



Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Μέρος 1ο | Κεφ. 1ο
Εισαγωγή στο πεδίο της
Οργανωσιακής Συμπεριφοράς



Δρ. Εύα Μαυράκη
Email: evamavraki@hmu.gr

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Πρόοδος (Υποχρεωτική): 30%
Συμπλήρωση και υποβολή μέσω e-class:
6/11/2025

Τελική εξέταση: 70%



Μαθησιακοί Στόχοι

Μετά τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

- 1:** Δώσετε τον ορισμό της οργανωσιακής συμπεριφοράς και του οργανισμού και να συζητήσετε τη σημασία αυτού του πεδίου έρευνας.
- 2:** Συζητήσετε τις οργανωσιακές ευκαιρίες και τις προκλήσεις που συνοδεύουν την τεχνολογική αλλαγή, την παγκοσμιοποίηση, τις εργασιακές σχέσεις και τη διαφορετικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.
- 3:** Συζητήσετε τις άγκυρες στις οποίες βασίζονται οι γνώσεις της οργανωσιακής συμπεριφοράς.
- 4:** Συγκρίνετε και να αντιπαραθέσετε τις 4 προσεγγίσεις της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Τι είναι η
Οργανωσιακή
Συμπεριφορά;

Γιατί πρέπει να τη
μελετάμε;



Οργανωσιακή Συμπεριφορά (ΟΣ)

Η μελέτη του *τί σκέφτονται,*
αισθάνονται και *πράττουν* οι
άνθρωποι.



Οργανωσιακή Συμπεριφορά (ΟΣ)

Η **Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Organisational Behaviour – OB)** είναι το επιστημονικό πεδίο που μελετά **πώς οι άνθρωποι συμπεριφέρονται μέσα σε οργανισμούς** (επιχειρήσεις, δημόσιους φορείς, ΜΚΟ κ.ά.), καθώς και πώς αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και με το ίδιο το οργανωσιακό πλαίσιο.

Πιο συγκεκριμένα:

- Εξετάζει τη **συμπεριφορά ατόμων** (π.χ. κίνητρα, αξίες, αντιλήψεις, στάσεις, συναισθήματα).
- Αναλύει τη **συμπεριφορά ομάδων** (π.χ. ομαδική δυναμική, ηγεσία, επικοινωνία, συγκρούσεις, συνεργασία).
- Μελετά το **σύστημα του οργανισμού** συνολικά (π.χ. κουλτούρα, δομή, διαδικασίες, στρατηγική, αλλαγή).

Οργανωσιακή Συμπεριφορά (ΟΣ)

Στόχος της είναι:

- Να **κατανοήσει και να ερμηνεύσει** τη συμπεριφορά στον χώρο εργασίας.
- Να **προβλέψει** αντιδράσεις εργαζομένων σε διάφορες καταστάσεις.
- Να **παρέμβει και να βελτιώσει** την αποτελεσματικότητα, την ευημερία και την απόδοση ατόμων και οργανισμού.

Οργανωσιακή Συμπεριφορά (ΟΣ)

Ένας οργανισμός που εφαρμόζει πρακτικές Οργανωσιακής Συμπεριφοράς μπορεί να βρει τρόπους να αυξήσει την **παραγωγικότητα**, να ενισχύσει την **παρακίνηση** των εργαζομένων, να βελτιώσει την **ομαδική συνεργασία** και να διαχειριστεί καλύτερα την **αλλαγή**.



Σημασία ΟΣ

Η ΟΣ είναι σημαντική για όλους.

Οι εργοδότες λένε ότι οι δεξιότητες ΟΣ είναι οι πιο σημαντικές.

Η ΟΣ βοηθά τους μάνατζερ - ηγέτες να υιοθετήσουν καλύτερες προσωπικές θεωρίες για να:

- Κατανοήσουν τα γεγονότα στο χώρο εργασίας.**
- Προβλέψουν συμβάντα στο χώρο εργασίας.**
- Λειτουργήσουν συντονισμένα με άλλους και επηρεάζοντας άλλους.**

Σημασία ΟΣ για οργανισμούς

Οι θεωρίες ΟΣ βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα είναι μια ιδανική κατάσταση στην οποία ο οργανισμός:

- Ταιριάζει στο εξωτερικό του περιβάλλον (ανοιχτό σύστημα).
- Μετατρέπει αποτελεσματικά τις εισροές σε εκροές (ανθρώπινο κεφάλαιο).
- Ικανοποιεί τις ανάγκες των βασικών ενδιαφερόμενων.



Οργανισμοί

Οι οργανισμοί είναι συστήματα στα οποία έχουν συγκεντρωθεί άτομα που εργάζονται μαζί για να εκπληρώσουν ένα κοινό σκοπό.

ΑΤΟΜΑ= ανθρώπινες πηγές αξίας

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ-ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ-ΧΡΗΜΑΤΑ = υλικές και άυλες πηγές αξίας

ΑΝΟΙΧΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ – ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ –
ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ - ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ



Οργανισμοί

Οι οργανισμοί είναι δυναμικά ανοιχτά συστήματα (open systems), μετατρέπουν ανθρώπινους & υλικούς πόρους σε ολοκληρωμένα προϊόντα & υπηρεσίες.

Οι οργανισμοί είναι σύνθετα προσαρμοστικά συστήματα (complex adaptive systems), αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον και προσαρμόζονται σε αυτό προκειμένου να επιβιώσουν.

Ρόλος των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) (πελάτες, ιδιοκτήτες, εργαζόμενοι, προμηθευτές, ρυθμιστικά σώματα, τοπικές κοινωνίες, επόμενες γενιές)

Οργανισμοί

Το περιβάλλον
τροφοδοτεί τις Εισροές
πόρων

- Πληροφορίες
- Υλικό
- Τεχνολογία
- Εγκαταστάσεις
- Χρήματα
- Άνθρωποι

Ο Οργανισμός
δημιουργεί Αξία

- Διεργασία
μετατροπής

Εργασιακή
Δραστηριότητα

Το περιβάλλον
καταναλώνει τις εκροές
προϊόντων/υπηρεσιών

- Ολοκληρωμένα
προϊόντα &
υπηρεσίες

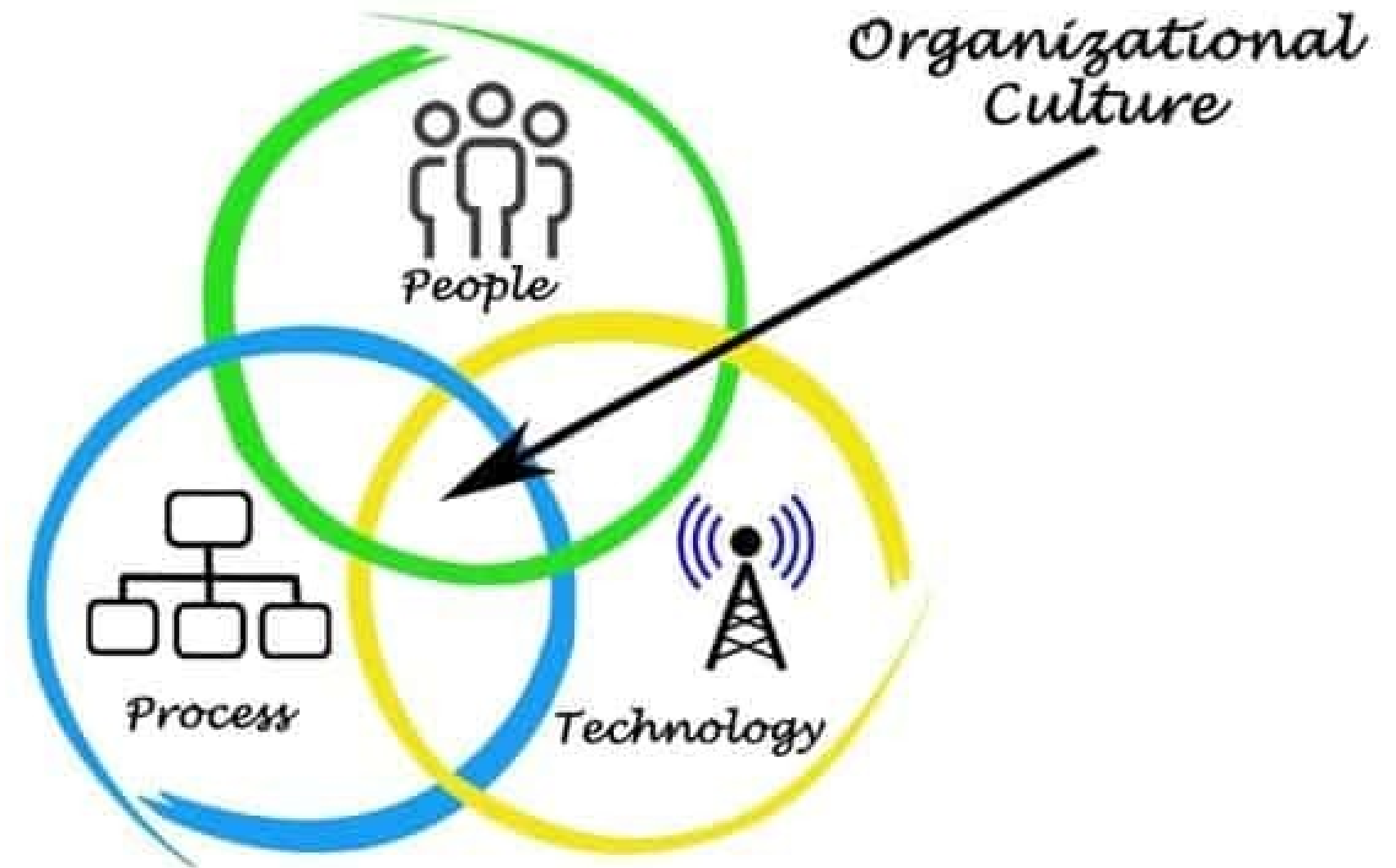
Ανατροφοδότηση καταναλωτών

Οργανισμοί – εσωτερικό περιβάλλον

Πως επηρεάζει το εσωτερικό περιβάλλον ενός Οργανισμού την συμπεριφορά μας;

Πως επηρεάζουμε εμείς με την συμπεριφορά μας το περιβάλλον του Οργανισμού;

Ποια είναι η θετική και η αρνητική συμμετοχή της συμπεριφοράς μας σε αυτό σε αυτό που συμβαίνει σε εμάς και στους γύρω μας;



Οργανισμοί – διαφορετικότητα / πολυπολιτισμικότητα

- **Διαφορετικότητα εργατικού δυναμικού (workforce diversity):**
 - Φύλο
 - Φυλετική καταγωγή
 - Εθνικότητα
 - Ηλικία
 - Σωματική ικανότητα
 - Σεξουαλικός προσανατολισμός
- **Πολυπολιτισμικότητα (multiculturalism):**
 - Βαθμός που ένας οργανισμός δίνει έμφαση στον πλουραλισμό (αναγνώριση και αποδοχή της πολυμορφίας) και δείχνει σεβασμό στην διαφορετικότητα και στις ατομικές διαφορές
- **Κοινωνική ένταξη (inclusion):**
 - Ο βαθμός στον οποίο η κουλτούρα του οργανισμού σέβεται την διαφορετικότητα και δέχεται οποιοδήποτε άτομο είναι σε θέση να καλύψει μία θέση εργασίας, ανεξάρτητα από τη διαφορετικότητα των χαρακτηριστικών του.

Οργανισμοί

Η Διοίκηση αποτελεί
το κλειδί της
αποτυχίας ή της
επιτυχίας ενός
Οργανισμού.



Αποτελεσματικότητα/ Αποδοτικότητα

Αποτελεσματικότητα/ Αποδοτικότητα

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Ο βαθμός στον οποίο
εκπληρώνονται οι στόχοι
της επιχείρησης /
οργανισμού

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

Πόσο καλά
χρησιμοποιήθηκαν οι
πηγές για την εκπλήρωση
των στόχων με το
μικρότερο κόστος

Αποτελεσματικότητα/ Αποδοτικότητα

Έννοια	Ορισμός	Εστίαση	Κρίσιμο ερώτημα	Παράδειγμα
Αποτελεσματικό τητα	Επίτευξη του στόχου	Στο τι πετυχαίνουμε	«Κάνουμε αυτό που πρέπει;»	Καταφέραμε να αυξήσουμε το μερίδιο αγοράς; Παράγουμε με χαμηλότερο κόστος και χρόνο;
Αποδοτικότητα	Βέλτιστη χρήση πόρων	Στο πώς το πετυχαίνουμε	«Το κάνουμε με τον καλύτερο τρόπο;»	

Συμπεριφορά

Η εκδηλούμενη αντίδραση (ή απόκριση) ενός ανθρώπου προς έναν άλλον ή προς μία κατάσταση.

Η αντίδραση αυτή μπορεί να εκδηλώνεται π.χ. με λόγια, κινήσεις, χειρονομίες, πράξεις ή παραλείψεις, να έχει μικρή ή μεγάλη έκταση, να διαρκεί λιγότερο ή περισσότερο χρόνο ή να έχει μόνιμο ή έκτακτο χαρακτήρα (Χυτήρης, 2017).

Συμπλήρωση της Διαίσθησης με τη Μελέτη Συστηματικής Μελέτης

Διαίσθηση: η εξήγηση της συμπεριφοράς με βάση την «εσωτερική φωνή»

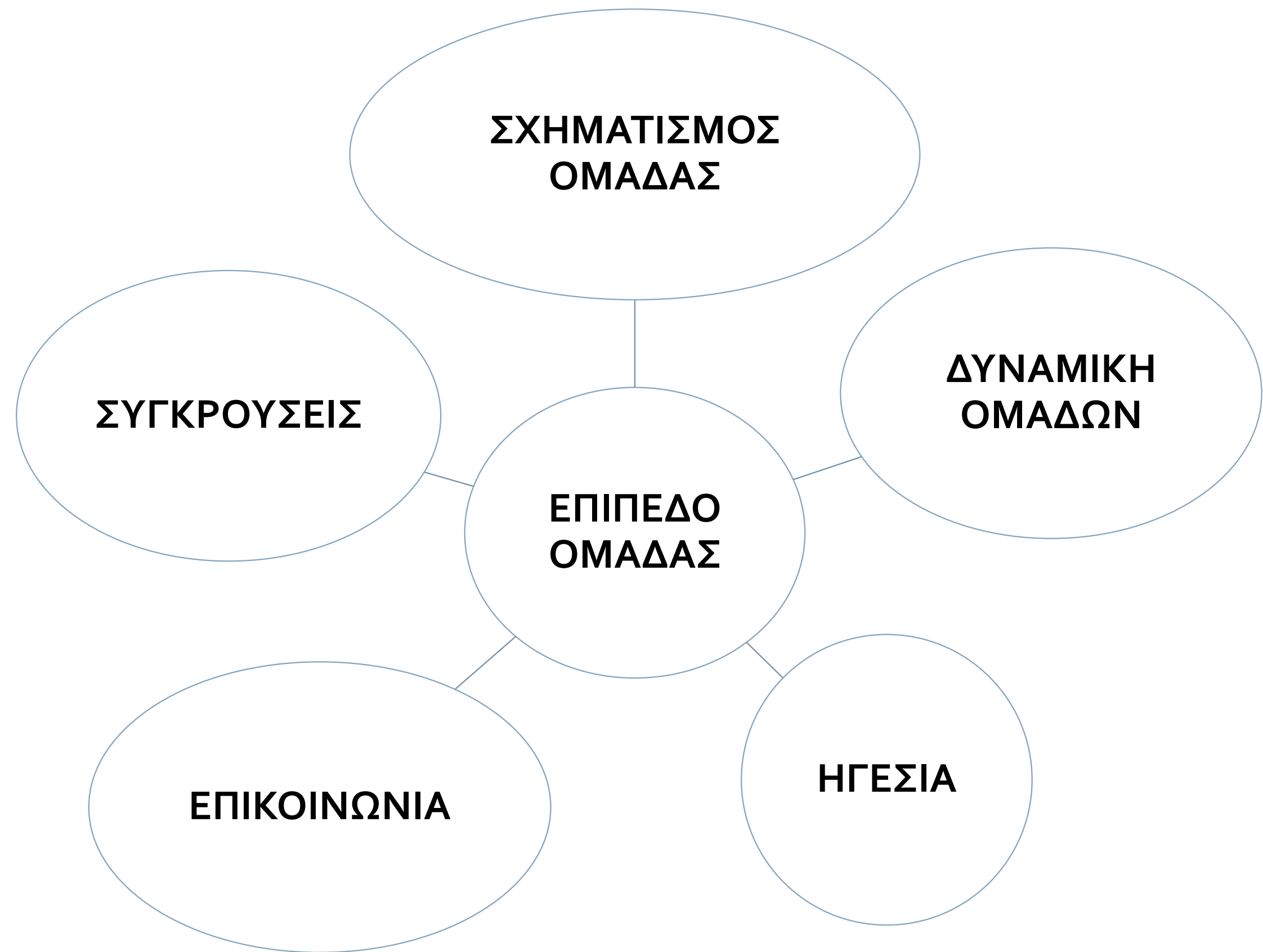
Η συστηματική μελέτη βελτιώνει την ικανότητα να κάνουμε ακριβείς προβλέψεις της συμπεριφοράς

- Υποθέτει ότι η συμπεριφορά δεν είναι τυχαία
- Θεμελιώδεις σταθερές διέπουν τη συμπεριφορά
- Αυτές μπορούν να εντοπιστούν και να τροποποιηθούν, προκειμένου να αντικατοπτρίζουν τις ατομικές διαφορές

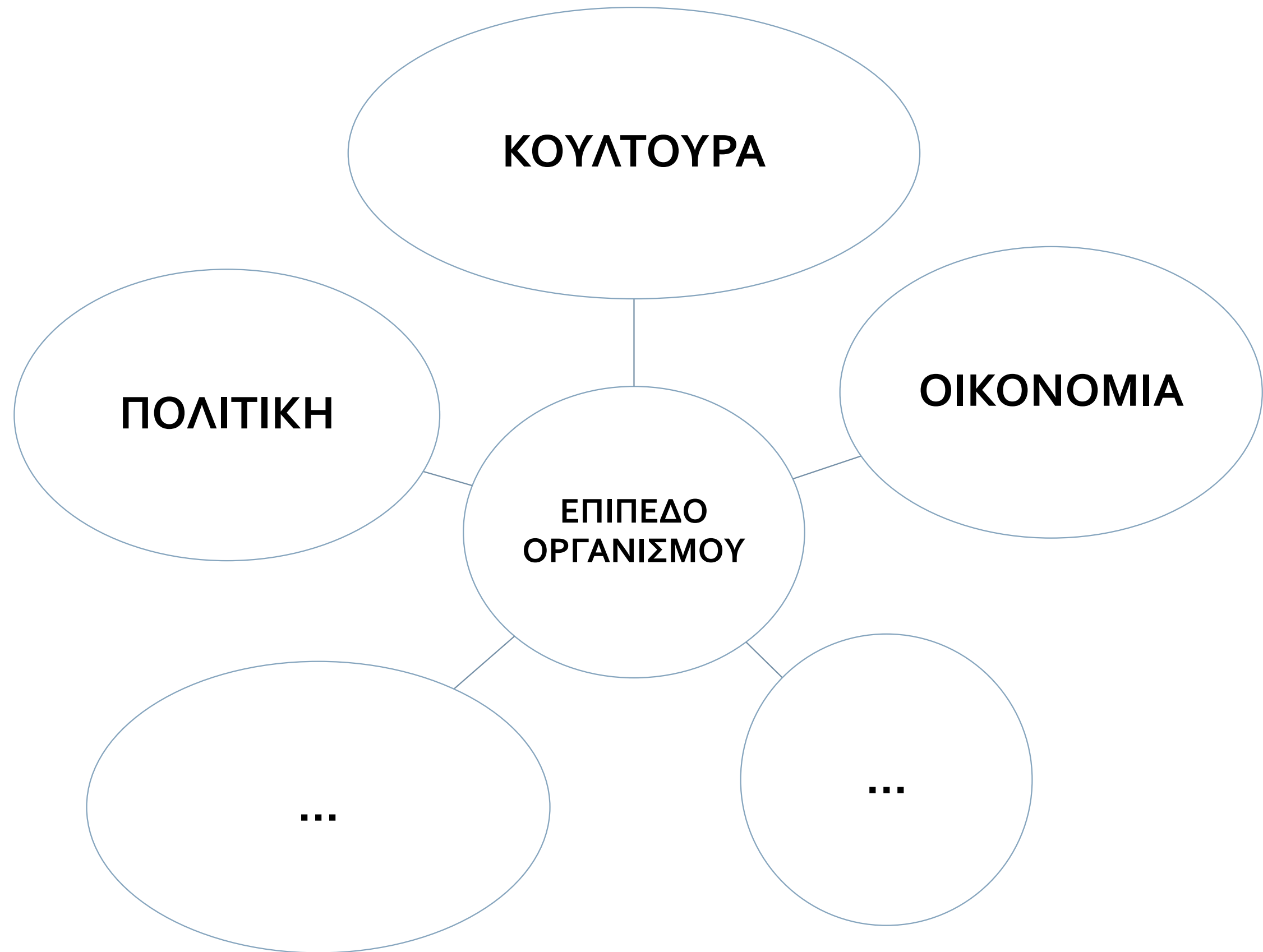
Οργανωσιακή Συμπεριφορά



Οργανωσιακή Συμπεριφορά



Οργανωσιακή Συμπεριφορά



Βασικές επιστήμες σύνθεσης του κλάδου της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

ΠΟΛΙΤΙΚΗ
ΕΠΙΣΤΗΜΗ

ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ

ΑΝΘΡΩΠΟΛΟΓΙΑ

ΚΟΙΝΩΝΙΟ-
ΛΟΓΙΑ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
ΕΠΙΣΤΗΜΗ

Επιστημονικοί κλάδοι που συμβάλλουν στο πεδίο της ΟΣ

Μικροεπίπεδο

:

Το άτομο



Μακροεπίπεδο

:

**Ομάδες και
οργανισμοί**



Η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς διερευνάται στο πλαίσιο πολλών επιστημών της συμπεριφοράς, όπως:

Ψυχολογία

- είναι επιστήμη που μελετά τις διαδικασίες της σκέψης και τη συμπεριφορά των ανθρώπων.

Κοινωνιολογία

- είναι η επιστήμη που μελετά τις κοινωνικές δομές και πρότυπα. Ειδικότερα, μελετά τους ανθρώπους σε σχέση με τους συνανθρώπους τους.

Κοινωνική ψυχολογία

- είναι η επιστήμη που συνδυάζει έννοιες από τη ψυχολογία και την κοινωνιολογία και μελετά την επίδραση ενός ανθρώπου σ' έναν άλλο.

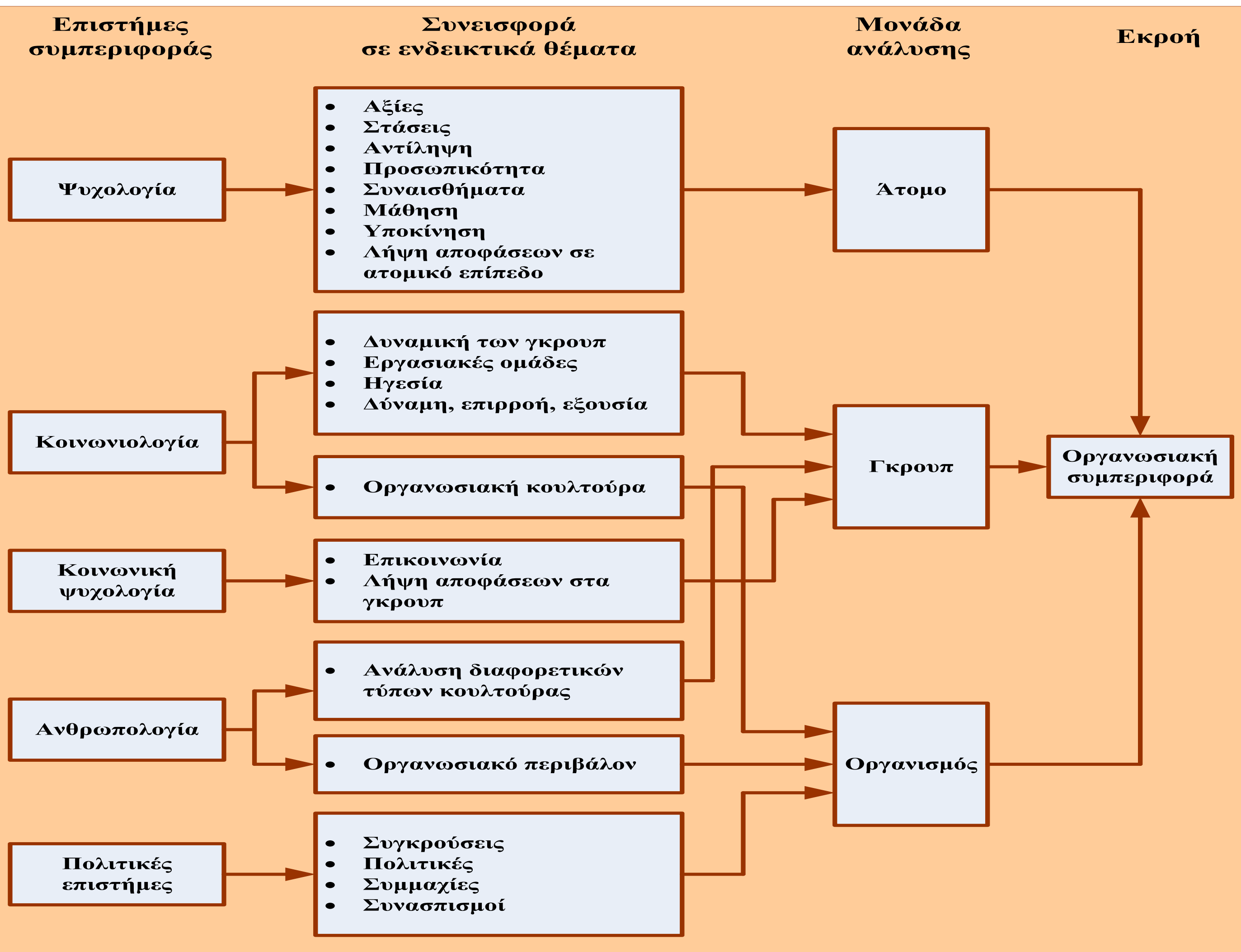
Η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς διερευνάται στο πλαίσιο πολλών επιστημών της συμπεριφοράς, όπως:

Ανθρωπολογία

- είναι η επιστήμη που ασχολείται με τη συγκριτική διερεύνηση διαφορετικών κοινωνιών και μελετά την οργάνωση των ανθρώπων.

Πολιτικές επιστήμες

- είναι οι επιστήμες που μελετούν τη συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων μέσα σ' ένα πολιτικό περιβάλλον.



Χτίζοντας το αντικείμενο της ΟΣ

Πώς αποφασίζουμε τι κάνουμε;

- **Δόγμα:** 'Το φυσικό είναι το καλύτερο'
- **Παράδοση:** 'Με αυτόν τον τρόπο το κάναμε πάντοτε'
- **Σύμβαση:** "Όλοι έτσι το κάνουν"
- **Αυθεντία:** 'Το είπε ο καθηγητής'
- **Εμπειρία - λογική:** 'Μην το αγγίξεις, καίει'
- **Διαίσθηση:** 'Αναδύεται αυτόματα στην ανθρώπινη σκέψη'
- **Επιστημονική προσέγγιση / Έρευνες / Δοκιμή & λάθος:** 'Το δοκίμασα και δεν πέτυχε'



Κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στους οργανισμούς - επιστημονικές βάσεις - ερευνητικές μέθοδοι

- Μελέτη & αξιολόγηση μοντέλων

Ικανοποίηση
από την
εργασία

+

-

Συστηματική
απουσία από την
εργασία



Ο/Η άμεσος (-η) προϊστάμενός (-η) μου...

	Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε Διαφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5
1. είναι ένα πολύ εγωκεντρικό άτομο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. έχει πολύ μεγάλη ιδέα για τον εαυτό του/της	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. όλη την ώρα επαινεί τον εαυτό του/της για να πάρει θετικά σχόλια από τους άλλους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. θα κάνει μία χάρη μόνο όταν έχει να κερδίσει περισσότερα ανταλλάγματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. θα κάνει ότι μπορεί για να μου δημιουργήσει πρόβλημα και να φαίνεται καλύτερος/η από εμένα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. πρέπει να είναι πάντα στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, ότι και να γίνει	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ο/Η άμεσος (-η) προϊστάμενός (-η) μου...

32

	Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε Διαφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5
1. Ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία του προσωπικού.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Αντιμετωπίζει το προσωπικό δίκαια και ισότιμα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Παρέχει στο προσωπικό ανατροφοδότηση για να αναπτύξει την εργασία του.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Μας ενημερώνει καλά για θέματα σχετικά με την υπηρεσία.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Δίνει δυνατότητες συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης του προσωπικού.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Πρόθεση Παραίτησης (Turnover Intention)

- 1. Υπάρχουν πιθανότητες να ψάξω για νέα δουλειά τον επόμενο χρόνο*
- 2. Θα ψάξω συστηματικά για νέα δουλειά τον επόμενο χρόνο*
- 3. Σκέφτομαι συχνά να παραιτηθώ*

Κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στους οργανισμούς – τύποι μελετών

Τύπος μελέτης

Μελέτες πεδίου (field studies)

Μετα-αναλύσεις (meta-analyses)

Ερευνητικές μελέτες (survey/empirical studies)

Μελέτες περίπτωσης (case studies)

Εργαστηριακές μελέτες (lab studies)

Χαρακτηριστικά

Διεξάγονται σε πραγματικά περιβάλλοντα εργασίας/οργανισμούς

Συνδυάζουν αποτελέσματα από πολλές έρευνες

Χρήση ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων, ποσοτικών μεθόδων

Βαθιά ανάλυση μιας εταιρείας ή οργανισμού

Πραγματοποιούνται σε ελεγχόμενο περιβάλλον

Πλεονεκτήματα

Ρεαλιστικά δεδομένα, άμεση εφαρμογή

Σφαιρική εικόνα, ισχυρά συμπεράσματα

Συλλογή μεγάλου όγκου δεδομένων

Πλούσιες ποιοτικές πληροφορίες

Έλεγχος μεταβλητών, αιτιότητα

Μειονεκτήματα

Περιορισμένος έλεγχος μεταβλητών

Εξαρτώνται από την ποιότητα των υπαρχουσών μελετών

Πιθανές μεροληψίες στις απαντήσεις

Περιορισμένη γενίκευση αποτελεσμάτων

Χαμηλή εξωτερική εγκυρότητα (μη ρεαλιστικές συνθήκες)

Τύποι Ερευνητικών Μελετών & Σύνδεση με ΟΣ

Τύπος μελέτης

Μελέτες πεδίου (field studies)

Μετα-αναλύσεις (meta-analyses)

Ερευνητικές μελέτες (survey/empirical studies)

Μελέτες περίπτωσης (case studies)

Εργαστηριακές μελέτες (lab studies)

Τι μελετά

Συμπεριφορές και στάσεις σε πραγματικά εργασιακά περιβάλλοντα

Συνδυασμός αποτελεσμάτων από πολλές μελέτες

Δεδομένα από ερωτηματολόγια και στατιστικές αναλύσεις

Αναλυτική εξέταση ενός οργανισμού ή γεγονότος

Πειράματα σε ελεγχόμενες συνθήκες

Σύνδεση με ΟΣ

Μας δείχνουν πώς οι εργαζόμενοι **πραγματικά συμπεριφέρονται** σε οργανισμούς (π.χ. ηγεσία, κίνητρα, συγκρούσεις)

Παρέχουν **γενική εικόνα** για βασικά θέματα της ΟΣ (π.χ. ποια μορφή ηγεσίας έχει μεγαλύτερη επίδραση στην απόδοση)

Επιτρέπουν να **μετρήσουμε στάσεις/απόψεις εργαζομένων** (π.χ. εργασιακή ικανοποίηση, στρες)

Δείχνουν **παραδείγματα στην πράξη** (π.χ. πώς μια συγχώνευση επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα)

Μας βοηθούν να δούμε **αιτιώδεις σχέσεις** (π.χ. πώς η επικοινωνία επηρεάζει τη συνεργασία σε ομάδες)

Τύποι Ερευνητικών Μελετών & Σύνδεση με ΟΣ

Όλες οι μελέτες μαζί μάς δίνουν **μια ολοκληρωμένη εικόνα για την Οργανωσιακή Συμπεριφορά**: από τη θεωρία και τον έλεγχο αιτίου - αποτελέσματος (εργαστήριο) μέχρι την πράξη στους οργανισμούς (πεδίου, μελέτες περίπτωσης) και τη συνολική κατανόηση (μετα-αναλύσεις).

Ερωτήσεις για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στους οργανισμούς - 1

Πως μαθαίνουν τα άτομα;

Τι είναι η ανθρώπινη προσωπικότητα;

Πως επιτυγχάνεται η παρακίνηση;

Πως ικανοποιούνται τα άτομα από την εργασία;

Πως γίνονται αποτελεσματικές οι ομάδες στους οργανισμούς;

Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τη συνεκτικότητα των ομάδων;

Με ποιους τρόπους εμφανίζεται η επικοινωνία στους οργανισμούς;

Ερωτήσεις για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στους οργανισμούς - 2

Πως κοινωνικοποιούνται οι νέοι υπάλληλοι στον οργανισμό;

Με ποιο τρόπο γίνονται οι αλλαγές σε ένα οργανισμό;

Ποια είναι η επιρροή του πολιτικού συστήματος στον οργανισμό;

Πως μπορεί να μετρηθεί η αποδοτικότητα ενός οργανισμού;

Πως εκχωρείται η ισχύς σε ένα οργανισμό πως επιλύονται οι συγκρούσεις σε ένα οργανισμό;

.....

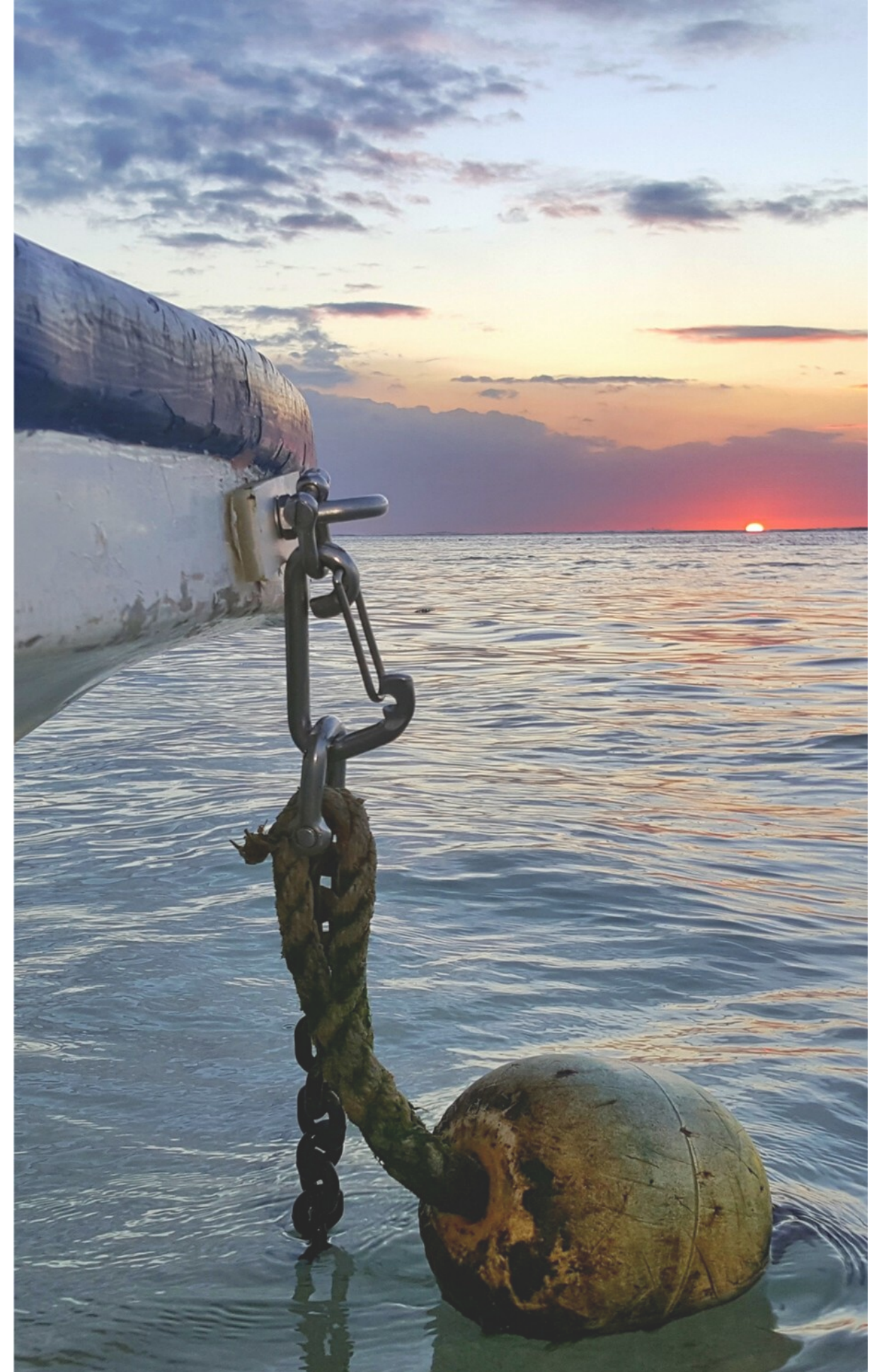
Οι 4 «Άγκυρες» της ΟΣ

- **Συστηματική Μελέτη:**

Εξασφαλίζει ότι η ΟΣ δεν βασίζεται μόνο στη διαίσθηση ή την εμπειρία, αλλά σε επιστημονικά δεδομένα. Αυτό σημαίνει ότι οι πρακτικές HR, τα μοντέλα παρακίνησης και οι στρατηγικές αλλαγής στηρίζονται σε τεκμηριωμένα ευρήματα. *Κάνει την ΟΣ πιο αξιόπιστη και προβλέψιμη.*

- **Διεπιστημονικότητα:**

Εισαγωγή γνώσεων από άλλους κλάδους. Χωρίς αυτήν, η ΟΣ δεν θα μπορούσε να ερμηνεύσει τη σύνθετη ανθρώπινη συμπεριφορά. Η ψυχολογία εξηγεί κίνητρα και στάσεις, η κοινωνιολογία ομαδικές σχέσεις, η διοίκηση τη στρατηγική. *Εμπλουτίζει την ΟΣ με πολλαπλές οπτικές.*



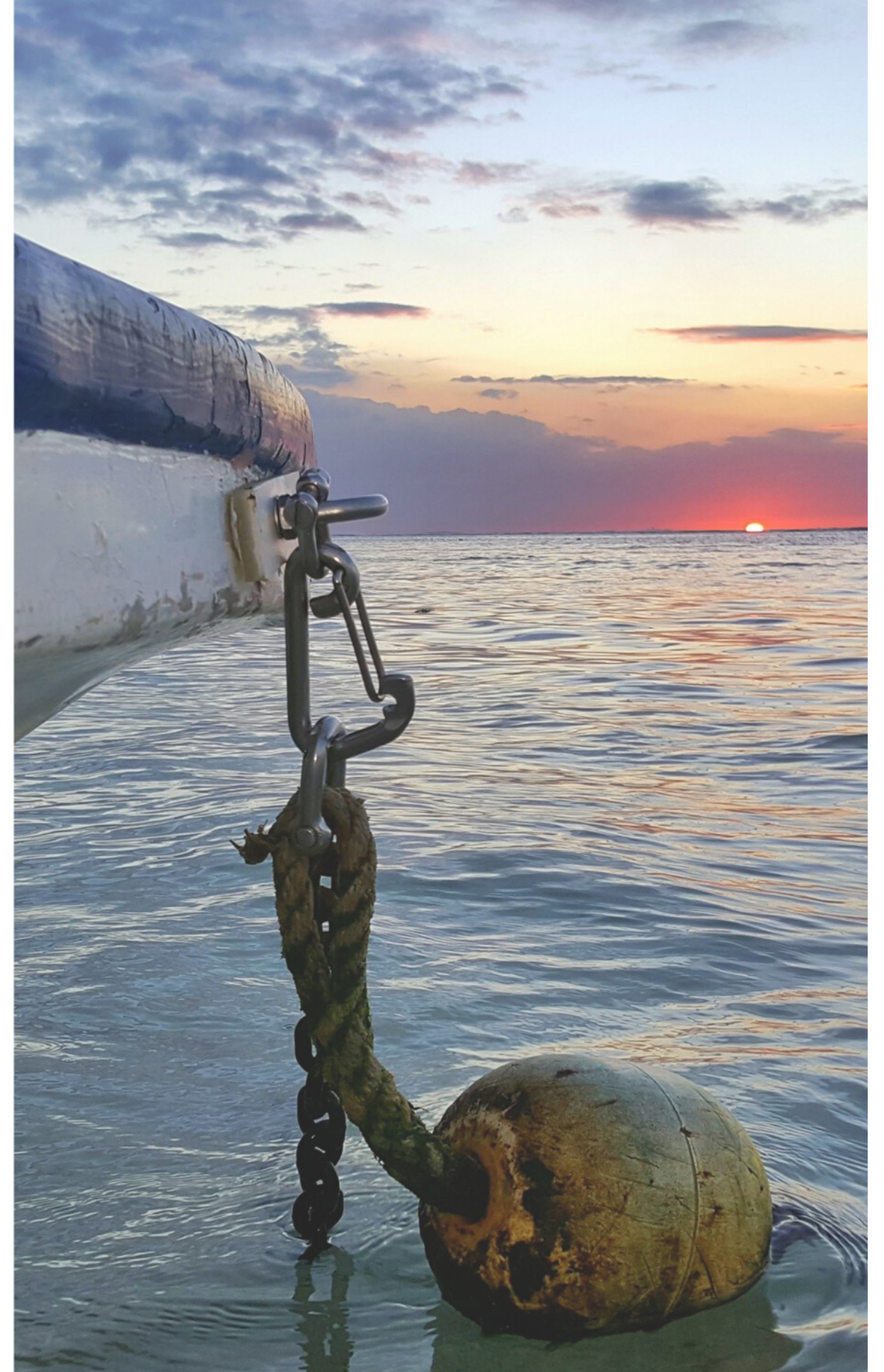
Οι 4 «Άγκυρες» της ΟΣ

- **Ενδεχομενικότητα:**

Αναγνώριση του γεγονότος ότι η αποτελεσματικότητα μιας ενέργειας μπορεί να εξαρτάται από την περίσταση/το πλαίσιο. Επηρεάζει την ΟΣ γιατί μας υπενθυμίζει ότι δεν υπάρχει μία λύση για όλους τους οργανισμούς. Π.χ. ένα στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε start-up, αλλά όχι σε δημόσιο οργανισμό. *Δίνει ευελιξία και προσαρμοστικότητα στην ανάλυση.*

- **Πολλαπλά Επίπεδα Ανάλυσης:**

Εξέταση της ΟΣ από τρία επίπεδα ανάλυσης: του ατόμου, της ομάδας, και του οργανισμού. Π.χ. ένα άτομο μπορεί να είναι παρακινημένο, αλλά αν η ομάδα έχει συγκρούσεις ή η κουλτούρα είναι τοξική, η απόδοση θα πέσει. *Βοηθά να έχουμε πλήρη εικόνα της οργανωσιακής πραγματικότητας.*



Οι 4 «Άγκυρες» της ΟΣ

Αυτά τα 4 στοιχεία κάνουν την Οργανωσιακή Συμπεριφορά **επιστημονικά έγκυρη, ευέλικτη, πλούσια σε προσεγγίσεις και πολυεπίπεδη**, ώστε να μπορεί να δώσει **χρήσιμες απαντήσεις σε πραγματικά προβλήματα οργανισμών**.



ΑΣΚΗΣΗ

Αξιολογείστε τον στόχο με τις 4 αρχές/άγκυρες της ΟΣ:

Το 50% των φοιτητών / τριών να περάσει το μάθημα

4 Προσεγγίσεις Αποτελεσματικότητας

Οι Οργανισμοί ως Ανοικτά Συστήματα

Η οργανωσιακή μάθηση

Πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης

Ικανοποίηση αναγκών βασικών ενδιαφερομένων μερών





Τι είναι Οργανωσιακή Μάθηση;


Η διαδικασία με την οποία ένας οργανισμός:

- Αποκτά νέα γνώση (μέσα από εμπειρία, πειραματισμό, ανταλλαγή ιδεών).
- Διατηρεί τη γνώση (συστήματα, διαδικασίες, κουλτούρα).
- Εφαρμόζει τη γνώση (στη λήψη αποφάσεων, στη βελτίωση υπηρεσιών/προϊόντων).

Ένας οργανισμός «μαθαίνει» όταν τα μέλη του μαθαίνουν και μοιράζονται αυτή τη γνώση!

Γιατί είναι σημαντική η Οργανωσιακή Μάθηση;

-  Βοηθά τον οργανισμό να προσαρμόζεται στις αλλαγές.
-  Ενισχύει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα.
-  Βελτιώνει τη συνεργασία και τη διάχυση γνώσης.
-  Συνδέεται με τη συνεχή βελτίωση και τη βιωσιμότητα.

 Παραδείγματα: Google, Toyota (lean learning), ΜΚΟ που μοιράζονται εμπειρίες για καλύτερη δράση.

Παραδείγματα

Παράδειγμα 1: Google

- Τι κάνει: Επενδύει σε συστήματα όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να πειραματίζονται (π.χ. 20% time → οι υπάλληλοι αφιερώνουν 20% του χρόνου τους σε προσωπικά projects).
- Πώς μαθαίνει ο οργανισμός: Μέσα από αυτά τα projects, γεννήθηκαν προϊόντα όπως το Gmail και το Google Maps.
- Συμπέρασμα: Η οργανωσιακή μάθηση προϋποθέτει περιβάλλον που επιτρέπει την καινοτομία και την ανταλλαγή ιδεών.

Παραδείγματα

Παράδειγμα 2: Toyota (Lean Learning: αναφέρεται στη μάθηση που γίνεται γρήγορα, με συνεχή βελτίωση και χωρίς περιττές σπατάλες)

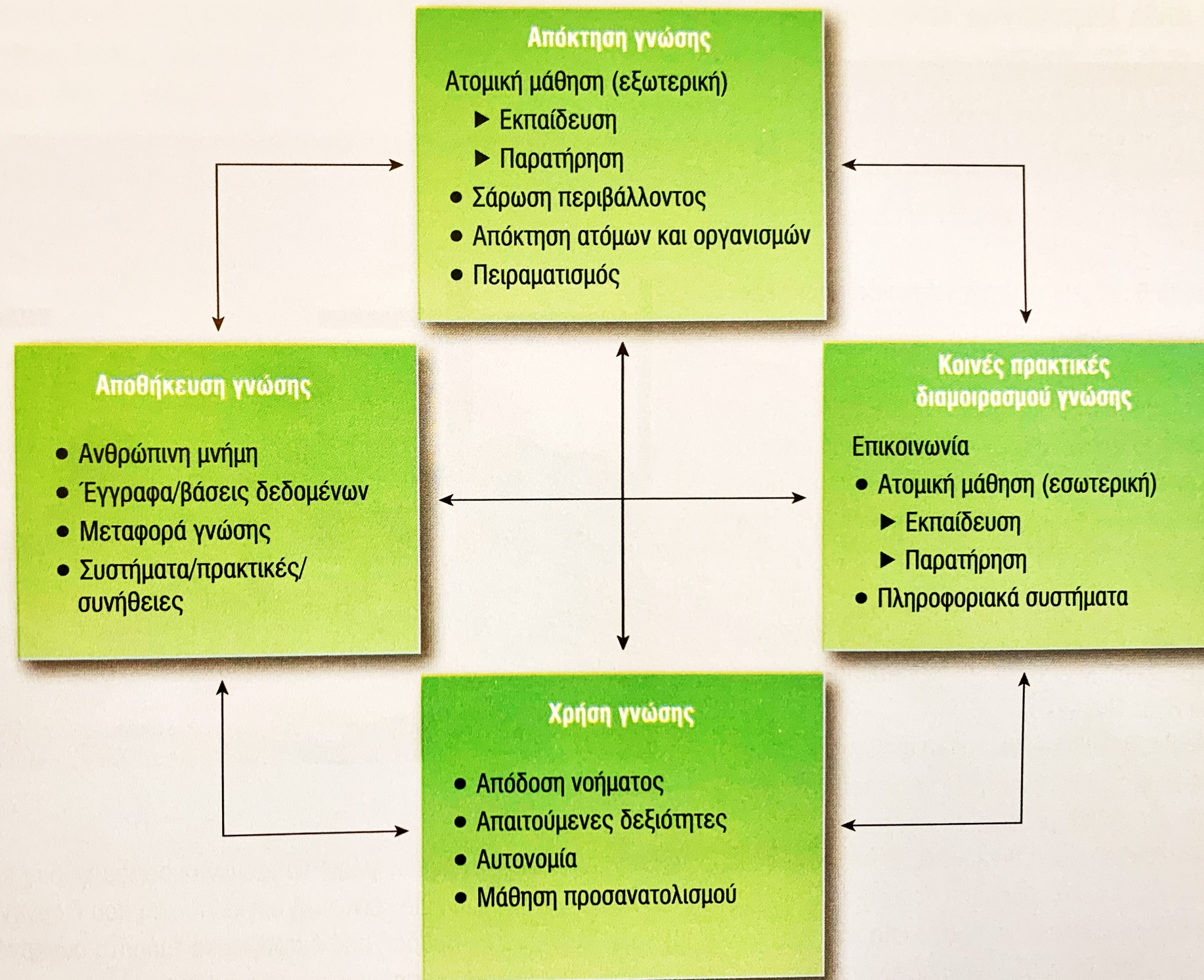
- Τι κάνει: Εισήγαγε το Toyota Production System → συνεχής βελτίωση (Kaizen).
- Πώς μαθαίνει ο οργανισμός: Όλοι οι εργαζόμενοι, από εργάτες μέχρι διοίκηση, συμμετέχουν προτείνοντας μικρές βελτιώσεις.
- Αποτέλεσμα: Οι μικρές αλλαγές συγκεντρώνονται και δημιουργούν τεράστια κέρδη σε ποιότητα και αποδοτικότητα.
- Συμπέρασμα: Η μάθηση δεν είναι μόνο από τα “μεγάλα μυαλά”, αλλά και από την καθημερινή εμπειρία των μελών.

Παραδείγματα

Παράδειγμα 3: ΜΚΟ (Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις)

- Τι κάνουν: Όταν μια ΜΚΟ ολοκληρώνει ένα project σε μια χώρα (π.χ. ανθρωπιστική βοήθεια σε σεισμό), μοιράζεται τις εμπειρίες με άλλες ΜΚΟ.
- Πώς μαθαίνουν οι οργανισμοί: Δημιουργούνται «lessons learned reports» ώστε να μην επαναλαμβάνονται λάθη (π.χ. κακή διανομή τροφίμων, ελλείψεις σε φάρμακα).
- Συμπέρασμα: Η οργανωσιακή μάθηση βοηθά οργανισμούς να μαθαίνουν από τα λάθη και να γίνονται πιο αποτελεσματικοί στο μέλλον.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.6 Τέσσερις Οργανωσιακές Διεργασίες Μάθησης

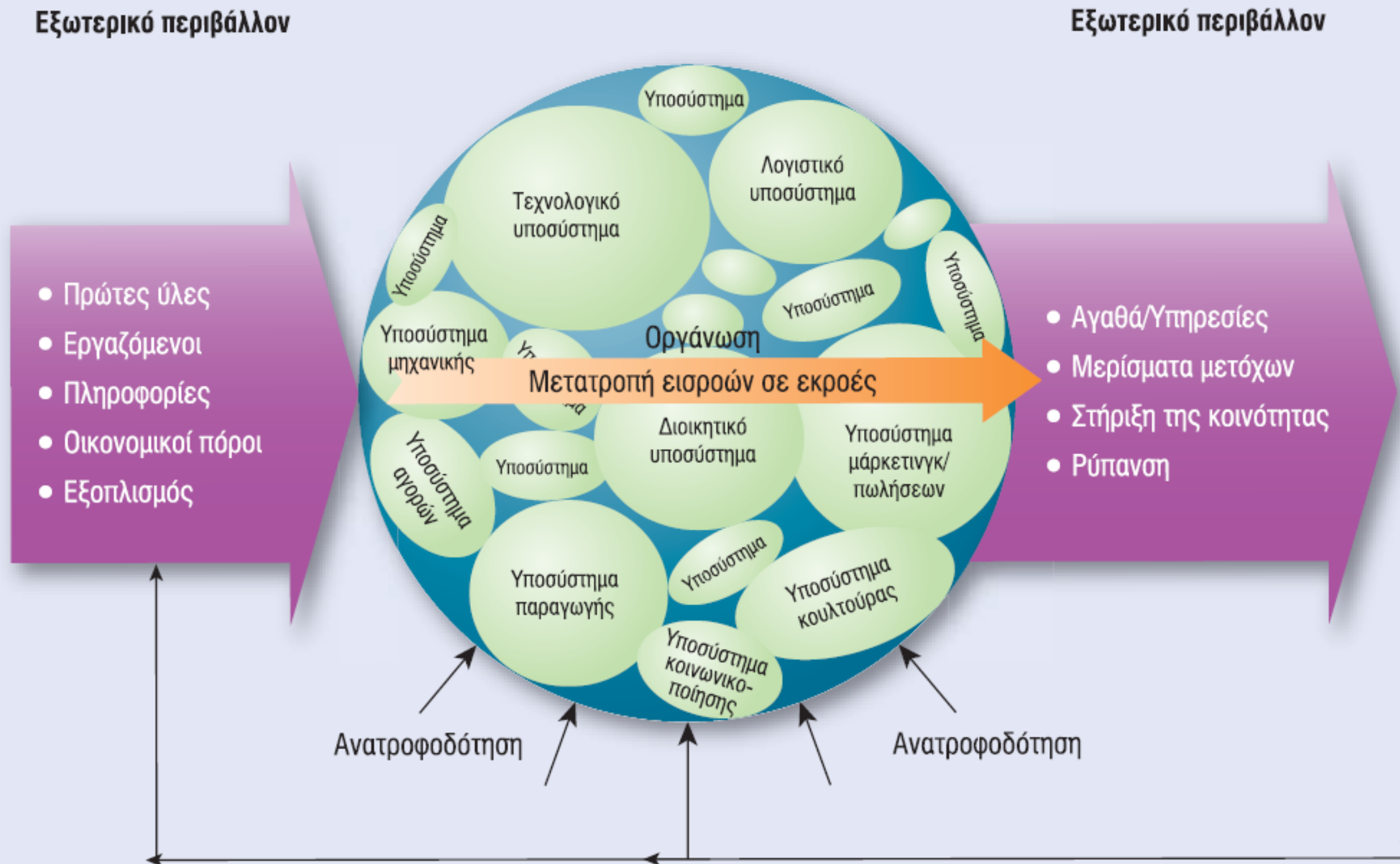


Συμπέρασμα για Οργανωσιακή Μάθηση

«Η Οργανωσιακή Μάθηση δεν είναι κάτι θεωρητικό. Είναι η ικανότητα ενός οργανισμού να μετατρέπει εμπειρίες, γνώσεις και λάθη σε καλύτερες πρακτικές. Αυτό ακριβώς κάνει τη διαφορά ανάμεσα σε έναν οργανισμό που επιβιώνει και σε έναν που εξελίσσεται».

Οργανισμοί ως Ανοικτά Συστήματα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.5 Οι Οργανισμοί ως Ανοικτά Συστήματα



Διαδικασία μετασχηματισμού

Αποδοτικότητα

Προσαρμοστικότητα

Καινοτομία

Συντονισμός - διαχείριση πολυπλοκότητας

Προσαρμογή - Αλληλεπίδραση οργανισμού - περιβάλλοντος

Προσαρμόζονται στο περιβάλλον

Επηρεάζουν το περιβάλλον

Μετακινούνται σε πιο ευνοϊκό περιβάλλον

Ανθρώπινο Κεφάλαιο ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες, δημιουργική σκέψη και άλλοι πολύτιμοι πόροι που φέρνουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό.

Ανθρώπινο Κεφάλαιο:

- Απαραίτητο για επιβίωση/επιτυχία.
- Δύσκολο να βρεθεί ή να αντιγραφεί.
- Δύσκολη η αντικατάσταση των εργαζομένων με την τεχνολογία.



Ανθρώπινο Κεφάλαιο ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Το ανθρώπινο κεφάλαιο βελτιώνει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

- Άμεση βελτίωση της ατομικής συμπεριφοράς και απόδοσης.
- Εκτέλεση διαφορετικών εργασιών σε άγνωστες καταστάσεις.
- Ο οργανισμός παρακινεί τους/τις εργαζόμενους/ές του επενδύοντας σε αυτούς/ές.



Πρακτικές υψηλής απόδοσης

Συμμετοχή των εργαζομένων

Αυτονομία της εργασίας

Ανάπτυξη ικανοτήτων

Ανταμοιβές για δημιουργία απόδοσης και ικανοτήτων

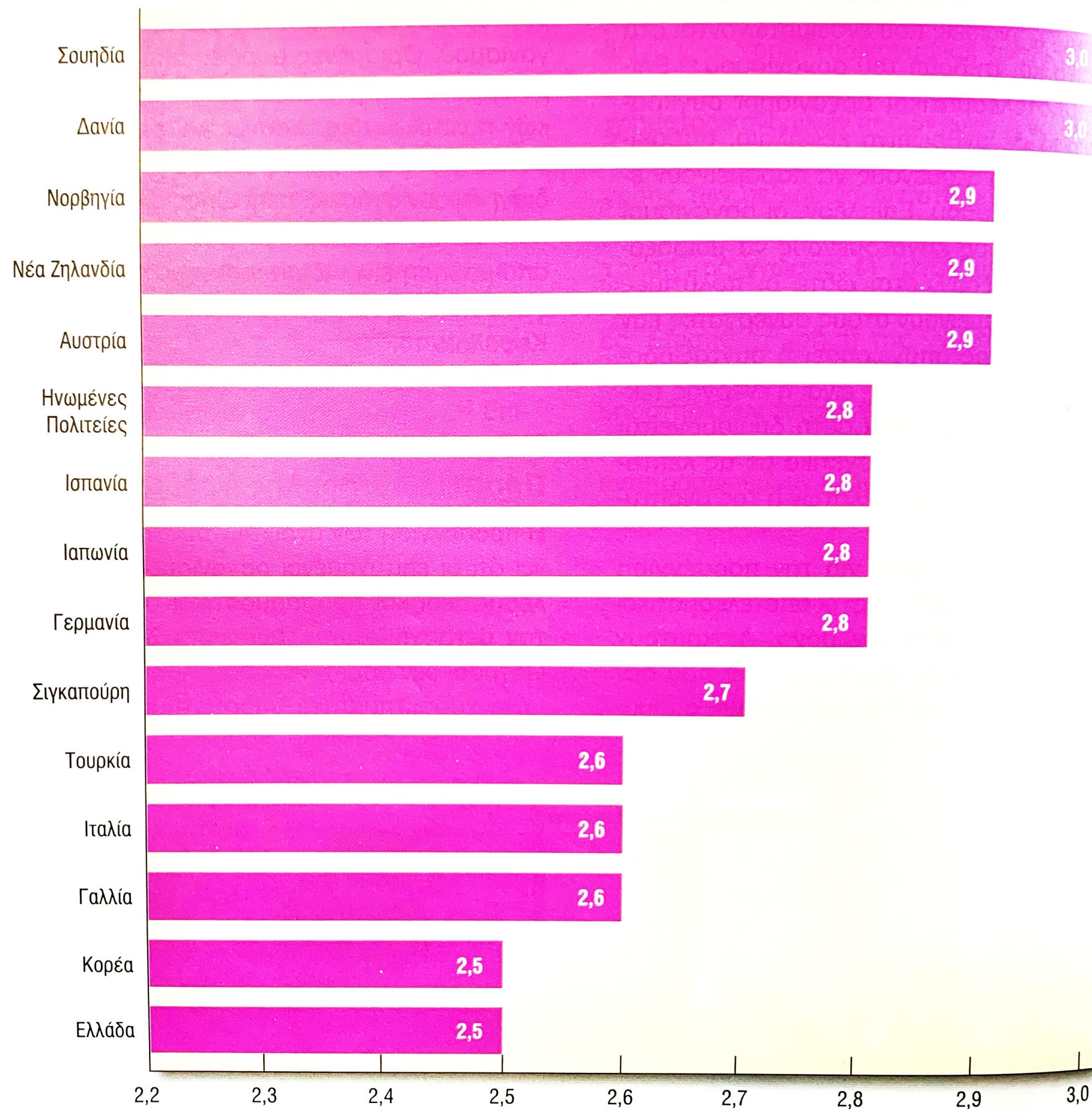
Πως βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα οι Πρακτικές υψηλής απόδοσης;

Αναπτύσσονται οι δεξιότητες και οι γνώσεις των εργαζομένων

Οργανισμοί με υψηλότερης ποιότητας ανθρώπινο κεφάλαιο
προσαρμόζονται καλύτερα σε αλλαγές

Ενισχύεται η παρακίνηση των εργαζομένων και η θετική τους στάση

Πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης σε επιλεγμένες χώρες του ΟΟΣΑ και χώρες εταίρους⁷⁴



- Οι Πρακτικές Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (High Performance Work Practices – HPWPs) είναι ένα βασικό κομμάτι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και συνδέονται άμεσα με την **Οργανωσιακή Συμπεριφορά** γιατί επηρεάζουν στάσεις, κίνητρα και απόδοση εργαζομένων.

Είναι ένα **σύνολο πολιτικών και πρακτικών HRM** που έχουν σκοπό:

- Να αυξήσουν τις δεξιότητες των εργαζομένων.
- Να ενισχύσουν τα κίνητρα και τη δέσμευσή τους.
- Να βελτιώσουν τη συνεργασία και την απόδοση του οργανισμού.

- **Σύνδεση με Οργανωσιακή Συμπεριφορά**
Αυξάνουν **αποτελεσματικότητα** (επίτευξη στόχων) και **αποδοτικότητα** (καλύτερη χρήση πόρων).
Επηρεάζουν τη **δέσμευση, την ικανοποίηση και την παρακίνηση** των εργαζομένων. Βελτιώνουν την **κουλτούρα, την επικοινωνία και τις σχέσεις** στον οργανισμό.

Οργανισμοί & Ενδιαφερόμενα Μέρη

Ενδιαφερόμενα Μέρη:

Κάθε οντότητα που επηρεάζει ή επηρεάζεται από τους στόχους και τις ενέργειες του οργανισμού.

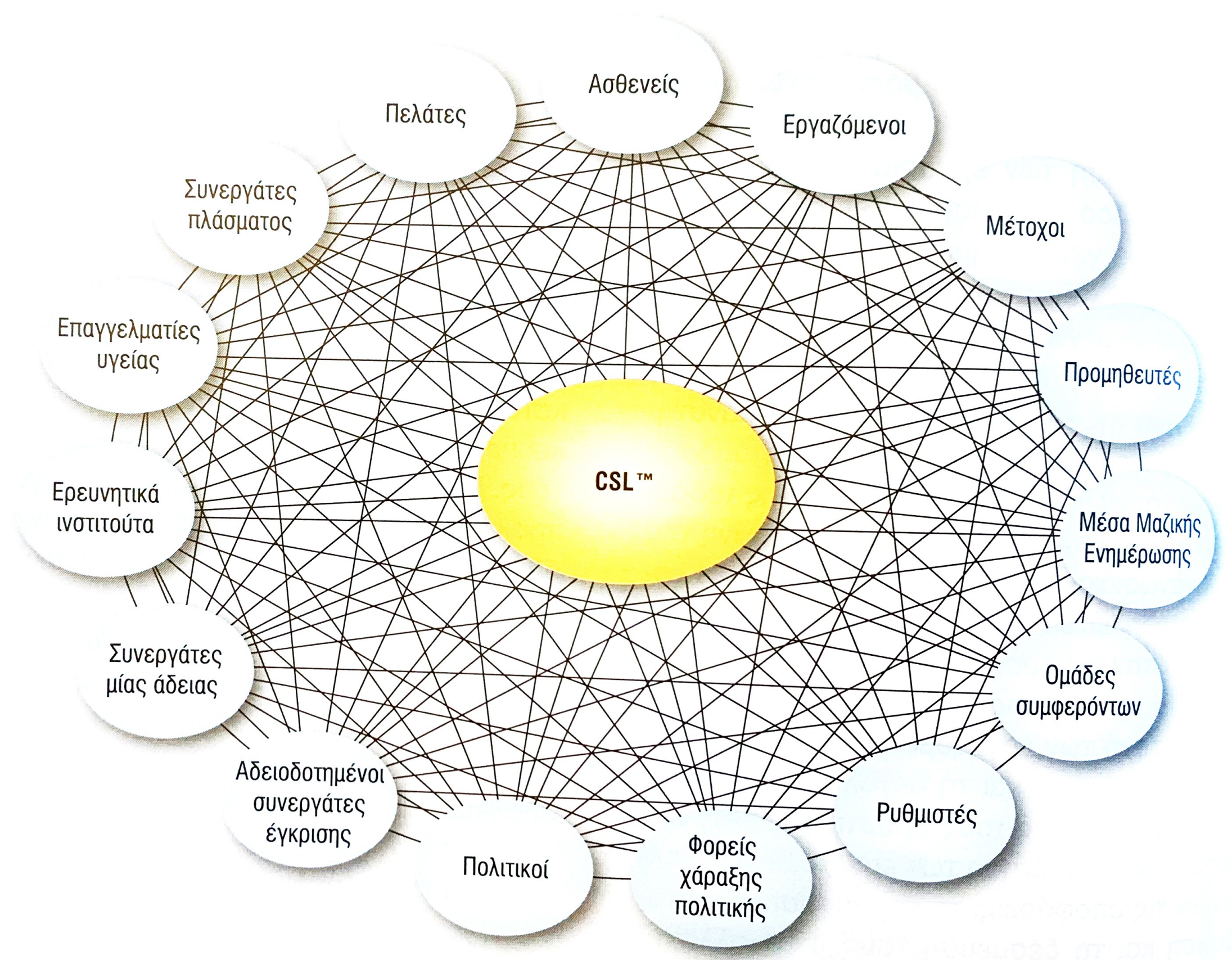
Οι οργανισμοί πρέπει να κατανοούν, να διαχειρίζονται και να ικανοποιούν τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Προκλήσεις:

Αντικρουόμενα συμφέροντα, περιορισμένοι πόροι.

Οι αξίες είναι σχετικά σταθερές, αξιολογικές πεποιθήσεις που καθοδηγούν τις προτιμήσεις και τους τρόπους δράσης.





Η CSL είναι μια πολυεθνική βιοφαρμακευτική εταιρεία υψηλής τεχνολογίας, που παράγει **εμβόλια και θεραπείες με βάση το πλάσμα**, και θεωρείται στρατηγικά σημαντική για τη δημόσια υγεία παγκοσμίως.

Ενδιαφερόμενα Μέρη & ΕΚΕ

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ):
Δραστηριότητες που αποσκοπούν να
ωφελήσουν την κοινωνία και το
περιβάλλον, πέρα από τα άμεσα οικονομικά
συμφέροντα ή τις νομικές υποχρεώσεις του
οργανισμού.

Φιλοσοφία Τριπλού Πυθμένα:

- Οικονομία
- Κοινωνία
- Περιβάλλον



Το **89%** των περισσότερων από 2.000 στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα ανέφεραν ότι οι οργανισμοί έχουν μια ηθική ευθύνη να απευθύνονται σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα που υπερβαίνουν τις νομικές απαιτήσεις.

Το **17%** των 1.200 Αμερικανών καταναλωτών που ερωτήθηκαν λένε ότι δεν θα αξιολογούσαν το ενδεχόμενο να εργάζονται για έναν οργανισμό που πιστεύουν ότι δεν είναι κοινωνικά υπεύθυνος, ακόμα και αν είχαν τα απαραίτητα προσόντα και ήταν καλά αμειβόμενοι.



Το **64%** των 1.409 διευθυνόντων συμβούλων που συμμετείχαν σε έρευνα σε 83 χώρες αναφέρουν ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι βασική για τις εταιρείες τους (όχι μόνο ένα αυτοδύναμο πρόγραμμα).

Το **80%** μεταξύ 18.150 ενηλίκων που ερωτήθηκαν παγκοσμίως αναφέρουν ότι είναι κάπως ή πολύ σημαντικό για τους ίδιους να εργάζονται για έναν οργανισμό που είναι υπεύθυνος απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον.

Οργανωσιακές εισροές και διεργασίες

- Οργανωτική δομή
- Οργανωσιακή κουλτούρα
- Οργανωσιακή τεχνολογία
- Οργανωσιακή αλλαγή
- Πρακτικές ανθρωπίνων πόρων
- Οργανωσιακή στρατηγική

Μεμονωμένες εισροές και διεργασίες

- Προσωπικότητα/αξίες/ικανότητες
- Αυτο-αντίληψη/αντιλήψεις/νοοτροπία
- Συναισθήματα/στάσεις
- Παρακίνηση
- Αυτο-ηγεσία

Ομάδα/ Διαπροσωπικές Εισροές και διεργασίες

- Καθήκοντα ομάδας/μέγεθος/σύνθεση
- Ανάπτυξη ομάδας/εμπιστοσύνη/συνοχή
- Επικοινωνία
- Ηγεσία (ομάδα/οργανισμός)
- Δύναμη/επιρροή/πολιτική
- Σύγκρουση/διαπραγμάτευση

Ατομικά αποτελέσματα

- Συμπεριφορά/ απόδοση
- Συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη
- Ευημερία (χαμηλή αγωνία/αναστάτωση)
- Αποφάσεις/δημιουργικότητα

Ομάδα/ Διαπροσωπικά αποτελέσματα

- Απόδοση της ομάδας
- Ομαδικές αποφάσεις
- Συνεργασία/αμοιβαία υποστήριξη
- Κοινωνικά δίκτυα

Οργανωσιακά αποτελέσματα (αποτελεσματικότητα)

- Ταίριασμα ανοιχτού συστήματος
- Οργανωσιακή μάθηση
- Ανάπτυξη ανθρώπινου κεφαλαίου (εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης)
- Ικανοποιημένα ενδιαφερόμενα μέρη/ ηθική συμπεριφορά

Ένα Ολοκληρωτικό Μοντέλο ΟΣ

1. Εισροές (Inputs)

Ατομικό επίπεδο: προσωπικότητα, αξίες, ικανότητες, κίνητρα.

Ομαδικό επίπεδο: δομή ομάδας, ρόλοι, δυναμικές.

Οργανωσιακό επίπεδο: κουλτούρα, στρατηγική, τεχνολογία, περιβάλλον.

2. Διεργασίες (Processes)

Ατομικό: αντίληψη, μάθηση, λήψη αποφάσεων, στάσεις.

Ομαδικό: επικοινωνία, ηγεσία, συγκρούσεις, συνεργασία.

Οργανωσιακό: αλλαγή, καινοτομία, πολιτικές HRM, στρατηγική διοίκηση.

3. Αποτελέσματα (Outcomes)

Ατομικό: ικανοποίηση, παρακίνηση, απόδοση, δέσμευση.

Ομαδικό: συνοχή, αποτελεσματικότητα ομάδας, συνεργασία.

Οργανωσιακό: παραγωγικότητα, ποιότητα, καινοτομία, επιβίωση.

Ένα Ολοκληρωτικό Μοντέλο ΟΣ

Η ΟΣ είναι ένα **σύστημα**:
Τα **χαρακτηριστικά εισόδου**
επηρεάζουν τις **διεργασίες**,
Οι διεργασίες οδηγούν σε
αποτελέσματα, Τα αποτελέσματα με
τη σειρά τους **τροφοδοτούν πίσω**
το σύστημα (feedback).

Ποιος από τους παρακάτω ορισμούς περιγράφει καλύτερα την Οργανωσιακή Συμπεριφορά (ΟΣ);

- Α) Η μελέτη του πώς οι οργανισμοί λειτουργούν μέσα στην κοινωνία.
- Β) Η μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς εντός των οργανισμών.
- Γ) Η μελέτη των οικονομικών συστημάτων και της επίδρασής τους στους οργανισμούς.
- Δ) Η μελέτη των εξωτερικών δυνάμεων της αγοράς που επηρεάζουν τους οργανισμούς.

Ποιος από τους παρακάτω ορισμούς περιγράφει καλύτερα την Οργανωσιακή Συμπεριφορά (ΟΣ);

- Α) Η μελέτη του πώς οι οργανισμοί λειτουργούν μέσα στην κοινωνία.
- Β) Η μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς εντός των οργανισμών.
- Γ) Η μελέτη των οικονομικών συστημάτων και της επίδρασής τους στους οργανισμούς.
- Δ) Η μελέτη των εξωτερικών δυνάμεων της αγοράς που επηρεάζουν τους οργανισμούς.

Ποια είναι η βασική διαφορά μεταξύ αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας σε έναν οργανωσιακό πλαίσιο;

- Α) Η αποδοτικότητα αφορά την επίτευξη στόχων, ενώ η αποτελεσματικότητα αφορά την ελαχιστοποίηση του κόστους.
- Β) Η αποτελεσματικότητα αφορά την επίτευξη στόχων, ενώ η αποδοτικότητα αφορά τη χρήση των πόρων.
- Γ) Η αποδοτικότητα αφορά τη βελτιστοποίηση πόρων, ενώ η αποτελεσματικότητα αφορά την ποιότητα του προϊόντος.
- Δ) Η αποτελεσματικότητα αφορά τους μακροπρόθεσμους στόχους, ενώ η αποδοτικότητα αφορά τη βραχυπρόθεσμη απόδοση.

Ποια είναι η βασική διαφορά

μεταξύ αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας σε έναν οργανωσιακό

πλαίσιο;

•Α) Η αποδοτικότητα αφορά την επίτευξη στόχων, ενώ η αποτελεσματικότητα αφορά την ελαχιστοποίηση του κόστους.

•Β) Η αποτελεσματικότητα αφορά την επίτευξη στόχων, ενώ η αποδοτικότητα αφορά τη χρήση των πόρων.

•Γ) Η αποδοτικότητα αφορά τη βελτιστοποίηση πόρων, ενώ η αποτελεσματικότητα αφορά την ποιότητα του προϊόντος.

•Δ) Η αποτελεσματικότητα αφορά τους μακροπρόθεσμους στόχους, ενώ η αποδοτικότητα αφορά τη βραχυπρόθεσμη απόδοση.

Ποια από τις παρακάτω επιλογές περιγράφει σωστά την προσέγγιση των ανοιχτών συστημάτων ενός οργανισμού;

- Α) Οι οργανισμοί λειτουργούν απομονωμένοι για να μεγιστοποιήσουν τους εσωτερικούς πόρους.
- Β) Οι οργανισμοί εξαρτώνται από εξωτερικές εισροές και παράγουν εκροές που καταναλώνονται από το περιβάλλον.
- Γ) Οι οργανισμοί είναι στατικά συστήματα με σταθερούς στόχους και ελάχιστη αλληλεπίδραση με εξωτερικούς παράγοντες.
- Δ) Οι οργανισμοί επικεντρώνονται μόνο στους εσωτερικούς ενδιαφερόμενους για την επίτευξη των στόχων τους.

Ποια από τις παρακάτω επιλογές περιγράφει σωστά την προσέγγιση των ανοιχτών συστημάτων ενός οργανισμού;

- Α) Οι οργανισμοί λειτουργούν απομονωμένοι για να μεγιστοποιήσουν τους εσωτερικούς πόρους.
- Β) Οι οργανισμοί εξαρτώνται από εξωτερικές εισροές και παράγουν εκροές που καταναλώνονται από το περιβάλλον.
- Γ) Οι οργανισμοί είναι στατικά συστήματα με σταθερούς στόχους και ελάχιστη αλληλεπίδραση με εξωτερικούς παράγοντες.
- Δ) Οι οργανισμοί επικεντρώνονται μόνο στους εσωτερικούς ενδιαφερόμενους για την επίτευξη των στόχων τους.

Ομαδική Άσκηση: «Οργανισμοί γύρω μας & Συμπεριφορές μέσα σε αυτούς»

Κάθε ομάδα γράφει σε ένα χαρτί:

- Έναν οργανισμό που γνωρίζει/συμμετέχει (π.χ. πανεπιστήμιο, ομάδα μπάσκετ, καφετέρια, startup, ΜΚΟ).
- Πέντε παραδείγματα συμπεριφορών ανθρώπων μέσα σε αυτόν τον οργανισμό που βοηθούν ή εμποδίζουν τη λειτουργία του.
- Πώς νομίζετε ότι επηρεάζουν αυτές οι συμπεριφορές (θετικές ή αρνητικές) τα αποτελέσματα του οργανισμού;

Συμπεράσματα Άσκησης

- ◆ Η ΟΣ υπάρχει σε κάθε οργανισμό (επιχείρηση, πανεπιστήμιο, ομάδα, σύλλογο).
- ◆ Οι συμπεριφορές των μελών (θετικές ή αρνητικές) επηρεάζουν άμεσα: την αποτελεσματικότητα, τη συνεργασία, την κουλτούρα, την επιτυχία ή αποτυχία του οργανισμού
 - ◆ Στόχος του μαθήματος: να κατανοήσουμε πώς οι άνθρωποι σκέφτονται, νιώθουν και δρουν μέσα σε οργανισμούς.
 - ◆ Γιατί μας αφορά: μας βοηθά να γίνουμε καλύτερα μέλη ομάδων, αποτελεσματικοί επαγγελματίες και αυριανοί ηγέτες.

Τέλος μαθήματος!

Απορίες;

