



Δρ. Εύα Μαυράκη

Email:

evamavraki@hmu.gr

Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Μέρος 2ο | Κεφ. 2ο

**Οργανωσιακή Συμπεριφορά &
Ατομικές Διαφορές**



Σύγχρονες Εξελίξεις με τις Οποίες Έρχονται αντιμέτωποι οι Οργανισμοί

Διαφορετικότητα Εργαζομένων

- Εκτιμά τους ανθρώπους όλων των ταυτοτήτων.
- Η διαφορετικότητα θεωρείται ως ένας πολύτιμος πόρος.
- Στοιχεία σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο.

Διαφορετικότητα Επιφανειακού Επιπέδου

Διαφορετικότητα Βαθύτερου Επιπέδου



Διαφορετικότητα

Εργαζομένων

Πλεονεκτήματα Διαφορετικότητας

- Καλύτερες αποφάσεις, καλύτερη συμπεριφορά εργαζομένων και υψηλή απόδοση ομάδας.
- Περισσότερη ομαδική δημιουργικότητα, καλύτερες αποφάσεις σε περίπλοκες καταστάσεις.
- Αντιπροσωπεύει καλύτερα τις ανάγκες της κοινότητας.
- Ηθικό/νομικό πρότυπο.
- Αναπτύσσει μια κουλτούρα σεβασμού.



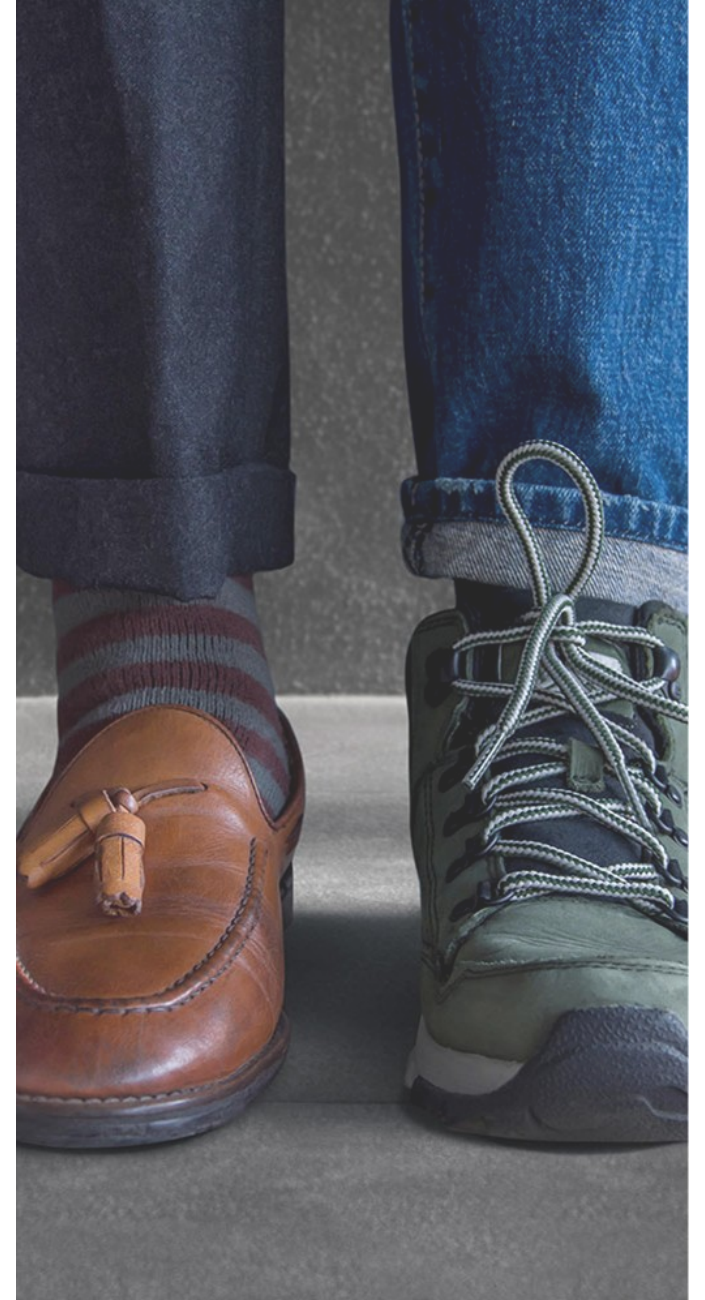
Διαφορετικότητα Εργαζομένων Προκλήσεις της διαφορετικότητας

-
- Η ομάδα χρειάζεται περισσότερο χρόνο για να αποδώσει αποτελεσματικά.
 - Μεγαλύτερη δυσλειτουργική σύγκρουση
 - (ίσως) χαμηλότερη ανταλλαγή πληροφοριών και χαμηλότερο ηθικό.



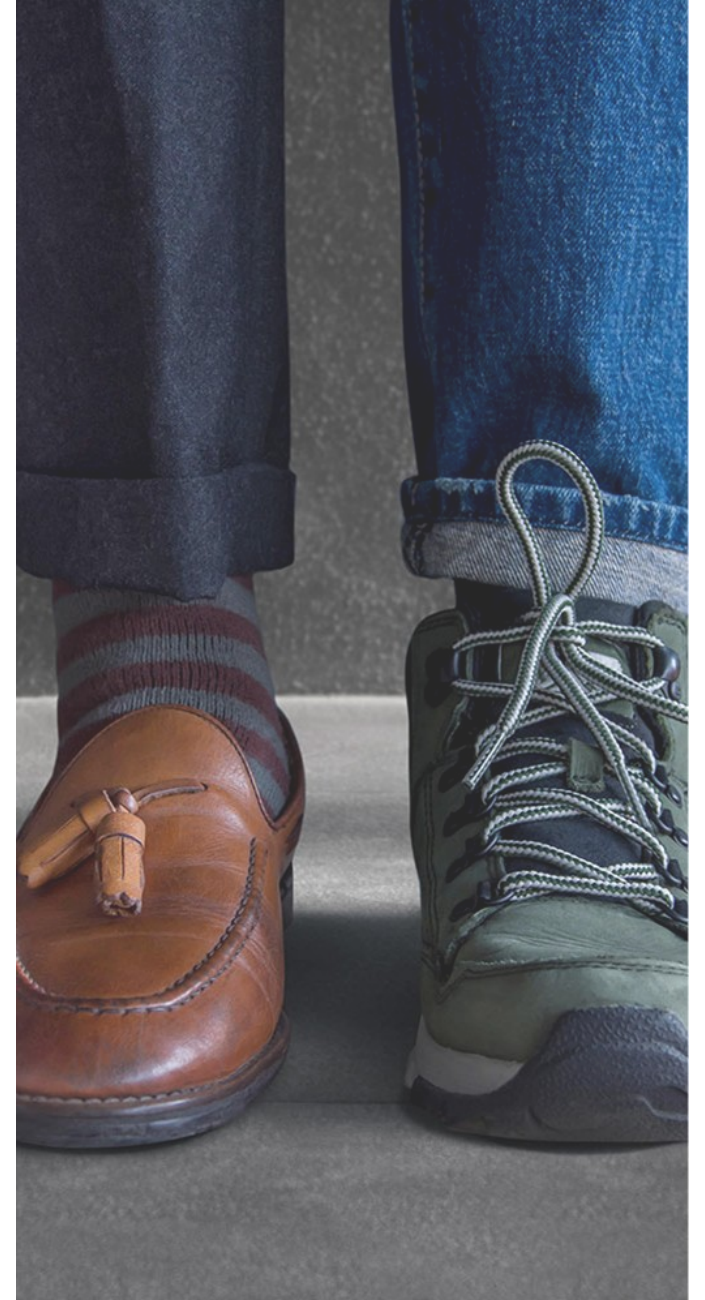
Ενσωμάτωση Εργασίας & Ζωής

- Αποτελεσματική συμμετοχή σε επαγγελματικούς και μη ρόλους με χαμηλή σύγκρουση ρόλων.
- Η ενσωμάτωση ή ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής εξαρτάται από τη διαχείριση των προσωπικών πόρων (όπως χρόνος, ενέργεια, προσοχή και συναισθηματική αντοχή). Όταν οι απαιτήσεις του ενός ρόλου (π.χ. της εργασίας) εξαντλούν αυτούς τους πόρους, μειώνονται οι διαθέσιμοι πόροι για άλλους ρόλους, όπως η οικογένεια ή η προσωπική ζωή. Αυτό οδηγεί σε σύγκρουση ρόλων και μειωμένη ευημερία, εκτός αν υπάρχουν μηχανισμοί αναπλήρωσης ή υποστήριξης (π.χ. οργανωσιακή ευελιξία, κοινωνική υποστήριξη, κ.α.).



Ενσωμάτωση Εργασίας & Ζωής

- Ενσωμάτωση δύο ή περισσότερων ρόλων.
- Προγραμματισμός μίας ευέλικτης εργασίας.
- Ευθυγραμμισμός εργασιακών και μη ρόλων με προσωπικά χαρακτηριστικά.
- Διαχείριση ορίων.



Σημειώστε το πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις παρακάτω δηλώσεις. [Σημειώστε μία απάντηση σε κάθε γραμμή]

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7
1. Χρειάζεται να χάσω οικογενειακές στιγμές ή δραστηριότητες λόγω της εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Είμαι συχνά τόσο εξαντλημένος/η συναισθηματικά από τη δουλειά, που όταν επιστρέφω σπίτι δεν μπορώ να συνεισφέρω πλήρως στην οικογένειά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Οι συμπεριφορές που με βοηθούν να είμαι αποτελεσματικός/ή στη δουλειά δεν με βοηθούν να είμαι καλύτερος/η γονιός ή σύζυγος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Work-family conflict



Shift work

Irregular work
schedules

Work hours
overloading

Work pressure

Autonomy

Perceived control in
the workplace

Support from
management and
colleagues

Haines et al., 2008; Yildirim & Aycan, 2008; Kossek et al., 2006;
Smith Major et al., 2002; Grzywacz & Marks, 2000

Thompson and Prottas, 2006; Kelly et al., 2014; Cortese et al., 2010;
Yildirim and Aycan, 2008; Grzywacz and Marks, 2000



Απομακρυσμένη Εργασία

Εκτέλεση της εργασίας μακριά από τον φυσικό χώρο εργασίας του οργανισμού.

Εργασία συνήθως από το σπίτι.

Οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι συνεργάζονται μέσω της τεχνολογίας.



Απομακρυσμένη Εργασία

Ορισμένες εταιρείες είναι πλήρως απομακρυσμένες (διανεμημένες):

- Δεν διαθέτουν φυσικά γραφεία, ή αν διαθέτουν, δεν αποτελούν υποχρεωτικό χώρο εργασίας.
- Όλοι οι εργαζόμενοι εργάζονται εξ αποστάσεως, συνήθως από διαφορετικές πόλεις ή χώρες.
- Η συνεργασία βασίζεται εξ ολοκλήρου σε ψηφιακά εργαλεία (π.χ. Slack, Zoom, Asana, Notion, Miro).



Απομακρυσμένη Εργασία –

Οφέλη εξ αποστάσεως εργασίας:

- **Καλύτερη ενοποίηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής:** Η απομακρυσμένη εργασία προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία στη διαχείριση του χρόνου, προσφέροντας υψηλότερο work-life balance. Αυτό συμβάλλει στη μείωση του στρες και στην αύξηση της ικανοποίησης από τη ζωή συνολικά.
- **Μικρότερο κόστος για εργαζόμενους και εργοδότες:** Οι εργαζόμενοι εξοικονομούν χρόνο και χρήματα από μετακινήσεις, έξοδα καυσίμων ή φαγητού. Παράλληλα, οι εργοδότες μειώνουν τα λειτουργικά κόστη (π.χ. ενοίκια γραφείων, λογαριασμούς, συντήρηση χώρων εργασίας).
- **Υψηλότερη παραγωγικότητα:** Πολλές έρευνες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι που δουλεύουν εξ αποστάσεως έχουν αυξημένη συγκέντρωση και λιγότερους περισπασμούς. Η αυτονομία ενισχύει το αίσθημα ευθύνης και μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη απόδοση και δημιουργικότητα.



Απομακρυσμένη Εργασία – Οφέλη εξ αποστάσεως εργασίας (συνέχεια):

- **Θετική περιβαλλοντική επίδραση:** Η μείωση των καθημερινών μετακινήσεων μειώνει σημαντικά το αποτύπωμα άνθρακα (carbon footprint). Παράλληλα, περιορίζεται η κατανάλωση ενέργειας που σχετίζεται με μεγάλα γραφεία ή εταιρικές εγκαταστάσεις.
- **Χαμηλότερο εταιρικό κόστος και ευρύτερη πρόσβαση σε ταλέντο:** Οι οργανισμοί μπορούν να μειώσουν τις δαπάνες τους και να προσελκύσουν ικανούς εργαζόμενους από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές, χωρίς περιορισμούς τοποθεσίας. Αυτό ενισχύει τη διαφοροποίηση και διευρύνει το διαθέσιμο «δεξαμενή ταλέντου» (talent pool).



Απομακρυσμένη Εργασία - Μειονεκτήματα:

- **Περισσότερη κοινωνική απομόνωση:** Η έλλειψη φυσικής παρουσίας μειώνει την κοινωνική αλληλεπίδραση, και μπορεί να οδηγήσει σε συναισθήματα μοναξιάς και αποσύνδεσης από τον οργανισμό.
- **Περιορισμένη άτυπη επικοινωνία:** Οι αυθόρμητες συζητήσεις (π.χ. διάλειμμα καφέ, σύντομες ανταλλαγές ιδεών) μειώνονται, κάτι που επηρεάζει τη ροή της άτυπης γνώσης και της δημιουργικότητας.
- **Χαμηλότερη συνοχή και συνεργασία ομάδας:** Οι εικονικές ομάδες χρειάζονται περισσότερη προσπάθεια για να αναπτύξουν εμπιστοσύνη, κοινή ταυτότητα και αίσθημα του «ανήκειν».
- **Ασθενέστερη οργανωτική κουλτούρα:** Η φυσική απόσταση δυσκολεύει τη μετάδοση των αξιών, των κανόνων και των συμβολικών στοιχείων της κουλτούρας. Οι νέοι εργαζόμενοι ενσωματώνονται πιο αργά και με λιγότερη αίσθηση κοινότητας.



Απομακρυσμένη Εργασία

Χαρακτηριστικά των εργαζομένων:

- Υψηλή αυτο-παρακίνηση.
- Υψηλή αυτο-οργάνωση.
- Υψηλή ανάγκη για αυτονομία.
- Καλές δεξιότητες πληροφορικής.
- Εκπλήρωση κοινωνικών αναγκών εκτός εργασίας.



Προϋποθέσεις Επιτυχούς Εφαρμογής Απομακρυσμένης Εργασίας

Χαρακτηριστικά Εργασίας

- **Οι εργασίες δεν απαιτούν φυσικούς πόρους γραφείου:** όταν οι δραστηριότητες μπορούν να εκτελεστούν ψηφιακά, χωρίς ανάγκη φυσικής παρουσίας ή ειδικού εξοπλισμού που υπάρχει μόνο στα γραφεία (π.χ. γραφειοκρατικές υπογραφές, εξειδικευμένα μηχανήματα).
- **Χαμηλή αλληλεξάρτηση μεταξύ εργασιών:** Οι θέσεις που απαιτούν συχνό συντονισμό ή φυσική συνεργασία δυσκολεύουν την απομακρυσμένη εκτέλεση.
- **Μετρήσιμη απόδοση και σαφή αποτελέσματα:** Όταν η εργασία έχει **σαφείς δείκτες απόδοσης (KPIs)** ή παραδοτέα, η αξιολόγηση γίνεται αντικειμενικά, χωρίς να χρειάζεται φυσική επιτήρηση. Έτσι, ενισχύεται η λογοδοσία και η διαφάνεια.

Σχέσεις Απασχόλησης

Τρεις κύριες μορφές σχέσης απασχόλησης:

- Άμεση Απασχόληση: Εργαζόμενος που απασχολείται απευθείας από τον εργοδότη με σύμβαση εξαρτημένης εργασίας (π.χ. αορίστου ή ορισμένου χρόνου). Ο εργοδότης είναι υπεύθυνος για την καταβολή μισθού, εισφορών, αδειών και λοιπών παροχών. Υπάρχει σταθερή σχέση εξάρτησης, καθημερινή συνεργασία και άμεση επίβλεψη. Παράδειγμα: υπάλληλος εταιρείας που εργάζεται στα γραφεία της και αμείβεται μηνιαίως.
- Έμμεση Απασχόληση: Ο εργαζόμενος δεν συνδέεται άμεσα με την εταιρεία όπου εργάζεται, αλλά μέσω ενδιάμεσου φορέα (π.χ. πρακτορείου, υπεργολάβου, εταιρείας προσωρινής απασχόλησης). Ο «τυπικός εργοδότης» είναι ο μεσάζων οργανισμός, ενώ ο «πραγματικός χώρος εργασίας» ανήκει σε τρίτο. Χαρακτηρίζεται από ευελιξία για τον εργοδότη, αλλά συχνά από λιγότερη εργασιακή ασφάλεια για τον εργαζόμενο. Παράδειγμα: προσωπικό καθαριότητας ή φύλαξης που παρέχεται σε μια επιχείρηση μέσω εργολάβου.

Σχέσεις Απασχόλησης

Τρεις κύριες μορφές σχέσης απασχόλησης (συνέχεια):

- Εργασία με Σύμβαση/Κατ' Ανάθεση: Ο εργαζόμενος είναι σαν μια επιχείρηση που εξυπηρετεί έναν πελάτη. Ο εργαζόμενος λειτουργεί ως ανεξάρτητος συνεργάτης ή αυτοαπασχολούμενος, παρέχοντας υπηρεσίες σε έναν ή περισσότερους πελάτες. Η σχέση είναι εμπορική και όχι εξαρτημένη, με έμφαση στο αποτέλεσμα και όχι στη διαδικασία εκτέλεσης. Ο εργαζόμενος αναλαμβάνει ο ίδιος την ευθύνη για φορολογία, ασφάλιση και εξοπλισμό.

Παράδειγμα: σύμβουλος, μεταφραστής, προγραμματιστής ή σχεδιαστής που παρέχει υπηρεσίες μέσω σύμβασης έργου.

Σχέσεις Απασχόλησης

Τύπος Απασχόλησης

Άμεση

Εργασιακή Ικανοποίηση

Υψηλή ασφάλεια και δέσμευση. Πρόσβαση σε παροχές, εκπαίδευση και ευκαιρίες εξέλιξης, αλλά πιθανή ρουτίνα, γραφειοκρατία ή αυστηρής επίβλεψης.

Έμμεση

Ευελιξία και ελευθερία επιλογής εργασιακών εμπειριών. Μικρότερη ασφάλεια και ταύτιση, αυξημένη αβεβαιότητα.

Σύμβαση / Freelance

Υψηλή ικανοποίηση όταν υπάρχει αυτονομία. Η έλλειψη σταθερού εισοδήματος και κοινωνικής αναγνώρισης μειώνει τη μακροπρόθεσμη ικανοποίηση. Περιορισμένη κοινωνική αλληλεπίδραση και απομόνωση.

Απόδοση

Σταθερή και αξιόπιστη λόγω σαφών ρόλων και συστήματος αξιολόγησης. Λιγότερη ευελιξία λόγω ιεραρχίας και τη δομής.

Μεταβλητή· Δυσκολία στην ομαδική συνεργασία με μόνιμο προσωπικό.

Υψηλή σε έργα ανεξαρτησίας· ασταθής σε συνεργατικά περιβάλλοντα. Μεταβλητή ποιότητα εργασίας λόγω πολλαπλών έργων και πίεσης χρόνου.

Σχέσεις Απασχόλησης

Συνέπειες των νέων σχέσεων απασχόλησης:

Ομάδες με άμεσους και έμμεσους εργαζόμενους:

- Οι έμμεσοι εργαζόμενοι συχνά συμμετέχουν λιγότερο στις άτυπες μορφές επικοινωνίας. Αυτό περιορίζει τη ροή πληροφορίας, τη συνεργασία και την αίσθηση του «ανήκειν».
- Ο προϊστάμενος καλείται να διαχειριστεί άτομα με διαφορετικές συμβάσεις και προσδοκίες, κάτι που δυσκολεύει την ισότιμη μεταχείριση. Περιορισμένες δυνατότητες αξιολόγησης, καθοδήγησης ή επιβράβευσης για τους έμμεσους εργαζόμενους. Αυτό επηρεάζει την παρακίνηση και τη συνοχή της ομάδας.

Τύποι Απόδοσης

Τύπος Απόδοσης

Επιδέξια Απόδοση (Proficient Performance)

Περιγραφή

Η ικανότητα εκτέλεσης των βασικών καθηκόντων με ακρίβεια, συνέπεια και ποιότητα. Αντιπροσωπεύει τη «βασική» ή αναμενόμενη απόδοση ενός ρόλου.

Παράδειγμα

Εκτέλεση καθημερινών εργασιών σύμφωνα με τα πρότυπα της θέσης.

Προσαρμοστική Απόδοση (Adaptive Performance)

Η ικανότητα του εργαζομένου να προσαρμόζεται σε νέες καταστάσεις, τεχνολογίες, διαδικασίες ή απαιτήσεις (ευελιξία, μάθηση και ανθεκτικότητα).

Ανταπόκριση σε οργανωσιακές αλλαγές, νέα λογισμικά, ή κρίσεις.

Ενεργή Απόδοση (Proactive Performance)

Η προθυμία να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να βελτιώνει διαδικασίες και να προλαμβάνει προβλήματα προτού προκύψουν. Αντιπροσωπεύει τη «συμπεριφορά πέρα από τον ρόλο» (extra-role behavior).

Πρόταση νέων ιδεών, ανάληψη ευθυνών χωρίς να ζητηθεί, καινοτομία.

Τύποι Ατομικής Συμπεριφοράς

Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη (ΣΟΠ): Η ΣΟΠ αναφέρεται σε εθελοντικές, μη υποχρεωτικές συμπεριφορές των εργαζομένων που συμβάλλουν στη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού, πέρα από τις τυπικές απαιτήσεις της θέσης.

Χαρακτηριστικά:

- **Συνεργασία και εξυπηρετικότητα:** Περιλαμβάνει πράξεις βοήθειας, ομαδικότητας και θετικής στάσης που υποστηρίζουν το εργασιακό πλαίσιο και ενισχύουν την κοινωνική συνοχή.
- **Απευθύνεται τόσο σε άτομα όσο και στον οργανισμό:** Η ΣΟΠ μπορεί να εκφράζεται με διαπροσωπική βοήθεια (OCB-I) ή με πρωτοβουλίες υπέρ του οργανισμού (OCB-O), π.χ. τήρηση κανόνων, υποστήριξη αλλαγών.



Τύποι Ατομικής Συμπεριφοράς

Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη (ΣΟΠ) (συνέχεια)

Προαιρετικές αλλά και έμμεσες απαιτήσεις: Ορισμένες μορφές ΣΟΠ τείνουν να γίνονται άτυπα υποχρεωτικές, καθώς αποτελούν κριτήριο αξιολόγησης ή κοινωνικής αποδοχής.

Πιθανές αρνητικές συνέπειες: Η υπερβολική ΣΟΠ μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματική εξουθένωση (burnout) και εκμετάλλευση ή ανισορροπία εργασίας-ζωής, ειδικά όταν οι εργαζόμενοι προσπαθούν να «δείχνουν πρόθυμοι» διαρκώς.



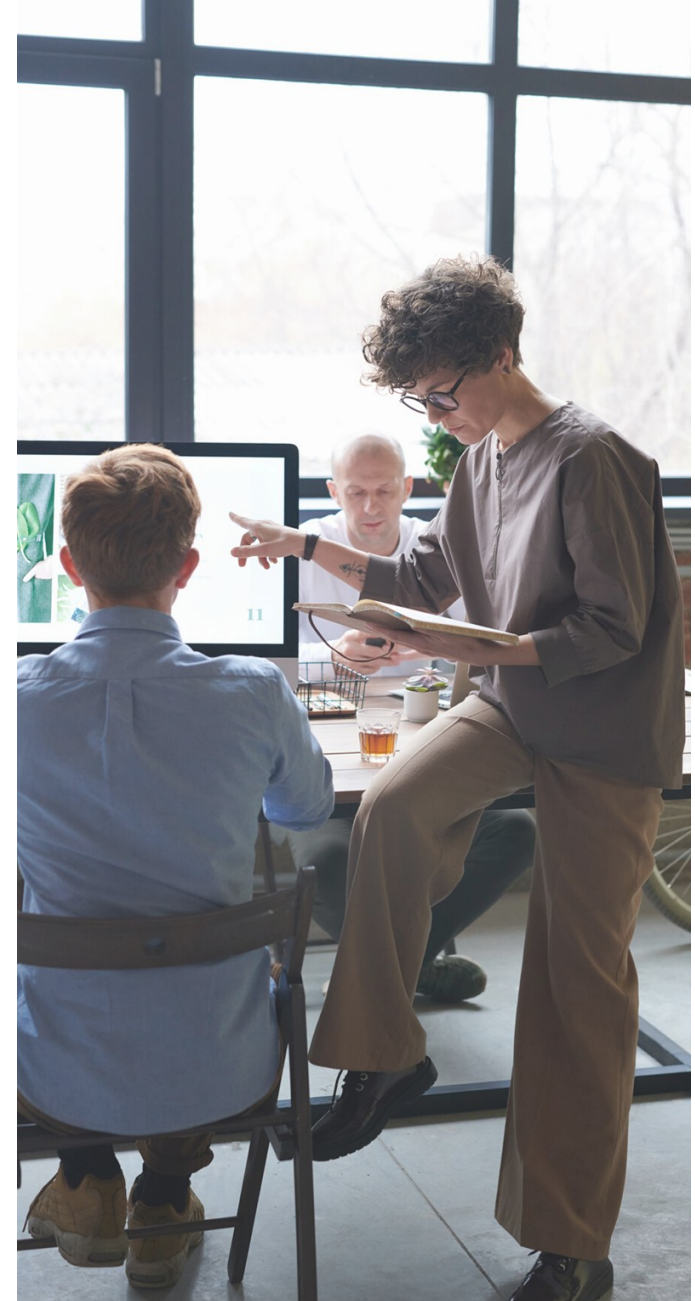
Αντιπαραγωγικές Εργασιακές Συμπεριφορές

Εκούσιες (σκόπιμες) συμπεριφορές των εργαζομένων που βλάπτουν τον οργανισμό, τους συναδέλφους ή την εργασιακή ατμόσφαιρα.

Μορφές:

- Καθυστέρηση, αδικαιολόγητες απουσίες
- Παράλειψη καθήκοντος ή εσκεμμένα χαμηλή απόδοση
- Επιθετικότητα, σαμποτάζ, κουτσομπολιό, σύγκρουση
- Κακή χρήση πόρων ή τεχνολογίας

Συνέπειες: Μείωση παραγωγικότητας, διάβρωση εμπιστοσύνης, αύξηση κόστους και επιβάρυνση του οργανωσιακού κλίματος.



Συμμετοχή και Παραμονή στον Οργανισμό

Συμμετοχή (Organizational Participation): Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι εμπλέκονται ενεργά σε δραστηριότητες, συνεργάζονται και συμβάλλουν πέρα από τα τυπικά τους καθήκοντα.

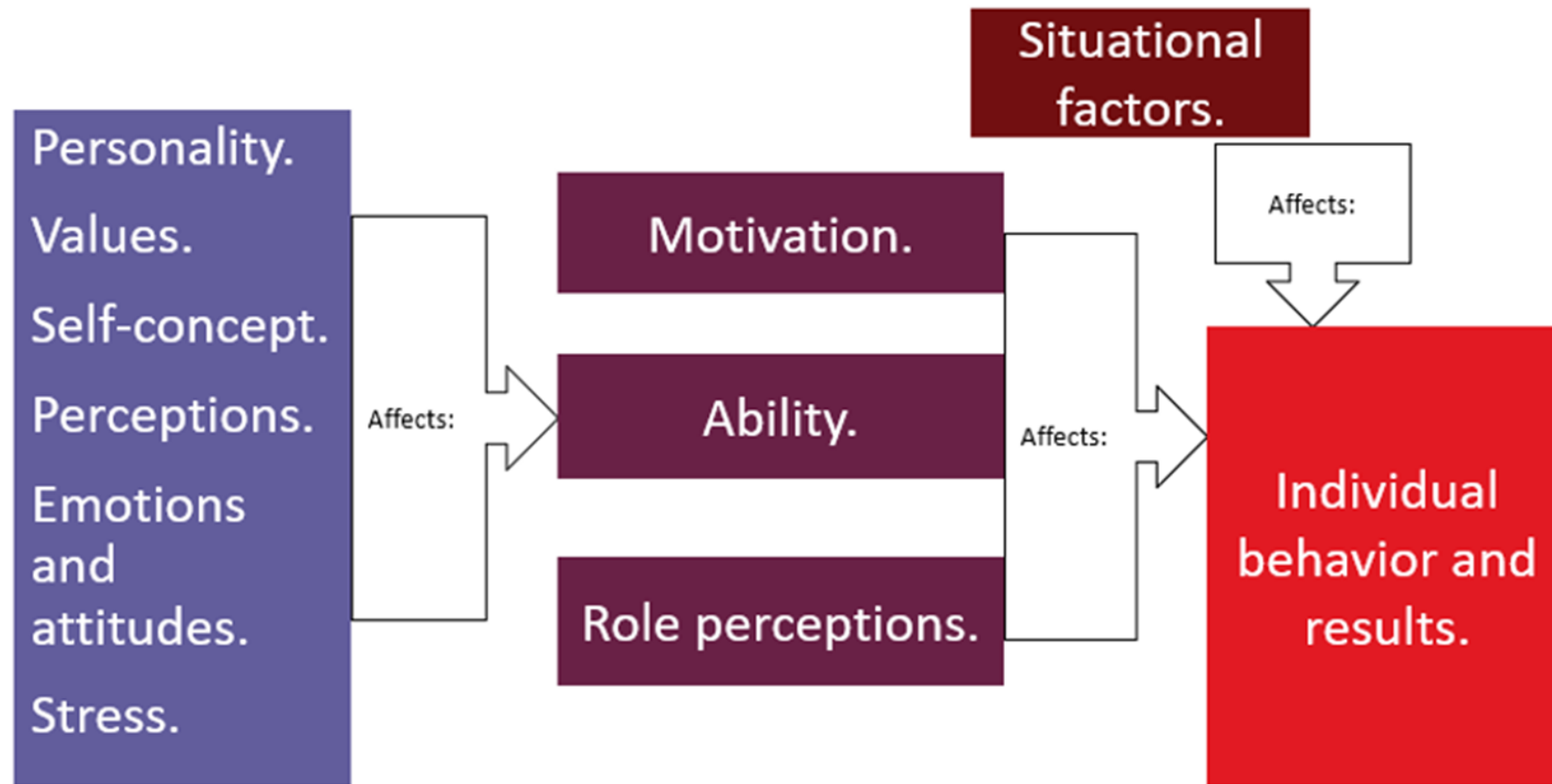
Παραμονή (Retention): Η πρόθεση του εργαζομένου να παραμείνει στον οργανισμό. Συνδέεται στενά με την ικανοποίηση, τη δέσμευση και τις ευκαιρίες ανάπτυξης.

Προβλήματα:

- Περιορισμένες δεξιότητες ή έλλειψη επαγγελματικής εξέλιξης οδηγούν σε χαμηλή εμπλοκή.
- Υψηλή εκούσια αποχώρηση (turnover) εμφανίζεται όταν το εργασιακό περιβάλλον δεν προσφέρει υποστήριξη, ασφάλεια ή ισορροπία ζωής.
- Η συνεχής αποχώρηση εργαζομένων αυξάνει το κόστος, διακόπτει τη ροή γνώσης και επηρεάζει αρνητικά τη συνοχή της ομάδας.



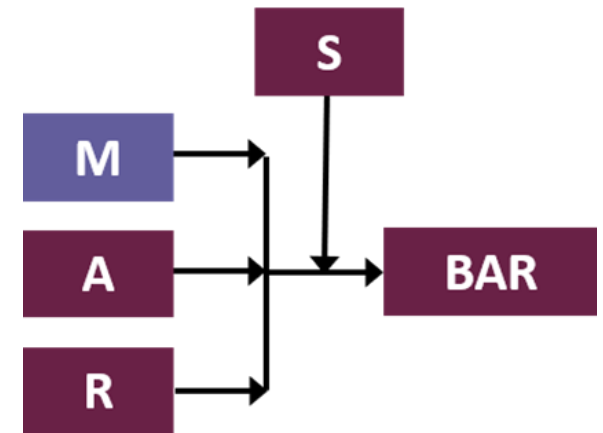
Μοντέλο Ατομικής Συμπεριφοράς και Απόδοσης MARS



Μοντέλο MARS: Παρακίνηση (motivation)

Εσωτερικές δυνάμεις που επηρεάζουν την προσπάθεια ενός ατόμου για εκούσια συμπεριφορά:

- Κατεύθυνση
- Ένταση
- Επιμονή



Μοντέλο MARS: Παρακίνηση (motivation)

Διάσταση

Κατεύθυνση (Direction)

Περιγραφή

Αναφέρεται στο *πού* κατευθύνεται η προσπάθεια - δηλαδή, ποια δραστηριότητα ή στόχος επιλέγεται ανάμεσα σε εναλλακτικές.

Δείχνει *πόσο δυνατά ή έντονα* προσπαθεί το άτομο. Συνδέεται με το επίπεδο ενέργειας, συγκέντρωσης και ψυχικής δέσμευσης.

Ένταση (Intensity)

Επιμονή (Persistence)

Δείχνει *για πόσο διάστημα* το άτομο συνεχίζει την προσπάθεια, παρά τα εμπόδια ή τις δυσκολίες.

Παράδειγμα

Ο εργαζόμενος επιλέγει να εστιάσει στην ποιότητα εξυπηρέτησης αντί στον αριθμό πωλήσεων.

Ο εργαζόμενος δουλεύει με υψηλό ρυθμό και ενθουσιασμό για να ολοκληρώσει ένα έργο.

Ο εργαζόμενος συνεχίζει να προσπαθεί μετά από αποτυχία ή καθυστέρηση.

Μοντέλο MARS: Ικανότητα (ability)

Ικανότητες και γνώσεις που απαιτούνται για την επιτυχή ολοκλήρωση μιας εργασίας.

Ταίριασμα ατόμου – εργασίας

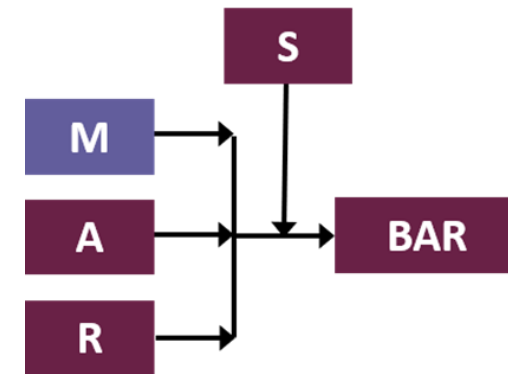
- Επιλογή (Διαδικασίες πρόσληψης και αξιολόγησης που εντοπίζουν τα άτομα με το κατάλληλο προφίλ δεξιοτήτων και προσωπικότητας).

Πρόληψη κακής αντιστοίχισης (misfit).

- Ανάπτυξη (Συνεχής εκπαίδευση και ενδυνάμωση δεξιοτήτων ώστε οι εργαζόμενοι να εξελίσσονται μαζί με τις απαιτήσεις της θέσης).

Προσαρμογή και διατήρηση υψηλής απόδοσης.

- Επανασχεδιασμός (Τροποποίηση καθηκόντων, ευθυνών ή διαδικασιών ώστε η εργασία να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ικανότητες του ατόμου). **Αύξηση κινήτρου και μείωση δυσαρέσκειας.**



Μοντέλο MARS: Αντιλήψεις Ρόλων (role perceptions)

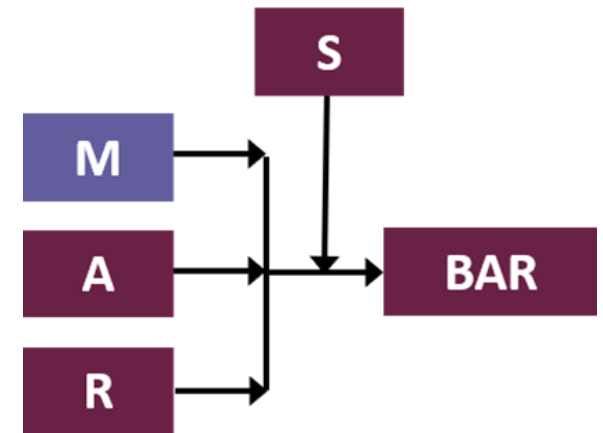
Κατανοούμε τα εργασιακά καθήκοντα που αναμένονται από εμάς.

Η αντίληψη ενός ρόλου είναι πιο ξεκάθαρες όταν καταλαβαίνουμε:

- Τα καθήκοντά μας ή τις υπεύθυνες συνέπειες.
- Τις προτεραιότητες εργασιών και απόδοσης.
- Τις προτιμώμενες συμπεριφορές και διαδικασίες.

Οφέλη από τη σαφή αντίληψη ρόλων:

- Πιο ικανή απόδοση εργασίας.
- Καλύτερος συντονισμός με άλλους.
- Υψηλότερη παρακίνηση.

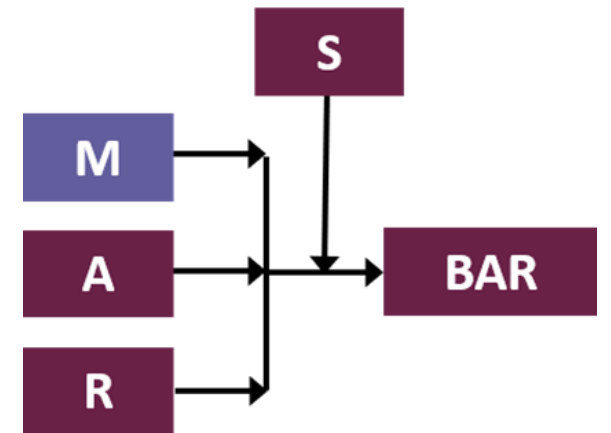


Μοντέλο MARS: Περιστασιακοί Παράγοντες

Συνθήκες πέρα από τον βραχυπρόθεσμο έλεγχο του ατόμου, που περιορίζουν ή διευκολύνουν τη συμπεριφορά.

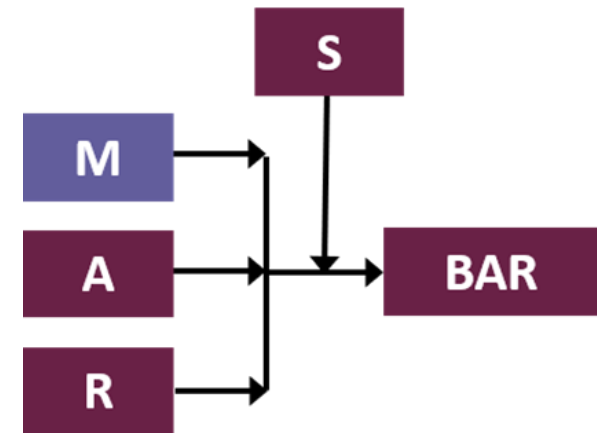
Περιορισμοί: χρόνος, προϋπολογισμός, εγκαταστάσεις κ.λπ.

Ενδείξεις: πινακίδες που προειδοποιούν για πιθανούς κινδύνους.



Μοντέλο MARS: Περιστασιακοί Παράγοντες

- Πόροι και εξοπλισμός
- Χρόνος και φόρτος εργασίας (Υπερβολικές απαιτήσεις ή ασφυκτικές προθεσμίες)
- Φυσικό περιβάλλον (Θόρυβος, θερμοκρασία, κακός φωτισμός ή έλλειψη χώρου)
- Κουλτούρα και υποστήριξη από συναδέλφους ή προϊσταμένους
- Οργανωσιακές πολιτικές ή διαδικασίες (Πολύπλοκοι κανόνες, ανεπαρκής επικοινωνία ή γραφειοκρατία)



Προσωπικότητα στους Οργανισμούς

Σχετικά ανθεκτικό μοτίβο σκέψευ, συναισθημάτων και συμπεριφορών που χαρακτηρίζουν ένα άτομο, μαζί με ψυχολογικές διεργασίες πίσω από αυτά τα χαρακτηριστικά.

Χαρακτηριστικά Προσωπικότητας:

- Κατηγορίες τάσεων συμπεριφοράς.
- Εμφανή σε όλες τις καταστάσεις.



Η Φύση έναντι της Ανατροφής

Επηρεασμένος από Φύση:
Η κληρονομικότητα εξηγεί
περίπου το 50% των τάσεων
συμπεριφοράς.



Η Φύση έναντι της Ανατροφής

Επηρεασμένος από την Ανατροφή:

- Κοινωνικοποίηση, μάθηση.
- Η προσωπικότητα σταθεροποιείται στη νεαρή ενήλικη ζωή.
- Η αυτοαντίληψη γίνεται πιο ξεκάθαρη, πιο σταθερή με την ηλικία.
- Όμως κάποιοι παράγοντες της προσωπικότητας αλλάζουν κατά τη διάρκεια της ζωής.



www.truity.com/test/big-five-personality-test



Μοντέλο Διαστάσεων Προσωπικότητας των 5 Παραγόντων

Διάσταση Προσωπικότητας	Τα άτομα με τις υψηλότερες βαθμολογίες σε αυτή τη διάσταση τείνουν να είναι περισσότερο:
Ευσυνειδησία	Οργανωμένα, αξιόπιστα, επικεντρωμένα στο στόχο, διεξοδικά, πειθαρχημένα, μεθοδικά, εργατικά
Προσήνεια	Έμπιστα, εξυπηρετικά, καλοσυνάτα, συνετά, ανεκτικά, ανιδιοτελή, γενναιόδωρα, ευέλικτα
Νευρωτισμός	Αγχώδη, ανασφαλή, καταθλιπτικά, κυκλοθυμικά, νιώθουν αμήχανα
Δεκτικότητα σε Νέες Εμπειρίες	Ευφάνταστα, δημιουργικά, αντισυμβατικά, περίεργα, αυτόνομα, αισθητικά οξυδερκή
Εξωστρέφεια	Κοινωνικά, ομιλητικά, ενεργητικά, φιλικά, δυναμικά

Προσωπικότητα και Απόδοση στην Εργασία

Είδος
απόδοσης

Επαρκής απόδοση
καθηκόντων

Προσαρμοστική
απόδοση καθηκόντων

Προδραστική
απόδοση καθηκόντων



Σχετικές
διαστάσεις της
προσωπικότητας

- Ευσυνειδησία
- Εξωστρέφεια

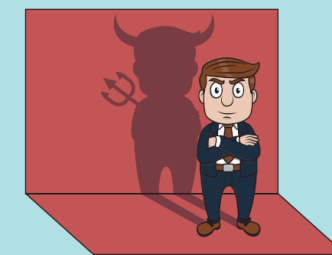
- Συναισθηματική σταθερότητα
- Εξωστρέφεια (αυτοπεποίθηση)
- Δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες

- Εξωστρέφεια (αυτοπεποίθηση)
- Δεκτικότητα στην εμπειρία

Τύπος
απόδοσης

Συμπεριφορές
οργανωσιακού πολίτη

Αντιπαραγωγικές
συμπεριφορές εργασίας



Σχετικές
διαστάσεις της
προσωπικότητας

- Ευσυνειδησία
- Προσήνεια

- Ευσυνειδησία*
- Προσήνεια*

*Αρνητική συσχέτιση



Το Μοντέλο 5 Παραγόντων και η Προσωπικότητα

Αποτελεσματικοί ηγέτες και πωλητές είναι κάπως πιο εξωστρεφείς.

Το άνοιγμα σε εμπειρίες μπορεί να προβλέψει μια δημιουργική απόδοση εργασίας.

Η ευσυνειδησία είναι ένας ασθενής προγνωστικός παράγοντας της προσαρμοστικής, προληπτικής απόδοσης.



Το Μοντέλο 5 Παραγόντων και η Προσωπικότητα

Προσήνεια: Η Προσήνεια είναι μία από τις πέντε διαστάσεις της προσωπικότητας (Big Five) και σχετίζεται με ευγένεια, καλοσύνη, συνεργατικότητα, ενσυναίσθηση και προθυμία να βοηθά κανείς τους άλλους.

- Προβλέπει την απόδοση του μέλους της ομάδας και της εξυπηρέτησης των πελατών.
- Αδύναμος παράγοντας πρόβλεψης υψηλής ή/και προδραστικής απόδοσης.



Το Μοντέλο 5 Παραγόντων και η Προσωπικότητα

Προσήνεια (συνέχεια): Τα άτομα αυτά μπορεί να είναι καλοπροαίρετα αλλά όχι απαραίτητα πρωτοβουλιακά. Επειδή αποφεύγουν τη σύγκρουση, μπορεί να μην εκφράζουν αντιρρήσεις ή καινοτόμες ιδέες όταν χρειάζεται. Άρα, η προσήνεια προβλέπει "καλή συμπεριφορά" και συνεργασία, αλλά όχι απαραίτητα καινοτομία, ανάληψη ρίσκου ή δυναμική βελτίωσης.

Σημεία προσοχής Μοντέλου 5 Παραγόντων

- Οι υψηλότερες βαθμολογίες των 'Μεγάλων 5' δεν είναι πάντα καλύτερες.
- Συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας μπορεί να προβλέπουν καλύτερα κάποια αποτελέσματα από κάποιον παράγοντα των 'Μεγάλων 5'. (π.χ. Διεκδικητικότητα, ενέργεια, κοινωνικότητα → Ηγετική συμπεριφορά, πωλήσεις, δημόσιες σχέσεις)
- Η προσωπικότητα δεν είναι στατική.
- Το μοντέλο 5 παραγόντων δεν καλύπτει όλες τις προσωπικότητες.



Σημεία προσοχής Μοντέλου 5 Παραγόντων

Παράγοντας

Υψηλό Σκορ - Θετικά

**Πολύ Υψηλό ή Πολύ Χαμηλό
- Πιθανές Αρνητικές
Συνέπειες**

Εξωστρέφεια

Κοινωνικότητα,
ενεργητικότητα, θετικότητα

Υπερβολική ανάγκη
προσοχής, παρορμητικότητα

Προσήνεια

Συνεργασία, εμπιστοσύνη,
ενσυναίσθηση

Υπερβολική
υποχωρητικότητα, αποφυγή
συγκρούσεων

Ευσυνειδησία

Οργάνωση, αξιοπιστία,
υπευθυνότητα

Τελειομανία, άκαμπτη
συμπεριφορά, εργασιομανία

Νευρωτισμός (χαμηλό)

Συναισθηματική σταθερότητα

Πολύ χαμηλό: αδιαφορία για
κινδύνους ή συναισθήματα
άλλων

Ανοικτότητα στην Εμπειρία

Δημιουργικότητα, φαντασία,
ευρύτητα σκέψης

Υπερβολική απομάκρυνση
από ρεαλισμό, δυσκολία
τήρησης ορίων



Σκοτεινή Τριάδα

Πρόκειται για τρία δυσπροσαρμοστικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας, τα οποία, αν και διαφέρουν μεταξύ τους, έχουν κοινό στοιχείο την εκμετάλλευση των άλλων για προσωπικό όφελος.

1. Μακιαβελισμός: Τάση για χειραγώγηση και στρατηγική σκέψη με σκοπό την προσωπική επιτυχία. Το άτομο είναι υπολογιστικό, ψυχρό και κυνικό, χρησιμοποιεί τους άλλους για να πετύχει στόχους. Δεν το ενδιαφέρει η ηθική, αλλά η αποτελεσματικότητα.

- Ισχυρό κίνητρο για να πάρει κανείς αυτό που θέλει, σε βάρος των άλλων.
- Πεποίθηση ότι ο δόλος είναι φυσικός και αποδεκτός για την επίτευξη στόχων.
- Απόλαυση από την πονηριά, την παραπλάνηση και τον έλεγχο των άλλων.
- Σπάνια συμπόνια ή εμπιστοσύνη προς τους συναδέλφους.

Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: a concise measure of the dark triad. *Psychological assessment*, 22(2), 420.

Machiavellianism

1. Γενικά, χειραγωγώ τους άλλους για να πετύχω το σκοπό μου
2. Έχω εξαπατήσει ή έχω πει ψέματα για να πετύχω το σκοπό μου
3. Έχω χρησιμοποιήσει την κολακεία για να πετύχω το σκοπό μου
4. Τείνω να εκμεταλλεύομαι τους άλλους προς δικό μου όφελος



Σκοτεινή Τριάδα

2. Ναρκισσισμός:

- Υπερβολική αυτοεκτίμηση, ανάγκη για θαυμασμό και προσοχή.
- Το άτομο θεωρεί τον εαυτό του ανώτερο, επιδιώκει επιβεβαίωση και εξουσία
- Έντονη ζήλια.
- Μπορεί να είναι γοητευτικό εξωτερικά, αλλά δύσκολο στη συνεργασία.

Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: a concise measure of the dark triad. *Psychological assessment*, 22(2), 420.

Narcissism

Συνήθως θέλω οι άλλοι να με θαυμάζουν.

Συνήθως θέλω οι άλλοι να μου δίνουν προσοχή.

Τείνω να αναζητώ κύρος ή κοινωνική θέση (prestige or status).

Συνήθως περιμένω ειδικές χάρες από τους άλλους.



Σκοτεινή Τριάδα

Ψυχοπάθεια: Απουσία ενσυναίσθησης, ενοχών και συναισθηματικής σύνδεσης. Το άτομο μπορεί να είναι παρορμητικό, ριψοκίνδυνο και αδιάφορο για τις συνέπειες. Συνδέεται με αντικοινωνικές συμπεριφορές και έλλειψη τύψεων.

- Κοινωνικά αρπακτικά - χειραγωγούν ανελέητα τους άλλους χωρίς τύψεις.
- Μάσκα ψυχοπάθειας – επιφανειακή γοητεία, αλλά αφορά άτομα που είναι εγωιστές και προσπαθούν να αυτοπροβληθούν.
- Δόλια συμπεριφορά αναζήτησης συγκίνησης.

Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: a concise measure of the dark triad. *Psychological assessment*, 22(2), 420.

Psychopathy

Συνήθως δεν αισθάνομαι τύψεις.

Συνήθως δεν με απασχολεί η ηθική των πράξεών μου.

Τείνω να είμαι σκληρός ή αναισθητός.

Τείνω να είμαι κυνικός.

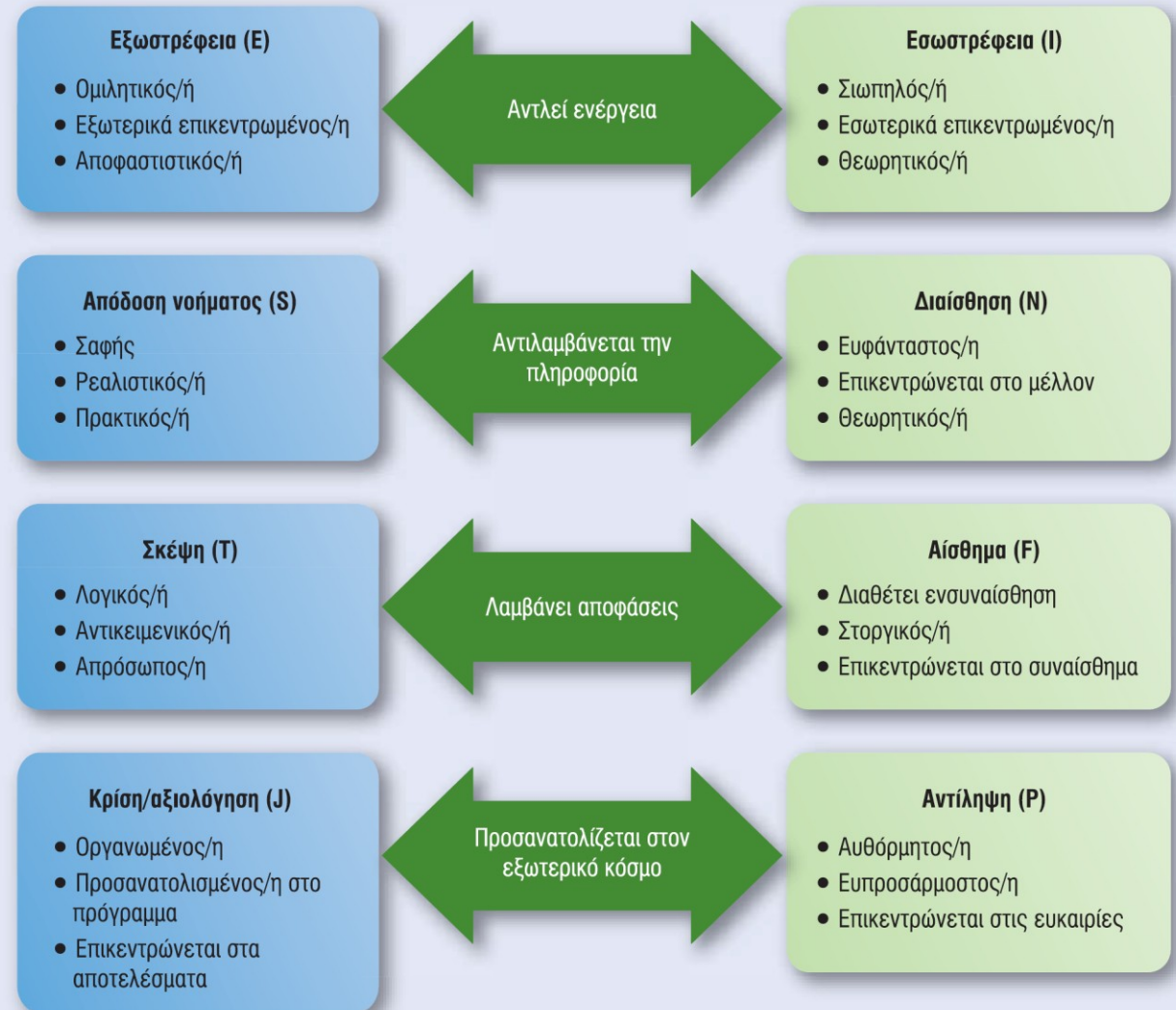


Σκοτεινή Τριάδα & Εργασιακή Συμπεριφορά

- Σοβαρή δραστηριότητα οικονομικών εγκλημάτων.
- Επιθετικότητα ή εκφοβισμός στον χώρο εργασίας.
- Λήψη αποφάσεων με υπερβολικό ρίσκο.
- Αναποτελεσματικές συμπεριφορές ομάδας.

Η προσωπικότητα Σκοτεινής Τριάδας μερικές φορές οδηγεί σε καλύτερες προαγωγές και υψηλότερες αμοιβές.

Δείκτης Τύπου Myers-Briggs του Jung



Πηγές: Προσαρμοσμένο από παράρτημα που βρίσκεται στη διεύθυνση <http://www.16-personality-types.com>. Με βάση δεδομένα από την CPP, Inc., Sunnyvale, CA 94086, από το «Introduction to Type and Careers» του Allen L. Hammer.



Αξιολόγηση του δείκτη MBTI

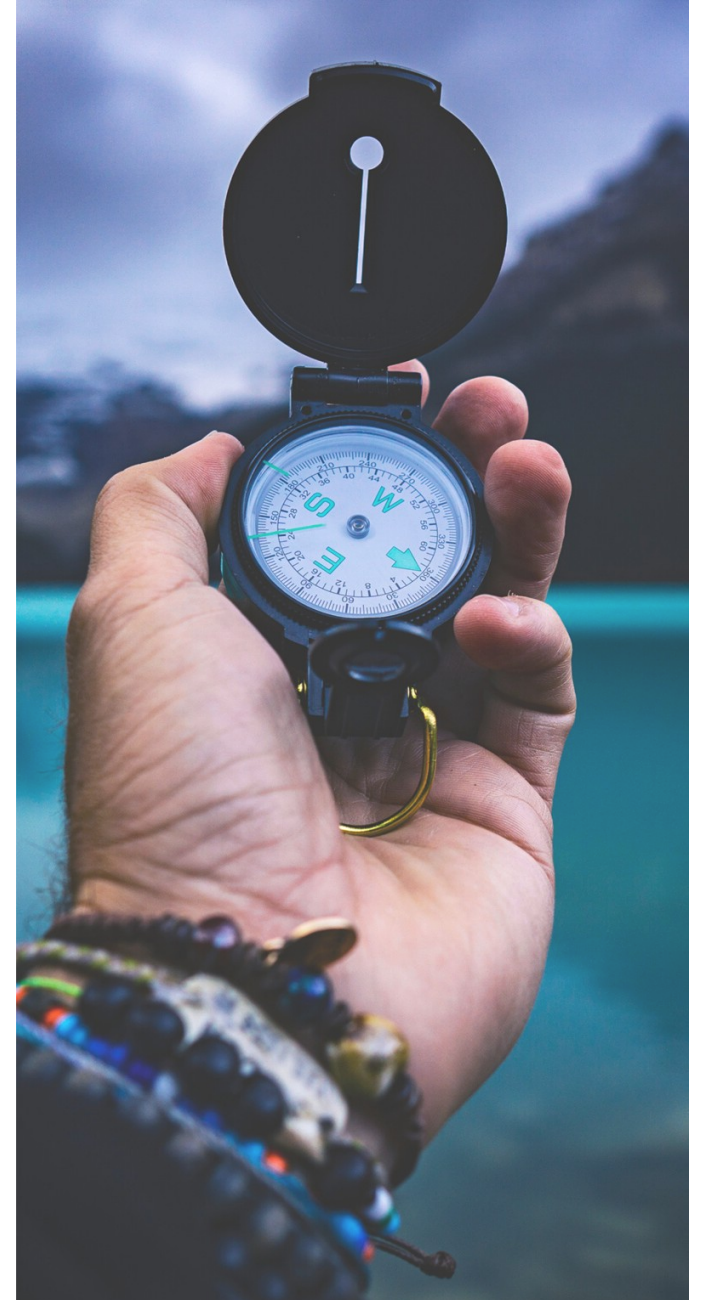
- Το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο τεστ προσωπικότητας.
- Το πιο ευρέως μελετημένο μέτρο του γνωστικού στυλ.
- Υιοθετεί μια ουδέτερη άποψη των αποτελεσμάτων βαθμολογίας.
- Βελτιώνει την αυτογνωσία και την αμοιβαία κατανόηση.
- Κακό μέσο πρόβλεψης της απόδοσης της εργασίας. Ο MBTI δείχνει πώς προτιμά να λειτουργεί κάποιος (π.χ. πιο εσωστρεφής ή πιο οργανωτικός), όχι πόσο αποτελεσματικός είναι σε αυτό.

Αξίες στον Χώρο Εργασίας

Σταθερές, αξιολογικές πεποιθήσεις που καθοδηγούν τις προτιμήσεις μας.

- Ορισμός σωστού και λάθους, καλού και κακού:
τι «πρέπει» να κάνουμε.
- Κατεύθυνση των προσωπικών κινήτρων, δυνητικά των αποφάσεων και της συμπεριφοράς.

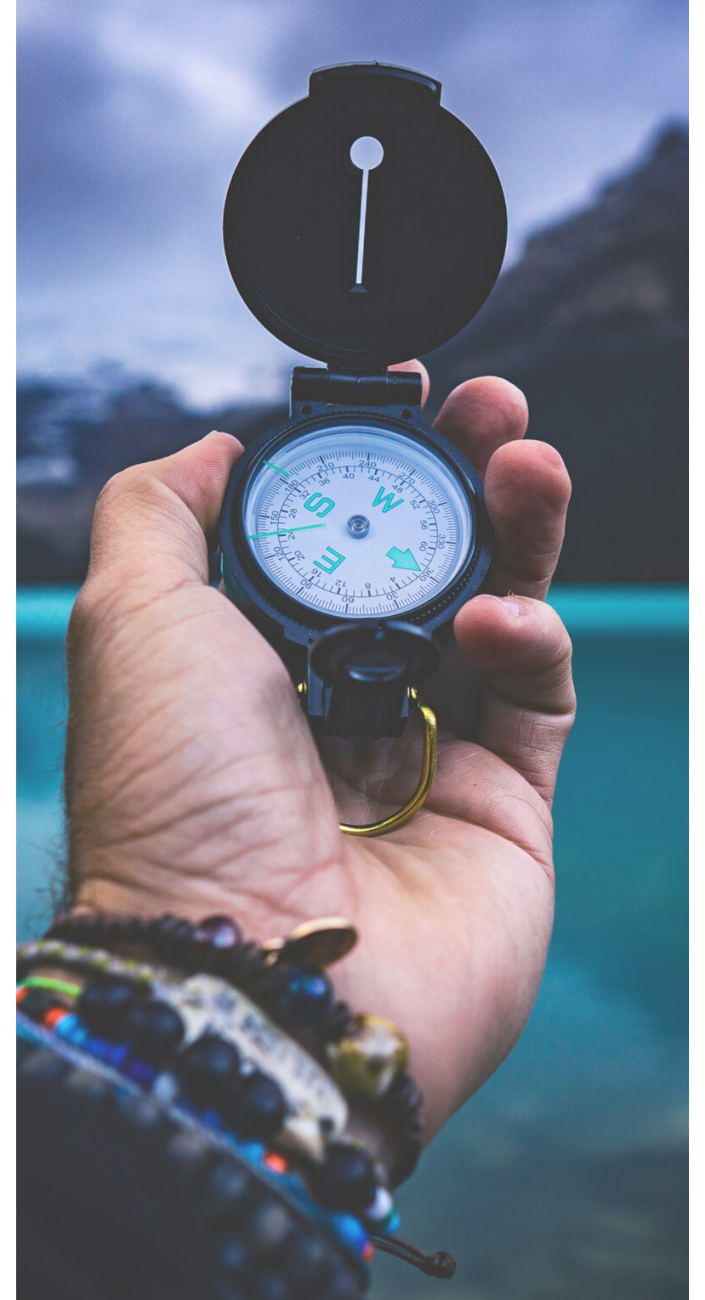
Σύστημα Αξιών: Ιεραρχία αξιών.



Αξίες στον Χώρο Εργασίας

Σε σύγκριση με την προσωπικότητα, οι αξίες είναι:

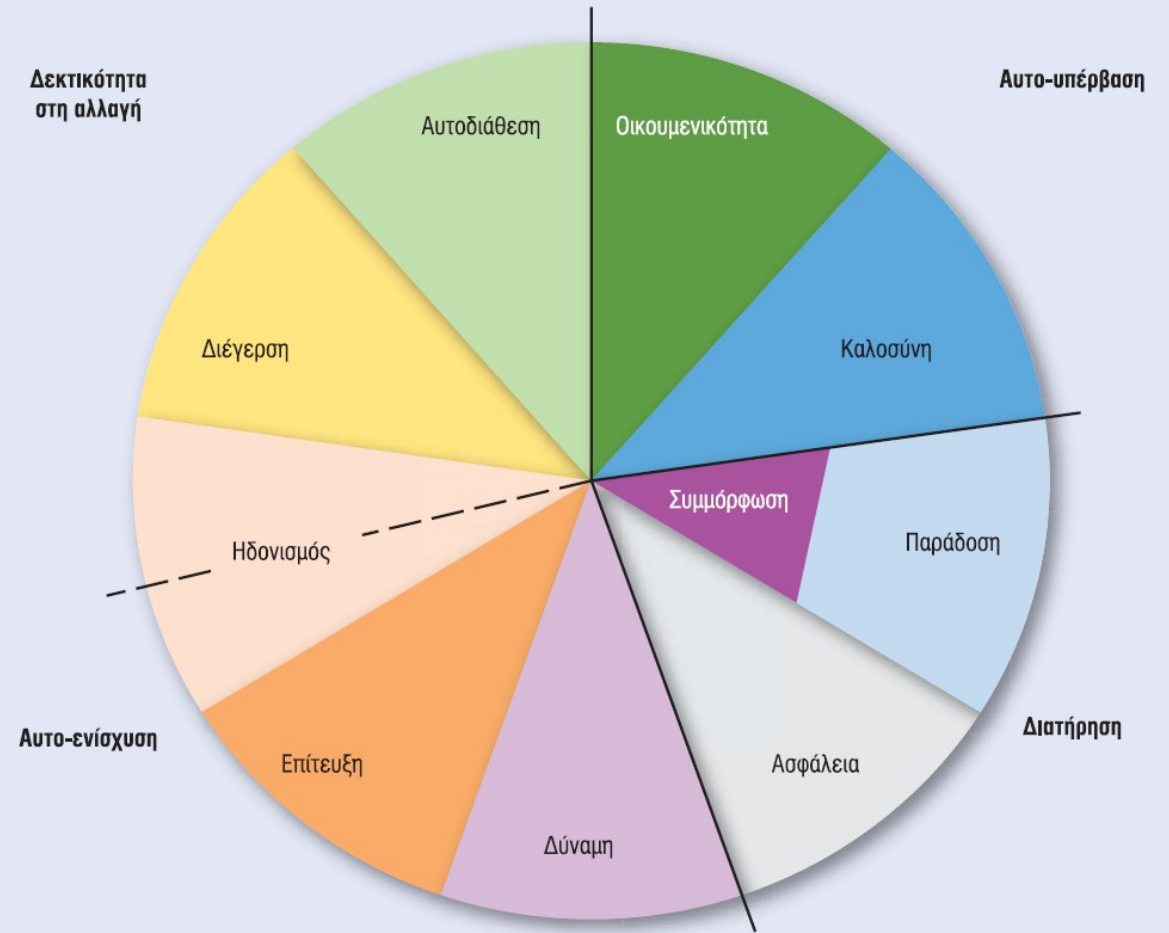
- Αξιολογικές (όχι περιγραφικές). Δεν λένε “είμαστε έτσι” (περιγραφικό) λένε “θέλουμε να είμαστε έτσι” (αξιολογικό)
- Πιθανό να συγκρούονται μεταξύ τους.
- Περισσότερο επηρεαζόμενες από την ανατροφή παρά από τη φύση.



Κυκλικό Σύστημα Αξιών του Schwartz

57 τιμές συγκεντρώθηκαν σε 10 κατηγορίες και περαιτέρω σε 4 τεταρτημόρια.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.6 Το Κυκλικό Σύστημα Αξιών του Schwartz



Πηγές: H. Schwartz, "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries," *Advances in Experimental Social Psychology* 25 (1992): 1–65; S. H. Schwartz and K. Boehnke, "Evaluating the Structure of Human Values with Confirmatory Factor Analysis," *Journal of Research in Personality* 38, no. 3 (2004): 230–55.

Κυκλικό Σύστημα Αξιών του Schwartz

Κατηγορία Αξιών

Δεκτικότητα στην αλλαγή

Διατήρηση

Αυτο-ενίσχυση

Αυτο-υπέρβαση

Περιγραφή Κινήτρου

Κίνητρο το να ακολουθηθούν **καινοτόμοι και ανεξάρτητοι τρόποι**.

Κίνητρο το να **διατηρηθεί η σταθερότητα και η τάξη** (status quo).

Παρακίνηση από το **προσωπικό συμφέρον** και την επιτυχία.

Κίνητρο για την **ευημερία των άλλων και της φύσης**.

Παραδείγματα Αξιών

Δημιουργικότητα, ελευθερία, αυτονομία, τόλμη

Ασφάλεια, συμμόρφωση, παράδοση

Φιλοδοξία, δύναμη, κοινωνικό κύρος, απόλαυση

Καλοσύνη, ισότητα, προστασία του περιβάλλοντος, κοινωνική δικαιοσύνη



Αξίες, Αποφάσεις & Συμπεριφορά

Οι αξίες επηρεάζουν τη σχετική ελκυστικότητα των επιλογών.

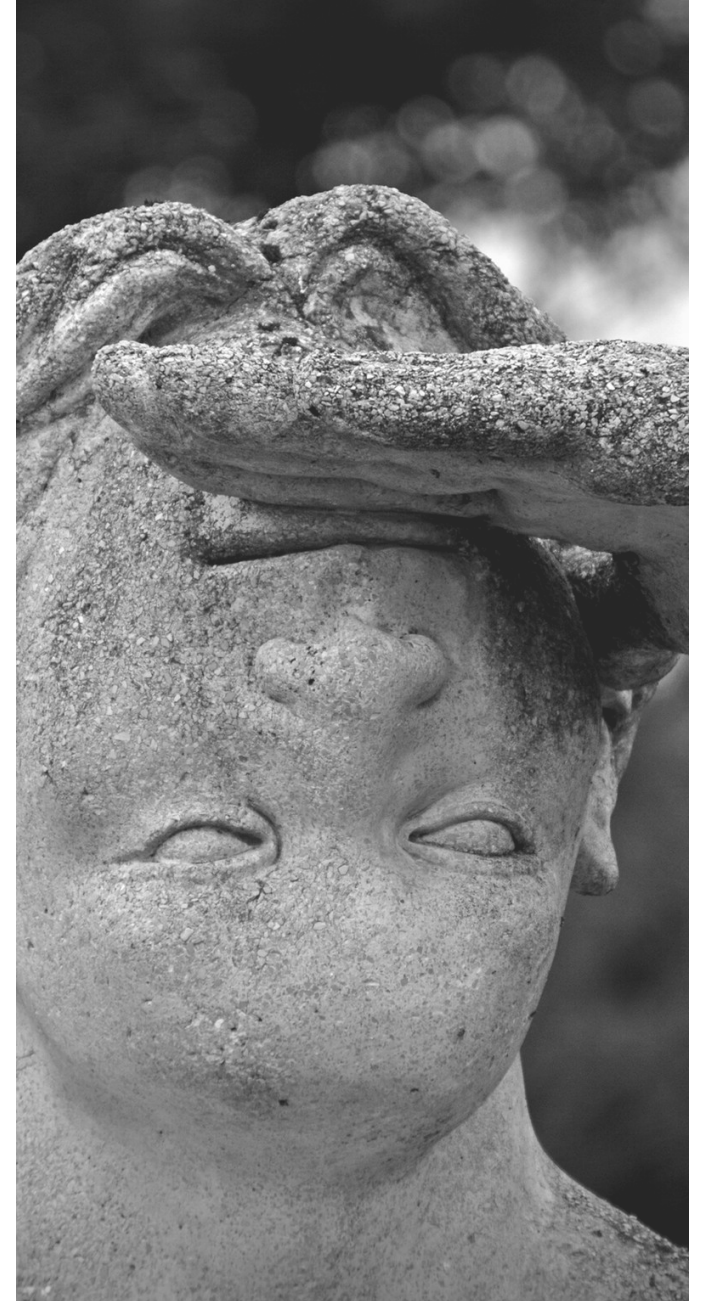
Οι αξίες πλαισιώνουν τις αντιλήψεις.

Οι αξίες μάς παρακινούν να ενεργούμε σύμφωνα με την αυτο-αντίληψη και τη δημόσια εικόνα.

Όταν οι Αξίες δεν Προβλέπουν τη Συμπεριφορά

Περιστασιακοί παράγοντες, εμπόδια, έλλειψη ευκαιριών:

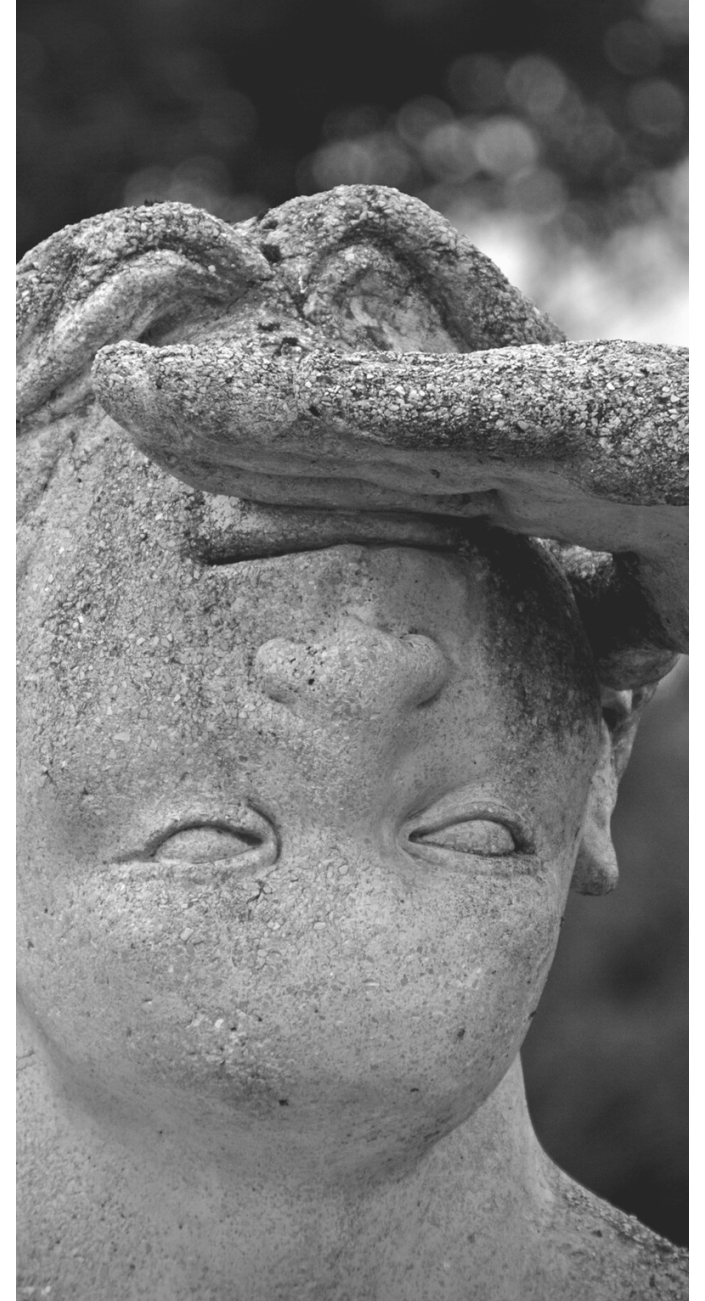
- Το άτομο γνωρίζει τι είναι σωστό, αλλά δεν μπορεί ή δεν τολμά να ενεργήσει έτσι. Παράδειγμα: Ένας εργαζόμενος που εκτιμά τη δικαιοσύνη δεν διαμαρτύρεται για μια αδικία, επειδή φοβάται την απόλυση.
- Οι κανόνες, οι νόρμες και η ιεραρχία περιορίζουν τη δυνατότητα επιλογής. Παράδειγμα: Υπάλληλος που εκτιμά την ειλικρίνεια δεν μπορεί να μιλήσει ελεύθερα αν η κουλτούρα του οργανισμού τιμωρεί τη διαφωνία.
- Κάποιες φορές δύο αξίες συγκρούονται μεταξύ τους (π.χ. «πίστη στην ομάδα» vs «δικαιοσύνη»). Το άτομο πρέπει να επιλέξει ποια θα υπερισχύσει ανάλογα με τη συγκυρία.



Όταν οι Αξίες δεν Προβλέπουν τη Συμπεριφορά

Περιστασιακοί παράγοντες, εμπόδια, έλλειψη ευκαιριών (συνέχεια):

- Οι αξίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά μόνο όταν το άτομο τις έχει ενεργά στο μυαλό του. Αν είναι «ανενεργές» ή μη συνειδητοποιημένες, δεν κατευθύνουν τη δράση.
- Οικονομικοί, χρονικοί ή άλλοι περιορισμοί καθιστούν δύσκολη την εφαρμογή των αξιών. Παράδειγμα: Κάποιος που εκτιμά την περιβαλλοντική ευαισθησία δεν μπορεί να αγοράζει πάντα “πράσινα” προϊόντα λόγω κόστους.





Συμφωνία Αξιών

Ομοιότητα της ιεραρχίας αξιών του ατόμου με κάποιον άλλο.

Σημασία της συμφωνίας με τις αξίες της ομάδας/του οργανισμού.

- Υψηλότερη συνοχή και απόδοση της ομάδας.
- Υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, πίστη και οργανωσιακή ιδιότητα, χαμηλότερο άγχος.

Ηθικές Αξίες & Συμπεριφορά

Ηθική: μελέτη των ηθικών αρχών και αξιών, ανεξάρτητα από το αν οι πράξεις είναι σωστές ή λάθος και τα αποτελέσματα είναι καλά ή κακά.

Ηθικές αρχές:

- Ωφελιμισμός: το μεγαλύτερο αγαθό για τον μεγαλύτερο αριθμό.
- Ατομικά Δικαιώματα: όλοι έχουν τα ίδια φυσικά δικαιώματα.
- Διανεμητική Δικαιοσύνη: τα οφέλη και τα βάρη πρέπει να είναι τα ίδια ή ανάλογα.





Ηθική Ένταση

Ο βαθμός στον οποίο ένα ζήτημα απαιτεί την εφαρμογή ηθικών αρχών.

Η ηθική ένταση εξαρτάται από:

- Πόσο σοβαρά οι άνθρωποι (καλοί ή κακοί) θα επηρεαστούν από την απόφαση.
- Η πιθανότητα να προκύψουν καλά ή κακά αποτελέσματα.
- Πόσα άτομα θα επηρεαστούν.

Ηθική Ευαισθησία

Η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει την παρουσία ενός ηθικού ζητήματος και να υπολογίζει την σχετική σημασία.

Η ηθική ευαισθησία είναι υψηλότερη σε άτομα με:

- Εξειδίκευση/γνώση ρυθμιστικών άγραφων κανόνων και κανονισμών.
- Προηγούμενη εμπειρία με συγκεκριμένα ηθικά διλήμματα.
- Ικανότητα ενσυναίσθησης με αυτούς που επηρεάζονται.
- Μια ισχυρή εικόνα του εαυτού τους ως ηθικά ευαίσθητο άτομο.
- Υψηλός βαθμός ενσυνειδητότητας.



Υποστήριξη Ηθικής Συμπεριφοράς

Κώδικας δεοντολογίας.

- Εκπαίδευση και έλεγχος των ηθικών γνώσεων των εργαζομένων.
- Συστήματα αναφοράς και διερεύνησης αδικημάτων.
- Ηθική κουλτούρα και ηθική ηγεσία.



High Individualism

S. Africa

USA

Japan

Denmark

Venezuela

Taiwan

Low Individualism

Αξίες σε Διάφορες Κουλτούρες

Ατομικισμός:

ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι σε μια κουλτούρα θεωρούν σημαντική την ανεξαρτησία και την μοναδικότητα κάθε ατόμου.

Συλλογικότητα:

ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι σε μια κουλτούρα, τονίζουν το καθήκον απέναντι στις ομάδες που ανήκουν.

High Collectivism

Taiwan

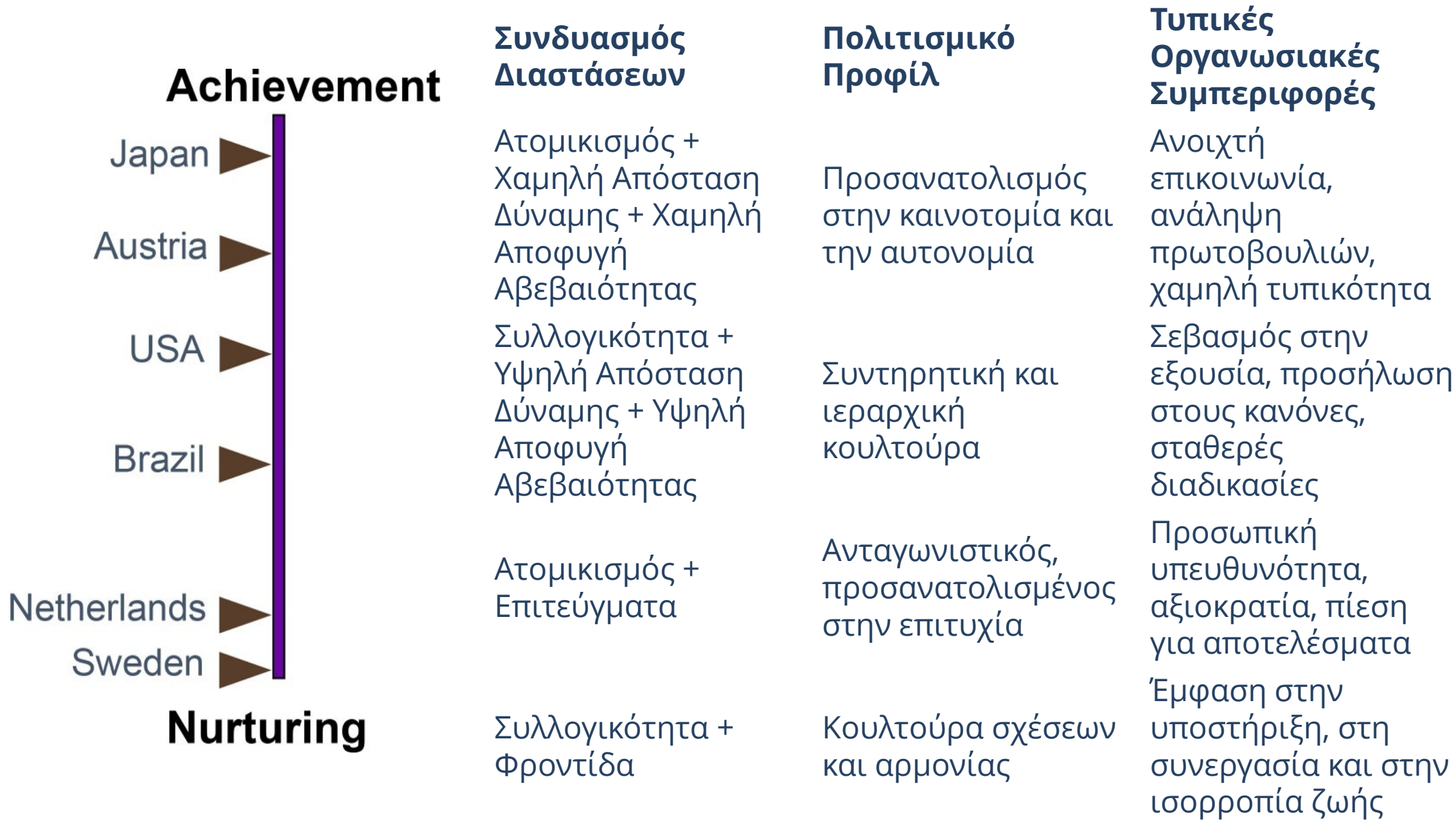
Israel

India

USA

Japan

Low Collectivism



Τέλος μαθήματος!

Απορίες;

