

**Organizational Behavior
(Volume Gamma)**

**ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΤΟΜΟΥ Γ-
ΔΕΟ40
Διοικητική Επιχειρήσεων
και Οργανισμών**

Επιμέλεια: Ύλησ: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

1

ΕΡΩΤΗΣΗ
Τι γνωρίζετε για τις Στάσεις;

Επιμέλεια: Ύλησ: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Στάσεις

Τρεις κύριες
συνιστώσες των
στάσεων

- Είναι **Αξιολογικές Δηλώσεις** – είτε ευνοϊκές είτε δυσμενείς – για αντικείμενα, ανθρώπους ή γεγονότα
- Αντανακλούν το πώς νιώθει κανείς για κάτι
- Προδιάθεση του ατόμου να ανταποκριθεί θετικά ή αρνητικά

Γνώση – μια άποψη ή πεποίθηση
«Μόλις ανακάλυψα ότι πληρώνομαι 20% λιγότερο από τους συναδέλφους μου»

Θυμικό – το συναισθηματικό ή αισθηματικό τμήμα που συνδέεται με αυτή την πεποίθηση
«Νιώθω θυμό που δεν τυγχάνω δίκαιης αντιμετώπισης»

Συμπεριφορά – η πρόθεση να συμπεριφερθούμε με έναν συγκεκριμένο τρόπο
«Θα παραιτηθώ από αυτή τη δουλειά όσο πιο σύντομα μπορώ και θα πάω σε όλους πόσο απαίσια είναι αυτή η εταιρεία»

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

3

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΕΡΩΤΗΣΗ

Κατά την άποψη και τη γνώση σας, οι στάσεις προκύπτουν από τη συμπεριφορά; Τι σημαίνει Γνωσιακή ασυμφωνία

eclass4U

Παρεμβαλλόμενες μεταβλητές

Η συμπεριφορά προκύπτει από τις στάσεις;

Οι πιο σημαντικοί ρυθμιστές των σχέσεων στάσης-συμπεριφοράς είναι:

- Η σημαντικότητα (σχέση με αξίες, αρχές)
- Η αντιστοιχία προς τη συμπεριφορά (π.χ. στάση : δίνω σημασία στην ποιότητα οδηγεί σε άμεση συμπεριφορά : αγοράζω μόνο Ευρωπαϊκά προϊόντα)
- Μνήμη, συχνότητα στάσης - συμπεριφοράς
- Οι κοινωνικές πιέσεις (π.χ. «δεν πιστεύω στην ανακύκλωση», αλλά την ακολουθώ)
- Η άμεση προσωπική εμπειρία (π.χ. πώς θα αντιδρούσατε σε έναν αυταρχικό προϊστάμενο? Διαφορετικές στάσεις ανάλογα με το εάν έχεις βιώσει ή όχι σχετικές καταστάσεις στο παρελθόν)
- Η γνώση των στάσεων βοηθά στην πρόβλεψη της συμπεριφοράς

ΓΝΩΣΙΑΚΗ ΑΣΥΜΦΩΝΙΑ

Ορισμός: Οποιαδήποτε ασυνέπεια ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες στάσεις ή ανάμεσα σε συμπεριφορά και στάσεις **(αλλαγή απόψης ανθρώπων, ώστε να μην αντιβαίνει σε αυτό που κάνουν)**

- Τα άτομα επιδιώκουν **να ελαχιστοποιήσουν την ασυμφωνία (και συμφωνούν οι πράξεις με τα λόγια)**
- Η επιθυμία να περιορίσουν την ασυμφωνία καθορίζεται από:
 - τη **σπουδαιότητα** των στοιχείων που δημιουργούν την ασυμφωνία
 - το **βαθμό της επιρροής** που πιστεύει ότι έχει το άτομο στα στοιχεία
 - τις **ανταμοιβές** που μπορεί να συνοδεύουν την ασυμφωνία

5

eclass4U

ΕΡΩΤΗΣΗ

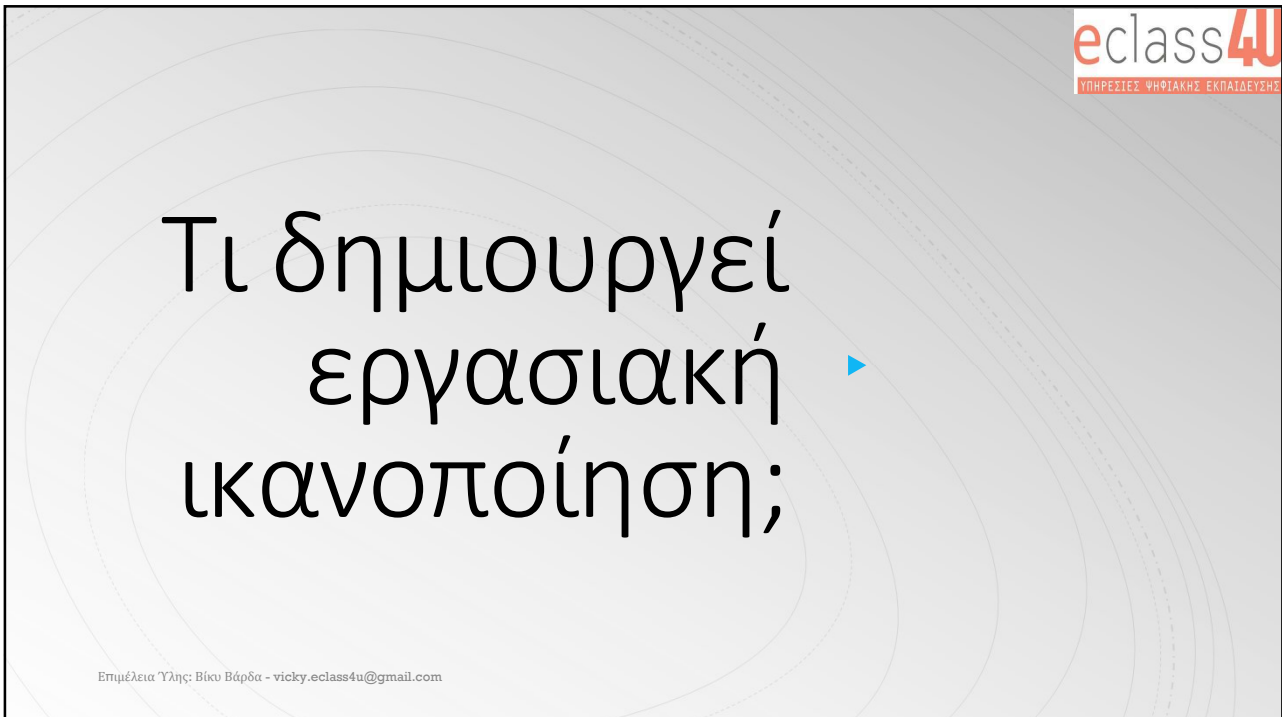
Ποιες είναι οι κύριες εργασιακές στάσεις;


Κύριες εργασιακές στάσεις

- Εργασιακή ικανοποίηση
- Ταύτιση με την εργασία («δεύτερο σπίτι μου»)
- Ψυχολογική ενδυνάμωση (π.χ. συμμετοχή στις αποφάσεις)
- Οργανωσιακή δέσμευση
 - Θυμική δέσμευση (συναισθηματικό δέσιμο)
 - Δέσμευση λόγω συνέχειας («πληρώνομαι καλά»)
 - Κανονιστική δέσμευση (π.χ. «πρέπει να παραμείνω στην επιχείρηση και να βοηθήσω στην επιβίωση της»)
- Αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη (όταν αμοιβές δίκαιες, συμμετοχή στις αποφάσεις, ενθαρρυντικός προϊστάμενος)
- Αφροσίωση υπαλλήλου

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

7




 eclass4u
 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Τι δημιουργεί εργασιακή ικανοποίηση;

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΚΥΠΤΕΙ ΑΠΟ

- **Η ίδια η δουλειά** – η πιο ισχυρή συσχέτιση με τη συνολική ικανοποίηση
- **Η κοινωνική συνιστώσα** – υπάρχει στενή συσχέτιση με το πώς βλέπουν οι άνθρωποι το κοινωνικό πλαίσιο της εργασίας τους
- **Μισθός** – δεν σχετίζεται αφότου το άτομο κατακτήσει ένα επίπεδο άνετης διαβίωσης
 - Προαγωγή
 - Προϊστάμενος
 - Συνάδελφοι

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

9

Ποια είναι τα οφέλη της
εργασιακής ικανοποίησης;
ΕΡΩΤΗΣΗ

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

11

τα οφέλη της
εργασιακής
ικανοποίησης
είναι:

- Καλύτερη εργασιακή και οργανωσιακή **απόδοση**
- Καλύτερες συμπεριφορές οργανωσιακής ιθαγένειας
- Υψηλότερα επίπεδα **ικανοποίησης πελατών**
- Γενικά μικρότερη αποχή από τα καθήκοντα
- Μειωμένα περιστατικά παρέκκλισης στο χώρο εργασίας

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

11

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΕΡΩΤΗΣΗ

Τι είναι η Αντίληψη και τι γνωρίζετε για την ατομική λήψη αποφάσεων;

Αντίληψη

- Η αντίληψη, χαρακτηριστικό του ατόμου:
 - ▶ αναφέρεται στις διεργασίες οι οποίες στηριζόμενες στις αρχικές αισθητηριακές διεργασίες, προβαίνουν στην αναγνώριση και διερμηνεία των αισθητηριακών δεδομένων προκειμένου να προσδώσουν νόημα στο περιβάλλον τους.
 - ▶ ενεργητική διαδικασία που βασίζεται στο παρελθόν για να γίνει αισθητό και να ερμηνευτεί το παρόν.
- Ο κόσμος όπως γίνεται αντιληπτός είναι ο κόσμος που είναι συμπεριφορικά σημαντικός

13

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

13

Ερεθίσματα

Στάδια της διαδικασίας αντίληψης



Διαδικασία
αντίληψης

Αντίληψη

☺ Η διαδικασία με την οποία ένα άτομο επιλέγει, οργανώνει και ερμηνεύει εισροές πληροφοριών με σκοπό να δημιουργήσει μια λογική εικόνα για τον κόσμο

**Γνωσιολογική
Ψυχολογική Κατάσταση
Συμπεριφορά Ατόμου**

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

14

eclass4u
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

15

Ποιοι είναι οι Παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη

```

graph TD
    A[Κατάσταση] --> D((Αντίληψη))
    B[Παρατηρών] --> D
    C[Στόχος] --> D
  
```

- ❑ **Παρατηρών** : στάσεις, προσωπικότητα, εμπειρίες
- ❑ **Στόχος** : Σχέση/άποψη για τον στόχο, π.χ. φιλικά ή αδιάφορα άτομα
- ❑ **Κατάσταση** : π.χ. έντονο ντύσιμο στη δουλειά , έντονο ντύσιμο το βράδυ (ίδιος παρατηρών & στόχος, **άλλη κατάσταση**)

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

15

eclass4u
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

16

Αντίληψη για τους άλλους:
Θεωρία απόδοσης αιτίου

Υποστηρίζει ότι ο παρατηρών προσπαθεί να «αποδώσει» την παρατηρούμενη συμπεριφορά σε έναν τύπο αιτίου:

- Εσωτερική – η συμπεριφορά θεωρούμε ότι βρίσκεται στον προσωπικό έλεγχο του ατόμου
- Εξωτερική – το άτομο εξαναγκάζεται στη συμπεριφορά από εξωτερικά γεγονότα/αίτια

- **Θεωρίες των αισιοπροσδιορισμών (Attribution Theory):** διεύρυνση της κατανόησης επίδρασης της αντίληψης για δημιουργία συμπεριφοράς στις οργανώσεις
- **Προσδιοριστικοί παράγοντες απόδοσης αιτίου: Διακρίπτητα** – κατά πόσο ένα άτομο εμφανίζει **διαφορετικές συμπεριφορές σε διαφορετικές καταστάσεις** (υπάρχουν και άλλα ερεθίσματα που οδηγούν στην ίδια συμπεριφορά ?)
- **Συναίνεση** – όσοι αντιμετωπίζουν μια **παρόμοια** κατάσταση αντιδρούν με τον **ίδιο** τρόπο;
- **Συνέπεια** – αντιδρά το άτομο με τον ίδιο τρόπο μέσα στο **χρόνο**;

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

17

Προσδιορισμός απόδοσης αιτίου

Παρατήρηση → Ερμηνεία → Απόδοση αιτίου

Ατομική συμπεριφορά

- Διακριτικότητα
 - Υψηλή → Εξωτερική
 - Χαμηλή → Εσωτερική
- Συναίνεση
 - Υψηλή → Εξωτερική
 - Χαμηλή → Εσωτερική
- Συνέπεια
 - Υψηλή → Εξωτερική
 - Χαμηλή → Εσωτερική

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

17

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

18

Συντομεύσεις στη διαδικασία κρίσης των άλλων

- **Επιλεκτική αντίληψη** – μια διαδικασία φιλτραρίσματος με βάση την αντίληψη ανάλογα με τα ενδιαφέροντα, το υπόβαθρο και τη στάση. Οι παρατηρητές μπορεί να εξαγάγουν αυθαίρετα συμπεράσματα από μια αμφιλεγόμενη κατάσταση («βλέπουμε αυτά που θέλουμε»)
- **Φαινόμενο του φωτιστέφανου** – Ο σχηματισμός μιας γενικής εντύπωσης με βάση ένα μεμονωμένο χαρακτηριστικό
- **Φαινόμενα αντίθεσης** – Η αντίδραση επηρεάζεται από άλλα άτομα που συναντήσαμε πρόσφατα .
- **Κρίση βάσει στερεοτύπων** – κρίνουμε κάποιον στη βάση της αντίληψής μας για την ομάδα στην οποία ανήκει

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

19

Ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων

- Ορισμός προβλήματος
- Προσδιορισμός των κριτηρίων απόφασης
- Καθορισμός βαρύτητας των κριτηρίων
- Ανάπτυξη εναλλακτικών
- Αξιολόγηση εναλλακτικών
- Επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής

- **Υποθέσεις του μοντέλου**
- Πλήρης γνώση της κατάστασης
- Υπάρχει η γνώση όλων των σχετικών επιλογών με μη μεροληπτικό τρόπο
- Ο λήπτης της απόφασης επιζητά τη μεγαλύτερη ωφέλεια

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

19

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

20

Περιορισμένη ορθολογικότητα

- Η περιορισμένη ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών του ανθρώπου καθιστά **αδύνατη** την αφομοίωση και κατανόηση **όλων** των απαραίτητων για τη βελτιστοποίηση πληροφοριών.
- Οι άνθρωποι αναζητούν λύσεις που είναι **ικανοποιητικές** και επαρκείς, και **όχι τη βέλτιστη λύση (απο τέλειον εχθρός του καλού)**
- Η περιορισμένη ορθολογικότητα κατασκευάζει απλοποιημένα μοντέλα που εξάγουν τα βασικά χαρακτηριστικά των προβλημάτων χωρίς να αποτυπώνουν πλήρως την πολυπλοκότητά τους.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

Η λήψη αποφάσεων στην περιορισμένη ορθολογικότητα

Αποτελείται από τρία βήματα:

1. Περιορισμένη αναζήτηση για κριτήρια και εναλλακτικές – γνωστά κριτήρια και εύκολες εναλλακτικές
2. Περιορισμένη εξέταση εναλλακτικών – εστίαση σε εναλλακτικές παρόμοιες με αυτές που εφαρμόζονται ήδη
3. Εξεύρεση μιας απλώς ικανοποιητικής λύσης

Λήψη Αποφάσεων & Αντίληψη: Η λήψη αποφάσεων αποτελεί την αντίδραση σε ένα πρόβλημα. Η αντίληψη επηρεάζει:

- Τη συναίσθηση ότι υπάρχει κάποιο πρόβλημα
- Την ερμηνεία και αξιολόγηση των πληροφοριών
- Τη μεροληψία της ανάλυσης και τα συμπεράσματα

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

21

Συνήθεις μεροληψίες και σφάλματα

- **Μεροληψία διαθεσιμότητας:** Η τάση να βασίζουμε κρίσεις σε πληροφορίες που είναι άμεσα διαθέσιμες
- **Κλιμάκωση δέσμευσης:** Εμμονή σε μια απόφαση ακόμα και όταν υπάρχουν ξεκάθαρα στοιχεία ότι είναι λανθασμένη
- **Αποτροφή κινδύνου:** Προτίμηση του σίγουρου από ένα επισφαλές αποτέλεσμα
- **Μεροληψία της ύστερης γνώσης:** Η τάση να πιστεύουμε εσφαλμένα, αφού γίνει γνωστό το αποτέλεσμα, ότι θα το είχαμε προβλέψει με ακρίβεια

- **Μεροληψία υπερβολικής αυτοπεποίθησης**
Υπερεκτίμηση δυνατοτήτων. Καθώς οι μάντζερ και οι υπάλληλοι αποκτούν περισσότερες γνώσεις για ένα αντικείμενο, μειώνονται οι πιθανότητες να επιδείξουν υπερβολική αυτοπεποίθηση! (παράδοξο)
- **Μεροληψία αγκίστρωσης**
Η τάση προσκόλλησης στην αρχική πληροφορία και η αποτυχία επαρκούς προσαρμογής στις ακόλουθες πληροφορίες
- **Μεροληψία επιβεβαίωσης**
Αναζητάμε πληροφορίες που επανεπιβεβαιώνουν τις προηγούμενες επιλογές μας και παραβλέπουμε πληροφορίες που τις αντικρούουν

Ποιοι είναι οι Οργανωσιακοί περιορισμοί στη λήψη αποφάσεων;

- **Κύριοι περιορισμοί:**
 - Αξιολόγηση απόδοσης
 - Συστήματα ανταμοιβής
 - Τυπικοί κανονισμοί
 - Χρονικοί περιορισμοί επιβεβλημένοι από το σύστημα
 - Ιστορικό προηγούμενο

Ποια είναι τα κυριότερα ηθικά πλαίσια για τη λήψη αποφάσεων;

Ηθικά πλαίσια:

Ωφελιμιστικό

- Προσφορά του μεγαλύτερου καλού για τον μεγαλύτερο αριθμό ατόμων

Δικαιώματα

- Η λήψη αποφάσεων σύμφωνων με τις θεμελιώδεις ελευθερίες και τα δικαιώματα

Δικαιοσύνη

- Επιβολή και εφαρμογή κανόνων με δίκαιο και αμερόληπτο τρόπο, με στόχο τη διασφάλιση της δίκαιης κατανομής ωφελειών και κόστους

Τι γνωρίζετε για την έννοια της Παρακίνησης;

Παρακίνηση: Η διεργασία που ευθύνεται για την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την κατάκτηση ενός *οργανωσιακού στόχου*

- **Ένταση** – η προσπάθεια που καταβάλλει κανείς για την επίτευξη ενός στόχου
 - **Κατεύθυνση** – οι προσπάθειες διοχετεύονται προς οργανωσιακούς στόχους
 - **Επιμονή** – για πόσο διάστημα διατηρείται η προσπάθεια
- **Διαστάσεις παρακίνησης:**
- α) Εσωτερική: πηγάζει μέσα από τον άνθρωπο
 - β) Εξωτερική: πηγάζει από εξωτερικές πηγές
- **Ομάδες θεωριών:**
- α) **Παραδοσιακή:** κύριο κίνητρο είναι οι οικονομικές απολαβές
 - β) **Ανθρωπίνων Σχέσεων:** δεσπόζει η ανάγκη ταυτότητας και αυτοσεβασμού
 - γ) **Αναγκών ή περιεχομένου:** επικέντρωση στις ατομικές ανάγκες
 - δ) **Διαδικασιών:** επικέντρωση στις νοητικές διεργασίες του μυαλού που επηρεάζουν τη συμπεριφορά

Ποιες είναι οι βασικότερες Θεωρίες παρακίνησης;

Πρώιμες θεωρίες παρακίνησης

- Θεωρία της ιεράρχησης αναγκών του **Maslow**
- Θεωρία Χ και Θεωρία Ψ του **McGregor**
- Θεωρία δύο παραγόντων (Παρακίνησης-Υγιεινής) του **Herzberg**
- Θεωρία των αναγκών του **McClelland**

Σύγχρονες Θεωρίες Παρακίνησης

- Θεωρία της αυτοδιάθεσης
- Θεωρία της στοχοθέτησης-Διοίκηση βάσει στόχων
- Θεωρία αυτοαποτελεσματικότητας
- Θεωρία της ισότητας
- Θεωρία της προσδοκίας

27

Θεωρία της ιεράρχησης αναγκών του Maslow

Αυτοπραγμάτωσης
Εκτίμησης
Κοινωνική
Ασφάλειας
Βιολογικές

Υψηλότερες
Χαμηλότερες

Για να ανέβει κάποιος μια βαθμίδα στην Πυραμίδα θα πρέπει να έχει ικανοποιήσει τις Ανάγκες της προηγούμενης βαθμίδας...

eclass4U

27

28

Θεωρία X και Θεωρία Ψ του McGregor

- Εγγενής αντιπάθεια προς την εργασία και θα προσπαθήσουν να την αποφύγουν.
- Πρέπει να εξαναγκάζονται, να ελέγχονται ή να απειλούνται με τιμωρία

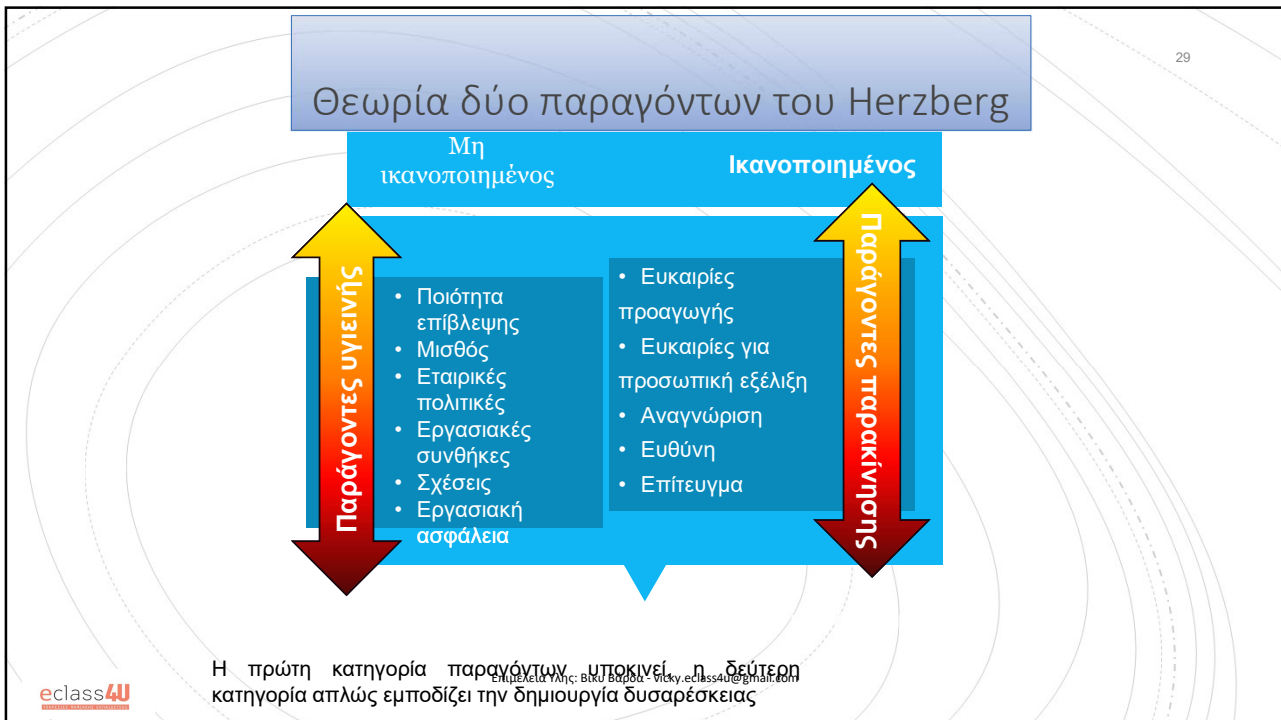
Θεωρία X

- Θεωρούν την εργασία εξίσου φυσιολογική με την ξεκούραση ή το παιχνίδι.
- Θα επιδείξουν αυτοδιεύθυνση και αυτοέλεγχο αν είναι αφοσιωμένοι στους στόχους

Θεωρία Ψ

eclass4U

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com



29

30

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

eclass4U

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Θεωρία των αναγκών του McClelland

- **Ανάγκη για επίτευξη**
 - Η ενόρμηση για αριστεία
- **Ανάγκη για εξουσία**
 - Η ανάγκη να κάνετε τους άλλους να συμπεριφερθούν με τρόπο που διαφορετικά δεν θα συμπεριφέρονταν
- **Ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών**
 - Η ανάγκη για φιλικές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

31

Θεωρία της αυτοδιάθεσης

- Οι άνθρωποι προτιμούν να αισθάνονται ότι έχουν τον **έλεγχο των ενεργειών τους**, οπότε, όταν εξαναγκάζονται να κάνουν κάτι που μέχρι πρότινος απολάμβαναν, η παρακίνηση θα μειωθεί.
 - Ένα παράδειγμα είναι η θεωρία γνωστικής αξιολόγησης, που προτείνει ότι η εισαγωγή **εξωγενών ανταμοιβών** για κάποια δουλειά (μισθός) που μέχρι πρότινος προσέφερε ενδογενή ανταμοιβή συνήθως μειώνει τη συνολική παρακίνηση
 - Οι λεκτικές ανταμοιβές αυξάνουν την ενδογενή παρακίνηση, ενώ οι υλικές ανταμοιβές την υπονομεύουν

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

31

eclass4U³²
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Θεωρία στοχοθέτησης & Διοίκηση βάσει στόχων

Θεωρία στοχοθέτησης: Οι στόχοι αυξάνουν την απόδοση όταν είναι:

- Συγκεκριμένοι
- Δύσκολοι, αλλά αποδεκτοί
- Συνοδευμένοι από ανατροφοδότηση (ιδιαίτερα αυτοπαραγόμενη ανατροφοδότηση)

Απρόοπτα στη θεωρία στοχοθέτησης:

- Αφοσίωση στο στόχο – καλύτερα δημοσιοποιημένοι στόχοι!
- Χαρακτηριστικά του έργου – καλύτερα απλοί και οικείοι!

Διοίκηση βάσει στόχων

- Οι **συνολικοί** στόχοι του οργανισμού μεταφράζονται σε συγκεκριμένους στόχους για **τα άτομα**

Κοινά συστατικά:

- Συγκεκριμενοποίηση των στόχων
- Σαφές χρονικό πλαίσιο
- Ανατροφοδότηση ως προς την απόδοση
- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

33

SMART ΣΤΟΧΟΙ

Specific (= Συγκεκριμένος)
Measurable (= Μετρήσιμος)
Achievable (= Εφικτός)
Realistic (= Ρεαλιστικός)
Time-Bound (= Χρονικά Δεσμευτικός)

- S** Συγκεκριμένοι: ξεκάθαροι όσον αφορά το τί, πού, πότε και πώς θα αλλάξει η κατάσταση.
- M** Μετρήσιμοι: να είναι δυνατόν να προσδιορίσουμε ποσοτικά τους στόχους και τα οφέλη
- A** Εφικτοί: να είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν οι στόχοι (γνωρίζοντας τους πόρους και τις δυνατότητες)
- R** Ρεαλιστικοί: να είναι δυνατόν να αποτυπωθεί το επίπεδο αλλαγής που περιγράφεται στους στόχους
- T** Χρονικά Δεσμευτικοί: να δηλώνεται καθαρά η χρονική περίοδος που θα ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

33

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

34

Η πεποίθηση ενός ατόμου ότι είναι ικανό να διεκπεραιώσει μια ανάθεση

Η αυτοαποτελεσματικότητα αυξάνεται μέσα από την:

- **Πραξιακή γνώση** – απόκτηση πείρας
- **Έμμεση μοντελοποίηση** – βλέπετε κάποιον άλλο να διεκπεραιώνει την εργασία
- **Λεκτική πειθώ** – κάποιος σας πείθει ότι διαθέτετε τα απαραίτητα προσόντα
- **Διέγερση** (το άτομο ξεσηκώνεται και αποδίδει)

Θεωρία αυτοαποτελεσματικότητας ή θεωρία κοινωνικής μάθησης

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Θεωρία της Ισότητας

Αντιδράσεις υπαλλήλων σε σύγκριση με δίκαια αμειβόμενους υπαλλήλους

- Οι εργαζόμενοι σταθμίζουν τι καταθέτουν σε μια συγκεκριμένη δουλειά (εισροή) σε σχέση με αυτό που παίρνουν από αυτή (αποτελέσματα).
- Συγκρίνουν το λόγο αποτελέσματος-εισροής με αυτόν παρόμοιων άλλων

Οι υπάλληλοι είναι:	Πληρωμή με βάση το:	
	Κομμάτι	Χρόνο
Υπερ-αμειβόμενοι	Θα παραγάγουν λιγότερες, αλλά υψηλότερης ποιότητας μονάδες	Θα παραγάγουν περισσότερο
Υπο-αμειβόμενοι	Παράγουν μεγάλο αριθμό χαμηλής ποιότητας μονάδων	Παράγουν λιγότερο έργο ή έργο χαμηλότερης ποιότητας

Το αποτέλεσμά μου **Η εισροή μου** **≠** **Το αποτέλεσμά σου** **Η εισροή σου**

Βασίζεται στις ατομικές συγκρίσεις – αν τα άτομα θεωρούν ότι αμειβονται άδιστα για αυτό που κάνουν σε σχέση με την προσφορά συναδέλφων τους, τότε μειώνεται η παρακίνησή τους.

eclass4U

35

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Ποιες είναι οι βασικές Μορφές δικαιοσύνης;

36

ΤΙ
ΠΩΣ
ΠΟΙΟΣ

Διανεμητική δικαιοσύνη
Ορισμός: Η αντιληπτή ακριβοδικία του αποτελέσματος.
Παράδειγμα: Πήρα την αύξηση που άξιζα.

Διαδικαστική δικαιοσύνη
Ορισμός: Η αντιληπτή ακριβοδικία της διαδικασίας που χρησιμοποιείται για το καθορισμό του αποτελέσματος-αμοιβής.
Παράδειγμα: Είχα συμμετοχή στη διαδικασία που χρησιμοποιήθηκε για την παροχή αυξήσεων και μου δόθηκε μια καλή εξήγηση για το λόγο που πήρα την αύξηση.

Διεπιδραστική δικαιοσύνη
Ορισμός: Ο αντιληπτός βαθμός στον οποίο κάποιος αντιμετωπίζεται με αξιοπρέπεια και σεβασμό.
Παράδειγμα: Όταν μου έλεγε για την αύξησή μου, ο προϊστάμενός μου ήταν πολύ ευγενικός και κολακευτικός.

Οργανωσιακή δικαιοσύνη
Ορισμός: Η συνολική αντίληψη για το τι είναι ακριβοδικίο στον εργασιακό χώρο.
Παράδειγμα: Νομίζω ότι είναι ένας χώρος εργασίας που λειτουργεί ακριβοδικαία

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

37

▼
Τι
πρεσβεύει η
Θεωρία της
προσδοκίας;

Τρεις βασικές σχέσεις:

- **Προσπάθειας-απόδοσης:** η πιθανότητα, κατά το άτομο, η καταβολή ενός δεδομένου βαθμού προσπάθειας να οδηγήσει σε επιτυχή απόδοση
- **Απόδοσης-ανταμοιβής:** η πεποίθηση ότι η επιτυχής απόδοση οδηγεί στο επιθυμητό αποτέλεσμα
- **Ανταμοιβών - προσωπικών στόχων:** η ελκυστικότητα του οργανωσιακού αποτελέσματος (ανταμοιβή) για το άτομο

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

37

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

38

Ποιοι είναι οι βασικοί Τύποι εργασιακών ομάδων;

Τυπικές ομάδες	Ομάδα διοίκησης – καθορίζεται από το οργανόγραμμα	Ειδική ομάδα – εργάζονται από κοινού για να ολοκληρώσουν μια εργασία
Άτυπες ομάδες	Ομάδα συμφερόντων – προσχωρούν σε ομάδες για να επιτύχουν μια συγκεκριμένη επιδίωξη η οποία αφορά όλα τα μέλη	Φιλική ομάδα – τα μέλη έχουν ένα ή και περισσότερα κοινά χαρακτηριστικά

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

39

▼

Γιατί
μπαίνουν οι
άνθρωποι
μπαίνουν σε
ομάδες;

- Ασφάλεια
- Κύρος
- Αυτοεκτίμηση
- Δημιουργία κοινωνικών δεσμών
- Εξουσία
- Επίτευξη στόχου

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

39

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

40

**Ποιο είναι το
βασικό μοντέλο
εξέλιξης ομάδας,
πέντε σταδίων ;**

- 1. Σχηματισμός**
Αβεβαιότητα σχετικά με το σκοπό, τη δομή και την ηγεσία
- 2. Αντιπαράθεσις**
Ενδοομαδικές συγκρούσεις, τα μέλη αντιστέκονται στους περιορισμούς
- 3. Εδραίωση κανόνων**
Η ομάδα εμφανίζει συνεκτικότητα και έχει έντονη ομαδική ταυτότητα
- 4. Απόδοση**
Η ομάδα είναι απολύτως λειτουργική και εργάζεται βάσει στόχων
- 5. Λήξη**
Διάλυση για προσωρινές ομάδες

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

41

Ποια είναι τα Βασικά σημεία και η κριτική για το μοντέλο πέντε σταδίων;

Αποτελεσματικότητα ομάδας:

- Γενικά οι ομάδες είναι πιο αποτελεσματικές όσο προχωράνε

Σύγκρουση στην ομάδα:

- Μερικές ομάδες χρειάζονται τη σύγκρουση, είναι πιο παραγωγικές στο στάδιο 2.

Ασαφή στάδια

- Τα στάδια δεν είναι πάντα διαδοχικά
- Τα στάδια μπορεί να τρέχουν ταυτόχρονα
- Ενδεχόμενη υποχώρηση σε προηγούμενο στάδιο

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

41

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

42

Ιδιότητες της ομάδας

Ρόλοι: Μια σειρά αναμενόμενων προτύπων συμπεριφοράς που αποδίδονται σε κάποιον ο οποίος κατέχει μια δεδομένη θέση σε μια κοινωνική μονάδα

- Αντίληψη ρόλου – η **άποψή μας** για το πώς πρέπει να ενεργήσουμε σε μια δεδομένη κατάσταση
- Προσδοκίες ρόλων – ο τρόπος που **οι άλλοι** πιστεύουν ότι θα πρέπει να ενεργείτε σε ένα δεδομένο πλαίσιο
- Σύγκρουση ρόλων – σύγκρουση που επέρχεται όταν πολλαπλοί ρόλοι είναι **ασύμβατοι**

Καταμεμημένοι ρόλοι


- Ηγέτης, συντονιστής, καινοτόμος, αναλυτής, διαχειριστής, «πρεσβευτής προς τα έξω», «ψυχή της ομάδας»

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

Ιδιότητες της ομάδας

Συνεκτικότητα ομάδας: Το «δέσιμο»... Ο βαθμός στον οποίο τα μέλη έλκονται μεταξύ τους και έχουν παρακίνηση να παραμείνουν στην ομάδα

- ❑ Οι νόρμες που έχουν να κάνουν με την απόδοση είναι η παρεμβαλλόμενη μεταβλητή για την παραγωγικότητα και τη συνεκτικότητα
- ❑ Υψηλή συνεκτικότητα με υψηλές νόρμες δίνει υψηλότερη παραγωγικότητα



Νόρμες-κανόνες:

Αποδεκτά πρότυπα συμπεριφοράς σε μια ομάδα που υιοθετούν όλα τα μέλη

Ισχυρά μέσα επηρεασμού της συμπεριφοράς:

- ❑ Νόρμες απόδοσης (οδηγίες εργασίας, στόχοι)
- ❑ Νόρμες εμφάνισης (ένδυση)
- ❑ Νόρμες κοινωνικών διευθετήσεων (με ποιον θα γευματίσεις, φιλίες)
- ❑ Νόρμες κατανομής πόρων (ανάθεση δύσκολων εργασιών, αμοιβής)

Κύρος: Μια κοινωνικά καθορισμένη θέση ή κατάσταση που αποδίδεται σε ομάδες ή σε μέλη ομάδων από άλλους

Καθορίζεται από:


- ❑ Την **εξουσία** που ασκεί κάποιος επί των άλλων
- ❑ Την **ικανότητα** ενός ατόμου να συμβάλει στους στόχους μιας ομάδας
- ❑ Τα **προσωπικά χαρακτηριστικά** ενός ατόμου

Μέγεθος

- ❑ Οι μικρότερες ομάδες ολοκληρώνουν τις αποστολές πιο γρήγορα
- ❑ Οι μεγάλες ομάδες σημειώνουν σταθερά υψηλότερες επιδόσεις στην επίλυση προβλημάτων

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

43




ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

44

Τι γνωρίζετε για την Ομαδική λήψη αποφάσεων

- ❑ Παράγει πιο ολοκληρωμένη πληροφόρηση και γνώση
- ❑ Αυξημένη ποικιλομορφία απόψεων
- ❑ Αυξημένη αποδοχή μιας λύσης
- ❑ Είναι χρονοβόρα
- ❑ Η συζήτηση μπορεί να μονοπωλείται από ένα ή από κάποια μέλη
- ❑ Αόριστη ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα

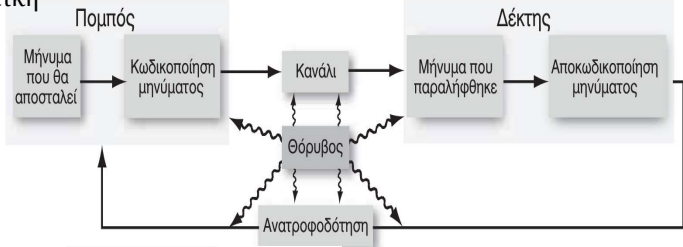
Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com



ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Ποια είναι η κλασική διαδικασία της Επικοινωνίας;

- **Συστατικά μέρη:** Πομπός, Κωδικοποίηση, Μήνυμα, Κανάλι (Τυπικό-Άτυπο), Αποκωδικοποίηση, Δέκτης, Θόρυβος, Δέκτης, Ανατροφοδότηση.
- **Βασικές έννοιες:** Ανατροφοδότηση, Θόρυβος
- **Είδος Επικοινωνίας:** Προφορική – Γραπτή – Μη Λεκτική



Κατεύθυνση Επικοινωνίας

Στέλεχος

Μάνατζερ

Μάνατζερ


Υπάλληλος

■ Η επικοινωνία κινείται κάθετα ή οριζόντια.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

45

Ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία;



46

- Επιλεκτική αντίληψη και προσοχή (ακούς αυτό που θες)
- Πληροφοριακή υπερφόρτωση
- Συναισθήματα (π.χ. υπό πίεση)
- Γλώσσα (π.χ. χρήση πολλών άγνωστων ακρωνυμίων)
- Φόβος επικοινωνίας

Πολιτισμικοί φραγμοί στην επικοινωνία:

1. **Σημασιολογία** – η έννοια των λέξεων μπορεί να διαφέρει σε ανθρώπους με διαφορετικές εθνικές κουλτούρες
2. **Συνδηλώσεις των λέξεων** – λέξεις με διαφορετικό νόημα σε διαφορετικές γλώσσες
3. **Διαφορές στον επιτονισμό** – επίσημη & ανεπίσημη γλώσσα
4. **Διαφορές στην αντίληψη** – διαφορετικό βαθμό ανοχής σε συγκρούσεις και μεθόδους επίλυσής τους

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Τι σημαίνει σύγκρουση;

Λειτουργική Σύγκρουση:
υποστηρίζει τους στόχους της ομάδας και βελτιώνει την απόδοσή της.

Δυσλειτουργική Σύγκρουση
αποτελεί εμπόδιο στην απόδοση της ομάδας.

Αξιολόγηση της εστίασης της σύγκρουσης:

- Έργο** – περιεχόμενο και στόχοι της δουλειάς
- Σχέση** – διαπροσωπική
- Διαδικασία** – τρόπος εκτέλεσης της εργασίας

▪ Διαδικασία όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας.

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

47

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Ποια είναι η διαδικασία της σύγκρουσης

Στάδιο I Στάδιο II Στάδιο III Στάδιο IV Στάδιο V

Ενδεχόμενη εναντίωση ή ασυμβατότητα Επίγνωση και προσωποποίηση Προθέσεις Συμπεριφορά Αποτελέσματα

Συνθήκες εκδήλωσης
• Επικοινωνία
• Δομή
• Προσωπικές μεταβλητές

Αντιληπτή σύγκρουση

Βιούμενη σύγκρουση

Προθέσεις χειρισμού σύγκρουσης
• ανταγωνιστικότητα
• συνεργατικότητα
• αποφευκτικότητα
• προσαρμοστικότητα
• συμβιβαστικότητα

Ανοιχτή σύγκρουση
• Συμπεριφορά συμμετέχοντος μέλους
• Αντίδραση υπολοίπων

Αυξημένη επίδοση ομάδας

Μειωμένη επίδοση ομάδας

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

ΣΤΑΔΙΟ Ι

ΚΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ - ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΠΟΜΠΟΥ

- Δεν καταλαβαίνουμε σε ποιον απευθυνόμαστε...Λανθασμένη ανάλυση άλλου μέρους, διαφορά προσωπικότητας πομπού-δέκτη
- Ασάφεια μηνύματος... «Σοφόν το σαφές!»
- Λάθος μέσου επικοινωνίας...
- Ύψος-τόνος μηνύματος μπορεί να επηρεάζει αρνητικά το δέκτη (θα φανεί από τη μη λεκτική επικοινωνία=αντιδράσεις του)
- Διαφορά κουλτούρας, αξιών, γνώσεων, εμπειριών, ακόμα και πληροφόρησης (πιστεύουμε ότι ο δέκτης γνωρίζει κάτι ενώ δεν γνωρίζει...)

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

49

ΣΤΑΔΙΟ Ι

ΚΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ - ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΔΕΚΤΗ

- Ακούει αυτά που θέλει να ακούει ή αυτά που καταλαβαίνει
- Δεν υπάρχει συγκέντρωση...(ψυχολογικοί, συναισθηματικοί λόγοι)... αλλού το μυαλό
- Βιαστικά συμπεράσματα....
- Αδιαφορία για το θέμα...
- Εικόνα που έχουμε για τον πομπό...


Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

ΣΤΑΔΙΟ III : προθέσεις – στρατηγικές επίλυσης

- Χρησιμοποίηση της δύναμης, απειλών, κτλ. για επιβολή
- Αποφυγή, κίνδυνος να εξελιχθεί προς το χειρότερο
- Συμβιβασμός (δεν είναι το ζητούμενο να βρεθεί η καλύτερη λύση, αλλά η κοινώς αποδεκτή)
- Διευθέτηση, υποχώρηση
- Συνεργασία, ειλικρινής συζήτηση με σκοπό λύση που να ικανοποιεί και τα 2 μέρη 9 (3^η λύση καλύτερη πιθανόν και από τις 2)

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

51


52

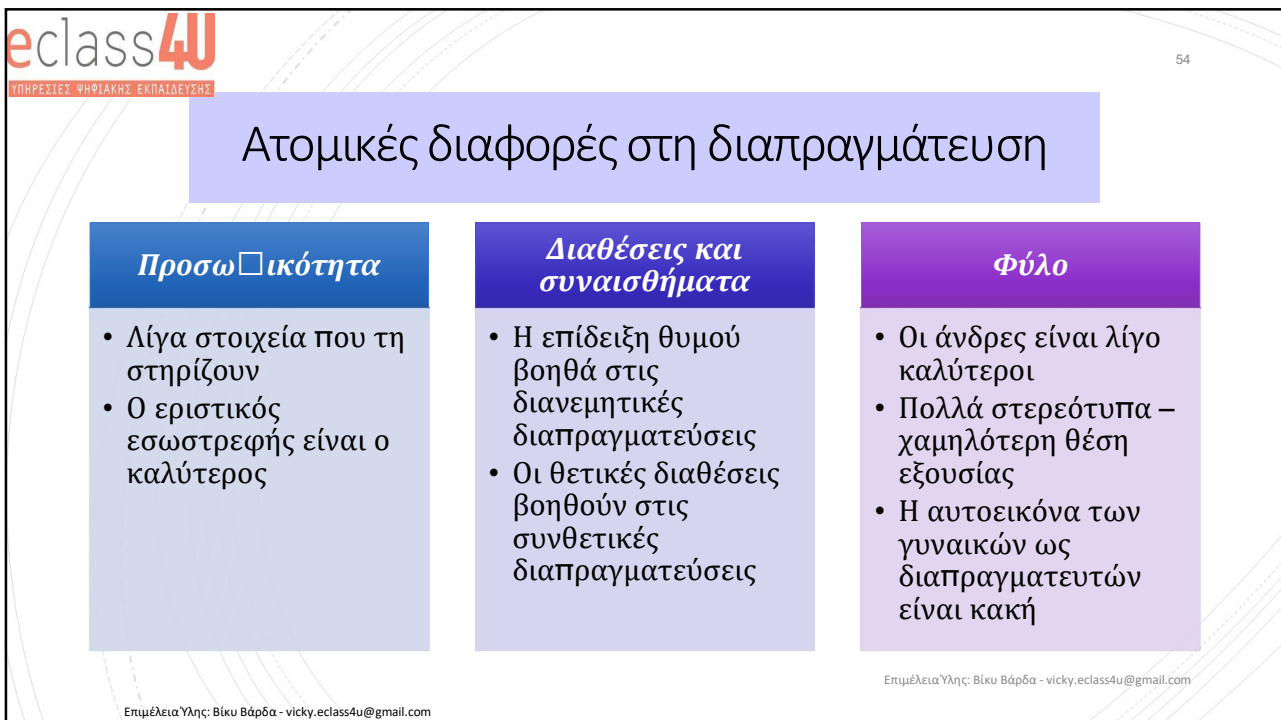
Ποιες είναι οι βασικότερες στρατηγικές διαπραγμάτευσης;

ΠΛΑΙΣΙΟ 13.1 Διανεμητική έναντι συνθετικής διαπραγμάτευσης		
Χαρακτηριστικά διαπραγμάτευσης	Διανεμητική διαπραγμάτευση	Συνθετική διαπραγμάτευση
Στόχος	Πάρτε όση περισσότερη από την πίτα μπορείτε	Διευρύνετε την πίτα ώστε να ικανοποιηθούν και τα δύο μέρη.
Παρακίνηση Εστίαση	Κερδίζω-χάνεις Θέσεις («Δεν μπορώ να ξεπεράσω αυτό το σημείο σε αυτό το θέμα».)	Κερδίζω-κερδίζεις Ενδιαφέρον («Μπορείς να μου εξηγήσεις γιατί είναι τόσο σημαντικό αυτό το θέμα για σένα;»)
Συμφέροντα Ανταλλαγή πληροφοριών	Αντικρουόμενα Χαμηλή (Η ανταλλαγή πληροφοριών θα επιτρέψει στο άλλο μέρος να επωφεληθεί.)	Συγκλίνοντα Υψηλή (Η ανταλλαγή πληροφοριών θα επιτρέψει σε κάθε μέρος να βρει τρόπους να ικανοποιήσει τα συμφέροντα και των δύο μερών.)
Διάρκεια σχέσης	Βραχυπρόθεσμη	Μακροπρόθεσμη

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com



53



eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Ηγεσία είναι η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μια ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος ή μιας σειράς στόχων

55

Διοίκηση

- Χειρίζεται πολύπλοκα ζητήματα
 - Επιφέρει την τάξη και τη σταθερότητα
 - Σχεδιάζει προγράμματα, δομές, και παρακολουθεί τα αποτελέσματα

Ποιες είναι διαφορές μεταξύ Ηγεσίας και Διοίκησης / management;

Ηγεσία

- Χειρισμός των αλλαγών
 - Προσδιορίζει μια κατεύθυνση με όραμα
- Συντάσσει το δυναμικό και εμπνέει τους εργαζομένους να ολοκληρώσουν το όραμα και να ξεπεράσουν τα εμπόδια

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

55

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΗΓΕΣΙΑ

- Το μάνατζμεντ ουσιαστικά περιλαμβάνει δραστηριότητες συντονισμού για να επιτευχθούν οι σκοποί των οργανώσεων...για να υλοποιηθούν οι καθορισμένες από την ηγεσία στρατηγικές....
- Η ηγεσία καθορίζει τον σκοπό, την **αποστολή της οργάνωσης**, αναπτύσσει **όραμα** καθορίζει τη στρατηγική προς την πραγματοποίησή του και συνεπαγόμενα και τους στρατηγικούς στόχους...
- Σε αντίθεση με το διοικητικό στέλεχος που επιβάλλει την εξουσία του λόγω της (ανώτερης) ιεραρχικά θέσης του, ο ηγέτης «κερδίζει» την δέσμευση και **αφοσίωση** των υφισταμένων του
- **Ο μάνατζερ κάνει τα πράγματα σωστά, ο ηγέτης κάνει τα σωστά πράγματα**

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Παραδοσιακές θεωρίες ηγεσίας: Συμπεριφορικές Θεωρίες

Οι συμπεριφορές μπορούν να διδαχθούν –

τα χαρακτηριστικά όχι

Οι ηγέτες εκπαιδεύονται – δεν γεννιούνται

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

57

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

58

**Συμπεριφορικές
θεωρίες:
Μελέτες του Ohio
State University**

←

→

Ανέπτυξαν δύο κατηγορίες ηγετικής συμπεριφοράς:

Επιχειρεί να οργανώσει τη δουλειά, τις εργασιακές σχέσεις και τους στόχους

Μέρμνα για την ευμάρεια, την ευημερία, το κύρος και την ικανοποίηση των υφισταμένων

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com



59

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

60

Προσέγγιση συμπεριφοράς

Καθηγητές *R. Lippit* και *K. White*

ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ: καθορισμός από τον ηγέτη τι πρέπει να γίνει και εντολή στους υφισταμένους

ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ: συμμετοχή και των μελών της ομάδας στις λήψεις αποφάσεων

ΦΙΛΕΛΕΥΘΕΡΟ: τα μέλη της ομάδας αποφασίζουν μόνοι τους, ο ηγέτης σχολιάζει απόδοση και αποτελέσματα

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

Θεωρία X, Y, Z

Σύμφωνα με την άποψη που πρώτος διατύπωσε ο McGregor (1960), ο κάθε μάνατζερ πιστεύει είτε στη «θεωρία X» είτε στη «θεωρία Y» και συμπεριφέρεται ανάλογα.

Η «θεωρία X» συνίσταται σε μία αρνητική άποψη για την ανθρώπινη φύση : «οι άνθρωποι είναι κατά μέσο όρο τεμπέληδες, **δεν τους αρέσει η δουλειά**, δεν επιθυμούν να αναλάβουν ευθύνες, δεν έχουν φαντασία, ούτε δυνατότητα να αναπτύξουν πρωτοβουλίες.. »

Η «θεωρία Y», αντίθετα, έχει μία αισιόδοξη άποψη: «ο μέσος άνθρωπος **αγαπά την εργασία**, είναι υπεύθυνος, μπορεί και θέλει να αναπτύσσει πρωτοβουλίες, όταν οι συνθήκες είναι κατάλληλες».

Η «θεωρία Z» : «ο μέσος άνθρωπος είναι ολοκληρωμένος, χρειάζεται πρωτοβουλίες και είναι **άξιος εμπιστοσύνης**»

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

Διοικητική σχάρα (Blake & Mouton)- δύο διαστάσεις

- Η διοίκηση λέσχης (1,9) – ενδιαφέρεται **κυρίως για τον ανθρώπινο παράγοντα** -ο μάνατζερ πιστεύει ότι αν η ομάδα είναι ευχαριστημένη, θα είναι περισσότερο παραγωγική
- Η διοίκηση καθηκόντων (9,1) – δείχνει **υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή** και χαμηλό για τον άνθρωπο
- Η χρεοκοπημένη διοίκηση (1,1) – το άτομο **δεν συμμετέχει** ενεργά στις υποθέσεις της οργάνωσης
- Η ενδιάμεση διοίκηση (5,5) – **εξισορροπημένο μέτριο ενδιαφέρον** για την παραγωγή και τους εργαζόμενους
- Η διοίκηση ομάδας (9,9) – **υψηλό ενδιαφέρον** τόσο για την παραγωγή όσο και τον άνθρωπο

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

Επιχειρούν να συνταιριάξουν το στυλ ηγεσίας με το εργασιακό πλαίσιο, καθώς ένα στυλ ηγεσίας δεν λειτουργεί σε όλες τις περιπτώσεις.

- Το μοντέλο του Fiedler
- Θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους

Ενδεχομενικές θεωρίες

- Η ηγεσία και τα χαρακτηριστικά της εξαρτώνται από τις **συνθήκες**. Δεν υπάρχει ένα βέλτιστο στυλ ηγεσίας
- Η **αποτελεσματικότητα του ηγέτη** εξαρτάται από:
 - Την **υποκίνηση του** (ενδιαφέρον για ανθρώπους ή για αποτελέσματα/ στόχους ?)
 - Τον **έλεγχο που έχει πάνω στην κατάσταση** (εξαρτάται από τις σχέσεις του με τους υφιστάμενους, το πόσο δομημένο είναι το έργο που πρέπει να υλοποιηθεί, το βαθμό της εξουσίας του)
 - Όταν η **δυνατότητα ελέγχου είναι είτε χαμηλή είτε υψηλή** (όχι κάπου ενδιάμεσα) και ο ηγέτης είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα, τότε το καταλληλότερο στυλ είναι αυτό της «διαταγής»
 - Όταν η **δυνατότητα ελέγχου είναι κάπου ενδιάμεσα**, τότε καλύτερο ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

63

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

64

Χαρισματική ηγεσία

```

graph TD
    A[Απόδοση επικών ηγετικών ικανοτήτων όταν οι υφιστάμενοι παρατηρούν ορισμένες συμπεριφορές:] --> B[Όραμα]
    B --> C[Ανάληψη προσωπικών κινδύνων]
    C --> D[Ευαισθησία απέναντι στους υφισταμένους]
    D --> E[Εντυπωσιακές συμπεριφορές]
  
```

Απόδοση επικών ηγετικών ικανοτήτων όταν οι υφιστάμενοι παρατηρούν ορισμένες συμπεριφορές:

Όραμα

Ανάληψη προσωπικών κινδύνων

Ευαισθησία απέναντι στους υφισταμένους

Εντυπωσιακές συμπεριφορές

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

65

Μετασχηματιστική ηγεσία

Συναλλακτικοί ηγέτες – κατευθύνουν τους υφισταμένους τους προς καθιερωμένους στόχους διευκρινίζοντας τις απαιτήσεις ως προς το ρόλο και τα καθήκοντα

Μετασχηματιστικοί ηγέτες – εμπνέουν τους υφισταμένους τους να υπερβούν το ίδιο συμφέρον τους για το καλό του οργανισμού

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

65

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

66

Μετασχηματιστική ηγεσία

- Έμφαση στο όραμα και σε υψηλότερα ιδανικά και αξίες – όχι 'συναλλακτική ηγεσία' = ρόλος του manager → έμφαση στους στόχους, ρόλους και αποτελέσματα
- Το όραμα είναι η περιγραφή μίας κατάστασης που θεωρείται αισθητά πιο επιθυμητή από την υφιστάμενη
- Αρκεί να είναι ρεαλιστικό, υλοποιήσιμο : «*Εμπνευση χωρίς υλοποίηση είναι πρόκληση, όχι ηγεσία*»

Γιατί λειτουργεί μετασχηματιστική ηγεσία

Δημιουργικότητα

Οι υφιστάμενοι ενθαρρύνονται να είναι πιο καινοτόμοι και δημιουργικοί

Στόχοι

Οι υφιστάμενοι επιδιώκουν πιο φιλόδοξους στόχους και έχουν μεγαλύτερη προσωπική δέσμευση σε αυτούς

Όραμα

Γεννά αφοσίωση από την πλευρά των υφισταμένων και μεγαλύτερη εμπιστοσύνη

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης πρέπει να ικανοποιεί τα ακόλουθα :

- *Ανάπτυξη σαφούς οράματος που να εμπνέει*
- *Σύνδεση οράματος με στρατηγική*
- *‘Συναισθηματική’ παρουσίαση οράματος*
- *Εμπιστοσύνη στο προσωπικό και αισιοδοξία για το όραμα*

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

Οργανωσιακή κουλτούρα

67

▪ «Δεν μπορώ να την ορίσω, αλλά την αναγνωρίζω όταν την βλέπω»

▪ **Ορισμός:** Ένα σύστημα κοινού νοήματος που διαθέτουν τα μέλη, το οποίο διακρίνει έναν οργανισμό από τους άλλους.

Η κουλτούρα ως τροχοπέδη


- **Θεσμοποίηση**
 - Οι αποδεκτές μορφές συμπεριφοράς θα πρέπει να αμφισβητούνται καθώς μπορούν να πνιξουν την **καινοτομία**
- **Φραγμός για την αλλαγή**
 - Η μεταστροφή της κουλτούρας γίνεται με αργό ρυθμό – ακόμα και σε περιβάλλον που υφίσταται **ραγδαίες αλλαγές**
- **Φραγμός για την ποικιλομορφία**
 - Η κουλτούρα επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει την **ποικιλομορφία**
 - Ενδεχόμενη εισαγωγή μεροληψίας και προκατάληψης
- **Φραγμός για τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές**
 - Οι αντικρουόμενες οργανωσιακές κουλτούρες αποτελούν πρωταρχικό λόγο **αποτυχίας συγχωνεύσεων**

Έχουν οι οργανισμοί ενιαίες κουλτούρες;

- **Κυρίαρχη κουλτούρα:** θεμελιώδεις αξίες που είναι αποδεκτές από την πλειονότητα των μελών ενός οργανισμού
- **Υποκουλτούρες:** αναπτύσσονται ως επί το πλείστον σε μεγάλους οργανισμούς προκειμένου να αποτυπωθούν κοινά προβλήματα, καταστάσεις ή εμπειρίες των μελών (π.χ τμήμα Προμηθειών)
 - Ενδεχομένως οι υποκουλτούρες να τροποποιούν την κυρίαρχη κουλτούρα προσθέτοντας ή τροποποιώντας τις βασικές αξίες

Χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής κουλτούρας


- Καινοτομία και ανάληψη κινδύνων
- Προσοχή στη λεπτομέρεια
- Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
- Προσανατολισμός στον άνθρωπο
- Προσανατολισμός στην ομάδα
- Επιθετικότητα
- Σταθερότητα



ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

67



ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

68

Πώς μεταδίδεται –μαθαίνεται η κουλτούρα; Μορφές μάθησης της Κουλτούρας

- Τέσσερις μορφές μετάδοσης της κουλτούρας στο προσωπικό:
 - **Ιστορίες** – παρέχουν εξηγήσεις π.χ. για το πώς ξεκίνησε από το «μηδέν» κάποιος επιχειρηματίας
 - **Τελετουργικά** – αποτελούν επαναλαμβανόμενες αλληλουχίες δραστηριοτήτων όπου ενισχύουν τις βασικές αξίες του οργανισμού (π.χ **meeting** κάθε Παρασκευή → ενισχύει την κουλτούρα συμμετοχικής δράσης, εταιρικοί ύμνοι)
 - **Υλικά σύμβολα** – π.χ. γραφεία με χωρίσματα, **bonus** στον υπάλληλο του μήνα
 - **Γλώσσα** – προσδιορίζει και διαχωρίζει τα μέλη (ακρωνύμια όπως PL –**Profit & Loss** κ.α)

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

69

Δημιουργία μιας ηθικής Οργανωσιακής κουλτούρας

- Τρόποι με τους οποίους οι μάνατζερ συμβάλλουν στην ηθική κουλτούρα:
 - Να αποτελούν **παράδειγμα προς μίμηση** – θετικό μήνυμα στους υπαλλήλους
 - Να **κοινωνούν ηθικές προσδοκίες** συντάσσοντας Οργανωσιακό κώδικα δεοντολογίας
 - **Εκπαίδευση** σε θέματα ηθικής π.χ. σεμινάρια
 - **Επιβράβευση** με εμφανή τρόπο ηθικών συμπεριφορών και τιμωρία των ανήθικων
 - Να παρέχουν **μηχανισμούς προστασίας** προκειμένου να δημιουργηθεί διάυλος επικοινωνίας για ανήθικες συμπεριφορές
- Θετική οργανωσιακή κουλτούρα είναι η κουλτούρα που δίνει έμφαση στα ακόλουθα:
 - Στήριξη στα θετικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων
 - Περισσότερη ανταμοιβή από τιμωρία
 - Δυναμικότητα και ανάπτυξη του υπαλλήλου

Επιμέλεια: Υλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

69