



## Παρακίνηση της Συμπεριφοράς



Αντώνης Κ. Τραυλός

Καθηγητής

ΤΟΔΑ ΠΑΠΕΛ

14η Έκδοση

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

RICKY W. GRIFFIN    JEAN M. PHILLIPS

### ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Διοικώντας ανθρώπους και οργανισμούς

Επιστημονική επιμέλεια  
Αναστάσιος Δαμαντζίδης    Γεώργιος Θερίου    Ευαγγελία Σιάχου  
Επ. Καθηγητής, ΔΠΘ    Απ. Καθηγητής, ΔΠΘ    Επ. Καθηγήτρια, ΕΚΠΑ



1

## Μαθησιακά αποτελέσματα

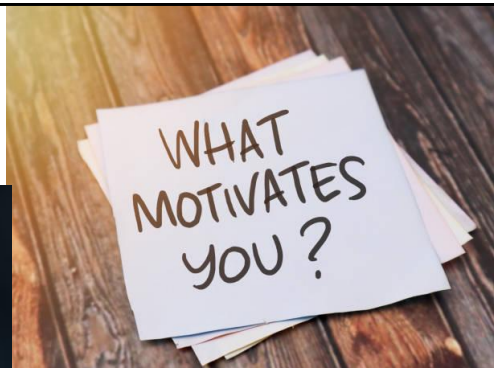


**Μετά την ολοκλήρωση μελέτης αυτού του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:**

1. Χαρακτηρίσετε τη φύση της παρακίνησης, συμπεριλαμβανομένης της σημασίας της και των σημαντικών παλαιότερων θεωρητικών προσεγγίσεων.
2. Περιγράψετε τις προσεγγίσεις της παρακίνησης που βασίζονται στις ανάγκες.
3. Περιγράψετε τις κύριες προσεγγίσεις της παρακίνησης που βασίζονται στη διαδικασία.
4. Περιγράψετε τις προσεγγίσεις της παρακίνησης που βασίζονται στη μάθηση.

2

## 5-1 Η φύση της παρακίνησης



3

## Η σημασία της παρακίνησης



- **Παρακίνηση** – το σύνολο των δυνάμεων που ωθεί τα άτομα να εφαρμόσουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά.
- Η απόδοση στην εργασία εξαρτάται από την ικανότητα και το περιβάλλον, καθώς και από την παρακίνηση.
- Η σχέση αυτή μπορεί να διατυπωθεί ως εξής:  $\text{Απ} = \text{Πα} \times \text{Ικ} \times \text{Πε}$ ,  
όπου  
 $\text{Απ}$  = απόδοση,  $\text{Πα}$  = παρακίνηση,  $\text{Ικ}$  = ικανότητα και  $\text{Πε}$  = περιβάλλον
- Για να φτάσει σε υψηλά επίπεδα απόδοσης, ο εργαζόμενος πρέπει:
  - Να θέλει να εκτελεί/ διεκπεραιώνει την εργασία του αποτελεσματικά (παρακίνηση)
  - Να είναι σε θέση να κάνει την εργασία του αποτελεσματικά (ικανότητα)
  - Να διαθέτει τα υλικά, τους πόρους, τον εξοπλισμό και τις πληροφορίες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας (περιβάλλον).
- Κάθε πιθανή ανεπάρκεια σε οποιονδήποτε από αυτούς τους τομείς πλήττει την απόδοση.

4



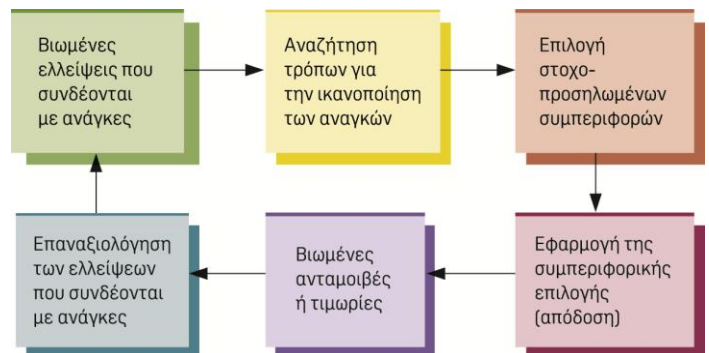
## Το πλαίσιο της παρακίνησης

- Πώς εξελίσσονται οι διαδικασίες της παρακίνησης:
- **Ανάγκη** – αυτό που ένα άτομο χρειάζεται ή επιθυμεί.
  - Μια έλλειψη που συνδέεται με μια ανάγκη συνήθως προκαλεί την αναζήτηση τρόπων για την ικανοποίηση της ανάγκης αυτής.
  - Στη συνέχεια, ακολουθεί η επιλογή της εκδήλωσης στοχοπροσηλωμένων συμπεριφορών.
  - Ως αποτέλεσμα αυτών των συμπεριφορών μπορεί να δεχθεί είτε ανταμοιβές είτε να του επιβληθούν ποινές.
  - Τέλος, το άτομο αξιολογεί τον βαθμό στον οποίον το τελικό αποτέλεσμα ανταποκρίνεται πλήρως στην αρχική έλλειψη αναφορικά με την ανάγκη του.

5

### Σχήμα 5.1 Το πλαίσιο της παρακίνησης

- Το πλαίσιο αυτό παρέχει έναν χρήσιμο τρόπο για να δούμε πώς εξελίσσονται οι διαδικασίες της παρακίνησης.
- Όταν τα άτομα βιώνουν μια έλλειψη που συνδέεται με μια ανάγκη, αναζητούν τρόπους για να ικανοποιήσουν την ανάγκη αυτή, με αποτέλεσμα την επιλογή στοχοπροσηλωμένων συμπεριφορών.
- Μετά την εκδήλωση της συμπεριφοράς, το άτομο δέχεται ανταμοιβές ή ποινές που επηρεάζουν την αρχική έλλειψη που συνδέεται με τη συγκεκριμένη ανάγκη.



6

## Πρώιμες προσεγγίσεις της παρακίνησης

- Παραδοσιακή προσέγγιση
  - **Επιστημονική διοίκηση:** η προσέγγιση για την παρακίνηση σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι παρακινούνται από τα χρήματα.
  - **Προσέγγιση των ανθρώπινων σχέσεων:** προτείνει ότι η προώθηση της ψευδούς αίσθησης της συμπερίληψης των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων θα έχει ως αποτέλεσμα τις θετικές στάσεις των εργαζομένων που θα τους παρακινήσουν να εργάζονται σκληρά.
  - **Προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού:** υποθέτει ότι τα άτομα θέλουν να συνεισφέρουν και είναι πράγματι σε θέση να κάνουν γνήσιες και ουσιαστικές συνεισφορές στους οργανισμούς.



7

## Ατομικές διαφορές και παρακίνηση

- **Αυτεπάρκεια\* ανάλογα με την εργασία:** οι πεποιθήσεις ενός ατόμου σχετικά με τις ικανότητές του να κάνει ό,τι απαιτείται για την εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου.
- Οι τρεις διαστάσεις της αυτεπάρκειας:
  1. **Μέγεθος:** πεποιθήσεις σχετικά με το πόσο δύσκολο είναι να επιτευχθεί μια συγκεκριμένη εργασία.
  2. **Δύναμη:** πεποιθήσεις σχετικά με το πόσο σίγουρο είναι το άτομο ότι μπορεί να επιτευχθεί η συγκεκριμένη εργασία.
  3. **Γενικότητα:** πεποιθήσεις σχετικά με τον βαθμό στον οποίο μπορούν να επιτευχθούν παρόμοιες εργασίες.

Προσοχή: Οι επιμελητές του συγγράμματος μεταφράζουν τον όρο self efficacy ως **αυτεπάρκεια**, ενώ σίγουρα θα το έχετε μάθει τον όρο ως **αυτο-αποτελεσματικότητα**.



**Self-Efficacy**

8

## Έλεγχος γνώσεων 5.1

Θέλετε να ενισχύσετε την πίστη ενός εργαζομένου στην ικανότητά του να φέρει εις πέρας εργασίες παρόμοιες με εκείνες στις οποίες έχει ήδη επιτύχει. Σε ποια από τις διαστάσεις της αυτεπάρκειας ανάλογα με την εργασία θα εστιάσετε;

- α. Μέγεθος
- β. Δύναμη
- γ. Γενικότητα
- δ. Προσδοκία



9

## 5-2 Προσεγγίσεις της παρακίνησης με βάση τις ανάγκες



10

## Η ιεράρχηση των αναγκών



**Θεωρία με βάση τις ανάγκες:** υποθέτει ότι η συμπεριφορά καθοδηγείται από τις ελλείψεις που συνδέονται με τις ανάγκες.

**Ιεράρχηση των αναγκών:** υποθέτει ότι οι ανθρώπινες ανάγκες είναι διατεταγμένες σύμφωνα με μια ιεράρχηση σπουδαιότητας.

- **Ανάγκες ανεπάρκειας** (βασικές): βιολογικές ανάγκες, ανάγκες για ασφάλεια, ανάγκες για ανήκειν.
- **Ανάγκες ανάπτυξης:** ανάγκες για εκτίμηση, ανάγκες για αυτοπραγμάτωση.

11

## Σχήμα 5.2 Η ιεράρχηση των αναγκών

- Η ιεράρχηση των αναγκών του Μάσλοου αποτελείται από πέντε βασικές κατηγορίες αναγκών.
- Αυτό το σχήμα απεικονίζει τόσο τα γενικά όσο και τα οργανωσιακά παραδείγματα κάθε είδους ανάγκης.
- Φυσικά, κάθε άτομο έχει ένα ευρύ φάσμα συγκεκριμένων αναγκών σε κάθε κατηγορία.



12

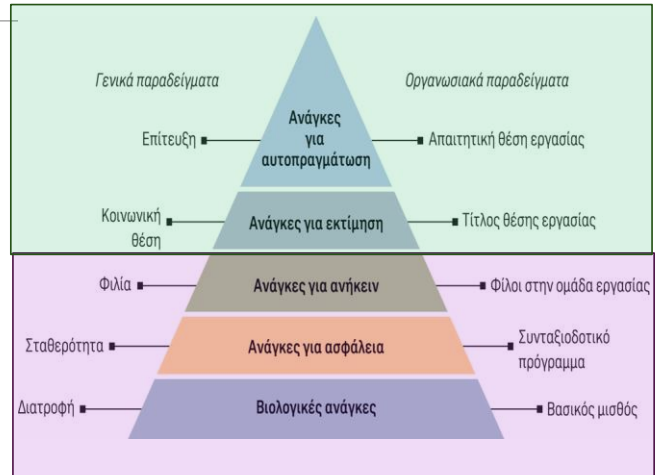
## Δραστηριότητα συζήτησης

Η ιεράρχηση των αναγκών του Μάσλοου παρέχει ένα καλό γενικό πλαίσιο για την κατηγοριοποίηση των ανθρωπινων αναγκών. Ανατρέξτε στο Σχήμα 5.2, εφόσον χρειάζεται, καθώς εξετάζετε τις εξής ερωτήσεις:

α. Ποια είναι η σημασία των όρων «**ανάγκες ανεπάρκειας**» και «**ανάγκες ανάπτυξης**» και γιατί οι ανάγκες της ιεράρχησης κατατάσσονται σε μία από αυτές τις δύο κατηγορίες;

β. Ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να δίνει μεγαλύτερη προσοχή στις ανάγκες ανεπάρκειας ή στις ανάγκες ανάπτυξης των εργαζομένων; Γιατί;

γ. Ποιες ανεπάρκειες εντοπίζετε στο μοντέλο του Μάσλοου;



13

## Ανασκόπηση δραστηριότητας συζήτησης

α. Ποια είναι η σημασία των όρων «**ανάγκες ανεπάρκειας**» και «**ανάγκες ανάπτυξης**» και γιατί οι ανάγκες της ιεράρχησης κατατάσσονται σε μία από αυτές τις δύο κατηγορίες;

- Οι τρεις κατηγορίες αναγκών που βρίσκονται στη βάση της ιεράρχησης ονομάζονται ανάγκες ανεπάρκειας, επειδή πρέπει να ικανοποιηθούν ώστε το άτομο να επιβιώσει και να αισθάνεται βασική άνεση. Οι ανάγκες ανάπτυξης εστιάζουν στην προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη.

β. Ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να δίνει μεγαλύτερη προσοχή στις **ανάγκες ανεπάρκειας** ή στις **ανάγκες ανάπτυξης** των εργαζομένων; Γιατί;

- Η απάντηση εδώ είναι συχνά ζήτημα συγκυρίας. Οι εργαζόμενοι που δεν μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες ανεπάρκειας δεν μπορούν να επιβιώσουν, επομένως η ικανοποίηση αυτών των αναγκών αποτελεί πρωταρχικό καθήκον για κάθε εργοδότη. Στη συνέχεια μπορούν να καλυφθούν οι ανάγκες ανάπτυξης, κάτι που θα βοηθήσει τους εργαζομένους να γίνουν πιο παραγωγικοί.

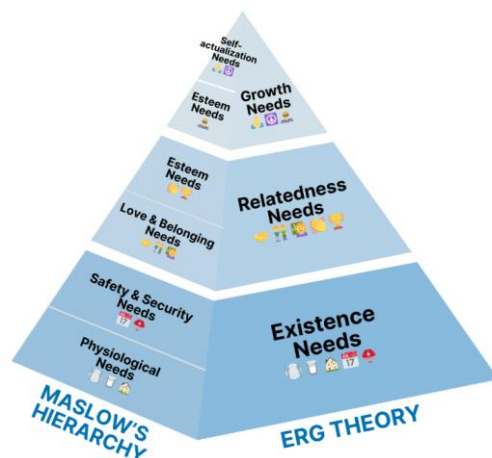
γ. Ποιες ανεπάρκειες εντοπίζετε στο μοντέλο του Μάσλοου;

- Έρευνες δείχνουν ότι η ιεράρχηση των αναγκών δεν γενικεύεται εύκολα σε άλλες χώρες. Τα επίπεδα των αναγκών δεν ισχύουν πάντοτε με τον ίδιο τρόπο και η πραγματική ιεράρχηση των αναγκών δεν συμμορφώνεται πάντα με το μοντέλο του Μάσλοου. Μερικές φορές, τα διοικητικά στελέχη είναι υπερβολικά αδέξια ή επιφανειακά στις προσπάθειές τους να εφαρμόσουν μια τέτοια θεωρία.

14

## Η θεωρία ERG και η θεωρία των δυο παραγόντων

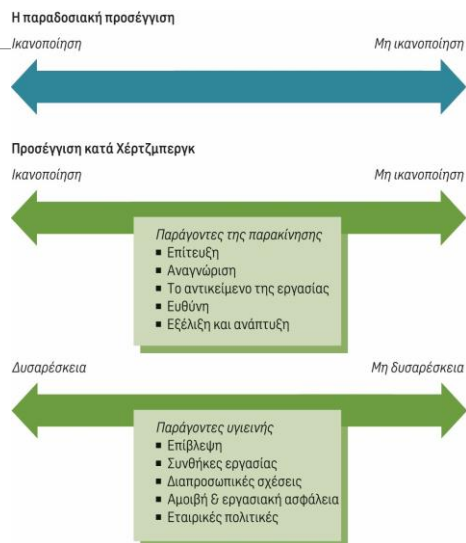
- ❑ **Θεωρία ERG:** περιγράφει τις υπαρξιακές ανάγκες, τις ανάγκες σχέσεων και τις ανάγκες ανάπτυξης.
  - ❑ Περισσότερα από ένα είδη αναγκών μπορούν να παρακινούν ταυτόχρονα ένα άτομο.
  - ❑ Συνιστώσες ικανοποίησης-προόδου και απογοήτευσης-παλινδρόμησης.
- ❑ **Θεωρία των δύο παραγόντων:** εντοπίζει τους παράγοντες παρακίνησης, οι οποίοι επηρεάζουν την ικανοποίηση, και τους παράγοντες υγιεινής, οι οποίοι καθορίζουν τη δυσαρέσκεια.
  - ❑ **Παράγοντας παρακίνησης:** είναι εγγενής στην εργασία και περιλαμβάνει παράγοντες όπως η επίτευξη και η αναγνώριση.
  - ❑ **Παράγοντας υγιεινής:** είναι εξωγενής προς την εργασία και περιλαμβάνει παράγοντες όπως η αμοιβή και η εργασιακή ασφάλεια.



15

## Σχήμα 5.3 Η θεωρία των δυο παραγόντων της παρακίνησης

- Η παραδοσιακή θεώρηση της ικανοποίησης πρότείνει ότι η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια ήταν τα αντίθετα άκρα μιας ενιαίας διάστασης.
- Η θεωρία των δύο παραγόντων του Χέρτζμπεργκ βρήκε αποδείξεις μιας πιο πολύπλοκης άποψης.
- Στη θεωρία αυτή, «οι παράγοντες παρακίνησης» επηρεάζουν τη μια διάσταση, που κυμαίνεται από την ικανοποίηση έως τη μη ικανοποίηση.
- Άλλα χαρακτηριστικά του χώρου εργασίας, που ονομάζονται «παράγοντες υγιεινής», θεωρείται ότι επηρεάζουν μια άλλη διάσταση, που κυμαίνεται από τη δυσαρέσκεια έως τη μη δυσαρέσκεια.



16

## Το πλαίσιο των επίκτητων αναγκών

- ❖ Πλαίσιο των επίκτητων αναγκών: επικεντρώνεται στις ανάγκες για επίτευξη, για κοινωνικούς δεσμούς και για εξουσία.
- ❖ **Ανάγκη για επίτευξη:** η επιθυμία του ατόμου να επιτύχει έναν στόχο ή μια εργασία με πιο αποτελεσματικό τρόπο συγκριτικά με το παρελθόν.
- ❖ **Ανάγκη για τη δημιουργία κοινωνικών δεσμών:** η ανάγκη για φιλικές και διαπροσωπικές σχέσεις.
- ❖ **Ανάγκη για εξουσία ή δύναμη:** η επιθυμία ενός ατόμου να ελέγχει τους πόρους που υπάρχουν στο περιβάλλον του.



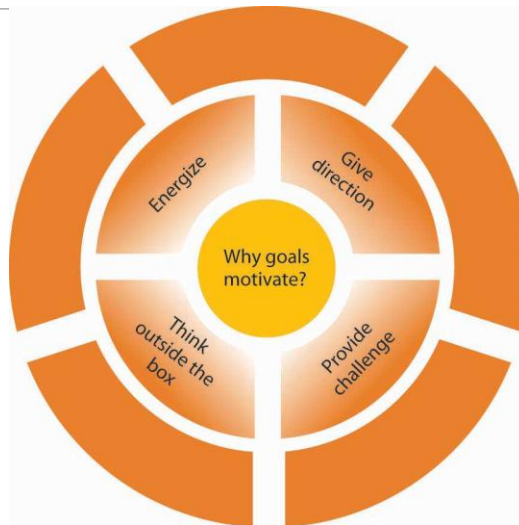
17

## Το πλαίσιο των επίκτητων αναγκών



18

## 5-3 Προσεγγίσεις της παρακίνησης με βάση τη διαδικασία



19

## Η θεωρία της δικαιοσύνης/ισότητας της παρακίνησης

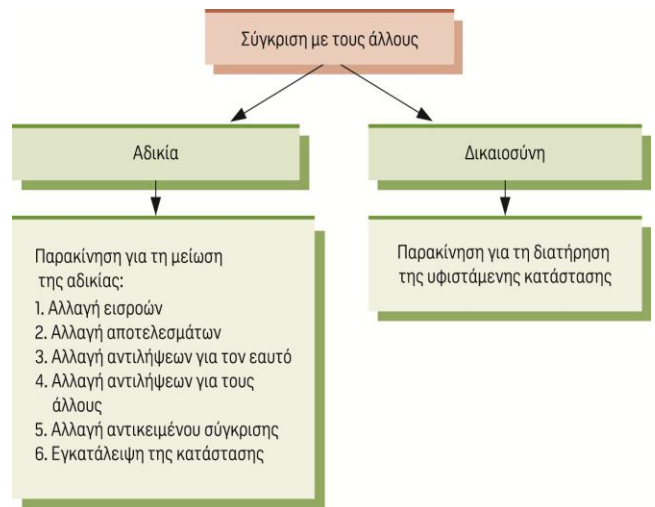
- Προσέγγιση με βάση τη διαδικασία: επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίον συμπεριφέρονται τα άτομα για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.
- Θεωρία της δικαιοσύνης/ισότητας: επικεντρώνεται στην επιθυμία των ατόμων να αντιμετωπίζονται σύμφωνα με αυτό που αντιλαμβάνονται ως δικαιοσύνη και να αποφύγουν αυτό που αντιλαμβάνονται ως αδικία.
- Δικαιοσύνη: η πεποίθηση ότι έχουμε δίκαιη μεταχείριση σε σχέση με τους άλλους και την αδικία ως την πεποίθηση ότι μας μεταχειρίζονται άδικα σε σχέση με τους άλλους.
- Η σύγκριση της δικαιοσύνης παίρνει την ακόλουθη μορφή:

|                                          |   |                                          |
|------------------------------------------|---|------------------------------------------|
| <u>Το αποτέλεσμα μου</u><br>Η εισροή μου | = | <u>Το αποτέλεσμα σου</u><br>Η εισροή σου |
|------------------------------------------|---|------------------------------------------|

20

## Σχήμα 5.4 Αντιδράσεις στις αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη και την αδικία

- ❖ Τα άτομα διαμορφώνουν αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη συγκρίνοντας την κατάστασή τους με εκείνη κάποιου άλλου.
- ❖ Εάν αντιλαμβάνονται δικαιοσύνη, παρακινούνται να διατηρήσουν την τρέχουσα κατάσταση.
- ❖ Εάν αντιλαμβάνονται αδικία, τότε παρακινούνται να χρησιμοποιήσουν μια ή περισσότερες από τις στρατηγικές που παρουσιάζονται στο σχήμα, για να περιορίσουν την αδικία.



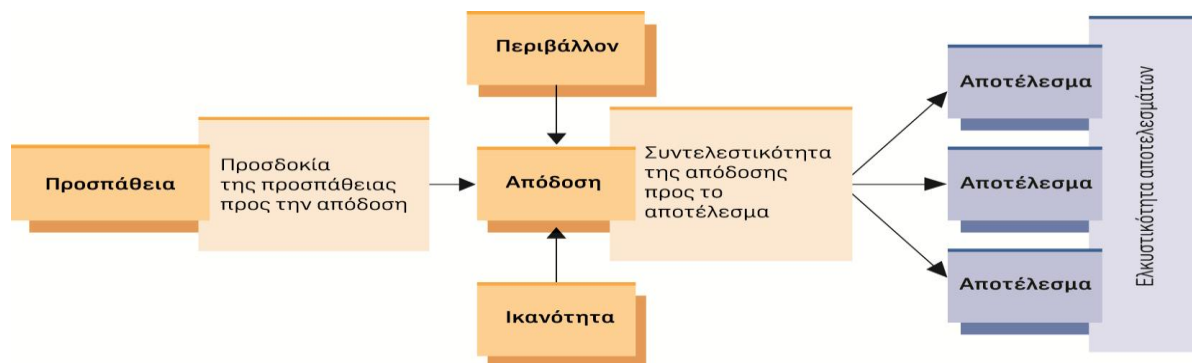
21

## Η θεωρία των προσδοκιών για την παρακίνηση

- **Θεωρία των προσδοκιών:** προτείνει ότι τα άτομα παρακινούνται από τον βαθμό στον οποίον επιθυμούν κάτι και την αντιληπτή πιθανότητα να το αποκτήσουν.
- **Προσδοκία της προσπάθειας προς την απόδοση:** η αντίληψη ενός ατόμου σχετικά με την πιθανότητα ότι η προσπάθεια θα οδηγήσει σε επιτυχή απόδοση.
- **Προσδοκία της απόδοσης προς το αποτέλεσμα:** η αντίληψη του ατόμου σχετικά με την πιθανότητα η απόδοση να οδηγήσει σε ορισμένα άλλα αποτελέσματα.
- **Αποτέλεσμα:** οτιδήποτε μπορεί να προκύψει από την εφαρμογή μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς.
- **Επιθυμητά αποτελέσματα:** ο βαθμός της ελκυστικότητας ή της μη ελκυστικότητας που έχει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα για ένα άτομο.

22

## Σχήμα 5.5 Η θεωρία των προσδοκιών για την παρακίνηση

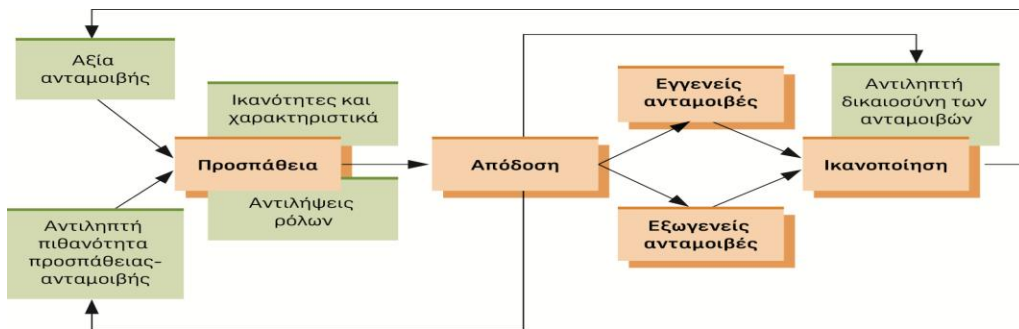


- Η θεωρία των προσδοκιών είναι το πιο πολύπλοκο μοντέλο της παρακίνησης των εργαζομένων στους οργανισμούς.
- Όπως φαίνεται εδώ, τα βασικά στοιχεία της θεωρίας των προσδοκιών είναι η προσδοκία της προσπάθειας προς την απόδοση, η συντελεστική ικανότητα της απόδοσης προς το αποτέλεσμα και τα αποτελέσματα, με το καθένα να έχει μια αντίστοιχη ελκυστικότητα.
- Αυτές οι συνιστώσες αλληλοεπιδρούν με την προσπάθεια, το περιβάλλον και την ικανότητα, με σκοπό να καθορίσουν την απόδοση του ατόμου.

23

## Σχήμα 5.6 Το μοντέλο Πόρτερ-Λόουλερ

- Το μοντέλο των προσδοκιών των Πόρτερ-Λόουλερ παρέχει ενδιαφέρουσες γνώσεις για τις σχέσεις ανάμεσα στην ικανοποίηση και την απόδοση.
- Όπως απεικονίζεται εδώ, το μοντέλο αυτό προβλέπει ότι η ικανοποίηση καθορίζεται από την αντιληπτή δικαιοσύνη των εγγενών και των εξωγενών ανταμοιβών για την απόδοση.
- Δηλαδή, αντί η ικανοποίηση να οδηγεί στην απόδοση, όπως θα προέβλεπαν οι περισσότεροι, αυτό το μοντέλο υποστηρίζει ότι στην πραγματικότητα η απόδοση είναι αυτή που τελικά οδηγεί στην ικανοποίηση.



24

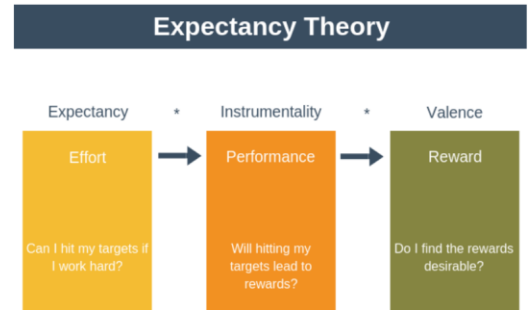
## Αξιολόγηση της θεωρίας των προσδοκιών

❖ Η θεωρία των προσδοκιών έχει ελεγχθεί από πολλούς διαφορετικούς ερευνητές σε διάφορα περιβάλλοντα και με τη χρήση ποικίλων μεθόδων.

❖ Είναι τόσο περίπλοκη, που οι ερευνητές αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην επαλήθευσή της.

❖ Τα άτομα θα εφαρμόσουν παρακινούμενη συμπεριφορά εάν:

- Εκτιμήσουν τις αναμενόμενες ανταμοιβές.
- Πιστεύουν ότι οι προσπάθειές τους θα οδηγήσουν σε απόδοση.
- Πιστεύουν ότι η απόδοσή τους θα οδηγήσει στις επιθυμητές ανταμοιβές.



25

## Ανασκόπηση ομαδικής δραστηριότητας

Οι απαντήσεις θα διαφέρουν, ανάλογα με την κατάσταση που θα επιλεγεί, αλλά λάβετε υπόψη τα εξής:

- Η προσδοκία, δηλαδή η πίστη ότι η προσπάθεια θα οδηγήσει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα, περιλαμβάνει την αυτεπάρκεια του ατόμου, τον βαθμό δυσκολίας του στόχου και το επίπεδο ελέγχου που έχει το άτομο επί της διαδικασίας.
  - Η συντελεστική ικανότητα σχετίζεται γενικά με το επίπεδο ελέγχου που αισθάνεται το άτομο ότι έχει ως προς την ικανότητά του να λάβει ανταμοιβές.
  - Το επιθυμητό αποτέλεσμα αφορά τη σημασία που έχει για εσάς προσωπικά η εργασία και οι ανταμοιβές που τη συνοδεύουν.
- Παράδειγμα:* εάν ένας εργαζόμενος εκτιμά τον ελεύθερο χρόνο, ένα διοικητικό στέλεχος μπορεί να του δώσει ρεπό ως ανταμοιβή για το ότι έμεινε μέχρι αργά προκειμένου να τηρήσει μια προθεσμία.

26

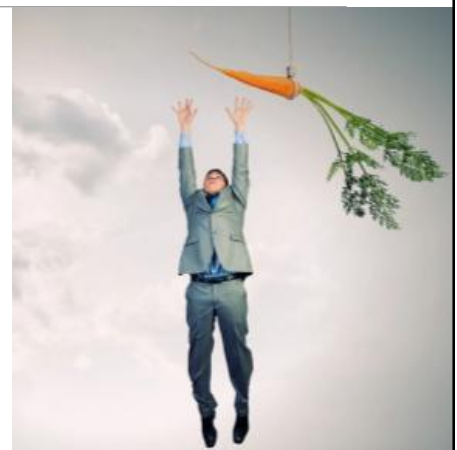
## 5-4 Προσεγγίσεις της παρακίνησης που βασίζονται στη μάθηση



27

## Πώς πραγματοποιείται η μάθηση

- **Μάθηση:** μια σχετικά μόνιμη αλλαγή στη συμπεριφορά ή στη δυναμική της συμπεριφοράς που προκύπτει από άμεσες ή έμμεσες εμπειρίες.
- Πώς συντελείται η μάθηση:
  - Παραδοσιακή προσέγγιση**
    - **Κλασική εξαρτημένη μάθηση:** μια απλή μορφή μάθησης στην οποία μια εξαρτημένη αντίδραση συνδέεται με ένα ανεξάρτητο ερέθισμα.
  - Σύγχρονη προσέγγιση**
    - Θεωρεί τη μάθηση ως μια **γνωστική διαδικασία**: δηλαδή, υποθέτει ότι τα άτομα συμμετέχουν συνειδητά και ενεργά στον τρόπο με τον οποίον μαθαίνουν.



28

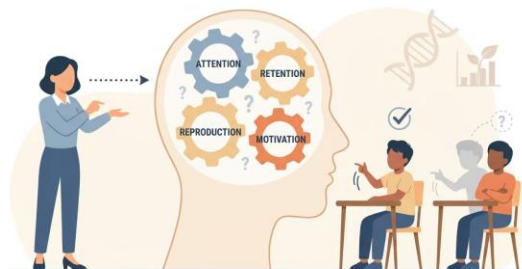
## Θεωρία ενίσχυσης και μάθηση

• **Θεωρία της ενίσχυσης:** βασίζεται στην ιδέα ότι η συμπεριφορά είναι συνάρτηση των συνεπειών της.

- Ονομάζεται, επίσης, «**συντελεστική εξαρτημένη μάθηση**».
- Τα άτομα διερευνούν συνειδητά διαφορετικές συμπεριφορές και επιλέγουν συστηματικά εκείνες που οδηγούν στα πιο επιθυμητά αποτελέσματα.

• **Κοινωνική μάθηση:** όταν τα άτομα παρατηρούν τη συμπεριφορά των άλλων, αναγνωρίζουν τις συνέπειές της και, ως αποτέλεσμα, αλλάζουν τη δική τους συμπεριφορά.

- Η συμπεριφορά που παρατηρείται και αντιγράφεται πρέπει να είναι σχετικά απλή.
- Περιλαμβάνει συνήθως συμπεριφορά που παρατηρείται και αντιγράφεται, και είναι συγκεκριμένη και όχι διανοητική.
- Το άτομο πρέπει να διαθέτει τη σωματική ικανότητα να μιμηθεί την παρατηρούμενη συμπεριφορά.



29

## Τροποποίηση της συμπεριφοράς

○ **Τροποποίηση της συμπεριφοράς:** η εφαρμογή της θεωρίας της ενίσχυσης, με σκοπό την επιρροή της συμπεριφοράς των ατόμων σε οργανωσιακά περιβάλλοντα.

- **Θετική ενίσχυση:** περιλαμβάνει τη χρήση ανταμοιβών, για να αυξηθεί η πιθανότητα να επαναληφθεί μια επιθυμητή συμπεριφορά.
- **Αρνητική ενίσχυση:** βασίζεται στην εξάλειψη των τρεχουσών ή μελλοντικών δυσάρεστων συνεπειών, για να αυξηθεί η πιθανότητα επανάληψης μιας συμπεριφοράς.
- **Τιμωρία:** η εφαρμογή αρνητικών αποτελεσμάτων, για να μειωθεί η πιθανότητα επανάληψης μιας συμπεριφοράς.
- **Εξάλειψη:** περιλαμβάνει την αφαίρεση κάθε ενίσχυσης μετά την εμφάνιση της συμπεριφοράς που πρέπει να εξλειφθεί, για να μειωθεί η πιθανότητα επανάληψης αυτής της συμπεριφοράς.



30

## Σχήμα 5.7 Είδη παραγόντων ενίσχυσης

Η ατομική συμπεριφορά μπορεί να επηρεαστεί όταν το ερέθισμα είτε παρουσιάζεται είτε εξαλείφεται, ως αποτέλεσμα μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Αυτό εξαρτάται, επίσης, από το αν το ερέθισμα είναι θετικό ή αρνητικό.

|          |                      | Είδος ερεθίσματος                        |                                            |
|----------|----------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Ενέργεια |                      | Θετικό                                   | Αρνητικό                                   |
|          | Εμφάνιση ερεθίσματος | Θετική ενίσχυση, ενισχύει τη συμπεριφορά | Τιμωρία, περιορίζει τη συμπεριφορά         |
|          | Εξάλειψη ερεθίσματος | Εξάλειψη, περιορίζει τη συμπεριφορά      | Αρνητική ενίσχυση, ενισχύει τη συμπεριφορά |

31

## Η επιλογή της κατάλληλης χρονικής στιγμής για την παροχή ενίσχυσης

- **Σταθερή αναλογία:** η επιθυμητή συμπεριφορά ενισχύεται έπειτα από έναν καθορισμένο αριθμό σωστών αντιδράσεων.
- **Σταθερό διάστημα:** η επιθυμητή συμπεριφορά ενισχύεται αφού έχει παρέλθει ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Για παράδειγμα, η λήψη εβδομαδιαίας αμοιβής.
- **Μεταβλητή αναλογία:** η επιθυμητή συμπεριφορά ενισχύεται έπειτα από έναν απρόβλεπτο αριθμό συμπεριφορών.
- **Μεταβλητό διάστημα:** η επιθυμητή συμπεριφορά ενισχύεται έπειτα από ένα απρόβλεπτο χρονικό διάστημα που έχει παρέλθει.



32



## Παρακίνηση της σωστής συμπεριφοράς

1. Προσδιορίστε το πρόβλημα, τι είναι αυτό που θα μπορούσε να βελτιωθεί;
2. Εντοπίστε και ορίστε τη συγκεκριμένη συμπεριφορά (ή τις συγκεκριμένες συμπεριφορές) που θέλετε να αλλάξετε.
3. Καταγράψτε και παρακολουθήστε την εμφάνιση της συμπεριφοράς-στόχου.
4. Αναλύστε τις τρέχουσες αρνητικές συνέπειες της ανεπιθύμητης συμπεριφοράς και μεριμνήστε, ώστε η επιθυμητή συμπεριφορά να επιφέρει περισσότερες θετικές συνέπειες.
5. Αξιολογήστε αν η συμπεριφορά έχει βελτιωθεί και σε ποιον βαθμό.

33

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1. ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΣΤΟΥΝ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ, ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

### Διοικητικές προκλήσεις

### Θεωρίες παρακίνησης

|                                                                                                       | Αυτεπάρκεια | Θεωρία αναγκών κατά ΜακΚλίλαντ | Θεωρία δύο παραγόντων κατά Χέρτζμπεργκ | Θεωρία των προσδοκιών | Θεωρία της δικαιοσύνης ή ισότητας | Ενίσχυση |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------|----------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|----------|
| Η επιχείρηση έχει επιχειρηματική στρατηγική χαμηλού κόστους, αλλά πρέπει να παρακινήσει εργαζομένους. | x           | x                              | x                                      | x                     | x                                 | x        |

(συνεχίζεται)

34

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1. ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟ-  
ΣΤΟΥΝ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ, ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (συνέχεια)**

| Διοικητικές<br>προκλήσεις                                                                                             | Θεωρίες παρακίνησης |                                        |                                                   |                          |                                         |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------|----------|
|                                                                                                                       | Αυτεπάρκεια         | Θεωρία ανα-<br>γκών κατά<br>ΜακΚλίλαντ | Θεωρία δύο<br>παραγόντων<br>κατά Χέρτζ-<br>μπεργκ | Θεωρία των<br>προσδοκιών | Θεωρία της<br>δικαιοσύνης<br>ή ισότητας | Ενίσχυση |
| Ένας εργαζόμενος αισθάνεται ότι δεν μπορεί να ανταποκριθεί στους στόχους απόδοσης.                                    | x                   |                                        |                                                   | x                        |                                         |          |
| Μια εργαζόμενη αισθάνεται ότι αμείβεται λιγότερο σε σχέση με τους συναδέλφους της.                                    |                     |                                        | x                                                 |                          | x                                       |          |
| Ένας εργαζόμενος επιδεικνύει ανάρμοστη συμπεριφορά (εκφοβισμός, γελοιοποίηση συναδέλφων).                             |                     |                                        |                                                   |                          |                                         | x        |
| Ένας ταλαντούχος εργαζόμενος δεν αισθάνεται πρόκληση στην εργασία του.                                                |                     | x                                      | x                                                 | x                        |                                         |          |
| Επειδή η εργασία είναι επαναλαμβανόμενη, μερικοί εργαζόμενοι θεωρούν ανιαρό και δύσκολο να παραμείνουν παρακινημένοι. |                     | x                                      | x                                                 |                          |                                         |          |

35

## Έλεγχος γνώσεων 5.2

Σύμφωνα με έρευνες, ποιο είναι το πιο αποτελεσματικό πρόγραμμα ενίσχυσης για τη διατήρηση μιας συμπεριφοράς;

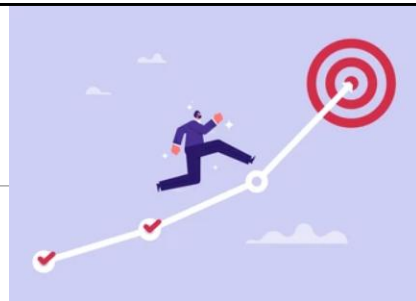
- α. Μεταβλητή ενίσχυση
- β. Ενίσχυση σταθερής αναλογίας
- γ. Ενίσχυση σταθερού διαστήματος
- δ. Εξάλειψη



36

## Αυτοαξιολόγηση

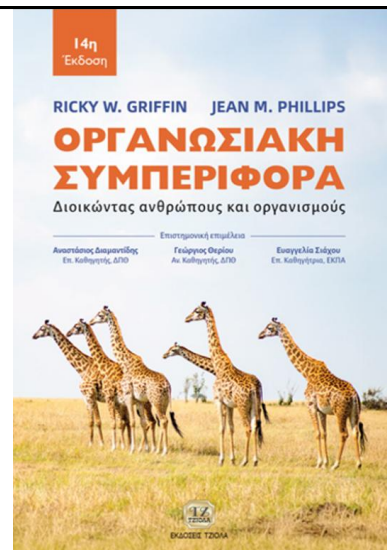
- Όταν σκέφτεστε τις εργασίες, την απόδοση και τα αποτελέσματά σας τους τελευταίους μήνες, ποιος θεωρείτε ότι είναι ο πιο πολύτιμος παράγοντας παρακίνησής σας;
- Επειδή η ιεράρχηση των αναγκών του Μάσλοου έχει διαισθητικό νόημα, πολλοί άνθρωποι τη χρησιμοποιούν για να κατανοήσουν καλύτερα τη συμπεριφορά τους. Γιατί θεωρείτε ότι είναι λογική; Γιατί πιστεύετε ότι η συμπεριφορά σας δεν ακολουθεί την ιεράρχηση του Μάσλοου;
- Εάν έπρεπε να δώσετε μια συμβουλή στον προϊστάμενό σας σχετικά με τον καλύτερο τρόπο να σας παρακινήσει, τι θα του λέγατε;



37

Η διάλεξη του μαθήματος βασίζεται κυρίως στο σύγγραμμα: Griffin, R. W. & Phillips, J. M. (2026). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, (14η Έκδοση) [Κεφάλαιο 5: Παρακίνηση της συμπεριφοράς (σελ. 157-191)]. Εκδόσεις Α. Τζιόλα & Υιοί Α.Ε.

Ωστόσο, μπορείτε να ανατρέξετε και στα άλλα προτεινόμενα συγγράμματα.



Σας ευχαριστώ για την  
προσοχή σας

38