

ΤΕΙ ΑΘΗΝΑΣ

Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

Οργανωτική II

Οργανωτική IIΑξίες και Σταθείς Των Εργαζομένων

Ποσο σημαντικές είναι οι αξίες

1. Βοηθούν στην κατανόηση των κινήτρων των ευρυπεριφέρειων
2. Γνώση της αντίληψης από τους εργαζομένους
3. Βοηθούν στον καθορισμό του τι είναι λάθος και τι σωστό
4. Βοηθούν στην κατανόηση σημαντικών προτύπων.

Τελικές Αξίες

παραδείγματα

1. ανετη ζωή
2. ουγαρπαστική-ευδιαφεραυα
3. επιτυχία των στόχων
4. οικονομική ασφάλεια
5. ισοτιμία, αυτοσεβασμός, φιλία

Συντελεστικές Αξίες (μεσω αυτων φτανουμε στις τελικές)

παραδείγματα

1. φιλοδοξία
2. ικανότητα
3. ειλικρίνεια
4. ανεξαρτησία
5. ευγενεια
6. θάρρος

Κυρίαρχες αξίες σε ηλικιακές ομάδες στο χώρο εργασίας.

1. Εως τα 29 (C Me Generation)

ΤΕΛΙΚΕΣ: αυτοπεποίθηση, οικονομική επιτυχία, αυτάρκεια
πιεστοί στις σχέσεις και στον εαυτό τους.

2. 30 εως 45 (Generation X)

ΤΕΛΙΚΕΣ: εξισορροπημένη ζωή, ομαδικότητα,
αγτιπαθούν τους κανόνες, πιεστη στις σχέσεις

3. 46 εως 60 (Baby-boomers)

ΤΕΛΙΚΕΣ: επιτυχία, φιλοδοξία, αγτιπαθούν τους κανόνες
πιεστοί στην καριέρα

4. πάνω από 60

ΤΕΛΙΚΕΣ: πιστεύουν στην σκληρή δουλειά
βυτηρητικοί στις αλλαγές

Αξίες και Σταθείς Εργαζομένων Geart Hofsted

1. Ατομικισμός- Συλλογικότητα

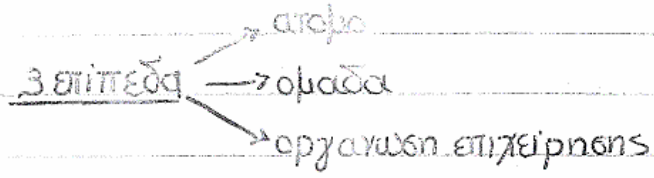
2. Αποφυγή Αβεβαιότητας

3. Long-term thinking (Μακροπρόθεση Σκέψη)

4. Απόδοση της Εξουσίας (Power Distance)

5. Ρόλοι του άνδρα κ της γυναίκας.

Προσωπικότητα



Ορισμός Προσωπικότητας

Προσωπικότητα είναι το σύνολο των τρόπων με τους οποίους ένα άτομο δρα και αλληλεπιδρά με τους άλλους. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι γνωρίσματα της συμπεριφοράς του ατόμου για μεγάλα χρονικά διαστήματα.

Παραγόντες που επηρεάζουν την προσωπικότητα ενός ατόμου.

- 1) κληρονομικότητα (φυσικά χαρακτηριστικά)
- 2) περιβάλλον με στο οποίο μεγαλώσε και ζει επίσης
 - α) πολιτισμικές αξίες και πρότυπα
 - β) κοινωνικοί παράγοντες (δρυσκεία, οικογενειακή ζωή)
 - γ) τοπικοί παράγοντες

Χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν την προσωπικότητα είναι:

- ① ο αυτοεμβαθμός
 έχει την ικανότητα το άτομο να αυτιλαμβάνεται, να ελέγξει και να αξιολογήσει τον εαυτό του
- ② αυτεπιγνώση της αυτοελεγματικότητας
 αυτό αναφέρεται στην αντίληψη που έχει κάποιο άτομο για τον εαυτό, δηλαδή στο πόσο καλά αντιμετωπίζει μια παρουσιαζόμενη κατάσταση. Τα άτομα αυτά αισθάνονται καλά και έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους.
- ③ ο τοπος ελέγχου (οι αντιλήψεις που έχουν κάποια άτομα ότι ελέγχονται από εσωτ. ή εξωτ. δυνάμεις, δηλαδή αν πιστεύει ότι ελέγχεται η ζωή του.

Τα άτομα τα οποία πιστεύουν ότι ελέγχονται από άλλους, δηλ. από τύχη ή από άτομα που έχουν εφευρία έχουν εξωτ. τοπο. έλεγχο.

απόδειξουν
καθ' όσον
εργασίες που
από των πρώτων βουλία.

Τα άτομα τα οποία πιστεύουν ότι ελέγχονται από τον εαυτό τους κ' οι ικανότητες τους έχουν εσωτ. τοπο. έλεγχο.

Γενικοί Τύποι Προσωπικότητας

1. εξωστρεφί ≠ εσωστρεφί
2. αισθησι ≠ διαίσθησι
3. λογικί ≠ συναισθησι
4. κριτικί στροφί ≠ καταγραφί περιβαλλοντός

The Big Five Model

Οι Πέντε Διαστάσεις Προσωπικότητας

1. εξωστρεφί
2. συναισθηματικά σταθερός
3. χειροτομίος (ανοικτός σε νέες εμπειρίες)
4. συγκαταβατικί (αγαθός, χαλιπτικί)
5. ευδυνειδίος (δυνετός, προσανατολιγμένος προς τινί επιτεύξι του βίου)

Ξεχωρισά 16 Διαστάσεις Προσωπικότητας

- | | |
|----------------------------|---------------------|
| 1) εσωστρεφί | 7) αισθησι |
| 2) εφρυσ | 8) χαλιπτικί |
| 3) συναισθηματικά σταθερός | 9) με αυτοπεποιθισί |
| 4) βόβαρος | 10) χαλιπτικί |
| 5) ευδυνειδίος | 11) συντηρικί |
| 6) υπακούος | 12) αυταρκί |

Βασικά Χαρακτηριστικά Της Προσωπικότητας

① Βαθμιας Έσωτ. Ελέγχου

② Μακιαβελλισμός (είναι άτομα politicals "ο σκοπός αγιάζει τα μέσα")

3 Παράγοντες που Βαθαίνουν τους Μακιαβελλιστές

1) αμείβη αλληλεπίδραση

(Βαθειά αλλοίωση να δαμωθούν για τον εαυτό τους)

2) ελλείψη λόγων

3) αποφυγή αποφάσεων που επιρραζαζεται από συναισθήματα

③ αυτοπεποίθηση

④ αυτοπαρακολούθηση

{ τα άτομα αυτά προερχουν του εαυτού τους, τον ελεγχουν, το παρακολουθούν και βγαίνουν αποτελέσματα

⑤ Ανάληψη Ρίσκου

οι managers που παίρνουν ρίσκο

1) παίρνουν γρηγορά αποφάσεις

2) χρησιμοποιούν λίγες πληροφορίες

3) είναι κυρίως σε μικρές επιχ.

οι managers που δεν παίρνουν ρίσκο

1) αποφευχουν το ρίσκο

2) έχουν υψηλότερους πρόσθιους παράγοντες

⑥ Τύπος A-B

Τύπος A

Τα άτομα αυτά είναι αυτιστικοί, μιλάνε γρηγορά, κάνουν & πράγματα συγχρονως, δεν μπορούν να απολαύσουν διακοπές είναι πιο ευλάιβα

Τύπος B

Το Αντίθετο του A Τύπου

Παρακίνηση

Ορισμός

Παρακίνηση είναι η διαδικασία που έχει επίδραση στην ένταση, στην κατεύθυνση και την επίμονη στην προσπάθεια ενός μεμονωμένου ατόμου κατά την επίτευξη ενός στόχου

Διαστάσεις Παρακίνησης

ένταση = ποσο έκληρη προσπάθεια
κατεύθυνση = προς έναν επικερδή στόχο
επίμονη = για ποσο χρονικό διάστημα

Κλειδιά Παρακίνησης

Ένταση

Κατεύθυνση

Επίμονη

Θεωρίες Παρακίνησης

- α) Αναγκών (ή παρακίνηση των συμπεριφορών των ατόμων)
- β) Διαδικασίας

① Θεωρία Τεραρχίας Αναγκών ^ή κατά Maslow

· Μελετήθηκε το 1940

Υπάρχει μια ιεραρχία στις ανάγκες σε φυσιολογικές σε ασφάλεια, σε κοινωνικές, σε εκτίμηση και σε αυτοπραγμάτωση. Μια ανάγκη ενεργοποιείται μετά την ικανοποίηση της προηγούμενης με βάση την κλίμακα ιεραρχίας των αναγκών.

Εδώ υπάρχει ^{επίραση} καλή των αναγκών.

3 διαστάσεις που βασίζεται η θεωρία του Maslow

- ① η συμπεριφορά ενός ατόμου είναι συνάρτηση με βάση τις ανάγκες
- ② για να ενεργοποιηθεί μια ανάγκη πρέπει να έχουν καλυφθεί οι προηγούμενες
- ③ όταν μια ανάγκη έχει καλυφθεί πάλι να αποτελεί κίνητρο

- Φυσιολογικές → επίβιωση / ύπαρξη
- ασφάλειας → έχει να κάνει με την ασφάλεια
- κοινωνικές → κοινωνικότατα, σεργι, φίλια
- εκτίμησης → κοινωνικός θείος, αυτοεκτίμησης κ αυτοσεβας/
- αυτοπραγματούσης → ανάπτυξη, επίτευχο, εφελιξη

→ Την θεωρία του Maslow δείχνει να ανατρεχει ο Alderfer και η Erq+theory να την βελτιώσει.

Συμφωνα με του Alderfer υπάρχουν οι εξης αναγκες:

- 1) ύπαρξης (φυσιολογικές, ασφάλειας)
- 2) ανθρωπικές σχέσεις (κοινωνικές)
- 3) ανάπτυξης (αυτοπραγματούσης)

Δεκτική κριτική γιατί δεν εβαλε τις αναγκες γυνωεις κ' τις αισθητικές. Δεν υπάρχει βερα βίτην κάλυψη των αναγκών. και θεωρεί ότι κάθε αναγκη ενεργοποιούται αναλογα με την ηλικια του ατομου.

② θεωρία των (2) Παραγόντων του Herzberg

Η θεωρία αυτής είχε ευρεως αποδεκτι και χρησιμοποιήθηκε απο πολλους managers και διευθυντες που ήθελαν να δημιουργήσουν χινητρα βίτην εργασια για τους εργαζομένους.

- Ⓐ Παραγοντες Υγιεινής
- Ⓑ Παραγοντες Ικανοποίησης

α. Παράγοντες Υγιεινής

Επηρεάζουν την δυσάρεσκεια, τις σχέσεις με τους προϊστάμενους και τους συνεργάτες, την πολιτική της επιχείρησης, ο μισθός δεν αποτελεί κίνητρο και δεν επηρεάζει την ικανοποίηση, ασφάλεια

β. Παράγοντες Ικανοποίησης

Είναι παράγοντες που παρακινούν για:

- 1) αναγνώριση
- 2) ανάπτυξη ατόμου
- 3) ευθύνη
- 4) προαγωγές

③

Θεωρία ΧΥ

Θεωρία Χ

1. Οι εργαζόμενοι δεν αγαπούν την δουλειά τους
2. Απαιτείται έλεγχος & τιμωρία όταν φεύγει η δουλειά
3. Δεν θέλουν ευθύνες
4. Το σημαντικότερο για αυτούς είναι η ασφάλεια.
5. Δεν έχουν φιλοδοξίες.

Θεωρία Υ

Ακριβώς το αντίθετο της θεωρίας Χ.

Ο Mc Gregor προέβλεψε ^{ω 1961} να τραβήξει την θεωρία Χ προς την θεωρία Υ. Δεν υπάρχει επιστημονική τεκμηρίωση αλλά αποτελεί μια δική φιλοσοφική όψην.

Γιατί είναι συμβατικά?

Γιατί δείχνει την φιλοσοφία που μπορεί να έχει κάποιος manager ή επιχειρηματίας.

④ Θεωρία των Επικτητών - Αναγκών Mc Clelland (1973)

Ξεχωρίζει 3 Βασικές Αναγκές

- 1) ανάγκη για επιτεύγματα
- 2) ανάγκη για εξουσία
- 3) ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις

Χρησιμοποίησε το TAT (Thematic appreciation test)

σύμφωνα με το οποίο προσπάθησε να καταλάβει τι έχει υφιστάμενος στο μυαλό με βάση τα αποτελέσματα κατέληξε ότι έτσι τρία κυρίαρχα διλήμματα έχουν τις 3 παραπάνω ανάγκες.

ανάγκη για επιτεύγματα → είναι καλοί επιχειρηματίες
 ανάγκη για εξουσία → είναι καλοί managers
 ανάγκη για κοινων. σχέσεις → δεν είναι καλοί managers.

Ο Mc Clelland θεωρεί ότι οι γυναίκες δεν είναι καλοί managers.

Ανάγκες για επιτεύγματα

Οι επιχειρηματίες έχουν 3 ^{Βασικά} χαρακτηριστικά:

- ① Προσωπικά ενδιαφέροντα αναλαμβάνουν μόνο τους τμήματα των εργασιών τους
- ② ζητούν γρήγορα ανατροφοδότηση (feedback)
- ③ αναλαμβάνουν ευθύνες κ κινδύνους με φέρια επιτυχίας.

→ οι επιχειρηματίες δεν βάζουν υψηλούς στόχους για να μην αποτύχουν κ' απογοητευθούν
 → αναλαμβάνουν προσωπικά των ευθύνων για επιτυχία ή αποτυχία.

→ ανάγκη για εξουσία → δρουν όπως οι μακιαβελιστές
 → ανάγκη για κοινων. σχέσεις → λειτουργούν σαν γιατρούς
 δεν είναι αυτιά δεν είναι αποτελεσματικοί γιατί είναι να είναι αρέστοι επιβεβαιώνεται αναλυτικά

- ⑤ Θεωρία Στοχοθεσίας (Goal Theory) Edwin Locke
 Στην θεωρία αυτή οι σαφείς και δύσκολοι στόχοι με ανατροφοδότηση οδηγούν σε υψηλές επιδόσεις.

Για να είναι αποτελεσματικοί οι στόχοι χρειάζεται:

1. Να είναι συγκεκριμένοι
2. Να είναι δύσκολοι (συνοδοί, αλλά εφικτοί, να δημιουργούν προκλήσει)
3. Ανατροφοδότηση
 σε βραχέα χρονικά διαστήματα να τω λζει πος καλά
 συγχιθε ή δεν πος καλά
4. Συμμετοχή των υφιστάμενων στην στοχοθεσία
5. Δέσμευση (να υπάρχει κάποιος υπεύθυνος γι' αυτούς)

Σημαντικό ότι θεωρία αυτή είναι ότι ο
 προσδιορισμός του στόχου εργασίας γίνεται
 μέσω παρακίνησης με την προϋπόθεση ότι:

- 1) είναι συνεννοημένος μεταξύ υφιστάμενου-εργαζόμενου
- 2) ο εργαζόμενος να συμμετέχει στον προσδιορισμό του βραχά
- 3) ο βραχος να είναι δύσκολος αλλά εφικτός

stretch goals → ^{οι στόχοι} που πρέπει να προσπαθήσει για να τους
 πετύχει. Οι επιπλ χρησιμοποίηση αυτού τους στόχους
 για να πετύχουν τα μέγιστα οι εργαζόμενοι.

Εξυπνη Ανάπτυξη Στόχων SMART

- Specific → Συγκεκριμένοι
 Measurable → Μετρήσιμοι
 Achievable → Εφικτοί
 Realistic → Ρεαλιστικοί
 Time-bound → Χρονικά Περιορισμένοι

⑤ Μοντέλο Των Βασικών Χαρακτηριστικών Ήθους Εργασίας Hackman-Oldham Δεκάτη 30'-30'

→ έχει παρα πολλά κοινά με τον Herzberg

→ μια δεσμή εργασίας η οποία έχει τοι παρακάτω βασικά χαρακτηριστικά παρακινεί αυτού που έχει τη δεσμή

5 Βασικά Χαρακτηριστικά Ήθους Εργασίας

1. Ποικιλία Δεξιοτήτων

Μια δεσμή εργασίας η οποία έχει 2-3 δεξιότητες είναι πιο ελκυστική, παρακινεί από κάποια άλλη που έχει 1 δεξιότητα

2. Παραγωγή ή Δημιουργία ενός Προϊόντος ή Υπηρεσίας

3. Σπουδαιότητα Έργου

(η δουλειά να είναι σημαντική ώστε να μην βαριέσαι κ' να προσπαθεις περισσότερο)

4. Αξιοπρέπεια

Να ναις και η μόνος και όχι ότι κάποιος άλλος οι υπολοίποι 300

5. Ανατροφοδότηση - Feedback.

⑦ Θεωρία Δικαιοσύνης - Ισοσύτητας

Stacy Adams Δεκάτη 40'

$$\frac{\text{ΕΙΣΦΟΡΕΣ ΕΑΥΤΟΥ}}{\text{ΕΚΦΟΡΕΣ ΕΑΥΤΟΥ}} = \frac{\text{ΕΙΣΦΟΡΕΣ ΑΛΛΟΥ}}{\text{ΕΚΦΟΡΕΣ ΑΛΛΟΥ}}$$

Τα άτομα τα οποία συγκρίνουν τις εκφορές και τις εισφορές του εαυτού τους με σχέση με κάποιου άλλου προσπαθούν να εφάρθουν οτιδήποτε έχει σχέση με ανισότητα

Ανισότητα

Ανισότητα υπάρχει όπου δεν υπάρχει ισοσύτητα έτσι δημιουργείται ένταση και αρνητική παρακίνηση. Όταν υπάρχουν ευκαιρίες τα άτομα αυτά προσπαθούν να την εφάρθουν και να επανοφέρουν την ισοσύτητα.

2 είδη εντάσεις

- 1) υποαμοιβομενοι
- 2) υπεραμοιβομενοι

Επιλογές / Τρόποι Αντιμετώπισης της Έντασης

- 1) αλλαγή εσθρών (αύξηση - μείωση)
μείωση της απόδοσης όταν δεν πληρωθεί καλά
- 2) αλλαγή των εσθρών
αύξηση των αποδόσεων τους με άλλους τρόπους
πχ έσο supermarket + κλέβω τα γυνάρια τους
- 3) αλλαγή αντίληψης για τον εαυτό τους
ο τρόπος με τον οποίο σκεφτόμαστε για τον εαυτό τους
- 4) αλλαγή Αντίληψης για τους άλλους
ο τρόπος με τον οποίο σκεφτόμαστε για τους άλλους
- 5) Αλλαγή ευθείας αναφοράς
αλλαγή προώθητων συζητήσεων
- 6) Εγκατάσταση - Παράλυση

Στοιχεία της θεωρίας της Δικαιοσύνης - Ισοτιμίας

- 1) οι υπεραμοιβομενοι παραχουν περισσότερο
στα τους ισοτιμια αμοιβωμενος εργαζομενους
- 2) οι υπεραμοιβομενοι παραχουν χαλυτερες
ποιοτητα προϊοντα αλλα μικροτερι
ποσοτητα όταν δουλευουν με το κομματι
- 3) οι υποαμοιβομενοι παραχουν
χαμηλοτερες - ποιοτητας προϊοντα
- 4) οι υποαμοιβομενοι παραχουν μεγαλυτερες
ποσοτητες προϊοντων αλλα χαμηλοτερες
ποιοτητας σε σχεση με τους υπεραμοιβομενους.

✗ Είδη Δικαιοσύνης

Διανεμητική → σε σχέση με τους μισθούς των εργαζομένων
 Διαδικαστική → σε σχέση με την διανομή των πόρων

⑧ Θεωρία της Προβδοκίας Expectancy Theory Βασικός Πηλίντας Για να μπορεί να παρακινήσει κάποιος ότι μπορεί να κάνει

κάτι

- 1) Να αισθάνεται ο αναλλήλος ότι μπορεί να το κάνει
- 2) Να υπάρχει αμοιβή
- 3) Η αμοιβή αυτή να οδηγεί στην εκπλήρωση των προσωπικών στόχων

Εφαρμογές Θεωριών Παρακίνησης

MBO ①

Management by Objectives - MBO

Διοίκηση των Στόχων

- ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΤΕΤΟΙΟ ΩΣΤΕ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΝΑ ΒΥΗΜΕΤΕΧΟΥ ΟΤΙ ΔΥΝΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ & ΤΗΝ ΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥΣ
- ΒΥΗΜΕΚΡΙΜΕΝΗ ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ
- ΔΙΝΕΙ ΤΗΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΘΕΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΓΙΑ FEEDBACK (ΕΦΕΛΙΣΗ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ)

Βασικά Στοιχεία

- 1) ΒΥΗΜΕΚΡΙΜΕΝΟΙ ΣΤΟΧΟΙ
- 2) ΒΥΗΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΟΥΝ ΔΥΝΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ & ΤΗΝ ΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥΣ
- 3) ΒΥΗΜΕΚΡΙΜΕΝΗ ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ
- 4) FEEDBACK

ΕΙΝΑΙ ΒΡΑΧΥΠΡΟΔΕΣΜΟΙ, ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΚΑΙ ΟΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΚΑΙ ΟΤΟΝ ΔΥΜΟΒΙΟ ΤΟΜΕΙ.

Διαφορά MBO & Δευτερας Στοιχων

Ειναι οτι στο MBO οι εργαζομενοι συμμετεχουν οτι ληψη αποφασεων για τους εθλους

Αποτυχια των MBO (γιατι αποτυχησαν)

- 1 Δεν υπαρχει δεσμευση απο τον χεσικα Διευθυντι (δεν το παρχει στα οσβαρα)
- 2 μη ρεαλιστικες προσδοκιες
- 3 αποτυχια συνδεσης αποδοσης με σπιδοση
- 4 δεν συμφωνει η κουλτουρα της επιχ με τα MBO

Προγραμματα Αναχωρησις Υπαλληλων

2 Συμμετοχη εργαζομενων

- involent
- συλλογικη ηγεσιο
- συμμετοχη μεσω εκπροσωπηων

3 Διαθεσι Μετοχων στους εργαζομενους

ω: οισαν οε χαμηλοτερη πηλη

Στην Αμερικη εφαρμωθηκε αυτο. Με αυτου τον δικ τροπο εκανα τους εργαζομενους να αγαπανε περισοτερο την δουλια τους.

Ο ΟΤΕ τα εφαρμωσε αυτο πριν μερικα χρονια και ESOP (employee stock ownership plans)

4 Παραχωρησι κερδων στους εργαζομενους

Αυτο το εφαρμωσαν οι Γαλλωτες το 80% μωδος & το 20% κερδι

5 Σχεδιασμος θεσης εργασις & Προγραμματισμος

- 1 εναλλαγες θεσεων
- 2 διευρυνση αρμοδιοτητων (για να μην βαριουσαι)
- 3 απλοποιησι θεσης εργασις (δεν ειναι οδοι το ιδιο)
- 4 ερπληστικος εργασις
μαθαινει καποιος απο τον προυβωθμενο του οα καιει πιο πολυπλοκο προχματα.

6) Επιλογή Προγράμματος Εργασίας

- 1) ευελικότο ωραριο 7-3 9-5 (3-9) αλοι εκει
- 2) διαμοιρασι εργασιων
- 3) τυλεγραγια

Ομαδες

Ομαδες Στο Χωρο Εργασιας

Ομαδα

Ομαδα εργαμε οταν εη περισοτερα ατομα αλληλεπιδρουν μεταξυ τους για τη επιτευξη ενοσ στοχου. Ομαδες υπαρχουν παντου γε ορες τιδ οργανωσει τυτικες κ' οστυτες. Τυτικες ειναι το τριφο παραγωγη, η πωλησειων. Α-τυτες ειναι μια ομαδα ανθρωπων εταν δοχεια.

Λογοι Δημιουργια Ομαδας

1. ασφαλεια
2. Αποκτασ κυροσ
3. Αποσεβασμοσ
4. Με των συμετοχη γε ομαδες αποκτασ και ιεχυσ για των επιτευξη των προωτικων στοχων.

Φασει Δημιουργια Ομαδας

- 1η Σχηματισμοσ Αβεβαιωτητα
- 2η Αφισθωτητα
- 3η Κοινα Αποδεκτεσ Νορμεσ Συμπεριφοροσ
- 4η Φαση Αποδοσει
- 5η Φαση Αραιοτητασ Αποσυνδρεμοσ

Η δομη των Ομαδων και οι Ρολοι

Ρολοι ειναι οι συμπεριφορεσ που προδοκουσ εη μετη μιας ομαδας απο τους συαδερφουσ τουσ. Καθε τριφο εκει και του δικου του ρολου.

Συγκρούσεις των Ρόλων

- υπάρχουν συγκρούσεις όταν δεν είναι ξεκαθαρισμένες οι αρμοδιότητες του λαίανου
- όταν κάποιος έχει πάνω στο 1 αρμοδιότητα

Νορμες Συμπεριφοράς

Κόιντα Αποδεκτά Προτυπα Συμπεριφοράς που χαρακτηρίζουν μια ομάδα

Παραμία Hawthorne

Στο εργοστάσιο Western Electric αυξήθηκε των ταχύ του ρυθμιατος και έτσι αυξήθηκε η παραγωγικότητα των εργαζομένων παρά όμως επέγε η αποδοχή του.

Εξέπει των ΕΡ. οργανωσθαισινολογικών σχέσεων

Συμφωνά με τον Elton Mayo (Αμερικανος Ψυχολογος) αυτος που πειθευε ηταν οτι οι εργαζομενοι θελουν προβοχη και να ειου πιο κοντα στο management. Τι αυτος το λογο εκεινη την περιοδο εμφανισθηκαν οι ψυχολογοι εργαζομενων.

Αποβελδομοια ως Ερευνας αυθις?

- ① Η συμπεριφορά επιηρεαζεται απο τα συναισθηματα.
- ② Οι νορμες συμπεριφοράς επιηρεαζουν την αποδοχή των εργαζομενων
- ③ Οι αυτιποι κανουες συμπεριφοράς δια οι νορμες συμπεριφοράς επιηρεαζουν περιεσοτερο απο οτι το χριμα

Δω. Αν κάποιος θελει να δουλεγει περιεσοτερο δεν του το πεπιρετει η ομάδα? Λαμβει την πιατσα.

Ηγεσία

Το άτομο το οποίο έχει την ικανότητα ώστε να επιηρεάζει τους άλλους προς την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

ο manager επιβάλλεται

ο ηγέτης μπορεί να μην επιβάλλεται

Θεωρίες Ηγεσίας

① Θεωρίες Χαρακτηριστικών Ηγεσίας

Υστερα από πολλές έρευνες που είχαν γίνει διαπιστώθηκε ότι τα φυσικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη δεν βαρύνει στην επιλογή του ηγέτη. Αυτό που διαπιστώθηκε είναι ότι άτομα γρηγοτέρως εμφανίζονται να είναι πιο ηγετικά.

Χαρακτηριστικά Ένός Ηγέτη

"Ηγέτης Γεννιέται Δεν Γίνεται"

- ① Φιλοδοξία
- ② υψηλές τάσεις ενέργειας (δεν κουράζονται εύκολα)
- ③ τους ορέσει να ηγούνται
- ④ έχουν υψηλή αυτοπεποίθηση
- ⑤ έχουν συνλογική άσως τα μέτριοι χωρίς να σκεφθούν ότι είναι & οι εξουσιοδοτητές ταρεως
- ⑥ έχουν αυτοπληθωσία
ξέρουν να ικανοποιήσουν τους
- ⑦ είναι ρεαλιστές.

Προβλήματα της Θεωρίας των Χαρακτηριστικών

- ① Δεν έχουν βρεθεί κοινά χαρακτηριστικά σε όλες τις θεωρίες
- ② Τα χαρακτηριστικά χρησιμοποιούνται στις προβλέψεις των συμπεριφορών των ατόμων στις κρίσιμες στιγμές
- ③ Δεν έχει θεμελιωθεί η συνάφεια μεταξύ αιτιών-αποτελεσμάτων

9) Θεωρίες Συμπεριφοράς

Ο υγιής γίνεται

Ο υγιής έχει έναν συγκεκριμένο τρόπο συμπεριφοράς.

• Ο υγιής έχει την ικανότητα να δώσει να εκπαιδωθεί ώστε να γίνει καλός ή καλύτερος υγιής

• Ένας υγιής έχει διαφορετική συμπεριφορά από έναν μη υγιή.

A) OHIO University Studies

Διακρίνει 2 διαστάσεις του υγιούς



1) των ικανοτήτων που έχει να χαρακτηριστεί

2) των ικανοτήτων που έχει να έχει υψηλή ευνοϊκότητα

B) Πανεπιστήμιο Michigan

2 διαστάσεις

1) εργοκεντρικός -> επικεντρώνεται στο να κάνει γνωστά τα δουλικά του ως εργο του

2) εργατοκεντρικός -> επικεντρώνεται στο να ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων

B) Black Μαντάν

Διοικητική Σχολή

Διακρίνει 81 στυλ υγείας

81 κοιτάκι

1.1 Τελική

5.5 Ευδιαμετρική κατάσταση

Ευδιαφερέται κ' για την δουλειά κ' για τους εργαζομένους

9.1 1.9 Όχι-λίγη Τελική ή χαμηλή

9.9 Υψηλή Απόδοση

1] Ενδοσκοπικές θεωρίες

Συμφωνά με την θεωρία αυτή τα χαρακτηριστικά παιδιών ρόλο αλλά και οι συγκεκριμένες επισημειώσεις με βάση την θεωρία αυτή διαπιστώθηκε ότι...

- a) Δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος στολ υγείας για κάθε περίπτωση
- B) το στολ υγείας διαφοροποιείται ανάλογα με την κατάσταση.

Fiedler

Η πιο συνηθισμένη θεωρία είναι η θεωρία του Fiedler σύμφωνα με την οποία ο καλύτερος υγείας είναι αυτός που διαφοροποιείται κατάλληλο στολ στην κατάλληλη κατάσταση το κατάλληλο στολ εξαρτάται από την κατάσταση.

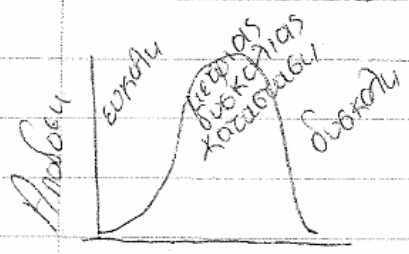
Η κατάσταση έχει 3 παραμέτρους

- 1) σχέσεις εργατοκέντρου - υφισταμένου
 - 2) εφικτότητα των δεξιών
 - 3) δομή του έργου
- (στον πιο προτιμώμενο είναι αυτό που κάνει)

Ο Fiedler θεωρείται ότι τα χαρακτηριστικά του υγείας δεν αλλάζουν.

Ακολουθεί...

Ελάχιστοι προτιμώμετοι συνεργάτες



✓ Μέτριος ποσο εργατοκέντρου - εργατοκέντρικος είναι κάποιος.

Ευνοϊκότητα

Αυτό που διαπιστώθηκε είναι

ότι τα εργατοκέντρικα είναι πιο αποδοτικά στην ευνοϊκή κατάσταση.

Οργανωσιακές Αλλαγές
Αιτία Αλλαγών?

① Οικονομικές Αλλαγές

Έχουν να κάνουν με την ευημερία και την κοινωνία. Τι γίνεται με επιπτώσεις και ποσοστά εσωτερικά ενώ όπως είναι ενάθετος σε επιπτώσεις. Έχει επιπτώσεις και στον άνθρωπο και στις επιχειρήσεις.

② Τεχνολογικές Αλλαγές

π.χ. αύξηση παραγωγής, αύξηση ανέργων
Άρνηση συστημάτων ERP
Είναι απαιτητικά πάντα τα εργαλεία είναι χρήσιμα σε όλους τους τομείς

③ Διοργανωτικές Αλλαγές

Συννοση → χύμα και πλάσμα
αύξηση μεσοοργάνων κ.λπ.
αλλαγή αώδους πλάσματος
πολλοί μετανάστες

Επιπτώσεις → αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να πρέπει να μεταστοιχείοι και να λειτουργούν με βάση αυτές

④ Κοινωνικές Αλλαγές

Ο τρόπος με τον οποίο βουν οι οικογένειες π.χ. μονογονεϊκές οικογένειες

⑤ Αλλαγές στο Παγκόσμιο χώρο.

Έχει να κάνει με τις αλλαγές που γίνονται παγκοσμίως

Brasil
Russia
India
China } αλληλεπιδράσεις παγκοσμίως δεδομένου

⑥ Πολιτικές Αλλαγές

Αντιδράσεις στις Αλλαγές

Οι Αλλαγές έρχονται να αλλάξουν μια σταθερή κατάσταση. Αυτούς που δεν τα βάζουν αυτίδρου.

Λογοί Αντιδράσεων σε ιστορικό επίπεδο

- 1 συνιδέα
- 2 φόβος αγνώστου
- 3 ανασφάλεια του περφόδου των αλλαγών
- 4 οικονομικοί λόγοι

Λογοί που αυτίδρου οι επιχειρήσεις

- 1 ανασφάλεια των πόρων
- 2 αδράνεια της επιχείρησης
- 3 φόβος: απώλεια της εξόδεως

Τακτικές Αντιμετώπισης της Αντιθέσεως

- 1 επικοινωνία & εκπαίδευση
- 2 συμβολοτα των εργαζομένων στην αντιμετώπιση
- 3 οικονομική θέρεση = φηγιοθούυς
- 4 οι αλλαγές να γίνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι δίκαιες
- 5 προέλεση στόμων με δέτικη σταθμ απευθείας στις αλλαγές
- 6 επιβολή κυρωθών, πρέπει να ακολουθούυ απη πολιτική των επιχειρήσεων

8 Βήματα του Kotter

1. Διευκρίνιση αίσθησης του επείγοντος
 2. Διευκρίνιση μετανάστευσης και οδηγούς
 3. Διευκρίνιση στόχων
 4. Μεταβολή οράματος
 5. Εκτιμήσεις αρκούντως
 6. Προγραμμάτιστος & επιτεύξιμο Βραχυπρόθεσμοι στόχοι
 7. Στοιχεία Βελτιώσεων & εισαγωγή νέων αλλαγών
 8. Ενστερνισμός νέων λύσεων
- Να το πιστεύουμε και να είναι ένας νέος τρόπος να λειτουργούμε.

Οργανωσιακά Χαρακτηριστικά

3 επίπεδα οργανωσιακών χαρακτηριστικών

Διευκρίνιση

Βασικές αξίες

Βασικές υποθέσεις (τα πιστεύω)

Εκκαμψία

οικονομική

αξίες → ευημερία
υψηλό επίπεδο
αφοσίωση
βελτίωση

αυτονομία νέων
δυστάσεων

προσαρμοστικότητα
τετρακοσμικός
ανάπτυξη

Εξωτερική

Χαρακτηριστικά

(γραφειοκρατία)

Εξωτερική

Χαρακτηριστικά

προσαρμοστικότητα
παραγωγικότητα

Εσωτερική

Προσαρμοστικότητα, έλεγχος

στόχοι

Βελτίωση και νέες

ΠΙΣΤΩΣΗ

Επιτυχία αυτών των

ΠΙΣΤΩΣΗ

Εκκαμψία

Διαστάσεις Οργανωσιακής Κουλτούρας

- 1) Έμφαση στην λεπτομέρεια
δύο έμφαση για να κάνουν
των διαφορών
καλύτερο κάλυψη
- 2) Δύο έμφαση στα αποτελέσματα
καλύτερα αγορά
τους γίνονται στοχοί
- 3) Έμφαση στα ανώτερα } οικια
- 4) Έμφαση στην ομαδικότητα } κουλτούρα
- 5) Επιθετικότητα δέκτη
καλύτερο αγορά
- 6) Σταθερότητα
καλύτερα κάλυψη
- 7) Δευτοβάθμια και ρίσκο
καλύτερα νέων συστημάτων

Διαφορές Ισχυρής και Ανελαστικής Κουλτούρας

Η ισχυρή κουλτούρα είναι η καλύτερα που έχει
ισχυρές αξίες τις οποίες βελτιώνει η πληθυσμιακή των
μέλων μιας επιχείρησης.

Χαρακτηριστικά Ισχυρής

- ισχυρή συνδεση μεταξύ αξιών και
συμπεριφοράς των μελών
- υπάρχει ταύτιση μεταξύ κουλτούρας της
επιχ και των εργαζομένων

Χαρακτηριστικά Ανελαστικής Κουλτούρας

- διαφορετικές αξίες σε διαφορετικές ομάδες
- η κουλτούρα στέλνει ασήφαινα μηνύματα
για το τι είναι βέλτιστο
- δεν υπάρχει ταύτιση μεταξύ κουλτούρας
και εργαζομένων

Πηγες Οργανωσιακων Κουλτουρας

- απο τον ιδρυτη
 εχει τα χαρακτηριστικα και ομοιες
 του που εκτελιτουνται εσω
 επιχειρηση
- απο ποιοτερες τριτες
- απο την διορυση των ανωτατων
 στελεχων

Οφελι των Οργανωτικων Κουλτουρας

- αυξανω το υψος των εγχειρησεων
- αυξανω η παρακ'υση
- βοηθαει στην κοινωνικοποιηση
 και τη ενταξη των μελων

ΑντίληψηΔιαδικασία Αντίληψης ΠροσωπικότηταςΟρισμός Αντίληψης

{ Είναι η διαδικασία σύλληψης οργάνωσης & ερμηνείας των επιδημιολογικών παθολογιών που δεχεται κάποιος από το εξωτ. περιβάλλον

Παραγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη① Παραγοντες που σχετίζονται με το άτομο

- 1) στάσεις - αξίες
- 2) ενδιαφέροντα
- 3) προεδοκίες
- 4) εμπειρία

② Παραγοντες που σχετίζονται με το στόχο - αντικείμενο

- 1) καινοτομία
- 2) κίνηση
- 3) φούτο - υποβάθρα
- 4) μέγεθος του στόχου
- 5) εξχυσότητα του στόχου
- 6) ομοιοσότητα

Πρόβλημα Αντίληψης① Το Διμερήδες Σφάλμα ΑπόδοσηςΟρισμός

{ Η τάση υποτίμησης επίρρους από εξωτερικούς παραγοντες και υπερεκτίμησης από εσωτερικούς παραγοντες.

Λαθη και Προκαταλήψεις

- 1) επιλεκτική αντίληψη
- 2) halo effect - φωτιστέφανο
- 3) το φαινόμενο της αυτισπαραδοσης
- 4) πρόβλημα χαρακτηριστικών
- 5) στρεσοσπίτιση

επιδημιολογία

Εφαρμοχές στο χώρο εργασιών

- 1) συγχευτική κατά των προβλημάτων
- 2) προσδοκίες απόδοσης του/των εργαζομένων
- 3) Δημιουργία Εθνικού Προφίλ.

Ορθολογικό Μοντέλο Λ-Α (Λύση Αποφάσεων)

Το πως λαμβάνονται οι αποφάσεις υπάρχει ένας standard τρόπος.

Βασικές Υποθέσεις

- 1) Το πρόβλημα είναι σαφές.
- 2) υπάρχουν συγκεκριμένες επιλογές του manager
- 3) οι προτιμήσεις είναι ξεκαθαρές και σταθερές.
- 4) υπάρχει απεριόριστος χρόνος πορος χρημάτων
- 5) Μεγιστοποίηση κέρδους

Βήματα Ορθολογικού Μοντέλου στη Λύση Αποφάσεων

- 1) Καθορισμός του προβλήματος
- 2) Αποσαφήνιση των κριτηρίων απόφασης
- 3) Καταμερισμός του εκαστοτε κριτηρίου
- 4) Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων
- 5) Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων.
- 6) Επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής.

Περιορισμένος Ορθολογισμός

Βασικές Υποθέσεις:

Οι δυνατότητες του εγκεφάλου του ανθρώπου είναι περιορισμένες.

Επισημώς

- 1) δεν μπορεί να σκεφτεί όλες τις επιλογές
- 2) τα κριτήρια επιλογής του είναι απεριοριστά
- 3) ο άνθρωπος επηρεάζεται από εξωτ. παράγοντες.

Herbert Simon

- ο κάποιος δεν μπορεί να πάρει την τελειότητα
- ο εισαγάγει την έννοια του satisficing
- ΕΠΑΡΚΩΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΑ ΑΠΟΦΑΣΙΑ

Προκαταλήψεις και Λαθιά

- 1) υψηλή αυτοπεποίθηση
- 2) λήψη αποφάσεων βάσει πρώτων πληροφοριών
- 3) η παγίδα της επιβεβαίωσης
- 4) χρήση άμεσων διαθέσιμων πληροφοριών
- 5) η κλιμάκωση της δέσμευσης
- 6) χαμηλοοριστημένη
- 7) η τυχαιότητα που αποδίδεται σε σκοπίο
- 8) η τάση να θεωρεί κάποιος ότι προέβλεψε σωστά κάτι που συνέβη τυχαία

Αισιότητα

Ο Ρόλος της Διαδοχής στη Λήψη Αποφάσεων

Ορισμός

Είναι μια αλληλοεξαρτητική διαδικασία η οποία απορρέει από την συσσωρευμένη εμπειρία.

Σε ποιες περιπτώσεις είναι οφέλιμη η διαδοχή

- 1) σε επίπεδο αβεβαιότητας
- 2) ελάχιστη εμπειρία
- 3) όταν οι παράγοντες δεν είναι προβλεψίμοι
- 4) περιορισμένες πληροφορίες
- 5) οι πληροφορίες δεν είναι προς μια κατεύθυνση
- 6) όταν δεν μπορεί να στυριχθεί σε οικ. μέγεθος
- 7) όταν υπάρχει περιορισμένος χρόνος κ' τιμής

Τιμωρία

Τιμωρία είναι η προσπάθεια να ελαττωσουμε ή να μειώσουμε την αρνητική συμπεριφορά

Προβλήματα της τιμωρίας

- ① στους προϊστάμενους δεισφροσύνη ή τιμωρία
- ② οι προϊστάμενοι έχουν αντιφατικά κίνητρα όταν τιμωρούν λόγω πολιτικής πίεσης ή λόγω φόβου βεντέτας
- ③ Η τιμωρία οδηγεί σε δυσάρεστα
- ④ Οι άλλοι μπορεί να παρεμβαίνουν στην τιμωρία
- ⑤ Η τιμωρία μειώνει την ανεπιθύμητη συμπεριφορά