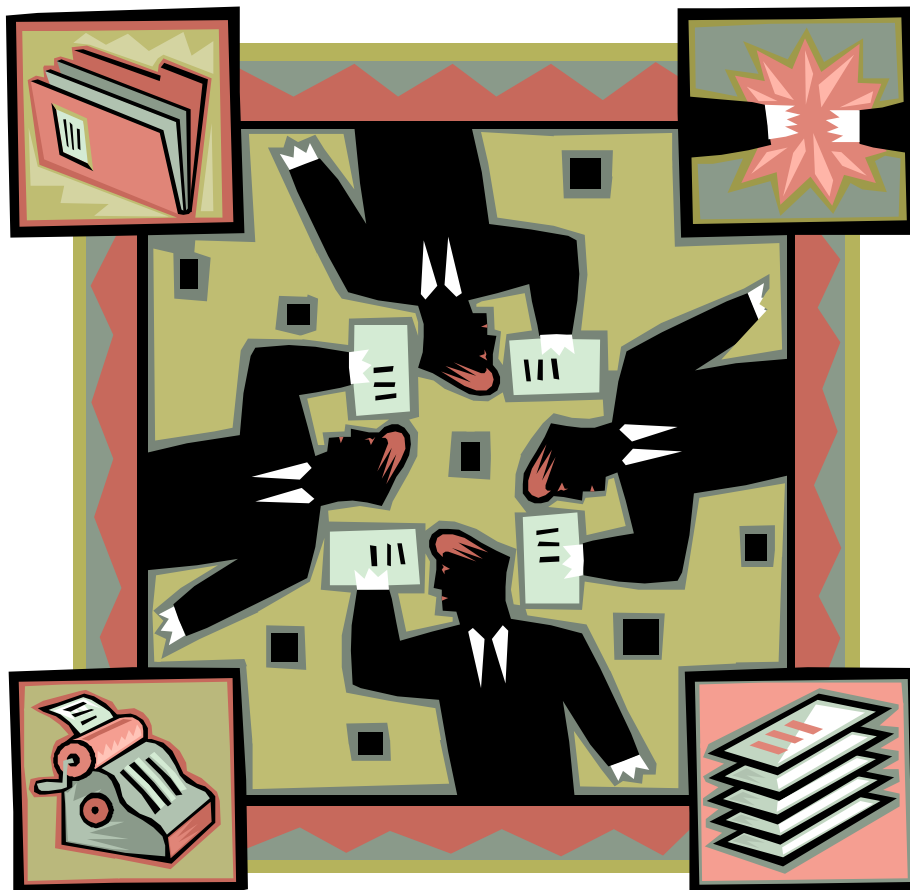


ΑΝΩΤΑΤΗ ΣΧΟΛΗ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ - ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΕΑΕΚ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ
ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



Η ΠΑΙΔΕΙΑ ΣΤΗΝ ΚΟΡΥΦΗ
Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Εκπαίδευσης και Αρχικής
Επαγγελματικής Κατάρτισης

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Χρ. ΜΑΚΡΟΠΟΥΛΟΣ, ΠΡΟΕΔΡΟΣ Δ.Ε. Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΕΚΔΟΣΗΣ ΕΝΤΥΠΟΥ ΥΛΙΚΟΥ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ:

ΙΩΑΝΝΗΣ. Κ. ΨΥΧΟΓΥΙΟΣ, ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΟΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Δ.Ε.

ΣΥΝΤΑΚΤΗΣ:

ΕΥΗ ΜΑΚΡΗ – ΜΠΟΤΣΑΡΗ, ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟΥ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟΥ

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:

- ΡΟΥΣΣΙΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ, ΜΕΛΟΣ Δ.Ε. Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.
- ΜΟΥΛΑΔΟΥΔΗΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ, ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.
- ΚΑΝΤΩΝΙΔΟΥ ΜΑΡΙΑ, ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΚΕΙΜΕΝΟΥ

ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΧΡΙΣΤΟΠΟΥΛΟΣ

ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ

ΣΟΦΙΑ – ΑΝΝΑ ΜΠΑΡΛΑ

ISBN 978-960-6749-15-5

Οργανισμός/επιχείρηση και Ψυχολογία της Εργασίας

Εύη Μακρή-Μπότσαρη
Καθηγήτρια Εκπαιδευτικής Ψυχολογίας
Αντιπρόεδρος Παιδαγωγικού Ινστιτούτου

1. Εισαγωγή στην Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία

Ο κλάδος της Οργανωτικής και Βιομηχανικής Ψυχολογίας δημιουργήθηκε και αναπτύχθηκε μέσα από την ανάγκη για τη βελτίωση της παραγωγικότητας στον τομέα της εργασίας. Σταδιακά, πέρα από την κάλυψη των βιομηχανικών αναγκών επεκτάθηκε και σε άλλους χώρους εστιάζοντας το ενδιαφέρον της στην ανάπτυξη των εργαζόμενων και στη βελτίωση των συνθηκών της εργασίας τους.

Η σύνδεση της ψυχολογίας με την εργασία αποδίδεται με πολλούς όρους όπως **βιομηχανική ψυχολογία (industrial psychology)**, **οργανωτική ψυχολογία (organizational psychology)**, **βιομηχανική και οργανωτική ψυχολογία (industrial and organizational psychology)**, **ψυχολογία της απασχόλησης (occupational psychology)**, **ψυχολογία της εργασίας**, **εφαρμοσμένη πειραματική ψυχολογία**, **ψυχολογία προσωπικού** κ.λπ. Οι ονομασίες αυτές αντικατοπτρίζουν σε κάποιο βαθμό και τις αντιλήψεις για το ρόλο της ψυχολογίας στους διάφορους εργασιακούς χώρους.

Στην Ευρώπη λειτουργεί, από το 1991, η European Association of Work and Organizational Psychology (E.A.W.O.P.) με σκοπό της την ανάπτυξη και αξιοποίηση της Ψυχολογίας της Εργασίας και των Οργανισμών και την προαγωγή της συνεργασίας μεταξύ των επιστημόνων του χώρου. Με την E.A.W.O.P. συνεργάζονται και ελληνικά Πανεπιστήμια. Επίσης στην Αμερικανική Ψυχολογική Εταιρεία (American Psychological Association), ένα ποσοστό 7% περίπου των μελών της είναι βιομηχανικοί και οργανωτικοί ψυχολόγοι.

Στην Ελλάδα, η πρώτη συστηματική επαφή με το χώρο της ψυχολογίας της εργασίας έγινε στο πλαίσιο της διδασκαλίας αντίστοιχου μαθήματος το 1987 στο Τμήμα Ψυχολογίας της Σχολής Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου της Κρήτης. Όσοι ασκούν το επάγγελμα του Βιομηχανικού και Οργανωτικού Ψυχολόγου, για το οποίο χρησιμοποιείται και ο όρος Οργανωσιακός Ψυχολόγος, έχουν παρακολουθήσει αντίστοιχο πρόγραμμα σε Πανεπιστήμιο ή κάποιο πρόγραμμα σε εξειδικευμένο και αναγνωρισμένο Ιδιωτικό Ινστιτούτο. Εκτός από τα πανεπιστήμια υπάρχουν επίσης ιδιωτικοί φορείς με τους οποίους είναι συμβεβλημένοι ειδικοί ψυχολόγοι στους οποίους μπορεί να αποτανθεί μια εταιρεία προκειμένου να οργανώσει σχετικά σεμινάρια για το προσωπικό της, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας καθώς και τη διερεύνηση ατομικών προβλημάτων των εργαζομένων που εμποδίζουν την απόδοσή τους.

Σε γενικές γραμμές ο Βιομηχανικός και Οργανωτικός Ψυχολόγος ασχολείται με τη συμπεριφορά μέσα σε περιβάλλοντα εργασίας και το έργο του περιλαμβάνει δύο διαστάσεις, την **επιστημονική- θεωρητική** και την **πρακτική**. Η πρώτη, μέσω της έρευνας, συμβάλλει στον καθορισμό γενικευμένων μοντέλων για την ερμηνεία της συμπεριφοράς. Η δεύτερη εφαρμόζει τις γνώσεις μέσα σε πραγματικές συνθήκες του χώρου της εργασίας, προκειμένου να δώσει λύσεις μέσω της αξιοποίησης των ερευνητικών αποτελεσμάτων (Muchinsky, 1993, 1997).

2. Παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για τη βέλτιστη απόδοση του συστήματος «Οργανισμός/επιχείρηση και εργαζόμενοι»

Σχετικά με τους παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για τη βέλτιστη απόδοση του συστήματος «Οργανισμός/επιχείρηση και εργαζόμενοι» θα αναφερθούμε στις αντιπροσωπευτικότερες επιστημονικές και ερευνητικές προσεγγίσεις.

Σύμφωνα με τους Cooper και Locke (2000), στο εισαγωγικό σημείωμα του βιβλίου τους *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice* παρουσιάζονται οι εξής 12 χαρακτηριστικότεροι παράγοντες:

- Κίνητρα
- Ηγεσία
- Επιμόρφωση και ανάπτυξη ηγετικών στελεχών
- Αποτελεσματικότητα ομάδας
- Ικανοποίηση από την εργασία
- Συνεντεύξεις
- Αξιολόγηση προσωπικού
- Ευφυΐα/κίνητρα/απόδοση έργου
- Προσλήψεις
- Στοχοθεσία
- Δικαιοσύνη Οργανισμού
- Παρεμβάσεις για την πρόληψη ασθενειών που προέρχονται από το στρες

Παρόμοια άποψη έχει εκφράσει και ο Smither (1998) ο οποίος αναφέρει τους παρακάτω παράγοντες:

- Η ανάλυση επαγγέλματος
- Η επιλογή προσωπικού
- Η επιμόρφωση προσωπικού
- Η αφοσίωση στον οργανισμό και η ικανοποίηση από την εργασία
- Η βελτίωση των οργανωτικών δομών
- Ο ανθρώπινος παράγοντας και οι συνθήκες εργασίας
- Η αξιολόγηση προσωπικού
- Η φυσική και διανοητική υγεία των εργαζομένων
- Η παροχή κινήτρων και
- Τα ζητήματα ηγεσίας

3. Ο ρόλος των Βιομηχανικών και Οργανωτικών Ψυχολόγων στους χώρους εργασίας

Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούμε στις θέσεις της Ψυχολογίας της Εργασίας σχετικά με τους πιο πάνω παράγοντες και θα παρουσιάσουμε τυπικές διαδικασίες και πρακτικές που είναι προϊόντα επιστημονικής έρευνας και συνδέονται με την άσκηση του έργου των Βιομηχανικών και Οργανωτικών Ψυχολόγων στους χώρους εργασίας. Ορισμένες φορές η συμμετοχή των ψυχολόγων στις διαδικασίες και στα προγράμματα που παρουσιάζονται στην παρούσα ενότητα μπορεί να περιοριστεί στην παροχή επιμόρφωσης ή στην παροχή σχετικών συμβουλών και συστάσεων (όπως συμβουλές για την παροχή κινήτρων ή για τη λειτουργία ομάδων).

Σε άλλες περιπτώσεις οι ψυχολόγοι μπορεί να χρειαστεί να συνεργαστούν με μάνατζερ και άλλο εξειδικευμένο προσωπικό. Τέλος, σε άλλες περιπτώσεις είναι δυνατόν να αναλάβουν το ρόλο του φορέα αλλαγής (change agent) συμβάλλοντας στην εισαγωγή καινοτομιών για την ανάπτυξη του οργανισμού.

3.1 Κίνητρα, ψυχολογικά συμβόλαια, bonus

Αφορούν άτυπες συμφωνίες που γίνονται ανάμεσα σε έναν ή περισσότερους εργαζόμενους και εργοδότες. Με βάση αυτό το άτυπο συμβόλαιο, αν οι εργαζόμενοι δουλέψουν πιο πολύ ή αν τηρήσουν κάποιους κανονισμούς, τότε ο οργανισμός θα εξασφαλίσει μεγαλύτερη σταθερότητα στην εργασία ή θα αυξήσει τις ευκαιρίες

προαγωγής ή θα δώσει κάποιες οικονομικές απολαβές. Βασικό στοιχείο του συμβολαίου είναι ότι συνδέεται άμεσα με μια μελλοντική ανταλλαγή που θα γίνει μεταξύ των δύο μερών. Χωρίς αυτήν την υπόσχεση για μελλοντικά και αμοιβαία οφέλη δεν υπάρχουν κίνητρα για τη δημιουργία του συμβολαίου. Από ψυχολογικής σκοπιάς το συμβόλαιο συνδέεται με τις αντιλήψεις των δύο μερών για τις υποχρεώσεις τους στο πλαίσιο της εργασίας καθώς και με το βαθμό εμπιστοσύνης που έχουν όσον αφορά την τήρηση των άτυπων συμφωνιών.

3.2 Ηγεσία

Αρχικά το ζήτημα της ηγεσίας συνδεόταν με τη θεωρία του «Μεγάλου Ηγέτη» η οποία τόνιζε ότι ο ηγέτης είναι άτομο μοναδικό με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Οι αντιλήψεις αυτές οδήγησαν τις πρώτες θεωρίες για την ηγεσία σε μια προσπάθεια εντοπισμού αυτών των χαρακτηριστικών (traits theories). Αντιπροσωπευτική θεωρία αυτής της σχολής είναι η εκείνη του Ghiseli ο οποίος είχε αναπτύξει ένα τεστ για τη διαπίστωση ηγετικών ικανοτήτων (όπως ευφυΐα, αποφασιστικότητα, ανάγκη για δύναμη κ.λπ.).

Αργότερα με την εμφάνιση των συμπεριφοριστών οι απόψεις αυτές εγκαταλείφθηκαν και η προσοχή εστιάστηκε «στον τρόπο με τον οποίο κάποιος ηγείται και χρησιμοποιεί τη δύναμη που διαθέτει» (Boone & Kurtz, 1992). Στα τέλη του 1940, το Πανεπιστήμιο της Πολιτείας του Οχάϊο έκανε μια σειρά μελετών για το θέμα της ηγεσίας με στόχο την κάλυψη των αναγκών του στρατού. Οι μελέτες αυτές κατέληξαν σε δύο κύριους άξονες. Ο πρώτος άξονας αφορούσε τα συναισθήματα του ηγέτη για τους υφισταμένους του, δηλαδή αν ενδιαφέρεται γι' αυτούς, αν τους σέβεται και αν έχει απέναντί τους φιλική συμπεριφορά. Ο δεύτερος άξονας αφορούσε τον τρόπο με τον οποίο οργανώνει και κατανέμει τις εργασίες με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας.

Σύμφωνα με τους άξονες αυτούς κινήθηκαν και οι νεότερες θεωρίες που αναπτύχθηκαν σχετικά με την ηγεσία. Για παράδειγμα τα κύρια χαρακτηριστικά της θεωρίας του Fiedler, καθηγητή στο πανεπιστήμιο της Washington, ήταν η ανάπτυξη μιας κλίμακας μέσω της οποίας προτείνεται να εξεταστεί αν ένας ηγέτης είναι και σε ποιο βαθμό προσανατολισμένος προς το έργο ή προς τις διαπροσωπικές σχέσεις, γεγονός που θα επηρεάσει και τον τρόπο δράσης και συμπεριφοράς του σε συνάρτηση με τις κατά περίπτωση επικρατούσες συνθήκες καθώς και τις σχέσεις με

τα μέλη της ομάδας του. Ειδικότερα ο Fiedler καθόρισε τους παρακάτω τρεις παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική ηγεσία. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- Η δύναμη της κατεχόμενης θέσης. Ένας ηγέτης που κατέχει μια ισχυρή θέση μέσα σ' έναν οργανισμό μπορεί ευκολότερα να κατευθύνει και να επηρεάζει τους εργαζόμενους.
- Η σαφήνεια των καθηκόντων, σε σχέση με τις ευθύνες και εργασίες κάθε ατόμου της ομάδας η οποία συμβάλλει στον έλεγχο της ποιότητας.
- Οι σχέσεις ηγέτη-μελών που δείχνουν πόσο αρεστός είναι ο ηγέτης, αν οι εργαζόμενοι τον εμπιστεύονται και αν είναι πρόθυμοι να τον ακολουθήσουν.

Η συνεισφορά της θεωρίας αυτής έγκειται στο γεγονός ότι δε δίνει μια «συνταγή» για τον τρόπο που θα συμπεριφερθεί ο ηγέτης. Ο καλύτερος τρόπος για την άσκηση της ηγεσίας είναι η προσεκτική ανάλυση και η κατά περίπτωση τήρηση των τριών προαναφερόμενων παραγόντων.

Η θεωρία των Hersey και Blanchard συναρτά τη στάση του ηγέτη με το επίπεδο της ωριμότητας και των ικανοτήτων των υφισταμένων. Όταν το επίπεδο αυτό είναι χαμηλό, ο ηγέτης δίνει έμφαση σε δομικά στοιχεία, όπως είναι η καθοδήγηση και ο έλεγχος για την άσκηση του έργου. Όταν το επίπεδο των υφισταμένων είναι υψηλό τότε δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης που οδηγεί στη παραχώρηση περισσότερης ελευθερίας και στην εκχώρηση αρμοδιοτήτων.

Σύμφωνα με το μοντέλο της χαρισματικής ηγεσίας, ο χαρισματικός ηγέτης απορρίπτει το κατεστημένο και είναι ριψοκίνδυνος, προκειμένου να υλοποιήσει τα οράματά του. Έχει θετική αντίληψη για τα πράγματα, έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του και νοιάζεται για τις ανάγκες των υφισταμένων του. Έχει εμπειρία, η οποία αν και δε συνδέεται απαραίτητα με ακαδημαϊκά ή άλλα επίσημα προσόντα, είναι αποδεκτή από τους υπολοίπους, ηγείται προσφέροντας τον εαυτό του ως παράδειγμα, χωρίς κατ' ανάγκη να επιδιώκει τη συναίνεση των υφισταμένων του.

Ο Bass διακρίνει δύο τύπους ηγεσίας:

- Τη **διαπραγματευτική (transactional)**, η οποία αποτελεί μια σύνθεση των παλαιότερων τύπων- μοντέλων ηγεσίας (Smither, 1998, σελ. 302) και σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης επικεντρώνεται στον εντοπισμό τυχόν προβλήματος καθώς και τους τρόπους επίλυσής του, σε συνδυασμό με τις ανάγκες και την προσωπική ικανοποίηση των υφισταμένων.
- Τη **μετασχηματιστική (transformational)**, η οποία δεν εστιάζεται στο σχεδιασμό τυποποιημένων διαδικασιών, αλλά ο ηγέτης έχοντας εμπιστοσύνη

στους υφισταμένους μεταλλάσσει τη φυσιογνωμία του χώρου εργασίας, ώστε να γίνει ένας χώρος δημιουργικότητας, υψηλών επιδόσεων και συμμετοχικών διαδικασιών .

Ο Bass διακρίνει, επίσης, τα παρακάτω τρία ποιοτικά στοιχεία του συγκεκριμένου τύπου ηγέτη:

- **Χάρisma:** Ο ηγέτης έχει ενθουσιασμό, πίστη, συνέπεια και εμπιστοσύνη προς τους υφιστάμενους του.
- **Εξατομίκευση:** Ο ηγέτης αναγνωρίζει και ενθαρρύνει τα μοναδικά ταλέντα και ικανότητες του κάθε ατόμου χωριστά.
- **Δημιουργικότητα:** Ο ηγέτης έχει την ικανότητα να εξασφαλίσει στους υφισταμένους του κλίμα επαγρύπνησης και εγρήγορσης για ένα πρόβλημα και για τους τρόπους αντιμετώπισής του.

3.3 Επιμόρφωση

Η επιμόρφωση στο πλαίσιο ενός εργασιακού χώρου (οργανισμού) ξεκινά από την ανάλυση αναγκών, μια διαδικασία η οποία με διάφορες παραλλαγές στηρίζεται στο «κλασικό», όπως το χαρακτηρίζει ο Muchinsky, (1997) τριμερές μοντέλο το οποίο οφείλεται στους McGehee και Thayer (Wexley & Latham, 1985). Ειδικότερα το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει τρεις αναλύσεις:

- Την ανάλυση της φυσιογνωμίας του οργανισμού μέσω της οποίας διαπιστώνεται σε ποιον ή σε ποιους χώρους του οργανισμού χρειάζεται να γίνει επιμόρφωση, ποια προβλήματα θα λύσει η επιμόρφωση και πόσοι χρειάζεται να επιμορφωθούν. Επίσης μέσω της ανάλυσης μπορεί να διαπιστωθεί αν η επιμόρφωση θα λύσει υπάρχοντα προβλήματα, αν θα συμβάλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων και στις εισαγόμενες καινοτομίες ή αν τα προβλήματα ανεπάρκειας του οργανισμού οφείλονται σε άλλους παράγοντες.
- Την ανάλυση σε επίπεδο επαγγελματών που βοηθά στον προσδιορισμό των διδακτικών στόχων της επιμόρφωσης και απαντά στο ερώτημα: τι πρέπει να μάθουν οι επιμορφούμενοι για να είναι αποτελεσματικότεροι στην εργασία τους.
- Την ανάλυση των ατόμων η οποία απαντά στο ερώτημα: ποιος χρειάζεται επιμόρφωση και σε ποιον τομέα. Η διαπίστωση ατομικών επιμορφωτικών αναγκών, όταν και όπου γίνεται, βασίζεται στα αποτελέσματα των εκθέσεων αξιολόγησης προσωπικού, διά των οποίων έχουν διαπιστωθεί ατομικά προβλήματα ανεπάρκειας.

Μετά την ανάλυση αναγκών χρησιμοποιούνται –κατά περίπτωση – διάφοροι τύποι επιμόρφωσης των προϊσταμένων που λαμβάνουν χώρα μέσα ή έξω από τον εργασιακό χώρο και μπορεί να περιλαμβάνουν διάφορες μορφές όπως η διάλεξη, το παιχνίδι ρόλων, οι προσομοιώσεις συνθηκών εργασίας, η επιμόρφωση με τη βοήθεια του ηλεκτρονικού υπολογιστή καθώς και ποικιλία θεμάτων επιμόρφωσης όπως είναι η επιμόρφωση για την αξιολόγηση υφισταμένων, για τη λειτουργία ομάδων, η επιμόρφωση των επιμορφωτών κ.ά.

Ως προς τους εργαζόμενους, η επιμόρφωση μπορεί να απευθύνεται σε ήδη εργαζόμενους ή σε νεοδιόριστους με σκοπό να τους ευαισθητοποιήσει σε θέματα που σχετίζονται με τη φυσιολογία του οργανισμού, όπως είναι η ιστορία και οι αξίες του ή να τους ενημερώσει για την οργάνωση των διαφόρων τμημάτων, τα παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες, τις υπάρχουσες διαδικασίες, το ρόλο τους μέσα στον οργανισμό και τα άτομα με τα οποία θα συνεργαστούν (Heinz & Koontz, 1993, σελ. 385).

Η επιμόρφωση μπορεί να βοηθήσει στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζόμενων, αλλά και στην καλύτερη λειτουργία του οργανισμού αφού «όσο καλύτερα επιμορφωμένοι είναι οι υφιστάμενοι τόσο λιγότερο χρόνο διαθέτουν οι κατέχοντες διευθυντικές θέσεις για την παρακολούθηση και τον έλεγχο του παρεχόμενου έργου, ενώ αποφεύγονται και οι περιττές συναντήσεις» (Heinz & Koontz, 1993). Επιπλέον αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο τόσο για την εισαγωγή αλλαγών και καινοτομιών όσο και για τη μείωση της αντίστασης στις αλλαγές.

Σε όλα τα ανωτέρω, όπως τονίζεται και στη σχετική βιβλιογραφία, σημασία έχει, μετά την επιμόρφωση οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση και να έχουν την ευκαιρία να αξιοποιήσουν αυτά που έμαθαν.

3.4 Αποτελεσματικότητα της ομάδας

Η συγκρότηση και η λειτουργία ομάδων εργασίας ή επιτροπών είναι μια πολύ σημαντική και συχνή διαδικασία ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια. Ορισμένοι ερευνητές (Boone & Kurtz, 19920), (West et al., 2004) θεωρούν τη συγκρότηση ομάδων ως αναπόσπαστο κομμάτι της ανάπτυξης ενός οργανισμού. Στο πλαίσιο της ομάδας τα μέλη είναι χρήσιμα, διότι παρέχουν την τεχνογνωσία και την εμπειρία τους ακόμη και όταν δε συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Επίσης, με τη δημιουργία επιτροπών, μειώνεται ο κίνδυνος για τη συγκέντρωση εξουσιών σε ένα μόνο άτομο και -κατά περίπτωση- δίνεται η δυνατότητα εκπροσώπησης διαφόρων επιμέρους ομάδων. Η

συγκρότηση ομάδων διευκολύνει την επικοινωνία και την άμεση διευκρίνιση ζητημάτων, χωρίς να απαιτούνται οι τυπικές γραφειοκρατικές διαδικασίες, ενώ μπορεί να συμβάλει και στη δημιουργία κινήτρων για όσους εργαζόμενους συμμετέχουν σ' αυτήν. Στα αρνητικά της λειτουργίας της ομάδας συγκαταλέγονται το πιθανό κόστος που μπορεί να έχει σε χρόνο ή σε χρήμα, καθώς και το γεγονός ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα μέσο για την αναβολή δράσεων και καθυστέρησης στη λήψη αποφάσεων. (Heinz & Koontz,1993).

Η συγκρότηση και λειτουργία ομάδων αφορά στον καθορισμό καθηκόντων, το ρόλο του ηγέτη της ομάδας και στις διαπροσωπικές σχέσεις των μελών. Ορισμένες ομάδες παίρνουν αποφάσεις, άλλες έχουν ένα συμβουλευτικό ρόλο και κάνουν εισηγήσεις προς εκείνους οι οποίοι έχουν τον τελικό λόγο και άλλες ασχολούνται με τη συλλογή πληροφοριών, χωρίς να παίρνουν αποφάσεις ή να έχουν ένα συμβουλευτικό ρόλο. Επίσης μπορεί να έχουν άτυπη μορφή ή να έχουν έναν πιο επίσημο χαρακτήρα. Οι ομάδες λειτουργούν τόσο στο δημόσιο όσον και στον ιδιωτικό τομέα. Σε ορισμένες περιπτώσεις μια ομάδα μπορεί να ηγείται ενός οργανισμού και κάθε μέλος της με τη σειρά του να ηγείται περιφερειακών ομάδων ή τμημάτων.

Οι Βιομηχανικοί και Οργανωτικοί Ψυχολόγοι ασχολούνται τόσο σε επίπεδο έρευνας όσο και πρακτικής με το ζήτημα των ομάδων διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων και μπορεί να παράσχουν επιμόρφωση ή να εισηγηθούν τρόπους για την αποτελεσματικότερη λειτουργία τους.

Για παράδειγμα, οι West et al. (2004) θεωρούν ότι οι ομάδες μπορεί να παίξουν ένα σημαντικό ρόλο στην ευελιξία και την ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται ταχύτερα και αποτελεσματικότερα στις σύγχρονες και ραγδαία μεταβαλλόμενες συνθήκες. Ειδικότερα, προτείνουν τη συγκρότηση και λειτουργία ομάδων καινοτομιών στις οποίες θα συμμετέχουν και οι εργαζόμενοι. Οι ομάδες αυτές πέραν της δημιουργίας κινήτρων θα συμβάλουν στην ταχύτερη διακίνηση καινοτομιών και αλλαγών σε διάφορα τμήματα μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού. Ανάμεσα στις συστάσεις που κάνουν είναι η σαφήνεια στο έργο που καλείται να αναλάβει η ομάδα, η προσεκτική επιλογή ατόμων με διαφορετικά χαρακτηριστικά (φύλο, εθνικότητα, ειδικότητα, θέση μέσα στον οργανισμό), αλλά και με κοινά χαρακτηριστικά όπως είναι η επιμονή, η αυτοπειθαρχία, η διάθεση για δουλειά και η διάθεση για άριστα αποτελέσματα. Επίσης προτείνουν την ενθάρρυνση, την αλληλοϋποστήριξη, τις επισκέψεις σε

εξωτερικούς χώρους για ενημέρωση ή επιμόρφωση και την επικοινωνία και συνεργασία με άλλες ομάδες καινοτομιών.

Σε έρευνα των Gevers, Rutte και Van Eerde (2006) που μελέτησαν κατά πόσον οι ομάδες είναι σε θέση να τηρήσουν τις προθεσμίες στο πλαίσιο της λειτουργίας τους, οι συγγραφείς αναφέρονται στους McGrath & O'Connor που θέτουν το θέμα του εσωτερικού και εξωτερικού συγχρονισμού της λειτουργίας των ομάδων, σύμφωνα με το οποίο τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να διευκολύνουν ο ένας τις ενέργειες του άλλου και όσον αφορά τις προθεσμίες να διασφαλίζουν την έγκαιρη ολοκλήρωση του υπό μελέτη αντικειμένου. Συνήθως στα περισσότερα έργα υπάρχουν χρονοδιαγράμματα και διορίες που διευκολύνουν τη συγχρονισμένη λειτουργία των ομάδων καθορίζοντας ποιος πρέπει να κάνει τι, τότε θα ολοκληρωθούν οι επιμέρους δράσεις και πώς θα γίνει ο συνδυασμός των ατομικών προσπαθειών, ώστε τελικά να παραχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Με τον τρόπο αυτό μειώνεται η ασάφεια και αυξάνεται η πιθανότητα για επιτυχία.

Παρ' όλα αυτά μια ομαλή ροή εργασιών μπορεί να δημιουργηθεί, όταν όλα τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν, αποδέχονται και υιοθετούν αυτά τα χρονοδιαγράμματα και τις προθεσμίες. Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να εσωτερικοποιήσουν την έννοια των χρονοδιαγραμμάτων και προθεσμιών και να έχουν κοινές γνωστικές αντιλήψεις (shared cognitions) για όσο χρόνο διαρκεί η εκτέλεση του έργου. Ο όρος «κοινές γνωστικές αντιλήψεις» χρησιμοποιείται για να περιγραφεί σε τι έκταση τα μέλη μιας ομάδας έχουν συγκλίνουσες νοητικές αναπαραστάσεις ως προς τα χρονικά χαρακτηριστικά των καθηκόντων τους, όπως είναι η σημασία της τήρησης των προθεσμιών, η έγκαιρη ολοκλήρωση επιμέρους δράσεων του έργου, ο συγχρονισμός και ο ρυθμός των ενεργειών.

Ένα άλλο πρόβλημα που συνδέεται συχνά με τη λειτουργία της ομάδας είναι η σύγκρουση μεταξύ των μελών της ή η σύγκρουση μεταξύ διαφορετικών ομάδων. Για την πρόληψη των ενδο-οργανωσιακών συγκρούσεων (ομάδων εργασίας ή τμημάτων εργασίας) ο Κάντας (1995) προτείνει μεταξύ άλλων: την ανάθεση σαφών και μη αντικρουόμενων αρμοδιοτήτων και καθηκόντων, την οργάνωση ειδικών επιμορφωτικών προγραμμάτων, τη μείωση της ανταγωνιστικότητας μέσω της δημιουργίας νέων, κοινών και μη ανταγωνιστικών στόχων, όπως η παραγωγή ενός νέου προϊόντος, τη συνεργασία μεταξύ των ηγετικών στελεχών των ομάδων και την αξιοποίηση στρατηγικών διαπραγμάτευσης.

3.5 Ικανοποίηση από την εργασία

Η Ικανοποίηση από την εργασία είναι ένας ακόμη τομέας που μελετά η βιομηχανική και οργανωτική ψυχολογία και οι σχετικές θεωρήσεις συνδέονται με τις θεωρίες κινήτρων, καθώς και με γενετικές θεωρίες οι οποίες καταδεικνύουν ότι ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως είναι τα ενδιαφέροντα και η ευφυΐα, είναι δυνατόν να επηρεάσουν και τις στάσεις ενός ατόμου απέναντι στη δουλειά του. Οι τρόποι αποτύπωσης της ικανοποίησης από την εργασία χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Στην πρώτη, οι εργαζόμενοι ερωτώνται για επιμέρους ζητήματα που τους αφορούν, όπως ο μισθός, οι σχέσεις με προϊσταμένους και συναδέλφους, οι ευκαιρίες για προαγωγή και οι συνθήκες εργασίας και βάσει των απαντήσεών τους εξάγεται ένα συνολικό αποτέλεσμα. Στη δεύτερη κατηγορία, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι εκτιμούν αθροιστικά την ικανοποίησή τους ως προς την εργασία, ανεξάρτητα αν δεν είναι ευχαριστημένοι με κάποια επιμέρους ζητήματα.

Εκτός από την ικανοποίηση, μετράται και η **δυσaréσκεια για την εργασία**, η οποία αν δεν οφείλεται σε ανικανότητα του εργαζόμενου, ασθένεια ή προβλήματα μετακίνησης, μπορεί να προέρχεται από έλλειψη δημιουργίας κινήτρων, έλλειψη ενασχόλησης με σοβαρά θέματα ή χαμηλές αποδοχές. Οι απουσίες μπορεί να αποτελέσουν ένα δείκτη δυσaréσκειας για την εργασία και ένας τρόπος μέτρησής τους είναι η τήρηση αρχείων για τη συχνότητα και τη διάρκειά τους. Ένας άλλος δείκτης δυσaréσκειας συνδέεται με την εκούσια αποχώρηση (turn over) από τη δουλειά, γεγονός που σύμφωνα με ορισμένες έρευνες μπορεί να συνδέεται με την ικανοποίηση προσωπικών στόχων ή με την αναζήτηση καλύτερων οικονομικών απολαβών. Τέλος, άλλοι δείκτες δυσaréσκειας είναι η αργοπορία κατά την προσέλευση στην εργασία ή ακόμη και η εκδήλωση αποκλίνουσας συμπεριφοράς όπως είναι η κλοπή, η επικριτική συμπεριφορά και η επιθετικότητα.

Κίνητρα για την αύξηση της ικανοποίησης για την εργασία είναι η βελτίωση των οικονομικών απολαβών, ο επανασχεδιασμός της εργασίας δίνοντας στους εργαζόμενους ευκαιρίες να ασχοληθούν και με άλλα αντικείμενα (job enlargement) αντίστοιχου επιπέδου ή αρμοδιότητες υψηλότερου επιπέδου (job enrichment), το ευέλικτο ωράριο και η παροχή ειδικών προγραμμάτων επιλογής που μπορεί να αφορούν την υγεία (οδοντιατρικές παροχές), τις συντάξεις ή τη δημιουργία βρεφονηπιακού σταθμού μέσα στο χώρο εργασίας (Smither, 1998 269).

3.6 Αξιολόγηση Προσωπικού (Performance Appraisals)

Η αξιολόγηση του προσωπικού (Latham & Latham , 2000,σελ. 200) γίνεται με τη βοήθεια των παρακάτω 4 τύπων μεθόδων: (α) την καταγραφή των απόψεων του αξιολογητή για τον εργαζόμενο, (β) την αξιολόγηση χαρακτηριστικών που συνδέονται με την προσωπικότητα όπως είναι, για παράδειγμα, η ευσυνειδησία, (γ) τις μετρήσεις του παραγόμενου αποτελέσματος (όπως όγκος πωλήσεων, κέρδη που αποκομίστηκαν) ή μετρήσεις τεχνικών επιδόσεων (όπως κομμάτια που παράχθηκαν ή καταστράφηκαν) και (δ) τις κλίμακες συμπεριφορών, οι οποίες στηρίζονται στην ανάλυση επαγγέλματος.

Ειδικότερα, τυπικά παραδείγματα αυτών των κλιμάκων που είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για την αξιολόγηση της επίδοσης σύνθετων επαγγελμάτων (όπως αυτό του μάνατζερ) είναι οι κλίμακες B.E.S. και B.O.S. οι οποίες περιλαμβάνουν ποικίλες εκδηλώσεις συμπεριφορών οι οποίες σχετίζονται με το επάγγελμα. Η κλίμακα B.E.S. (Behavioral Expectation Scale) βοηθά τον αξιολογητή να περιγράψει αναμενόμενες συμπεριφορές του εργαζόμενου. Στην κλίμακα B.O.S. (Behavior Observation Scale) ο αξιολογητής βαθμολογεί πραγματικές συμπεριφορές του εργαζόμενου (Wexley & Latham, 1985, σελ. 35-36).

Ο αξιολογητής συνήθως στηρίζεται σε προσωπικές του παρατηρήσεις. Σημαντικό ρόλο στην όλη διαδικασία παίζει η αντικειμενικότητα του αξιολογητή, αλλά και το κλίμα μέσα στον οργανισμό. Για παράδειγμα κάποιοι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν την εύνοια ή τη δυσμένεια της ηγεσίας και κατά συνέπεια η αξιολόγησή τους να μην έχει καμία έννοια. Ένα άλλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν κυρίως οι μεγάλοι οργανισμοί είναι η αντικειμενικότητα των μετρήσεων επίδοσης, όταν οι κεντρικές υπηρεσίες και ο εργαζόμενος βρίσκονται σε διαφορετικά μέρη ή σε διαφορετικά κράτη.

3.7 Κέντρα Αξιολόγησης (Assessment Centers).

Με το όρο **assessment center** αναφερόμαστε σε ένα πρόγραμμα, όπου μια ομάδα υψηλόβαθμων στελεχών ενός οργανισμού εξετάζει ποιοι εργαζόμενοι έχουν ικανότητες για να αναλάβουν θέσεις μάνατζερς. Στους εργαζόμενους δίνονται διάφορες ασκήσεις όπως: (α) το in-basket exercise όπου οι εργαζόμενοι καλούνται να επιλύσουν ένα «σύνολο τυπικών προβλημάτων» που αντιμετωπίζει ένας μάνατζερ, (β) η συμμετοχή σε συζητήσεις για να διαπιστωθούν τυχόν ικανότητες διαπραγμάτευσης και πειθούς, (γ) οι συνεντεύξεις για να ελεγχθούν αντιδράσεις κάτω

από στρες και απρόοπτες καταστάσεις, (δ) η αυτοαξιολόγηση και η αξιολόγηση των υπόλοιπων εργαζόμενων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα (Beer, 1979).

Κατά καιρούς έχουν γίνει έρευνες για την εγκυρότητα των αξιολογήσεων των συγκεκριμένων κέντρων (Woehr, & Arthur, 2003), τα οποία έχουν επεκταθεί και στην Ευρώπη. Στο Βέλγιο, σε έρευνα των Lievens, Van Keer, DeWitte, & More (2005) που έγινε σε 252 στελέχη μιας τράπεζας, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το κέντρο αξιολόγησης παρέχει μια έγκυρη πρόγνωση (valid prediction) για την επιτυχία σε ανώτερες θέσεις. Αν και ο αρχικός σκοπός των κέντρων αξιολόγησης ήταν η επιλογή στελεχών μέσα από τον οργανισμό, εντούτοις σήμερα χρησιμοποιούνται και για την πρόσληψη προσωπικού. Σε πολλές περιπτώσεις τα κέντρα αξιολόγησης λειτουργούν και ως παροχείς επιμόρφωσης στελεχών, αφού οι δραστηριότητες που προσφέρουν συνιστούν μια επιμορφωτική εμπειρία.

3.8 Ανάπτυξη Οργανισμού/Επιχείρησης και βελτίωση των οργανωτικών δομών

Η ανάπτυξη ενός Οργανισμού/Επιχείρησης συνδέεται με τις βελτιωτικές επεμβάσεις και καινοτομίες που επιδιώκει να κάνει για να είναι αποτελεσματικότερος/η. Οι δράσεις αυτές μπορεί να λύνουν εσωτερικά προβλήματα όπως την αποφυγή συγκρούσεων ή να σχετίζονται με την εισαγωγή δομικών αλλαγών όπως είναι η παραγωγή νέων προϊόντων, ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός ή οι μεταβολές στις στάσεις και τις πεποιθήσεις των εργαζομένων -συμπεριλαμβανόμενων και των στελεχών- για την υλοποίηση αυτών των αλλαγών.

Από ψυχολογικής σκοπιάς η ανάπτυξη ενός οργανισμού συνδέεται άρρηκτα με τις μεταβολές στις αντιλήψεις και τις αξίες των εργαζόμενων και γι' αυτό ο ψυχολόγος μπορεί να συμβάλει στο έργο της διάγνωσης των προβλημάτων συμπεριφοράς που δυσκολεύουν τις επιθυμητές καινοτομίες, να βοηθήσει στην αντιμετώπιση προβλημάτων αντίδρασης στις αλλαγές ή να προτείνει βελτιώσεις των συνθηκών εργασίας. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η λέξη - κλειδί που συνδέεται με την ανάπτυξη είναι η **αλλαγή** (Smither, 1998) είτε αυτή αφορά συγκεκριμένες επεμβάσεις σε τμήματα είτε είναι καθολική. Σε ορισμένες περιπτώσεις, π.χ. η εισαγωγή καινοτομιών σε ένα τμήμα και οι αναμενόμενες μεταβολές μπορεί να είναι απειλητικές ακόμα και για τα υψηλόβαθμα στελέχη τα οποία μπορεί να μην έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες για να αντεπεξέλθουν σε προτεινόμενες καινοτομίες (Beer, 1985).

Η τυπική διαδικασία ανάπτυξης ενός οργανισμού (Heinz & Koontz, 1993) περιλαμβάνει: (α) την ανάλυση της φυσιογνωμίας του οργανισμού κατά τη διάρκεια της οποίας με ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις και άλλα μέσα αναδεικνύονται τα υπάρχοντα προβλήματα και το είδος τους, και (β) το σχεδιασμό και την υλοποίηση παρεμβατικών δράσεων για την εισαγωγή των καινοτομιών καθώς και της αποδοχής τους από το προσωπικό. Συνήθεις παρεμβάσεις μπορεί να είναι η παροχή επιμόρφωσης, η αλλαγή στόχων, η βελτίωση διαδικασιών (πχ. για τη μείωση παραπόνων εκ μέρους των πελατών), η δημιουργία ομάδων με ειδικά καθήκοντα (πχ. για τη μείωση δαπανών), και γ) η συστηματική παρακολούθηση, αξιολόγηση και ανατροφοδότηση της όλης πορείας του έργου της ανάπτυξης.

Στο πλαίσιο της ανάπτυξης οι Βιομηχανικοί και Οργανωτικοί Ψυχολόγοι ασχολούνται με τη «διαχείριση των αλλαγών» και μπορεί να κληθούν να μελετήσουν τα παρουσιαζόμενα προβλήματα και να κάνουν προτάσεις για βελτίωση. Σε ορισμένες περιπτώσεις είναι δυνατόν να αναλάβουν και την υλοποίηση των βελτιωτικών δράσεων, αν και αυτό δε γίνεται συχνά, αφού το έργο του **φορέα αλλαγής** (change agent) το αναλαμβάνουν κατά κανόνα τα στελέχη του οργανισμού (Smither, 1998).

3.9 Δικαιοσύνη Οργανισμού/Επιχείρησης

Σε αντίθεση με το χώρο της φιλοσοφίας που διαπραγματεύεται το ερώτημα «τι είναι η δικαιοσύνη», ο χώρος των κοινωνικών επιστημών ενδιαφέρεται να περιγράψει τις ατομικές αντιλήψεις για την έννοια του δικαίου και τον τρόπο αντίδρασης των ατόμων, όταν πιστεύουν ότι αυτό που συμβαίνει δεν είναι δίκαιο (Greenberg & Lind, 2000). Ο όρος «**Δικαιοσύνη Οργανισμού**» οφείλεται στον Greenberg και αφορά τη δίκαιη κρίση μέσα σε έναν οργανισμό όσον αφορά αυτό καθαυτό το αποτέλεσμα αλλά και όσον αφορά και τη διαδικασία μιας αξιολόγησης.

Τις δύο τελευταίες δεκαετίες έχουν κυριαρχήσει δύο ορισμοί για τη δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας που συνδέουν κυρίως τις διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού. Η πρώτη ονομάζεται «δικαιοσύνη αποφάσεων» και αφορά κυρίως τις αντιλήψεις περί δικαιοσύνης πάνω στις οποίες στηρίζονται οι αποφάσεις ενός οργανισμού. Η δεύτερη που ονομάζεται «διαδικαστική δικαιοσύνη» (procedural justice) δικαιοσύνη έχει τις ρίζες της στη **θεωρία αναλογίας** του Adams.

Η θεωρία αυτή εμφανίστηκε το 1965 και ισχυρίζεται ότι η δημιουργία κινήτρων εξαρτάται από τον τρόπο που ένα άτομο αξιολογεί τη δικαιοσύνη

συγκρίνοντας τις απολαβές που λαμβάνει σε σχέση με τις απολαβές άλλων ατόμων καθώς και με την εκπαίδευση, την εμπειρία και την προσπάθεια που καταβάλλουν τα άτομα αυτά. Η θεωρία ισχυρίζεται ότι θα πρέπει να υπάρχει μια ισόρροπη αντιμετώπιση ώστε να ισχύει η εξίσωση (Boone & Kurtz, 1992, σελ 356).

$$\frac{ANT_{\Pi}}{E_{\Pi}} = \frac{ANT_A}{E_A}$$

όπου

ANT_{Π} = ανταμοιβή που λαμβάνει ένα άτομο

E_{Π} = προσφορά του ατόμου στην εργασία

ANT_A = ανταμοιβή που λαμβάνουν οι άλλοι εργαζόμενοι

E_A = προσφορά των άλλων εργαζόμενων στην εργασία

Η δικαιοσύνη των αποφάσεων επηρεάζεται και από περιορισμούς που απορρέουν από τις κείμενες νομοθετικές διατάξεις και βασίζεται συνήθως στους παρακάτω τρεις βασικούς κανόνες: (α) απονομή ανάλογα με την προσφορά έργου, (β) ισότιμη παροχή ευκαιριών, και (γ) ανταπόκριση σε προσωπικές ανάγκες π.χ. σε οικονομικά ασθενέστερους. Σε σχέση με τη διαδικαστική δικαιοσύνη ο οργανισμός θα πρέπει να περιλαμβάνει στις διαδικασίες του και τη συμμετοχή των εργαζόμενων ώστε να ακούγεται η φωνή τους, να είναι δηλ. σε θέση να προσφέρουν καινούρια στοιχεία και να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων.

Επίσης ο Greenberg έχει καθορίσει και άλλες μορφές δικαιοσύνης όπως είναι: (α) η πληροφοριακή δικαιοσύνη που σχετίζεται με την παροχή πληροφοριών και διευκρινίσεων σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και (β) η διαπροσωπική δικαιοσύνη που σχετίζεται με την κοινωνική μορφή απονομής της δικαιοσύνης, δηλ. με την ευγένεια με την οποία θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ένα πρόβλημα το οποίο κατά την κρίση του εναγόμενου μπορεί να οφείλεται σε άδικες αποφάσεις

3.10 Ανασφάλεια για την εργασία

Ένα άλλο συναίσθημα που σχετίζεται με τους εργαζόμενους είναι η ανασφάλεια για την εργασία. Στην Κίνα, για παράδειγμα, μια χώρα που αναπτύσσεται με ταχύτατους ρυθμούς η Κυβέρνηση, σε αντίθεση με το παρελθόν, υποστηρίζει και ενθαρρύνει την αυτονομία των νέων εταιρειών, γεγονός που συμβάλλει στην ανασφάλεια των εργαζόμενων. Σύμφωνα με ορισμό των Greenhalgh & Rosenblatt που αναφέρουν οι Lee et al. (2006), ο όρος ανασφάλεια για την εργασία «αντανακλά

το κατά πόσο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η εργασιακή τους κατάσταση απειλείται και αισθάνονται ανίσχυροι να κάνουν κάτι για να αντιμετωπίσουν αυτήν την κατάσταση». Η ανασφάλεια για την εργασία μπορεί να έχει επιπτώσεις στην ατομική επίδοση του εργαζόμενου, ψυχοσωματικά προβλήματα, στρες, τάση φυγής και έλλειψη εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση.

Ένας λόγος για τη δημιουργία ανασφάλειας είναι οι μειώσεις προσωπικού ή οι απολύσεις που επηρεάζουν αρνητικά όχι μόνο αυτούς που φεύγουν, αλλά και εκείνους που παραμένουν, αφού μπορεί να αλλάξουν τα καθήκοντά τους ή να μειωθούν οι ώρες εργασίας τους. Άλλος λόγος μπορεί να είναι η συγχώνευση δύο οργανισμών, γεγονός που επηρεάζει κυρίως το μικρότερο οργανισμό (target company) και ενδέχεται να οδηγήσει στην απομάκρυνση των εργαζομένων ή να τους προκαλέσει συναισθήματα απώλειας, λύπης, δυσπιστίας θυμού, κατάθλιψης, ώσπου τελικά να αποδεχτούν τη νέα κατάσταση. Στο καινούριο περιβάλλον στο οποίο δημιουργούνται τέτοιες καταστάσεις υπάρχει η αίσθηση απώλειας της προσωπικής ταυτότητας και της νοσταλγίας για όσα χάθηκαν. Αυτή η συλλογική θλίψη μπορεί να δημιουργήσει αντιδράσεις στη συνοχή του νέου οργανωτικού σχήματος και αντίδραση για τις αλλαγές (Muchinsky, 1997).

3.11 Άγχος

Το άγχος μπορεί να συνδέεται με επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και, φυσικά, στον ίδιο τον εργαζόμενο. Συχνά είναι συνδεδεμένο και με τη φύση του επαγγέλματος που μπορεί να δημιουργεί περισσότερο άγχος από ένα άλλο επάγγελμα. Αγχогόνα είναι συνήθως εκείνα τα επαγγέλματα τα οποία συνεπάγονται σχέσεις με ανθρώπους, απαιτούν ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων ή αποφάσεις με οικονομικές, κοινωνικές ή άλλου είδους συνέπειες (Κάντας, 1995).

Οι ψυχολόγοι διακρίνουν τα αίτια δηλ. τους παράγοντες που προκαλούν το άγχος (stressors) και τις εκδηλώσεις του ατόμου (strains) που είναι αποτέλεσμα των στρεσογόνων παραγόντων (Ganster & Murphy, 2000). Στρεσογόνοι παράγοντες μπορεί να είναι η υπερφόρτιση καθηκόντων, η αυστηρή τήρηση χρονοδιαγραμμάτων ή οι διαπροσωπικές σχέσεις. Τους παράγοντες αυτούς το άτομο μπορεί να τους εκλάβει ως απειλή ή ως πρόκληση για ανάπτυξη. Όταν τους εκλαμβάνει ως απειλή και όταν η διάρκεια αυτών των συνθηκών είναι παρατεταμένη, τότε έχουν ως αποτέλεσμα τη συσσώρευση αρνητικών συναισθημάτων, όπως κατάθλιψη ή εχθρικότητα και μπορεί να έχουν συνέπειες ακόμη και στην υγεία του ατόμου,

ιδιαίτερα στο νευρικό και ενδοκρινολογικό του σύστημα, η διατάραξη του οποίου ευθύνεται για τη δημιουργία σοβαρών παθήσεων.

Ο αριθμός των ερευνών που δοκίμασαν ένα είδος παρέμβασης για τη μείωση του στρες είναι μικρός, ενώ παρεμβάσεις όπως η επιμόρφωση ή οι ασκήσεις χαλάρωσης αποτελούν γενικότερες μεθόδους και προέρχονται από το χώρο της κλινικής και συμβουλευτικής ψυχολογίας. Τέτοιου είδους παρεμβάσεις τείνουν να αλλάξουν τον εργαζόμενο και όχι το εργασιακό περιβάλλον. Έτσι δημιουργείται η αντίληψη ότι το στρες εργασίας είναι προσωπικό πρόβλημα του εργαζόμενου και όχι προϊόν στρεσογόνων παραγόντων που υπάρχουν στο χώρο της εργασίας. Συνεπώς, τα προγράμματα παρέμβασης αντί να αξιολογήσουν και να διορθώνουν τις λειτουργίες του οργανισμού, απευθύνονται στις ατομικές ανάγκες του κάθε εργαζόμενου που μπορούν εύκολα να αξιολογηθούν και κοστίζουν λιγότερο.

Στη σχετική βιβλιογραφία παρουσιάζονται και άλλες συμπεριφορές που συνδέονται με το στρες, όπως:

- **Η συναισθηματική δυσαρμονία**

Οι Zapf και Holz (2006) αναφέρονται στην συναισθηματική δυσαρμονία (emotional dissonance) η οποία εμφανίζεται όταν το άτομο υποχρεώνεται να εκφράσει συναισθήματα τα οποία δεν αισθάνεται στην πραγματικότητα. Το σύμπτωμα αυτό αφορά κυρίως τον τομέα των υπηρεσιών ο οποίος αυξάνεται ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια. Όπως αναφέρουν οι συγγραφείς, στις ευρωπαϊκές χώρες, ποσοστό μεγαλύτερο του 50% των εργαζομένων απασχολείται στον τομέα των υπηρεσιών και σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να συναλλάσσονται με πελάτες. Η έρευνά τους υποστηρίζει ότι η συναισθηματική αντίθεση δε συνδέεται με την προσωπικότητα των εργαζόμενων, αλλά μάλλον αφορά τις συνθήκες εργασίας και τις απαιτήσεις του οργανισμού, ως προς τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να συμπεριφέρονται στους πελάτες.

- **Η επαγγελματική εξουθένωση (burnout)**

Θεωρείται ως μια μορφή επαγγελματικού άγχους και συνδέεται με τρία χαρακτηριστικά: τη συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση (το άτομο αισθάνεται ότι το μεταχειρίζονται ως αντικείμενο παρά ως άνθρωπο) και το μειωμένο αίσθημα προσωπικής επίτευξης (το άτομο κάνει αρνητική αξιολόγηση για τα αποτελέσματα της εργασίας του) (Smither, 1998), (Κάντας, 1995). Σε έρευνα των Ben-Zur και Yagil (2005) που έγινε σε εργαζόμενους στον τομέα των υπηρεσιών, βρέθηκε θετική συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική

εξουθένωση των εργαζομένων (και ειδικότερα ανάμεσα στην συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση) και στην επιθετική συμπεριφορά των πελατών.

- **Η βία**

Στον επαγγελματικό χώρο (Paul & Townsend, 1998) η βία αποτελεί μια άλλη εκδήλωση συμπεριφοράς, η οποία μπορεί να έχει ως συνέπεια ακόμα και το έγκλημα. Οι λόγοι για τον οποίους οι εταιρείες ενδιαφέρονται να γνωρίζουν την επιθετικότητα των ατόμων πριν τους προσλάβουν είναι για να έχουν μικρότερες ασφαλιστικές δαπάνες, δικαστικά πρόστιμα, καταστροφή περιουσίας, για να αποφύγουν την αποδυνάμωση του ηθικού των υπόλοιπων εργαζομένων καθώς και την αρνητική στάση ή τη μείωση των πελατών. Σύμφωνα με τους συγγραφείς ένα σημαντικό αίτιο για αυτού του τύπου τις συμπεριφορές μπορεί να είναι το στρες. Άλλες συμπεριφορές μπορεί να σχετίζονται με μορφές κακοποίησης ή παρενόχλησης στο χώρο της εργασίας,

3.12 Ανάλυση Οργανισμού

Η ανάλυση ενός οργανισμού μελετά τόσο το εξωτερικό περιβάλλον και τις επιπτώσεις του στον οργανισμό (όπως νέες τεχνολογικές ανακαλύψεις ή μεταβολές στον οικονομικό χώρο) όσο και το εσωτερικό του οργανισμού (δομές, κατανομή αρμοδιοτήτων, βαθμός επίτευξης στόχων). Ένα κομμάτι της συγκεκριμένης ανάλυσης που συχνά ονομάζεται «**διάγνωση του οργανισμού**» μελετά τις απόψεις των εργαζομένων για διάφορα ζητήματα όπως είναι οι δυνατότητες για προαγωγή, οι αμοιβές, η συμπεριφορά των προϊσταμένων, η ικανοποίηση για την εργασία ή η αντίσταση σε αλλαγές. Τα μέσα που χρησιμοποιεί η ανάλυση ενός οργανισμού είναι ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, μελέτη εκθέσεων αξιολόγησης, ποικίλες τεχνικές ανάλυσης επαγγέλματος, στοιχεία για την οργάνωση του ανθρώπινου προσωπικού, οικονομικά στοιχεία, μελέτες που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον, εμπειρογνώμονες και επιτροπές εργασίας.

3.13 Ανάλυση Επαγγέλματος (Job Analysis)

Η ανάλυση επαγγέλματος απαντά στα ερωτήματα ποιος κάνει τι, πότε, πώς, με τι μέσα και κάτω από ποιες συνθήκες. Συνήθως η ανάλυση επαγγέλματος περιλαμβάνει δύο κύρια στάδια. Κατά τη διάρκεια του πρώτου σταδίου συλλέγονται πληροφορίες που οριοθετούν το πρόβλημα, διατυπώνονται με διηγηματικό τρόπο και

συγκροτούν την περιγραφή του επαγγέλματος (job description), η οποία μπορεί να συνοδεύεται και από την περιγραφή (job specification) των τυπικών προσόντων που απαιτούνται για την κατάκτηση της θέσης (Boone & Kurtz, 1992, σελ 277), όπως είναι η εκπαίδευση και η εμπειρία.

Στο δεύτερο στάδιο γίνεται λεπτομερής ανάλυση και καταγραφή των στοιχείων που απαιτούνται για την άσκηση του συγκεκριμένου επαγγέλματος μέσα στα πλαίσια που έχει καθορίσει ο οργανισμός (task identification). Η συλλογή των στοιχείων αυτών διατυπώνεται με παρατηρήσιμους όρους και μπορεί να σχετίζονται με γνώσεις, δεξιότητες (ικανότητα να ακολουθεί μια διαδικασία ή να χειρίζεται μια συσκευή) ή και με συγκεκριμένες στάσεις και συμπεριφορές που καλείται να έχει ο εργαζόμενος (π.χ. απέναντι στους πελάτες). Συνήθως καταγράφονται πολλά στοιχεία τα οποία στη συνέχεια φιλτράρονται από διάφορες ομάδες ανάλογα με τη συχνότητα με την οποία εμφανίζονται στο συγκεκριμένο επάγγελμα και ανάλογα με τη σπουδαιότητα που έχουν για τον οργανισμό. Επίσης μπορεί ή να κατασκευαστούν ειδικά τεστ ή να αξιοποιηθούν υπάρχοντα τεστ για την κάλυψη ειδικών αναγκών (Smither, 1998, σελ. 70), όπως π.χ. το Abilities Requirement approach του Fleishman.

Μέσα συλλογής πληροφοριών για την ανάλυση του επαγγέλματος μπορεί να είναι δομημένα ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις, άμεσες παρατηρήσεις κατά τη διάρκεια άσκησης του έργου και κάμερες. Οι πληροφορίες είναι δυνατόν να συλλεγούν από αυτούς που ήδη ασκούν το επάγγελμα, από τους προϊσταμένους τους, από τους πελάτες και από πεπειραμένους αναλυτές επαγγέλματος.

3.14 Η διαδικασία επιλογής προσωπικού

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού είναι μια σύγκριση ανάμεσα στις επιδόσεις που απαιτεί ο οργανισμός και στις πραγματικές επιδόσεις των υποψηφίων. Η διαδικασία επιλογής προϋποθέτει ότι θα έχει προηγηθεί μια ανάλυση επαγγέλματος για να προσδιοριστούν με παρατηρήσιμους και μετρήσιμους όρους οι γνώσεις, ικανότητες και συμπεριφορές που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση. Τα μέσα συλλογής πληροφοριών για την αξιολόγηση των υποψηφίων ποικίλουν και μπορεί να είναι βιογραφικά στοιχεία, συστατικές επιστολές, συνεντεύξεις, διάφοροι τύποι τεστ, συμπεριλαμβανομένων και των τεστ προσωπικότητας ή των τεστ που έχουν σχέση με φυσικές ικανότητες.

Όσον αφορά τα τεστ προσωπικότητας οι Rothstein και Goffin (2066) αναφέρουν ότι πολλές μελέτες συγκλίνουν στην άποψη ότι οι υποψήφιοι

προσπαθούν να αυξήσουν σκόπιμα τη βαθμολογία τους, ώστε να παρουσιάσουν μια καλύτερη εικόνα για την προσωπικότητά τους, γι' αυτό γίνονται προσπάθειες για την εξουδετέρωση αυτού του φαινομένου. Εκτός από τα τεστ χρησιμοποιούνται και άλλες μέθοδοι όπως είναι το δείγμα εργασίας (job sample), όπου ο υποψήφιος καλείται να διεκπεραιώσει ένα έργο που αποτελεί μια προσομοίωση πραγματικής κατάστασης, οι τεχνικές για τη διαπίστωση ψεύδους και η γραφολογία.

Από τη σκοπιά της Βιομηχανικής και Οργανωτικής Ψυχολογίας η επιλογή προσωπικού είναι μια διαδικασία που συμβάλλει στην καλύτερη πρόβλεψη για επιτυχείς προσλήψεις (Κάντας, 1998, σελ. 32), γι' αυτό δίνεται ιδιαίτερο ενδιαφέρον: (α) στον προσδιορισμό των κριτηρίων είτε αυτά αφορούν τον καθορισμό του αναμενόμενου επιπέδου απόδοσης είτε αφορούν τον τρόπο βαθμολόγησης των υποψηφίων, και (β) στον έλεγχο της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των χρησιμοποιούμενων μέσων, ώστε να είναι δικαιότερη και αντικειμενικότερη η επιλογή.

Σε ορισμένες περιπτώσεις οι οργανισμοί μπορεί να θέλουν να επιλέξουν άτομα ανάμεσα στους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους. Σε άλλες περιπτώσεις μπορεί να αναζητήσουν προσωπικό από το εξωτερικό περιβάλλον με κύριο στόχο την εξεύρεση των καλύτερων. Τα παραδείγματα αυτών των προσπαθειών ποικίλλουν. Συνήθως οι οργανισμοί χρησιμοποιούν διαφημίσεις στις εφημερίδες παρουσιάζοντας ταυτόχρονα και τα πλεονεκτήματα που θα έχει ο εργαζόμενος καλύπτοντας την αντίστοιχη θέση. Υπάρχουν όμως και άλλες στρατηγικές που ακολουθούν. Ενδεικτικά θα παραθέσουμε εδώ δύο περιπτώσεις που αναφέρουν οι Taylor & Collins (2000, σελ. 310). Η αμερικανική εταιρεία Πληροφορικής Productive Data Systems ίδρυσε την μη κερδοσκοπική εταιρεία Technology Transfer Solutions που βοηθά μαθητές επιπέδου Λυκείου να αποκτήσουν προσόντα για εργασία στον τομέα της πληροφορικής. Με τον τρόπο αυτό προσελκύει άτομα ανάμεσα στα οποία θα επιλέξει τους μελλοντικούς εργαζόμενους. Η εταιρεία Siemens Automotive μετακίνησε το τμήμα κατασκευών σε άλλη πολιτεία των ΗΠΑ, όπου υπήρχε πληθώρα εξειδικευμένου προσωπικού, οι οποίοι εν τω μεταξύ είχαν μείνει άνεργοι, επειδή είχε λήξει το συμβόλαιο εργασίας τους με κυβερνητικό οργανισμό.

3.15 Τα Προγράμματα ψυχολογικής υποστήριξης των εργαζόμενων (Employee Assistance Programs)

Τα προγράμματα αυτά άρχισαν να εφαρμόζονται κυρίως από το 1970 και μετά και αφορούν ζητήματα στρες, αλκοολισμού, κατάθλιψης, ναρκωτικών, απουσίας από τη δουλειά, επιθετικότητας καθώς και ζητήματα πρόληψης και προστασίας της υγείας. Υπάρχουν διάφορες μορφές αυτών των προγραμμάτων όπως: α) η δημιουργία μιας εξωτερικής τηλεφωνικής γραμμής στην οποία οι εργαζόμενοι μπορούν ανώνυμα να αναφέρουν τα προβλήματά τους και να πάρουν συμβουλές, β) η δημιουργία ενός κρατικού μη κερδοσκοπικού οργανισμού στον οποίο μπορούν να απευθυνθούν οι εταιρείες γ) οι ιδιωτικές εταιρείες που προσφέρουν προγράμματα ψυχολογικής υποστήριξης εργαζομένων, όπως γίνεται και στην Ελλάδα, δ) η δημιουργία εσωτερικού γραφείου ψυχολογικής υποστήριξης μέσα στην εταιρεία ή χώρων φυσικής άσκησης (Smither, 1998 σελ. 470-501)

3.16 Εργονομία

Εργονομία είναι η μελέτη της αλληλεπίδρασης των ατόμων με το εργασιακό τους περιβάλλον (Muchinsky, 1997, σελ. 444). Εδώ οι βιομηχανικοί και οργανωτικοί ψυχολόγοι συνεργάζονται με επιστήμονες άλλων ειδικοτήτων για να λύσουν προβλήματα όπως είναι:

- ο σχεδιασμός του περιβάλλοντος (π.χ. μηχανικός εξοπλισμός, φωτισμός, θόρυβος, ασφάλεια).
- η κατασκευή εργαλείων δουλειάς (πχ. μέγεθος των πλήκτρων του υπολογιστή) με βάση μετρήσεις στοιχείων της φυσιολογίας του ανθρώπου.
- η ελαχιστοποίηση του άγχους, του πόνου ή της κούρασης μέσω της μελέτης των αποτελεσμάτων της κίνησης και της δύναμης πάνω στο ανθρώπινο σώμα (πχ. στους μύες).
- η διερεύνηση προβλημάτων κυκλοφορίας του αίματος, αναπνοής, πόνων στο λαιμό και την πλάτη λόγω της στάσης του σώματος, η παρουσία οπτικών προβλημάτων από ηλεκτρονικές οθόνες κ.λπ.
- η χρήση τεστ για την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού με στόχο την αποφυγή ατυχημάτων.
- η επιμόρφωση σε ζητήματα ασφάλειας προσωπικού.

- ο επανασχεδιασμός καθηκόντων και ωραρίου για την αποφυγή του στρεσογόνων παραγόντων και της κόπωσης, της ελαχιστοποίησης του άγχους, του πόνου ή της κούρασης.

4. Το μέλλον της Βιομηχανικής-Οργανωτικής Ψυχολογίας

Το μέλλον της Βιομηχανικής-Οργανωτικής Ψυχολογίας ενδέχεται να αντιμετωπίσει νέες προκλήσεις που θα οφείλονται όχι μόνο στις νέες απαιτήσεις του κόσμου της εργασίας, όπως είναι η απαίτηση για εργαζομένους της γνώσης, αλλά και στην επίδραση κοινωνικών και οικονομικών αλλαγών καθώς και στην ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και επιστημών όπως είναι η γενετική. Ενδέχεται, επίσης, να εισαχθούν και να εφαρμοστούν νέες αντιλήψεις στο χώρο της εργασίας, η εφαρμογή των οποίων θα μπορούσε να δημιουργήσει πολιτικές αντιδράσεις και ηθικά διλήμματα. Παράδειγμα αποτελεί η πρόταση για την ελεύθερη μετακίνησή των εργαζομένων στην παγκόσμια αγορά, την προσέλκυση εξειδικευμένου προσωπικού, την αύξηση κρατικών εσόδων, αλλά και την αύξηση του ανταγωνισμού με συνέπεια τη μείωση των μισθών (Borna & Stearns, 2002).

Είναι επίσης πολύ πιθανόν να εμφανιστούν και νέες αντιλήψεις και θεωρίες στο χώρο της ψυχολογίας. Εδώ θα αναφερθούμε στον Bainbridge (2003) ο οποίος κάνοντας προβλέψεις για το μέλλον θεωρεί ότι οι ραγδαίες εξελίξεις στους τομείς της πληροφορικής και επικοινωνίας μπορεί να δώσουν στους ερευνητές της προσωπικότητας νέους τομείς εφαρμογής, όπως τη δημιουργία προσομοιωμένων προσωπικοτήτων ή αντιγράφων προσωπικότητας. Όπως γράφει, οι σημερινές έρευνες για την προσωπικότητα περιορίζονται σε διαστάσεις της προσωπικότητας που είναι κοινές σε όλους τους ανθρώπους αντί να προσδιορίζουν εκείνα τα ποιοτικά στοιχεία που κάνουν ένα άτομο μοναδικό. Γι' αυτό προτείνει μια αναγέννηση της ψυχολογίας της προσωπικότητας που θα στηρίζεται στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Την άποψη αυτή ο Bainbridge υποστηρίζει μέσα από την δημιουργία ενός διαδικτυακού συστήματος με δυνατότητες δημιουργίας χιλιάδων ερωτήσεων στο οποίο θα μπορεί να έχει άμεση πρόσβαση κάθε πολίτης. Το σύστημα αυτό φέρει την ονομασία «The Question Factory» και με σταδιακές βελτιώσεις θα είναι σε θέση να συλλάβει μεγαλύτερη ποικιλομορφία ανθρώπινων χαρακτηριστικών από ό,τι τα συνήθη τεστ.

Βιβλιογραφία

- Bainbridge, W.S. (2003). The future in the social sciences. *Futures*, 35, 633–650.
- Beer, M. (1985). Starting and Managing System-Wide Change. In S. Lloyd, C. Baird, E. Schneier, & D. Laird, D. (Eds.), *The Training and Development Sourcebook* (3rd edition, pp.269-280). Amherst, Massachusetts: Human Resource Development Press.
- Boone, E. L. & Kurtz, L. D. (1992). *Management* (4th edition). New York: McGraw Hill.
- Borna, S. & Stearns, J. M. (2002). The ethics and efficacy of selling national citizenship. *Journal of Business Ethics*, 37, 193–207.
- Cooper, C. L. & Locke, E. A. (2000). *Industrial and Organizational Psychology: Linking theory with practice*. Massachusetts: U.S.A. Blackwell Publishers.
- Ganster, D. C. & Murphy, L. (2000). Workplace interventions to prevent stress-related illness: Lessons from research and practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking theory with Practice*. Massachusetts, U.S.A.: Blackwell Publishers Inc.
- Gevers, J., Rutte, C. & van Eerde, W. (2006). Meeting deadlines in work groups: Implicit and explicit Mechanisms. *Applied Psychology: An International Review*, 55, 52–72.
- Greenberg, J. & Lind A. E. (2000). The Pursuit of organizational justice: From conceptualization to implication to application. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking theory with practice* (pp. 72-108). Massachusetts, U.S.A.: Blackwell Publishers Inc.
- Heinz, W. & Koontz, H. (1993). *Management: A global perspective* (10th edition). New York: McGraw Hill Inc.
- Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική–Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 3^ο: Διεργασίες Ομάδας–Σύγκρουση–Ανάπτυξη και Αλλαγή–Κουλτούρα–Επαγγελματικό Άγχος*. (2^η έκδοση). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική–Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1^ο: Κίνητρα–Επαγγελματική Ικανοποίηση–Ηγεσία* (3^η έκδοση). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική–Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 2^ο: Επιλογή–αξιολόγηση προσωπικού* (3^η έκδοση). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

- Latham, G. & Latham, S. D. (2000). Overlooking theory and research in performance appraisal at one's peril: Much done, more to do. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking theory with practice* (pp. 199-215). Massachusetts, U.S.A.: Blackwell Publishers Inc.
- Lee, C., Bobko, P. & Zhen Xiong Chen (2006). Investigation of the multidimensional model of job insecurity in china and the USA. *Applied Psychology: An International Review*, 55, 512–540.
- Lievens, F., Van Keer, E., & DeWitte, M. et al. (2005). Les centres d'évaluation en Belgique: Résultats d'une étude sur leur validité et équité (Assessment centers in Belgium: The results of a study on their validity and fairness). *Psychologie du Travail et des Organizations*, 11, 25–33.
- Muchinsky, P.M. (1993). Validation of personality constructs for the selection of insurance industry employees. *Journal of Business and Psychology*, 7, pages?
- Muchinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work : An introduction to Industrial and Organizational Psychology* (5th edition). CA, U.S.A.: Brooks/Cole Publishing Company.
- Paul, R. J. & Townsend, J. B. (1998). Violence in the workplace: A review with recommendations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 11, pages?.
- Rothstein, M. G. & Goffin, R. D.(2006). The use of personality measures in personnel selection: What does current research support? *Human Resource Management Review*, 16, 155-180.
- Smither, R. D. (1998). *The Psychology of work and human performance* (3rd edition). New York: Longman.
- Taylor, S. M. & Collins, C. J. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking theory with practice* (pp. 304-341). Massachusetts, U.S.A.: Blackwell Publishers Inc.
- West, M. A., Hirst, G., Richter, A., & Shipton, H. (2004). Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 269–299.
- Wexley K. & Latham, G. (1985). Identifying training needs. In S. Lloyd, C. Baird, E. Schneier, & D. Laird (Eds.), *The Training and Development Sourcebook* (3rd edition, pp.22-38). Amberst, Massachusetts: Human Resource Development Press.

- Woehr, D. & Arthur, W. Jr. (2003). The construct-related validity of assessment center ratings: A review and meta-analysis of the role of methodological factors. *Journal of Management*, 29, 231–258.
- Zapf, D. & Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 1-28.

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΓΝΩΣΗ – ΙΔΕΑ – ΔΡΑΣΗ
«ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΩΝ
ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΚΑΙ ΜΑΘΗΜΑΤΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ
ΦΟΙΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ»**



ISBN 978-960-6749-15-5



**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΕΑΕΚ**



**ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ
ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ**



Η ΠΑΙΔΕΙΑ ΣΤΗΝ ΚΟΡΥΦΗ
Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Εκπαίδευσης και Αρχικής
Επαγγελματικής Κατάρτισης

Έργο συγχρηματοδοτούμενο από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και από το Ελληνικό Δημόσιο