέχουν ανώτερη θέση στην ιεραρχία και η πλειοψηφία αποτελείται από υπαλλήλους (80 άτομα).

Μέρος Β: ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ- ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

5- Η ηγεσία ως παράγοντας της σύγχρονης ποιοτικής Διοίκησης συντελεί στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο

1 2 3 4 5

Η ηγεσία ως παράγοντας της σύγχρονης ποιοτικής Διοίκησης συντελεί στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,00%
Διαφωνώ	3	3,00%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	12	12,00%
Συμφωνώ	53	53,00%
Συμφωνώ απόλυτα	30	30,00%
Γενικό άθροισμα	100	100,00%



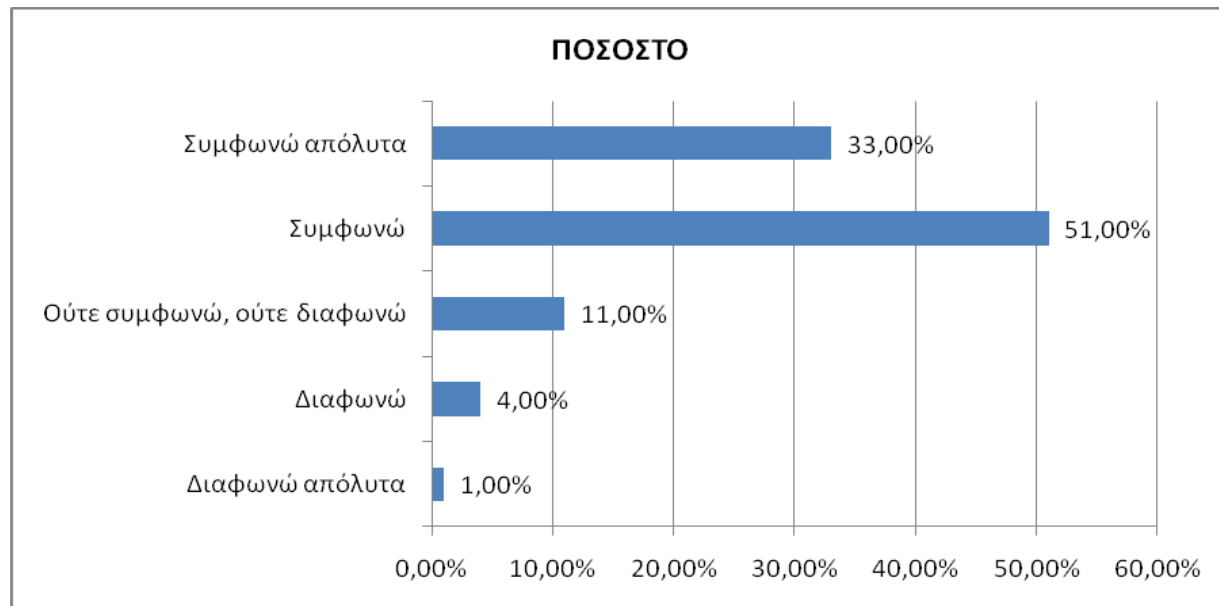
		ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Διαφωνώ απόλυτα	1		
Διαφωνώ	2		
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	3		
Συμφωνώ	4		
Συμφωνώ απόλυτα	5	4,06	0,85

Στην ανωτέρω πρόταση η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε πως συμφωνεί πως η ηγεσία συντελεί στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο σε ποσοστό 53,00% και σε ποσοστό 30,00% πως συμφωνεί απόλυτα. Έτσι μπορεί να προκύψει το συμπέρασμα για τον σημαντικό ρόλο που έχει η ηγεσία ως παράγοντας που συντελεί στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο. Μικρά ποσοστά συγκεντρώνουν οι απαντήσεις που διαφωνούν με την

πρόταση. Από το μέσο όρο των απαντήσεων ο οποίος ανέρχεται σε 4,06 (στην κλίμακα 1 έως 5) μπορεί να προκύψει το συμπέρασμα ότι οι μέσες απαντήσεις συγκεντρώνονται στην απάντηση <Συμφωνώ>.

6-Η παρακίνηση των εργαζομένων μέσω κινήτρων ως παράγοντας της σύγχρονης ποιοτικής Διοίκησης συντελεί στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Η παρακίνηση των εργαζομένων μέσω κινήτρων ως παράγοντας της σύγχρονης ποιοτικής Διοίκησης συντελεί στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	1	1,00%
Διαφωνώ	4	4,00%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	11	11,00%
Συμφωνώ	51	51,00%
Συμφωνώ απόλυτα	33	33,00%
Γενικό άθροισμα	100	100,00%



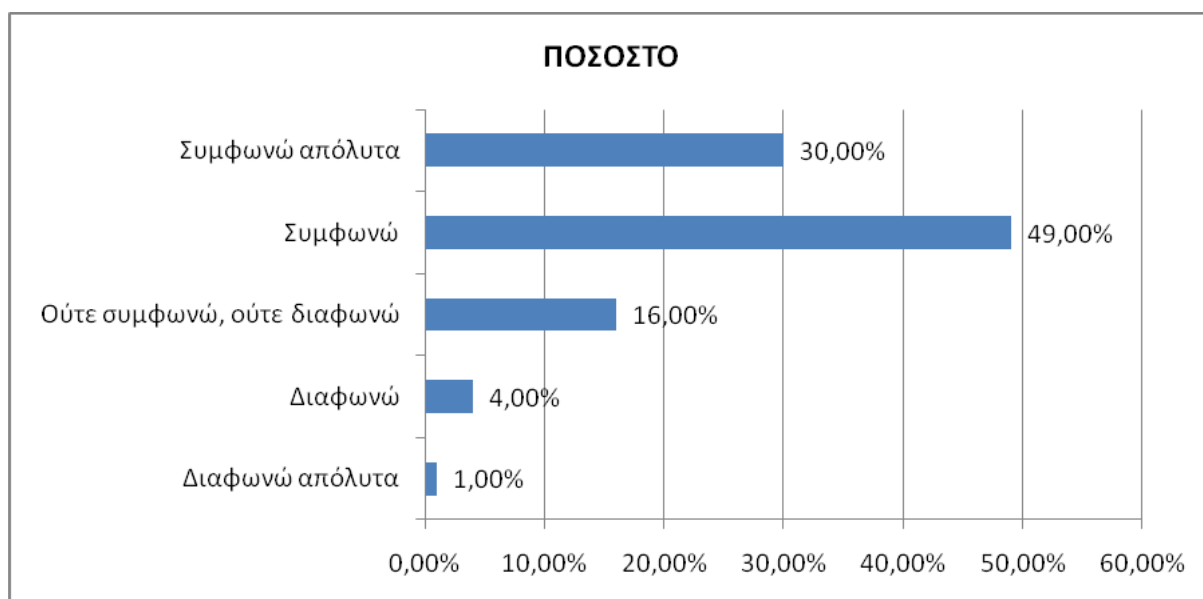
Διαφωνώ απόλυτα	1	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Διαφωνώ	2		
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	3		
Συμφωνώ	4		
Συμφωνώ απόλυτα	5	4,11	0,82

Στην ανωτέρω πρόταση η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε πως συμφωνεί πως η παρακίνηση των εργαζομένων μέσω κινήτρων συντελεί στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο σε ποσοστό 51,00% και σε ποσοστό 33,00% πως συμφωνεί απόλυτα.

Έτσι μπορεί να προκύψει το συμπέρασμα για τον σημαντικό ρόλο που έχει η η παρακίνηση των εργαζομένων ως παράγοντας που συντελεί στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο. Μικρά ποσοστά συγκεντρώνουν οι απαντήσεις που διαφωνούν με την πρόταση. Από το μέσο όρο των απαντήσεων ο οποίος ανέρχεται σε 4,11 (στην κλίμακα 1 έως 5) μπορεί να προκύψει το συμπέρασμα ότι οι μέσες απαντήσεις συγκεντρώνονται στην απάντηση <Συμφωνώ>.

7-Η δια βίου Εκπαίδευση των εργαζομένων ως παράγοντας της σύγχρονης ποιοτικής Διοίκησης συντελεί στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Η δια βίου εκπαίδευση των εργαζομένων ως παράγοντας της σύγχρονης ποιοτικής Διοίκησης συντελεί στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	1	1,00%
Διαφωνώ	4	4,00%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	16	16,00%
Συμφωνώ	49	49,00%
Συμφωνώ απόλυτα	30	30,00%
Γενικό άθροισμα	100	100,00%



		ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Διαφωνώ απόλυτα	1		
Διαφωνώ	2		
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	3		
Συμφωνώ	4		
Συμφωνώ απόλυτα	5	4,03	0,84

Στην ανωτέρω πρόταση η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε πως συμφωνεί πως η δια βίου εκπαίδευση των εργαζομένων συντελεί στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο σε ποσοστό 49,00% και σε ποσοστό 30,00% πως συμφωνεί απόλυτα.

Έτσι μπορεί να προκύψει το συμπέρασμα για τον σημαντικό ρόλο που έχει η δια βίου εκπαίδευση των εργαζομένων ως παράγοντας που συντελεί στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο. Μικρά ποσοστά συγκεντρώνουν οι απαντήσεις που διαφωνούν με την πρόταση. Από το μέσο όρο των απαντήσεων ο οποίος ανέρχεται σε 4,03 (στην κλίμακα 1 έως 5) μπορεί να προκύψει το συμπέρασμα ότι οι μέσες απαντήσεις συγκεντρώνονται στην απάντηση <Συμφωνώ>.

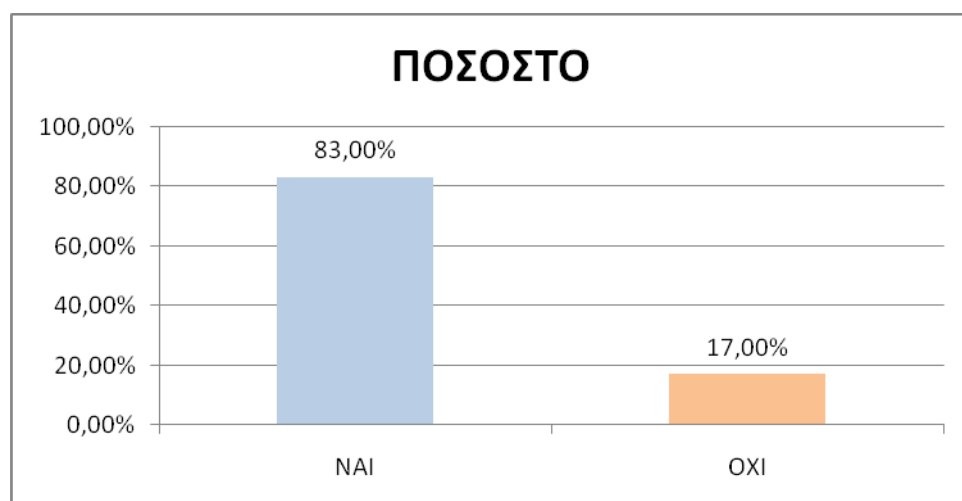
Συγκριτική αξιολόγηση των τριών προτάσεων

Από την ανάλυση του μέσου όρου των απαντήσεων στις τρεις ανωτέρω προτάσεις θα μπορούσε να προκύψει το συμπέρασμα πως η παρακίνηση μέσω κινήτρων καθώς ο μέσος όρος των απαντήσεων σε αυτή την πρόταση είναι 4,11 είναι μεγαλύτερος από τους δύο άλλους μέσους όρους δηλαδή της ηγεσίας και της δια βίου εκπαίδευσης πλησιάζει προς την απάντηση <Συμφωνώ απόλυτα>. Επιπρόσθετα από τις τιμές της τυπικής απόκλισης προκύπτει ότι οι απαντήσεις στην πρόταση της παρακίνησης μέσω κινήτρων έχει την μικρότερη τυπική απόκλιση η οποία ανέρχεται σε 0,82 σε σχέση με τις άλλες δύο προτάσεις που σημαίνει τα δεδομένα των απαντήσεων έχουν μικρότερη διασπορά.

8-Μέσω της παροχής κινήτρων θεωρείτε ότι αναπτύσσεται η ομαδικότητα και η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων;
(Σημειώστε ✓ σε ότι ισχύει)

ΝΑΙ
ΟΧΙ

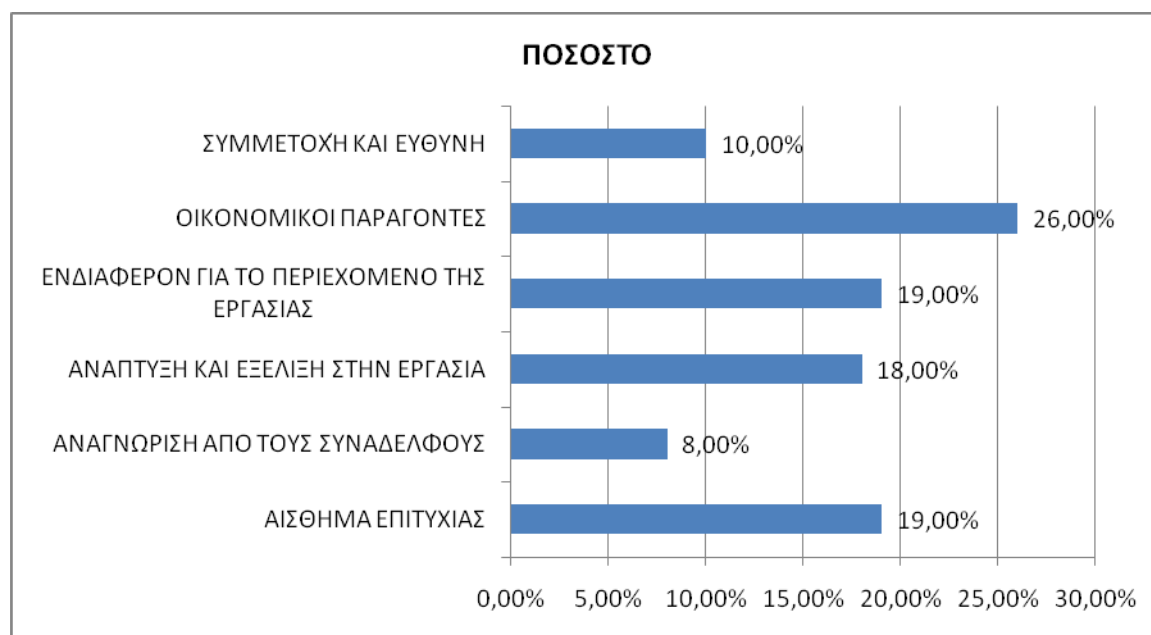
Μέσω της παροχής κινήτρων θεωρείτε ότι αναπτύσσεται η ομαδικότητα και η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων;	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	83	83,00%
ΟΧΙ	17	17,00%
Γενικό άθροισμα	100	100,00%



Στο ερώτημα για το αν μέσω της παροχής κινήτρων αναπτύσσεται η ομαδικότητα και η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε θετικά <ΝΑΙ> σε ποσοστό 83,00% ενώ αρνητικά <ΟΧΙ> απάντησε ποσοστό 17,00%.

9- Από τους πιο κάτω παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων ποιον θεωρείτε πως συντελεί περισσότερο ως κίνητρο παραγωγικότητας στην εργασία;	
Αίσθημα επιτυχίας	1 2 3 4 5
Αναγνώριση από τους συναδέλφους	1 2 3 4 5
Ενδιαφέρον για το περιεχόμενο της εργασίας	1 2 3 4 5
Συμμετοχή και ευθύνη	1 2 3 4 5
Ανάπτυξη και εξέλιξη στην εργασία	1 2 3 4 5
Οικονομικοί παράγοντες	1 2 3 4 5

Από τους πιο κάτω παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων ποιον θεωρείτε πως συντελεί περισσότερο ως κίνητρο παραγωγικότητας στην εργασία;	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΙΣΘΗΜΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	19	19,00%
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	8	8,00%
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	18	18,00%
ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	19	19,00%
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	26	26,00%
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΚΑΙ ΕΥΘΥΝΗ	10	10,00%
Γενικό άθροισμα	100	100,00%

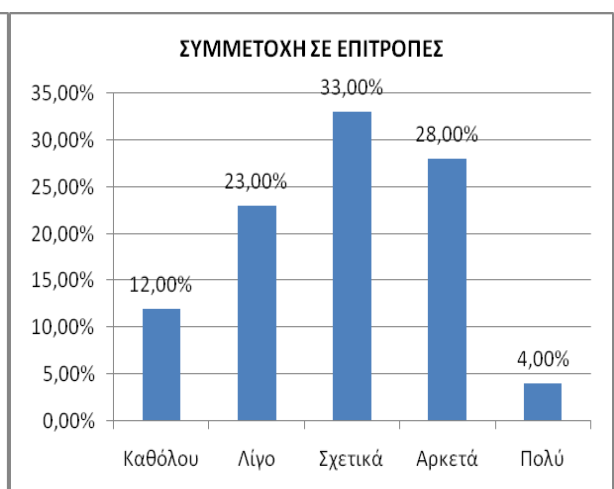
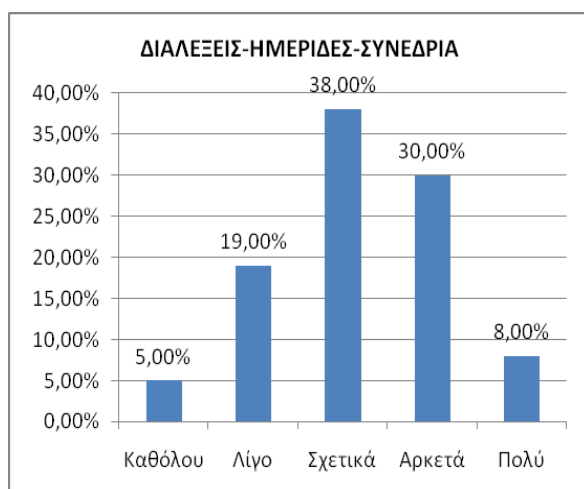
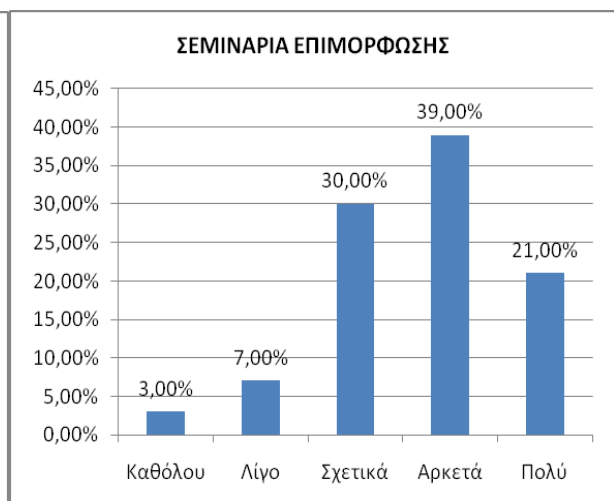
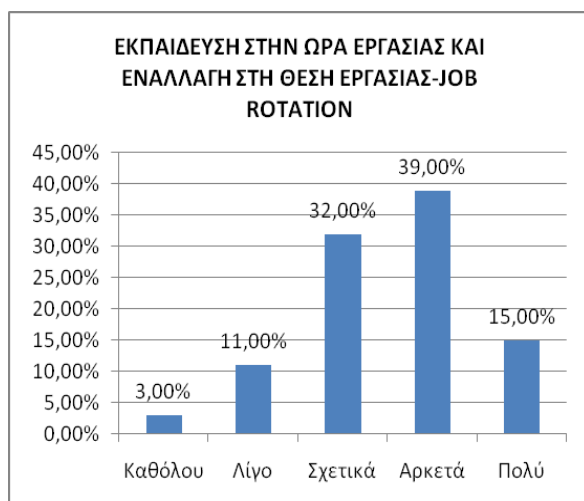


Στην ανωτέρω ερώτηση η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε πως οι οικονομικοί παράγοντες συντελούν περισσότερο ως κίνητρο παραγωγικότητας στην εργασία σε ποσοστό 26,00%. Υψηλά ποσοστά των απαντήσεων συγκεντρώνουν το αίσθημα επιτυχίας και το ενδιαφέρον για το περιεχόμενο της εργασίας με ποσοστό 19,00% αντίστοιχα και η ανάπτυξη και εξέλιξη στην εργασία με ποσοστό 18,00%. Τέλος μικρά

ποσοστά συγκεντρώνει η συμμετοχή και ευθύνη (10,00% και η αναγνώριση από τους συναδέλφους 8,00%.

10-Από τις πιο κάτω μεθόδους εκπαίδευσης σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι συντελούν περισσότερο στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας μεταξύ των εργαζομένων;	
Εκπαίδευση στην ώρα εργασίας και εναλλαγή στη θέση εργασίας (job rotation)	1 2 3 4 5
Σεμινάρια επιμόρφωσης	1 2 3 4 5
Διαλέξεις-Ημερίδες- συνέδρια	1 2 3 4 5
Συμμετοχή σε επιτροπές	

Από τις πιο κάτω μεθόδους εκπαίδευσης σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι συντελούν περισσότερο στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας μεταξύ των εργαζομένων;	Καθόλου	Λίγο	Σχετικά	Αρκετά	Πολύ	
[ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΩΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΝΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ-JOB ROTATION]	3	11	32	39	15	100
	3,00%	11,00%	32,00%	39,00%	15,00%	100,00%
[ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ]	3	7	30	39	21	100
	3,00%	7,00%	30,00%	39,00%	21,00%	100,00%
[ΔΙΑΛΕΞΕΙΣ-ΗΜΕΡΙΔΕΣ-ΣΥΝΕΔΡΙΑ]	5	19	38	30	8	100
	5,00%	19,00%	38,00%	30,00%	8,00%	100,00%
[ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ]	12	23	33	28	4	100
	12,00%	23,00%	33,00%	28,00%	4,00%	100,00%



Στην ανωτέρω ερώτηση για τη μέθοδο εκπαίδευσης που συντελεί περισσότερο στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο:

Η επιλογή **<Εκπαίδευση στην ώρα εργασίας και εναλλαγή στη θέση εργασίας-job Rotation>** η απάντηση <Αρκετά> συγκέντρωσε 39,00% και η απάντηση <Πολύ> συγκέντρωσε ποσοστό 15,00%.

Η επιλογή **<Σεμινάρια επιμόρφωσης>** η απάντηση <Αρκετά> συγκέντρωσε 39,00% και η απάντηση <Πολύ> συγκέντρωσε ποσοστό 21,00%.

Η επιλογή **<Διαλέξεις-Ημερίδες-Συνέδρια>** η απάντηση <Αρκετά> συγκέντρωσε 30,00% και η απάντηση <Πολύ> συγκέντρωσε ποσοστό 8,00%.

Η επιλογή **<Συμμετοχή σε επιτροπές >** η απάντηση <Αρκετά> συγκέντρωσε 28,00% και η απάντηση <Πολύ> συγκέντρωσε ποσοστό 4,00%.

Από την ανάλυση των ανωτέρω μπορεί να προκύψει το συμπέρασμα πως στην επιλογή <Σεμινάρια επιμορφωσης> αθροιστικά οι απαντήσεις των ερωτηθέντων **<Αρκετά> και <Πολύ>** ανέρχονται σε ποσοστό 60,00% το οποίο υπερτερεί από τις άλλες τρεις επιλογές. Δηλαδή οι εργαζόμενοι θεωρούν σε μεγάλο βαθμό ότι τα Σεμινάρια επιμόρφωσης που διενεργούνται στην Δημόσια Διοίκηση συντελούν περισσότερο στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο. Τα ανωτέρω αποτελέσματα επιβεβαιώνονται και από τον υπολογισμό του μέσου όρου των απαντήσεων σε κάθε επιλογή οι οποίοι παρουσιάζονται στους πιο κάτω πίνακες.

Επιλογή 1

		ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Καθόλου	1		
Λίγο	2		
Σχετικά	3		
Αρκετά	4		
Πολύ	5	3,52	0,97

Επιλογή 2

		ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Καθόλου	1		
Λίγο	2		
Σχετικά	3		
Αρκετά	4		
Πολύ	5	3,68	0,98

Επιλογή 3

		ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Καθόλου	1		
Λίγο	2		
Σχετικά	3		
Αρκετά	4		
Πολύ	5	3,17	0,99

Επιλογή 4

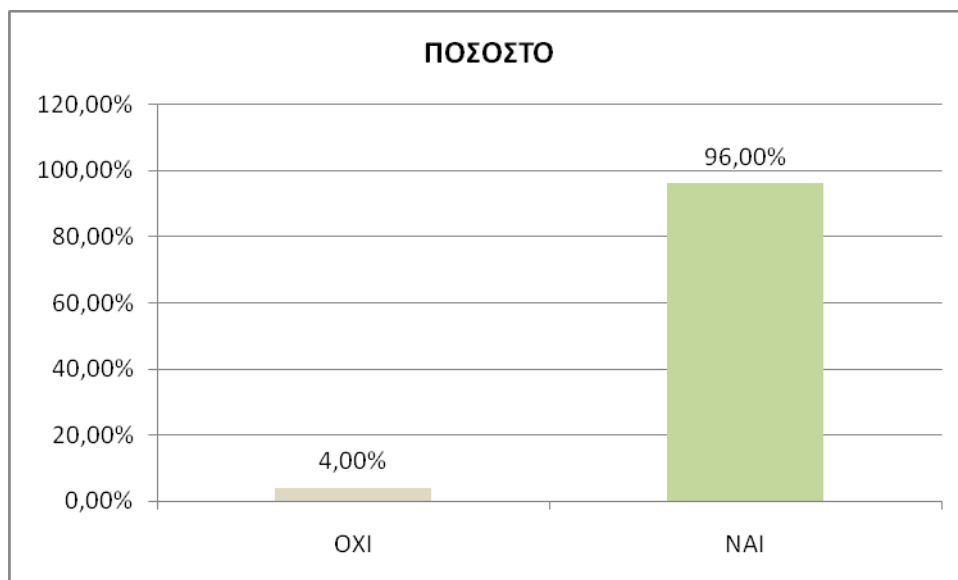
		ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Καθόλου	1		
Λίγο	2		
Σχετικά	3		
Αρκετά	4		
Πολύ	5	2,89	1,07

Από την ανάλυση του μέσου όρου των απαντήσεων στις πιο πάνω επιλογές θα μπορούσε να προκύψει το συμπέρασμα πως η επιλογή **<Σεμινάρια επιμόρφωσης>** ο μέσος όρος των απαντήσεων ανέρχεται σε 3,68 και είναι μεγαλύτερος από τους μέσους όρους των υπολοίπων τριών επιλογών οι οποίοι ανέρχονται σε 2,89, 3,17 και 3,52. Επιπρόσθετα από τις τιμές της τυπικής απόκλισης προκύπτει ότι οι απαντήσεις στην επιλογή **<Εκπαίδευση στην ώρα εργασίας και εναλλαγή στη θέση εργασίας- job Rotation>** είναι μικρότερη από τις υπόλοιπες τρεις επιλογές που σημαίνει πως οι απαντήσεις έχουν μικρότερη διασπορά.

11-Κατά τη γνώμη σας οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται σε θέματα ομαδικότητας και συνεργασίας στον εργασιακό χώρο στην Επιχείρηση/Οργανισμό;
(Σημειώστε ✓ σε ότι ισχύει)

ΝΑΙ
ΟΧΙ

Κατά τη γνώμη σας οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται σε θέματα συνεργασίας και ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο στην Επιχείρηση-Οργανισμό;	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΟΧΙ	4	4,00%
ΝΑΙ	96	96,00%
Γενικό άθροισμα	100	100,00%

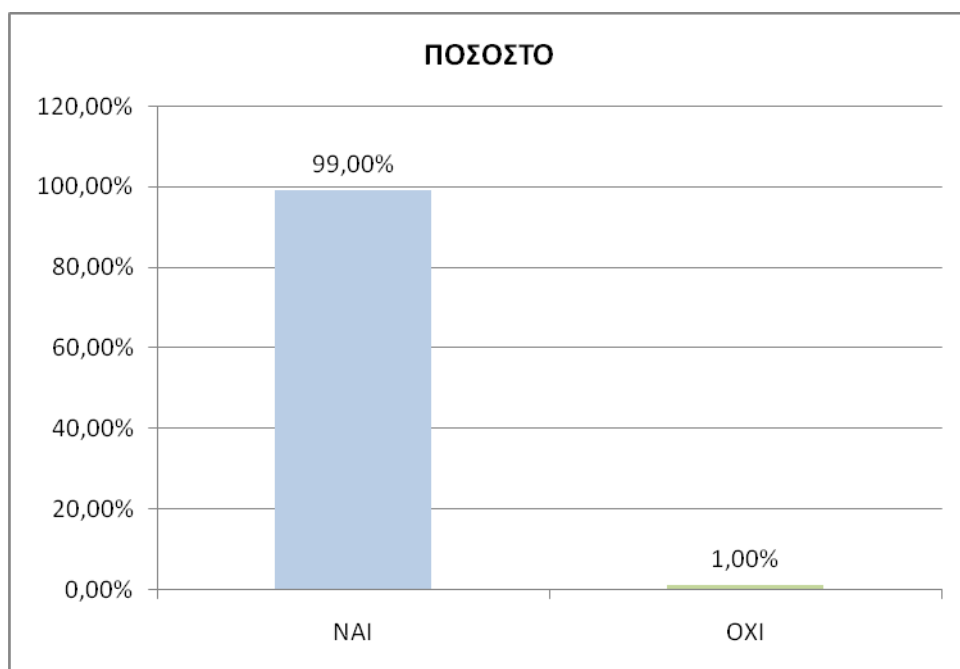


Στο ερώτημα για το αν οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται σε θέματα συνεργασίας και ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε θετικά <ΝΑΙ> σε ποσοστό 96,00% ενώ αρνητικά <ΟΧΙ> απάντησε ποσοστό 4,00%.

Μέρος Γ: ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ-ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

12- Κατά τη γνώμη σας η συνεργασία και η ομαδικότητα συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας στην Επιχείρηση/Οργανισμό;	ΝΑΙ ΟΧΙ
(Σημειώστε ✓ σε ότι ισχύει)	

Κατά τη γνώμη σας η συνεργασία και η ομαδικότητα συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας στην Επιχείρηση-Οργανισμό;	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	99	99,00%
ΟΧΙ	1	1,00%
Γενικό άθροισμα	100	100,00%

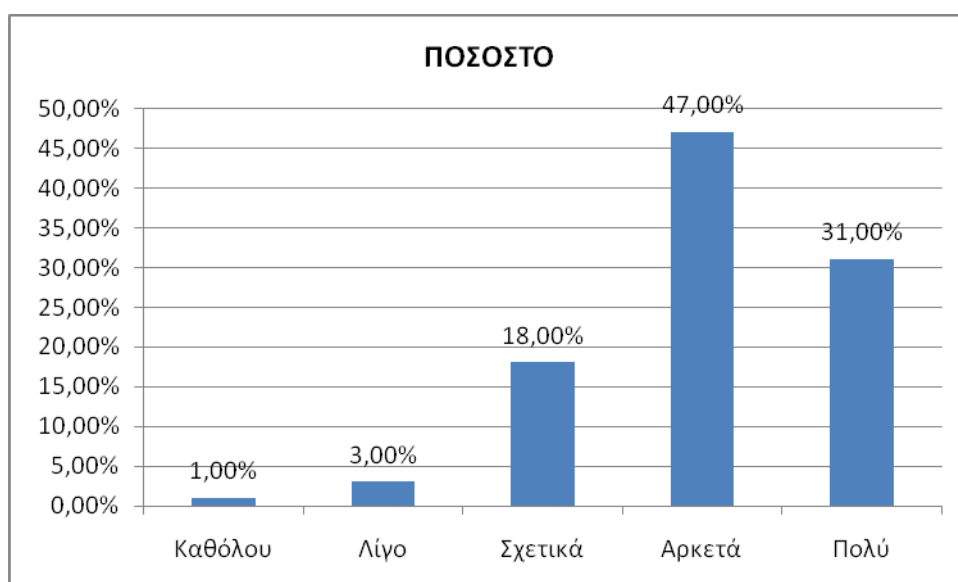


Στο ερώτημα για το αν η συνεργασία και η ομαδικότητα συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας στην Επιχείρηση-Οργανισμό η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε θετικά <ΝΑΙ> σε ποσοστό 99,00% ενώ αρνητικά <ΟΧΙ> απάντησε ποσοστό 1,00%.

13-Θεωρείτε πως η συμμετοχή σε ομάδες εργασίας στον εργασιακό χώρο βοηθά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της Επιχείρησης/Οργανισμού;

1 2 3 4 5

Θεωρείτε πως η συμμετοχή σε ομάδες εργασίας στον εργασιακό χώρο βοηθά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της Επιχείρησης -Οργανισμού;	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Καθόλου	1	1,00%
Λίγο	3	3,00%
Σχετικά	18	18,00%
Αρκετά	47	47,00%
Πολύ	31	31,00%
Γενικό άθροισμα	100	100,00%

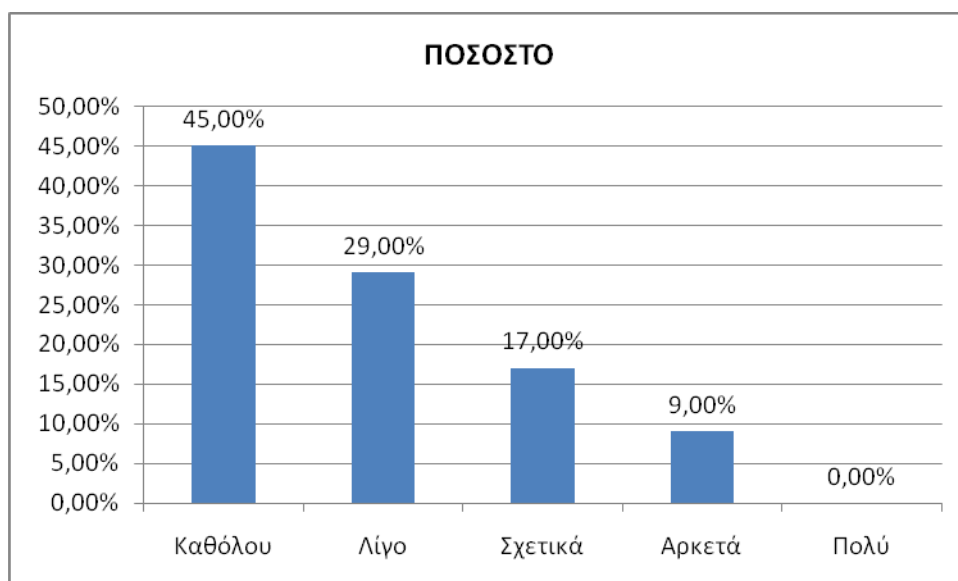


Στην ανωτέρω ερώτηση για το βαθμό που η συμμετοχή σε ομάδες εργασίας στον εργασιακό χώρο βοηθά την αύξηση της αποτελεσματικότητας της Επιχείρησης-Οργανισμού η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε <Αρκετά> σε ποσοστό 47,00% και <Πολύ> σε ποσοστό 31,00%. Από τις δύο αυτές απαντήσεις αθροιστικά μπορεί να προκύψει το συμπέρασμα για τον σημαντικό ρόλο που έχει η συμμετοχή σε ομάδες εργασίας για την αύξηση της αποτελεσματικότητας στην Επιχείρηση-Οργανισμό.

14-Θεωρείτε πως οι ομάδες εργασίας αποτελούν εμπόδιο για την ανάπτυξη των ατομικών πρωτοβουλιών και την ανέλιξη των εργαζομένων με αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας της Επιχείρησης/Οργανισμού;

1 2 3 4 5

Θεωρείτε πως οι ομάδες εργασίας αποτελούν εμπόδιο για την ανάπτυξη των ατομικών πρωτοβουλιών και την ανέλιξη των εργαζομένων με αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας της Επιχείρησης -Οργανισμού;	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Καθόλου	45	45,00%
Λίγο	29	29,00%
Σχετικά	17	17,00%
Αρκετά	9	9,00%
Πολύ	0	0,00%
Γενικό άθροισμα	100	100,00%

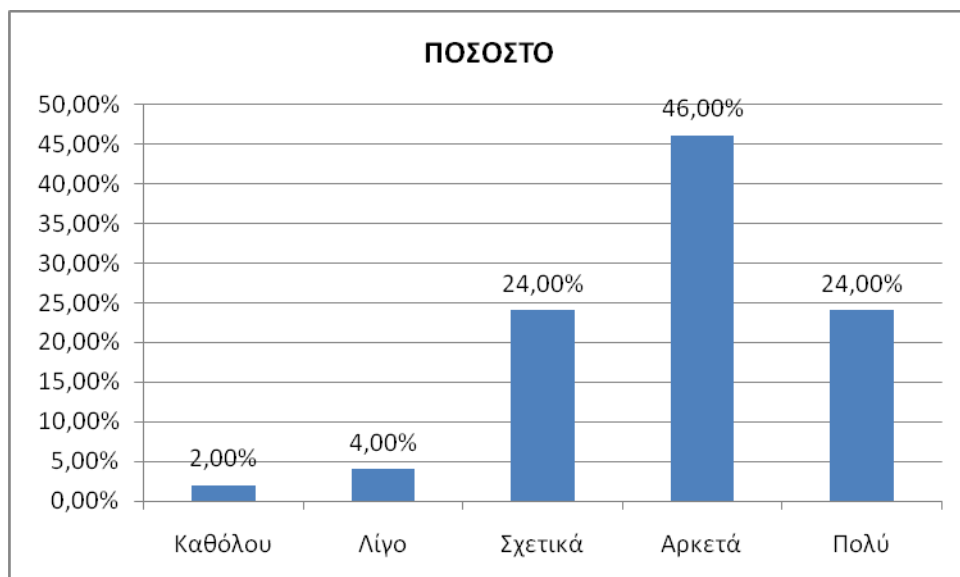


Στην ανωτέρω ερώτηση για το αν οι ομάδες εργασίας αποτελούν εμπόδιο για την ανάπτυξη των ατομικών πρωτοβουλιών και την ανέλιξη των εργαζομένων η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε <Καθόλου> σε ποσοστό 45,00% και <Λίγο> σε ποσοστό 29,00%. Από τις δύο αυτές απαντήσεις αθροιστικά μπορεί να προκύψει το συμπέρασμα πως η συμμετοχή σε ομάδες εργασίας δεν αποτελεί εμπόδιο τόσο για την

ανέλιξη των εργαζομένων με αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας στην Επιχείρηση-Οργανισμό.

<p>15-Ένα από τα βασικά εργαλεία της Διοίκησης Ολικής ποιότητας για την συνεχή βελτίωση και την αποτελεσματικότητα είναι και το brainstorming-καταιγισμός ιδεών (συμμετοχή σε ομάδες και παρουσίαση ιδεών και εξεύρεση λύσεων). Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η υιοθέτηση ενός τέτοιου εργαλείου είναι σημαντικό για την αποτελεσματικότητα της Επιχείρησης/Οργανισμού;</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
--	------------------

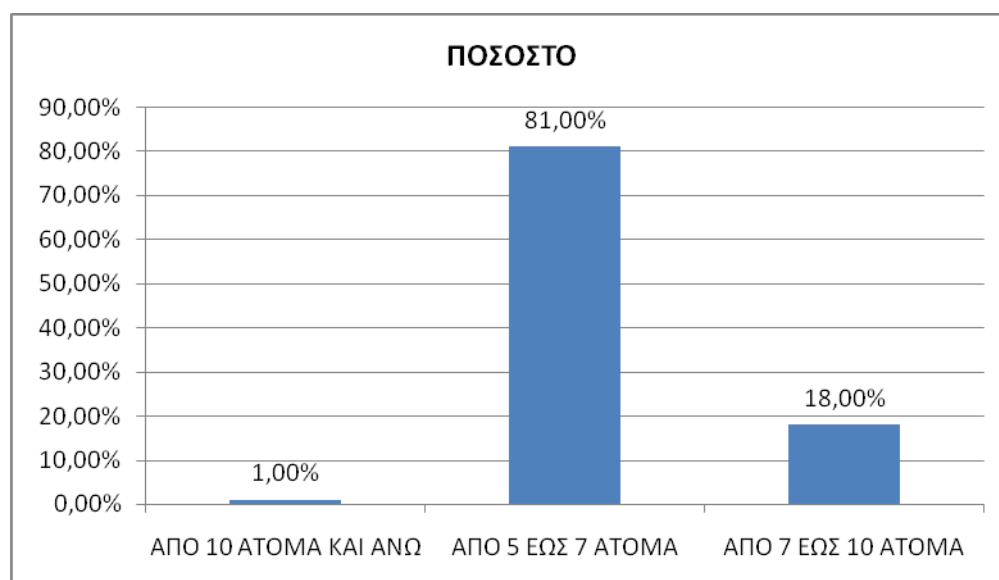
Ένα από τα βασικά εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την συνεχή βελτίωση και την αποτελεσματικότητα είναι το brainstorming -καταιγισμός ιδεών- (συμμετοχή σε ομάδες εργασίας και παρουσίαση ιδεών και εξεύρεση λύσεων). Σε ποιο βαθμό θεωρείται ότι η υιοθέτηση ενός τέτοιου εργαλείου είναι σημαντικό για την αποτελεσματικότητα της Επιχείρησης -Οργανισμού;	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Καθόλου	2	2,00%
Λίγο	4	4,00%
Σχετικά	24	24,00%
Αρκετά	46	46,00%
Πολύ	24	24,00%
Γενικό άθροισμα	100	100,00%



Στην ερώτηση για το αν η υιοθέτηση του εργαλείου βελτίωσης της ποιότητας brainstorming-καταιγισμός ιδεών είναι σημαντικό για την αποτελεσματικότητα της Επιχείρησης-Οργανισμού η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε <Αρκετά> σε ποσοστό 46,00% και <Πολύ> σε ποσοστό 24,00%. Από τις δύο αυτές απαντήσεις αθροιστικά μπορεί να προκύψει το συμπέρασμα για τον σημαντικό ρόλο που έχει η υιοθέτηση του εργαλείου βελτίωσης της ποιότητας brainstorming-καταιγισμός ιδεων.

16-Κατά τη γνώμη σας από πόσα άτομα θα πρέπει να αποτελείται μια ομάδα εργασίας για να είναι αποτελεσματική στο έργο που έχει ανατεθεί;	
Από 5 έως 7 άτομα	1 2 3 4 5
Από 7 έως 10 άτομα	1 2 3 4 5
Από 10 άτομα και άνω	1 2 3 4 5

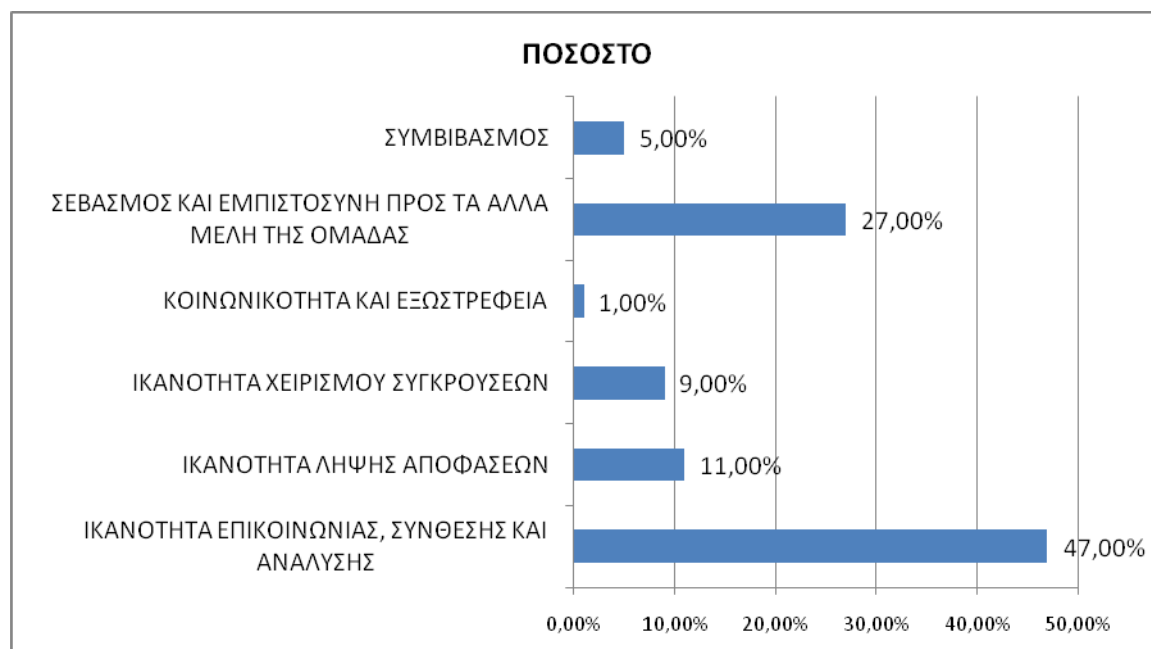
Κατά τη γνώμη σας από πόσα άτομα συνήθως θα πρέπει να αποτελείται μια ομάδα εργασίας σε μια μεσαίου μεγέθους επιχείρηση για να είναι αποτελεσματική στο έργο που έχει ανατεθεί;	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΠΟ 10 ΑΤΟΜΑ ΚΑΙ ΑΝΩ	1	1,00%
ΑΠΟ 5 ΕΩΣ 7 ΑΤΟΜΑ	81	81,00%
ΑΠΟ 7 ΕΩΣ 10 ΑΤΟΜΑ	18	18,00%
Γενικό άθροισμα	100	100,00%



Στην ανωτέρω ερώτηση η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε πως οι ομάδες εργασίας σε μια μεσαίου μεγέθους επιχείρηση θα πρέπει να αποτελείται <από 5-7 άτομα> σε ποσοστό 81,00%. Μικρά ποσοστά συγκεντρώνουν οι κατηγορίες <από 7-10 άτομα> (18,00%) και <από 10 άτομα και άνω> (1,00%).

17-Από τα πιο κάτω χαρακτηριστικά που συνθέτουν τις ομάδες εργασίας ποια θεωρείτε πως συντελούν περισσότερο στην αποτελεσματικότητα της Επιχείρησης/Οργανισμού;	
Ικανότητα λήψης αποφάσεων	1 2 3 4 5
Ικανότητα επικοινωνίας, σύνθεσης και ανάλυσης	1 2 3 4 5
Ικανότητα Χειρισμού συγκρούσεων	1 2 3 4 5
Κοινωνικότητα και εξωστρέφεια	1 2 3 4 5
Σεβασμός και εμπιστοσύνη προς τα άλλα μέλη της ομάδας	1 2 3 4 5
Συμβιβασμός	1 2 3 4 5

Από τα πιο κάτω χαρακτηριστικά που συνθέτουν τις ομάδες εργασίας ποιο θεωρείται πως συντελεί περισσότερο στην αποτελεσματικότητα της Επιχείρησης-Οργανισμού;	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΣΥΝΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	47	47,00%
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	11	11,00%
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	9	9,00%
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ	1	1,00%
ΣΕΒΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΠΡΟΣ ΤΑ ΑΛΛΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	27	27,00%
ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	5	5,00%
Γενικό άθροισμα	100	100,00%



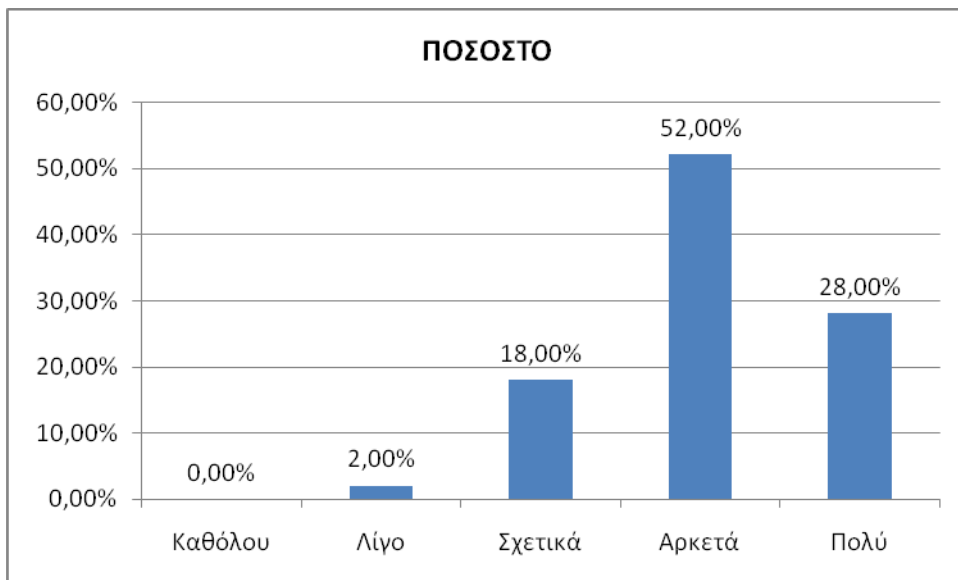
Στην ανωτέρω ερώτηση η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε πως η ικανότητα επικοινωνίας, σύνθεσης και ανάλυσης συντελούν περισσότερο στην αποτελεσματικότητα της Επιχείρησης-Οργανισμού σε ποσοστό 47,00%. Υψηλό

ποσοστό των απαντήσεων συγκεντρώνει και ο σεβασμός και εμπιστοσύνη προς τα άλλα μέλη της ομάδας σε ποσοστό 27,00%. Η ικανότητα λήψης αποφάσεων συγκεντρώνει ποσοστό 11,00%, η ικανότητα χειρισμού συγκρούσεων 9,00%, ο συμβιβασμός 5,00% και τέλος με το μικρότερο ποσοστό συγκεντρώνει η κοινωνικότητα και εξωστρέφεια με ποσοστό 1,00%.

Μέρος Δ: ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ-ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ

18-Θεωρείτε πως η συμμετοχή σε ομάδες εργασίας βοηθά την δημιουργία και την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης, ομαδικότητας και συνεργασίας στον εργασιακό χώρο;	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

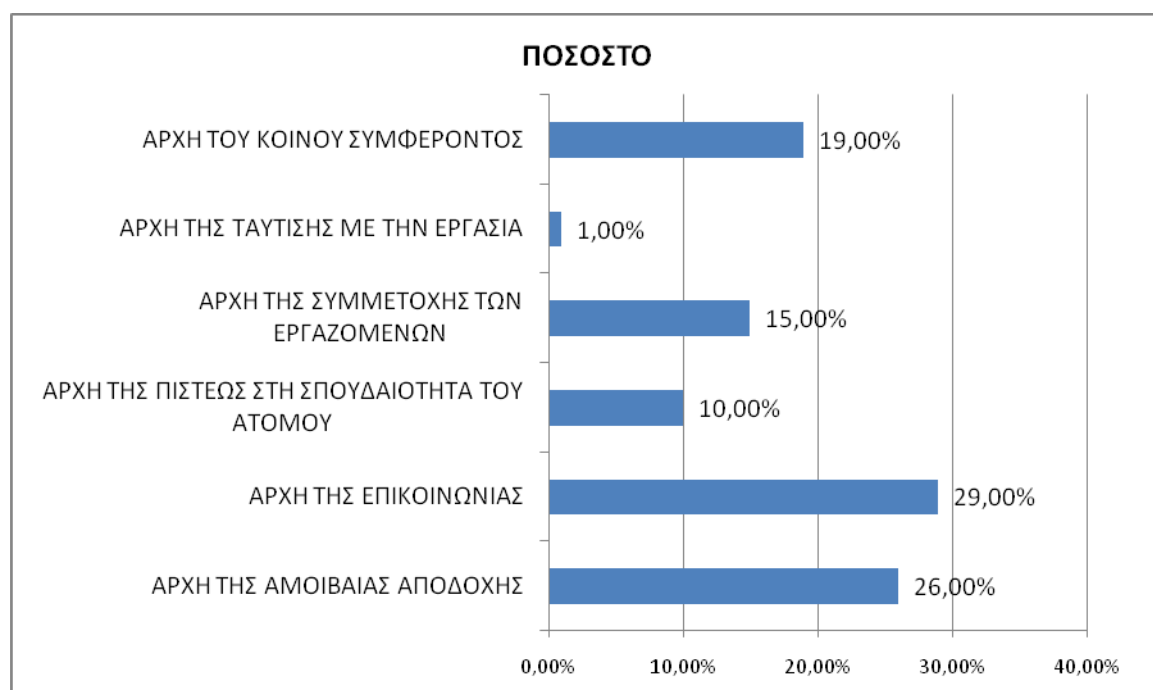
Θεωρείτε πως η συμμετοχή σε ομάδες εργασίας βοηθά την δημιουργία και την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης, ομαδικότητας και συνεργασίας στον εργασιακό χώρο;	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Καθόλου	0	0,00%
Λίγο	2	2,00%
Σχετικά	18	18,00%
Αρκετά	52	52,00%
Πολύ	28	28,00%
Γενικό άθροισμα	100	100,00%



Στην ανωτέρω ερώτηση για το αν η συμμετοχή σε ομάδες εργασίας βοηθά στην δημιουργία και την ανάπτυξη κλιματος εμπιστοσύνης ομαδικότητας και συνεργασίας στον εργασιακό χώρο η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε <Αρκετά> σε ποσοστό 52,00% και <Πολύ > σε ποσοστό 28,00%. Από τις δύο αυτές απαντήσεις αθροιστικά μπορεί να προκύψει το συμπέρασμα πως η συμμετοχή σε ομάδες εργασίας βοηθά σημαντικά στην ανάπτυξη κλιματος εμπιστοσύνης ομαδικότητας και συνεργασίας στον εργασιακό χώρο.

19-Από τις πιο κάτω αρχές του ενδοεπιχειρησιακού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων ποια θεωρείτε πως ενισχύει και αναπτύσσει περισσότερο την συνεργασία και την ομαδικότητα στον εργασιακό χώρο;	
Αρχή της πίστewς στη σπουδαιότητα του ατόμου	1 2 3 4 5
Αρχή της αμοιβαίας αποδοχής	1 2 3 4 5
Αρχή του κοινού συμφέροντος	1 2 3 4 5
Αρχή της επικοινωνίας	1 2 3 4 5
Αρχή της συμμετοχής των εργαζομένων	1 2 3 4 5
Αρχή της ταύτισης με την εργασία	1 2 3 4 5
Αρχή του υψηλού ηθικού	1 2 3 4 5

Από τις πιο κάτω αρχές του ενδοεπιχειρησιακού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων ποια θεωρείτε πως ενισχύει και αναπτύσσει περισσότερο την συνεργασία και την ομαδικότητα στον εργασιακό χώρο;	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΑΜΟΙΒΑΙΑΣ ΑΠΟΔΟΧΗΣ	26	26,00%
ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	29	29,00%
ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΠΙΣΤΕΩΣ ΣΤΗ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ	10	10,00%
ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	15	15,00%
ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΤΑΥΤΙΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	1	1,00%
ΑΡΧΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΣ	19	19,00%
Γενικό άθροισμα	100	100,00%



Στην ανωτέρω ερώτηση η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε πως η αρχή της επικοινωνίας ενισχύει και αναπτύσσει περισσότερο την συνεργασία και την ομαδικότητα στον εργασιακό χώρο σε ποσοστό 29,00%. Υψηλό ποσοστό των απαντήσεων συγκεντρώνει και η αρχή της αμοιβαίας αποδοχής σε ποσοστό 26,00%. Η αρχή του κοινού συμφέροντος συγκεντρώνει ποσοστό 19,00%, η αρχή της συμμετοχής των εργαζομένων συγκεντρώνει 15,00%, η αρχή της πίστεως στη σπουδαιότητα του ατόμου 10,00% και τέλος με το μικρότερο ποσοστό η αρχή της ταύτησης με την εργασία με ποσοστό 1,00%.

20- Από τις πιο κάτω επιλογές σε ποιο βαθμό συμβάλλει η κάθε μια στην δημιουργία και την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης, ομαδικότητας και συνεργασίας στον εργασιακό χώρο;	1	2	3	4	5
Είδος της εργασίας	1	2	3	4	5
Προσωπικότητα και χαρακτήρας των συναδέλφων	1	2	3	4	5
Παροχή κινήτρων	1	2	3	4	5

Από τις πιο κάτω επιλογές σε ποιο βαθμό συμβάλλει η κάθε μια στην δημιουργία και την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης, ομαδικότητας και συνεργασίας στον εργασιακό χώρο;	Καθόλου	Λίγο	Σχετικά	Αρκετά	Πολύ	
[ΕΙΔΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ]	5	14	35	37	9	100
	5,00%	14,00%	35,00%	37,00%	9,00%	100,00%
[ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΩΝ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ]	1	3	14	28	54	100
	1,00%	3,00%	14,00%	28,00%	54,00%	100,00%
[ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ]	3	5	26	29	37	100
	3,00%	5,00%	26,00%	29,00%	37,00%	100,00%



Στην ανωτέρω ερώτηση για το βαθμό που συμβάλει το είδος της εργασίας, η προσωπικότητα και χαρακτήρας των συναδέλφων και η παροχή κινήτρων πιο στη δημιουργία και την ανάπτυξη κλιματος εμπιστοσύνης, ομαδικότητας και συνεργασίας στον εργασιακό χώρο:

Η επιλογή **<Είδος της εργασίας>** η απάντηση <Αρκετά> συγκέντρωσε 37,00% και η απάντηση <Πολύ> συγκέντρωσε ποσοστό 9,00%.

Η επιλογή **<Προσωπικότητα και χαρακτήρας των συναδέλφων>** η απάντηση <Αρκετά> συγκέντρωσε 28,00% και η απάντηση <Πολύ> συγκέντρωσε ποσοστό 54,00%.

Η επιλογή **<Παροχή κινήτρων>** η απάντηση <Αρκετά> συγκέντρωσε 29,00% και η απάντηση <Πολύ> συγκέντρωσε ποσοστό 37,00%.

Από την ανάλυση των ανωτέρω μπορεί να προκύψει το συμπέρασμα πως στην επιλογή <Προσωπικότητα και χαρακτήρας των συναδέλφων> αθροιστικά οι απαντήσεις των ερωτηθέντων <Αρκετά> και <Πολύ> ανέρχονται σε ποσοστό **82,00%** το οποίο υπερτερεί σε ποσοστό από τις άλλες δύο επιλογές. Δηλαδή οι εργαζόμενοι θεωρούν σε μεγάλο βαθμό ότι η προσωπικότητα και ο χαρακτήρας των συναδέλφων συμβάλλουν περισσότερο στην δημιουργία και την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης, ομαδικότητας και συνεργασίας στον εργασιακό χώρο σε σχέση με το είδος της εργασίας και την παροχή κινήτρων.

Τα ανωτέρω αποτελέσματα επιβεβαιώνονται και από τον υπολογισμό του μέσου όρου των απαντήσεων σε κάθε επιλογή οι οποίοι παρουσιάζονται στους πιο κάτω πίνακες.

Καθόλου	1	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Λίγο	2		
Σχετικά	3		
Αρκετά	4		
Πολύ	5	3,31	0,99

Καθόλου	1	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Λίγο	2		
Σχετικά	3		
Αρκετά	4		
Πολύ	5	4,31	0,89

Καθόλου	1	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Λίγο	2		
Σχετικά	3		
Αρκετά	4		
Πολύ	5	3,92	1,05

Από την ανάλυση του μέσου όρου των απαντήσεων στις πιο πάνω επιλογές θα μπορούσε να προκύψει το συμπέρασμα πως η επιλογή <Προσωπικότητα και χαρακτήρας των συναδέλφων> ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 4,31 και είναι μεγαλύτερος από τους μέσους όρους των υπολοίπων δύο επιλογών οι οποίοι ανέρχονται σε 3,31 στην επιλογή <Είδος της εργασίας> και 3,92 στην επιλογή

<Παροχή κινήτρων>. Επιπρόσθετα από τις τιμές της τυπικής απόκλισης προκύπτει ότι οι απαντήσεις στην ίδια επιλογή είναι μικρότερη από τις υπόλοιπες δύο επιλογές και ανέρχεται σε 0,89 έναντι 3,31 και 3,92 που σημαίνει πως οι απαντήσεις στην επιλογή **<Προσωπικότητα και χαρακτήρας των συναδέλφων>** έχουν μικρότερη διασπορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Συμπεράσματα

Από την ανάλυση των ερωτηματολογίων προκύπτει ότι για τους εργαζομένους σε φορείς της Δημόσιας Διοίκησης η συνεργασία και η ομαδικότητα συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του Οργανισμού-Επιχείρησης.

Η ηγεσία, η παρακίνηση των εργαζομένων μέσω κινήτρων και η δια βίου εκπαίδευση συντελούν σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο. Η παροχή οικονομικών κινήτρων, το αίσθημα επιτυχίας, το ενδιαφέρον για το περιεχόμενο της εργασίας καθώς και η εξέλιξη στην εργασία συντελούν ως μέσα παρακίνησης για την αύξηση της παραγωγικότητας. Σημαντικό ρόλο για την συνεργασία και την ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων έχει η δημιουργία ομάδων εργασίας καθώς και η υιοθέτηση διαδικασιών συμμετοχής των εργαζομένων και παρουσίαση των ιδεών τους. Βασικά χαρακτηριστικά που συντελούν περισσότερο στην αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας είναι η ικανότητα επικοινωνίας, σύνθεσης και ανάλυσης καθώς και ο σεβασμός και εμπιστοσύνη προς τα άλλα μέλη της ομάδας. Οι ομάδες εργασίας βοηθούν την δημιουργία και την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης, ομαδικότητας και συνεργασίας. Από τις αρχές του ενδοεπιχειρησιακού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων η αρχή της επικοινωνίας και η αρχή της αμοιβαίας αποδοχής ενισχύουν και αναπτύσσουν περισσότερο την συνεργασία και την ομαδικότητα των εργαζομένων. Για τους εργαζομένους ο σημαντικότερος παράγοντας για την ανάπτυξη και την δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, ομαδικότητας και συνεργασίας στον εργασιακό χώρο είναι η προσωπικότητα και ο χαρακτήρας των συναδέλφων και στη συνέχεια ακολουθεί η παροχή κινήτρων και το είδος της εργασίας.

5.2 Μειονεκτήματα της Έρευνας, Εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα

Κάθε έρευνα είναι αναμενόμενο να παρουσιάζει μειονεκτήματα. Στην παρούσα έρευνα ως βασικό μειονέκτημα αποτέλεσε ο περιορισμένος χρόνος για τη διεξαγωγή της έρευνας και την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας.

Ένα δεύτερο μειονέκτημα αποτελεί η μεθοδολογία δειγματοληψίας καθώς τα συμπεράσματα της έρευνας δεν μπορούν να είναι αντιπροσωπευτικά στον πληθυσμό.

Η δειγματοληψία διενεργήθηκε με δείγμα ευκολίας και όχι με στατιστικές μεθόδους δειγματοληψίας και αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος στον πληθυσμό.

Όμως από τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούμε να έχουμε μια καλή εικόνα για τις απόψεις των εργαζομένων σε φορείς της Δημόσιας Διοίκησης σχετικά με την συνεργασία και την ομαδικότητα στον εργασιακό χώρο και τα οφέλη που προκύπτουν για την αποτελεσματικότητα και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ο περιορισμένος χρόνος επιπρόσθετα αποτέλεσε μειονέκτημα ως αφορά το εύρος και το πλήθος των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, με αποτέλεσμα η έρευνα να μην διεισδύσει σε βάθος σε όλους τους τομείς της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο.

Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί και να συγκρίνει τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης μεταξύ τους ως αφορά τις απόψεις των εργαζομένων σε κάθε φορέα προκειμένου να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα για κάθε φορέα.

Επιπρόσθετα η έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί στη σύγκριση μεταξύ των διάφορων κατηγοριών των δημογραφικών χαρακτηριστικών όπως συγκρίσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών, ηλικιακών ομάδων ή και εκπαιδευτικών επιπέδων.

Παρόλα τα πιο πάνω μειονεκτήματα θεωρώ πως η έρευνα θα συμβάλει θετικά στο συγκεκριμένο πεδίο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Στεφανάτος Στέλιος, Ολική Ποιότητα, Προγραμματισμός για την Ποιότητα-Διασφάλιση Ποιότητας, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Γραφανάκης Δημήτρης, Στατιστικός έλεγχος Ποιότητας, Βασικά εργαλεία και Μέθοδοι για τον έλεγχο της Ποιότητας, Διασφάλιση Ποιότητας, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Μπουραντάς Κ. Δημήτρης, Μανατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου 2015
- Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτρης Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μπένου 2016
- Φαναριώτη Π. Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Α. Σταμούλης
- Ασημακόπουλος Διονύσης, Αραμπαντζής Γιώργος, Τεχνικές Ανάλυσης Δεδομένων και Λήψης Αποφάσεων με χρήση Microsoft Excel, Εκδόσεις Παπασωτηρίου 2002
- Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου 2018
- Κέφης Ν. Βασίλης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων Γενική Γραμματεία δια βίου μάθησης, Επικοινωνία και Δυναμική της ομάδας, Εκπαιδευτικό υλικό για τα κέντρα δια βίου μάθησης Συγγραφέας Μάνος Παυλάκης
- Ρούσος Α. Πέτρος, Τσαούσης Γιάννης
Στατιστική στις επιστήμες της συμπεριφοράς με τη χρήση του SPSS
- Α. Σαχλάς, Σ. Μπερσίμης Εφαρμοσμένη Στατιστική με χρήση του IBM SPSSStatistics 23: Με έμφαση στις Επιστήμες Υγείας
Ψύχας Νικόλαος, Διοίκηση της Ποιότητας, Διασφάλιση Ποιότητας, Προγραμματισμός για την Ποιότητα, ΕΑΠ, 2000)
- Αγγελόπουλος Χαράλαμπος, Διασφάλιση Ποιότητας, Προγραμματισμός για την Ποιότητα, Σχεδιασμός για την Ποιότητα, ΕΑΠ 2000.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Στις επόμενες σελίδες παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που ετοιμάστηκε για τους σκοπούς της έρευνας στα πλαίσια της παρούσας διατριβής.



**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
«Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα»**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ακόλουθο ερωτηματολόγιο ετοιμάστηκε στα πλαίσια της έρευνας που διεξάγω, για την εκπόνηση της μεταπτυχιακής μου διατριβής στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, με θέμα:

Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού-τα οφέλη της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο-Μελέτη περίπτωσης

Η παρούσα διατριβή έχει σκοπό να διερευνήσει το ρόλο και τη σημασία που έχει η συνεργασία και η ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο στη Δημόσια Διοίκηση καθώς και τα οφέλη που προκύπτουν από αυτή τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο του Οργανισμού.

Θα σας παρακαλούσα αν μπορείτε να διαθέσετε λίγο από τον χρόνο σας για την απάντηση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου. Τα στοιχεία του ερωτηματολογίου θα είναι ανώνυμα, εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της πιο πάνω μεταπτυχιακής διατριβής.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία και τη βοήθειά σας.

Με εκτίμηση,
Δωροθέα Μανιοπούλου

Μέρος Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. **Φύλο:** α. Άνδρας β. Γυναίκα
2. **Ηλικία:** α. 25-34 β. 35-44 γ. 45-54 δ. 55 και άνω
3. **Εκπαιδευτικό Επίπεδο:** α. Λύκειο β. Πτυχίο ΑΕΙ
γ. Μεταπτυχιακό δ. Διδακτορικό
4. **Θέση στην Ιεραρχία:** α. Υπάλληλος β. Προϊστάμενος/Διευθυντής

Μέρος Β: ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ- ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό που συμφωνείται με τις πιο κάτω προτάσεις
1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα.

5- Η ηγεσία ως παράγοντας της σύγχρονης ποιοτικής Διοίκησης συντελεί στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο	1 2 3 4 5
6-Η παρακίνηση των εργαζομένων μέσω κινήτρων ως παράγοντας της σύγχρονης ποιοτικής Διοίκησης συντελεί στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο	1 2 3 4 5
7-Η δια βίου Εκπαίδευση των εργαζομένων ως παράγοντας της σύγχρονης ποιοτικής Διοίκησης συντελεί στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο	1 2 3 4 5

8-Μέσω της παροχής κινήτρων θεωρείτε ότι αναπτύσσεται η ομαδικότητα και η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων; (Σημειώστε $\sqrt{\quad}$ σε ότι ισχύει)	ΝΑΙ ΟΧΙ
--	----------------

Παρακαλώ για τις πιο κάτω ερωτήσεις προσδιορίστε το βαθμό που σας εκφράζει περισσότερο

1= Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Σχετικά, 4= Αρκετά, 5=Πολύ.

9- Από τους πιο κάτω παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων ποιον θεωρείτε πως συντελεί περισσότερο ως κίνητρο παραγωγικότητας στην εργασία;	
Αίσθημα επιτυχίας	1 2 3 4 5
Αναγνώριση από τους συναδέλφους	1 2 3 4 5
Ενδιαφέρον για το περιεχόμενο της εργασίας	1 2 3 4 5
Συμμετοχή και ευθύνη	1 2 3 4 5
Ανάπτυξη και εξέλιξη στην εργασία	1 2 3 4 5
Οικονομικοί παράγοντες	1 2 3 4 5

10-Από τις πιο κάτω μεθόδους εκπαίδευσης σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι συντελούν περισσότερο στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας μεταξύ των εργαζομένων;	
Εκπαίδευση στην ώρα εργασίας και εναλλαγή στη θέση εργασίας (job rotation)	1 2 3 4 5
Σεμινάρια επιμόρφωσης	1 2 3 4 5
Διαλέξεις-Ημερίδες- συνέδρια	1 2 3 4 5
Συμμετοχή σε επιτροπές	

<p>11-Κατά τη γνώμη σας οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται σε θέματα ομαδικότητας και συνεργασίας στον εργασιακό χώρο στην Επιχείρηση/Οργανισμό; (Σημειώστε ✓ σε ότι ισχύει)</p>	<p>ΝΑΙ ΟΧΙ</p>
---	--------------------

Μέρος Γ: ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ-ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

<p>12- Κατά τη γνώμη σας η συνεργασία και η ομαδικότητα συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας στην Επιχείρηση/Οργανισμό; (Σημειώστε ✓ σε ότι ισχύει)</p>	<p>ΝΑΙ ΟΧΙ</p>
---	--------------------

Παρακαλώ για τις πιο κάτω ερωτήσεις προσδιορίστε το βαθμό που σας εκφράζει περισσότερο
1= Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Σχετικά, 4= Αρκετά, 5=Πολύ.

<p>13-Θεωρείτε πως η συμμετοχή σε ομάδες εργασίας στον εργασιακό χώρο βοηθά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της Επιχείρησης/Οργανισμού;</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
---	------------------

<p>14-Θεωρείτε πως οι ομάδες εργασίας αποτελούν εμπόδιο για την ανάπτυξη των ατομικών πρωτοβουλιών και την ανέλιξη των εργαζομένων με αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας της Επιχείρησης/Οργανισμού;</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
--	------------------

15-Ένα από τα βασικά εργαλεία της Διοίκησης Ολικής ποιότητας για την συνεχή βελτίωση και την αποτελεσματικότητα είναι και το brainstorming-καταιγισμός ιδεών (συμμετοχή σε ομάδες και παρουσίαση ιδεών και εξεύρεση λύσεων). Σε ποίο βαθμό θεωρείτε ότι η υιοθέτηση ενός τέτοιου εργαλείου είναι σημαντικό για την αποτελεσματικότητα της Επιχείρησης/Οργανισμού;	1 2 3 4 5
16-Κατά τη γνώμη σας από πόσα άτομα θα πρέπει να αποτελείται μια ομάδα εργασίας για να είναι αποτελεσματική στο έργο που έχει ανατεθεί;	
Από 5 έως 7 άτομα	1 2 3 4 5
Από 7 έως 10 άτομα	1 2 3 4 5
Από 10 άτομα και άνω	1 2 3 4 5
17-Από τα πιο κάτω χαρακτηριστικά που συνθέτουν τις ομάδες εργασίας ποια θεωρείτε πως συντελούν περισσότερο στην αποτελεσματικότητα της Επιχείρησης/Οργανισμού;	
Ικανότητα λήψης αποφάσεων	1 2 3 4 5
Ικανότητα επικοινωνίας, σύνθεσης και ανάλυσης	1 2 3 4 5
Ικανότητα Χειρισμού συγκρούσεων	1 2 3 4 5
Κοινωνικότητα και εξωστρέφεια	1 2 3 4 5
Σεβασμός και εμπιστοσύνη προς τα άλλα μέλη της ομάδας	1 2 3 4 5
Συμβιβασμός	1 2 3 4 5

Μέρος Δ: ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ-ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ

Παρακαλώ για τις πιο κάτω ερωτήσεις προσδιορίστε το βαθμό που σας εκφράζει περισσότερο

1= Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Σχετικά, 4= Αρκετά, 5=Πολύ.

18-Θεωρείτε πως η συμμετοχή σε ομάδες εργασίας βοηθά την δημιουργία και την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης, ομαδικότητας και συνεργασίας στον εργασιακό χώρο;	1 2 3 4 5
19-Από τις πιο κάτω αρχές του ενδοεπιχειρησιακού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων ποια θεωρείτε πως ενισχύει και αναπτύσσει περισσότερο την συνεργασία και την ομαδικότητα στον εργασιακό χώρο;	
Αρχή της πίστewς στη σπουδαιότητα του ατόμου	1 2 3 4 5
Αρχή της αμοιβαίας αποδοχής	1 2 3 4 5
Αρχή του κοινού συμφέροντος	1 2 3 4 5
Αρχή της επικοινωνίας	1 2 3 4 5
Αρχή της συμμετοχής των εργαζομένων	1 2 3 4 5
Αρχή της ταύτισης με την εργασία	1 2 3 4 5
Αρχή του υψηλού ηθικού	1 2 3 4 5
20- Από τις πιο κάτω επιλογές σε ποιο βαθμό συμβάλλει η κάθε μια στην δημιουργία και την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης, ομαδικότητας και συνεργασίας στον εργασιακό χώρο;	1 2 3 4 5
Είδος της εργασίας	1 2 3 4 5
Προσωπικότητα και χαρακτήρας των συναδέλφων	1 2 3 4 5
Παροχή κινήτρων	1 2 3 4 5

Ευχαριστώ για τη συνεργασία και το χρόνο σας!

Παράρτημα Β

Πίνακας στον οποίο διαφαίνεται ο βαθμός σύνδεσης των ερευνητικών ερωτημάτων της έρευνας με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και τα ερωτήματα του ερωτηματολογίου.

Ερευνητικό Ερώτημα	Μεταβλητή/ Βιβλιογραφική αναφορά	Δήλωση ερωτηματολογίου
<p>1. Ποιοι παράγοντες συνθέτουν την συνεργασία και την ομαδικότητα των εργαζομένων στη Δημόσια Διοίκηση σύμφωνα με τις απόψεις των Δημόσιων Υπαλλήλων;</p>	<p>Κέφης Ν. Βασίλης, 2014 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Κριτική</p>	<p>5- Η ηγεσία ως παράγοντας της σύγχρονης ποιοτικής Διοίκησης συντελεί στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο</p> <p>6-Η παρακίνηση των εργαζομένων μέσω κινήτρων ως παράγοντας της σύγχρονης ποιοτικής Διοίκησης συντελεί στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο</p> <p>7-Η δια βίου Εκπαίδευση των εργαζομένων ως παράγοντας της σύγχρονης ποιοτικής Διοίκησης συντελεί στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο</p> <p>8-Μέσω της παροχής κινήτρων θεωρείτε ότι</p>

	<p>Μπουραντάς Κ. Δημήτρης, Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Εκδόσεις Μπένου 2016</p> <p>Μπουραντάς Κ. Δημήτρης, Μανατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου 2015</p>	<p>αναπτύσσεται η ομαδικότητα και η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων; (Σημειώστε \checkmark σε ότι ισχύει)</p>
	<p>Μπουραντάς Κ. Δημήτρης, Μανατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου 2015</p>	<p>9- Από τους πιο κάτω παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων ποιον θεωρείτε πως συντελεί περισσότερο ως κίνητρο παραγωγικότητας στην εργασία; Αίσθημα επιτυχίας Αναγνώριση από τους συναδέλφους Ενδιαφέρον για το περιεχόμενο της εργασίας Συμμετοχή και ευθύνη Ανάπτυξη και εξέλιξη στην εργασία Οικονομικοί παράγοντες</p>

	<p>Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου 2018</p>	<p>10-Από τις πιο κάτω μεθόδους εκπαίδευσης σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι συντελούν περισσότερο στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας μεταξύ των εργαζομένων; Εκπαίδευση στην ώρα εργασίας και εναλλαγή στη θέση εργασίας (job rotation) Σεμινάρια επιμόρφωσης Διαλέξεις-Ημερίδες- συνέδρια Συμμετοχή σε επιτροπές</p> <p>11-Κατά τη γνώμη σας οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται σε θέματα ομαδικότητας και συνεργασίας στον εργασιακό χώρο στην Επιχείρηση/Οργανισμό;</p>
--	--	---

Ερευνητικό Ερώτημα	Μεταβλητή/ Βιβλιογραφική αναφορά	Δήλωση ερωτηματολογίου
<p>2. Σε ποιο βαθμό η συνεργασία και η ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των Οργανισμών σύμφωνα με τις απόψεις των Δημόσιων Υπαλλήλων;</p>	<p>Στεφανάτος Στέλιος, Ολική Ποιότητα, Προγραμματισμός για την Ποιότητα-Διασφάλιση Ποιότητας, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο</p>	<p>12- Κατά τη γνώμη σας η συνεργασία και η ομαδικότητα συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας στην Επιχείρηση/Οργανισμό;</p>
		<p>13-Θεωρείτε πως η συμμετοχή σε ομάδες εργασίας στον εργασιακό χώρο βοηθά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της Επιχείρησης/Οργανισμού;</p>
	<p>Μπουραντάς Κ. Δημήτρης, Μανατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου 2015</p>	<p>14-Θεωρείτε πως οι ομάδες εργασίας αποτελούν εμπόδιο για την ανάπτυξη των ατομικών πρωτοβουλιών και την ανέλιξη των εργαζομένων με αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας της Επιχείρησης/Οργανισμού;</p>
	<p>Γραφανάκης Δημήτρης, Στατιστικός έλεγχος</p>	<p>15-Ένα από τα βασικά εργαλεία της Διοίκησης Ολικής ποιότητας για την</p>

	<p>Ποιότητας, Βασικά εργαλεία και Μέθοδοι για τον έλεγχο της Ποιότητας, Διασφάλιση Ποιότητας, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο</p> <p>Στεφανάτος Στέλιος, Ολική Ποιότητα, Προγραμματισμός για την Ποιότητα-Διασφάλιση Ποιότητας, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο</p>	<p>συνεχή βελτίωση και την αποτελεσματικότητα είναι και το brainstorming-καταιγισμός ιδεών (συμμετοχή σε ομάδες και παρουσίαση ιδεών και εξεύρεση λύσεων).</p> <p>Σε ποιό βαθμό θεωρείτε ότι η υιοθέτηση ενός τέτοιου εργαλείου είναι σημαντικό για την αποτελεσματικότητα της Επιχείρησης/Οργανισμού; σημαντικό για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.</p> <p>16-Κατά τη γνώμη σας από πόσα άτομα θα πρέπει να αποτελείται μια ομάδα εργασίας για να είναι αποτελεσματική στο έργο που έχει ανατεθεί;</p> <p>Από 5 έως 7 άτομα Από 7 έως 10 άτομα Από 10 άτομα και άνω</p>
--	---	---

	Μπουραντάς Κ. Δημήτρης, Μανατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου 2015	17-Από τα πιο κάτω χαρακτηριστικά που συνθέτουν τις ομάδες εργασίας ποια θεωρείτε πως συντελούν περισσότερο στην αποτελεσματικότητα της Επιχείρησης/Οργανισμού; Ικανότητα λήψης αποφάσεων Ικανότητα επικοινωνίας, σύνθεσης και ανάλυσης Ικανότητα Χειρισμού συγκρούσεων Κοινωνικότητα και εξωστρέφεια Σεβασμός και εμπιστοσύνη προς τα άλλα μέλη της ομάδας Συμβιβασμός

Ερευνητικό Ερώτημα	Μεταβλητή/ Βιβλιογραφική αναφορά	Δήλωση ερωτηματολογίου
3. Σε ποιο βαθμό υπάρχει και καλλιεργείται κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο στη Δημόσια Διοίκηση και με ποιους τρόπους θα μπορούσε να ενισχυθεί και να αναπτυχθεί	Φαναριώτη Π. Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Α. Σταμούλης	18-Θεωρείτε πως η συμμετοχή σε ομάδες εργασίας βοηθά την δημιουργία και την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης, ομαδικότητας και συνεργασίας στον εργασιακό χώρο;

<p>σύμφωνα με τις απόψεις των Δημόσιων Υπαλλήλων;</p>		<p>19-Από τις πιο κάτω αρχές του ενδοεπιχειρησιακού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων ποια θεωρείτε πως ενισχύει και αναπτύσσει περισσότερο την συνεργασία και την ομαδικότητα στον εργασιακό χώρο;</p> <p>Αρχή της πίστewος στη σπουδαιότητα του ατόμου Αρχή της αμοιβαίας αποδοχής Αρχή του κοινού συμφέροντος Αρχή της επικοινωνίας Αρχή της συμμετοχής των εργαζομένων Αρχή της ταύτισης με την εργασία Αρχή του υψηλού ηθικού</p>
	<p>Μπουραντάς Κ. Δημήτρης, Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Εκδόσεις Μπένου 2016</p>	<p>20- Από τις πιο κάτω επιλογές σε ποιο βαθμό συμβάλλει η κάθε μια στην δημιουργία και την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης, ομαδικότητας και συνεργασίας στον εργασιακό χώρο;</p> <p>Είδος της εργασίας, Προσωπικότητα και χαρακτήρας των συναδέλφων, παροχή κινήτρων</p>