



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών
— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

ΠΜΣ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ,
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΗΓΕΣΙΑ

Οργανωσιακή Συμπεριφορά

(Organizational Behavior)

Νάνσυ Μπουραντά
nbouranta@unipi.gr

Θεματολογία ΟΣ

- Εννοιολογική προσέγγιση
- Θεωρίες ανθρώπινης συμπεριφοράς

- Ατομικά χαρακτηριστικά
- Προσωπικότητα
- Αξίες- **Στάσεις**
- Αντίληψη
- Παρακίνηση

- Δυναμική Ομάδων
- Ηγεσία
- Διαπροσωπική Επικοινωνία
- Συγκρούσεις
- Δύναμη- Επιρροή- Εξουσία

- Λήψη αποφάσεων
- Εταιρική κουλτούρα
- Διαχείριση αλλαγών

Στάσεις (Attitudes)

είναι η προδιάθεση ενός ατόμου να ανταποκριθεί θετικά ή αρνητικά σε κάποιον ή σε κάτι, στο περιβάλλον του

σχετικά σταθερό σύνολο συναισθημάτων, πεποιθήσεων και συμπεριφορών προθέσεων προς συγκεκριμένα αντικείμενα, ανθρώπους ή θεσμούς (Greenberg and Baron, 2013)

η στάση συμπεραίνεται από τα λόγια (μου αρέσει η δουλειά μου)
ή/και τις πράξεις (δουλεύω πολλές ώρες)

Συνιστώσες των στάσεων

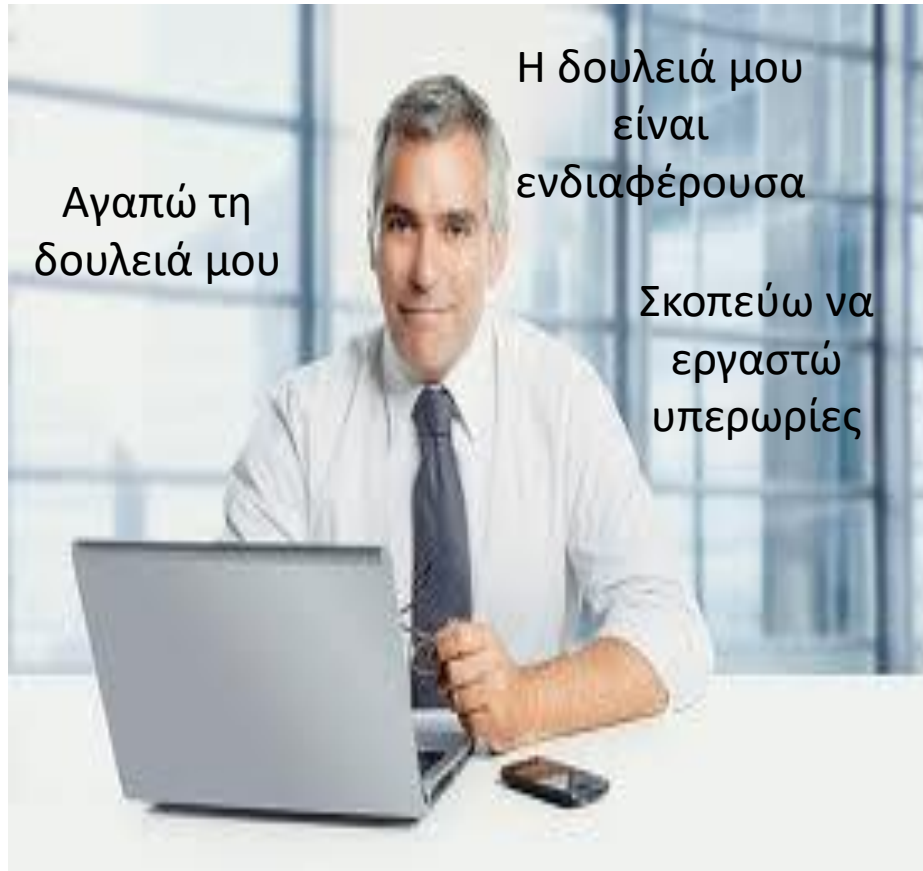
- Γνωστική (cognitive component) συνιστώσα (σκέψεις, γνώμες, πληροφορίες, πεποιθήσεις)
- Συναισθηματική (affective component) συνιστώσα (συναισθήματα)
- Συμπεριφορική συνιστώσα (behavioral component) (πρόθεση συμπεριφοράς)

Μου αρέσει να
ζω στην Αγγλία

Μου αρέσει η
pop μουσική

Στην πραγματικότητα
οι συνιστώσες είναι
δύσκολο να
διαχωριστούν

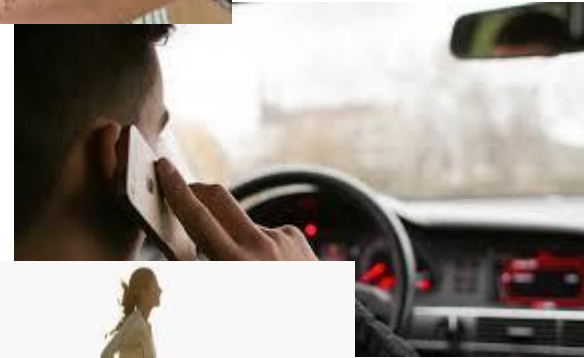
Συνιστώσες των στάσεων παράδειγμα



Θεωρία γνωσιακής ασυμφωνίας 1/2 (cognitive dissonance)

Ασυμβατότητα / ασυνέπεια
ανάμεσα στα γνωστικά στοιχεία των στάσεων
μεταξύ συμπεριφοράς και στάσης
όταν το άτομο συμπεριφερθεί με τρόπο αντίθετο
από τις πεποιθήσεις του λόγω συνθηκών

γνωσιακή
ασυμφωνία
(δυσάρεστη
κατάσταση)



*Γνωστικά στοιχεία: αντικείμενο γνώσης για κάποιο άτομο
(πχ. αξίες, συμπεριφορά, γνώμες, στάσεις, πεποιθήσεις)

Θεωρία γνωσιακής ασυμφωνίας 1/2 (cognitive dissonance)

Επιζητείται σταθερή κατάσταση μεταξύ στάσης και συμπεριφοράς

πχ. Το κάπνισμα βλάπτει την υγεία, αλλά καπνίζω

- Αλλαγή στάσης
- Αλλαγή συμπεριφοράς
- Λογική αιτιολόγηση ανακολουθίας
(Festinger, 1957)

- Ασαφείς οι έρευνες για τις επιδράσεις του καπνίσματος στην υγεία
- Σταματάω το κάπνισμα
- Δεν καπνίζω πολλά, οπότε δεν βλάπτουν τόσο

πχ. Έχω οικολογική συνείδηση και πιστεύω στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, δέχθηκα καλή πρόταση εργασίας σε εργοστάσιο παραγωγής ενέργειας από λιγνίτη

- Δεν αποτελεί τόσο σοβαρή απειλή για το περιβάλλον ο λιγνίτης, όσο πίστευα παλιά
- Απορρίπτω την πρόταση εργασίας
- Χρησιμοποιώ τα MMM, κάνω ανακύκλωση, συμμετέχω σε αναδάσωση

Η γνωσιακή ασυμφωνία μπορεί να ελαττωθεί ή να εξαλειφθεί ...

- με την προσθήκη νέων γνωστικών στοιχείων εφόσον αυτά ενισχύουν τα γνωστικά σύμφωνα στοιχεία και αποδυναμώνουν τα γνωστικά ασύμφωνα
- με τη μετατροπή των ήδη υπαρχόντων γνωστικών στοιχείων αφού το νέο τους περιεχόμενο τα καθιστά λιγότερο αντιφατικά και μειώνεται η σπουδαιότητά τους (ευτελισμός τους)

σύμφωνα
γνωστικά
στοιχεία



γνωστικά
ασύμφωνα
στοιχεία

Άσκηση

Το 1989, μια νεαρή γυναίκα που έκανε τζόκινγκ στο Central Park της Νέας Υόρκης βιάστηκε και ξυλοκοπήθηκε σχεδόν μέχρι θανάτου. Αυτή η επίθεση σε άτομο υψηλής κοινωνικής τάξης στην καρδιά της πόλης ονομάστηκε το «έγκλημα του αιώνα». Υπήρξε έντονη πίεση για να λυθεί η υπόθεση και, πράγματι, η αστυνομία συνέλαβε γρήγορα πέντε νεαρούς (14 έως 16 ετών) άνδρες, μαύρους, λατινογενής καταγωγής. Μετά από πιεστικές ανακρίσεις που κυμαίνονταν από 14 έως 30 ώρες, τέσσερις από τους πέντε ομολόγησαν το έγκλημα. Και οι πέντε κατηγορήθηκαν για την επίθεση. Παρόλο που ...

- οι συλληφθέντες σύντομα απέσυραν τις ομολογίες τους για τις οποίες κατηγορήσαν τον αστυνομικό εξαναγκασμό
- κανένα φυσικό στοιχείο δεν τους συνέδεε με το έγκλημα
- κανένα φυσικό στοιχείο δεν αποδείκνυε ότι υπήρχαν περισσότεροι από ένας δράστες
- το γενετικό υλικό που βρέθηκε στο θύμα δεν ταίριαζε με κανέναν από τους νεαρούς άνδρες
- οι τέσσερις ομολογίες ήταν ασυνεπείς μεταξύ τους και με τα στοιχεία από τον τόπο του εγκλήματος.

Ωστόσο, οι νεαροί καταδικάστηκαν και οδηγήθηκαν στη φυλακή.

Δεκατρία χρόνια αργότερα, ο Matias Reyes, ο οποίος εξέτιε ποινή ισόβιας κάθειρξης για φόνο, ομολόγησε το έγκλημα. Πράγματι, το DNA του ταίριαζε με αυτό που βρέθηκε στο θύμα. Παρόλα τα αδιαμφισβήτητα και συντριπτικά στοιχεία της αθωότητάς των 5 συλληφθέντων δεν άλλαξε η γνώμη ...

- του εισαγγελέα, ο οποίος ισχυρίστηκε ότι οι πέντε νεαροί άνδρες εξακολουθούσαν να είναι ένοχοι και ότι ο Reyes ήταν απλώς ένας πρόσθετος δράστης
- του επικεφαλής ντετέκτιβ, ο οποίος είπε: «ο Reyes επινοείσαι αυτή την ιστορία»

Ερώτηση: Διακρίνετε το φαινόμενο της γνωστικής ασυμφωνίας στη συμπεριφορά του εισαγγελέα και του επικεφαλής ντετέκτιβ;

Το πείραμα των Festinger & Carlsmith (1959)

Η επιθυμία για μείωση της ασυμφωνίας καθορίζεται από:

- τη σημαντικότητα των στοιχείων που δημιουργούν την ασυμφωνία
- το βαθμός επιρροής που το άτομο πιστεύει ότι έχει πάνω στα στοιχεία
- τις ανταμοιβές που μπορεί να εμπλέκονται στην ασυμφωνία

Join the club

Aronson and Mills, 1956

Forbidden toy experiment

Carlsmith and Aronson, 1963

Seekers

Festinger et al., 1954

Η δραστηριότητα
είναι βαρετή
αλλά μπορώ να
πω ψέματα γιατί
πληρώθηκα

Η δραστηριότητα
είναι
ενδιαφέρουσα



Η
δραστηριότητα
είναι
ενδιαφέρουσα

Η δραστηριότητα
δεν είναι τόσο
βαρετή



Βιώνει
γνωστική
ασυμφωνία
Αλλαγή στάσης

Οι φοιτητές μπορούν να επισκεφτούν το site:
<https://www.youtube.com/watch?v=8h27FuaUa7s>
και να παρακολουθήσουν το πείραμα των Festinger &
Carlsmith (1959) για τη γνωστική ασυμφωνία.

Στάσεις σχετιζόμενες με την εργασία (work-related attitudes)

- **Οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment)**

ο δεσμός ή σύνδεση του ατόμου με τον οργανισμό (Mathieu and Zajac, 1990, p. 171)

η δύναμη της ταύτισης και της εμπλοκής ενός ατόμου με ένα

Μορφές οργανωσιακής δέσμευσης (Allen and Meyer, 1990):

- Συναισθηματική δέσμευση
- Κανονιστική δέσμευση
- Διαρκής δέσμευση



Εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction)

η θετική συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου προς το συγκεκριμένο έργο που ασκεί, εφόσον εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες (Locke, 1976)

Μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης

Μέτρηση:

- Μία ερώτηση συνολικής ικανοποίησης
- Άθροιση εργασιακών πτυχών σε κλίμακα Likert

Παράγοντες (Dunham et al., 1977):

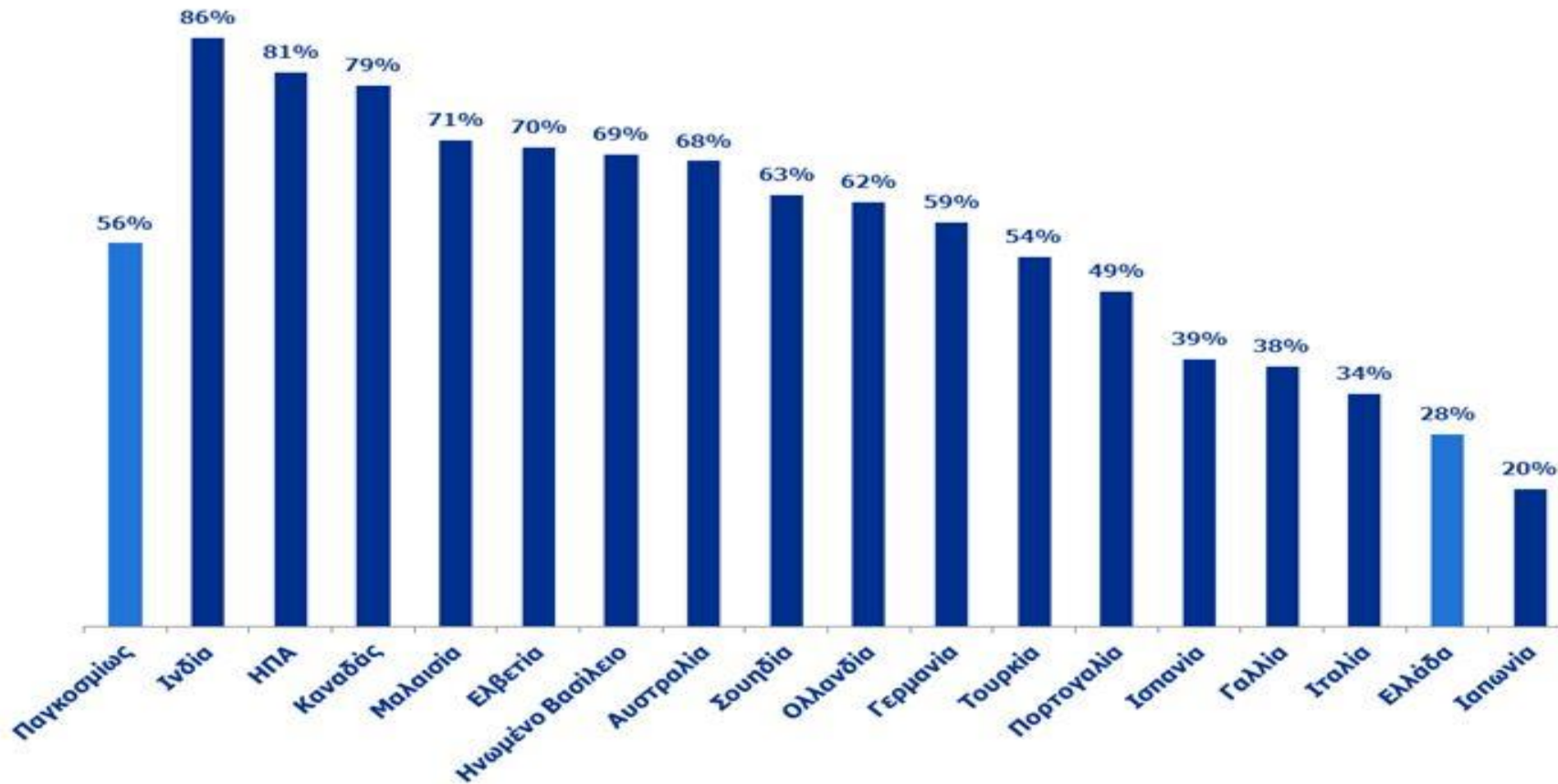
- Η δουλειά αυτή κάθε αυτή
- Ο όγκος της δουλειάς που διεκπεραιώνω
- Η αμοιβή
- Ο άμεσος προϊστάμενος
- Οι συναδέλφους
- Οι συνθήκες εργασίας
- Οι δυνατότητες εξέλιξης που παρέχονται από την δουλειά
- Η φήμη της εταιρίας

JDI, Job Descriptive Index (Smith et al., 1969)

Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ
(<https://vpr.psych.umn.edu/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire>)

Job Satisfaction Survey, JSS (Spector, 1985)

Εργασιακή ικανοποίηση ανά χώρα



(Randstad Workmonitor - α' τρίμηνο 2017)

Οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση των εργαζομένων τους

Το Great Place to Work® είναι μια διεθνής εταιρεία, που μεταξύ άλλων δραστηριοτήτων, διεξάγει έρευνες, αξιολογεί και βραβεύει επιχειρήσεις για το εξαιρετικό εργασιακό τους περιβάλλον. Δραστηριοποιείται σε έξι ηπείρους και σε 60 χώρες

Οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην αξιολόγηση απαντούν σε ένα ερωτηματολόγιο και αξιολογούν το εργασιακό τους περιβάλλον καθώς και τις πολιτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας τους.

Η λίστα Best Workplaces™ Hellas 2022 χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες μεγέθους: στις 10 καλύτερες εταιρείες με πάνω από 250 εργαζόμενους, στις 10 καλύτερες εταιρείες με 50 έως 250 εργαζόμενους και στις 5 καλύτερες εταιρείες με 20 έως 49 εργαζόμενους.

(<https://www.greatplacetowork.gr/>)



Facebook και εργασιακή ικανοποίηση

- Σε έρευνα που διεξήχθη ανάμεσα σε 18 εταιρείες κολοσσούς στον τομέα της τεχνολογίας, η Facebook αξιολογήθηκε ως μία από τις φιλικότερες και ευνοϊκότερες για να εργασθεί κανείς. Σύμφωνα με την έρευνα:
- Η αμοιβή εργαζομένου στα αρχικά στάδια καριέρας ανέρχεται κατά μ.ο. στα 116.800\$ το χρόνο
- Η αμοιβή εργαζομένου στα ενδιάμεσα στάδια καριέρας ανέρχεται κατά μ.ο. 148.300\$ το χρόνο
- Το ποσοστό εργασιακής ικανοποίησης ανέρχεται στο 96%
- Το ποσοστό των εργαζομένων που αναγνωρίζουν την σημασία του ρόλου τους είναι της τάξης του 78%
- Το ποσοστό εργασιακού άγχους ανέρχεται στο 44%



(payscale.com)

Αποτελέσματα εργασιακής ικανοποίησης # Συνέπειες εργασιακής δυσαρέσκειας

Αποτελέσματα εργασιακής ικανοποίησης

- Εργασιακή απόδοση
- Παραμονή στην εταιρία
- Ικανοποίηση πελατών
- Ικανοποίηση από τη ζωή

Συνέπειες εργασιακής δυσαρέσκειας

- Αντιπαραγωγική εργασία
- Άδειες (αναρρωτικές ή μη)
- Καθυστερημένη προσέλευση
- Αποχώρηση από την εταιρία
- Έκφραση γνώμης (επικοινωνητικές προσπάθειες βελτίωσης των συνθηκών)
- Αφοσίωση (παθητική αναμονή για βελτίωση των συνθηκών)
- Εγκατάλειψη (παθητική αναμονή επιδείνωσης των συνθηκών)

(Gibney et al. 2009)

(Robbins and Judge, 2018)