



**Δρ. Εύα Μαυράκη**

**Email:**

**[evamavraki@hmu.gr](mailto:evamavraki@hmu.gr)**

# Οργανωσιακή Συμπεριφορά

---

**Μέρος 5ο | Κεφ.5**

**Παρακίνηση Εργαζομένων**

# Μαθησιακοί Στόχοι

Μετά τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

**ΜΣ5-1:** Δώσετε τον ορισμό της εργασιακή εμπλοκής.

**ΜΣ5-2:** Εξηγήσετε τον τρόπο με τον οποίο οι ορμές και τα συναισθήματα επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων και να συζητήσετε τις συνέπειες της παρακίνησης των εργαζομένων μέσα από τη θεωρία των τεσσάρων κατευθύνσεων, την ιεραρχία αναγκών του Maslow, τη ενδογενή και εξωγενή παρακίνηση και τη θεωρία αναγκών.

**ΜΣ5-3:** Συζητήσετε το μοντέλο της θεωρίας της προσδοκίας, συμπεριλαμβανομένων των πρακτικών συνεπειών του.

# Μαθησιακοί Στόχοι

Μετά τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

**ΜΣ5-4:** Περιγράψετε συνοπτικά την τροποποίηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς και την κοινωνική γνωστική θεωρία και να εξηγήσετε τη συνάφειά τους με την παρακίνηση των εργαζομένων.

**ΜΣ5-5:** Περιγράψτε τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής στοχοθεσίας και της αποτελεσματικής ανατροφοδότησης.

**Μ5-6:** Συνοψίστε τη θεωρία της ισότητας και να περιγράψετε τρόπους βελτίωσης της διαδικαστικής δικαιοσύνης.

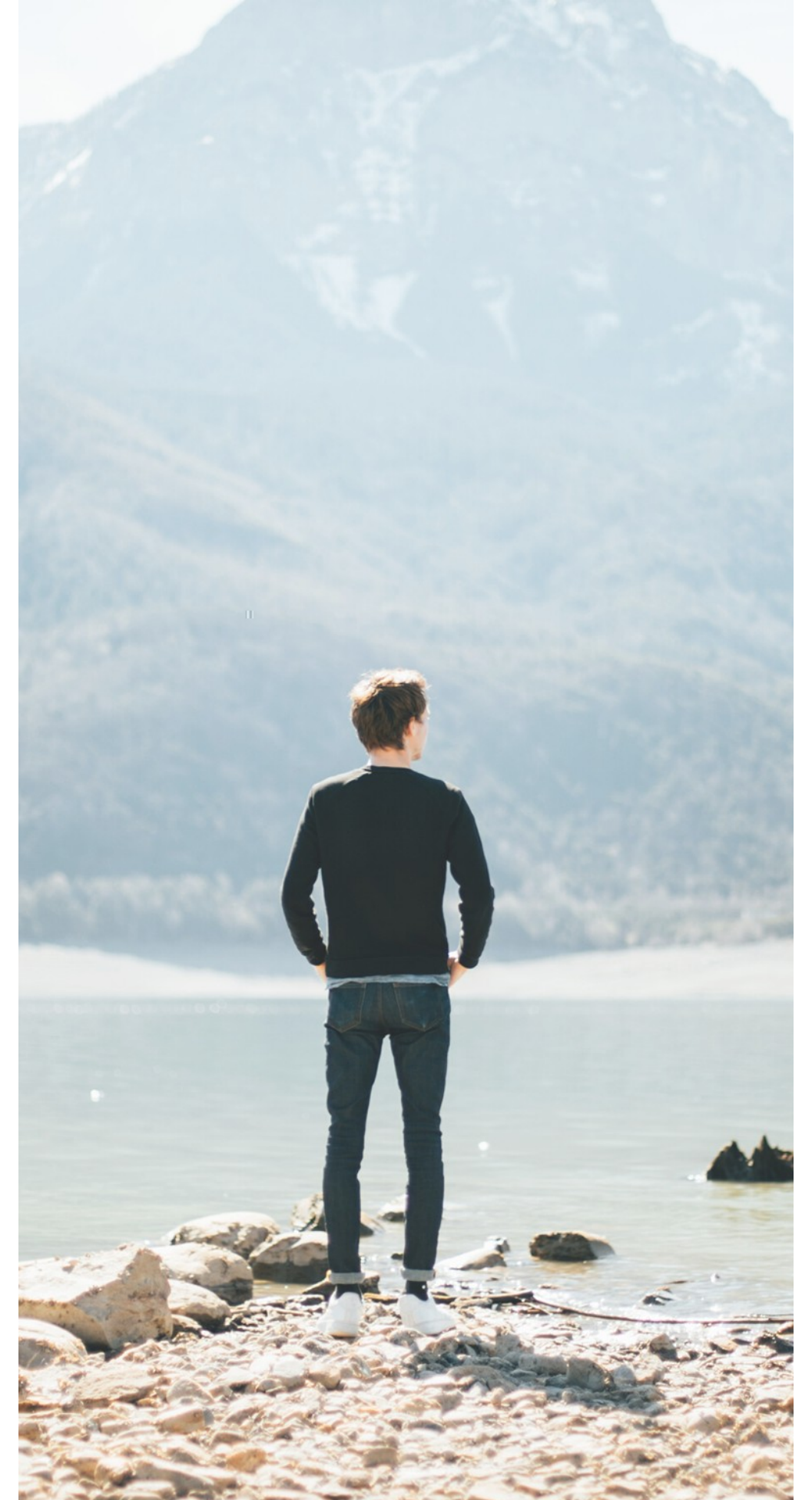
**ΜΣ5-7:** Απαριθμήσετε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εξειδίκευσης εργασίας και να εξηγήσετε πώς βελτιώνεται η παρακίνηση των εργαζομένων μέσω του σχεδιασμού της εργασίας.

# Παρακίνηση & Εργασιακή Εμπλοκή

---

**Παρακίνηση:** Οι δυνάμεις εντός ενός ατόμου που επηρεάζουν την κατεύθυνση, την ένταση και την επιμονή της οικειοθελούς συμπεριφοράς.

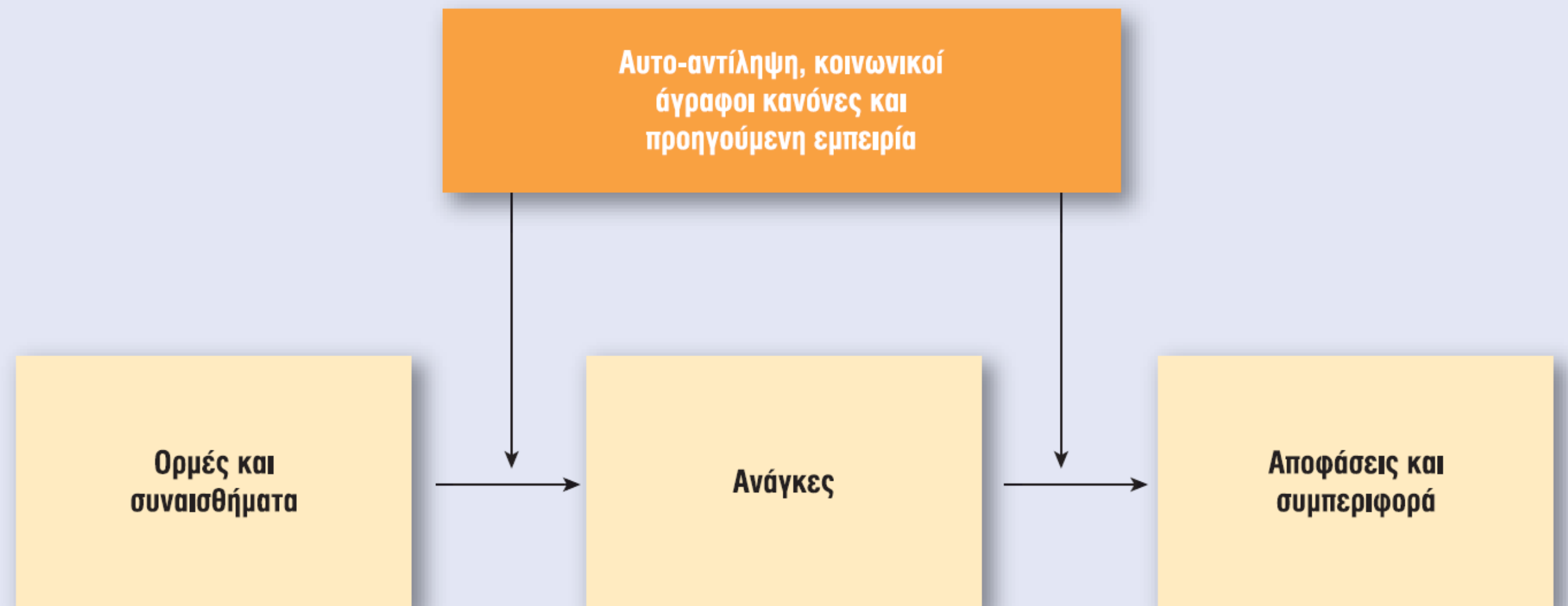
**Εργασιακή Εμπλοκή:** Η συναισθηματική και γνωστική παρακίνηση ενός ατόμου και ιδιαίτερα μια εστιασμένη, έντονη, επίμονη και σκόπιμη προσπάθεια για την επίτευξη στόχων που σχετίζονται με την εργασία.



# Ορμές Εργαζομένων

- **Ενσωματωμένη** εγκεφαλική δραστηριότητα που διορθώνει τις ελλείψεις.
- **Έμφυτες** και καθολικές.
- **Παραγωγή** συναισθημάτων που ωθούν το άτομο να αναλάβει δράση (πρωταρχικοί παράγοντες συμπεριφοράς).

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.1 Ορμές, Ανάγκες και Συμπεριφορά



# Ανάγκες Εργαζομένων

---

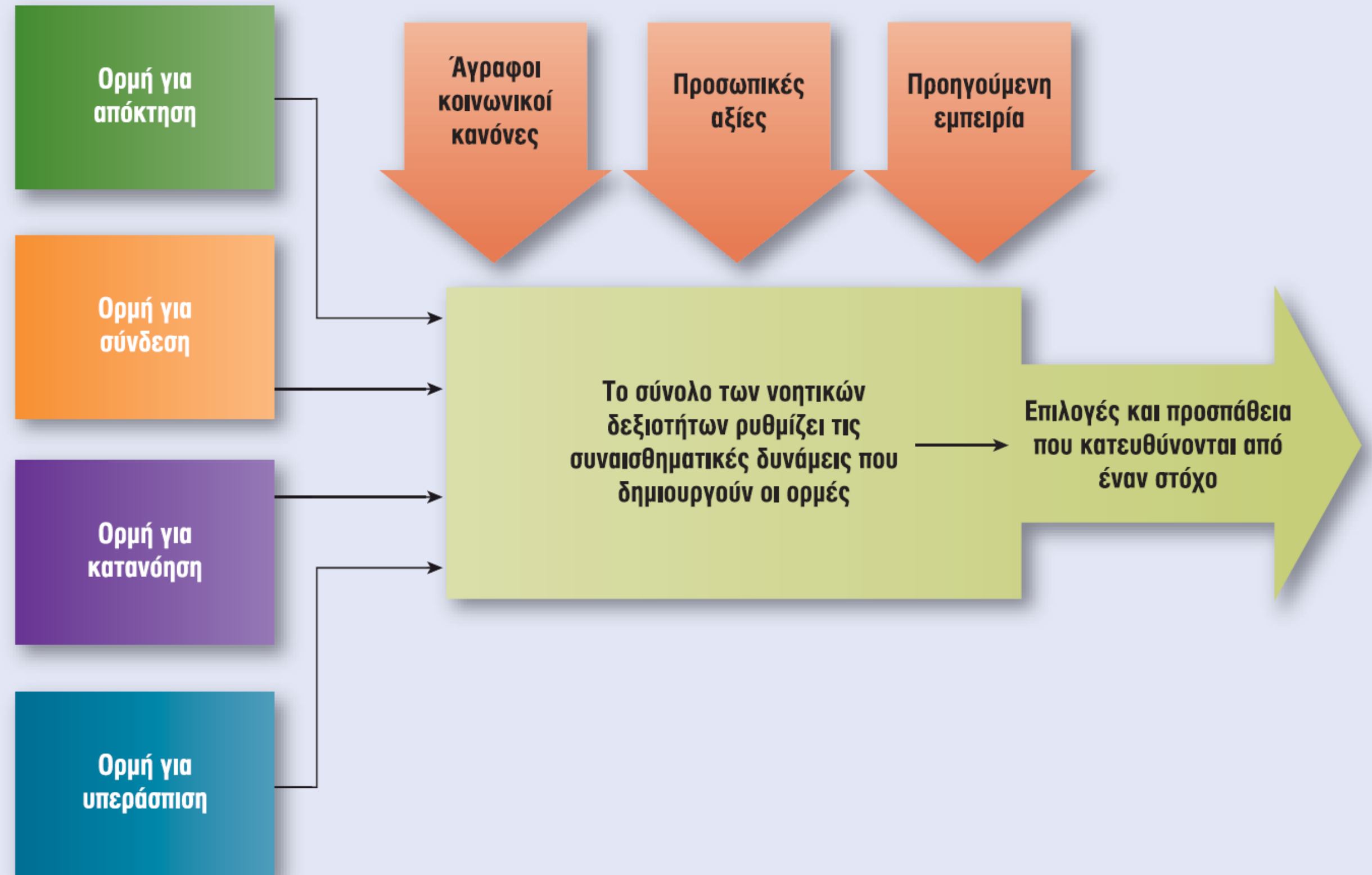
- **Δυνάμεις** κατευθυνόμενες προς τους στόχους που βιώνουν οι άνθρωποι.
- **Διοχέτευση** συναισθημάτων προς συγκεκριμένους στόχους.
- **Στόχοι** που διαμορφώνονται από την αυτο-αντίληψη, τους κοινωνικούς κανόνες και την εμπειρία.
- **Ατομικές διαφορές στις ανάγκες:** ενίσχυση/καταπίεση συναισθημάτων.

# Θεωρία τεσσάρων Ορμών

---

- **Ορμή για Απόκτηση:** αναζήτηση, απόκτηση, έλεγχος, διατήρηση αντικειμένων ή εμπειριών.
- **Ορμή για Σύνδεση:** δημιουργία κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξη αμοιβαίων δεσμεύσεων φροντίδας με άλλους.
- **Ορμή για Κατανόηση:** ικανοποίηση περιέργειας, γνώσης και κατανόησης του εαυτού και του περιβάλλοντος.
- **Ορμή για Υπεράσπιση:** προστασία του εαυτού σωματικά και κοινωνικά.

# Θεωρία τεσσάρων Ορμών



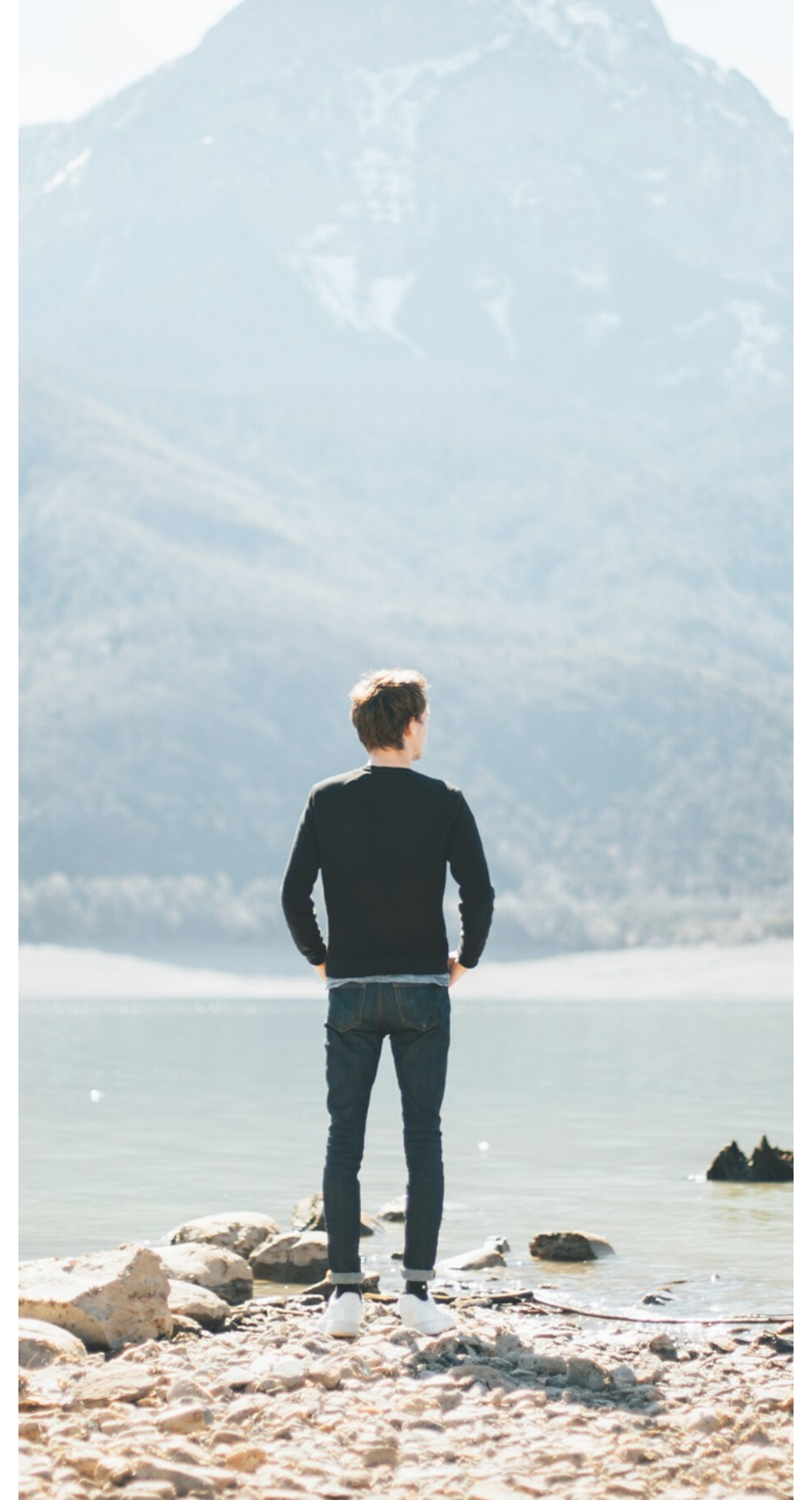
# Θεωρία Παρακίνησης τεσσάρων Ορμών

---

*Οι ορμές* καθορίζουν ποια συναισθήματα θα επισημανθούν στις πληροφορίες που λαμβάνονται μέσω των αισθήσεων .

*Τα συναισθήματα* γίνονται συνειδητές εμπειρίες όταν είναι αρκετά ισχυρά ή συγκρούονται μεταξύ τους.

*Το σύνολο των νοητικών δεξιοτήτων* βασίζεται σε κοινωνικούς κανόνες, προσωπικές αξίες και εμπειρία για να μετατρέψει τα συναισθήματα που βασίζονται στην ορμή, σε επιλογή και προσπάθεια προς ένα στόχο.





# Πρακτικές Συνέπειες Θεωρίας τεσσάρων Ορμών

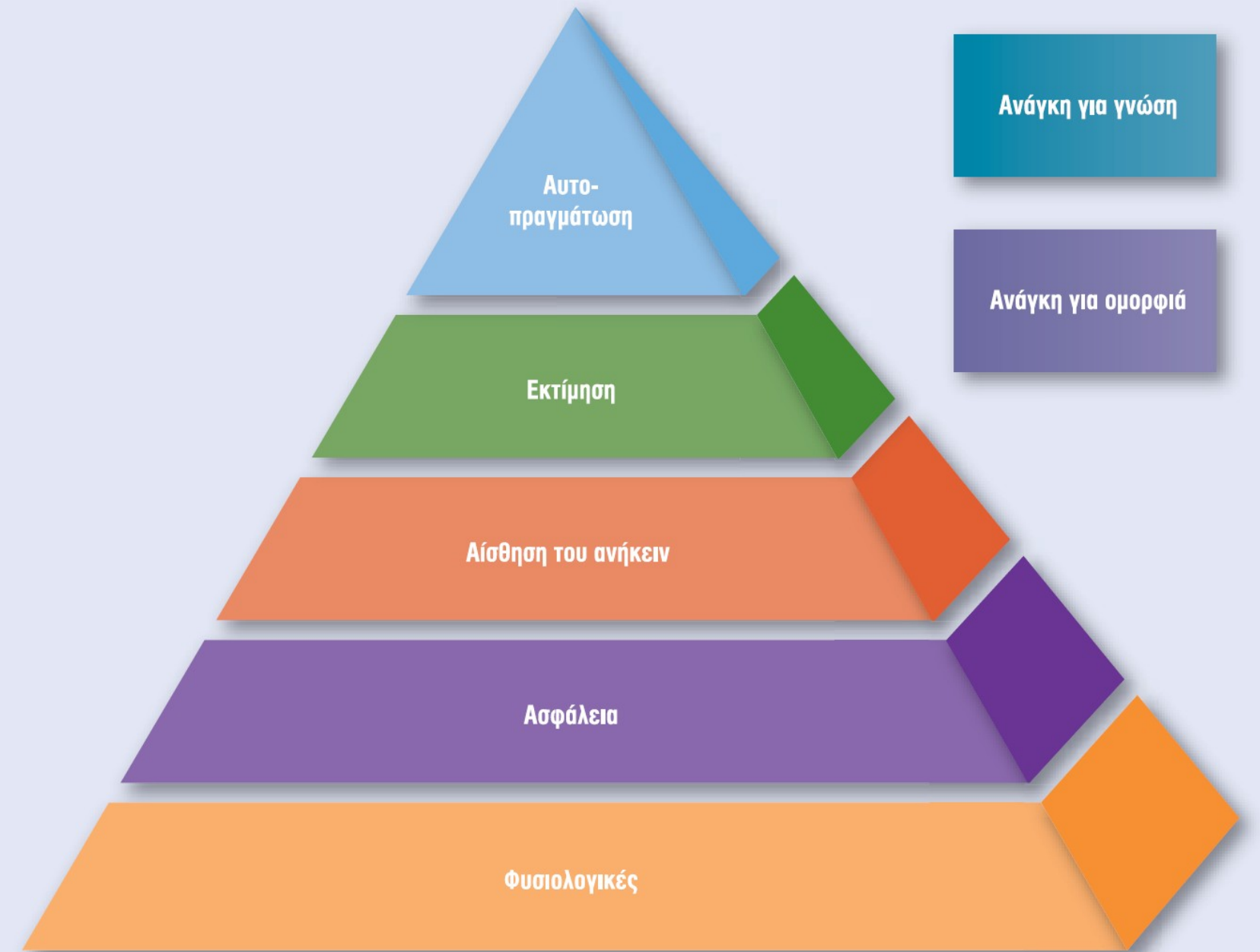
*Οι καλύτεροι* χώροι εργασίας βοηθούν τους υπαλλήλους να εκπληρώσουν και τους 4 στόχους.

*Διατήρηση* της εκπλήρωσης των τεσσάρων ορμών σε ισορροπία.

# Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow

- **Οι ανάγκες** ομαδοποιούνται σε 7 κατηγορίες – 5 σε ιεραρχία.
- **Η χαμηλότερη** ανικανοποίητη ανάγκη είναι ισχυρότερη μέχρι να ικανοποιηθεί. Τότε, η επόμενη υψηλότερη ανάγκη γίνεται το κορυφαίο κίνητρο.
- **Το μοντέλο** στερείται εμπειρικής υποστήριξης (οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές ιεραρχίες αναγκών).
- **Ο Maslow** δημιούργησε μια πιο ολιστική, ανθρωπιστική, θετική οπτική για τα κίνητρα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.3 Ιεράρχηση των Αναγκών του Maslow



Πηγή: Βασισμένη σε πληροφορίες του AH Maslow, «A Theory of Human Motivation», *Psychological Review* 50 (1943): 370-96.



# Ενδογενής & Εξογενής Παρακίνηση

---

## **Ενδογενής (Εσωτερική) Παρακίνηση**

Εκπλήρωση αναγκών για ικανότητα και αυτονομία μέσω ενασχόλησης με την ίδια τη δραστηριότητα, παρά από ένα εξωτερικά ελεγχόμενο αποτέλεσμα αυτής.

## **Εξωγενής (Εξωτερική) Παρακίνηση**

Εμφανίζεται όταν οι άνθρωποι θέλουν να συμμετάσχουν σε μια δραστηριότητα για να λάβουν κάτι που βρίσκεται πέραν του έλεγχου τους.

*Τα εξωτερικά κίνητρα* σπάνια υπονομεύουν τα εσωτερικά κίνητρα.

# Θεωρία Επίκτητων Αναγκών

---

*Οι ανάγκες μπορούν να ενισχυθούν/να αποδυναμωθούν μέσω της αυτο-αντίληψης, των κοινωνικών κανόνων, της προηγούμενης εμπειρίας.*

*Η εκπαίδευση μπορεί να αλλάξει την ανάγκη ενός ατόμου για δύναμη μέσω της ενίσχυσης και της αλλαγής της αντίληψης για τον εαυτό του.*



# Θεωρία Επίκτητων Αναγκών

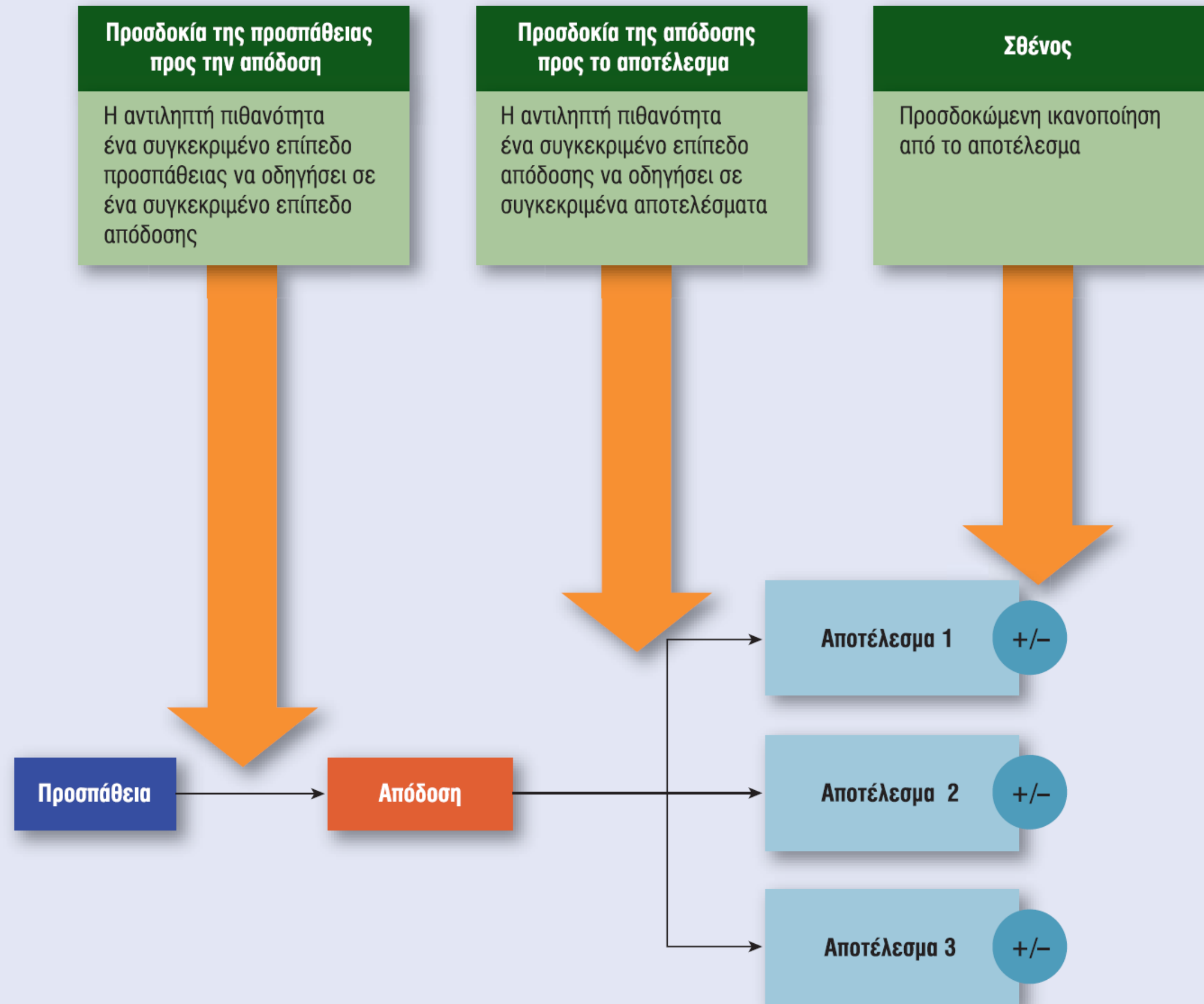
---

3 «επίκτητες» ανάγκες:

- **Ανάγκη για Επιτεύγματα:** θέληση για επίτευξη εύλογα προκλητικών στόχων, σαφή ανατροφοδότηση, αναγνώριση της επιτυχίας.
- **Ανάγκη για Κοινωνικές Σχέσεις:** αναζήτηση έγκρισης από άλλους, συμμόρφωση με τις επιθυμίες των άλλων, αποφυγή συγκρούσεων.
- **Ανάγκη για Δύναμη:** αναζήτηση δύναμης για κοινωνικούς ή προσωπικούς σκοπούς.



# Θεωρία Παρακίνησης της Προσδοκίας



# Θεωρία Προσδοκιών

---

Αύξηση Προσδοκίας για τη σχέση Προσπάθειας - Απόδοσης:

- **Πρόσληψη/εκπαίδευση** εργαζομένων και προσαρμογή των εργασιακών καθηκόντων στις δεξιότητές τους.
- **Παροχή** επαρκή χρόνου και πόρων.
- **Παροχή** καθοδήγησης και μοντελοποίησης συμπεριφοράς για την οικοδόμηση αυτο-αποτελεσματικότητας.



# Θεωρία Προσδοκιών

---

Αύξηση Προσδοκίας για τη  
σχέση **Απόδοσης-  
Αποτελέσματος:**

- **Μέτρηση** απόδοσης με ακρίβεια.
- **Ερμηνεία** σύνδεσης ανταμοιβών με την απόδοση.
- **Παροχή** παραδειγμάτων συναδέλφων που ανταμείφθηκαν για την απόδοσή τους.



# Θεωρία Προσδοκιών

---

Αύξηση Προσδοκίας για τη σχέση **Σθένους - Αποτελέσματος**:

- **Διαβεβαίωση** ότι οι ανταμοιβές εκτιμώνται.
- **Εξατομίκευση** των ανταμοιβών.
- **Ελαχιστοποίηση** των παράπλευρων αντίθετων αποτελεσμάτων.



# Τα A-B-C της Τροποποίησης της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.5 Τα A-B-C της Τροποποίησης της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

### Προσδιοριστικοί παράγοντες

Ό,τι συμβαίνει  
πριν από τη  
συμπεριφορά

### Συμπεριφορά

Αυτό που λέει ή  
κάνει το άτομο

### Συνέπειες

Ό,τι συμβαίνει μετά  
τη συμπεριφορά

### Παράδειγμα

Το τηλέφωνό σας  
κάνει ένα  
χαρακτηριστικό  
ήχο

Ελέγχετε το  
τηλέφωνό σας για να  
δειτε ένα νέο μήνυμα

Μπορείτε να μάθετε  
χρήσιμες πληροφορίες  
από το νέο μήνυμα στο  
τηλέφωνό σας

Πηγή: Προσαρμοσμένη από TK Connellan, *How to Improve Human Performance* (New York: Harper & Row, 1978), 50; F. Luthans και R. Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985), 85–88.

# Συνέπειες της Συμπεριφοράς

---

**Θετική Ενίσχυση:** όταν εισάγεται ενισχυτής, η συμπεριφορά αυξάνεται ή διατηρείται.

**Τιμωρία:** όταν εισάγεται τιμωρία, η συμπεριφορά μειώνεται.

**Εξαφάνιση:** όταν δεν υπάρχει συνέπεια, η συμπεριφορά μειώνεται.

**Αρνητική Ενίσχυση:** όταν αφαιρούνται οι συνέπειες, η συμπεριφορά αυξάνεται.



<https://www.youtube.com/watch?v=pi0ekoQxAoE>



# Κοινωνική Γνωστική Θεωρία

## Συνέπειες Μαθησιακής Συμπεριφοράς:

- **Παρατήρηση** των συνεπειών άλλων.
- **Πρόβλεψη** των συνεπειών σε άλλες καταστάσεις.

## Μοντελοποίηση Συμπεριφοράς:

Παρατήρηση και μοντελοποίηση της συμπεριφοράς άλλων.

## Αυτορρύθμιση:

- **Εκούσια** και σκόπιμη δράση.
- **Θέσπιση** στόχων και προτύπων, πρόβλεψη των συνεπειών.
- **Αυτο-ενίσχυση**.

S

M

A

R

T

E

R

# Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικής Στοχοθεσίας

---

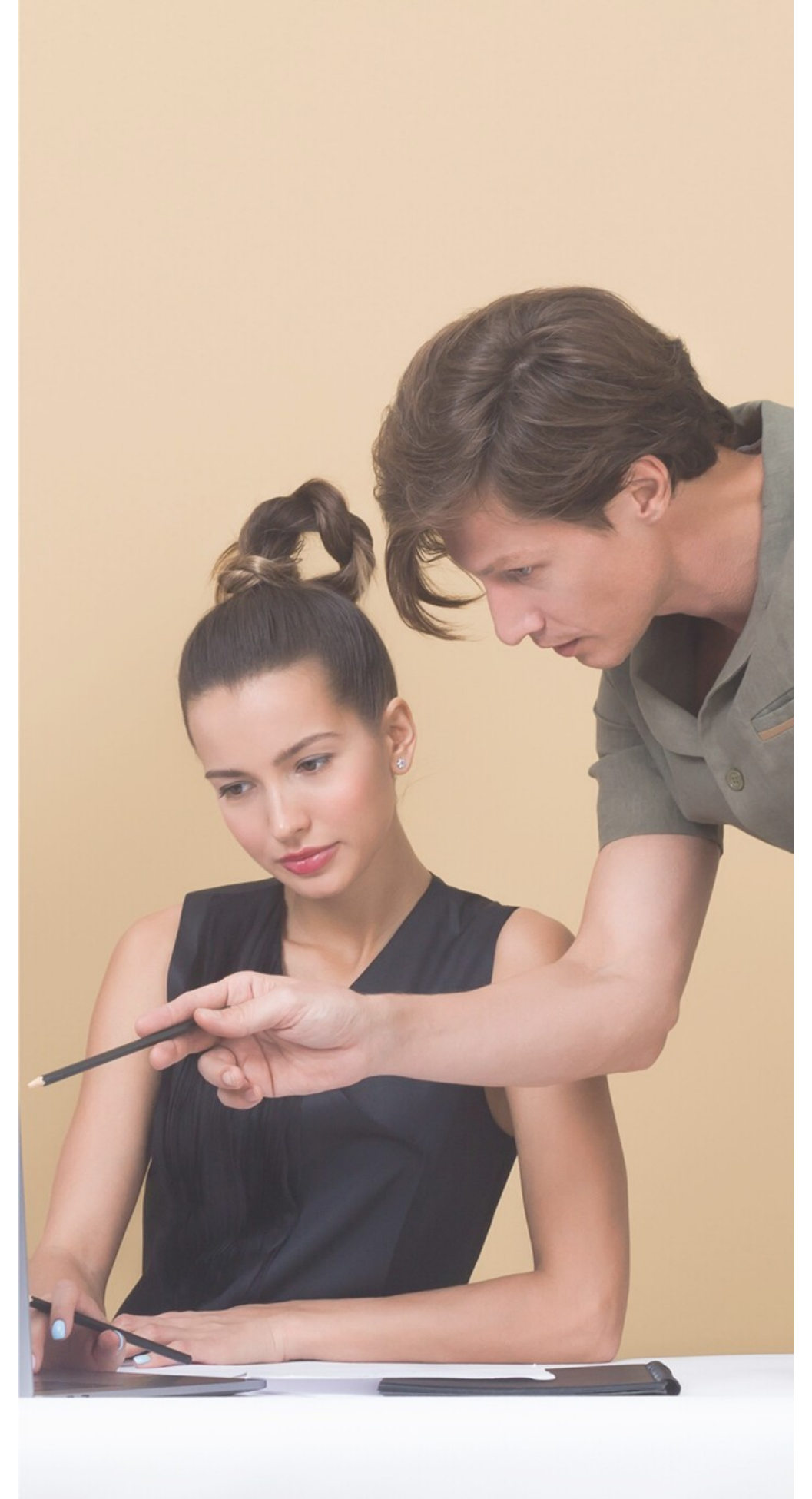
**Οι στόχοι** θα πρέπει να είναι:

- **Συγκεκριμένοι (Specific):** Τι, πώς, πού, πότε και με ποιον πρέπει να ολοκληρωθεί η εργασία.
- **Μετρήσιμοι (Measurable):** πόσο πολύ, πόσο καλά, με ποιο κόστος.
- **Επιτεύξιμοι (Achievable):** προκλητικοί, αλλά αποδεκτοί.
- **Σχετικοί (Related):** υπό τον έλεγχο του εργαζομένου.
- **Χρονικά Προσδιορισμένοι (Time bound):** ημερομηνία λήξης και ελέγχου.
- **Συναρπαστικοί (Exciting):** δέσμευση των εργαζομένων, όχι μόνο συμμόρφωση.
- **Αναθεωρημένοι (Reviewed):** ανατροφοδότηση και αναγνώριση για την πρόοδο και την ολοκλήρωση του στόχου.

# Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικής Ανατροφοδότησης

---

- **Συγκεκριμένη:** αναφέρεται σε συγκεκριμένα μέτρα/συμπεριφορές/αποτελέσματα.
- **Σχετική:** συμπεριφορά/αποτελέσματα υπό τον έλεγχο του υπαλλήλου.
- **Έγκαιρη:** το συντομότερο δυνατό.
- **Αξιόπιστη:** αξιόπιστη πηγή (γνώση, αμεροληψία).
- **Αρκούντως Συχνή:** πιο συχνή για αρχάριους, διαφορετικά σύμφωνα με τον κύκλο εργασιών.



# Ανατροφοδότηση μέσω Καθοδήγησης Βάσει Δυνάμεων

---

Μεγιστοποίηση των  
δυνατοτήτων των  
εργαζομένων, εστιάζοντας στα  
δυνατά σημεία και όχι στις  
αδυναμίες.



# Ανατροφοδότηση μέσω Καθοδήγησης Βάσει Δυνάμεων

---

*Διαδικασία καθοδήγησης με βάση τα δυνατά σημεία:*

- **Ο εργαζόμενος** προσδιορίζει την περιοχή ισχύος/δυνατότητας.
- **Ο εκπαιδευτής** βοηθά τον εργαζόμενο να ανακαλύψει πώς να αξιοποιήσει τα δυνατά του σημεία.
- **Συζήτηση** περιστασιακών φραγμών και λύσεων.



# Ανατροφοδότηση μέσω Καθοδήγησης Βάσει Δυνάμεων

---

*Η καθοδήγηση βάσει δυνάμεων παρακινεί περισσότερο επειδή:*

- **Οι εργαζόμενοι** αναζητούν ανατροφοδότηση για τα δυνατά τους σημεία αλλά όχι για τα ελαττώματά τους.
- **Η προσωπικότητα**, τα ενδιαφέροντα, οι προτιμήσεων κ.λπ. σταθεροποιούνται αρκετά νωρίς στην ενήλικη ζωή.





# Πηγές Ανατροφοδότησης

---

## Μη Κοινωνικές Πηγές

*Τα σχόλια δεν μεταφέρονται απευθείας από άτομα (π.χ. ηλεκτρονικές οθόνες).*

## Κοινωνικές Πηγές:

- **Σχόλια** απευθείας από άλλους.
- **Ανατροφοδότηση** πολλαπλών πηγών (πλήρης κύκλος ανθρώπων γύρω από τον εργαζόμενο)



# Πηγές Ανατροφοδότησης

---

## Προτιμώμενη Πηγή Ανατροφοδότησης:

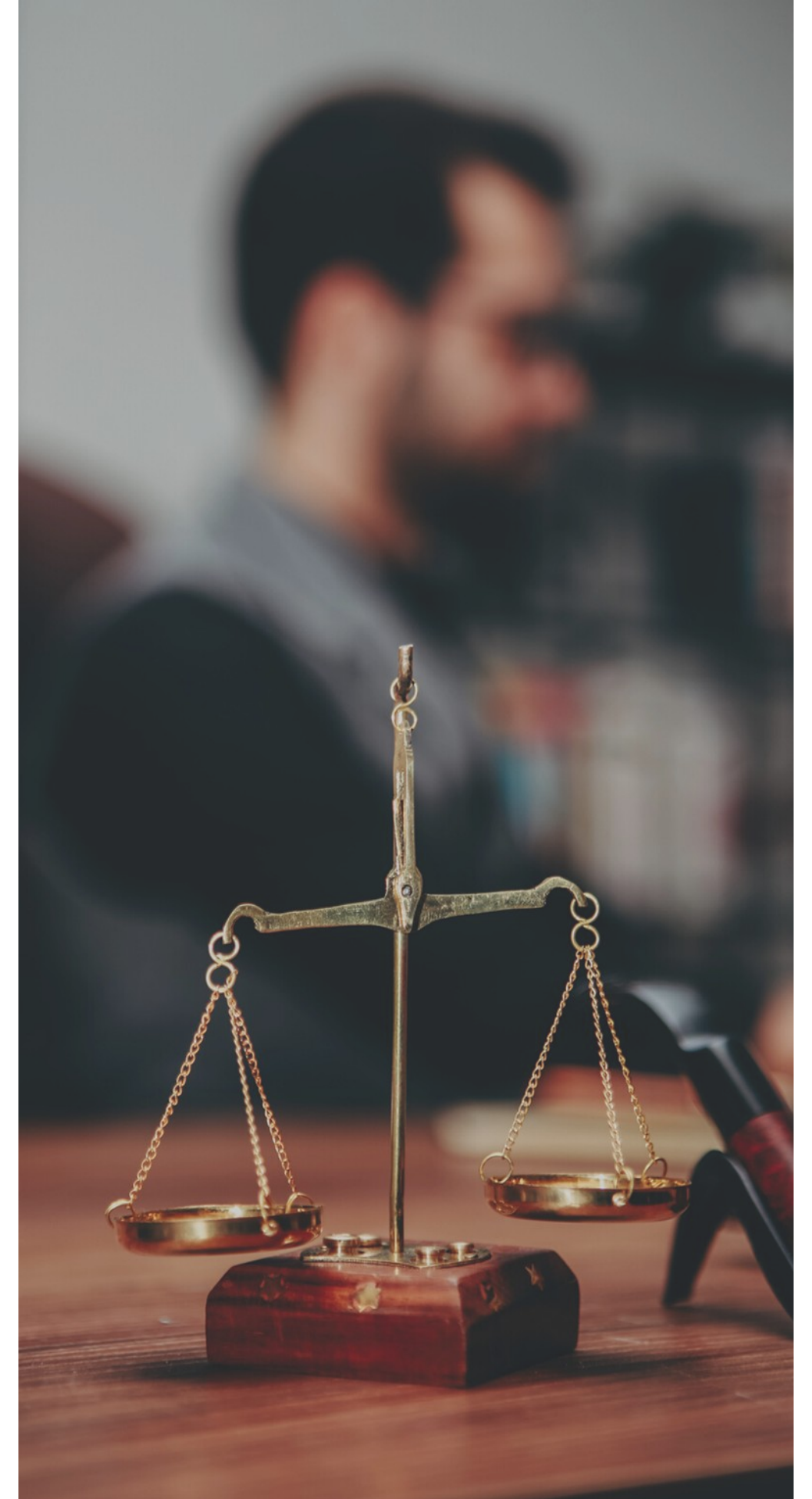
- *Χρήση μη κοινωνικών* πηγών για ανατροφοδότηση της προόδου του στόχου.
- *Χρήση κοινωνικών* πηγών για τη μετάδοση θετικής ανατροφοδότησης.

# Οργανωσιακή Δικαιοσύνη

---

Η αντίληψη ότι οι κατάλληλοι, τυπικοί ή άτυποι, κανόνες έχουν εφαρμοστεί σε μία περίπτωση.

- *Διανεμητική* Δικαιοσύνη
- *Διαδικαστική* Δικαιοσύνη
- *Διαδραστική* Δικαιοσύνη



# Θεωρία Ισότητας

Δείκτης ιδίου αποτελέσματος/ιδίας συνεισφοράς

## Ιδία αποτελέσματα

- Αμοιβή/παροχές
- Χώρος εργασίας
- Αναγνώριση
- Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας
- Μάθηση
- Προαγωγές

## Ιδία συνεισφορά

- Δεξιότητα
- Φήμη
- Προσπάθεια
- Όρες
- Απόδοση
- Εμπειρία

Σύγκριση με αποτελέσματα άλλων/συνεισφορά άλλων

## Αποτελέσματα άλλων

- Αμοιβή/παροχές
- Χώρος εργασίας
- Αναγνώριση
- Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας
- Μάθηση
- Προαγωγές

## Συνεισφορά άλλων

- Δεξιότητα
- Φήμη
- Προσπάθεια
- Όρες
- Απόδοση
- Εμπειρία

Σύγκριση ιδίου δείκτη με δείκτη τρίτων



Αντιλήψεις ισότητας ή ανισότητας

# Μείωση Έντασης Ανισότητας

---

Ενέργειες που μειώνουν  
την ένταση της  
ανισότητας:

- **Αλλαγή** των εισροών μας.
- **Αλλαγή** των εκροών μας.
- **Αλλαγή** των εισροών των άλλων.
- **Αλλαγή** των αντιλήψεών μας.
- **Αλλαγή** ατόμου αναφοράς.
- **Αποχώρηση** από τη σχέση.





# Διαδικαστική Δικαιοσύνη

---

## Κανόνες (1/2):

- **Οι υπεύθυνοι** λήψης αποφάσεων δεν έχουν προσωπικά συμφέροντα ή περιοριστικά δόγματα.
- **Οι αποφάσεις** θεωρούνται πλήρη απόρροια ακριβών πληροφοριών.
- **Εξετάζονται** τα συμφέροντα όλων των ομάδων που επηρεάζονται από τα αποτελέσματα.
- **Οι αποφάσεις** και οι διαδικασίες είναι συμβατές με τις ηθικές αρχές.



# Διαδικαστική Δικαιοσύνη

---

## Κανόνες (2/2):

- **Τα κριτήρια** και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων εφαρμόζονται με συνέπεια.
- **Οι εργαζόμενοι** μπορούν να παρουσιάσουν στοιχεία και απόψεις (φωνή).
- **Αμφισβητούμενες** αποφάσεις/διαδικασίες μπορούν να προσβληθούν/ανατραπούν.



# Διαδραστική Δικαιοσύνη

---

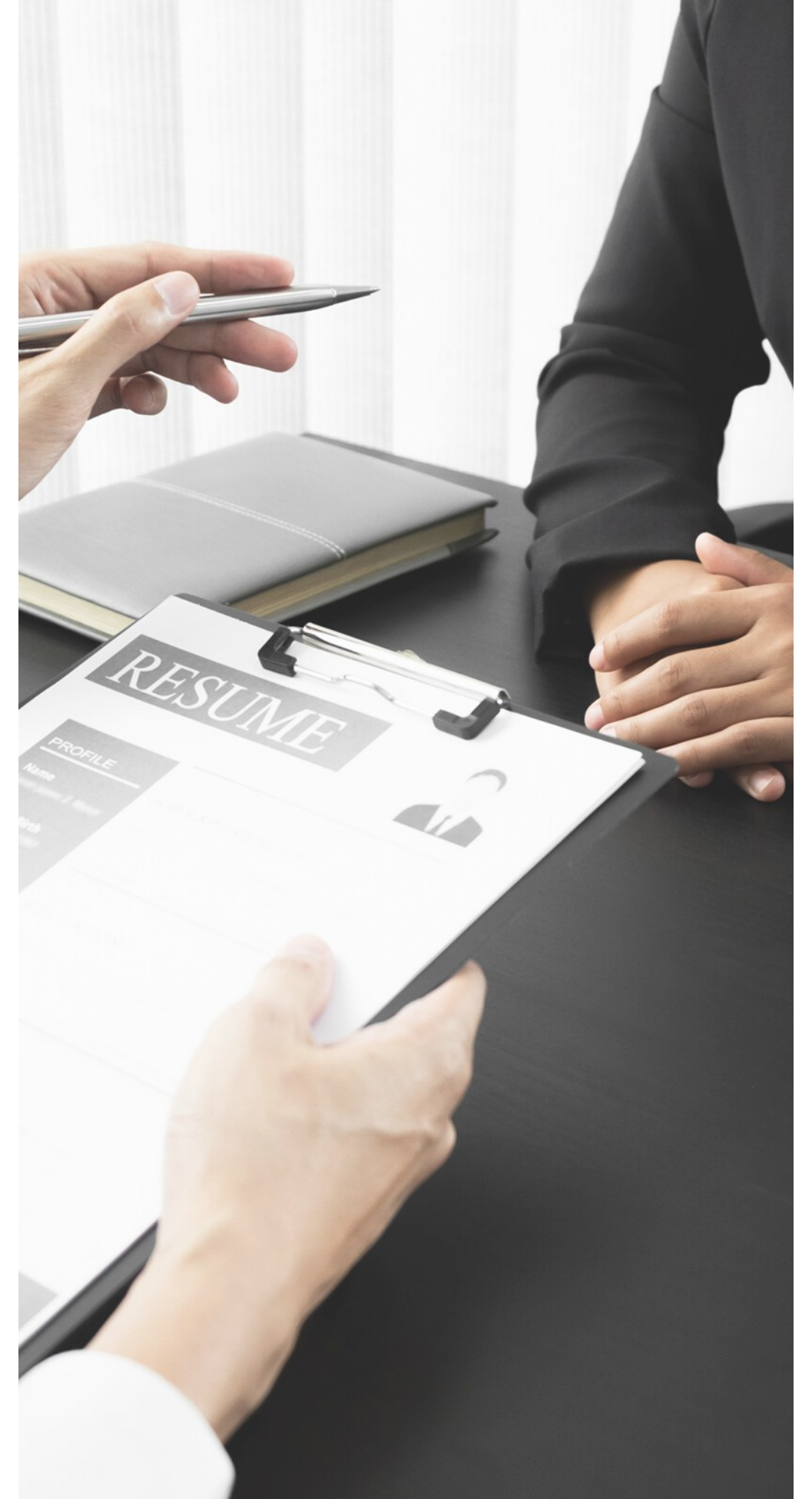
## Κανόνες:

- **Οι εργαζόμενοι** αντιμετωπίζονται με ευγενικό τρόπο.
- **Οι εργαζόμενοι** αντιμετωπίζονται με σεβασμό.
- **Οι εργαζόμενοι** λαμβάνουν διεξοδικές και καλά αιτιολογημένες εξηγήσεις για κάθε απόφαση.
- **Οι εργαζόμενοι** λαμβάνουν ειλικρινείς, αληθείς και έγκαιρες πληροφορίες για κάθε απόφαση.

# Σχεδιασμός & Εξειδίκευση Θέσης Εργασίας

---

**Στόχος του οργανισμού:** να σχεδιάσει εργασίες που μπορούν να εκτελεστούν αποτελεσματικά, αλλά και που οι εργαζόμενοι θα έχουν κίνητρο να εκτελέσουν και να αφοσιωθούν.

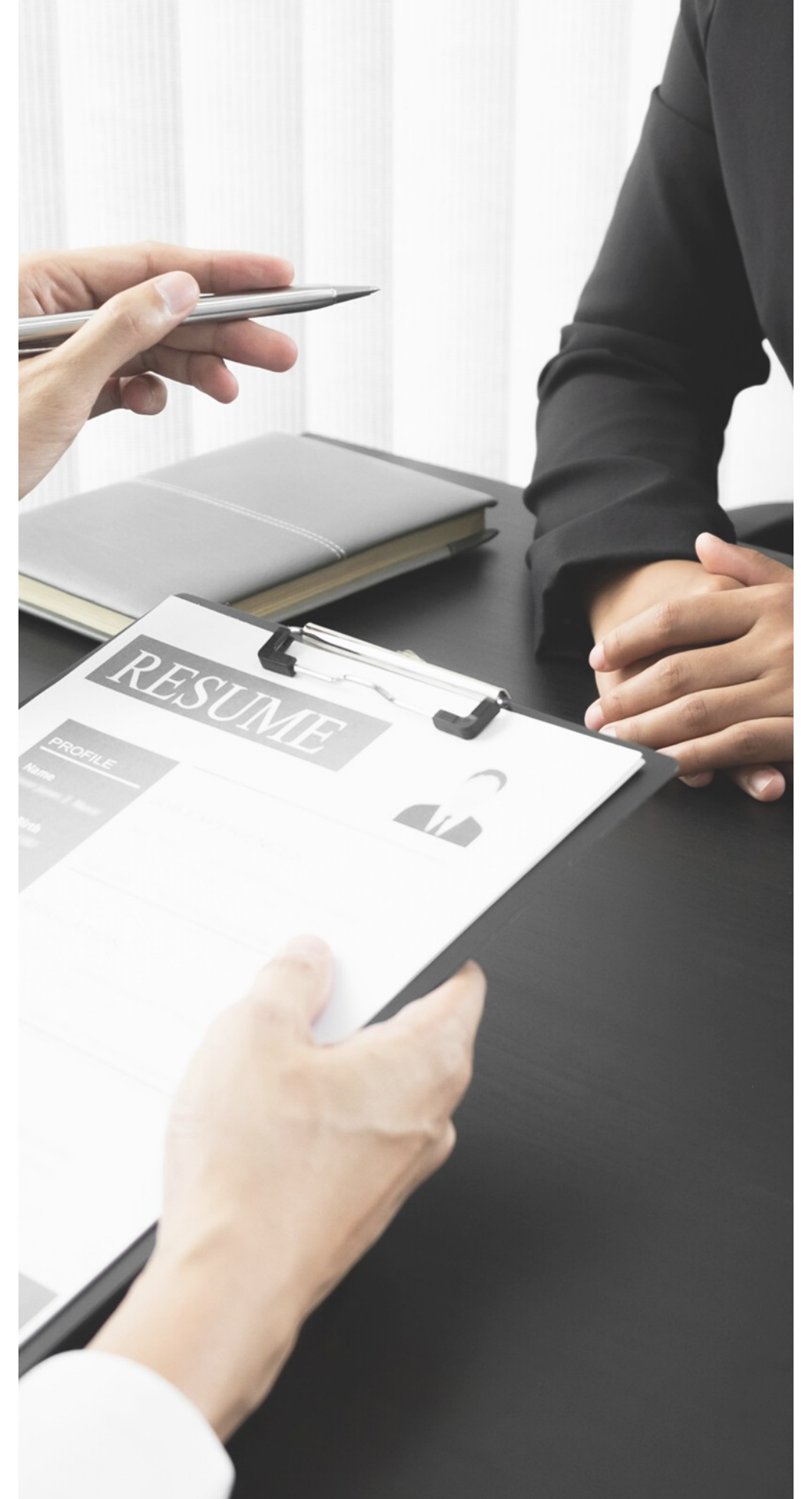


# Σχεδιασμός & Εξειδίκευση Θέσης Εργασίας

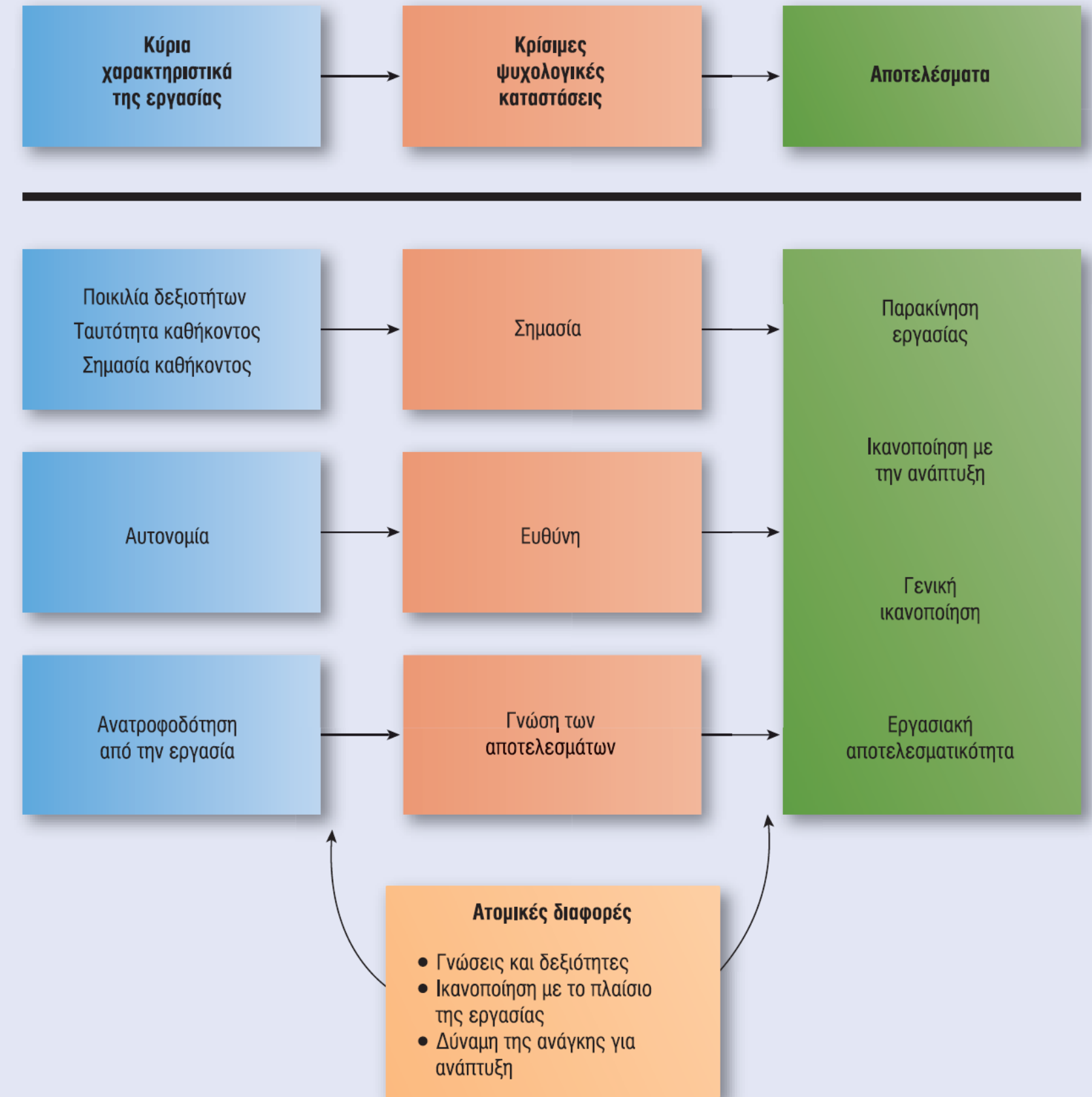
*Η εξειδίκευση στην εργασία βελτιώνει την αποδοτικότητα της εργασίας επειδή:*

- *Η εργασία απαιτεί λιγότερες δεξιότητες, λιγότερες γνώσεις.*
- *Τα επιμέρους καθήκοντα μπορούν να αφομοιωθούν ταχύτερα*
- *Η εργασία επιτρέπει πιο συχνή εξάσκηση.*
- *Υπάρχει καλύτερη αντιστοίχιση ανθρώπου-εργασίας.*

*Αρκετά προβλήματα συνδέονται με την εξειδίκευση θέσης εργασίας.*



# Μοντέλο Χαρακτηριστικών Εργασίας



# Χαρακτηριστικά Εργασίας

---

## Κοινωνικά Χαρακτηριστικά Εργασίας

- **Απαιτήσεις Κοινωνικής Αλληλεπίδρασης:** η εργασία απαιτεί από τους εργαζόμενους να αλληλεπιδρούν με συναδέλφους, πελάτες, άλλους ενδιαφερόμενα μέρη.
- **Κοινωνική Ανατροφοδότηση:** λεκτικές, μη λεκτικές ενδείξεις από άλλους.



# Χαρακτηριστικά Εργασίας

---

## Απαιτήσεις για την Επεξεργασία Πληροφοριών

- **Υψηλή Μεταβλητότητα Εργασιών:** τα καθήκοντα εργασίας έχουν μεγάλη διακύμανση, χαμηλή προβλεψιμότητα – κίνητρα λόγω της υψηλότερης ζήτησης επεξεργασίας πληροφοριών.
- **Υψηλή Δυνατότητα Ανάλυσης Εργασιών:** χρήση γνωστών διαδικασιών/κανόνων – μικρότερο κίνητρο λόγω χαμηλής ζήτησης επεξεργασίας πληροφοριών.





# Συχνή Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας

---

Μετακίνηση από τη μια θέση εργασίας στην άλλη.

Οφέλη:

- **Μεγαλύτερη** ποικιλία δεξιοτήτων.
- **Περισσότεροι** εργαζόμενοι με πολλαπλές δεξιότητες.
- **Καλύτερη** επίγνωση θεμάτων που σχετίζονται με την ποιότητα.
- **Λιγότεροι** επαναλαμβανόμενοι τραυματισμοί λόγω καταπόνησης.



# Διεύρυνση Θέσης Εργασίας

---

Προσθήκη εργασιών σε μια υπάρχουσα εργασία.

Οφέλη:  
αντίστοιχα με τη συχνή  
εναλλαγή θέσεων εργασίας.

# Εμπλουτισμός Θέσης Εργασίας

---

Εκχώρηση μεγαλύτερης  
ευθύνης για τον σχεδιασμό,  
τον συντονισμό και τον  
προγραμματισμό της  
εργασίας σε εργαζόμενους  
χαμηλότερου ιεραρχικού  
επιπέδου.



# Εμπλουτισμός Θέσης Εργασίας

---

## Φυσική Ομαδοποίηση:

Συνδυασμός εξαιρετικά αλληλεξαρτώμενων εργασιών σε μία θέση εργασίας (π.χ. δημιουργία ενός δημοσιογραφικού βίντεο, συναρμολόγηση ολόκληρου του προϊόντος).

## Δημιουργία Σχέσεων Πελατών:

- **Άμεσα υπεύθυνος/η** για συγκεκριμένους πελάτες.
- **Ευθύνη για την απευθείας επικοινωνία** με αυτούς τους πελάτες.



# Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Μέρος 5ο | Κεφ. 5ο  
Παρακίνηση Εργαζομένων