



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΜΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: Η επίδραση του είδους των κινήτρων και της προσωπικότητας στη διάθεση παραγωγικότητας των εργαζομένων και στην εισαγωγή των οργανωτικών αλλαγών στις επιχειρήσεις.

Υπεύθυνος καθηγητής: Προδρομίτης Γ.

Επιμέλεια: Κουφούλη Ασημίνα

A.M. 0607M012

Ιανουάριος 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγικά.....σελ.4	
----------------------	--

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Η υποκίνηση στο χώρο εργασίας.....σελ. 6	
1.2 Ιστορική αναδρομή και εξέλιξη των θεωριών κινήτρων στο χώρο εργασίας.....σελ. 8	
1.3 Παράγοντες υποκίνησης και παραγωγικότητα.....σελ.9	
1.4 Εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα.....σελ. 11	
1.5 Ορισμός της οργανωτικής αλλαγής.....σελ. 12	
1.6 Η αλλαγή σε ατομικό επίπεδο.....σελ. 13	
1.7 Η αλλαγή σε ομαδικό επίπεδο.....σελ. 14	
1.8 Μέθοδοι οργανωτικής αλλαγής.....σελ. 15	
1.9 Μοντέλα αλλαγής.....σελ. 16	
1.10 Πού συμβαίνουν οι αλλαγές.....σελ. 22	
1.11 Η προσωπικότητα και το μοντέλο των πέντε παραγόντων (Big Five Model).....σελ. 33	
1.12 Το παρόν πείραμα.....σελ 25	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Μεθοδολογία.....σελ. 26	
2.2 Αποτελέσματα.....σελ. 28	
2.3 Η έννοια της παραγωγικότητας και η επίδραση του εκάστοτε χαρακτηριστικού προσωπικότητας καθώς και του είδους των κινήτρων μέσα στην επιχείρηση.....σελ. 29	
2.4 Η εισαγωγή των οργανωτικών αλλαγών στις επιχειρήσεις σε συνδυασμό με το μοντέλο των πέντε παραγόντων.....σελ. 36	
2.5 Τα κίνητρα και το μοντέλο των πέντε παραγόντων.....σελ 41	
2.6 Ανάλυση Παραγόντων.....σελ. 45	
2.7 Συμπεράσματα.....σελ. 48	
2.8 Τακτικές αντιμετώπισης μιας πιθανής αποτυχίας κατά την αλλαγή.....σελ. 50	
2.9 Προτάσεις για δημιουργία κινήτρων στις επιχειρήσεις.....σελ. 51	

Βιβλιογραφία.....σελ. 53	σελ. 53
Παράρτημα 1.....σελ. 59	σελ. 59
Παράρτημα 2.....σελ. 66	σελ. 66

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά τον επόπτη καθηγητή μου κ. Προδρομίτη Γεράσιμο για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση που μου προσέφερε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Πολυάριθμες μελέτες προσπαθούν να εξηγήσουν το σύνθετο πρόβλημα της συμπεριφοράς των ανθρώπων στο χώρο της εργασίας και να δώσουν στα διοικητικά στελέχη σαφείς οδηγίες για την καλύτερη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, που στοχεύει στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας. Οι μάνατζερ προσπαθούν να δώσουν στους εργαζόμενους τα ερεθίσματα και τα κίνητρα που θα τους κάνουν να καταβάλλουν το μέγιστο των προσπαθειών τους προς όφελος της επιχείρησης.

Η σημερινή παγκοσμιοποιημένη και ταυτόχρονα ανταγωνιστική κοινωνία αναγκάζει πολλές φορές τις επιχειρήσεις να αλλάζουν με σκοπό την αύξηση των κερδών τους αλλά και για την επιβίωσή τους. Κάποιοι λόγοι οι οποίοι κρίνουν απαραίτητες τις οργανωτικές αλλαγές είναι η διεθνής οικονομική ενοποίηση, οι τεχνολογικές αλλαγές και η ωρίμανση των εγχώριων αγορών των ανεπτυγμένων κρατών. Ο αντιπροσωπευτικός τύπος οργανισμού του 20ού αιώνα δεν λειτούργησε τόσο καλά σε ένα περιβάλλον που άλλαζε με ταχύτατους ρυθμούς. Η δομή, τα συστήματα, οι πρακτικές και η φιλοσοφία, συχνά εμπόδιζαν παρά διευκόλυναν την οργανωτική αλλαγή.

Επιπλέον, στο χώρο των επιχειρήσεων η παραγωγικότητα συνδέεται με έννοιες όπως η υποκίνηση. Τα κίνητρα που δίνονται στους εργαζόμενους έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με την παραγωγικότητά τους. Παρακάτω θα γίνει εκτενής αναφορά στην έννοια της υποκίνησης και του είδους των κινήτρων.

Σύμφωνα με έρευνες, η παραγωγικότητα συνδέεται ακόμη και με την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου, αφού ο κάθε εργαζόμενος αντιλαμβάνεται και δρα με διαφορετικό τρόπο μέσα στο εργασιακό πλαίσιο. Αναφορικά με την προσωπικότητα, χρησιμοποιείται ευρέως το μοντέλο των πέντε παραγόντων (Big Five Model) το οποίο εστιάζει σε διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Το μοντέλο των πέντε παραγόντων θα εξηγηθεί στη συνέχεια.

Το παρόν πείραμα έχει ως στόχο να μελετήσει την επίδραση που έχουν οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τα κίνητρα και την προσωπικότητα απέναντι στις πεποιθήσεις τους για την παραγωγικότητα και στο ενδεχόμενο εισαγωγής οργανωτικών αλλαγών στις επιχειρήσεις. Ειδικότερα, μελετά τις αντιλήψεις των εργαζομένων ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και κινήτρων και το πώς αυτά επηρεάζουν τις απόψεις τους σε θέματα παραγωγικότητας και οργανωτικών αλλαγών. Για να γίνει όμως καλύτερα κατανοητό το ερευνητικό

ερώτημα αξίζει αρχικά να αναφερθούμε στο θεωρητικό πλαίσιο των εννοιών που θα χρησιμοποιηθούν. Αυτές είναι η έννοια της υποκίνησης, της οργανωτικής αλλαγής αλλά και της προσωπικότητας.

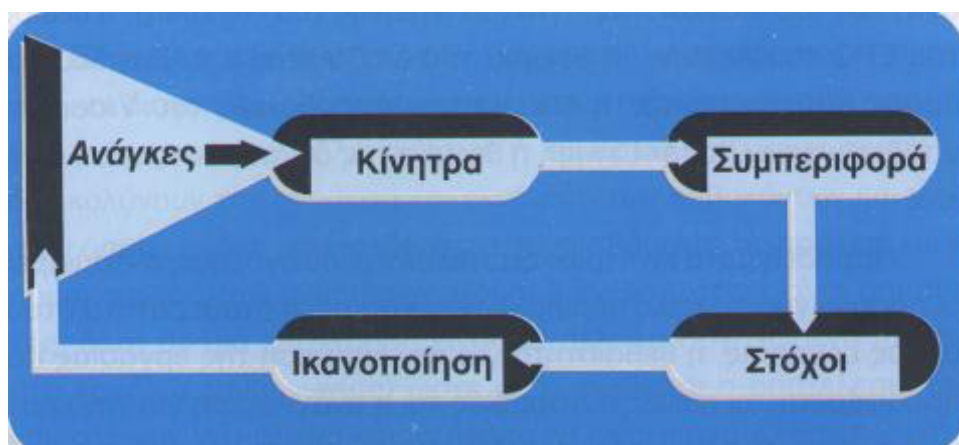
Λέξεις κλειδιά: οργανωτική αλλαγή, παραγωγικότητα, προσωπικότητα, κίνητρα, Big Five

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η δύναμη που οδηγεί τους ανθρώπους σε ενέργειες με σκοπό να εκπληρώσουν τις ανάγκες τους ή να πετύχουν επιθυμητούς στόχους, προκαλεί τη διαδικασία της υποκίνησης. Κατά τον Κάντα, τα κίνητρα συμπεριφοράς αφορούν μια εσωτερική δύναμη που οδηγεί το άτομο σε κάποια δράση, όποια μορφή και αν έχει αυτή. Πρέπει να αναφέρουμε ότι ο όρος «κίνητρα» πολλές φορές αντικαθίσταται από τον όρο «παρακίνηση», «υποκίνηση» ή «παρώθηση». Από το '60 και έπειτα, η θεωρία των κινήτρων εστιάζει ως επί το πλείστον σε γνωστικές λειτουργίες, με άλλα λόγια γίνεται γνωστική.

Η υποκίνηση, στην πράξη, αναφέρεται στην παροχή κινήτρων στο άτομο, ώστε να αποκτήσει τη δύναμη αυτή που θα το κάνει να συμπεριφερθεί κατά τον επιθυμητό τρόπο. Οι ανεκπλήρωτες ανάγκες επομένως, απαιτούν κίνητρα για να προκαλέσουν τη συμπεριφορά που θα οδηγήσει στην επιτυχία των ατομικών στόχων, και θα προσφέρει ικανοποίηση. Η διαδικασία που ενεργοποιεί το σύνολο αυτών των σχέσεων αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης μεταξύ των αναγκών, κινήτρων, στόχων και συμπεριφοράς αποτελεί τη διαδικασία της υποκίνησης (Χυτήρης Λ., 1994).



Οι σχέσεις μεταξύ των στοιχείων αυτών της υποκίνησης είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστούν ποιοτικά και ποσοτικά διότι:

A) Οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους και επιζητούν διαφορετικά κίνητρα για να ικανοποιήσουν τις διαφορετικές ανάγκες τους.

B) Οι άνθρωποι επιζητούν διαφορετικά κίνητρα στις διαφορετικές χρονικές περιόδους της ζωής τους

Γ) Τα κίνητρα τείνουν να χάνουν την υποκινητική τους δράση, όσο οι ανάγκες ικανοποιούνται ή παρεμποδίζεται η ικανοποίησή τους.

Το διοικητικό στέλεχος επομένως, έχει το πρόβλημα του προσδιορισμού των κινήτρων που θα δώσει στους συνεργάτες του, ώστε αυτοί να αισθάνονται ικανοποιημένοι και να επιδείξουν τέτοια συμπεριφορά που θα ικανοποιεί τους στόχους της επιχείρησης. Οι διάφορες θεωρίες υποκίνησης που έχουν αναπτυχθεί βοηθούν αυτούς που διοικούν αφενός να αναλύσουν τις ανάγκες των συνεργατών τους και να επιλέξουν τα ανάλογα κίνητρα για να επηρεάσουν τη συμπεριφορά τους και αφετέρου να χρησιμοποιήσουν την κατάλληλη διαδικασία παροχής κινήτρων που θα υποκινήσει σε επιθυμητές συμπεριφορές.

Παραδείγματα κινήτρων αποτελούν οι οικονομικές ανταμοιβές, οι προαγωγές, το καλό περιβάλλον εργασίας, η βεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται, οι ηθικές ανταμοιβές και η αναγνώριση για την επιτυχή επίδοση, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, οι ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα, η εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του εργαζομένου, το προκλητικό περιεχόμενο της εργασίας, οι αρμονικές σχέσεις συνεργασίας με την ομάδα εργασίας, οι ευκαιρίες ικανοποίησης του εγωισμού, της προβολής και της αυτοπραγμάτωσης των εργαζομένων κ.ά. Η διαδικασία παροχής των κινήτρων πρέπει επίσης να αναγνωρίζει το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει στην αποτελεσματικότητα των κινήτρων η δύναμη της ανάγκης (η οποία προσδιορίζεται από την προσδοκία της ικανοποίησης και τη διαθεσιμότητα των πόρων), η ικανοποίηση της ανάγκης, η δικαιοσύνη στην παροχή κινήτρων και ανταμοιβών κ.ά.

Ο όρος «κίνητρα εργασίας», αναφέρεται στις συνθήκες που επηρεάζουν τη διέγερση, κατεύθυνση και τη διατήρηση των συμπεριφορών που σχετίζονται με τα εργασιακά περιβάλλοντα (McComick & Ilgen, 1985). Αξίζει να μελετήσουμε τη μέχρι σήμερα διαδρομή των θεωριών κινήτρων στο χώρο εργασίας και την εξέλιξή τους στο χρόνο.

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το 1925-1950 τρία γεγονότα επηρέασαν την οργανωσιακή ψυχολογία. Το πρώτο ήταν το οικονομικό κραχ, το δεύτερο ήταν η σύνδεση της οργανωσιακής ψυχολογίας με άλλους τομείς της ψυχολογίας και τέλος ο Β' Παγκόσμιος Πόλεμος.

Το πρώτο γεγονός μείωσε δραματικά την ανάγκη επιλογής προσωπικού. Η εν λόγω κατάσταση αύξησε το ενδιαφέρον των ψυχολόγων αφού η ανεργία είχε εκτιναχθεί και για πολλούς υπήρχε κίνδυνος επιβίωσης. Έτσι, επιστήμονες όπως ο Maslow μελέτησαν τη συγκεκριμένη κατάσταση.

Ο Thurstone (1929), μελετούσε τις στάσεις των ατόμων απέναντι σε συγκεκριμένα αντικείμενα. Το 1930 οι ανώνυμες έρευνες απέναντι στους εργάτες ήταν ιδιαίτερα δημοφιλείς αφού θεωρούνταν από τους οργανωσιακούς ψυχολόγους ως σημαντική μέθοδος συλλογής δεδομένων. Ως αποτέλεσμα, δημιουργήθηκε η κλίμακα Thurstone. Επιπλέον, ο Likert (1932), δημιούργησε μια κλίμακα μέτρησης στάσεων απλούστερη από αυτή του Thurstone. Μέσα από τις έρευνες εκείνης της εποχής, τίθεται υπό αμφισβήτηση το γεγονός ότι τα χρήματα αποτελούν το μόνο κίνητρο των εργατών. Την ίδια περίοδο, ο Elton Mayo έδειξε ότι τα χρήματα αποτελούν κίνητρο όταν συνδέονται με άλλες ανάγκες των ανθρώπων. Ο Mayo και οι συνεργάτες του ασχολήθηκαν με την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Mayo, 1933). Ιδιαίτερα γνωστά είναι τα πειράματα πεδίου στο εργοστάσιο του Hawthorne. Μέσα από αυτά, αν και υπήρχαν μεθοδολογικές ελλείψεις, παρατηρήθηκε σύνδεση της αύξησης της παραγωγικότητας και της προσοχής που θεωρούσαν ότι λάμβαναν οι εργάτες. Αυτή η «ψυχολογική» αντίδραση ως προς την αύξηση της προσοχής που λάμβαναν οι εργαζόμενοι ονομάστηκε «επίδραση Hawthorne» ή πιο συνηθισμένα ως «Hawthorne effect».

Κατά τη δεκαετία του '50 ο συμπεριφορισμός του Skinner πρωτοστατούσε στην πειραματική ψυχολογία. Αργότερα, ο Maslow ανέπτυξε τη δική του θεωρία κινήτρων ορμώμενος από την εμπειρία που αποκόμισε από άτομα που είχαν απευθυνθεί σε αυτόν για βοήθεια σε προσωπικά τους προβλήματα.

1.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Η τεχνολογία, τα προϊόντα, η δομή μιας επιχείρησης μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Κανένας όμως δεν μπορεί να αναπληρώσει υψηλά παρακινημένους ανθρώπους οι οποίοι δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον για την επιχείρηση. Ο άνθρωπος είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο για κάθε επιχείρηση και την ίδια στιγμή η λιγότερο αξιοποιημένη πηγή. Είναι η αποθήκη γνώσεων και ικανοτήτων της επιχείρησης, η βάση η οποία κάνει την επιχείρηση ανταγωνιστική. Καλά καθοδηγημένος εργαζόμενος και με υψηλή υποκίνηση είναι καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη και την εφαρμογή στρατηγικών, ειδικότερα στον σημερινό ταχύτατα μεταβαλλόμενο και πολύπλοκο κόσμο, όπου τα ανώτατα στελέχη μόνα τους δεν μπορούν να διασφαλίσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης (Trout , 1999).

Η επιτυχία πηγάζει από τον άνθρωπο. Για τα νέα στελέχη τα οποία γνωρίζουν πώς να ενεργοποιούν και να διατηρούν τον ενθουσιασμό στους ανθρώπους, η τέχνη της υποκίνησης είναι ένα από τα μυστικά της επιτυχίας τους. Εάν καταλάβουν τι υποκινεί τους ανθρώπους έχουν στη διάθεσή τους το δυνατότερο εργαλείο το οποίο μπορεί να πετύχει εκπληκτικά αποτελέσματα (Denny, 2002). Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η υποκίνηση είναι βασικός παράγοντας βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων και επομένως αύξησης της παραγωγικότητας σε μία επιχείρηση.

Αν κατανοήσουμε τις διαφορετικές πρωταρχικές ανάγκες για υποκίνηση των εργαζομένων μπορούμε να αυξήσουμε την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης, αλλά η υποκίνηση για αυξημένη παραγωγικότητα μπορεί να κοστίσει στην επιχείρηση πολλά χρήματα. Βέβαια δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας αύξησης της παραγωγικότητας, ούτε μπορούμε να εξηγήσουμε όλα τα προβλήματα απόδοσης από την έλλειψη υποκίνησης μια και θεωρείται ότι η απόδοση εξαρτάται από την υποκίνηση και την ικανότητα. Η ικανότητα ενός ατόμου εξαρτάται από τη μόρφωση, την εμπειρία, την εκπαίδευση αλλά η βελτίωσή της είναι διαδικασία βραδεία και μακροχρόνια. Αντίθετα η υποκίνηση μπορεί να βελτιωθεί ταχύτατα. Δεν είναι όμως εύκολο να δοθεί απάντηση στο ερώτημα τι είναι αυτό που μπορεί να υποκινήσει τους εργαζόμενους. Από έρευνες οι οποίες έχουν γίνει προκύπτει ότι οι συνηθέστεροι παράγοντες υποκίνησης για έναν εργαζόμενο είναι η επιχείρηση για την οποία εργάζεται, το εργασιακό περιβάλλον, ο εργοδότης, το χρήμα, η ικανοποίηση για το ρόλο που παίζει στην επιχείρηση, η αναγνώριση, η δύναμη η οποία πηγάζει από τη

θέση την οποία κατέχει, η κοινωνική θέση την οποία του δίνει η εργασία, οι συνάδελφοι, οι προκλήσεις-προοπτικές και το πρόγραμμα εργασίας. Κάθε ένας όμως από αυτούς τους παράγοντες έχει διαφορετική βαρύτητα, για κάθε εργαζόμενο, η οποία μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα με τη χρονική στιγμή και την κατάσταση στην οποία βρίσκεται.

1.4 ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

Σύμφωνα με τους Frey & Osterloh (2001), οι επιτυχημένες επιχειρήσεις χρειάζονται υποκινούμενους εργαζόμενους. Σήμερα οι εργοδότες προσπαθούν να υποκινήσουν τους εργαζόμενους κυρίως ή και αποκλειστικά μέσω οικονομικών κινήτρων. Πέρα όμως από τα οικονομικά κίνητρα πρέπει να εξεταστούν και τα εσωτερικά, ενδογενή κίνητρα. Πρέπει να υπάρχει σωστός συνδυασμός ενδογενών και εξωγενών κινήτρων (υποκίνησης).

Οι εργαζόμενοι μπορεί να εργάζονται σκληρά για 2 λόγους: α) είτε επειδή ενδιαφέρονται για το αντικείμενο της εργασίας (εσωτερική υποκίνηση, κίνητρα), β) είτε εξαιτίας των οικονομικών απολαβών (εξωτερική υποκίνηση). Κατά τα εξωτερικά κίνητρα, η εργασία είναι το μέσο για να καλυφθούν οι υλικές ανάγκες. Από την άλλη, τα εσωτερικά κίνητρα έχουν τρεις βασικές μορφές :

1. Η δραστηριότητα είναι από μόνη της πηγή ευχαρίστησης
2. Συμμόρφωση με κάποιες αρχές (π.χ. ηθικής φύσης, ομαδικότητα κλπ)
3. Η επίτευξη προσωπικών στόχων

Αυτοί οι παράγοντες σε πολλές περιπτώσεις αλληλοσυνδέονται. Το μάλιστα μέσο υποκίνησης αφορά στον κατάλληλο συνδυασμό των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων. Η παραπάνω κατηγοριοποίηση των κινήτρων θα χρησιμοποιηθεί στο παρόν πείραμα.

Κατά τον Frey (2001), υπάρχουν διαφορετικοί τύποι εργαζομένων οι οποίοι με τη σειρά τους έχουν διαφορετικούς στόχους στη ζωή.

A) Εργαζόμενοι με βάση τα εξωτερικά κίνητρα

B) Εργαζόμενοι με βάση τα εσωτερικά κίνητρα

Στην πρώτη κατηγορία έχουμε εργαζόμενους οι οποίοι θέλουν να αυξάνουν τα κέρδη τους (income maximizers) και αυτούς που ψάχνουν για κοινωνική καταξίωση (status seekers). Στη δεύτερη κατηγορία έχουμε τους πιστούς στην επιχείρηση εργαζόμενους, τους φορμαλιστές οι οποίοι έχουν εσωτερικεύσει τις «σωστές διαδικασίες» που πρέπει να ακολουθούνται. Τέλος στην ίδια κατηγορία έχουμε τους αυτονομιστές. Πρόκειται για άτομα που προσπαθούν να επιτύχουν ατομικούς αλλά όχι υλικούς στόχους (π.χ. επιστήμονες, καλλιτέχνες).

1.5 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Πολλές φορές οι οργανώσεις αντιστέκονται στις αλλαγές οι οποίες κάποιες φορές κρίνονται απαραίτητες για το μέλλον τους. Οι άνθρωποι που βίωσαν όχι ιδιαίτερα επιτυχημένες προσπάθειες αλλαγής, αντιμετωπίζουν με καχυποψία τα κίνητρα όσων επιδιώκουν την αλλαγή και νιώθουν να απειλούνται από έναν επικείμενο μετασχηματισμό. Αυτοί οι άνθρωποι προτιμούν τη σταθερότητα ή τουλάχιστον έτσι έχουν μάθει να πιστεύουν.

Κατά τον Κάντα (1995), οι εργασιακοί οργανισμοί αναπόφευκτα μεταβάλλονται όταν το περιβάλλον τους μεταβάλλεται. Αρχικά, περιγράφοντας τον όρο οργανωτική αλλαγή «αναφερόμαστε στις σχεδιασμένες προσπάθειες για τη βελτίωση της προσαρμοστικότητας του οργανισμού στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, κυρίως μέσα από τη μεταβολή των λειτουργικών δομών και των εργασιακών συμπεριφορών» (Κάντας, 1995). Η οργανωτική αλλαγή αναφέρεται στην αναζήτηση του τρόπου μετασχηματισμού κάποιων σχετικά αρνητικών σημείων σε μια οργάνωση. Επιπλέον, θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια διαδικασία ανάπτυξης του οργανισμού και όχι ως διαδικασία επιβολής αποφάσεων όπως συνηθίζεται αρκετά συχνά.

Υπάρχουν κάποια ευρύτερα φαινόμενα στην αγορά που οδηγούν στην οργανωτική αλλαγή. Αυτά είναι: α) η ενοποίηση μεγάλων εταιρειών και β) η συρρίκνωση ή ακόμη και η εξαφάνιση μικρών εταιρειών, οι οποίες είτε επικεντρώνονται σε ειδικά τμήματα της αγοράς ή αποσύρονται τελείως από αυτή. Παρακάτω, μελετάται η αλλαγή σε δύο επίπεδα, το ατομικό και το ομαδικό.

1.6 Η ΑΛΛΑΓΗ ΣΕ ΑΤΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Η αλλαγή επηρεάζει τα άτομα σε ατομικό επίπεδο. Πολλές αλλαγές απαιτούν από το άτομο να μάθει κάτι καινούργιο, να προσαρμοστεί σε ένα νέο χειρισμό μιας κατάστασης ή ακόμη και να σταματήσει να σκέφτεται με τον τρόπο που σκεφτόταν έως τώρα. Υπάρχουν κάποιες βασικές προσεγγίσεις που συνδέονται με την αλλαγή σε ατομικό επίπεδο.

Η πρώτη προσέγγιση είναι η **συμπεριφοριστική**, η οποία αναφέρεται στην αλλαγή των συμπεριφορών των ατόμων μέσα από την ανταμοιβή και την τιμωρία. Αυτή η προσέγγιση οδηγεί σε μια συμπεριφοριστική ανάλυση και στη χρήση στρατηγικών ανταμοιβής. Μέσω αυτής της προσέγγισης, οι μάνατζερ μπορούν να σχεδιάσουν σωστότερα στρατηγικές ανταμοιβής κατά την αλλαγή.

Μια άλλη προσέγγιση είναι η **γνωστική**. Αφορά στην επιτυχία των στόχων μέσα από μια θετική σκέψη. Κάποιες τεχνικές σε αυτή την προσέγγιση είναι η στοχοθέτηση και η προετοιμασία για επίτευξη των στόχων. Από αυτή, οι μάνατζερ παίρνουν πληροφορίες ως προς τη σύνδεση των στόχων με τα κίνητρα. Επιπλέον, η **ψυχοδυναμική** προσέγγιση αφορά στην κατανόηση και στο συσχετισμό της αλλαγής με τον εσωτερικό κόσμο του ατόμου. Είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν τα άτομα περνούν μια αλλαγή η οποία τα επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό. Η προσέγγιση αυτή βοηθά τους μάνατζερ να συμπεριφέρονται στους ανθρώπους ως ξεχωριστές οντότητες και να κατανοούν την συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων αλλά ακόμη και τη δική τους. Τέλος, η **ουμανιστική** προσέγγιση σχετίζεται με την πίστη στην εξέλιξη και ανάπτυξη καθώς και στη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων. Δίνεται έμφαση στην υγιή ανάπτυξη, στις υγιείς αυθεντικές σχέσεις και στις υγιείς οργανώσεις.

1.7 Η ΑΛΛΑΓΗ ΣΕ ΟΜΑΔΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Μέσα σε μια ομάδα υπάρχουν συγκεκριμένοι στόχοι, τα μέλη της αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για να επιτύχουν ατομικούς αλλά και ομαδικούς στόχους, οι ευθύνες μοιράζονται στα μέλη και λειτουργούν μαζί για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης (Cameron & Green, 2004). Οι ομάδες είναι απαραίτητες εξαιτίας του μεγάλου όγκου των εργασιών που αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους ή ακόμη, επειδή η εργασία είναι αρκετά πολύπλοκη για να γίνει κατανοητή και να διευθετηθεί από ένα και μόνο άτομο. Η ομαδική εργασία είναι απαραίτητη όταν η εργασία αφορά θέματα υψηλού ρίσκου κατά τα οποία πρέπει να διατυπωθούν διαφορετικές απόψεις για να καταλήξουν στην ορθότερη.

Οι ομάδες γίνονται πιο αποτελεσματικές όταν καθορίζονται : α) η αποστολή της ομάδας, β) ο σχεδιασμός της ομάδας, γ) ο στόχος, δ) οι ομαδικοί ρόλοι, ε) οι διαδικασίες χειρισμού των ομάδων, στ) οι αλληλεπιδραστικές σχέσεις των ομάδων, ζ) οι σχέσεις μέσα στην ίδια την ομάδα. Αξίζει να σημειωθεί ότι η σύσταση της ομάδας αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία της και κατ' επέκταση κατά την αλλαγή. Τέλος, οι ηγέτες θα πρέπει να γνωρίζουν τα είδη των ομάδων που υπάρχουν κατά τη διαδικασία της αλλαγής και πώς να τις οδηγήσουν στη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.

1.8 ΜΕΘΟΔΟΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Δύο γνωστές μέθοδοι οργανωτικής αλλαγής είναι α) η δημοσκοπική ανατροφοδότηση και β) η έρευνα δράσης. Η δημοσκοπική ανατροφοδότηση αναφέρεται στη χορήγηση ερωτηματολογίων και στη μετέπειτα ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων στους ενδιαφερόμενους για να ξεκινήσει η αλλαγή. Σύμφωνα με τους Fineman & Mangham (1987), κατά τη μέθοδο αυτή πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η φύση και η δομή του οργανισμού, το συμβόλαιο που γίνεται με τους συμμετέχοντες, ο τρόπος οργάνωσης της έρευνας και της επεξήγησης των αποτελεσμάτων της και οι μηχανισμοί εισαγωγής της αλλαγής μετά την ανατροφοδότηση.

Η δεύτερη μέθοδος είναι η έρευνα δράσης. Έχει κοινά στοιχεία με τη δημοσκοπική ανατροφοδότηση αλλά η βασική διαφορά τους είναι ότι αποτελείται από παρεμβάσεις των οποίων τα αποτελέσματα μετέπειτα αξιολογούνται. Στόχος της είναι η εξεύρεση των κατάλληλων λύσεων μέσα από μια σειρά ερευνών.

Ένας άλλος τρόπος για να αντιμετωπιστεί η αλλαγή σε έναν οργανισμό είναι μέσω της ανάπτυξης της ομάδας (team building). Μέσω αυτής της μεθόδου τα άτομα παραθέτουν τους στόχους τους και συζητούν για τους τρόπους επίτευξής τους. Επιπλέον, δημιουργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης και επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη της ομάδας.

Κατά τον Κάντα (1995), η συμβουλευτική είναι μία ακόμη μέθοδος κατά την οποία ο σύμβουλος βοηθά τα μέλη της οργάνωσης να βρουν δικές τους λύσεις. Ο σύμβουλος έχει συμβουλευτικό και όχι παρεμβατικό ρόλο. Ο σύμβουλος διδάσκει τα διοικητικά στελέχη να αναγνωρίζουν οι ίδιοι τα προβλήματα της οργάνωσης και να βρίσκουν λύσεις. Ο φορέας της αλλαγής μπορεί να είναι κάποιος εξωτερικός σύμβουλος ή κάποιο ειδικά εκπαιδευμένο άτομο από την οργάνωση. Για να είναι επιτυχημένος, πρέπει να τηρεί στάση ουδερότητας.

1.9 MONTEΛΑ ΑΛΛΑΓΗΣ

1. Το μοντέλο του Lewin για την αλλαγή

Ο Lewin(1951), αναφέρθηκε σε τρία στάδια της πορείας της αλλαγής : α) αποπαγιοποίηση, β) κίνηση, γ) επαναπαγιοποίηση. Οι Fineman & Mangham (1987), αναφέρουν τα εξής για την καθεμία:

A) Η αποπαγιοποίηση αφορά μια διαδικασία απεμπλοκής των μελών της οργάνωσης από τις πρακτικές που ακολουθούν. Εξετάζουν τις διαφορές που υπάρχουν σε αυτά που ισχύουν και σε αυτά που θα ήθελαν να ισχύσουν μέσω της αλλαγής.

B) Η κίνηση αφορά στην εισαγωγή αλλαγών στις οργανωτικές δομές καθώς και νέων αξιών αλλά και συμπεριφορών στα μέλη της οργάνωσης.

Γ) Η επαναπαγιοποίηση αναφέρεται στη σταθεροποίηση μιας νέας κατάστασης στα άτομα αλλά και στον οργανισμό. Επιπλέον, η πολιτική της οργάνωσης αλλάζει.

2.Τα στάδια του Kotter για μια επιτυχημένη αλλαγή

Κατά τον Kotter,(2001), υπάρχουν κάποια στάδια τα οποία οδηγούν σε μια επιτυχημένη αλλαγή μέσα σε έναν οργανισμό. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει οκτώ φάσεις. Αυτές είναι :

A) Η δημιουργία αίσθησης της αναγκαιότητας. Σε αυτή τη φάση αναλύονται η αγορά και οι ανταγωνιστές και εντοπίζονται οι κρίσεις και οι ευκαιρίες.

B) Η δημιουργία του καθοδηγητικού συνασπισμού. Εδώ συγκροτείται μια ομάδα με σκοπό να ηγηθεί στην προσπάθεια για αλλαγή αλλά και για να εξασφαλίσει συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της.

Γ) Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής. Δημιουργείται το όραμα που θα ακολουθήσει ο οργανισμός προς την αλλαγή καθώς και οι στρατηγικές που θα ακολουθήσει.

Δ) Μετάδοση του οράματος για αλλαγή. Χρησιμοποιούνται όλα τα μέσα για τη μετάδοση του οράματος του οργανισμού και υποδεικνύονται οι αναμενόμενες συμπεριφορές από τους εργαζόμενους.

E) Εκχώρηση των αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους για δράση σε πολλαπλά επίπεδα. Σε αυτή τη φάση, έχουμε απαλλαγή από τα εμπόδια και αλλαγή των

συστημάτων που υπονομεύουν το όραμα της αλλαγής. Επιπλέον, υπάρχει η ανάληψη κινδύνων και πρωτότυπων ιδεών.

Στ) Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων. Υπάρχει δηλαδή ένας σχεδιασμός για ορατή βελτίωση της απόδοσης και η ανταμοιβή όσων συνέβαλλαν στην πραγματοποίηση αυτής.

Ζ) Παγίωση των ωφελειών και παραγωγή ακόμα περισσότερων αλλαγών. Μέσα από την αυξημένη αξιοπιστία ο οργανισμός προχωρά σε αλλαγές όλων των συστημάτων που δεν συμβαδίζουν με το όραμα για μετασχηματισμό. Ακόμη, προσλαμβάνονται αλλά και καταρτίζονται άτομα που μπορούν να υλοποιήσουν το όραμα της αλλαγής και παράλληλα ενδυναμώνεται η διαδικασία της αλλαγής με νέα προγράμματα.

Η) Ενσωμάτωση νέων μεθόδων στη φιλοσοφία του οργανισμού. Μέσα από μια καλύτερη διοίκηση που έχει ως επίκεντρο τον πελάτη και την παραγωγικότητα, επιτυγχάνεται καλύτερη απόδοση. Επιπλέον, αποσαφηνίζονται οι σχέσεις ανάμεσα στις νέες μορφές συμπεριφοράς και στην επιτυχία του οργανισμού και δημιουργούνται τα μέσα για διασφάλιση της εξέλιξης της ηγεσίας σε αυτόν. Κατά τον Kotter (2001), οι επιτυχημένες αλλαγές οποιουδήποτε μεγέθους περνούν από τις οκτώ προαναφερθείσες φάσεις.

3. Το μοντέλο της αυτο-οργάνωσης

Κατά τον Goldstein (2003), μέσω της διαδικασίας της αυτο-οργάνωσης, η αλλαγή μπορεί να προκύψει με φυσικότητα και διάρκεια. Σύμφωνα με τον ίδιο, η θεωρία που κρύβεται πίσω από την αυτο-οργάνωση προέρχεται από την ιδέα ότι θα πρέπει να επιτρέπονται αλλά και να ενισχύονται οι απρόβλεπτες διακυμάνσεις και οι διαφορές παρά να καταργούνται. Η αλλαγή που επιβάλλεται με ιεραρχικό έλεγχο, σπάνια ταιριάζει στις μακροπρόθεσμες ανάγκες της οργάνωσης. Όταν τα διευθυντικά στελέχη αγνοούν τυχόν εσωτερικά προβλήματα ή επιχειρούν να τα εξαλείψουν με βραχυπρόθεσμες λύσεις, τότε ελοχεύει ο κίνδυνος δημιουργίας βαθύτερων προβλημάτων. Για το λόγο αυτό οι μάνατζερ θα πρέπει να προκαλούν την αλλαγή μέσα από την ίδια την οργάνωση έτσι ώστε να αντιληφθούν τη μακροπρόθεσμη δομική βελτίωση η οποία θα προκύψει με φυσικό τρόπο και να αναπτυχθεί μια πιο αποτελεσματική ομάδα ανθρώπων.

Κατά τον Goldstein (2003), υπάρχει μια αυξανόμενη ασυμφωνία μεταξύ των παραδοσιακών μοντέλων με τα οποία περιγράφεται η διαδικασία της αλλαγής και της πραγματικής πρακτικής με την οποία επιδιώκεται η αλλαγή. Σύμφωνα με το παραδοσιακό μοντέλο της σχεδιασμένης αλλαγής, η επιτυχία εξαρτάται από τέσσερις παράγοντες: α) εκτεταμένος προγραμματισμός και σχεδιασμός, β) ακριβής εκτίμηση της τρέχουσας κατάστασης, γ) σωστή πρόβλεψη της αντίστασης στην αλλαγή, δ) ικανότητα να ξεπεραστεί αυτή η αντίσταση. Κατά τον ερευνητή, αυτοί οι παράγοντες πολλές φορές αλλοιώνονται και δε λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. Η επιτυχής αλλαγή δε σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τους παραπάνω παράγοντες. Σύμφωνα με τον ίδιο, τίποτα δε θα πρέπει να θεωρείται δεδομένο όσον αφορά την αλλαγή που συμβαίνει στο πλαίσιο των οργανώσεων.

Κάτω από κατάλληλες συνθήκες, τα συστήματα μπορούν να παρουσιάσουν αυτο-οργάνωση η οποία αναφέρεται ως μια αυθόρμητη και ριζική μετατροπή της δομής και της λειτουργίας τους. Κατά τον Goldstein (2003), η αυτο-οργάνωση είναι ένα νέο, ισχυρό μοντέλο με το οποίο είναι δυνατό να καθοδηγείται η οργανωσιακή αλλαγή. Η αυτο-οργάνωση όμως, δε δίνει τη δυνατότητα για αλλαγή των οργανισμών εύκολα και ανώδυνα.

Η αυτο-οργάνωση αποτελείται από τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά τα οποία ανατρέπουν τις παραδοσιακές αντιλήψεις της αλλαγής του συστήματος:

A) Η αυτο-οργάνωση είναι μια αυτογενής και μια αυτοκαθοδηγούμενη διαδικασία. Κατά συνέπεια, η αλλαγή δεν είναι ιεραρχικά επιβεβλημένη και δεν προκαλείται από εξωτερικούς παράγοντες.

B) Η αυτο-οργάνωση αρνείται ότι κάθε σύστημα χαρακτηρίζεται από έμφυτη αντίσταση στην αλλαγή. Η αλλαγή είναι η ενεργοποίηση ενός συστήματος να μετασχηματίζεται, δηλαδή της «μη γραμμικότητάς» του. Τα μη γραμμικά συστήματα εμπεριέχουν μια τάση προς την αλλαγή και την εξέλιξη.

Γ) Είναι αποτέλεσμα της χρησιμοποίησης τυχαίων γεγονότων. Η αλλαγή είναι η τάξη που προκύπτει μέσα από το χάος. Τυχαίες αποκλίσεις από την κατάσταση ισορροπίας γίνονται αντικείμενο παρατήρησης, ενθαρρύνονται και τελικά αφομοιώνονται από τον τρόπο λειτουργίας της οργάνωσης.

Δ) Τέλος, εμφανίζεται όταν ένα σύστημα βρίσκεται σε καταστάσεις μακράν της ισορροπίας. Οι καταστάσεις αυτές εξυπηρετούν το ρόλο του οργανωσιακού μετασχηματισμού. Οι οργανώσεις έχουν περιέλθει σε κατάσταση ρευστότητας αφού η τεχνολογία αλλάζει συνεχώς και οι καινοτομίες είναι απαραίτητες.

Έχει υποστηριχθεί ότι οι οργανώσεις έχουν μια έμφυτη τάση προς την αλλαγή, η οποία εκδηλώνεται στις κατάλληλες καταστάσεις μακράν της ισορροπίας (Goldstein, 2003). Όταν προτιμάται το μοντέλο της αυτο-οργάνωσης από αυτό της ιεραρχικής επιβολής για να γίνουν αλλαγές μέσα στις οργανώσεις, είναι ανάγκη να εισαχθούν κάποιες παραδοχές: α) αντί να αντιστέκονται στην αλλαγή, οι οργανώσεις τείνουν προς την αλλαγή και την ανάπτυξη, β) η αλλαγή δεν επιβάλλεται ιεραρχικά αλλά προκύπτει από το δυναμικό της το οποίο ελευθερώνεται, γ) η αυθόρμητη αναδιοργάνωση είναι ένας πιο αποτελεσματικός τρόπος για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης, δ) καλό είναι να πραγματοποιούνται προσπάθειες σε μικρή κλίμακα οι οποίες στο μέλλον θα οδηγήσουν σε μεγάλες αλλαγές παρά να γίνονται μεγάλες αλλαγές οι οποίες απαιτούν μεγάλες προσπάθειες., ε) επιπλέον, υποστηρίζεται ότι η αλλαγή είναι μια αναπτυσσόμενη στρατηγική η οποία εκμεταλλεύεται τα τυχαία γεγονότα, στ) η αυτο-οργάνωση εμπεριέχει το παράδοξο της σταθεροποίησης αλλά και της υπέρβασης των ορίων που υπάρχουν ανάμεσα σε μία οργάνωση και στο περιβάλλον της, ζ) η αλλαγή χρειάζεται να συμπεριλάβει στοιχεία παιγνίου, αντί να βασιζόμαστε σε μία ορθολογική προοπτική, η) η απουσία επιδίωξης συναίνεσης μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία αυθόρμητων συμμετοχικών δομών.

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι η αυτο-οργάνωση λαμβάνει χώρα όταν το κατάλληλο είδος συστήματος τίθεται υπό τις κατάλληλες συνθήκες. Ο ενδεδειγμένος τύπος συστήματος είναι ο μη γραμμικός και οι κατάλληλες συνθήκες είναι αυτές μακράν της ισορροπίας. Όπως έχει προαναφερθεί, οι αλλαγές είναι αναπόφευκτες για τις οργανώσεις. Το μοντέλο της αυτο-οργάνωσης προσφέρει τρόπους αντιμετώπισης αλλά και αφομοίωσης της αλλαγής στις σύγχρονες και ολοένα εξελισσόμενες οργανώσεις.

4. Η αλλαγή και το «Kaizen» στις οργανώσεις

Σύμφωνα με τον Colenso (2000), είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί η αλλαγή χωρίς να υπάρξουν αντιδράσεις. Παρ' όλα αυτά, είναι αναγκαίο να δημιουργηθούν ισχυρές οργανώσεις, ικανές να διαχειριστούν την αλλαγή. Ο οργανισμός του μέλλοντος πρέπει να είναι σχεδιασμένος να ενσωματώνει συνεχώς και με ταχύτητα τις αλλαγές στο περιβάλλον του.

Ο Colenso (2000), μελέτησε το «Kaizen», μια έννοια ή φιλοσοφία που αφορά στη συνεχή εξέλιξη στις οργανώσεις. Ο Colenso (2000), αναφέρει ότι το Kaizen συνδέεται με την ανάπτυξη σε όλες τις φάσεις των οργανωτικών δραστηριοτήτων, από τις διαδικασίες και τις σχέσεις που αναπτύσσονται κατά την παραγωγή ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας, μέχρι την επίδραση που θα έχει στους τελικούς αποδέκτες. Βασικό ρόλο στο Kaizen παίζει η ομάδα. Η δημιουργία μιας καλής ομάδας αυξάνει την παραγωγικότητα και ενισχύει την ανάπτυξη των λύσεων σε πιθανά προβλήματα κατά τη διαδικασία της ανάπτυξης. Το Kaizen αναφέρεται στη δημιουργία συστημάτων πεποιθήσεων μέσα στην οργάνωση όπου τίθεται το ερώτημα για συνεχή βελτίωση σε κάθε τομέα. Επιπλέον, υποστηρίζει την ανάπτυξη μιας συμπεριφοράς η οποία χαρακτηρίζεται ως ειλικρινής, ανοιχτή και γεμάτη εμπιστοσύνη. Ακόμη, ενθαρρύνεται η ανάδειξη προβλημάτων και δυσκολιών που προϋπάρχουν σε μία οργάνωση με σκοπό την επίλυσή τους. Η κουλτούρα του Kaizen είναι επίσης μία κουλτούρα μάθησης, όπου ό,τι κάνει κάποιος μετριέται έτσι ώστε να βελτιώνεται συνεχώς.

Η στρατηγική μιας οργάνωσης είναι αυτή που θα τη διατηρήσει στο χώρο. Η ειδοποιός διαφορά της οργάνωσης είναι τα μέσα με τα οποία θα διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της, τί δηλαδή θα κάνει τους πελάτες να την επιλέξουν έναντι μιας άλλης οργάνωσης. Όλα αυτά, περιστρέφονται γύρω από τη στρατηγική της.

Η στρατηγική μιας οργάνωσης συνδέεται επίσης με τις διαδικασίες, τη δομή, την ιεραρχία και τους ανθρώπους της. Αυτά είναι τα χαρακτηριστικά μιας οργάνωσης τα οποία ενδεχομένως να αλλάξουν για να υποστηριχθεί η εκάστοτε στρατηγική της. Οι διαδικασίες επηρεάζουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή το βαθμό ικανοποίησης των πελατών. Ακόμη, περιλαμβάνουν τομείς όπως πωλήσεις και δραστηριότητες που αφορούν στο μάρκετινγκ. Από την άλλη, η δομή αφορά στο διαχωρισμό των τμημάτων μιας οργάνωσης. Η ιεραρχία, έχει σκοπό να υποδεικνύει πού παίρνονται οι αποφάσεις μέσα στον οργανισμό και ποιος επιτηρεί τις εργασίες συγκεκριμένων εργαζομένων. Σε γενικές γραμμές, όσο μεγαλύτερη είναι η ιεραρχία, τόσο πιο αργά λαμβάνονται οι αποφάσεις μέσα στην οργάνωση. Ακόμη, οι μικρότερες ιεραρχίες είναι και φθηνότερες κατά την εφαρμογή τους. Τέλος, το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελεί το σημαντικότερο κομμάτι σε μια επιχείρηση. Η οργανωσιακή κουλτούρα και οι απόψεις των εργαζομένων επηρεάζουν τη δυνατότητα για αλλαγή.

Όταν η αλλαγή για τους εργαζόμενους μιας οργάνωσης δεν γίνεται εύκολα αποδεκτή, υπάρχουν κάποια βασικά στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη από τους ίδιους προκειμένου να γίνει περισσότερο κατανοητή η χρησιμότητά της.

- Αρχικά, θα πρέπει να γίνει κατανοητός ο σκοπός της αλλαγής .
- Πρέπει να γίνει αντιληπτό το αντικείμενο της εργασίας και οι απαιτήσεις που προκύπτουν από αυτή.
- Η ικανότητα του εργαζόμενου που αφορά μια σειρά διαδικασιών κατά την εκτέλεση της εργασίας.
- Το επίπεδο αναγνώρισης και υποστήριξης κατά τη διάρκεια της εργασίας.
- Η πεποίθηση ότι το ανώτερο διοικητικό προσωπικό εμπιστεύεται τον εργαζόμενο.

Οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν αλλαγές όταν τα οφέλη αφορούν τους ίδιους και έχουν επίδραση σε αυτούς αλλά και όταν εκπληρώνουν προσωπικές φιλοδοξίες.

1.10 ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΙΝΟΥΝ ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ

Οι Mitchell & Larson (1987) επισήμαναν ότι η οργανωτική αλλαγή συμβαίνει κυρίως σε τέσσερις τομείς. Ο Κάντας αναφέρει ότι σύμφωνα με τους Mitchell & Larson (1987), η οργανωτική αλλαγή αναφέρεται σε έναν ή περισσότερους από τους ακόλουθους τομείς: *1. επανασχεδιασμός της εργασίας*, Αρχικά στον επανασχεδιασμό της εργασίας, όταν δηλαδή αλλάζει το περιεχόμενο ή η οργάνωση του έργου, όπως για παράδειγμα όταν εισάγεται ένας νέος μηχανογραφημένος τρόπος εκτέλεσης μιας παραδοσιακής εργασίας. *2. μεταβολή της τυπικής δομής της οργάνωσης*, Στη δομή της οργάνωσης, όπου οι αλλαγές εισάγονται στο οργανόγραμμα, *3. αλλαγές που αφορούν τα μέλη της οργάνωσης*, όπως για παράδειγμα προσλήψεις, απολύσεις, μεταθέσεις, *4. αλλαγές στην κοινωνική οργάνωση και την κοινωνική δομή της οργάνωσης*, δηλαδή στην οργανωσιακή κουλτούρα και στις τυπικές και άτυπες σχέσεις μεταξύ των μελών της. Οι παραπάνω τομείς χρησιμοποιήθηκαν για να μελετηθεί η οργανωτική αλλαγή στο συγκεκριμένο πείραμα.

Τί γίνεται όμως, όταν οι πρωτοβουλίες για αλλαγή αποτυγχάνουν ; Οι βασικοί λόγοι που συμβαίνει κάτι τέτοιο είναι κατά τον Colenso (2000), οι παρακάτω:

- A) Όταν γίνονται αλλαγές για διάφορους λόγους οι οποίες δεν αφορούν τη στρατηγική της οργάνωσης.
- B) Όταν η οργάνωση αποτυγχάνει να εξασφαλίσει καθαρότητα του αποτελέσματος.
- Γ) Όταν εφαρμόζεται ένα ανεπαρκές πρόγραμμα αλλαγών.
- Δ) Ανεπαρκείς πηγές αφιερώνονται στις διαδικασίες αλλαγής.
- Ε) Έλλειψη ετοιμότητας της οργάνωσης.

Στην τρίτη περίπτωση, εφαρμόζονται ανεπαρκή προγράμματα όταν σπαταλάται ο χρόνος της οργάνωσης με το να προσπαθούν, όσοι αντιτίθενται στην αλλαγή, να αποδείξουν ότι δεν είναι χρήσιμη παρά με το να την κάνουν εφαρμόσιμη. Επιπλέον, σε αυτή την περίπτωση υπάρχει έλλειψη συντονισμού, η επικοινωνία είναι ανεπαρκής και οι μάνατζερ δεν έχουν την απαιτούμενη ενέργεια για την εφαρμογή της αλλαγής.

Όταν η λειτουργία της οργάνωσης δεν είναι εύρυθμη παρατηρούνται σημάδια εργασιακού στρες, οι προσδοκίες δεν εκπληρώνονται και δημιουργούνται παράπλευρες απώλειες οι οποίες επηρεάζουν με έμμεσο τρόπο την αλλαγή.

1.11 Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ (BIG FIVE MODEL)

Το μοντέλο των πέντε παραγόντων συνδέεται με τον χώρο της ψυχολογίας του προσωπικού. Η προσωπικότητα σύμφωνα με αυτό, αποτελείται από πέντε διαστάσεις οι οποίες αναφέρονται στις ατομικές διαφορές.

Οι ερευνητές που ασχολούνταν με τον κλάδο της ψυχολογίας της προσωπικότητας χρειάζονταν μια ταξινόμηση η οποία θα τους επέτρεπε να μελετήσουν συγκεκριμένες διαστάσεις προσωπικότητας από το να εξετάζουν ξεχωριστά χιλιάδες συμπεριφορές. Αυτή την ταξινόμηση προσφέρει το μοντέλο των πέντε παραγόντων. Αυτές οι διαστάσεις δεν βασίζονται σε ένα και μόνο θεωρητικό πλαίσιο αλλά προκύπτουν από αναλύσεις όρων που χρησιμοποιούσαν οι άνθρωποι για να περιγράψουν τον εαυτό τους και τους άλλους. Αυτή η ταξινόμηση είναι σημαντική επειδή αντιπροσωπεύει τα ποικίλα συστήματα συμπεριφορών σε ένα κοινό πλαίσιο.

Ο Cattell (1943), αρχικά μελέτησε μια σχετικά μικρή λίστα μεταβλητών και αποτέλεσε το έναυσμα για τους επόμενους ερευνητές να εξετάσουν την ταξινόμηση των χαρακτηριστικών. Πολλοί ήταν αυτοί που ασχολήθηκαν με τις διαστάσεις του Big Five (Fiske, 1949, Goldberg, 1981). Η δομή του Big Five δεν υποστηρίζει ότι οι διαφορές προσωπικότητας μπορούν να περιοριστούν σε μόνο πέντε χαρακτηριστικά. Αντίθετα, απεικονίζουν την προσωπικότητα σε ένα ευρύ επίπεδο και η κάθε διάσταση περιλαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό συγκεκριμένων χαρακτηριστικών.

Πολλοί είναι οι ερευνητές οι οποίοι συνδέουν το μοντέλο των πέντε παραγόντων με καθαρά περιγραφικές θεωρίες και άλλοι το συνδέουν με βιολογικές θεωρίες (Eysenck & Eysenck, 1985, Gosling, 2001, Gosling, Kwan & John, 2003). Αυτές οι διαφορετικές οπτικές δεν είναι απαραίτητα αμοιβαία αποκλειόμενες. Αντίθετα, οδηγούν στη δημιουργία μιας ευρείας θεωρητικής περιγραφής του Big Five.

Αν και οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν για τον αριθμό των παραγόντων του Big Five, υπάρχει μια σχετική διαφωνία ως προς το νόημα κάποιων από τους παράγοντες, αν και κάτι τέτοιο είναι αναμενόμενο αφού οι παράγοντες είναι ευρείς.

Ο πρώτος παράγοντας είναι η εξωστρέφεια, η οποία αναφέρεται στο γεγονός ότι κάποιος είναι κοινωνικός, διεκδικητικός, ομιλητικός και δραστήριος. Ο Hogan (1986), χωρίζει αυτή τη διάσταση σε δύο παράγοντες: τη φιλοδοξία και την κοινωνικότητα.

Ο δεύτερος παράγοντας ονομάζεται νευρωτισμός. Τα πιο συνήθη χαρακτηριστικά που συνδέονται με το νευρωτισμό είναι το γεγονός ότι κάποιος είναι αγχωτικός, καταθλιπτικός, ανασφαλής, συναισθηματικός και ανήσυχος.

Ο τρίτος παράγοντας είναι η προσήνεια. Αυτό το χαρακτηριστικό αναφέρεται σε κάποιον ο οποίος είναι ευγενικός, έμπιστος, συνεργάσιμος, ανεκτικός και αρκετά εύελικτος.

Ο επόμενος παράγοντας είναι η ευσυνειδησία. Κάποιοι ερευνητές (Botwin & Buss, 1989; Fiske, 1949; Hogan, 1983; John, 1989; Noller et al., 1987), συνδέουν την ευσυνειδησία με την έννοια της εξάρτησης. Ότι κάποιος μπορεί να είναι προσεκτικός, υπεύθυνος, τελειομανής και οργανωτικός. Άλλοι αναφέρουν ότι κάποιος μπορεί να εργάζεται σκληρά, να προσανατολίζεται στα αποτελέσματα και να είναι επίμονος-επιμελής.

Ο τελευταίος παράγοντας είναι η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες (McCrae & Costa, 1985). Σύμφωνα με αυτή τη διάσταση κάποιος μπορεί να είναι εφευρετικός, καλλιεργημένος, ανοιχτόμυαλος και με καλλιτεχνικές ευαισθησίες.

1.12 ΤΟ ΠΑΡΟΝ ΠΕΙΡΑΜΑ

Πρέπει να αναφέρουμε ότι το προαναφερθέν θεωρητικό πλαίσιο συνδέεται άμεσα με το ερευνητικό ερώτημα και θα εξειδικευτεί ως πειραματικές υποθέσεις.

Μέσα σε μια επιχείρηση, η έννοια της παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις αλλάζουν συνεχώς προκειμένου να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα. Η οργανωτική αλλαγή αποτελεί συχνό φαινόμενο και οι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με αυτή. Οι τομείς στους οποίους έχουν αναφερθεί οι Mitchell & Larson (1987), όπως εξηγήθηκε προηγουμένως, θα χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της οργανωτικής αλλαγής στο παρόν πείραμα. Επίσης θα χρησιμοποιηθεί το προαναφερθέν θεωρητικό πλαίσιο των Frey & Osterloh (2001) για τα κίνητρα.

Στο πείραμα μελετάται το πώς πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι θα αντιδράσει κάποιος απέναντι στην εισαγωγή οργανωτικών αλλαγών και πώς πιστεύουν ότι επηρεάζεται η διάθεση παραγωγικότητάς του κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Επιπλέον στο πείραμα, η έννοια της παραγωγικότητας και της οργανωτικής αλλαγής συνδέονται με το είδος των κινήτρων που προσφέρει η επιχείρηση προς τους εργαζόμενους, καθώς αυτό παίζει σημαντικό ρόλο, αλλά και με τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που χαρακτηρίζουν ή υπερτερούν στον εκάστοτε εργαζόμενο. Διερευνάται, δηλαδή, αν το είδος των κινήτρων και η προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου μπορεί να επηρεάσουν τη διάθεση παραγωγικότητας αλλά και οργανωτικής αλλαγής μέσα σε μια επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Το πείραμα μελετά την επίδραση που έχουν οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τα κίνητρα και την προσωπικότητα απέναντι στις πεποιθήσεις τους για την παραγωγικότητα και στο ενδεχόμενο εισαγωγής οργανωτικών αλλαγών στις επιχειρήσεις.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τη διερεύνηση του παρόντος ερευνητικού ερωτήματος είναι αυτή του **πειράματος**. Ως *ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν τα κίνητρα*, με δύο τιμές : 1. εσωτερικά, 2. εξωτερικά και η *προσωπικότητα*, με τιμές: 1. ευσυνειδησία, 2. εξωστρέφεια, 3. προσήνεια, 4. δεκτικότητα, 5. νευρωτισμός.

Οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι η 1. **παραγωγικότητα** (τιμές: υψηλή, χαμηλή), 2. **εισαγωγή οργανωτικών αλλαγών** (τιμές: μικρή ανοχή, μεγάλη ανοχή). Οι πειραματικές συνθήκες ήταν πέντε, αφού έγινε μεικτός πειραματικός σχεδιασμός, με σκοπό να μειωθεί ο αριθμός των υποκειμένων. Όπως προκύπτει, ο πειραματικός σχεδιασμός θα είναι: 2X5.

Δόθηκε λοιπόν, ερωτηματολόγιο σε εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα, όπου περιελάμβανε τα εξής: Αρχικά, υπήρχε ένα κείμενο όπου περιέγραφε έναν υποτιθέμενο εργαζόμενο σε μια επιχείρηση με ένα διαφορετικό χαρακτηριστικό προσωπικότητας κάθε φορά, ανάλογα με την κάθε συνθήκη (μεταξύ υποκειμένων). Για τη σύνθεση του κάθε κειμένου αντλήθηκαν στοιχεία από το Big Five Inventory (University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research, Director: John, O.P., 1991). Έπειτα, σε όλες τις συνθήκες εγχειρηματοποιήθηκε η δεύτερη ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή τα κίνητρα (εντός υποκειμένων). Οι εργαζόμενοι καλούνταν να απαντήσουν με βάση το κείμενο που διάβαζαν και τις προσωπικές τους αντιλήψεις, σε κλειστού τύπου ερωτήσεις σημειώνοντας τον αριθμό που αντιπροσωπεύει καλύτερα την προσωπική τους άποψη. Χρησιμοποιήθηκε η επταβάθμια κλίμακα Likert (η οποία εκφράζει συμφωνία ή διαφωνία με κάποιες διακυμάνσεις. 1=Διαφωνώ απόλυτα έως και 7=Συμφωνώ απόλυτα). Οι ερωτήσεις μετρούσαν τις αντιλήψεις των εργαζομένων ως προς την παραγωγικότητα και την ανοχή στις οργανωτικές αλλαγές που θα σημείωνε ο εκάστοτε χαρακτήρας εργαζομένου σε μια επιχείρηση όταν προσφέρονταν εξωτερικά ή εσωτερικά κίνητρα

αντίστοιχα. Η οργανωτική αλλαγή μετρήθηκε με βάση τη θεωρία των Mitchell & Larson (1987), που αναφέρθηκε προηγουμένως. Όσον αφορά την κατηγοριοποίηση των κινήτρων, αντλήθηκαν στοιχεία από τους Frey & Osterloh (2001). Τέλος, το δείγμα αποτελούνταν από 150 εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα, δηλαδή 30 άτομα σε κάθε συνθήκη (30X5).

Οι υποθέσεις του πειράματος είναι οι παρακάτω:

Υποθέσεις :

1. Οι εργαζόμενοι που θεωρούνται ότι χαρακτηρίζονται από ευσυνειδησία, εξωστρέφεια, προσήνεια και δεκτικότητα θα τους δίνεται η διάθεση υψηλότερης παραγωγικότητας σε σχέση με τους εργαζόμενους που θεωρούνται ότι παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά νευρωτισμού ανεξαρτήτως κινήτρων .
2. Οι εργαζόμενοι που θεωρούνται ότι χαρακτηρίζονται από ευσυνειδησία όταν τους προσφέρονται εσωτερικά κίνητρα θα τους δίνεται η διάθεση υψηλότερης παραγωγικότητας έναντι αυτών που χαρακτηρίζονται από προσήνεια και τους προσφέρονται εσωτερικά κίνητρα.
3. Οι εργαζόμενοι που θεωρούνται ότι χαρακτηρίζονται από ευσυνειδησία, εξωστρέφεια, προσήνεια και δεκτικότητα θα τους δίνεται η διάθεση μεγαλύτερης ανοχής στην οργανωτική αλλαγή σε σχέση με τους εργαζόμενους που παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά νευρωτισμού.
4. Οι εργαζόμενοι που θεωρούνται ότι χαρακτηρίζονται από δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες και τους προσφέρονται εσωτερικά κίνητρα θα τους δίνεται η διάθεση υψηλότερης παραγωγικότητας έναντι των δεκτικών που τους προσφέρονται εξωτερικά κίνητρα.
5. Οι εργαζόμενοι που θεωρούνται ότι χαρακτηρίζονται από εξωστρέφεια και τους δίνονται εξωτερικά κίνητρα, θα τους δίνεται η διάθεση υψηλότερης παραγωγικότητας έναντι των εξωστρεφών που τους δίνονται εσωτερικά κίνητρα.

2.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο παρόν πείραμα αρχικά, έγινε ανάλυση της αξιοπιστίας των ερωτήσεων που μετρούσαν τις αντιλήψεις των υποκειμένων για την παραγωγικότητα στο χώρο εργασίας με τον έλεγχο Cronbach's Alpha.

Πίνακας 1. *Ανάλυση Αξιοπιστίας ερωτήσεων που μετρούν τη διάθεση παραγωγικότητας.*

Cronbach's Alpha
,829

Ο δείκτης αξιοπιστίας όπως φαίνεται στον πίνακα είναι ικανοποιητικός.

Πίνακας 2. *Ανάλυση Αξιοπιστίας ερωτήσεων που μετρούν τη διάθεση οργανωτικής αλλαγής.*

Cronbach's Alpha
,906

Ομοίως και για τις ερωτήσεις που μετρούσαν την οργανωτική αλλαγή ο δείκτης ήταν αρκετά ικανοποιητικός.

2.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΚΑΣΤΟΤΕ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΙΔΟΥΣ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Σύμφωνα με τον Salgado (1997), υπάρχει αρνητική σχέση ανάμεσα στο νευρωτισμό και την απόδοση στο χώρο εργασίας.

Η άποψη του Salgado (1997), τέθηκε προς διερεύνηση και συνδέθηκε με την **πρώτη υπόθεση** του παρόντος πειράματος. Τα υποκείμενα δηλαδή θα πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι που θεωρούνται ότι χαρακτηρίζονται από ευσυνειδησία, εξωστρέφεια, προσήνεια και δεκτικότητα θα τους δίνεται η διάθεση υψηλότερης παραγωγικότητας σε σχέση με τους εργαζόμενους που θεωρούνται ότι παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά νευρωτισμού ανεξαρτήτως κινήτρων. Για τη διερεύνηση της υπόθεσης έγινε ανάλυση διακύμανσης πολλαπλών μετρήσεων. Η υπόθεση αυτή επιβεβαιώθηκε βάσει των αποτελεσμάτων. Ο παρακάτω πίνακας αναφέρεται στη συνθήκη εντός υποκειμένων η οποία αποτελείται από τα εξωτερικά και εσωτερικά κίνητρα που μετρούν τη διάθεση παραγωγικότητας.

Πίνακας 3. Συνθήκη εντός υποκειμένων όπου μετράται η διάθεση παραγωγικότητας.

Κίνητρα	Εξαρτημένη Μεταβλητή
1	Εξωτερικά κίνητρα που μετρούν παραγωγικότητα
2	Εσωτερικά κίνητρα που μετρούν παραγωγικότητα

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η συνθήκη μεταξύ υποκειμένων του πειράματος που αναφέρεται στις κατηγορίες της προσωπικότητας.

Πίνακας 4. Συνθήκη μεταξύ υποκειμένων που παρουσιάζει τις κατηγορίες της προσωπικότητας.

Κατηγορίες προσωπικότητας
εξωστρέφεια
ευσυνειδησία
προσήγεια
νευρωτισμός
δεκτικότητα

Πίνακας 5. Μέσοι όροι ανά κατηγορία προσωπικότητας και κινήτρων ως προς τη διάθεση παραγωγικότητας.

Προσωπικότητα		Μέσοι Όροι	Τυπικές Αποκλίσεις
Εξωτερικά κίνητρα που μετρούν παραγωγικότητα	εξωστρέφεια	5,2222	1,09801
	ευσυνειδησία	5,3667	,85029
	προσήγεια	4,8000	1,27336
	νευρωτισμός	3,7111	1,20578
	δεκτικότητα	4,5667	1,28400
	Σύνολο	4,7333	1,28085
Εσωτερικά κίνητρα που μετρούν παραγωγικότητα	εξωστρέφεια	4,9889	,92841
	ευσυνειδησία	6,2333	,88040
	προσήγεια	5,2222	1,09451
	νευρωτισμός	4,2333	1,33663
	δεκτικότητα	5,7667	1,04368
	Σύνολο	5,2889	1,25714

Πίνακας 6. Σύγκριση των κατηγοριών προσωπικότητας ως προς τη διάθεση παραγωγικότητας.

Προσωπικότητα Προσωπικότητα		Διαφορά Μέσων Όρων	p
νευρωτισμός	εξωστρέφεια	-1,1333*	,000
	ευσυνειδησία	-1,8278*	,000
	προσήνεια	-1,0389*	,000
	δεκτικότητα	-1,1944*	,000

* Η στατιστική σημαντικότητα βρίσκεται στο επίπεδο ,05.

Ως προς την παραγωγικότητα βλέπουμε ότι βρέθηκε αλληλεπίδραση στο επίπεδο του νευρωτισμού (ύστερα από έλεγχο πολλαπλών συγκρίσεων). Παρατηρούμε στον πίνακα 5. ότι ο μέσος όρος της διάθεσης της παραγωγικότητας στο νευρωτισμό όταν δίνονται εξωτερικά κίνητρα ($M= 3,71$, $SD= 1,21$) είναι σημαντικά χαμηλότερος ($p= ,0001$), από το μέσο όρο της διάθεσης της παραγωγικότητας στην εξωστρέφεια όταν δίνονται εξωτερικά κίνητρα ($M=5,22$, $SD= 1,10$). Ομοίως παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος της διάθεσης της παραγωγικότητας στο νευρωτισμό όταν δίνονται εξωτερικά κίνητρα είναι σημαντικά χαμηλότερος ($p=,0001$) από το μέσο όρο της διάθεσης παραγωγικότητας στην ευσυνειδησία όταν δίνονται εξωτερικά κίνητρα ($M=5,37$, $SD= ,85$). Το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση της προσήνειας ($M= 4,80$, $SD= 1,27$) και δεκτικότητας ($M= 4,57$, $SD= 1,28$) όταν δίνονται εξωτερικά κίνητρα.

Επιπλέον, ο μέσος όρος της διάθεσης παραγωγικότητας στο νευρωτισμό όταν δίνονται εσωτερικά κίνητρα ($M=4,23$, $SD=1,34$) είναι σημαντικά χαμηλότερος ($p=,0001$) από το μέσο όρο της διάθεσης παραγωγικότητας στην εξωστρέφεια όταν δίνονται εσωτερικά κίνητρα ($M=4,99$, $SD=,93$). Το ίδιο συμβαίνει και για τους μέσους όρους της διάθεσης παραγωγικότητας στην ευσυνειδησία ($M=6,23$, $SD=,88$), στην προσήνεια ($M=5,22$, $SD= 1,09$) και στη δεκτικότητα ($M=5,77$, $SD=1,04$) όταν δίνονται εσωτερικά κίνητρα. Τα υποκείμενα, δηλαδή, πιστεύουν ότι ο νευρωτισμός επιδρά αρνητικά στη διάθεση παραγωγικότητας μέσα σε μια επιχείρηση. Η υπόθεση λοιπόν, ότι οι εργαζόμενοι που θεωρούνται ότι χαρακτηρίζονται από ευσυνειδησία, εξωστρέφεια, προσήνεια και δεκτικότητα θα τους δίνεται η διάθεση υψηλότερης

παραγωγικότητας σε σχέση με τους εργαζόμενους που θεωρούνται ότι παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά νευρωτισμού ανεξαρτήτως κινήτρων, επιβεβαιώθηκε.

Οι Costa & McCrae (1988), υποστήριξαν ότι ο νευρωτισμός είναι το πιο “διαβρωτικό” χαρακτηριστικό προσωπικότητας το οποίο ξεχωρίζει σε κάθε εργαλείο μέτρησης της προσωπικότητας. Ο νευρωτισμός σχετίζεται με το άγχος και με την προσωπική ανασφάλεια και μελαγχολία. Επιπλέον, αναφέρεται γενικά στην έλλειψη συναισθηματικής σταθερότητας και θετικής ψυχολογίας. Αυτή η άποψη εξηγεί και τα παραπάνω αποτελέσματα, αφού πιστεύεται ότι ένας εργαζόμενος με όλα αυτά τα χαρακτηριστικά δεν είναι δυνατό να είναι παραγωγικός μέσα σε μια επιχείρηση.

Από την άλλη, η εξωστρέφεια συνδέεται με την κοινωνικότητα αλλά όχι μόνο. Οι εξωστρεφείς είναι κοινωνικά προσανατολισμένοι αλλά θέλουν επίσης να κυριαρχούν και είναι φιλόδοξοι και δραστήριοι. Επίσης, είναι πιο πιθανό να αναλάβουν ηγετικές θέσεις και έχουν περισσότερους φίλους (Watson & Clark, 1977).

Η ευσυνειδησία θεωρείται από τους ερευνητές ως το χαρακτηριστικό που συνδέεται πιο συχνά με την απόδοση στο χώρο εργασίας (Barrick & Mount, 1991, Salgado, 1997). Συνδέεται με τον προσανατολισμό στην επίτευξη ενός σκοπού, με την αξιοπιστία και τη μεθοδικότητα. Επίσης, οι Costa, McCrae & Dye, (1991), υποστηρίζουν ότι η ευσυνειδησία συνδέεται με τον αυτοέλεγχο στα άτομα. Κατά τους Judge et al. (1999), τα προαναφερθέντα στοιχεία της ευσυνειδησίας δεν οδηγούν τυχαία στην επιτυχία στον εργασιακό χώρο. Σύμφωνα με εμπειρικά δεδομένα (Hogan & Ones, 1997), η ευσυνειδησία είναι πολύ σημαντική στην εργασία αφού η απουσία της οδηγεί σε αντιπαραγωγικές συμπεριφορές, αλλά παράλληλα η παρουσία της συνδέεται με την αυτοσυγκράτηση (Barrick, Mount & Strauss, 1994) καθώς και την παραγωγικότητα.

Από την άλλη, η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες συνδέεται με την τάση για διανόηση και την αντισυμβατικότητα (αυτονομία, εφευρετικότητα, αντικονφορμισμός).

Τέλος, τα άτομα που χαρακτηρίζονται από προσήνεια είναι συνεργατικά (έμπιστα και έχουν την τάση να νοιάζονται για τους άλλους), είναι αξιαγάπητα (ευχάριστα και ήπιων τόνων).

Τα χαρακτηριστικά της δεκτικότητας και της προσήνειας ενδέχεται να συνδέονται με την επιτυχία στην εργασία. Από την άλλη μεριά, αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να βοηθούν λίγο ή ακόμη και να αποτελέσουν εμπόδιο μέσα σε μια επιχείρηση (π.χ. τα άτομα που χαρακτηρίζονται ως δεκτικά, να μην είναι ευχαριστημένα σε ένα

συμβατικό περιβάλλον εργασίας, και οι προσηνείς να θυσιάζουν την επιτυχία τους προσπαθώντας να ευχαριστήσουν τους άλλους).

Σύμφωνα με τους Barrick & Mount (1991), η προσήνεια δεν συνδέεται απαραίτητως θετικά με την απόδοση στο χώρο εργασίας. Στο παρόν πείραμα θελήσαμε να μελετήσουμε την παραπάνω άποψη και να δούμε πότε ισχύει εισάγοντας ως δεύτερη ανεξάρτητη μεταβλητή το είδος των κινήτρων. Πιο συγκεκριμένα τέθηκε η εξής **υπόθεση**: Οι εργαζόμενοι που θεωρούνται ότι χαρακτηρίζονται από ευσυνειδησία όταν τους δίνονται εσωτερικά κίνητρα θα τους δίνεται η διάθεση υψηλότερης παραγωγικότητας έναντι αυτών που χαρακτηρίζονται από προσήνεια και τους δίνονται εσωτερικά κίνητρα. Για τον έλεγχο της υπόθεσης έγινε έλεγχος t μέσω των όρων για δύο ανεξάρτητα δείγματα (T-test independent samples). Η υπόθεση αυτή επιβεβαιώθηκε από τα αποτελέσματα:

Πίνακας 7. Μέτρηση της διάθεσης παραγωγικότητας ως προς το είδος των κινήτρων(εσωτερικά, εξωτερικά) για τα χαρακτηριστικά της ευσυνειδησίας και της προσήνειας.

Προσωπικότητα		Μέσοι Όροι	Τυπικές Αποκλίσεις	p
Εξωτερικά κίνητρα που μετρούν παραγωγικότητα	ευσυνειδησία	5,3667	,85029	,048
	προσήνεια	4,8000	1,27336	,048
Εσωτερικά κίνητρα που μετρούν παραγωγικότητα	ευσυνειδησία	6,2333	,88040	,000
	προσήνεια	5,2222	1,09451	,000

Στον πίνακα 7. βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι που θεωρούνται ότι χαρακτηρίζονται από ευσυνειδησία παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς τη διάθεση για παραγωγικότητα σε σχέση με τους εργαζόμενους που θεωρούνται ότι χαρακτηρίζονται από προσήνεια είτε τους δίνονται εσωτερικά είτε εξωτερικά

κίνητρα. Συγκεκριμένα, ο μέσος όρος των τιμών για τη διάθεση παραγωγικότητας των εργαζομένων που θεωρούνται ότι χαρακτηρίζονται από ευσυνειδησία όταν τους δίνονται εξωτερικά κίνητρα ($M=5,37$, $SD=,85$), είναι σημαντικά υψηλότερος ($t=2,03$, $df=58$, 2-tailed $p=,048$) από το μέσο όρο των εργαζομένων που θεωρούνται ότι χαρακτηρίζονται από προσήνεια όταν τους δίνονται εξωτερικά κίνητρα ($M=4,80$, $SD=1,27$).

Το ίδιο παρατηρείται και όταν στους εργαζόμενους που θεωρούνται ότι χαρακτηρίζονται από ευσυνειδησία και προσήνεια δίνονται εσωτερικά κίνητρα αντίστοιχα. Και εδώ ο μέσος όρος των τιμών ως προς τη διάθεση παραγωγικότητας των εργαζομένων που θεωρούνται ότι χαρακτηρίζονται από ευσυνειδησία όταν τους δίνονται εσωτερικά κίνητρα ($M=6,23$, $SD=,88$) είναι σημαντικά υψηλότερος ($t=3,94$, $df=58$, 2-tailed $p=,001$), από αυτόν για τους εργαζόμενους που θεωρούνται ότι χαρακτηρίζονται από προσήνεια όταν τους δίνονται εσωτερικά κίνητρα ($M=5,22$, $SD=1,09$). Βλέπουμε όμως ότι στη συνθήκη που προσφέρονται εσωτερικά κίνητρα, οι μέσοι όροι των εργαζομένων που χαρακτηρίζονται από ευσυνειδησία και προσήνεια ως προς τη διάθεση παραγωγικότητας είναι αρκετά υψηλότεροι από τους αντίστοιχους μέσους όρους των εργαζομένων στη συνθήκη που δίνονται εξωτερικά κίνητρα, καθώς και το p είναι αρκετά χαμηλότερο στα εσωτερικά κίνητρα.

Τα υποκείμενα δηλαδή θεωρούν κυρίως, ότι όταν δίνονται εσωτερικά κίνητρα (δηλαδή ευχαρίστηση από το αντικείμενο εργασίας, δικαιοσύνη, σεβασμός και επίτευξη προσωπικών στόχων) σε έναν ευσυνείδητο και σε έναν προσηνή εργαζόμενο θα υπάρξει διαφοροποίηση ως προς την παραγωγικότητα, και πιο συγκεκριμένα πιστεύουν ότι ο ευσυνείδητος εργαζόμενος θα είναι πιο παραγωγικός.

Επιπλέον, σύμφωνα με έρευνες των Judge et al. (1999), η προσήνεια συνδέεται αρνητικά με τα εξωτερικά χαρακτηριστικά επιτυχίας που για τους ερευνητές ήταν το εισόδημα και το εργασιακό status σε αντίθεση με την ευσυνειδησία που συνδέονταν θετικά. Πιο συγκεκριμένα, οι προσηνείς εργαζόμενοι είναι ευγενικοί, υπομονετικοί, συνεργατικοί και όχι τόσο ανταγωνιστικοί έτσι ώστε να επιτύχουν προσωπικούς τους στόχους. Από την άλλη, οι ευσυνείδητοι εργαζόμενοι προσπαθούν να επιτύχουν στόχους επειδή είναι προσανατολισμένοι στα αποτελέσματα, στο καθήκον και στην αυτοπειθαρχία. Η παραπάνω άποψη συνδέεται ως ένα βαθμό με τα αποτελέσματα της υπόθεσης του πειράματος.

Σύμφωνα με έρευνες των Furnham, Petrides, Tsaousis, Pappas, & Garrod (2005), η ευσυνειδησία, η εξωστρέφεια και η δεκτικότητα συνδέονται θετικά με τις εσωτερικές

αξίες στην εργασία όπως τις είχαν ονομάσει,(στην προκειμένη περίπτωση οι ερευνητές τις είχαν χωρίσει σε διάφορους παράγοντες όπως επιρροή στον εργασιακό χώρο και δυνατότητα προόδου). Μόνο η προσήνεια συνδέονταν αρνητικά με το συγκεκριμένο παράγοντα.

Σύμφωνα πάλι με τον Neubert (2004), η ευσυνειδησία και η εξωστρέφεια συνδέονται περισσότερο με την υψηλή απόδοση στον χώρο εργασίας, αν και η πρώτη ξεχωρίζει λίγο παραπάνω της δεύτερης. Η προσήνεια θεωρείται ότι συνδέεται με τη χαμηλή απόδοση στην περίπτωση ενός ηγετικού ρόλου αν και στις περιπτώσεις ομαδικής εργασίας θεωρείται ότι συνδέεται θετικά με την απόδοση.

2.4 Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΕ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟ ΜΕ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Οι οργανισμοί βρίσκονται σε μια διαρκή αλλαγή στην προσπάθειά τους να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και να επιβιώσουν. Οι περισσότερες έρευνες που αναφέρονται στην οργανωτική αλλαγή εστιάζουν κυρίως σε οργανωτικούς παράγοντες και παραλείπουν να αναφερθούν σε θέματα που αφορούν τα ίδια τα άτομα. Σύμφωνα με τους Vakola, Tsaousis & Nikolaou, (2004), τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας σχετίζονται με τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην οργανωτική αλλαγή.

Η εισαγωγή οργανωτικής αλλαγής αντιμετωπίζεται από τους εργαζόμενους είτε με θετική διάθεση αλλά ακόμη και με αρνητικές αντιδράσεις. Για να επιτευχθούν οι σκοποί και οι αλλαγές στα προγράμματα της οργάνωσης, είναι απαραίτητη η θετική αντίδραση στην αλλαγή (Eby et al., 2000; Gilmore and Barnett, 1992; Kotter, 1996; Martin, 1998). Οι Schweiger και DeNisi (1991), υποστήριξαν ότι η αβεβαιότητα σε προσωπικό και οργανωσιακό επίπεδο δημιουργούν αρνητική διάθεση απέναντι στην αλλαγή. Οι Armenakis et al., (1993), Schalk et al., (1998), Weber & Weber, (2001), υποστηρίζουν ότι υπάρχουν κάποιες μεταβλητές όπως τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που φαίνεται να διαφοροποιούν τις αντιδράσεις των ατόμων απέναντι στην αλλαγή. Το μοντέλο των πέντε παραγόντων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μελέτη της σχέσης αλλαγής-ατομικών χαρακτηριστικών.

Η **τρίτη υπόθεση** του πειράματος συνδέεται με τις πεποιθήσεις των υποκειμένων σχετικά με την αποδοχή των οργανωτικών αλλαγών μέσα σε μια επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που θεωρούνται ότι χαρακτηρίζονται από ευσυνειδησία, εξωστρέφεια, προσήνεια και δεκτικότητα θα τους δίνεται η διάθεση μεγαλύτερης ανοχής στην οργανωτική αλλαγή σε σχέση με τους εργαζόμενους που παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά νευρωτισμού. Για την τρίτη υπόθεση έγινε ανάλυση διακύμανσης πολλαπλών μετρήσεων. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την παραπάνω υπόθεση. Ο πίνακας 8. αναφέρεται στη συνθήκη εντός υποκειμένων η οποία αποτελείται από τα εξωτερικά και εσωτερικά κίνητρα που μετρούν την οργανωτική αλλαγή.

Πίνακας 8. *Συνθήκη εντός υποκειμένων όπου μετράται η διάθεση οργανωτικής αλλαγής.*

Κίνητρα	Εξαρτημένη Μεταβλητή
1	Εξωτερικά κίνητρα που μετρούν αλλαγή
2	Εσωτερικά κίνητρα που μετρούν αλλαγή

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η συνθήκη μεταξύ υποκειμένων του πειράματος που αναφέρεται στις κατηγορίες της προσωπικότητας.

Πίνακας 9. *Συνθήκη μεταξύ υποκειμένων που παρουσιάζει τις κατηγορίες της προσωπικότητας.*

Κατηγορίες προσωπικότητας
εξωστρέφεια
ευσυνειδησία
προσήνεια
νευρωτισμός
δεκτικότητα

Πίνακας 10. Μέσοι όροι ανά κατηγορία προσωπικότητας και κινήτρων ως προς τη διάθεση οργανωτικής αλλαγής.

Προσωπικότητα		Μέσοι Όροι	Τυπικές Αποκλίσεις
Εξωτερικά κίνητρα που μετρούν αλλαγή	εξωστρέφεια	4,8111	,71851
	ευσυνειδησία	4,8167	,86779
	προσήνεια	4,4750	1,07148
	νευρωτισμός	3,0000	,90866
	δεκτικότητα	4,6389	,90928
	Σύνολο	4,3483	1,12502
Εσωτερικά κίνητρα που μετρούν αλλαγή	εξωστρέφεια	4,6417	,82384
	ευσυνειδησία	5,2500	1,18034
	προσήνεια	4,8139	1,02148
	νευρωτισμός	3,8917	,84988
	δεκτικότητα	5,1639	1,13514
	Σύνολο	4,7522	1,11088

Πίνακας 11. Σύγκριση των κατηγοριών προσωπικότητας ως προς τη διάθεση οργανωτικής αλλαγής.

Προσωπικότητα	Προσωπικότητα	Διαφορά Μέσων Όρων	p
νευρωτισμός	εξωστρέφεια	-1,2806*	,000
	ευσυνειδησία	-1,5875*	,000
	προσήνεια	-1,1986*	,000
	δεκτικότητα	-1,4556*	,000

* Η στατιστική σημαντικότητα βρίσκεται στο επίπεδο ,05.

Παραπάνω βλέπουμε ότι υπάρχει αλληλεπίδραση(ύστερα από έλεγχο πολλαπλών συγκρίσεων). Μόνο στο επίπεδο του νευρωτισμού. Παρατηρούμε στον πίνακα 10. ότι

ο μέσος όρος της διάθεσης για οργανωτική αλλαγή στο νευρωτισμό όταν δίνονται εξωτερικά κίνητρα ($M=3,00$, $SD=,91$) είναι σημαντικά χαμηλότερος ($p=,0001$), από το μέσο όρο της διάθεσης για οργανωτική αλλαγή στην εξωστρέφεια όταν δίνονται εξωτερικά κίνητρα ($M=4,81$, $SD=,72$). Ομοίως παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος της διάθεσης για οργανωτική αλλαγή στο νευρωτισμό όταν δίνονται εξωτερικά κίνητρα είναι σημαντικά χαμηλότερος ($p=,001$) από το μέσο όρο της διάθεσης για οργανωτική αλλαγή στην ευσυνειδησία όταν δίνονται εξωτερικά κίνητρα ($M=4,82$, $SD=,87$). Το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση της προσήνειας ($M= 4,46$, $SD= 1,07$) και δεκτικότητας ($M= 4,64$, $SD=,91$) όταν δίνονται εξωτερικά κίνητρα.

Επιπλέον, ο μέσος όρος της διάθεσης για οργανωτική αλλαγή στο νευρωτισμό όταν δίνονται εσωτερικά κίνητρα ($M=3,89$, $SD=,85$) είναι σημαντικά χαμηλότερος ($p=,0001$) από το μέσο όρο της διάθεσης για οργανωτική αλλαγή στην εξωστρέφεια όταν δίνονται εσωτερικά κίνητρα ($M=4,64$, $SD=,82$). Το ίδιο συμβαίνει και για τους μέσους όρους της διάθεσης για οργανωτικές αλλαγές στην ευσυνειδησία ($M=5,25$, $SD=,1,18$), στην προσήνεια ($M=4,81$, $SD=1,02$) και στη δεκτικότητα ($M=5,16$, $SD=1,14$) όταν δίνονται εσωτερικά κίνητρα. Τα υποκείμενα, δηλαδή, πιστεύουν ότι ο νευρωτισμός επιδρά αρνητικά στη διάθεση για οργανωτικές αλλαγές μέσα σε μια επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι δηλαδή που θεωρούνται ότι χαρακτηρίζονται από νευρωτισμό είτε τους προσφέρονται εσωτερικά κίνητρα είτε εξωτερικά, θα δείχνουν μικρότερη ανοχή στις οργανωτικές αλλαγές έναντι αυτών που θεωρούνται ότι χαρακτηρίζονται από εξωστρέφεια, ευσυνειδησία, προσήνεια ή δεκτικότητα αντίστοιχα.

Ένα από τα χαρακτηριστικά του Big Five, η δεκτικότητα σε εμπειρίες συνδέεται θετικά με την αλλαγή αφού περιγράφει εργαζόμενους οι οποίοι είναι ανοιχτοί σε νέες ιδέες. Επιπλέον, η προσήνεια, η οποία περιγράφει τα άτομα ως συγκαταβατικά και χαμηλών τόνων συνδέεται θετικά με την αλλαγή, αφού οι εργαζόμενοι θα είναι πρόθυμοι να ακολουθήσουν τυχόν νέες διαδικασίες (Costa and McCrae, 1992). Σύμφωνα πάλι με τους ίδιους ερευνητές, η ευσυνειδησία συνδέεται θετικά με την αλλαγή, επειδή οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι ακολουθούν τους κανόνες. Αντίθετα, το χαρακτηριστικό του νευρωτισμού θεωρείται ότι είναι το μόνο που δεν συνδέεται με την οργανωτική αλλαγή αφού οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από ανασφάλεια και έντονο στρες γεγονός που οδηγεί σε έντονη δυσαρέσκεια σε περίπτωση εισαγωγής μιας οργανωτικής αλλαγής.

Σύμφωνα με τους Βάκολα Μ., Τσαούση Ι. & Νικολάου Ι. (2004), το προφίλ του εργαζόμενου ο οποίος δέχεται την εισαγωγή οργανωτικών αλλαγών είναι αυτό του εξωστρεφή, του προσηνή, του ευσυνείδητου και φυσικά του δεκτικού σε νέες εμπειρίες. Υποστηρίζουν επίσης, ότι αυτά τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας είναι ενδεικτικά για την επιλογή προσωπικού σε θέσεις που έχουν έντονο το στοιχείο της αλλαγής.

2.5 ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Πολλοί είναι οι ερευνητές που ασχολήθηκαν με το θέμα της υποκίνησης με αποτέλεσμα να υπάρχουν πολλές θεωρίες κινήτρων. Μία από τις πρώτες θεωρίες κινήτρων ήταν αυτή του Decharmes (1968), ο οποίος χώρισε τα κίνητρα σε εσωτερικά και εξωτερικά. Σύμφωνα με αυτόν, τα εσωτερικά κίνητρα έχουν εσωτερική αιτιότητα, ενώ τα εξωτερικά κίνητρα συνδέονται με συμπεριφορές που προέρχονται από εξωτερικούς παράγοντες.

Διάφοροι ερευνητές έχουν μελετήσει θέματα όπως η υποκίνηση στο χώρο εργασίας. Στις περισσότερες πρόσφατες έρευνες χρησιμοποιούνται οι όροι εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα. Οι Furnham, Petrides, Tsaousis, Pappas, & Garrod (2005), υποστηρίζουν ότι τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας περιπλέκονται με τις εσωτερικές και εξωτερικές εργασιακές αξίες.

Μία άλλη **υπόθεση** στο παρόν πείραμα η οποία συνδυάζει το είδος κινήτρων με ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό προσωπικότητας είναι η εξής: Οι εργαζόμενοι που θεωρούνται ότι χαρακτηρίζονται από δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες όταν τους προσφέρονται εσωτερικά κίνητρα θα τους δίνεται η διάθεση υψηλότερης παραγωγικότητας έναντι των δεκτικών που τους δίνονται εξωτερικά κίνητρα. Για τον έλεγχο της υπόθεσης έγινε έλεγχος t μέσω των όρων για ένα δείγμα (T-test one sample). Τα αποτελέσματα του πίνακα επιβεβαιώνουν την υπόθεση:

Πίνακας 12. Μέτρηση της διάθεσης παραγωγικότητας ως προς το είδος των κινήτρων(εξωτερικά,εσωτερικά) για τη δεκτικότητα σε εμπειρίες.

	Μέσοι Όροι	Τυπικές αποκλίσεις	p
Εξωτερικά κίνητρα που μετρούν παραγωγικότητα	4,5667	1,28400	,017
Εσωτερικά κίνητρα που μετρούν παραγωγικότητα	5,7667	1,04368	,003

Στον πίνακα 12. παρατηρούμε ότι ο μέσος όρων των τιμών της διάθεσης για παραγωγικότητα των δεκτικών σε εμπειρίες όταν δίνονται εσωτερικά κίνητρα ($M=5,76$, $SD=1,04$) είναι σημαντικά υψηλότερος ($t= 3,18$, $df=29$ και $p =0,003$) από το μέσο όρο της διάθεσης για παραγωγικότητα των δεκτικών στα κίνητρα γενικά (από τον έλεγχο t μέσων όρων για ένα δείγμα προέκυψε ότι για τα κίνητρα συνολικά, $M=5,16$). Ομοίως ο μέσος όρος ως προς τη διάθεση για παραγωγικότητα των δεκτικών σε εμπειρίες όταν δίνονται εξωτερικά κίνητρα ($M=4,57$, $SD=1,28$) είναι σημαντικά χαμηλότερος ($t=-2,53$, $df=29$, $p= ,017$) από το μέσο όρο των κινήτρων συνολικά ($M=5,16$). Άρα διαπιστώνεται ότι η διάθεση για παραγωγικότητα στους εργαζόμενους που θεωρούνται ως δεκτικοί σε νέες εμπειρίες θα είναι σημαντικά υψηλότερη στην περίπτωση που τους προσφέρονται εσωτερικά κίνητρα παρά σε αυτούς που θεωρείται ότι τους προσφέρονται εξωτερικά κίνητρα. Οι εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται ως δεκτικοί πιστεύεται ότι θα παράγουν περισσότερο όταν τους προσφέρονται εσωτερικά κίνητρα μέσα σε μια επιχείρηση παρά όταν τους προσφέρονται εξωτερικά κίνητρα αντίστοιχα.

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Fumham, Petrides, Tsaousis, Pappas, & Garrod (2005), υπάρχει αρνητική σχέση ανάμεσα στις εξωτερικές αξίες που δίνονται σε εργαζόμενους και οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως δεκτικοί σε εμπειρίες. Τα άτομα αυτά είναι εφευρετικά και φιλελεύθερα, και δίνουν μικρή σημασία στα υλικά κίνητρα (π.χ.

αμοιβές). Οι εξωτερικές αξίες των ερευνητών συνδέονται σε κάποια επίπεδα με τα εξωτερικά κίνητρα του παρόντος πειράματος.

Στο παρόν πείραμα λοιπόν, οι εργαζόμενοι που είναι δεκτικοί σε εμπειρίες όταν τους δίνονται εσωτερικά κίνητρα (ευχαρίστηση από το αντικείμενο της εργασίας, τήρηση αρχών δικαιοσύνης και σεβασμού και δυνατότητα επίτευξης προσωπικών στόχων) πιστεύεται από τα υποκείμενα ότι θα είναι περισσότερο παραγωγικοί παρά όταν τους δίνονται εξωτερικά κίνητρα (π.χ χρήματα), αφού οι ίδιοι δίνουν μικρή σημασία σε αυτά. Για ένα άτομο δεκτικό σε εμπειρίες και άρα φιλελεύθερο και εφευρετικό πιστεύεται ότι για να είναι παραγωγικό σημαντικότερο ρόλο παίζει η προσφορά εσωτερικών κινήτρων σε μια επιχείρηση.

Σύμφωνα με έρευνες του Melamed (1996a, 1996b), η εξωστρέφεια συνδέεται θετικά με το μισθό και τη βαθμίδα στο χώρο εργασίας. Οι Howard και Bray (1994), υποστήριξαν ότι οι ισχυρές επικοινωνιακές ικανότητες, όπως αυτές που έχουν οι εξωστρεφείς, συνδέονται θετικά με τις προαγωγές μέσα στις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με έρευνες των Judge et al. (1999), η εξωστρέφεια σχετίζεται θετικά με εξωτερικά χαρακτηριστικά επιτυχίας που στην προκειμένη περίπτωση ήταν για τους ερευνητές το εισόδημα και το εργασιακό status.

Στο παρόν πείραμα και με αφορμή τις παραπάνω έρευνες διερευνήθηκε η **τελευταία υπόθεση** η οποία αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι που θεωρούνται ότι χαρακτηρίζονται από εξωστρέφεια και τους δίνονται εξωτερικά κίνητρα, θα τους δίνεται η διάθεση υψηλότερης παραγωγικότητας έναντι των εξωστρεφών που τους δίνονται εσωτερικά κίνητρα. Θεωρήθηκε δηλαδή ότι τα άτομα που είναι εξωστρεφή θα είναι αρκετά φιλόδοξα και θα επιδιώκουν τα υλικά αγαθά και αυτό θα επηρεάζει τη διάθεση παραγωγικότητάς τους. Για τον έλεγχο της υπόθεσης έγινε έλεγχος t μέσων όρων για ένα δείγμα. Κάτι τέτοιο όμως δε φαίνεται να επιβεβαιώνεται από τα αποτελέσματα:

Πίνακας 13. *Μέτρηση της διάθεσης παραγωγικότητας ως προς το είδος των κινήτρων για την εξωστρέφεια.*

	Μέσοι Όροι	Τυπικές αποκλίσεις	p
Εξωτερικά κίνητρα που μετρούν παραγωγικότητα	5,2222	1,09801	,547
Εσωτερικά κίνητρα που μετρούν παραγωγικότητα	4,9889	,92841	,517

Στον πίνακα 13. παρατηρούμε ότι ο μέσος όρων των τιμών της διάθεσης για παραγωγικότητα των εργαζομένων που θεωρούνται ως εξωστρεφείς στην περίπτωση που προσφέρονται εξωτερικά κίνητρα ($M=5,22$, $SD=1,10$) δεν παρουσιάζει καμία στατιστικά σημαντική διαφορά ($t=,61$, $df=29$ και $p=,547$) από το μέσο όρο της διάθεσης για παραγωγικότητα των εργαζομένων που θεωρούνται ως εξωστρεφείς και τους προσφέρονται κίνητρα γενικά (από τον έλεγχο t μέσων όρων για ένα δείγμα προέκυψε ότι για τα κίνητρα συνολικά, $M=5,10$). Ομοίως ο μέσος όρος ως προς τη διάθεση για παραγωγικότητα όσων θεωρούνται ότι είναι εξωστρεφείς όταν τους δίνονται εσωτερικά κίνητρα ($M=4,99$, $SD=,93$) δεν παρουσιάζει καμία στατιστικά σημαντική διαφορά ($t=-,66$, $df=29$, $p=,517$) από το μέσο όρο της διάθεσης για παραγωγικότητα όταν προσφέρονται κίνητρα γενικά ($M=5,10$).

Άρα λοιπόν, δεν μπορεί να υποστηριχθεί με βάση τα αποτελέσματα του παρόντος πειράματος ότι ένας εξωστρεφής εργαζόμενος θεωρείται από τα υποκείμενα ότι θα είναι περισσότερο παραγωγικός στην περίπτωση που του δίνονται χρηματικά κίνητρα απ' ότι στην περίπτωση που του δίνονται κίνητρα που αφορούν την ευχαρίστηση από το αντικείμενο της εργασίας, την τήρηση αρχών δικαιοσύνης και σεβασμού και τη δυνατότητα επίτευξης προσωπικών στόχων.

2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΣΕ ΚΥΡΙΕΣ ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ

Αφού οι περισσότερες υποθέσεις του πειράματος επιβεβαιώθηκαν από τα αποτελέσματα μετέπειτα έγινε ανάλυση παραγόντων (και ορθογώνια περιστροφή τύπου Varimax) στις ερωτήσεις που μετρούσαν τις αντιλήψεις των υποκειμένων για την οργανωτική αλλαγή και σε αυτές που μετρούσαν τις αντιλήψεις για την παραγωγικότητα μέσα σε μια επιχείρηση, με σκοπό να βρεθεί κάποια πιθανή ομαδοποίηση μεταξύ τους η οποία θα μπορούσε να οδηγήσει σε περαιτέρω συμπεράσματα. Ανάμεσα στις ερωτήσεις που μετρούσαν τις αντιλήψεις των υποκειμένων για την οργανωτική αλλαγή δε βρέθηκε κάποια αξιοσημείωτη ομαδοποίηση. Αντίθετα στις ερωτήσεις που μετρούσαν τις αντιλήψεις των υποκειμένων για την παραγωγικότητα σε μια επιχείρηση προέκυψαν τα παρακάτω:

Πίνακας 14. *Ανάλυση παραγόντων σε κύριες συνιστώσες με ορθογώνια περιστροφή τύπου Varimax στις ερωτήσεις που μετρούν τις αντιλήψεις των υποκειμένων για την παραγωγικότητα μέσα στην επιχείρηση όταν παρέχεται κάτι από τα παρακάτω. Δεν εμφανίζονται φορτίσεις μικρότερες του 0,40.*

	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	
	1	2
Χρηματικά	,815	
Μπόνους		
Εταιρικά	,797	
Προϊόντα		
Εκπτώσεις	,806	
Ευχαρίστηση		,884
από το		
αντικείμενο		
εργασίας		
Τήρηση αρχών		,882
δικαιοσύνης και		
σεβασμού		
Προσωπικοί	,469	,649
στόχοι		

Όπως φαίνεται από τον πίνακα βρέθηκαν δύο παράγοντες, με ιδιοτιμές ίσες με 1,00. Ο πρώτος παράγοντας είναι υπεύθυνος για το 37% της διακύμανσης και ο δεύτερος είναι υπεύθυνος για το 35% της διακύμανσης. Οι παράγοντες αναφέρονται στις παρακάτω ερωτήσεις και ονομάστηκαν ως εξής:

1. Υλικά κίνητρα

Ο πρώτος παράγοντας αναφέρεται στα υλικά κίνητρα (παροχή χρημάτων, εταιρικών προϊόντων, εκπτώσεων).

Πίνακας 1.1

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» χρηματικά bonus αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα οδηγηθεί στο να δουλεύει περισσότερες ώρες και άρα θα παράγει περισσότερο στην εργασία του.▪ Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» εταιρικά προϊόντα (π.χ. αυτοκίνητο ή κινητό), αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα οδηγηθεί στο να δουλεύει περισσότερες ώρες και άρα θα παράγει περισσότερο στην εργασία του.▪ Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» εκπτώσεις (σε επιλεγμένα καταστήματα σίτισης και ένδυσης), αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα οδηγηθεί στο να δουλεύει περισσότερες ώρες και άρα θα παράγει περισσότερο στην εργασία του. |
|--|

2. Άυλα - Ιδεαλιστικά κίνητρα

Ο δεύτερος παράγοντας αναφέρεται σε πιο ιδεαλιστικά κίνητρα όπως (ευχαρίστηση από το αντικείμενο της εργασίας, τήρηση αρχών δικαιοσύνης και σεβασμού, προσωπικοί στόχοι).

Πίνακας 2.1

- **Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» τη δυνατότητα να είναι ευχαριστημένος από το αντικείμενο της εργασίας του**, αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα οδηγηθεί στο να δουλεύει περισσότερες ώρες και άρα θα παράγει περισσότερο στην εργασία του.
- **Όταν η επιχείρηση τηρεί τις αρχές δικαιοσύνης και σεβασμού προς τον εργαζόμενο**, αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα οδηγηθεί στο να δουλεύει περισσότερες ώρες και άρα θα παράγει περισσότερο στην εργασία του.
- **Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» τη δυνατότητα να επιτύχει προσωπικούς του στόχους**, αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα οδηγηθεί στο να δουλεύει περισσότερες ώρες και άρα θα παράγει περισσότερο στην εργασία του.

Παρατηρούμε ότι όταν μετράται η παραγωγικότητα, διαχωρίζονται τα υλικά από τα άυλα-ιδεαλιστικά κίνητρα μέσα σε μια επιχείρηση. Για κάποια υποκείμενα ενδεχομένως, τα υλικά κίνητρα να είναι πιο σημαντικά και για κάποια άλλα τα ιδεαλιστικά κίνητρα να βαραίνουν περισσότερο στις πεποιθήσεις τους περί παραγωγικότητας μέσα σε μια εταιρεία.

2.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα αποτελέσματα του πειράματος εξηγούν τις αντιλήψεις των υποκειμένων σε θέματα παραγωγικότητας και οργανωτικών αλλαγών μέσα σε μια επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, αποδεικνύεται ότι όταν ένας εργαζόμενος παρουσιάζει ορισμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ακόμη και όταν η επιχείρηση έχει ως στόχο την υποκίνησή του τότε τα υποκείμενα θεωρούν ότι η διάθεσή του για παραγωγικότητα και αποδοχή οργανωτικών αλλαγών θα είναι μειωμένη σε σχέση με κάποιον άλλο εργαζόμενο που δεν παρουσιάζει αυτά τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Για το λόγο αυτό αποδεικνύεται ότι ένας νευρωτικός εργαζόμενος ακόμη και όταν του προσφέρονται διάφορων ειδών κίνητρα, είτε εξωτερικά, π.χ. χρήματα, εταιρικά προϊόντα, είτε εσωτερικά κίνητρα, πχ δυνατότητα επίτευξης προσωπικών στόχων, δυνατότητα να είναι ευχαριστημένος από το αντικείμενο της εργασίας του, τήρηση αρχών δικαιοσύνης και σεβασμού, θα του δίνεται η διάθεση χαμηλότερης παραγωγικότητας καθώς και μικρή ανοχή στις οργανωτικές αλλαγές σε σχέση με κάποιον εργαζόμενο που υποκινείται με όμοιο τρόπο αλλά ως χαρακτήρας είναι ευσυνειδητός, προσηνής, εξωστρεφής ή δεκτικός σε νέες εμπειρίες.

Βέβαια, η αντίσταση απέναντι στην αλλαγή ακόμη και στην περίπτωση ενός νευρωτικού εργαζομένου μπορεί να καμφθεί. Κατά τους Armenakis et al. (1993), η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να μειωθεί με κάποιους τρόπους οι οποίοι θα αναφερθούν παρακάτω. Η εισαγωγή της αλλαγής γίνεται μέσω του μηνύματος. Το μήνυμα θα πρέπει να αναφέρεται: α) στη διαφορά ανάμεσα στον οργανισμό και στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, δηλαδή να παρατεθεί η παρούσα κατάσταση της οργάνωσης και να τονιστεί η επιθυμητή, β) στην ικανότητα του οργανισμού να πραγματοποιήσει την αλλαγή. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται μέσω της δημιουργίας εμπιστοσύνης ως προς τις ικανότητες των μελών της οργάνωσης.

Οι Armenakis et al. (1993) παραθέτουν κάποιες τακτικές επιρροής για την αλλαγή:

A) Πειστική επικοινωνία. Πρόκειται για μια πηγή σαφούς πληροφόρησης όσον αφορά τη διαφορά (discrepancy) και την ικανότητα (efficacy). Ακόμη, παρουσιάζεται η σοβαρότητα για αλλαγή και οι προσπάθειες που πρέπει να γίνουν για την επίτευξή της. Τέλος, όσο πιο άμεσο είναι το μήνυμα, τόσο πιο αποτελεσματικό γίνεται.

B) Διαχείριση των εξωτερικών πηγών πληροφόρησης. Σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιούνται πηγές εκτός της οργάνωσης οι οποίες μεταδίδουν το μήνυμα του φορέα της αλλαγής (π.χ. τηλεόραση).

Γ) Ενεργός συμμετοχή. Εδώ τα άτομα ανακαλύπτουν από μόνα τους τις πληροφορίες του μηνύματος για αλλαγή αφού συμμετέχουν τα ίδια με δραστηριότητες και μαθαίνουν για αυτή

Μία άλλη μέθοδος η οποία ενδείκνυται για την αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή είναι η εκπαίδευση. Μέσω της εκπαίδευσης τα άτομα αποκτούν μια διαφορετική οπτική, ενημερώνονται και ξεπερνούν τυχόν φόβους που αντιμετώπιζαν λόγω της άγνοιας και βλέπουν τα μακροπρόθεσμα οφέλη της αλλαγής. Επιπλέον, η μέθοδος της συμμετοχής εξασφαλίζει την αφοσίωση των συμμετεχόντων και την τήρηση των αποφάσεων για την αλλαγή.

Επιπλέον, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πειράματος, βρέθηκε περαιτέρω διαφοροποίηση ανάμεσα σε δύο χαρακτηριστικά προσωπικότητας του μοντέλου των πέντε παραγόντων (big five). Τα υποκείμενα δηλαδή, θεωρούν ότι όταν ένας ευσυνειδητος εργαζόμενος υποκινείται, του προσφέρονται δηλαδή εσωτερικά κίνητρα κατά κύριο λόγο, τότε πιστεύεται ότι θα είναι περισσότερο παραγωγικός σε σχέση με έναν προσηνή εργαζόμενο αντίστοιχα. Τα υποκείμενα πιστεύουν ότι τα χαρακτηριστικά της ευσυνειδησίας βαραίνουν περισσότερο έναντι αυτών της προσήνειας όταν υπάρχει κάποιας μορφής υποκίνηση μέσα σε μια επιχείρηση.

Ακόμη, διαπιστώθηκε ότι τα άτομα θεωρούν ότι σε έναν εργαζόμενο που είναι δεκτικός σε νέες εμπειρίες προκειμένου να έχει υψηλότερη διάθεση παραγωγικότητας θα πρέπει να του προσφέρονται εσωτερικά κίνητρα, όπως ευχαρίστηση από το αντικείμενο της εργασίας, δυνατότητα επίτευξης προσωπικών στόχων και σεβασμό απέναντί του παρά εξωτερικά κίνητρα όπως χρήματα, εταιρικά προϊόντα ή εκπτώσεις.

Τέλος, η υπόθεση που αναφερόταν στη σαφή προτίμηση ενός εξωστρεφούς εργαζόμενου απέναντι στα εξωτερικά κίνητρα συγκριτικά με τα εσωτερικά, προκειμένου να του δίνεται η διάθεση υψηλότερης παραγωγικότητας στην πρώτη περίπτωση, δε φαίνεται να επιβεβαιώνεται από τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου πειράματος, αφού τα υποκείμενα δεν πιστεύουν κάτι τέτοιο. Βέβαια, δίνεται η δυνατότητα για περαιτέρω έρευνα όσον αφορά τη συγκεκριμένη παράμετρο έτσι ώστε να μελετηθεί κάτω από ποιες συνθήκες έχουμε παρόμοια αποτελέσματα και τότε αυτά ανατρέπονται.

Τέλος, παρουσιάζονται αντί επιλόγου ορισμένες τακτικές αντιμετώπισης στην περίπτωση μιας πιθανής αποτυχίας κατά την αλλαγή καθώς και διάφορες προτάσεις για δημιουργία κινήτρων μέσα στις επιχειρήσεις.

2.8 ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΜΙΑΣ ΠΙΘΑΝΗΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Όταν η οργάνωση αντιμετωπίσει προβλήματα μετά την εισαγωγή της αλλαγής είναι απαραίτητο οι αποφάσεις που λαμβάνονται να εστιάζουν στην αναδόμηση των προβληματικών περιοχών, να γίνεται απολογισμός τυχόν ζημιών και να δημιουργείται ένα πρόγραμμα αποκατάστασής τους. Επιπλέον, θα πρέπει να γίνεται γνωστή στους εργαζόμενους της οργάνωσης, η μετάβαση από την αλλαγή στην αποκατάσταση. Είναι απαραίτητο να γίνεται αντιληπτό ότι η οργάνωση δεν ασχολείται πλέον με την εφαρμογή της αλλαγής αλλά με την αποκατάσταση της σταθερότητας σε αυτή.

Επιπρόσθετα, το πρόγραμμα ανασυγκρότησης θα πρέπει να κινείται σε παρόμοιο επίπεδο με το αρχικό πρόγραμμα που είχε σχεδιαστεί για την αλλαγή. Σημαντικό ρόλο σε αυτή τη φάση παίζει το ανθρώπινο δυναμικό της οργάνωσης. Όσο μεγαλύτερη είναι η συμμετοχή κατά την ανασυγκρότηση, τόσο πιο ανώδυνα θα εφαρμοστεί το πρόγραμμα αποκατάστασης. Βασικό στοιχείο κατά την αλλαγή αποτελεί η ύπαρξη επικοινωνίας στην οργάνωση και η αυξημένη δυναμική κατά την εφαρμογή της.

Κατά τον Gibson (2001), ο μόνος δρόμος που μπορούν να ακολουθήσουν οι μεγάλες επιχειρήσεις στον αιώνα μας για να επιβιώσουν είναι να μετασχηματιστούν. Αυτός ο μετασχηματισμός θα πρέπει να γίνει σε σύνολα μικρών και ευέλικτων μονάδων. Οι τεράστιες επιχειρήσεις μετασχηματίζονται σε δίκτυα επιχειρηματικών μονάδων, διασπώνται σε ομοσπονδίες μικρών και αυτόνομων επιχειρήσεων, χρησιμοποιούν εξωτερικούς πόρους και αποκτούν μικρότερο μέγεθος.

Η «ανταποκρινόμενη» οργάνωση είναι αυτή που μπορεί με επιτυχία να ανταποκριθεί στη συνεχή αλλαγή μέσα σε ένα ανταγωνιστικό κλίμα. Από τη μια μεριά, πρέπει να είναι ανταγωνιστική αλλά και πειθαρχημένη και από την άλλη, πρέπει να ανταποκρίνεται στις αλλαγές με ταχείς ρυθμούς και να είναι καινοτόμος.

Αυτή η μορφή οργάνωσης αποτελείται από εργαζόμενους με κοινό σκοπό, όραμα και αξίες. Επίσης, αναπτύσσει μια δυνατή κουλτούρα και η στρατηγική της γίνεται κατανοητή σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης. Οι διαδικασίες της οργάνωσης καθορίζονται ανάλογα με τις ανάγκες της και η δομή της συγκροτείται από μικρές ομάδες αλλά προσηλωμένες στο στόχο. Τέλος, τα άτομα έχουν πολλαπλές ικανότητες και εξελίσσονται μέσα στην οργάνωση.

2.9 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο μάνατζερ θα πρέπει να δημιουργήσει συνθήκες ασφάλειας και κλίματος εμπιστοσύνης στους υπαλλήλους. Κατά τους Montana & Charnov (2002), εάν δεν καλύψει τις παραπάνω συνθήκες δεν μπορεί να υποκινήσει τις ανάγκες που αντιστοιχούν στα επίπεδα αυτοεκτίμησης και αυτο-ολοκλήρωσης. (για παράδειγμα στην πυραμίδα του Maslow δεν μπορεί να παρακινήσει κάποιος μια ανάγκη αν δεν έχει καλυφθεί σε μεγάλο ποσοστό η προηγούμενη.) Επιπλέον, ο μάνατζερ πρέπει να τονώσει το αίσθημα της ομαδικότητας και της συλλογικότητας μέσα στην επιχείρηση, να δημιουργήσει το αίσθημα της νέας επιτυχίας και του νέου επιτεύγματος προσθέτοντας ένα νέο στόχο κάθε φορά. Αυτό προϋποθέτει νέα μέσα, νέες μεθόδους, ή νέους προσανατολισμούς στον τρόπο της ενημέρωσης.

Ακόμη, στους υπαλλήλους που δείχνουν ιδιαίτερη επιμέλεια και ενδιαφέρον για ένα project, είναι ωφέλιμο να τους δίνονται επιτελικοί ρόλοι δίνοντας ώθηση στις προσδοκίες τους για συμμετοχή, ανάπτυξη και επιβράβευση. Η συμμετοχή και η επικοινωνία αυξάνουν την εμπιστοσύνη και την πίστη των εργαζομένων απέναντι στον εργοδότη και την επιχείρηση, αφού βελτιώνουν το εργασιακό περιβάλλον και την εργασιακή ικανοποίηση. Κατά τη συμμετοχή δίνεται η εντύπωση σε αυτούς ότι η εταιρεία λαμβάνει σοβαρά υπόψη τη δέσμευση και το ενδιαφέρον τους. Κάτι τέτοιο προωθεί τα ενδογενή κίνητρα. Επίσης ενδυναμώνονται οι εργασιακές σχέσεις.

Επιπρόσθετα, οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων έχουν καθοριστικό ρόλο στην παραγωγικότητα και στα κίνητρα στο χώρο εργασίας. Η εκτίμηση που νιώθουν ότι έχουν οι υφιστάμενοι από τον προϊστάμενό τους, είναι από τους ισχυρότερους παράγοντες που τους επιτρέπουν να αφοσιώνονται στο έργο τους. Έρευνες έχουν δείξει ότι το αίσθημα εκτίμησης βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο όπως άλλοι σημαντικοί παράγοντες σε σχέση με την εργασία τους που είναι το ύψος του μισθού, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και ανέλιξη. Ο προϊστάμενος είναι ο ισχυρότερος παράγοντας που μπορεί να επηρεάζει τα κίνητρα και το ομαδικό πνεύμα εργασίας των υφισταμένων του. Με τον τρόπο συμπεριφοράς του, τον προφορικό του λόγο, τη γλώσσα του σώματος και τις εκφράσεις του προσώπου του, μεταδίδει σημαντικότερα μηνύματα για τη γνώμη και τις σκέψεις του σχετικά με την αξία των ανθρώπων που εργάζονται μαζί του. Ο προϊστάμενος πρέπει να έχει μια άριστη επικοινωνία με τους υφισταμένους του όχι μόνο για να τους μεταφέρει τις νέες

ανάγκες και απαιτήσεις αλλά και για να διαισθάνεται τις δικές τους σκέψεις, αντιδράσεις και επιθυμίες.

Όταν αναφερόμαστε σε κίνητρα πρέπει να εννοούμε ένα σύστημα δυναμικό που να εξελίσσεται παράλληλα με τον ανθρώπινο παράγοντα. Η ομαδική ή ατομική επιτυχία δημιουργούν αισθήματα αυτο-ολοκλήρωσης, αναγνώρισης και δημιουργικότητας που είναι κάποιοι από τους σημαντικότερους παράγοντες υποκίνησης του ανθρώπου.

Τέλος, γίνεται φανερό ότι η παραγωγικότητα ενός οργανισμού είναι συνυφασμένη με τους ανθρώπους που το αποτελούν. Η προσωπικότητά τους, η εκπαίδευση που θα λάβουν από τον οργανισμό και κατά κύριο λόγο η υποκίνηση που αυτός θα τους δώσει είναι παράγοντες που θα πρέπει να λάβει υπόψη ο μάνατζερ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Armenakis, A. & Bedeian, A. (1999). Organisational change: a review of theory and research in the 1990s. In Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (eds). *The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 14(2). pp. 88-110.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., & Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. Στο Στο Κάντας, Α. (επιμ.) *Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 3^ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Barrick, R. M. & Mount, M. K. (1991). *The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis*. Personnel Psychology. Vol. 44. pp. 1-26.
- Barrick, R.M., Mount, M.K. & Strauss, J.P. (1994). Antecedents of involuntary turnover due to a reduction in force. In Judge, T. A. et al. (eds). *The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span*. Personnel Psychology. Vol. 52. pp. 621-652.
- Botwin MD, Buss DM. (1989). Structure of act-report data: Is the five-factor model of personality recaptured? . In Barrick, R. M. & Mount, M. K. (eds). *The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis*. Personnel Psychology. Vol. 44. pp. 1-26.
- Cameron, E. & Green, M. (2004). *Making sense of change management*. London: Kogan Page Limited.
- Catell, R. B. (1943). The description of personality : Basic traits resolved into clusters. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research*. New York, NY: Guilford Press. pp. 114-158.
- Colenso, M. (2000). *Kaizen strategies for successful organizational change*. London: Pearson Education Limited.
- Decharmes, R. Personal causation : The internal affective determinants of behavior. In Leonard, N.H., Beauvais, L.L. & Scholl, R.W. (eds). *Work motivation: The incorporation of self-concept based processes*. Human Relations, Vol. 52(8). pp. 969-998.
- Denny, R. (2002). *Motivate to win*. London: Stylus Publishing.
- Eby, L.T., Adams, D.M., Russell, J.E.A., Gaby, S.H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employees' reactions to

- the implementation of team-based selling. In Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (eds). *The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 14(2). pp. 88-110.
- Eysenck, H. J. & Eysenck, M. W. (1985). Personality and individual differences: A natural science approach. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 114-158). New York, NY: Guilford Press.
- Fineman & Mangham (1987). Change in organizations. Στο Κάντας, Α.(επιμ.) *Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 3^ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Fiske DW. (1949). Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. In Barrick, R. M. & Mount, M. K. (eds). *The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis*. Personnel Psychology. Vol. 44. pp. 1-26.
- Fiske, D. W. (1949). Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.). *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 114-158). New York, NY: Guilford Press.
- Frey, B.S. & Osterloh, M. (2002). *Successful management by motivation*. Berlin : Springer.
- Furnham, A., Petrides, K.V., Tsaousis, I., Pappas, K. & Garrod, D. (2005). *A cross cultural investigation into the relationships between personality traits and work values*. Journal of Psychology. Vol. 139 (1). pp. 5-32.
- Gibson, R. (2001). *Η επιχείρηση του μέλλοντος*. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.
- Gilmore, T.N. & Barnett, C. (1992). Designing the social architecture of participation in large groups to effect organizational change. In Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (eds). *The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 14(2). pp. 88-110.
- Goldberg, L. R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.). *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 114-158). New York, NY: Guilford Press.

- Gosling, S. D. (2001). From mice to men: What can we learn about personality from animal research? In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.). *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 114-158). New York, NY: Guilford Press.
- Gosling, S. D., Kwan, V. S. & John, O. P. (2003). A dog's got personality: A cross-species comparative approach to evaluating personality judgements. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.). *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 114-158). New York, NY: Guilford Press.
- Hogan R. (1983). A socioanalytic theory of personality. In Barrick, R. M. & Mount, M. K. (eds). *The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis*. Personnel Psychology. Vol. 44. pp. 1-26.
- Hogan R. (1986). Manual for the Hogan Personality Inventory. In Barrick, R. M. & Mount, M. K. (eds). *The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis*. Personnel Psychology. Vol. 44. pp. 1-26.
- Hogan, J. & Ones, D.A. (1997). Conscientiousness and integrity at work. In Judge, T. A. et al. (eds). *The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span*. Personnel Psychology. Vol. 52. pp. 621-652.
- Howard A,& Bray, DW. (1994). Predictions of managerial success over time: Lessons from the Management Progress Study. . In Judge, T. A. et al. (eds). *The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span*. Personnel Psychology. Vol. 52. pp. 621-65.
- John OP. (1989). Towards a taxonomy of personality descriptors. In Barrick, R. M. & Mount, M. K. (eds). *The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis*. Personnel Psychology. Vol. 44. pp. 1-26.
- John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm Shift to the Integrative Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Conceptual Issues. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.). *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 114-158). New York, NY: Guilford Press.
- Judge, T. A. et al. (1999). *The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span*. Personnel Psychology. Vol. 52. pp. 621-652.
- Kotter, J. (2001). *Ηγέτης στις αλλαγές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Kotter, J.P. (1996). Leading change: why transformation efforts fail. In Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (eds). *The role of emotional intelligence and*

- personality variables on attitudes toward organisational change*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 14(2). pp. 88-110.
- Leonard, N.H., Beauvais, L.L. & Scholl, R.W. (1999). *Work motivation: The incorporation of self-concept based processes*. Human Relations, Vol. 52(8). pp. 969-998.
- Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. Στο Στο Κάντας, Α. (επιμ.) *Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 3^ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. Στο Latham, G. P. (επιμ.). *Work motivation*. London: Sage.
- Martin, M. (1998). Trust leadership. In Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (eds). *The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 14(2). pp. 88-110.
- Mayo, E. (1933). The human problems of an industrialised civilization. Στο Latham, G. P. (επιμ.). *Work motivation*. London : Sage.
- McComick, E. J. & Ilgen, D. R. (1985). Industrial and Organizational Psychology. Στο Κάντας, Α. (επιμ.). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 3^ο. Αθήνα : Ελληνικά γράμματα.
- McCrae R.R., Costa, P.T. Jr. & Dye, D.A. (1991). Facet scales for agreeableness and conscientiousness: A revision of the NEO Personality Inventory. In Judge, T. A. et al. (eds). *The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span*. Personnel Psychology. Vol. 52. pp. 621-652.
- McCrae R.R., Costa, P.T. Jr. (1985). Updating Norman's "adequate taxonomy": Intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires. In Barrick, R. M. & Mount, M. K. (eds). *The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis*. Personnel Psychology. Vol. 44. pp. 1-26.
- McCrae R.R., Costa, P.T. Jr. (1988). Personality in adulthood: A six year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. In Judge, T. A. et al. (eds). *The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span*. Personnel Psychology. Vol. 52. pp. 621-652.
- McCrae R.R., Costa, P.T. Jr. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. In Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (eds). *The role of*

- emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 14(2). pp. 88-110.
- Melamed, T. (1996a). Career success: An assessment of a gender-specific model. In Judge, T. A. et al. (eds). *The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span*. Personnel Psychology. Vol. 52. pp. 621-652.
- Melamed, T. (1996b). Validation of a stage model of career success. In Judge, T. A. et al. (eds). *The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span*. Personnel Psychology. Vol. 52. pp. 621-652.
- Mitchell, T.R. & Larson J. R. (1987). People in organizations: An introduction to organizational behaviour. Στο Κάντας,Α. (επιμ.). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 3^ο. Αθήνα : Ελληνικά γράμματα.
- Montana, P. J. & Charnov, B. H. (2002). «Μάνατζμεντ». Αθήνα : Κλειδάριθμος.
- Neubert,S.P.,(2004).The Five-Factor Model of Personality in the Workplace. Rochester,NY: Rochester Institute of Technology. Accessible on internet: www.personalityresearch.org / paper / neubert. html.
- Noller P, Law H, Comrey AL. (1987). Cattell, Comrey, and Eysenck personality factors compared: More evidence for the five robust factors? In Barrick, R. M. & Mount, M. K. (eds). *The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis*. Personnel Psychology. Vol. 44. pp. 1-26.
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community. In Judge, T. A. et al. (eds). *The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span*. Personnel Psychology. Vol. 52. pp. 621-652.
- Schalk, R., Campbell, J.W. & Freese, C. (1998). Change and employee behaviour. In Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (eds). *The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 14(2). pp. 88-110.
- Schweiger, D.M. & DeNisi, A.S. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. In Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (eds). *The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 14(2). pp. 88-110.

- Thurstone, L. L. (1929). Theory of attitude measurement. Στο Latham, G. P. (επιμ.). *Work motivation*. London : Sage.
- Trout, J. (1999). *The power of simplicity*. McGraw Hill.
- Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2004). *The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 14(2). pp. 88-110.
- Watson, D. & Clark, L.A. (1977). Extraversion and its positive emotional core. In Judge, T. A. et al. (eds). *The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span*. Personnel Psychology. Vol. 52. pp. 621-652.
- Weber, P.S. & Weber, J.E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. In Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (eds). *The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 14(2). pp. 88-110.
- Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 3^ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Χυτήρης, Λ. (1994): «*Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*» . Αθήνα: Interbooks.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στο πλαίσιο μιας έρευνας για τις απόψεις των ατόμων απέναντι σε διάφορα θέματα που αφορούν τον τομέα της εργασίας, καλείστε αφού διαβάσετε το αρχικό κείμενο να απαντήσετε σε κάποιες ερωτήσεις που ακολουθούν εκφράζοντας την προσωπική σας άποψη.

Οι απαντήσεις σας θα είναι ανώνυμες και απόλυτα εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Σας ενημερώνουμε ότι δεν υπάρχουν σωστές και λανθασμένες απαντήσεις και σας παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλα τα ερωτήματα που ακολουθούν.

Καλείστε να απαντήσετε στις ερωτήσεις χρησιμοποιώντας μια επταβάθμια κλίμακα (από το 1 έως το 7), κυκλώνοντας κάθε φορά τον αριθμό (και μόνο έναν) που εκφράζει περισσότερο την προσωπική σας άποψη.

Η σημασία των αριθμών στην κλίμακα:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Διαφωνώ απόλυτα2. Διαφωνώ3. Μάλλον διαφωνώ4. Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ5. Μάλλον συμφωνώ6. Συμφωνώ7. Συμφωνώ απόλυτα |
|---|

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.
Σας παρακαλούμε να συμπληρώσετε τα παρακάτω στοιχεία:
(βάλτε X στο αντίστοιχο κενό)

Φύλο: 1. Γυναίκα ____ 2. Άνδρας ____

Ηλικία: ... ετών Επάγγελμα:

Αφού διαβάσετε προσεκτικά το κείμενο που ακολουθεί, καλείστε να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις.

Ο «X» εργάζεται σε μια πολυεθνική επιχείρηση. Ως χαρακτήρας είναι αρκετά επικοινωνιακός, γεμάτος ενέργεια και ενθουσιασμό και όχι συγκρατημένος. Επίσης ως άτομο είναι κοινωνικός, εκδηλωτικός με τους άλλους, αλλά φιλόδοξος και διεκδικητικός ταυτόχρονα.

Με δεδομένο τον χαρακτήρα του «X», πώς νομίζετε ότι θα αντιδράσει αυτός στην περίπτωση που στην εργασία του θα συμβεί το καθένα από τα παρακάτω;

Ε1α.1. Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» χρηματικά bonus αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα δεχτεί σχετικά εύκολα μια αλλαγή στο περιεχόμενο της εργασίας του.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

Ε1α.2. Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» χρηματικά bonus αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα δεχτεί σχετικά δύσκολα μια ανακατανομή στις αρμοδιότητες του τμήματος όπου εργάζεται.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

Ε1α.3. Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» χρηματικά bonus αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα δεχτεί σχετικά δύσκολα μια αλλαγή στις εργασιακές του συνήθειες.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

Ε1α.4. Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» χρηματικά bonus αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα δεχτεί σχετικά εύκολα μια αλλαγή στις ιδέες και τις αξίες που πρεσβεύει η επιχείρηση όπου εργάζεται.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

Ε1α.5. Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» χρηματικά bonus αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα οδηγηθεί στο να δουλεύει περισσότερες ώρες και άρα θα παράγει περισσότερο στην εργασία του.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

Ε1β.1. Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» εταιρικά προϊόντα (π.χ. αυτοκίνητο ή κινητό), αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα δεχτεί σχετικά εύκολα μια αλλαγή στο περιεχόμενο της εργασίας του.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

Ε1β.2. Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» εταιρικά προϊόντα (π.χ. αυτοκίνητο ή κινητό), αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα δεχτεί σχετικά δύσκολα μια ανακατανομή στις αρμοδιότητες του τμήματος όπου εργάζεται.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

Ε1β.3. Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» εταιρικά προϊόντα (π.χ. αυτοκίνητο ή κινητό), αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα δεχτεί σχετικά δύσκολα μια αλλαγή στις εργασιακές του συνήθειες.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

Ε1β.4. Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» εταιρικά προϊόντα (π.χ. αυτοκίνητο ή κινητό), αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα δεχτεί σχετικά εύκολα μια αλλαγή στις ιδέες και τις αξίες που πρεσβεύει η επιχείρηση όπου εργάζεται.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

Ε1β.5. Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» εταιρικά προϊόντα (π.χ. αυτοκίνητο ή κινητό), αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα οδηγηθεί στο να δουλεύει περισσότερες ώρες και άρα θα παράγει περισσότερο στην εργασία του.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

Ε1γ.1. Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» εκπτώσεις (σε επιλεγμένα καταστήματα σίτισης και ένδυσης), αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα δεχτεί σχετικά εύκολα μια αλλαγή στο περιεχόμενο της εργασίας του.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

Ε1γ.2. Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» εκπτώσεις (σε επιλεγμένα καταστήματα σίτισης και ένδυσης), αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα δεχτεί σχετικά δύσκολα μια ανακατανομή στις αρμοδιότητες του τμήματος όπου εργάζεται.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

Ε1γ.3. Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» εκπτώσεις (σε επιλεγμένα καταστήματα σίτισης και ένδυσης), αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα δεχτεί σχετικά δύσκολα μια αλλαγή στις εργασιακές του συνήθειες.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

Ε1γ.4. Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» εκπτώσεις (σε επιλεγμένα καταστήματα σίτισης και ένδυσης), αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα δεχτεί σχετικά εύκολα μια αλλαγή στις ιδέες και τις αξίες που πρεσβεύει η επιχείρηση όπου εργάζεται.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

Ε1γ.5. Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» εκπτώσεις (σε επιλεγμένα καταστήματα σίτισης και ένδυσης), αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα οδηγηθεί στο να δουλεύει περισσότερες ώρες και άρα θα παράγει περισσότερο στην εργασία του.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

Ε2α.1. Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» τη δυνατότητα να είναι ευχαριστημένος από το αντικείμενο της εργασίας του, αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα δεχτεί σχετικά εύκολα μια αλλαγή στο περιεχόμενο της εργασίας του.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

E2α.2. Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» τη δυνατότητα να είναι ευχαριστημένος από το αντικείμενο της εργασίας του, αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα δεχτεί σχετικά δύσκολα μια ανακατανομή στις αρμοδιότητες του τμήματος όπου εργάζεται.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

E2α.3. Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» τη δυνατότητα να είναι ευχαριστημένος από το αντικείμενο της εργασίας του, αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα δεχτεί σχετικά δύσκολα μια αλλαγή στις εργασιακές του συνήθειες.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

E2α.4. Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» τη δυνατότητα να είναι ευχαριστημένος από το αντικείμενο της εργασίας του, αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα δεχτεί σχετικά εύκολα μια αλλαγή στις ιδέες και τις αξίες που πρεσβεύει η επιχείρηση όπου εργάζεται.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

E2α.5. Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» τη δυνατότητα να είναι ευχαριστημένος από το αντικείμενο της εργασίας του, αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα οδηγηθεί στο να δουλεύει περισσότερες ώρες και άρα θα παράγει περισσότερο στην εργασία του.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

E2β.1. Όταν η επιχείρηση τηρεί τις αρχές δικαιοσύνης και σεβασμού προς τον εργαζόμενο, αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα δεχτεί σχετικά εύκολα μια αλλαγή στο περιεχόμενο της εργασίας του.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

E2β.2. Όταν η επιχείρηση τηρεί τις αρχές δικαιοσύνης και σεβασμού προς τον εργαζόμενο, αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα δεχτεί σχετικά δύσκολα μια ανακατανομή στις αρμοδιότητες του τμήματος όπου εργάζεται.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

E2β.3. Όταν η επιχείρηση τηρεί τις αρχές δικαιοσύνης και σεβασμού προς τον εργαζόμενο, αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα δεχτεί σχετικά δύσκολα μια αλλαγή στις εργασιακές του συνήθειες.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

E2β.4. Όταν η επιχείρηση τηρεί τις αρχές δικαιοσύνης και σεβασμού προς τον εργαζόμενο, αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα δεχτεί σχετικά εύκολα μια αλλαγή στις ιδέες και τις αξίες που πρεσβεύει η επιχείρηση όπου εργάζεται.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

E2β.5. Όταν η επιχείρηση τηρεί τις αρχές δικαιοσύνης και σεβασμού προς τον εργαζόμενο, αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα οδηγηθεί στο να δουλεύει περισσότερες ώρες και άρα θα παράγει περισσότερο στην εργασία του.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

E2γ.1. Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» τη δυνατότητα να επιτύχει προσωπικούς του στόχους, αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα δεχτεί σχετικά εύκολα μια αλλαγή στο περιεχόμενο της εργασίας του.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

E2γ.2. Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» τη δυνατότητα να επιτύχει προσωπικούς του στόχους, αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα δεχτεί σχετικά δύσκολα μια ανακατανομή στις αρμοδιότητες του τμήματος όπου εργάζεται.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

E2γ.3. Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» τη δυνατότητα να επιτύχει προσωπικούς του στόχους, αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα δεχτεί σχετικά δύσκολα μια αλλαγή στις εργασιακές του συνήθειες.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

E2γ.4. Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» τη δυνατότητα να επιτύχει προσωπικούς του στόχους, αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα δεχτεί σχετικά εύκολα μια αλλαγή στις ιδέες και τις αξίες που πρεσβεύει η επιχείρηση όπου εργάζεται.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

Ε2γ.5. Όταν η επιχείρηση προσφέρει στον «X» τη δυνατότητα να επιτύχει προσωπικούς του στόχους, αυτός, με το χαρακτήρα που έχει, θα οδηγηθεί στο να δουλεύει περισσότερες ώρες και άρα θα παράγει περισσότερο στην εργασία του.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

Ομοίως, το ίδιο ερωτηματολόγιο με κάθε ένα από τα παρακάτω κείμενα στις υπόλοιπες συνθήκες.

Ο «X» εργάζεται σε μια επιχείρηση. Ως χαρακτήρας του αρέσει να βοηθά τους άλλους και δε φέρεται εγωϊστικά. Ένα από τα χαρακτηριστικά του είναι ότι από τη φύση του συγχωρεί εύκολα, είναι έμπιστο άτομο, είναι διακριτικός και ευγενικός με όλους. Επιπλέον, είναι συνεργατικός, απεχθάνεται τους καυγάδες, είναι θερμός και όχι επιφυλακτικός.

Ο «X» εργάζεται σε μια επιχείρηση. Ως χαρακτήρας, είναι ιδιαίτερα οργανωτικός, εργατικός και τελειομανής. Στην εργασία του κάνει τη δουλειά του τέλεια, θεωρείται αξιόπιστο άτομο και είναι ιδιαίτερα προσεκτικός. Σε ό,τι καταπιάνεται το φέρνει εις πέρας με επιτυχία και ό,τι σχεδιάζει το ολοκληρώνει.

Ο «X» εργάζεται σε μια επιχείρηση. Ως χαρακτήρας είναι μελαγχολικός, νευρικός, ιδιαίτερα αγχωτικός και πολλές φορές βρίσκεται σε υπερένταση. Επιπλέον, ανησυχεί ιδιαίτερα με διάφορες καταστάσεις, αναστατώνεται εύκολα και είναι συναισθηματικά ασταθής. Κάποιες φορές είναι κακόκεφος και σε τεταμένες καταστάσεις δυσκολεύεται να κρατήσει την ψυχραιμία του.

Ο «X» εργάζεται σε μια επιχείρηση. Ως χαρακτήρας είναι πρωτότυπος με πολλές νέες ιδέες και έχει περιέργεια για διάφορα πράγματα. Είναι εφευρετικός, βαθυστόχαστος και έχει μεγάλη φαντασία. Εκτιμά τις καλλιτεχνικές προσπάθειες και την αισθητική. Είναι λάτρης της εκλεπτυσμένης μουσικής και της τέχνης γενικότερα. Στη δουλειά του δεν του αρέσει η ρουτίνα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Πίνακας διακύμανσης στις ερωτήσεις που μετρούσαν τη διάθεση παραγωγικότητας.

Παράγοντες	Σύνολο εξαγωγής τετραγωνισμένων φορτίσεων			Σύνολο περιστροφής τετραγωνισμένων φορτίσεων		
	Σύνολο	% Διακύμανσης	Αθροιστικό %	Σύνολο	% Διακύμανσης	Αθροιστικό %
	Σύνολο	% Διακύμανσης	Αθροιστικό %	Σύνολο	% Διακύμανσης	Αθροιστικό %
1	3,253	54,222	54,222	2,234	37,230	37,230
2	1,083	18,057	72,279	2,103	35,049	72,279

Μέθοδος εξαγωγής: Ανάλυση σε κύριες συνιστώσες.