

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

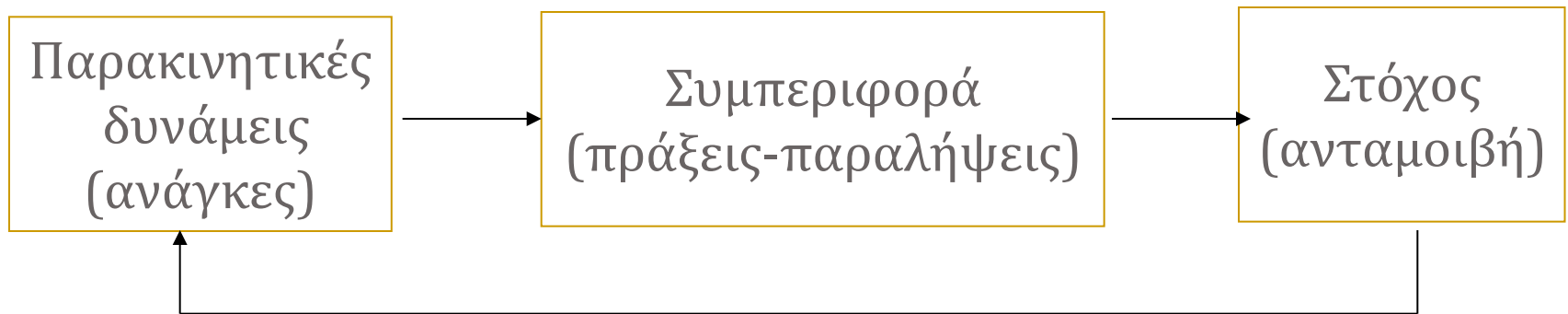
Γκορέζης Παναγιώτης
Επιστημονικός Συνεργάτης ΑΠΘ

Μπέλλου Βικτώρια
Επικ. Καθηγήτρια ΠΘ

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Παρακίνηση

Όλοι οι άνθρωποι, είτε συμπεριφέρονται λογικά είτε όχι, συνειδητά ή ασυνείδητα, συμπεριφέρονται έτσι ώστε να ικανοποιήσουν ορισμένες παρακινητικές δυνάμεις



Ορισμός της Παρακίνησης

Είναι οι διεργασίες - διαδικασίες που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την απόκτηση του στόχου (Robbins & Judge, 2011)

Ορισμός της Παρακίνησης

- **Ένταση:** Το επίπεδο προσπάθειας, δηλαδή πόσο σκληρά προσπαθεί το άτομο
- **Κατεύθυνση:** Προς ποια κατεύθυνση διοχετεύεται η προσπάθεια (π.χ. στόχους επιχείρησης)
- **Επιμονή:** Χρονικό διάστημα επιμονής της προσπάθειας του ατόμου

Θεωρίες Παρακίνησης

- Θεωρίες που εστιάζουν στη φύση της παρακίνησης
 - Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών (Maslow, 1943)
 - Θεωρία ERG (Alderfer, 1969)
 - Θεωρία των Δύο Παραγόντων (Herzberg, 1959)
 - Θεωρία Χ και Ψ (McGregor, 1960)
 - Θεωρία των Αναγκών (McClelland, 1953)

Θεωρίες Παρακίνησης

- Θεωρίες που εστιάζουν στη διαδικασία της παρακίνησης
 - Θεωρία της Δικαιοσύνης (Adams, 1965)
 - Θεωρία των Προσδοκιών (Vroom, 1964)
 - Θεωρία της Στοχοθέτησης (Locke, 1968)
 - Θεωρία της Αυτοδιάθεσης (Deci & Ryan, 1985)
 - Θεωρία της Αυτό-αποτελεσματικότητας (Bandura, 1977)

Βασικές παρακινητικές δυνάμεις

Βιολογικές: πρόκειται για ανάγκες που ικανοποιούνται κυρίως μέσω των χρημάτων

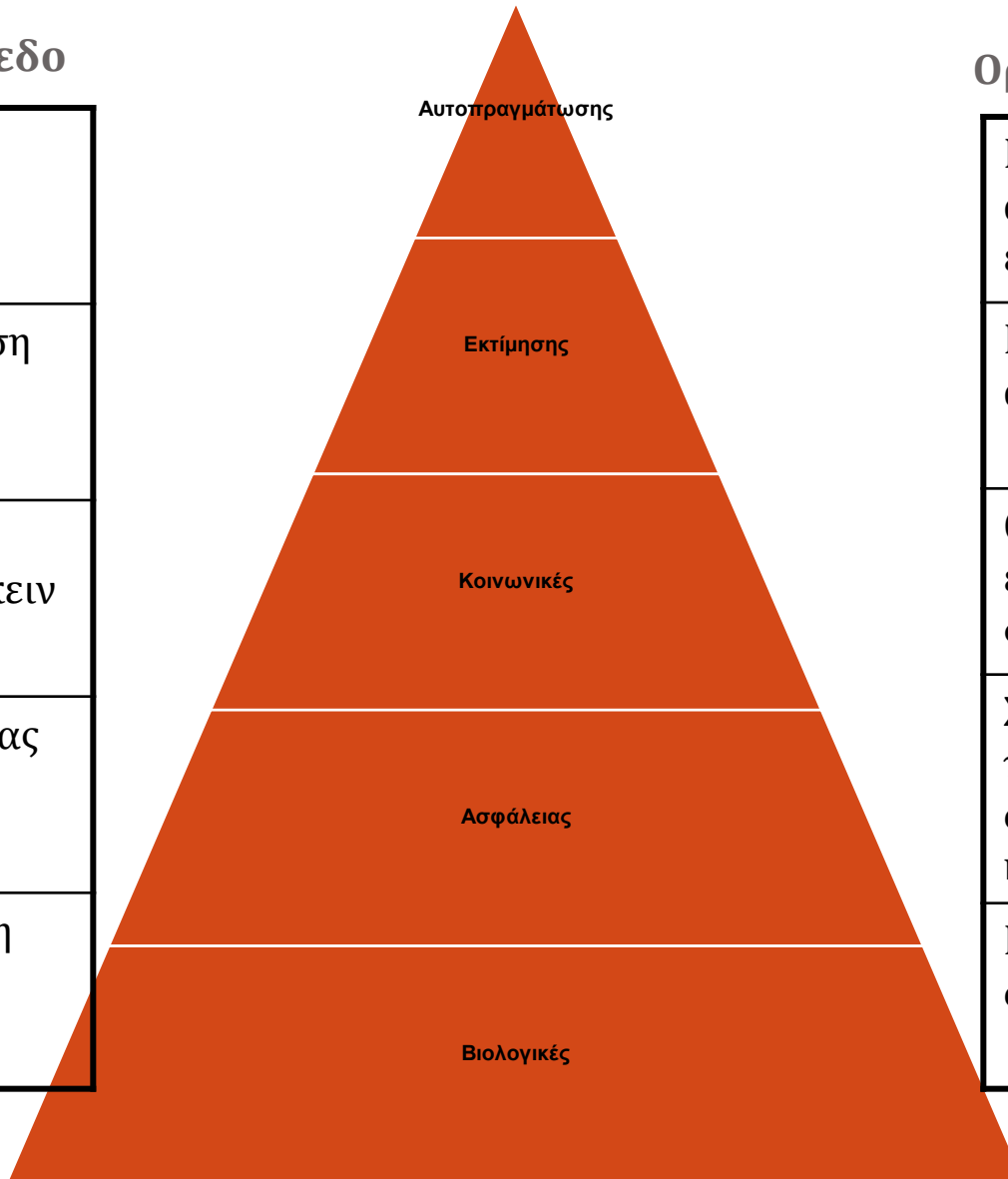
Κοινωνικές: ανάγκες που προκύπτουν από την επαφή – σχέση του ανθρώπου με άλλους.

Ψυχολογικές: ανάγκες που εξαρτώνται από τις σχέσεις επαφές του ατόμου με τρίτους. Διαφέρουν από τις κοινωνικές ως προς το ότι αναφέρονται μόνο στην ατομική θεώρηση κάθε ατόμου για τις σχέσεις του με τους τρίτους

Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών (Maslow)

Κοινωνικό Επίπεδο

Ανάπτυξη
Κύρος, Αναγνώριση
Στοργή, φιλία, αίσθημα του ανήκειν
Αίσθημα ασφάλειας και προστασίας
Πείνα, δίψα, στέγη



Οργανωσιακό Επίπεδο

Εκπαίδευση και ανάπτυξη, ανάληψη ευθυνών
Προαγωγές, αναγνώριση έργου
Ομαδική εργασία, εταιρικές δραστηριότητες
Συνταξιοδοτικά προγράμματα, συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας
Μισθός, εργασιακές συνθήκες

Χαρακτηριστικά Θεωρίας Ιεράρχησης Αναγκών

- Απαραίτητη η ικανοποίηση ενός επιπέδου αναγκών για να έχει το επόμενο επίπεδο παρακινητική δύναμη
- Όσο ικανοποιείται ένα επίπεδο αναγκών τόσο μειώνεται η ένταση του
- Συνεχείς προσπάθειες ικανοποίησης των εκάστοτε επιπέδων αναγκών μέχρι να επιτευχθεί ο στόχος

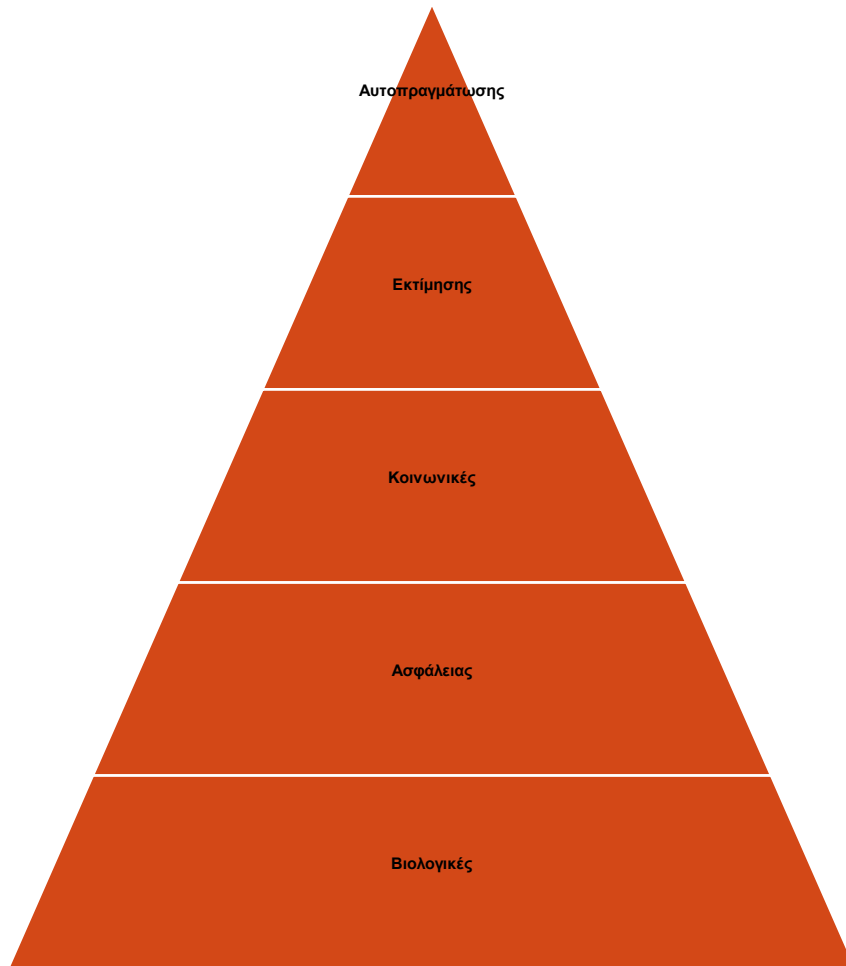
Αδυναμίες Θεωρίας Ιεράρχησης Αναγκών

- Έλλειψη εμπειρικής τεκμηρίωσης
- Αδυναμία παγκόσμιας εφαρμογής
- Ταυτόχρονες ανάγκες
- Ένταση ανάγκης
- Αμφισβήτηση ιεράρχησης αναγκών

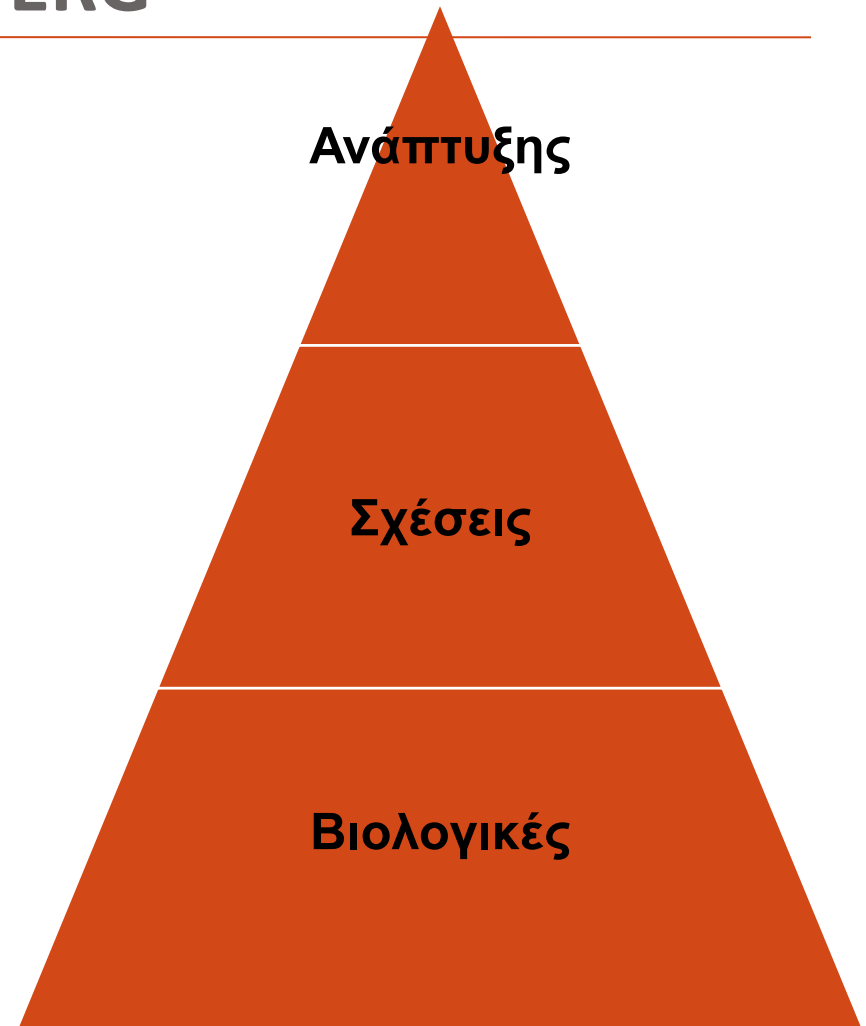
Θεωρία Ύπαρξης, Κοινωνικών σχέσεων, Ανάπτυξης (Alderfer) ERG

- Εξέλιξη της θεωρίας του Maslow
- Τρεις ομάδες αναγκών
 - Βιολογικές ανάγκες (**E**xistence)
 - Σχέσεις (**R**elatedness)
 - Ανάπτυξης (**G**rowth)
- Έμφαση στον εργασιακό χώρο
- Ταυτόχρονη ύπαρξη διαφορετικών αναγκών
- Στροφή σε άλλες ανάγκες αν δε δύναται να ικανοποιηθούν ορισμένες
- Ικανοποίηση μίας ανάγκης δεν συνεπάγεται *de facto* και μείωση της ένταση της

Ιεράρχηση Αναγκών και ERG



Ιεράρχηση Αναγκών



Θεωρία ERG

Θεωρία παραγόντων παρακίνησης – υγιεινής (Herzberg)

- **Διαφορετικοί** παράγοντες εξηγούσαν την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δυσαρέσκεια
- Οι παράγοντες που εξηγούν την εργασιακή ικανοποίηση είναι **ενδογενείς** και ονομάστηκαν παράγοντες **παρακίνησης** (αναγνώριση, ευθύνη, επιτεύγματα)
- Οι παράγοντες που εξηγούν την εργασιακή δυσαρέσκεια είναι **εξωγενείς** και ονομάστηκαν παράγοντες **υγιεινής** (αμοιβή, συνθήκες εργασίας, σχέσεις με προϊστάμενο και συναδέλφους)

Θεωρία παραγόντων παρακίνησης – υγιεινής (Herzberg)

παρακίνηση

δυσαρέσκεια



Παράγοντες παρακίνησης

παρακίνηση

μη παρακίνηση



Παράγοντες υγιεινής

μη δυσαρέσκεια

δυσαρέσκεια



+

Θεωρία παραγόντων παρακίνησης – υγιεινής (Herzberg)

Παράγοντες παρακίνησης:

Επίτευξη

Αναγνώριση

Φύση εργασίας

Ευθύνη

Πρόοδος

Ανάπτυξη – εξέλιξη

Παράγοντες υγιεινής:

Πολιτικές & Διαδικασίες

Προϊστάμενος

Σχέσεις με προϊστάμενο

Συνθήκες εργασίας

Μισθός

Σχέσεις με συναδέλφους

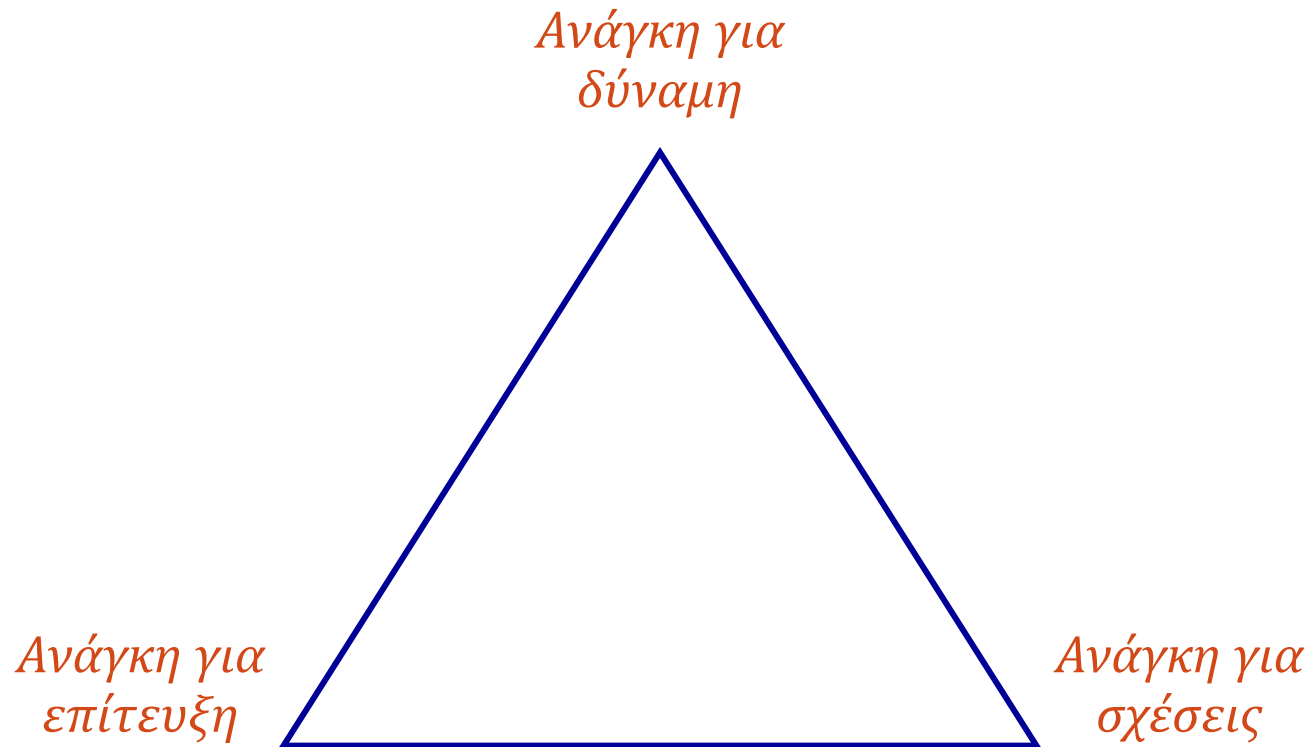
Προσωπική ζωή

Σχέσεις με υφισταμένους

Κοινωνική θέση (γόητρο)

Ασφάλεια

Θεωρία του κινήτρου επίτευξης (McClelland)



Θεωρία των Αναγκών του McClelland (1/2)

- Τρεις βασικές ανάγκες

- *Ανάγκη για επίτευξη:* η ανάγκη για να επιτυγχάνεις τους στόχους σου και να αριστεύεις - Αναζητούν καταστάσεις με προσωπική ευθύνη και άμεση ανατροφοδότηση και δεν αφήνουν τα πράγματα στην τύχη τους
- *Ανάγκη για εξουσία:* η ανάγκη να κάνεις τους άλλους να συμπεριφέρονται με τρόπο διαφορετικό από αυτόν που θα συμπεριφέρονταν και εν γένει να τους επηρεάζεις - Απολαμβάνουν να είναι υπεύθυνοι στην εργασία τους, αναζητούν έντονα ανταγωνιστικές καταστάσεις και ενδιαφέρονται για απόκτηση εξουσίας και επιρροής

Θεωρία των Αναγκών του McClelland (2/2)

- Τρεις βασικές ανάγκες

- *Ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών: η ανάγκη για φιλικές και διαπροσωπικές σχέσεις - Προτιμούν τη συνεργασία και επιθυμούν εργασιακές σχέσεις που χαρακτηρίζονται από αμοιβαία κατανόηση*

Θεωρία των προσδοκιών (Vroom) (1/3)

- Η αποτελεσματική παρακίνηση εξαρτάται από τη δύναμη της προσδοκίας του ατόμου για ένα δεδομένο αποτέλεσμα αλλά και την ελκυστικότητα του
- Η θεωρία βασίζεται σε τρεις σημαντικές σχέσεις:
 - Σχέση προσπάθειας-απόδοσης (προσδοκία-expectancy): κατά πόσο η αυξημένη προσπάθεια θα οδηγήσει και σε αυξημένη απόδοση
 - Σχέση απόδοσης-ανταμοιβής (συντελεστικότητα-instrumentality): κατά πόσο η αυξημένη απόδοση θα οδηγήσει σε αυξημένες ανταμοιβές

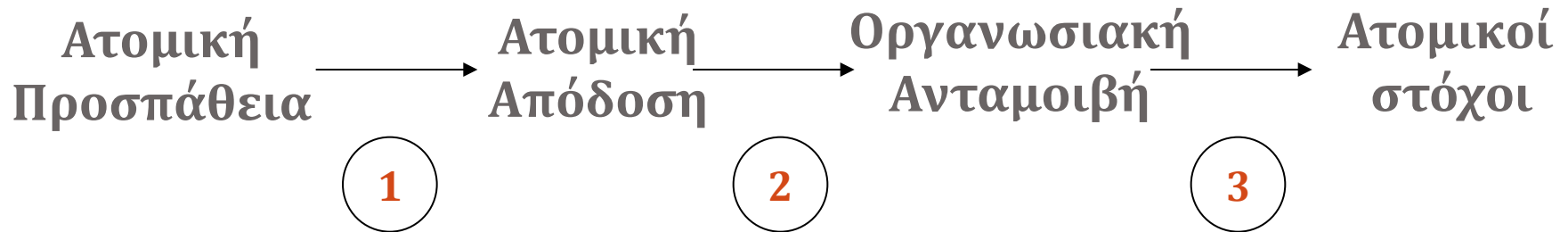
Θεωρία των προσδοκιών (Vroom) (2/3)

- Η θεωρία βασίζεται σε τρεις σημαντικές σχέσεις:
 - Σχέση ανταμοιβών-ελκυστικότητας των ανταμοιβών (αξία-valence): κατά πόσο οι αυξημένες ανταμοιβές είναι οι επιθυμητές από το άτομο

Αξία X Συντελεστικότητα X Προσδοκία

- Για να επιτευχθεί η παρακίνηση του ατόμου θα πρέπει και οι τρεις σχέσεις-παράγοντες να βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα και να μην είναι μηδέν

Θεωρία των προσδοκιών (Vroom) (3/3)



- 1** Σχέση προσπάθειας - απόδοσης
- 2** Σχέση απόδοσης - ανταμοιβής
- 3** Σχέση ανταμοιβής - στόχων

Θεωρία X και Ψ (McGregor)

- Δύο διακριτές αντιλήψεις των ανθρώπων
 - Αρνητική - X: ο εργαζόμενος έχει μία εγγενή αντιπάθεια προς την εργασία, αποφεύγει τις ευθύνες, δεν έχει φιλοδοξίες
 - Θετική - Ψ: ο εργαζόμενος αρέσκεται στην εργασία, επιζητά ευθύνες και πρωτοβουλίες, έχει φιλοδοξία
- Σύμφωνα με τη θεωρία X οι εργαζόμενοι υποκινούνται κυρίως από τις κατώτερες ιεράρχησης ανάγκες (φυσιολογικές) ενώ οι Ψ από τις ανώτερες ανάγκες (αυτοπραγμάτωσης)

Θεωρία Χ και Ψ (McGregor)

Θεωρία Χ



Θεωρία Ψ



Θεωρία της Ισότητας

- Το άτομο υπολογίζει και συγκρίνει τις εισροές και τις εκροές από την εργασία του με τις αντίστοιχες συναδέλφων, φίλων, κ.λ.π.
 - Εισροές: όσα προσφέρει το άτομο στην εργασία του (προσπάθεια, γνώσεις, δεξιότητες, διάθεση)
 - Εκροές: όσα λαμβάνει το άτομο από την εργασία του (αμοιβές, προαγωγές, επιπλέον παροχές)
- $O/I < O/I$ (άλλου) -----> Ανισότητα λόγω χαμηλότερων εκροών
- $O/I > O/I$ (άλλου) -----> Ανισότητα λόγω υψηλότερων εκροών

Θεωρία της Ισότητας

- Όταν δεν υπάρχει ισότητα τότε δύναται να προβεί στις εξής ενέργειες:
 - Μεταβάλλουν τις εισροές (μικρότερη προσπάθεια αν υποαμείβονται και μεγαλύτερη αν υπεραμείβονται)
 - Μεταβάλλουν τις εκροές (κυρίως να ζητήσουν αύξηση)
 - Αλλαγή προτύπου σύγκρισης
 - Παραίτηση/αλλαγή εργασίας

Θεωρία της Ισότητας

- Η συγκεκριμένη θεωρία αποτελεί προπομπό της οργανωσιακής δικαιοσύνης
 - **Διανεμητική (distributive):** αίσθηση ακριβοδικίας του ατόμου αναφορικά με την κατανομή των εκροών
 - **Διαδικαστική (procedural):** αντίληψη περί ακριβοδικίας της διαδικασίας που χρησιμοποιείται για τον καθορισμό της κατανομής των εκροών
 - **Διεπιδραστική (interactional):** αλληλεπίδραση με τον φορέα που λαμβάνει τις αποφάσεις για τον καθορισμό της κατανομής των εκροών

Θεωρία καθορισμού του στόχου (Locke)

Συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι σε συνδυασμό με ανατροφοδότηση οδηγούν σε αυξημένη απόδοση

Παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ στόχων και απόδοσης:

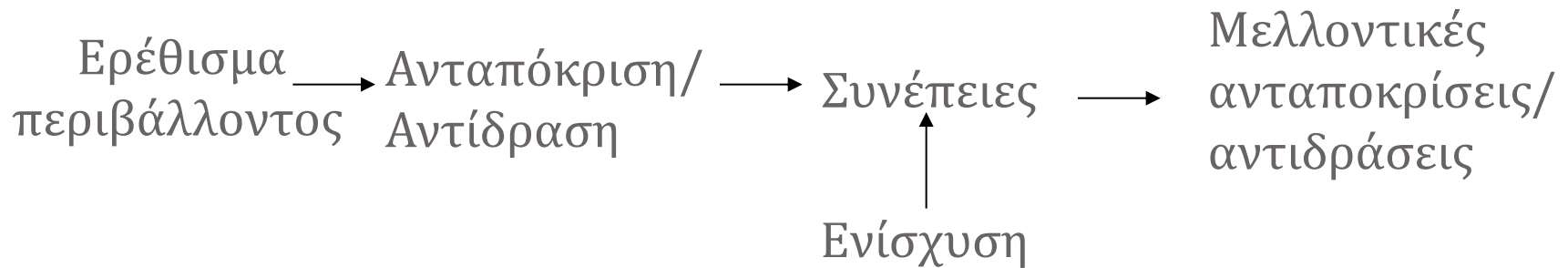
1. Ατομικά χαρακτηριστικά (π.χ. Δέσμευση στο στόχο, αυτοεκτίμηση)
2. Παράγοντες εργασιακού χώρου (π.χ. η ίδια η εργασία)

Θεωρία της στοχοθέτησης

- Εδράζεται στην αντίληψη ότι όταν το άτομο εργάζεται προς ένα συγκεκριμένο στόχο τότε παρακινείται περισσότερο αποτελεσματικά
- Οι στόχοι πρέπει να είναι «έξυπνοι» - S.M.A.R.T.
 - Συγκεκριμένοι (Specific)
 - Μετρήσιμοι (Measurable)
 - Επιτεύξιμοι και Ρεαλιστικοί (Achievable - Realistic)
 - Χρονικά καθορισμένοι (Time specific)
- Όσο αυξάνεται η δυσκολία τόσο αυξάνεται και η καταβληθείσα προσπάθεια
- Όσο αυξάνεται η συμμετοχή στον καθορισμό των στόχων τόσο αυξάνεται και η καταβληθείσα προσπάθεια
- Σημαντικό στοιχείο αποτελεί η ανατροφοδότηση για να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τυχόν αποκλίσεις από το στόχο

Θεωρία του λειτουργικού εθισμού (Skinner)

Συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι σε συνδυασμό με ανατροφοδότηση οδηγούν σε αυξημένη απόδοση



→ Η ενίσχυση δεν είναι ένα δυσάρεστο ή ευχάριστο συναίσθημα, απλώς αλλάζει τη συχνότητα της συμπεριφοράς

Θεωρία του λειτουργικού εθισμού (Skinner)

Παραδείγματα θετικών ενισχύσεων

- Ενίσχυση πάνω σε θέματα της εργασίας (π.χ. ευελιξία ωραρίου)
- Περιεχόμενο εργασίας (π.χ. αύξηση ευθύνης, συμμετοχή σε ομάδες, εκπαίδευση)
- Περιβάλλον εργασίας (π.χ. χώρος εργασίας, διαλείμματος)
- Αποδοχές (π.χ. επιδόματα, παροχές, προμήθειες)
- Κοινωνική ενίσχυση (π.χ. αναγνώριση, έπαινος)
- Ενίσχυση του «εγώ» (π.χ. όνομα στην πόρτα – γραφείο, αυτοκίνητο)
- «Εσωτερικές» ενισχύσεις (π.χ. αυτοπραγμάτωση, επίτευξη, αξιοποίηση ικανοτήτων)

Θεωρία της αυτοδιάθεσης

- Αναφέρεται στην αντίληψη ότι το άτομο επιθυμεί να αισθάνεται ότι έχει τον έλεγχο των ενεργειών του
- Βασίζεται κυρίως στην υπόθεση ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές μειώνουν το ενδογενές ενδιαφέρον για μια δουλειά
- Τρεις βασικές εσωτερικές ανάγκες που πυροδοτούν την ανάπτυξη και υποκίνηση του ατόμου:
 - Ανάγκη για αυτονομία
 - Ανάγκη για απόκτηση ικανοτήτων
 - Ανάγκη για θετικούς δεσμούς

Θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας

- Αναφέρεται στην πεποίθηση ενός ατόμου ότι είναι ικανό να ολοκληρώσει επιτυχώς ένα έργο
- Όσο υψηλότερη αυτό-αποτελεσματικότητα τόσο μεγαλύτερη πίστη στην ικανότητα του ατόμου αλλά και θετική ανταπόκριση στην επαναπληροφόρηση
- Υπάρχουν τέσσερις τρόποι ενίσχυσης της αυτό-αποτελεσματικότητας
 - Πραξιακή γνώση (enactive mastery)
 - Έμμεση μοντελοποίηση (vicarious experience)
 - Πειθώ (Verbal Persuasion)
 - Διέγερση (Arousal)

Εμπόδια ικανοποίησης ατομικών αναγκών

Όταν η ταυτόχρονη ικανοποίηση περισσότερων της μιας ανάγκης δεν είναι εφικτή, το άτομο απογοητεύεται

Τα εμπόδια ικανοποίησης των ατομικών αναγκών είναι δυνατόν να προέρχονται από:

- Το περιβάλλον
- Την εργασία
- Το ίδιο το άτομο
- Την προσωπική ζωή