



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

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

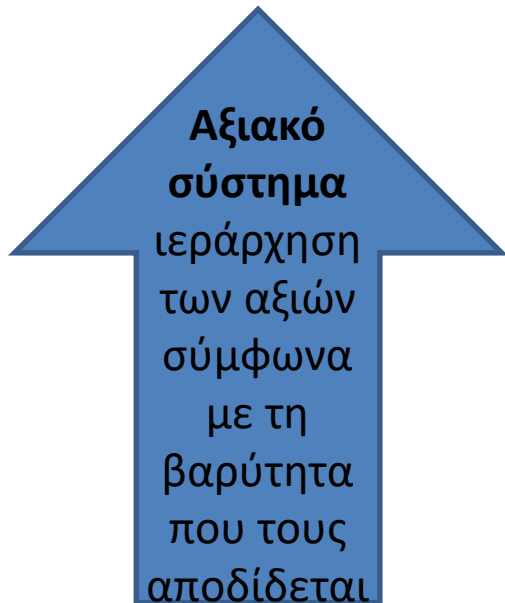
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Νάνσυ Μπουραντά
nbouranta@unipi.gr

Αξίες

καθολικές (σταθερές) πεποιθήσεις «πιστεύω» που διέπουν τις πράξεις και τις κρίσεις μας, σε πολλές και διαφορετικές καταστάσεις

Διαφέρουν ως προς το περιεχόμενο και την έντασή τους (αξιακό σύστημα) από άνθρωπο σε άνθρωπο, από γενιά σε γενιά, από κοινωνία σε κοινωνία



Οι αξίες επηρεάζουν
τις στάσεις μας και
κατ' επέκταση την
συμπεριφορά μας

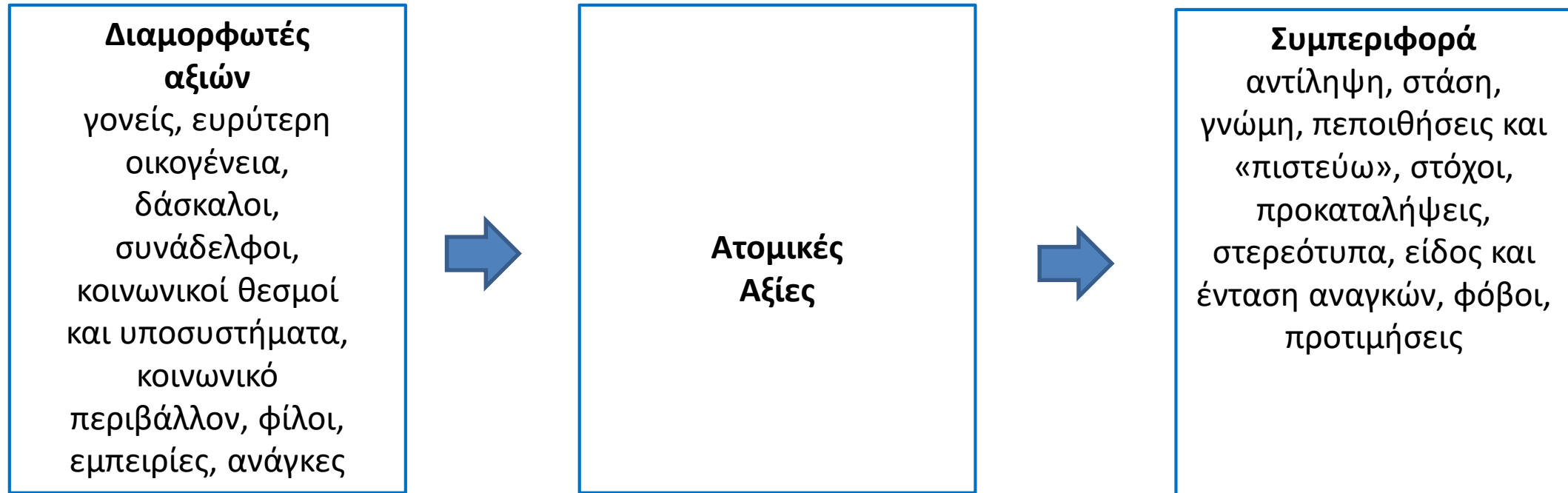
ιδέες που
καθορίζουν τον
τρόπο σκέψης και
συμπεριφοράς
μας

Μας βοηθούν να ξεχωρίσουμε:

- ηθικό # ανήθικο
- καλό # κακό, κλπ.



Διαμορφωτές ατομικών αξιών και επίδρασή τους



Ταξινόμηση αξιών

Τερματικές ή τελικές αξίες (στόχοι) (Terminal values)

- Άνετη ζωή
- Συναρπαστική ζωή
- Αίσθημα ολοκλήρωσης
- Αισθητικά όμορφος κόσμος
- Ειρήνη (παγκόσμια)
- Ισότητα
- Οικογενειακή ασφάλεια
- Ελευθερία (ατομική)
- Ευτυχία
- Εσωτερική αρμονία
- Όριμη αγάπη
- Εθνική ασφάλεια
- Ευχαρίστηση
- Σωτηρία ψυχής
- Αυτοσεβασμός/ αυτοεκτίμηση
- Κοινωνική αναγνώριση
- Αληθινή φιλία
- Σοφία

Λειτουργικές ή Συντελεστικές Αξίες (μέσα επίτευξης) (Instrumental values)

- Φιλοδοξία (σκληρή δουλειά)
- Ανοιχτή σκέψη
- Ικανότητα
- Θετική διάθεση
- Ευταξία
- Πνευματικότητα
- Γενναιότητα
- Επιείκεια/ ανεξικακία
- Βοήθεια προς τους άλλους
- Εντιμότητα
- Ευρηματικότητα
- Ανεξαρτησία (αυτάρκεια)
- Λογική
- Στοργή
- Υπακοή
- Ευγένεια
- Υπευθυνότητα
- Αυτοέλεγχος

(Rokeach, 1973)

Ο κάθε άνθρωπος τις
προτεραιοποιεί με
διαφορετικό τρόπο

Κατηγορίες Αξιών

- **Θεωρητικές:** ενδιαφέρον για την ανακάλυψη της αλήθειας, μέσα από τη λογική και τη συστηματική σκέψη
- **Οικονομικές:** ενδιαφέρον για τη χρησιμότητα, πρακτικότητα, συσσώρευση πλούτου
- **Πολιτικές:** ενδιαφέρον για την απόκτηση εξουσίας και επιρροής πάνω σε άλλους ανθρώπους
- **Αισθητικές:** ενδιαφέρον για την ομορφιά, τη μορφή και την καλλιτεχνική αρμονία
- **Κοινωνικές:** ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και την αγάπη σαν ανθρώπινη σχέση
- **Θρησκευτικές:** ενδιαφέρον για την ενότητα και κατανόηση του κόσμου

(Allport, 1931)

Κυκλικό μοντέλο αξιών 1/3

1. **Διέγερση** (Stimulation): αναζήτηση έντονων εμπειριών, περιπέτεια, πρόκληση
2. **Αυτό-καθορισμός** (Self-Direction): αναζήτηση σκοπού, νοήματος και αλήθειας στη ζωή
3. **Ηδονισμός** (Hedonism): ευχαρίστηση και αισθητηριακή ικανοποίηση, απόλαυση
4. **Καλοσύνη** (Benevolence): ευγένεια, γενναιοδωρία και υποστήριξη των άλλων
5. **Οικουμενικότητα** (Universalism): κατανόηση, εκτίμηση, ανοχή και προστασία της ευημερίας όλων των ανθρώπων και της φύσης



Κυκλικό μοντέλο αξιών 2/3

6. **Συμμόρφωση (Conformity):** περιορισμός σε ενέργειες και παρορμήσεις που μπορεί να ενοχλήσουν ή να βλάψουν άλλους (τήρηση κανόνων, αποφυγή σύγκρουσης)
7. **Παράδοση (Tradition):** σεβασμός, και αποδοχή των εθίμων και των ιδεών που παρέχονται από τον πολιτισμό ή τη θρησκεία
8. **Δύναμη (Power):** κύρος, έλεγχος ή κυριαρχία πάνω σε ανθρώπους και πόρους
9. **Επίτευξη (Achievement):** προσωπική επιτυχία και φιλοδοξία για αναγνώριση επάρκειας σε τομείς που είναι σημαντικοί
10. **Ασφάλεια (Security):** αποφυγή κινδύνων/απειλών και προσωπική και κοινωνική ασφάλεια (σταθερότητα)



Κυκλικό μοντέλο αξιών 3/3

Δεκτικότητα στην αλλαγή (Openness to change)

- Αυτό-καθορισμός
- Διέγερση
- *Ηδονισμός*

Αυτό-υπέρβαση (Self-transcendence)

- Καλοσύνη
- Οικουμενικότητα

Διατήρηση (Conservation)

- Ασφάλεια
- Συμμόρφωση
- Παράδοση

Αυτό-ενίσχυση (Self-enhancement)

- Επίτευξη
- Εξουσία
- *Ηδονισμός*



Οι απέναντι αξίες συγκρούονται:

Αυτοκαθορισμός # Συμμόρφωση

πχ. «Θέλω να το κάνω με τον τρόπο μου» # «Ακολουθώ τους κανόνες»

Εξουσία # Οικουμενισμός

πχ. «Να ανέβω ιεραρχικά» # «το κοινό καλό»

Διέγερση # Ασφάλεια

πχ. «Ρίσκο & αλλαγή» # «Σταθερότητα»

Οι φοιτητές μπορούν να επισκεφτούν το site:
<https://aidaform.com/templates/pvq-test.html>
και να κάνουν το PVQ Test

Αξίες οργανισμού

Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού
(Person-Organization Fit)

γενικές αρχές που οδηγούν τη στρατηγική σκέψη και δράση

Παράδειγμα

Ποιότητα: Δεσμευόμαστε για την ποιοτική υπεροχή στα αποτελέσματα και τον τρόπο που τα επιτυγχάνουμε.

Ακεραιότητα: Λειτουργούμε ηθικά προσφέροντας ό,τι καλύτερο στους ασθενείς, στην κοινωνία μας, στους μετόχους μας και το προσωπικό μας.

Σεβασμός στον άνθρωπο: Προωθούμε μία εταιρική κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς: ο αμοιβαίος σεβασμός είναι η δέσμευσή μας απέναντι στους ασθενείς, στο προσωπικό και στην κοινωνία μας.

Συμπεριφορά ηγέτη: Αναγνωρίζουμε την προσφορά των ανθρώπων που, σε όλα τα επίπεδα, καθοδηγούν με το παράδειγμα τους, είναι υπερήφανοι γι' αυτό που κάνουν και εμπνέουν τους άλλους.

Wyeth

Διαφορετικές αξίες μεταξύ διαφορετικών γενεών



Generational Differences	Silent Generation	Baby Boomers	Gen X	Millenials	Gen Z
Working Styles	Slower pace, consistent work	Formal, structured environments	Productivity over hours at work	Meaningful and creative work with purpose	Work-life balance and flexibility
Motivations & Expectations	Hard work to earn your way up	Recognition and the ability to share skills and ideas	Efficiency and innovation	Entrepreneurial and creative opportunities	Internal mobility opportunities and frequent feedback
Values and Priorities	Loyalty and consistency	Job security and loyalty to company	Independence and workload flexibility	Collaboration and teamwork	Diversity, equity, inclusion and belonging

SOURCE: LIVECAREER

Εθνική κουλτούρα και αξίες

Εθνική κουλτούρα: αναφέρεται ως το κοινό σύνολο αξιών, στάσεων και πρακτικών που χαρακτηρίζει μία κοινωνία ανθρώπων

Η εθνική κουλτούρα περιλαμβάνει:

- παραδόσεις και έθιμα
 - γλώσσα
 - θρησκεία
 - ιστορία
 - τρόπους σκέψης και συμπεριφοράς
-
- Οι αξίες διαμορφώνουν την εθνική κουλτούρα
 - Η εθνική κουλτούρα μεταδίδει τις αξίες
 - Οι αξίες εξηγούν τις πολιτισμικές διαφορές

Οι βαθύτερες αξίες μιας κοινωνίας επηρεάζουν τους θεσμούς, την εκπαίδευση, την πολιτική και την καθημερινή ζωή.

Η Θεωρία του Hofstede για τις πολιτισμικές αξίες



Geert Hofstede
1928-2020
κοινωνικός ψυχολόγος



Η θεωρία του Hofstede περί διαστάσεων της κουλτούρας (cultural dimension theory) αναπτύχθηκε αρχικά με αφορμή σειρά ερευνών που διεξήγαγε σε 117.000 υπαλλήλων της εταιρείας IBM, σε διάφορες χώρες κατά την περίοδο 1967-1973

Αρχικά, η θεωρία του Hofstede πρότεινε η ανάλυση της κουλτούρας κάθε λαού να εξετάζεται στη βάση 4 διαστάσεων, αλλά το μοντέλο αυτό εξελίχθηκε σε μοντέλο 6 διαστάσεων (2010)

Τα συμπεράσματα των ερευνών αξιοποιήθηκαν προκειμένου να προσαρμόσουν στρατηγικές & πολιτικές τους στα δεδομένα της κάθε χώρας

Ανισότητα εξουσίας (Power Distance)

Η διάσταση αυτή αναφέρεται στον βαθμό ανισότητας εξουσίας και πλούτου που υπάρχει και γίνεται αποδεκτός μεταξύ των ανθρώπων που διαθέτουν δύναμη και εκείνων που δεν έχουν την αντίστοιχη δύναμη σε μία κοινωνία

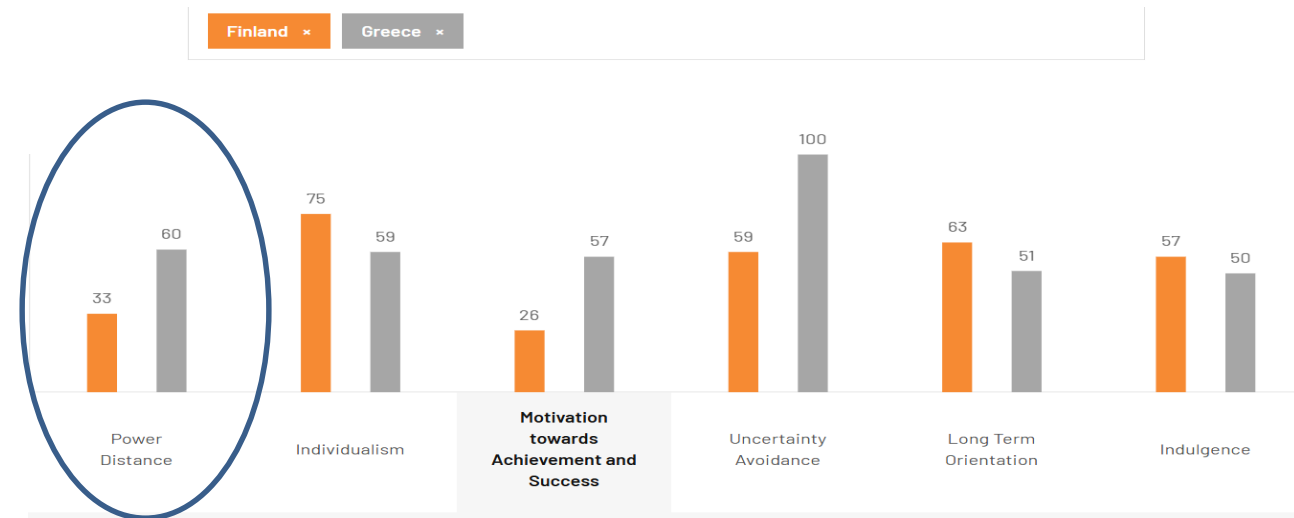
Υψηλός Δείκτης Ισχύος (Υψηλότερη Βαθμολογία)

- Άνιση ιεραρχική κατανομή της εξουσίας
- Οι ανισότητες μεταξύ των ανθρώπων είναι αποδεκτές

Χαμηλός Δείκτης Ισχύος (Χαμηλότερη Βαθμολογία)

- Η εξουσία είναι αποκεντρωμένη
- Έμφαση στην ισότητα και στις ίσες ευκαιρίες

Στην **Ελλάδα**, θεωρείται σημαντικός, ο σεβασμός προς τους ηλικιωμένους. Στις εταιρείες υπάρχει συνήθως ένα αφεντικό που αναλαμβάνει την πλήρη ευθύνη.



Αποφυγή Αβεβαιότητας (Uncertainty Avoidance)

Διακρίνει το βαθμό φόβου στο «νέο-καινούργιο» και κάθε πιθανή αλλαγή. Οι αβέβαιες καταστάσεις θεωρούνται απειλητικές και επικίνδυνες

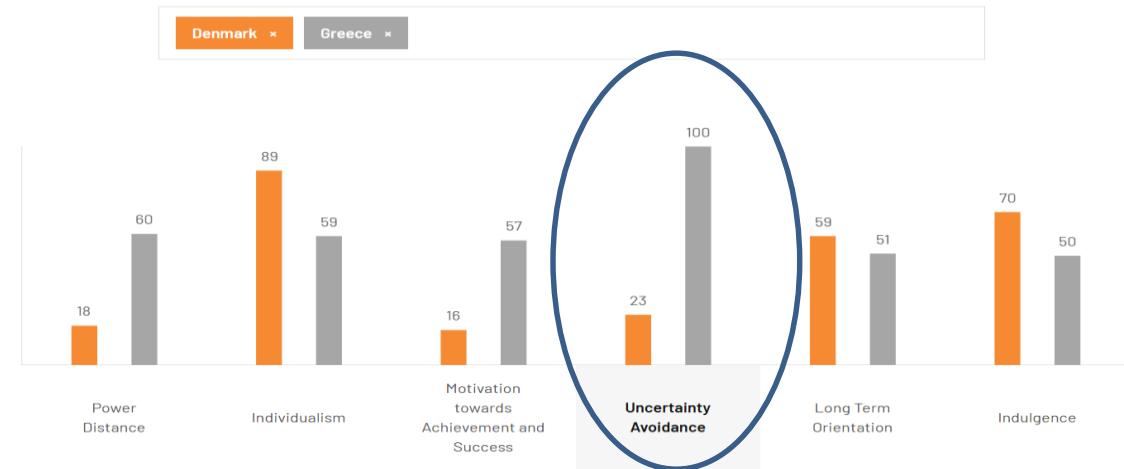
Υψηλό Επίπεδο (Υψηλές βαθμολογίες)

- Μείωση αβεβαιότητας μέσω τυπικών κανόνων
- Υψηλό επίπεδο άγχους και πίεσης όταν υπάρχουν αλλαγές
- Χαμηλό επίπεδο ανοχής των διαφορετικών απόψεων

Χαμηλό Επίπεδο (Χαμηλές βαθμολογίες)

- Ελευθερία γνώμης
- Οι εργαζόμενοι τείνουν να παίρνουν μεγαλύτερες πρωτοβουλίες

Στην **Ελλάδα** η γραφειοκρατία, οι νόμοι και οι κανόνες είναι πολύ σημαντικοί, γιατί δημιουργούν μια ψευδαίσθηση ασφάλειας



Ατομικισμός VS Συλλογικότητας (Κολεκτιβισμού) (Individualism vs Collectivism)

Καταδεικνύει το βαθμό με τον οποίο μία κοινωνία οργανώνεται σε ομάδες, ορίζει δηλαδή, την ανεξαρτησία ή αντίστοιχα την εξάρτηση του ατόμου στην κοινωνία που δραστηριοποιείται

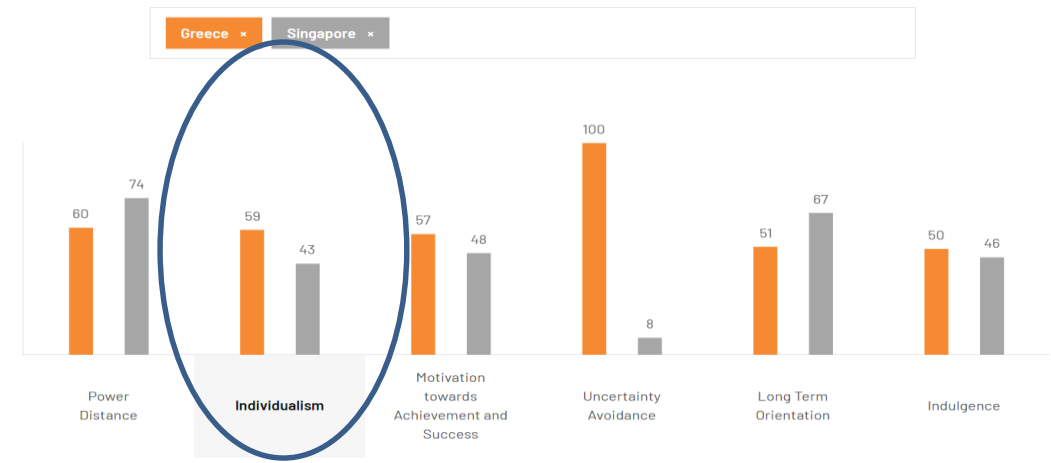
Ατομιστική Κοινωνία (Υψηλότερη βαθμολογία)

- Δίνει μεγαλύτερο βάρος στα ατομικά δικαιώματα και στα προσωπικά επιτεύγματα του κάθε ανθρώπου
- Τα άτομα αναμένεται να φροντίζουν μόνο τον εαυτό τους και τις άμεσες οικογένειές τους

Κολεκτιβική (Συλλογική) Κοινωνία (Χαμηλότερη βαθμολογία)

- Το άτομο βλέπει τον εαυτό του μέσα από τα επιτεύγματα της ομάδας στην οποία ανήκει (πχ. οικογένεια), ενώ στην ομάδα αυτή οφείλει να είναι αφοσιωμένος
- Προστατεύει και φροντίζει τα μέλη της ομάδας που ανήκει

Η **Ελλάδα** συγκεντρώνει 59 βαθμούς που δείχνει ατομικισμό δηλαδή κινείται γύρω από την έννοια του “εγώ”



Αρρενωπότητα VS Θηλυκότητα (Masculinity vs Femininity)

Motivation
towards
Achievement
and Success

αναγνωρίζει διαφορές (μικρές ή μεγαλύτερες) ανάμεσα στους ανδρικούς και γυναικείους ρόλους

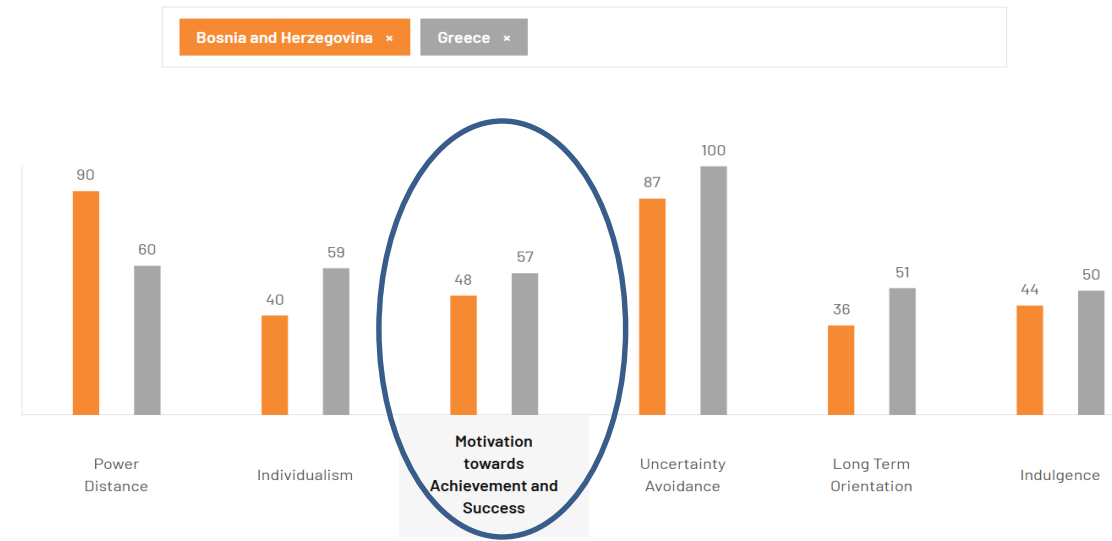
Ανδροκρατούμενες Κουλτούρες (Υψηλές βαθμολογίες αρρενωπότητας)

- Ακολουθούν το παλιό πρότυπο ρόλου
- Οι γυναίκες εκπληρώνουν ρόλους νοικοκυράς και μητέρας

Γυναικοκρατούμενες Κουλτούρες (Χαμηλές βαθμολογίες αρρενωπότητας)

- οι γυναίκες και οι άνδρες είναι ίσοι από όλες τις απόψεις

Στην **Ελλάδα** οι άνδρες θεωρούν τιμή τους να φροντίσουν την οικογένειά τους. Η επιτυχία ενός μέλους μιας οικογένειας προσδίδει κοινωνική αξία σε ολόκληρη την ομάδα.



Μακροπρόθεσμος VS Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός (Long-Term vs Short-Term Orientation)

Ο βαθμός που μια κοινωνία προσανατολίζεται στο μέλλον ή το παρόν. Η διάσταση αυτή περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μία κοινωνία διατηρεί δεσμούς με το παρελθόν της και πως αντιμετωπίζει τις προκλήσεις του μέλλοντος

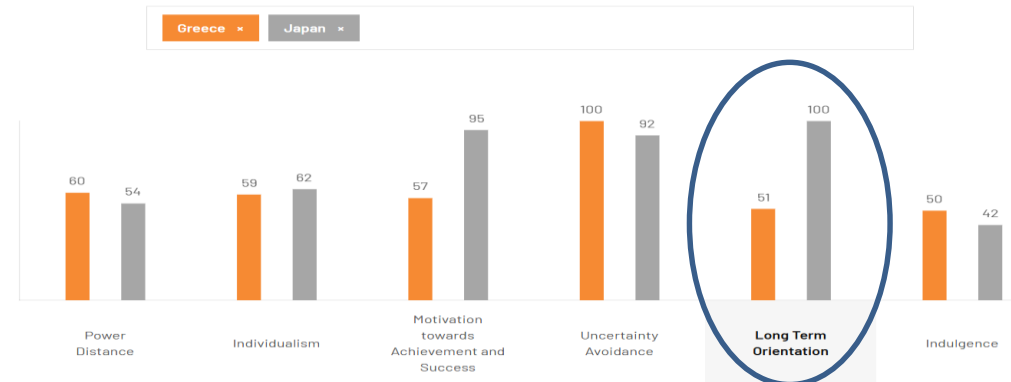
Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός (Υψηλότερες Βαθμολογίες)

- Τείνουν να ενθαρρύνουν την καινοτομία και την προσαρμογή στο καινούργιο
- Βλέπουν τη σύγχρονη εκπαίδευση ως ένα πολύτιμο συστατικό της μελλοντικής επιτυχίας

Βραχυπρόθεσμος Προσανατολισμός (Χαμηλότερες βαθμολογίες)

- Τείνουν να είναι επιφυλακτικοί στην αλλαγή και ακολουθούν τις παραδόσεις
- Εκτιμούν ιδιαίτερα τη σταθερότητα

Η **Ελλάδα** έχει τάση προς το βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό



Επιείκεια VS Αυτοσυγκράτηση (IVR) (Indulgence vs Restraint)

Ο βαθμός στον οποίο τα μέλη μιας κοινωνίας προσπαθούν να ελέγξουν τις επιθυμίες και τις παρορμήσεις τους. Η διάσταση αυτή περιγράφει ουσιαστικά το κατά πόσο τα μέλη μιας κοινωνίας είναι ανεκτικά σε βασικές ανθρώπινες αδυναμίες

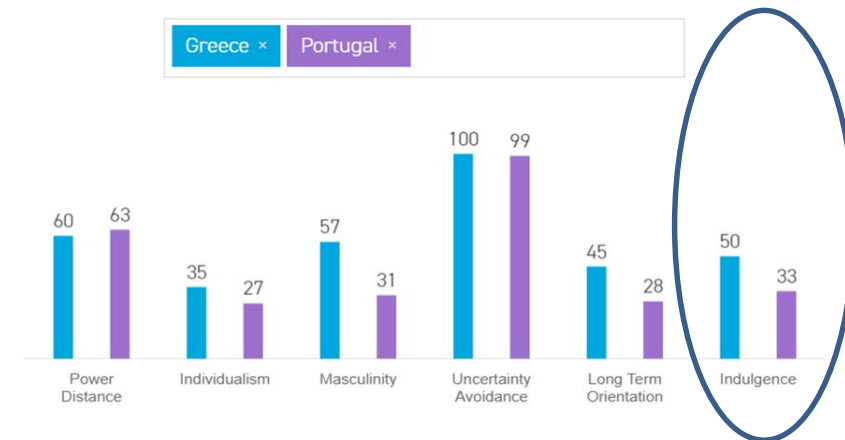
Επιεικές Κοινωνίες (Υψηλή βαθμολογία)

- Επιτρέπουν ή ενθαρρύνουν τη σχετικά ελεύθερη ικανοποίηση των επιθυμιών και των συναισθημάτων των ανθρώπων

Συγκρατούμενες Κοινωνίες (Χαμηλή βαθμολογία)

- Δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στη ρύθμιση της συμπεριφοράς των ανθρώπων, και υπάρχουν αυστηρότεροι κοινωνικοί κανόνες

Η **Ελλάδα** με σκορ 50, βρίσκεται στη μέση αυτής της διάστασης



GLOBE

(Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)

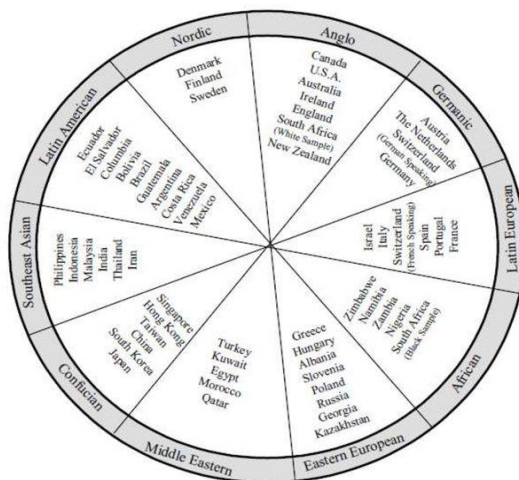
Διερευνά τη σχέση ανάμεσα στην **κουλτούρα**, την **ηγεσία** και τη **συμπεριφορά** στους **οργανισμούς**

- 1990: Robert J. House (170 ερευνητές από δεκάδες χώρες, 17.000 managers, 62 πολιτισμούς/χώρες)

Πρόσφατες ενημερώσεις:

- **GLOBE 2020**: μελέτη πολιτισμικής αλλαγής και εμπιστοσύνης στις κοινωνίες
- **GLOBE 2025**: εστιάζει στην ευημερία εργαζομένων, burnout, work-life balance και το «νέο κόσμο εργασίας»

GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness, 2007)



Οι φοιτητές μπορούν να επισκεφτούν το site:
<https://globeproject.com/> και να
ενημερωθούν σχετικά με τα αποτελέσματα
του ερευνητικού προγράμματος GLOBE

Διαστάσεις κουλτούρας – στιλ ηγεσίας

Το GLOBE ανέπτυξε 9 βασικές διαστάσεις κουλτούρας:

- Power Distance (Power Distance)
- Αποφυγή αβεβαιότητας (Uncertainty Avoidance)
- Έμφαση στη συλλογικότητα (Institutional Collectivism)
- Αφοσίωση στην ομάδα/οικογένεια (In-Group Collectivism)
- Ισότητα φύλων (Gender Egalitarianism)
- Διεκδικητικότητα (Assertiveness)
- Μελλοντικός προσανατολισμός (Future Orientation)
- Προσανατολισμός στην απόδοση (Performance Orientation)
- Ανθρώπινος προσανατολισμός (Humane Orientation)

Το GLOBE ανέπτυξε 6 στιλ ηγεσίας:

- Charismatic / Value-Based (οραματική και εμπνευσμένη ηγεσία)
- Team-Oriented (έμφαση στη συνεργασία)
- Participative (συμμετοχική λήψη αποφάσεων)
- Humane-Oriented (υποστηρικτική και ανθρώπινη προσέγγιση)
- Autonomous (ανεξάρτητη και ατομική ηγεσία)
- Self-Protective (προστασία status, ασφάλειας και εικόνας)

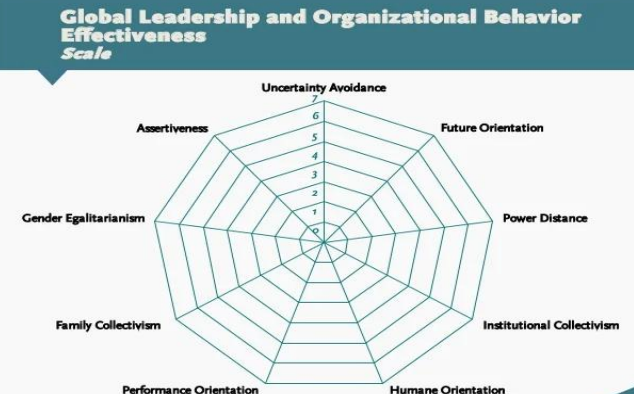
Ορισμένα χαρακτηριστικά θεωρούνται θετικά σχεδόν παντού: ακεραιότητα, έμπνευση, όραμα, αξιοπιστία, δίκαιη συμπεριφορά.

Άλλα χαρακτηριστικά αλλάζουν ανάλογα με τη χώρα

πχ.

Η συμμετοχική ηγεσία εκτιμάται περισσότερο σε πιο δημοκρατικές κουλτούρες (Β. Ευρώπη)

Οι ιεραρχικές κοινωνίες προτιμούν πιο αυστηρή και κατευθυντική ηγεσία (Κίνα)



Σύγκριση Ελλάδα - ΗΠΑ

Διάσταση GLOBE	Ελλάδα	ΗΠΑ	Τι σημαίνει πρακτικά
Power Distance	Υψηλό	Χαμηλότερο	Στην Ελλάδα γίνεται πιο εύκολα αποδεκτή η ιεραρχία και η εξουσία του προϊσταμένου. Στις ΗΠΑ οι εργαζόμενοι περιμένουν πιο ισότιμη επικοινωνία.
Uncertainty Avoidance	Πολύ υψηλό	Μέτριο	Οι Έλληνες προτιμούν κανόνες, ασφάλεια και σαφείς διαδικασίες. Οι Αμερικανοί αποδέχονται περισσότερο το ρίσκο και την αλλαγή.
Institutional Collectivism	Μέτριο–χαμηλό	Μέτριο	Στην Ελλάδα συχνά λειτουργούν ισχυρά προσωπικά δίκτυα. Στις ΗΠΑ υπάρχει περισσότερη έμφαση στην οργανωσιακή απόδοση.
In-Group Collectivism	Υψηλό	Χαμηλότερο	Οι Έλληνες δίνουν μεγάλη σημασία σε οικογένεια, ομάδες και προσωπικές σχέσεις. Οι ΗΠΑ είναι πιο ατομικιστική κοινωνία.
Performance Orientation	Χαμηλότερο	Πολύ υψηλό	Στις ΗΠΑ επιβραβεύεται έντονα η επίδοση, η καινοτομία και ο ανταγωνισμός.
Future Orientation	Χαμηλότερο	Υψηλότερο	Οι αμερικανικές επιχειρήσεις επενδύουν περισσότερο σε μακροπρόθεσμο planning και στρατηγική.
Assertiveness	Υψηλό	Υψηλό	Και οι δύο κουλτούρες μπορούν να είναι άμεσες και ανταγωνιστικές, αλλά με διαφορετικό ύφος.

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

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)

*Εργασιακές συμπεριφορές: είναι οι δράσεις του ατόμου που
πραγματοποιούνται με ένα συγκεκριμένο τρόπο προς άτομα ή
πράγματα στο εργασιακό περιβάλλον



Θεωρία γνωσιακής ασυμφωνίας 1/2 (cognitive dissonance)

Επιζητείται σταθερή κατάσταση μεταξύ στάσης και συμπεριφοράς

πχ. Το κάπνισμα βλάπτει την υγεία, αλλά καπνίζω

- Ασαφείς οι έρευνες για τις επιδράσεις του καπνίσματος στην υγεία
- Σταματάω το κάπνισμα
- Δεν καπνίζω πολλά, οπότε δεν βλάπτουν τόσο
- Αλλαγή στάσης
- Αλλαγή συμπεριφοράς
- Λογική αιτιολόγηση ανακολουθίας
(Festinger, 1957)

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
- Χρειάζομαι τα χρήματα για να συντηρήσω την οικογένειά μου

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)

«[Ben Franklin effect](#)»: όταν κάποιος κάνει σε έναν άλλον μία χάρη, καταλήγει να τον συμπαθεί περισσότερο, ακόμη κι αν προηγουμένως ένιωθε ουδέτερα.
(Jecker and Landy, 1969)

σύμφωνα
γνωστικά
στοιχεία



γνωστικά
ασύμφωνα
στοιχεία

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



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.

Θετικές στάσεις στον εργασιακό χώρο



Οργανωσιακή Δέσμευση (Organizational Commitment)

ο δεσμός ή σύνδεση του ατόμου με τον οργανισμό

(Mathieu and Zajac, 1990)

ή

η δύναμη της ταύτισης και της εμπλοκής ενός ατόμου με ένα συγκεκριμένο οργανισμό (Mowday et al., 1982)

Μορφές οργανωσιακής δέσμευσης (Allen and Meyer, 1990):

- συναισθηματική δέσμευση (θέλω)
- κανονιστική δέσμευση (πρέπει)
- διαρκής δέσμευση (χρειάζεται)

Ερωτηματολόγια

Monday et al., 1979

Allen and Meyer, 1990

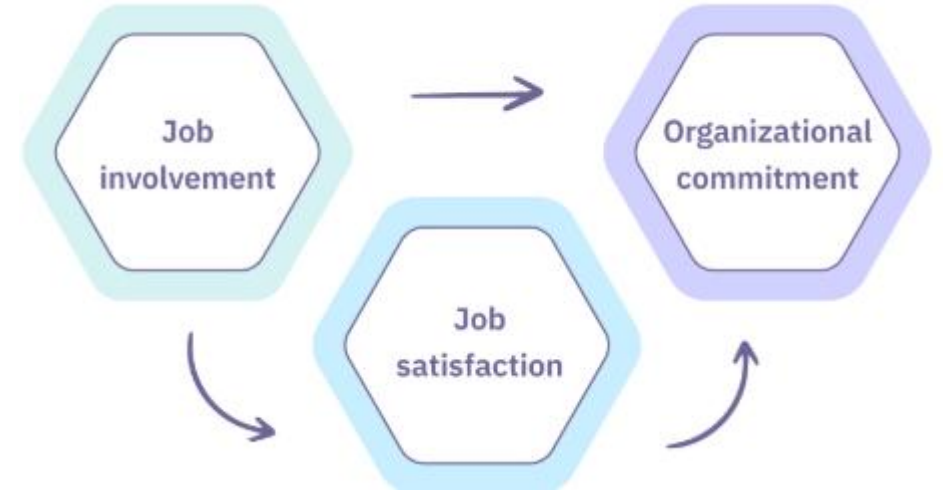


Εργασιακή Συμμετοχή (Job Involvement)

ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την δουλειά του (τρέχουσα απασχόληση) ως ένα σημαντικό κομμάτι της ζωής του

Το άτομο ..

- ταυτίζεται με την δουλειά του
- συμμετέχει ενεργά σε εργασίες
- θεωρεί την απόδοσή του κεντρικής σημασίας για την αυτοαντίληψη και την προσωπική του ολοκλήρωση



Οι εργαζόμενοι με υψηλή εμπλοκή στην εργασία θεωρούν την εργασία τους ως κρίσιμο μέρος της ταυτότητάς τους και είναι περήφανοι που συμβάλλουν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

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:

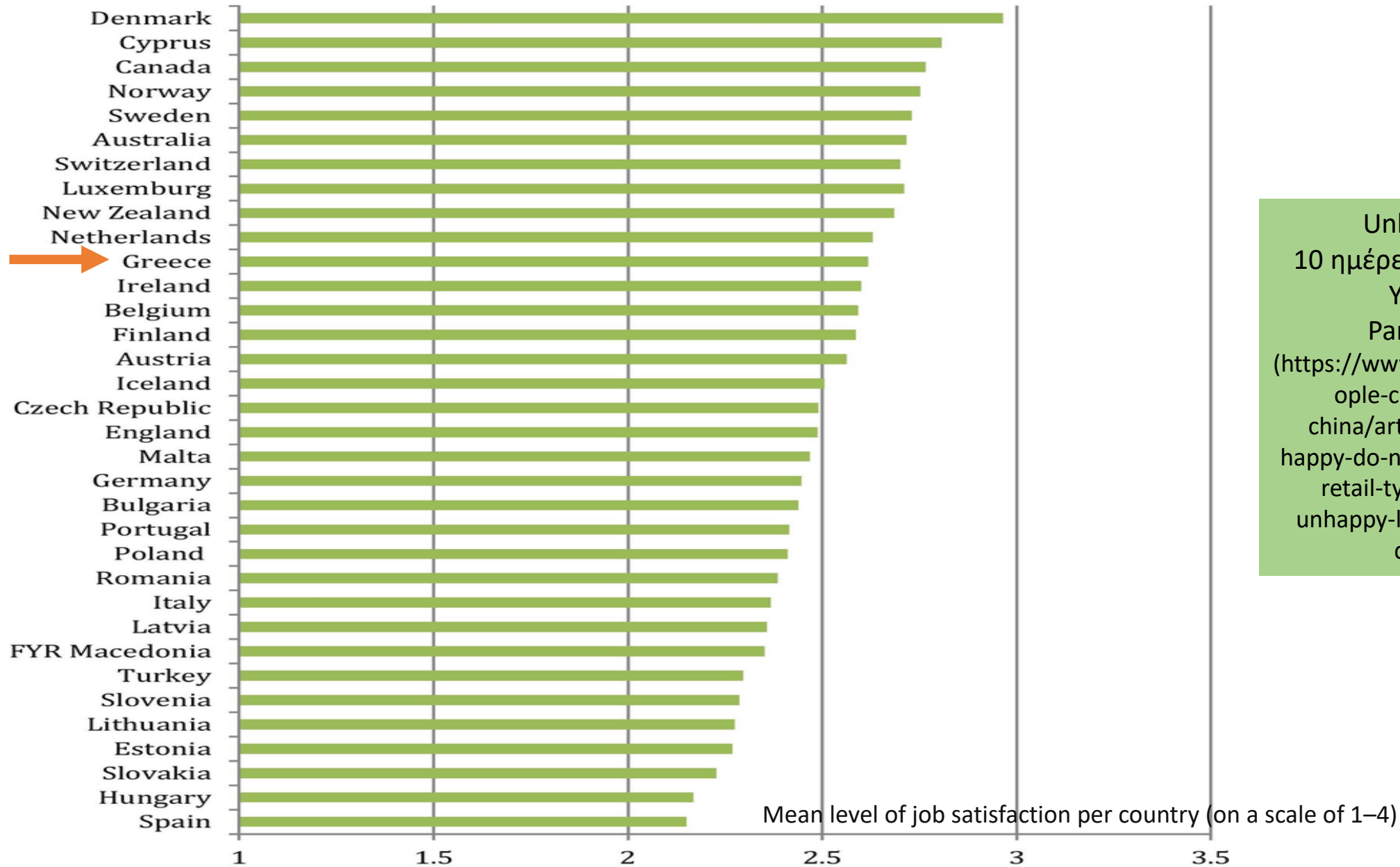
- Μία ερώτηση για τη μέτρηση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης (καθολική μέθοδος)
- Ερωτήσεις σχετικές με επιμέρους πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης (δομική μέθοδος)

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



Unhappy leave
10 ημέρες επιπλέον άδεια
Yu Donglai
Pang Dong Lai
(<https://www.scmp.com/news/people-culture/trending-china/article/3257179/not-happy-do-not-come-work-china-retail-tycoon-introduces-unhappy-leave-sparks-online-discussion>)

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/>)



Συμπεριφορές που απορρέουν από εργασιακή ικανοποίηση

- Εργασιακή Απόδοση
- Παραμονή (# αποχώρηση, άδειες)
- Μειωμένες περιπτώσεις αποκλίσεων στο χώρο εργασίας
- Συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας: συμπεριφορές που συμβάλλουν στην οργανωτική αποτελεσματικότητα αλλά δεν αποτελούν μέρος της επίσημης περιγραφής των καθηκόντων των εργαζομένων. Διαστάσεις (Organ, 1990):
 - αλτρουισμός
 - ευγένεια
 - φιλοτιμία
 - ευσυνειδησία
 - αρετή

madogiwa-zoku
“the window tribe”
Χρόνος παραμονής
εργαζομένου
Ιαπωνία = 12 έτη
ΗΠΑ = 4,1 έτη

Απλοποιημένος τύπος εκτίμησης

Κόστος Εναλλαγής Εργαζομένων = Κόστος
Απόλυσης + Κόστος Κενών Θέσεων + Κόστος
Πρόσληψης + Κόστος Ενσωμάτωσης + Απώλεια
Παραγωγικότητας

Το κόστος εναλλαγής προσωπικού μπορεί να
κυμαίνεται από 50% έως 200% του ετήσιου
μισθού ενός υπαλλήλου, ανάλογα με τον ρόλο
και το επίπεδο εμπειρίας .

Συμπεριφορές που απορρέουν από εργασιακή δυσαρέσκεια

- Αποχώρηση από την εταιρία (exit)

πρόθεση ή δράση

- Έκφραση γνώμης (voice)

εποικοδομητικές προσπάθειες βελτίωσης των συνθηκών

- Αφοσίωση (loyalty)

παθητική αναμονή για βελτίωση των συνθηκών

- Εγκατάλειψη (neglect)

παθητική αναμονή επιδείνωσης των συνθηκών και σταδιακή παραμέληση καθηκόντων

πχ.

Αντιπαραγωγική εργασία

Άδειες (αναρρωτικές ή μη)

Καθυστερημένη προσέλευση