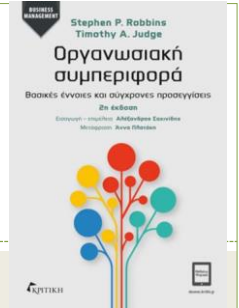




ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

STEPHEN P. ROBBINS & TIMOTHY A. JUDGE



Κεφάλαιο 5

Προσωπικότητα και αξίες



Αντώνης Κ. Τραυλός
Καθηγητής
ΤΟΔΑ ΠΑΠΕΛ

Έχοντας μελετήσει αυτό το κεφάλαιο, θα πρέπει να είστε σε θέση να: (1)

2

1. Ορίσετε την *προσωπικότητα*, να περιγράψετε πώς μετριέται και να εξηγήσετε τους παράγοντες που καθορίζουν την προσωπικότητα ενός ατόμου.
2. Περιγράψετε το πλαίσιο προσωπικότητας του Δείκτη Τύπου Meyers-Briggs και να εκτιμήσετε τα ισχυρά του σημεία και τις αδυναμίες του.
3. Προσδιορίσετε τα βασικά χαρακτηριστικά στο μοντέλο προσωπικότητας των Πέντε Μεγάλων παραγόντων και να παρουσιάσετε πώς τα χαρακτηριστικά αυτού του μοντέλου προβλέπουν τη συμπεριφορά στην εργασία.

Έχοντας μελετήσει αυτό το κεφάλαιο, θα πρέπει να είστε σε θέση να: (2)

3

4. Εντοπίσετε άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που σχετίζονται με την ΟΣ.
5. Ορίσετε τις αξίες, να παρουσιάσετε τη σπουδαιότητα των αξιών και να αντιπαραβάλετε τις τερματικές και τις συντελεστικές αξίες.
6. Προσδιορίσετε τις πέντε διαστάσεις αξιών της εθνικής κουλτούρας του Hofstede.

What is
Personality?



Προσωπικότητα

5

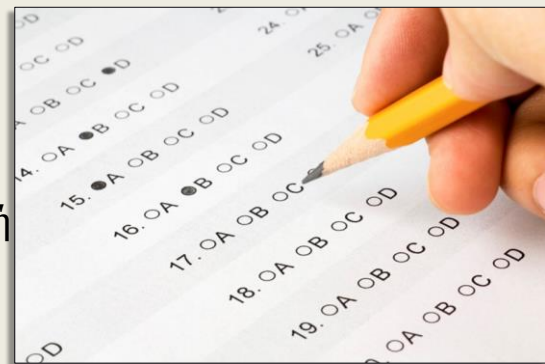


- Το σύνολο των τρόπων με τους οποίους ένα άτομο αντιδρά στους άλλους και αλληλεπιδρά με αυτούς
 - «η δυναμική οργάνωση εντός του ατόμου των ψυχολογικών συστημάτων εκείνων που καθορίζουν τις μοναδικές προσαρμογές του στο περιβάλλον του» (Allport, 1937).
- Τις περισσότερες φορές την περιγράφουμε με βάση τα μετρήσιμα χαρακτηριστικά που επιδεικνύει κάποιος, όπως **ντροπαλότητα**, **επιθετικότητα**, **ενδοτικότητα**, **οκνηρότητα**, **φιλοδοξία**, **πίστη** και **συστολή**.

Η μέτρηση της προσωπικότητας

6

- Έρευνες αυτο-αναφοράς
 - Οι πλέον συνήθεις
 - Επιρρεπείς στο σφάλμα
- Έρευνες αξιολόγησης παρατηρητή
 - Ανεξάρτητη αξιολόγηση
 - Μπορεί να είναι πιο ακριβείς



Καθοριστικοί παράγοντες της συμπεριφοράς

7



- Η κληρονομικότητα είναι ο κυρίαρχος παράγοντας
 - Μελέτες σε δίδυμα: η γενετική ασκεί μεγαλύτερη επιρροή από τους γονείς
- Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες έχουν κάποια επιρροή
- Η ηλικία επηρεάζει τα επίπεδα ικανότητας
 - Η βασική προσωπικότητα παραμένει σταθερή

Μέτρηση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας: Ο Δείκτης Τύπου Myers-Briggs

8

- Το πλέον ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο αξιολόγησης προσωπικότητας παγκοσμίως
- Τα άτομα ταξινομούνται ως:
 - εξωστρεφή ή εσωστρεφή (extraverted [E] ή introverted [I])
 - αισθητηριακά ή διαισθητικά (sensing [S] ή intuitive [N])
 - λογικά ή αισθηματικά (thinking [T] ή feeling [F])
 - κριτικά ή αντιληπτικά (judging [J] ή perceiving [P])
- Οι ταξινομήσεις συνδυάζονται σε 16 τύπους προσωπικότητας (π.χ., INTJ ή ESTJ)
- Δεν σχετίζεται με την εργασιακή απόδοση

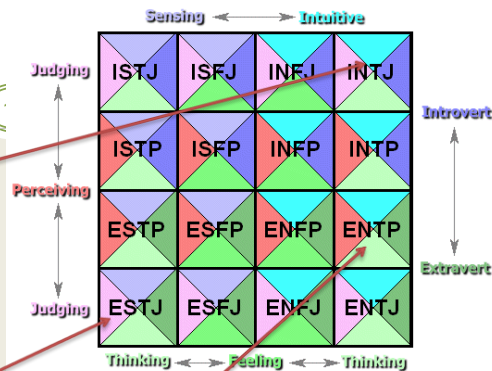
Δείκτης Τύπου Myers-Briggs

9

- **Εξωστρεφής (E) - Εσωστρεφής (I):** Τα εξωστρεφή άτομα είναι **κοινωνικά**, φιλικά, και δυναμικά. Τα εσωστρεφή είναι **ήσυχια και ντροπαλά**.
- **Αισθητηριακός (S) - Διαισθητικός (N):** Οι αισθητηριακοί τύποι είναι πρακτικοί και προτιμούν τη ρουτίνα και την τάξη. Εστιάζουν στη **λεπτομέρεια**. Οι διαισθητικοί βασίζονται **σε μη συνειδητές διαδικασίες** και βλέπουν τα πράγματα πιο σφαιρικά.
- **Λογικός (T) - Αισθηματικός (F):** Οι λογικοί τύποι χρησιμοποιούν τον **ορθολογισμό** και τη λογική για να χειριστούν τα προβλήματα. Οι αισθηματικοί τύποι **στηρίζονται στις προσωπικές τους αξίες και τα συναισθήματα**.
- **Κριτικός (J) - Αντιληπτικός (P):** Οι κριτικοί τύποι θέλουν τον έλεγχο και προτιμούν ο κόσμος τους να είναι **τακτοποιημένος και δομημένος**. Οι αντιληπτικοί τύποι είναι **ευέλικτοι και αυθόρμητοι**.

16 Τύποι Προσωπικότητας

- Οι **Εσωστρεφείς/Διαισθητικοί/Λογικοί/Κριτικοί άνθρωποι** (οι INTJ) είναι οραματιστές. Συνήθως έχουν πρωτοποριακό πνεύμα και έντονη ενεργητικότητα όσον αφορά τις ιδέες και τους σκοπούς τους. Είναι σκεπτικιστές, επικριτικοί, ανεξάρτητοι, αποφασιστικοί και συχνά πεισματάρηδες.
- Οι **Εξωστρεφείς/Αισθητηριακοί/Λογικοί/κριτικοί** (οι ESTJ) είναι οργανωτικοί. Είναι ρεαλιστές, λογικοί, αναλυτικοί και αποφασιστικοί, και έχουν κλίση στις επιχειρήσεις ή τη μηχανική. Τους αρέσει να οργανώνουν και να φέρνουν σε πέρας δραστηριότητες.













- Ο τύπος **ENTP** είναι ευμήχανος, καινοτόμος, ατομικιστής, πολυτάλαντος και έλκεται από τις πρωτοποριακές ιδέες. Το άτομο αυτό είναι συνήθως ευρηματικό στη λύση απαιτητικών προβλημάτων αλλά μπορεί να παραμελήσει τα συνηθισμένα του καθήκοντα.

Ο MBTI χρησιμοποιείται ευρέως ...

11

- ... από οργανισμούς, περιλαμβανομένων των Apple Computer, AT&T, Citigroup, GE, 3M Co., από πολλά νοσοκομεία και εκπαιδευτικά ιδρύματα, και ακόμα και από τις αμερικανικές ένοπλες δυνάμεις.
- Παρά τη δημοτικότητα του, τα στοιχεία σχετικά με την εγκυρότητα του MBTI ως εργαλείου μέτρησης της προσωπικότητας είναι συγκεχυμένα - με τα περισσότερα στοιχεία να κατατείνουν στο ότι δεν είναι έγκυρο.

- Ένα πρόβλημα είναι ότι αναγκάζει το άτομο να ενταχθεί είτε στον έναν είτε στον άλλο τύπο (δηλαδή, είσαι είτε εσωστρεφής είτε εξωστρεφής).
- Δεν υπάρχει μέση κατάσταση, αν και οι άνθρωποι μπορούν σε κάποιο βαθμό να είναι και εξωστρεφείς και εσωστρεφείς.
- **Το καλύτερο που μπορούμε να πούμε είναι ότι ο MBTI μπορεί να είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για την αύξηση της αυτοπέγνωσης και την παροχή επαγγελματικής καθοδήγησης.**
- Επειδή όμως τα αποτελέσματα συνήθως δεν έχουν σχέση με την εργασιακή απόδοση, οι μάνατζερ μάλλον δεν θα πρέπει να το χρησιμοποιούν ως τεστ επιλογής υποψήφιων.

	FJ	FP	TJ	TP
EN	 Giver	 Imparer	 Evaluative	 Visionary
ES	 Caregiver	 Performer	 Guardian	 Doer
IN	 Protector	 Idealist	 Scientist	 Thinker
IS	 Nurturer	 Artist	 Duty fulfiller	 Mechanic

Το μοντέλο προσωπικότητας των Πέντε Μεγάλων παραγόντων (The Big 5)

12

- Πέντε χαρακτηριστικά:
 - Εξωστρέφεια
 - Προσήνεια
 - **Ευσυνειδησία**
 - Συναισθηματική σταθερότητα
 - Δεκτικότητα σε εμπειρίες
- Ισχυρά στοιχεία για σχέση με την εργασιακή απόδοση (ιδιαίτερα η ευσυνειδησία)



The Big 5

13

- **Εξωστρέφεια (extraversion).** Οι εξωστρεφείς είναι συνήθως ευκοινωνήτοι, δυναμικοί και φιλικοί. Οι εσωστρεφείς είναι συνήθως επιφυλακτικοί, συνεσταλαμένοι και ήσυχοι.
- **Προσήνεια (agreeableness).** Η διάσταση της προσήνειας αναφέρεται στην προδιάθεση του ατόμου να αποδέχεται τους άλλους. Οι εξαιρετικά προσήνεις άνθρωποι είναι συνεργάσιμοι, ζεστοί και εύπιστοι. Όσοι σημειώνουν χαμηλή βαθμολογία στην προσήνεια είναι ψυχροί, αντιπαθείς και ανταγωνιστικοί.
- **Ευσυνειδησία (conscientiousness).** Η διάσταση της ευσυνειδησίας αποτελεί ένα μέτρο αξιοπιστίας. Ένας ιδιαίτερα ευσυνείδητος άνθρωπος είναι υπεύθυνος, οργανωμένος, φερέγγυος και επίμονος. Όσοι σημειώνουν χαμηλή βαθμολογία σε αυτή τη διάσταση αφαιρούνται εύκολα, είναι αποδιοργανωμένοι και αναξιόπιστοι.
- **Συναισθηματική σταθερότητα (emotional stability).** Η διάσταση της συναισθηματικής σταθερότητας -στην οποία συχνά προσδίδεται ονομασία από το αντίθετό της, το νευρωτισμό - αφορά την ικανότητα κάποιου να διαχειρίζεται το άγχος. Οι άνθρωποι με θετική συναισθηματική σταθερότητα είναι συνήθως ήρεμοι, ασφαλείς και έχουν αυτοπεποίθηση. Όσοι έχουν υψηλές αρνητικές βαθμολογίες είναι συνήθως νευρικοί, αγχώδεις, θλιμμένοι και ανασφαλείς.
- **Δεκτικότητα σε εμπειρίες (openness to experience).** Η διάσταση της δεκτικότητας σε εμπειρίες αφορά το φάσμα ενδιαφερόντων και το πάθος για καινοτομία. Οι εξαιρετικά ανοιχτοί άνθρωποι είναι δημιουργικοί, φιλοπερίεργοι και καλλιτεχνικά ευαίσθητοι. Όσοι βρίσκονται στο άλλο άκρο της κατηγορίας της δεκτικότητας είναι συμβατικοί και βρίσκουν ανακούφιση στο οικείο.

ΠΩΣ ΠΡΟΒΛΕΠΟΥΝ ΤΑ Big 5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ;

14

- Η μετα-ανάλυση των Barrick & Mount (1991) έδειξε ότι «η πλειονότητα των στοιχείων δείχνει ότι τα άτομα που είναι φερέγγυα, αξιόπιστα, προσεκτικά, σχολαστικά, οργανωμένα, σκληρά εργαζόμενα, επίμονα, προσανατολισμένα στο στόχο τους και έχουν την ικανότητα να σχεδιάζουν επιδεικνύουν συνήθως υψηλότερη εργασιακή απόδοση στις περισσότερες αν όχι σε όλες τις ενασχολήσεις τους».
- Επιπλέον, οι υπάλληλοι που σημειώνουν την υψηλότερη βαθμολογία στην ευσυνειδησία αναπτύσσουν υψηλότερα επίπεδα κατάρτισης στην εργασία, ενδεχομένως διότι οι ιδιαίτερα ευσυνείδητοι άνθρωποι μαθαίνουν περισσότερο
- (μια επισκόπηση 138 μελετών αποκάλυψε ότι **η ευσυνειδησία είχε μάλλον στενή συνάφεια με τον μέσο όρο βαθμολογίας των φοιτητών**) Poropat (2009).
- Τα υψηλότερα επίπεδα κατάρτισης στην εργασία συμβάλλουν έπειτα στα υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης.



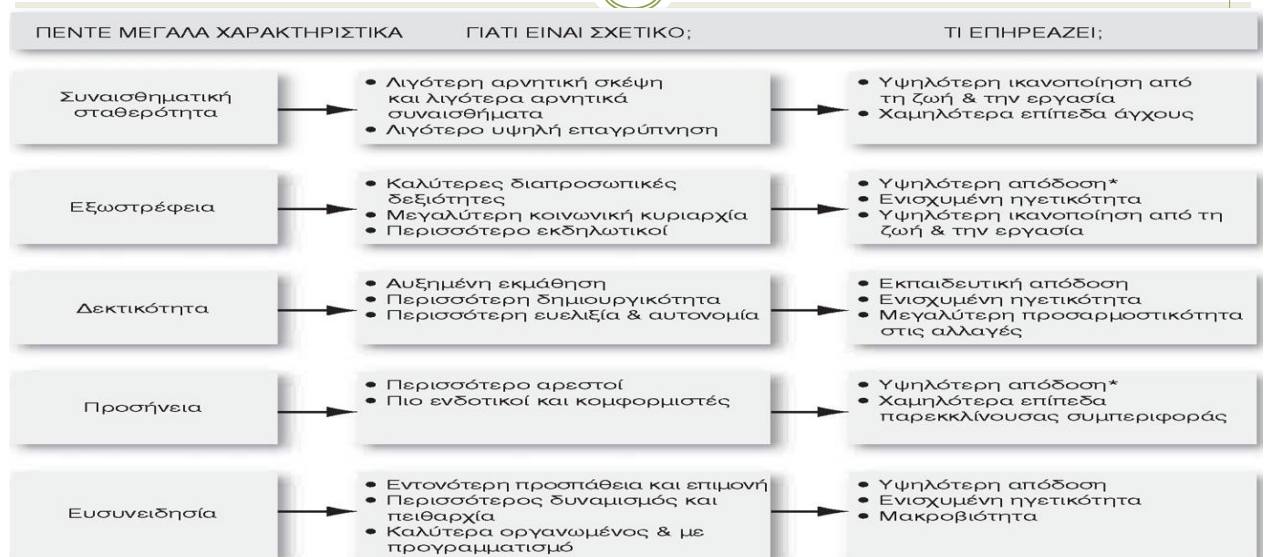
Η ευσυνειδησία είναι σημαντική τόσο για τους μάνατζερ όσο και για τους υπαλλήλους που έρχονται σε επαφή με πελάτες.

15

- Μια μελέτη για τη βαθμολογία στο τεστ προσωπικότητας 313 υποψήφιων διευθυνόντων συμβούλων σε ιδιωτικούς ομίλους επενδύσεων (από τους οποίους οι 225 προσελήφθησαν, και στη συνέχεια η αποδοτικότητα της εταιρείας τους συσχετίστηκε με τη βαθμολογία τους στο τεστ προσωπικότητας) διαπίστωσε ότι η **ευσυνειδησία** -με τη μορφή της επιμονής, της προσοχής στη λεπτομέρεια και την επιλογή υψηλών στάνταρντ- ήταν πιο σημαντική από άλλα χαρακτηριστικά.
- Τα αποτελέσματα μπορεί να σας προκαλούν έκπληξη, επιβεβαιώνουν όμως τη σημαντικότητα της ευσυνειδησίας για την επιτυχία ενός οργανισμού.
- Αν και η **ευσυνειδησία** είναι το χαρακτηριστικό από τους Πέντε Μεγάλους παράγοντες **με την πλέον σταθερή συνάρτηση με την εργασιακή απόδοση**, τα άλλα χαρακτηριστικά σχετίζονται και αυτά με εκφάνσεις της απόδοσης σε ορισμένες περιστάσεις.
- Επίσης, και τα πέντε χαρακτηριστικά έχουν άλλες συνεπαγωγές για την εργασία και τη ζωή.

Μοντέλο του τρόπου επίδρασης των 5 Μεγάλων χαρακτηριστικών στα κριτήρια της ΟΣ

16



Άλλα χαρακτηριστικά προσωπικότητας (1)

17

- **Αυτοαξιολόγηση:** Στους ανθρώπους με θετική αυτοαξιολόγηση αρέσει ο εαυτός τους και τον θεωρούν ικανό και αποτελεσματικό στον εργασιακό χώρο.
 - Οι άνθρωποι με αυτό το χαρακτηριστικό παρέχουν καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, είναι πιο δημοφιλείς στους συναδέλφους τους και έχουν καριέρες που **και** αρχίζουν με καλύτερες συνθήκες **και** εξελίσσονται πιο γρήγορα.

FOREWORD BY TONY ALESSANDRA, PhD

Personality Style Work

DIRECT
SPIRITED
CONSIDERATE
SYSTEMATIC

AT

THE SECRET TO WORKING WITH (ALMOST) ANYONE

KATE WARD
IN COLLABORATION WITH HRDQ

Featuring an Exclusive Personality Assessment!

Η σκοτεινή τριάδα

18

1. **Μακιαβελισμός**
 - ✦ Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι πραγματιστής, διατηρεί συναισθηματική απόσταση και πιστεύει ότι ο σκοπός αγιάζει τα μέσα
2. **Ναρκισσιμός**
 - ✦ Η τάση κάποιου να είναι αλαζόνας, να έχει διογκωμένη αίσθηση αυταξίας, να απαιτεί υπέρμετρο θαυμασμό και να έχει το αίσθημα ότι δικαιούται τα πάντα
3. **Ψυχοπάθεια**
 - ✦ Η τάση για έλλειψη ενδιαφέροντος προς τους άλλους, καθώς και για την έλλειψη τύψεων ή μεταμέλειας όταν κάποιες ενέργειές τους βλάπτουν τους άλλους



Άλλα χαρακτηριστικά προσωπικότητας (2)

19



- **Μακιαβελισμός:** Οι έντονα μακιαβελικές προσωπικότητες είναι συνήθως πραγματιστές, συναισθηματικά αποστασιοποιημένοι και πιστεύουν ότι ο **σκοπός αγιάζει τα μέσα**
 - Η φράση «Αν πιάνει, χρησιμοποίησέ το» συνάδει με την οπτική της θεωρίας του μακιαβελισμού.
- Οι έντονα μακιαβελικές προσωπικότητες αναδεικνύονται
 1. όταν αλληλεπιδρούν πρόσωπο με πρόσωπο με άλλους και όχι έμμεσα,
 2. όταν η κατάσταση έχει τον ελάχιστο αριθμό κανόνων και κανονισμών, επιτρέποντας την ελευθερία αυτοσχεδιασμού, και
 3. όταν η συναισθηματική εμπλοκή με λεπτομέρειες άσχετες με τη νίκη αποσπούν τις ήπια μακιαβελικές προσωπικότητες

Άλλα χαρακτηριστικά προσωπικότητας (3)

20

- **Μακιαβελισμός** ... συνέχεια
- Σε δουλειές που απαιτούν δεξιότητες διαπραγμάτευσης (όπως στις εργασιακές διαπραγματεύσεις) ή που προσφέρουν σημαντικές ανταμοιβές για τη νίκη (όπως στις πωλήσεις με προμήθεια), οι έντονα μακιαβελικές προσωπικότητες θα είναι παραγωγικές.
- Σε περίπτωση όμως που ο **σκοπός δεν αγιάζει τα μέσα**, που υπάρχουν απόλυτα πρότυπα συμπεριφοράς ή που οι τρεις καταστασιακοί παράγοντες που αναφέραμε δεν ισχύουν, οι δυνατότητές μας για την πρόβλεψη της απόδοσης μιας έντονα μακιαβελικής προσωπικότητας περιορίζονται σημαντικά.

Άλλα χαρακτηριστικά προσωπικότητας (4)

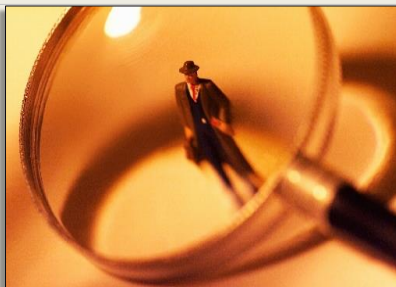
21

- **Ναρκισσισμός:** Ένα άτομο με διογκωμένη αίσθηση αυταξίας, που απαιτεί υπέρμετρο θαυμασμό, έχει την αίσθηση ότι δικαιούται τα πάντα και είναι αλαζόνας
 - Μια μελέτη βρήκε ότι, αν και οι ναρκισσιστές θεωρούσαν ότι ήταν καλύτεροι ηγέτες από τους συναδέλφους τους, οι προϊστάμενοί τους στην πραγματικότητα τους αξιολόγησαν ως χειρότερους.



Κύρια χαρακτηριστικά προσωπικότητας που επηρεάζουν την ΟΣ

22

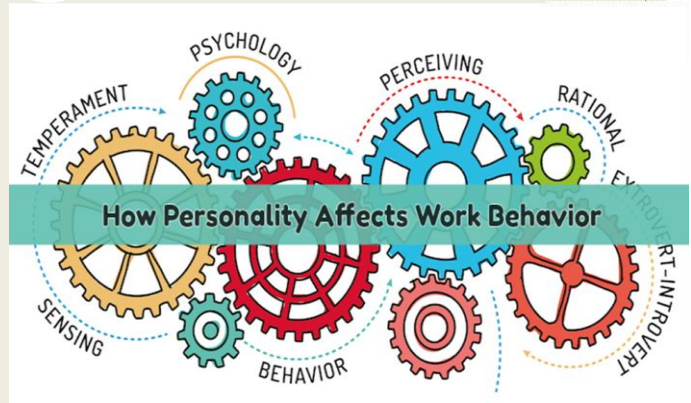


- **Αυτοπαρακολούθηση**
 - Προσαρμόζει τη συμπεριφορά σε εξωτερικούς, καταστασιακούς παράγοντες
- **Ανάληψη κινδύνων**
 - Προθυμία αποδοχής κινδύνων
- Προσωπικότητα τύπου Α και τύπου Β
 - Ανταγωνιστικοί, υπό πίεση και παθιασμένοι
- Προδραστική προσωπικότητα
 - Εντοπίζουν τις ευκαιρίες, παίρνουν πρωτοβουλίες και επιμένουν

Προσωπικότητα και καταστάσεις (1 από 2)

23

- η επίδραση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών στην οργανωσιακή συμπεριφορά εξαρτάται από την κατάσταση
- Δύο πλαίσια
 1. Ένταση της κατάστασης
 2. Ενεργοποίηση χαρακτηριστικού



Προσωπικότητα και καταστάσεις (2 από 2)

24

- **Θεωρία έντασης της κατάστασης** – ο τρόπος με τον οποίο η προσωπικότητα μεταφράζεται σε συμπεριφορά εξαρτάται από την ισχύ της κατάστασης
- Ανάλυση της έντασης της κατάστασης με βάση τα εξής:
 - > Σαφήνεια
 - > Συνέπεια
 - > Περιορισμοί
 - > Συνέπειες
- **Θεωρία ενεργοποίησης χαρακτηριστικού** – προβλέπει ότι κάποιες καταστάσεις, γεγονότα ή παρεμβάσεις «ενεργοποιούν» ένα χαρακτηριστικό περισσότερο από άλλες

Θεωρία ενεργοποίησης χαρακτηριστικού

Απαιτείται λεπτομερής προσανατολισμός	Απαιτούνται κοινωνικές δεξιότητες	Ανταγωνιστική εργασία	Απαιτείται καινοτομία	Αντιμετώπιση θυμωμένων ατόμων	Πίεση χρόνου (προθεσμίες)
Επαγγέλματα με υψηλή βαθμολογία (τα χαρακτηριστικά που παρατίθενται εδώ προεικάζουν τη συμπεριφορά σε αυτά τα επαγγέλματα)					
Ελεγκτής εναέριας κυκλοφορίας	Κληρικός	Προπονητής/κυνηγός ταλέντων	Ηθοποιός	Σωφρονιστικός υπάλληλος	Αναλυτής ειδήσεων
Λογιστής	Θεραπευτής	Οικονομικός διαχειριστής	Αναλυτής συστημάτων	Τηλεπωλητής	
Γραμματέας σε νομικό γραφείο	Θυρωρός	Αντιπρόσωπος πωλήσεων	Κειμενογράφος διαφημίσεων	Αεροσυνοδός	Εκδότης Πιλότος
Επαγγέλματα με χαμηλή βαθμολογία (τα χαρακτηριστικά που παρατίθενται εδώ δεν προεικάζουν τη συμπεριφορά σε αυτά τα επαγγέλματα)					
Δασοφύλακας	Προγραμματιστής	Ταχυδρομικός υπάλληλος	Στενογράφος δικαστηρίου	Συνθέτης	Αισθητικός
Μασέρ	Χειριστής αντλίας	Ιστορικός	Αρχιονόμος	Βιολόγος	Μαθηματικός
Μοντέλο	Τεχνικός τηλεπικοινωνιών	Χειριστής πυρηνικού αντιδραστήρα	Τεχνολόγος ιατρικών εργαστηρίων	Στατιστικολόγος	Γυμναστής
Επαγγέλματα με υψηλή βαθμολογία ενεργοποιούν τα χαρακτηριστικά αυτά (τα καθιστούν πιο σχετικά για την πρόβλεψη της συμπεριφοράς)					
Ευσυνειδησία (+)	Εξωστρέφεια (+) Προσήνεια (+)	Εξωστρέφεια (+) Προσήνεια (-)	Δεκτικότητα νέων εμπειριών (+)	Εξωστρέφεια (+) Προσήνεια (+) Νευρωτισμός (-)	Ευσυνειδησία (+) Νευρωτισμός (-)

ΑΞΙΕΣ



Αξίες

27



- Η εσχάτη των ποινών είναι σωστή ή λάθος; Το να αρέσει σε κάποιον η εξουσία είναι σωστό ή λάθος; Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα είναι αξιακά φορτισμένες.
- **Αντιπροσωπεύουν βασικές πεποιθήσεις ότι «ένας συγκεκριμένος τρόπος συμπεριφοράς ή τελική κατάσταση ύπαρξης είναι προτιμητέα σε σχέση με έναν αντίθετο ή αντίστροφο τρόπο συμπεριφοράς ή τελική κατάσταση ύπαρξης».**

Εμπεριέχουν ένα στοιχείο επίκρισης, υπό την έννοια ότι φέρουν τις ιδέες κάποιου σχετικά με το τι είναι σωστό, καλό ή επιθυμητό.

28

- Οι αξίες διακρίνονται τόσο με βάση το **περιεχόμενο** όσο και με βάση την **έντασή** τους.
- Το **χαρακτηριστικό** του περιεχομένου δηλώνει ότι ένας τρόπος συμπεριφοράς ή μια τελική κατάσταση ύπαρξης είναι σημαντική.
- Το χαρακτηριστικό της **έντασης** καθορίζει πόσο σημαντική είναι.
- Όταν αξιολογούμε τις αξίες ενός ατόμου με βάση την έντασή τους, βρίσκουμε το αξιακό σύστημα του ατόμου αυτού.
- Όλοι μας έχουμε μια ιεραρχία αξιών που διαμορφώνει το αξιακό μας σύστημα.
- Τη βρίσκουμε στη σχετική βαρύτητα που αποδίδουμε σε αξίες όπως η ελευθερία, η απόλαυση, ο αυτοσεβασμός, η ειλικρίνεια, η υπακοή και η ισότητα.

Είναι οι αξίες ρευστές και ελαστικές;

29

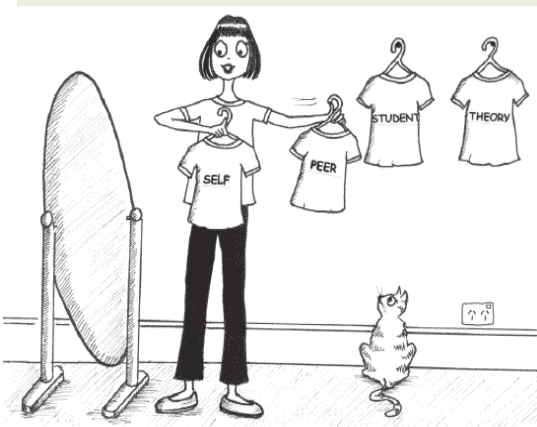
- Σε γενικές γραμμές, όχι. **Συνήθως είναι σταθερές και μόνιμες.**
- Ένα σημαντικό μέρος των αξιών που διαθέτουμε εγκαθιδρύεται στα πρώτα μας χρόνια - από γονείς, δασκάλους, φίλους και άλλους.
- Ως παιδιά, μας λένε ότι κάποιες συμπεριφορές ή συνέπειες είναι πάντα επιθυμητές ή πάντα ανεπιθύμητες, με μερικές γκριζες περιοχές.
- Δεν διδαχτήκατε ποτέ να είστε λιγάκι ειλικρινείς ή λιγάκι υπεύθυνοι, για παράδειγμα.



- Αυτή ακριβώς η απόλυτη, ή «μαύρο-άσπρο», εκμάθηση των αξιών διασφαλίζει τη σταθερότητα και τη διάρκεια τους.
- **Αν αμφισβητήσουμε τις αξίες μας**, φυσικά, μπορούν να αλλάξουν, αλλά πιο συχνά ενισχύονται.
- Υπάρχουν επίσης στοιχεία που συσχετίζουν την προσωπικότητα με τις αξίες, υπονοώντας ότι οι αξίες μας μπορεί εν μέρει να καθορίζονται από τα γενετικά μεταφερόμενα χαρακτηριστικά.

Αξιακά συστήματα

30



- Αντιπροσωπεύουν μια ιεράρχηση των ατομικών αξιών με βάση:
 - το περιεχόμενο – βαρύτητα για το άτομο
 - την ένταση – σχετική βαρύτητα με άλλες αξίες
- Η ιεραρχία είναι συνήθως σχετικά σταθερή
- Οι αξίες αποτελούν τη βάση για τις στάσεις, την παρακίνηση και τη συμπεριφορά
- Επηρεάζουν την αντίληψη και σκιάζουν την αντικειμενικότητα

Έρευνα αξιών του Rokeach (Rokeach Value Survey – RSV)

31

Τερματικές αξίες

Ο όρος αναφέρεται στην επιθυμητή τελική κατάσταση

Στόχοι που θα ήθελε να επιτύχει ένα άτομο κατά τη διάρκεια της ζωής του



Συντελεστικές αξίες

Ο όρος αναφέρεται στους προτιμώμενους τρόπους συμπεριφοράς ή στα μέσα για την επίτευξη των τερματικών αξιών

Τερματικές και συντελεστικές αξίες στην Έρευνα Αξιών Rokeach

Τερματικές αξίες

Ευμάρεια και οικονομική επιτυχία
Ελευθερία
Υγεία και ευημερία
Παγκόσμια ειρήνη
Κοινωνική αναγνώριση
Νόημα στη ζωή

Συντελεστικές αξίες

Αυτο-βελτίωση
Αυτονομία και αυτοδυναμία
Προσωπική πειθαρχία
Αγαθότητα
Φιλοδοξία
Προσανατολισμός στο στόχο

Παραδείγματα τερματικών αξιών (1)

33

- Μια άνετη ζωή (ευημερία)
- Μια συναρπαστική ζωή (ενδιαφέρουσα, δραστήρια ζωή)
- Μια αίσθηση επίτευξης (διαρκής συνεισφορά)
- Ένας ειρηνικός κόσμος (χωρίς πολέμους και συγκρούσεις)
- Ένας όμορφος κόσμος (ομορφιά της φύσης και της τέχνης)

Παραδείγματα τερματικών αξιών (2)

34

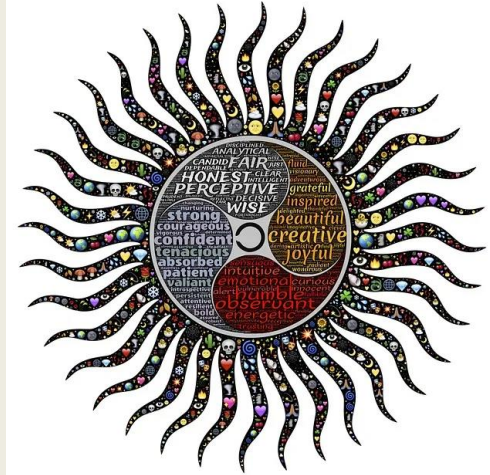


- Ισότητα (αδελφοσύνη, ίσες ευκαιρίες για όλους)
- Οικογενειακή ασφάλεια (φροντίδα των αγαπημένων προσώπων)
- Ελευθερία (ανεξαρτησία, ελεύθερη επιλογή)
- Ευτυχία (αίσθημα πληρότητας)

Παραδείγματα συντελεστικών αξιών (1)

35

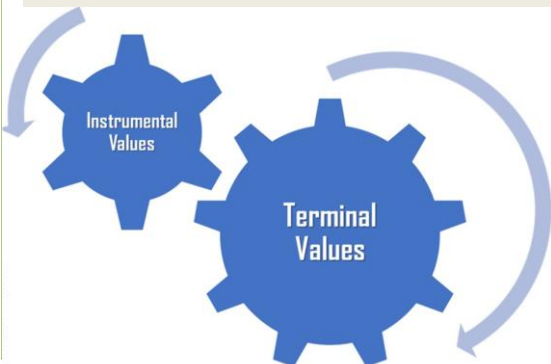
- Φιλόδοξος (εργατικός, με επιδιώξεις)
- Ευρύνους (ανοιχτόμυαλος)
- Ικανός (άξιος, αποδοτικός)
- Πρόσχαρος (ανέμελος, περιχαρής)
- Καθαρός (τακτικός, νοικοκυρεμένος)



Παραδείγματα συντελεστικών αξιών (2)

36

- Θαρραλέος (υπερασπίζεται τις πεποιθήσεις του)
- Επιεικής (πρόθυμος να συγχωρήσει τους άλλους)
- Εξυπηρετικός (εργάζεται για το καλό των άλλων)
- Έντιμος (ειλικρινής, φιλαλήθης)



Συνταίριασμα προσωπικότητας-εργασίας

- Η εργασιακή ικανοποίηση και η κινητικότητα εξαρτώνται από το ταίριασμα ανάμεσα στην προσωπικότητα και την εργασία

ΣΤΟΙΧΕΙΟ 4.3

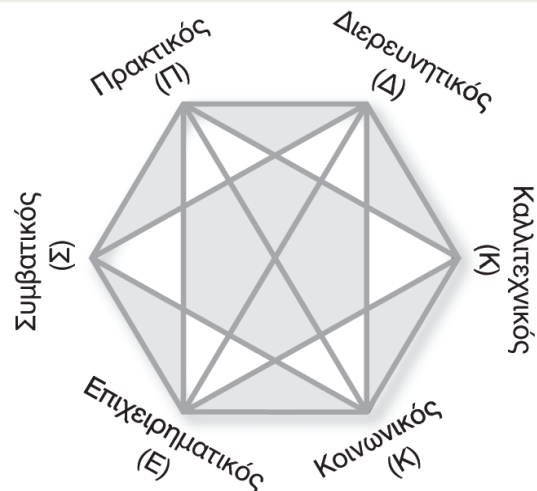
Τυπολογία του Holland για την προσωπικότητα και τα συμβατά επαγγέλματα

Τύπος	Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	Συμβατά εργασία
<i>Πρακτικός:</i> Προτιμά σωματικές δραστηριότητες που απαιτούν δεξιάτητα, δύναμη και συντονισμό.	Συνεσταλμένος, αληθινός, επίμονος, σταθερός, προσαρμοστικός, πρακτικός	Μηχανικός, χειριστής τρυπανιού, εργάτης σε γραμμή συναρμολόγησης, αγρότης
<i>Διερευνητικός:</i> Προτιμά δραστηριότητες που περιλαμβάνουν σκέψη, οργάνωση και κατανόηση	Αναλυτικός, πρωτότυπος, φιλοπερίεργος, ανεξάρτητος	Βιολόγος, οικονομολόγος, μαθηματικός, δημοσιογράφος
<i>Κοινωνικός:</i> Προτιμά δραστηριότητες που περιλαμβάνουν την παροχή βοήθειας σε άλλους και την εξέλιξή τους.	Προσηγής, φιλικός, συνεργάσιμος, με κατανόηση	Κοινωνικός λειτουργός, καθηγητής, σύμβουλος, κλινικός ψυχολόγος
<i>Συμβατικός:</i> Προτιμά τις κανονιστικές, τακτικές και σαφείς δραστηριότητες.	Προσαρμοστικός, αποδοτικός, πρακτικός, στερούμενος φαντασίας, καθόλου ευέλικτος	Λογιστής, γενικός διευθυντής εταιρείας, ταμίας σε τράπεζα, υπάλληλος αρχείου
<i>Επιχειρηματικός:</i> Προτιμά τις προφορικές δραστηριότητες, στις οποίες υπάρχει η δυνατότητα άσκησης επιρροής στους άλλους και απόκτησης εξουσίας.	Με αυτοπεποίθηση, φιλόδοξος, δραστήριος, αυταρχικός	Δικηγόρος, κτηματομεσίτης, ειδικός δημοσίων σχέσεων, μάνατζερ σε μικρή επιχείρηση
<i>Καλλιτεχνικός:</i> Προτιμά τις αόριστες και μη συστηματικές δραστηριότητες που επιτρέπουν την καλλιτεχνική έκφραση.	Ευφάνταστος, απειθάρχητος, ιδεαλιστής, συναισθηματικός, μη πρακτικός	Ζωγράφος, μουσικός, συγγραφέας, διακοσμητής εσωτερικών χώρων

Συνταίριασμα προσωπικότητας-εργασίας (2)

38

- Οι παρακείμενες κατηγορίες είναι παρεμφερείς
- Οι διαγώνια αντίθετες κατηγορίες είναι ανόμοιες
- Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Προτίμησης



Τι σημαίνουν όλα αυτά;

39

- Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση είναι υψηλότερη και το ποσοστό κινητικότητας χαμηλότερο όταν η **προσωπικότητα και η εργασία** συμφωνούν.
- Ένα πρακτικό άτομο σε μια εργασία χειρωνακτικής φύσης είναι μια κατάσταση πιο ταιριαστή από ένα πρακτικό άτομο σε ένα διερευνητικό επάγγελμα. Ένα πρακτικό άτομο σε μια εργασία που απαιτεί κοινωνικές δεξιότητες βρίσκεται στην πλέον ασύμβατη κατάσταση.
- Τα καίρια σημεία του μοντέλου αυτού είναι:
 1. ότι δείχνουν πράγματι να υπάρχουν εγγενείς διαφορές ανάμεσα στις προσωπικότητες των ατόμων,
 2. ότι υπάρχουν διαφορετικοί τύποι εργασίας, και
 3. ότι οι άνθρωποι με εργασία συμβατή με την προσωπικότητά τους πρέπει να είναι πιο ικανοποιημένοι και να έχουν λιγότερες πιθανότητες να παραιτηθούν από ανθρώπους σε ασύμβατη εργασία.

Συνταίριασμα ατόμου-οργανισμού

40



- Είναι πιο σημαντικό οι προσωπικότητες των υπαλλήλων να ταιριάζουν με την κουλτούρα του οργανισμού παρά με τα χαρακτηριστικά οποιασδήποτε συγκεκριμένη θέσης
- Το συνταίριασμα προβλέπει την εργασιακή ικανοποίηση, την αφοσίωση στον οργανισμό και την κινητικότητα

Παγκόσμιες προεκτάσεις



41

- Το μοντέλο των Πέντε Μεγάλων παραγόντων εμφανίζεται σε μια ευρεία ποικιλία πολιτισμών
 - Θεμελιώδεις διαφορές στη βάση της έμφασης σε παράγοντα και του τύπου της χώρας
- Οι αξίες ποικίλλουν στις διάφορες κουλτούρες
 - Δύο πλαίσια αξιολόγησης του πολιτισμού:
 - ✦ Hofstede
 - ✦ GLOBE



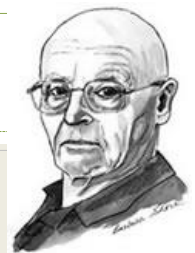
Το πλαίσιο του Hofstede για την αξιολόγηση των πολιτισμών

42

- Μια από τις πιο συχνά αναφερόμενες προσεγγίσεις για την ανάλυση των παραλλαγών ανάμεσα στις κουλτούρες διαμορφώθηκε στα τέλη του 1970 από τον Hofstede.
- Διεξήγαγε μια έρευνα σε περισσότερους από 116.000 υπαλλήλους της IBM σε σαράντα χώρες αναφορικά με τις σχετιζόμενες με την εργασία αξίες τους & βρήκε ότι μάνατζερ και υπάλληλοι διαφοροποιούνται σε πέντε αξιακές διαστάσεις της εθνικής κουλτούρας

Πέντε παράγοντες:

1. Απόσταση εξουσίας
2. Ατομικισμός-Συλλογικότητα
3. Αρρενωπότητα-Θηλυκότητα
4. Αποφυγή αβεβαιότητας
5. Μακροπρόθεσμος-Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός



Το πλαίσιο GLOBE* για την αξιολόγηση πολιτισμών

43

Χρησιμοποιώντας στοιχεία από 825 οργανισμούς σε 62 χώρες, η ομάδα της GLOBE εντόπισε εννέα διαστάσεις βάσει των οποίων διαφοροποιούνται οι εθνικές κουλτούρες.

- Δυναμισμός
- Μελλοντικός προσανατολισμός
- Έμφυλη διαφοροποίηση
- Αποφυγή αβεβαιότητας
- Απόσταση εξουσίας
- Ατομικισμός/κολεκτιβισμός
- Ενδοομαδικός κολεκτιβισμός
- Προσανατολισμός στην απόδοση
- Ανθρωπιστικός προσανατολισμός

* Παγκόσμια αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς (*Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness*)

Προεκτάσεις για τους μάνατζερ

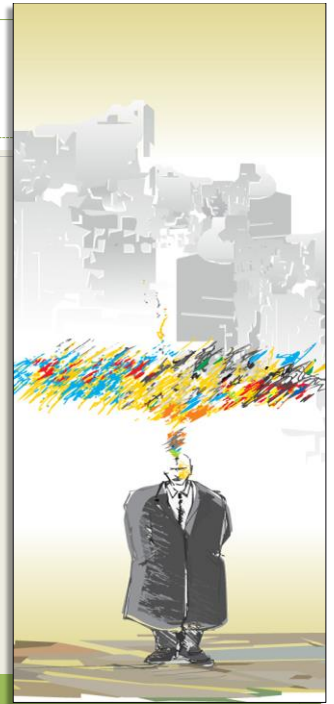
44

- Προσωπικότητα:
 - Αξιολογήστε την εργασία, την ομάδα και τον οργανισμό, για να αποφασίσετε για το καλύτερο συνταίριασμα
 - Οι Πέντε Μεγάλοι παράγοντες είναι καλύτερο να χρησιμοποιούνται για την επιλογή
 - Ο δείκτης τύπου Myers-Briggs για την ανάπτυξη και την εκπαίδευση
- Αξίες:
 - Επηρεάζουν έντονα τις στάσεις, τις συμπεριφορές και τις αντιλήψεις
 - Συνταιριάζτε τις ατομικές αξίες με την οργανωσιακή κουλτούρα

Να θυμάστε...

45

- Προσωπικότητα
 - Το σύνολο των τρόπων με τους οποίους ένα άτομο αντιδρά στους άλλους και αλληλεπιδρά με αυτούς
 - Εύκολα μετρήσιμη
- Τα Πέντε Μεγάλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας
 - Σχετίζονται με πολλά κριτήρια της ΟΣ
 - Μπορεί να είναι πολύ χρήσιμα για την πρόβλεψη της συμπεριφοράς
- Αξίες
 - Ποικίλλουν στους διάφορους πολιτισμούς και εντός αυτών



Σύνοψη (1)

46

- Ορίσαμε την *προσωπικότητα*, περιγράψαμε πώς μετριέται και εξηγήσαμε τους παράγοντες που καθορίζουν την προσωπικότητα ενός ατόμου
- Περιγράψαμε το πλαίσιο προσωπικότητας του Δείκτη Τύπου Meyers-Briggs και εκτιμήσαμε τα ισχυρά του σημεία και τις αδυναμίες του
- Προσδιορίσαμε τα βασικά χαρακτηριστικά στο μοντέλο προσωπικότητας των Πέντε Μεγάλων παραγόντων και παρουσιάσαμε πώς τα χαρακτηριστικά αυτού του μοντέλου προβλέπουν τη συμπεριφορά στην εργασία.



Σύνοψη (2)

47



- Εντοπίσαμε άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που σχετίζονται με την ΟΣ
- Ορίσαμε τις αξίες, παρουσιάσαμε τη σπουδαιότητα των αξιών και αντιπαραβάλαμε τις τερματικές και τις συντελεστικές αξίες
- Προσδιορίσαμε τις πέντε διαστάσεις αξιών της εθνικής κουλτούρας του Hofstede

Σας ευχαριστώ
για την προσοχή
σας

AKT

