



# Οργανωτική Θεωρία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά

## Ενότητα 3: Υποκίνηση

Ευγενία Πετρίδου  
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

# Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



# Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.





ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΑΝΟΙΚΤΑ  
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΑ  
ΜΑΘΗΜΑΤΑ



# Υποκίνηση



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
*επένδυση στην κοινωνία της γνώσης*

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2007-2013  
πρόγραμμα για την ανάπτυξη  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

# Περιεχόμενα ενότητας

1. Βασικές θέσεις.
2. Θεωρίες Υποκίνησης.
3. Θεωρία του Maslow.
4. Θεωρία του Herzberg: Παράγοντες που επηρεάζουν τις στάσεις απέναντι στην εργασία.
5. Θεωρίες των Herzberg - Maslow – Alderfer.
6. Διαφορές της θεωρίας Erg του Alderfer με τη θεωρία του Maslow.
7. Θεωρία του Vroom.
8. Το πρότυπο των L. W. Porter και E. E. Lawler.
9. Θεωρία Δικαιοσύνης του Adams.
10. Ενδυνάμωση (Empowerment).
11. Αρχές εμπλουτισμού εργασίας: Κάθετος/οριζόντιος εμπλουτισμός.



# Σκοποί ενότητας

- Η παρούσα ενότητα αναφέρεται στη λειτουργία της Διεύθυνσης και στοχεύει στην παρουσίαση και ανάλυση βασικών θεωριών υποκίνησης, όπως οι θεωρίες που αφορούν στα κίνητρα (Maslow, Herzberg, ERG Alderfer) και οι θεωρίες που αφορούν στη διαδικασία παροχής των κινήτρων (Vroom, Porter – Lawler, Adams), καθώς και στην παρουσίαση της έννοιας της ενδυνάμωσης και των βασικών αρχών του εμπλουτισμού της εργασίας.

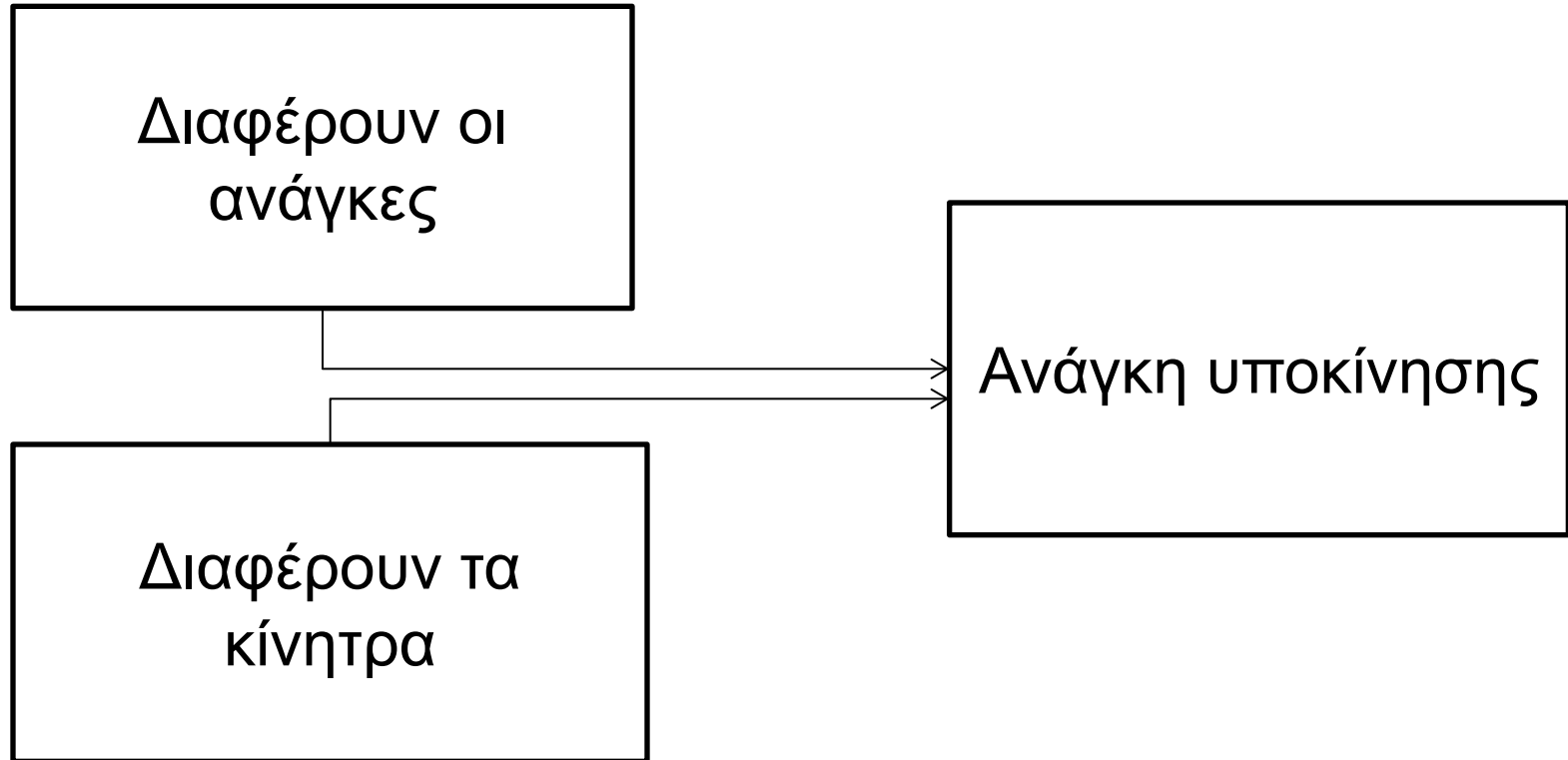


# Βασικές θέσεις (1)

- Οι άνθρωποι εργάζονται επειδή προσδοκούν να έχουν κάποιο είδος ανταμοιβής από τη δουλειά τους.
- Το μέγεθος των ανταμοιβών πρέπει να **αυξάνει** ανάλογα με την ποσότητα ή την ποιότητα της εργασίας που προσφέρουν.
- Οι άνθρωποι διαφέρουν και για αυτό επιζητούν διαφορετικές ανταμοιβές από την εργασία που προσφέρουν.
- Οι άνθρωποι επιζητούν διαφορετικές ανταμοιβές από την εργασία τους στις διαφορετικές χρονικές περιόδους της ζωής τους.



# Βασικές θέσεις (2)



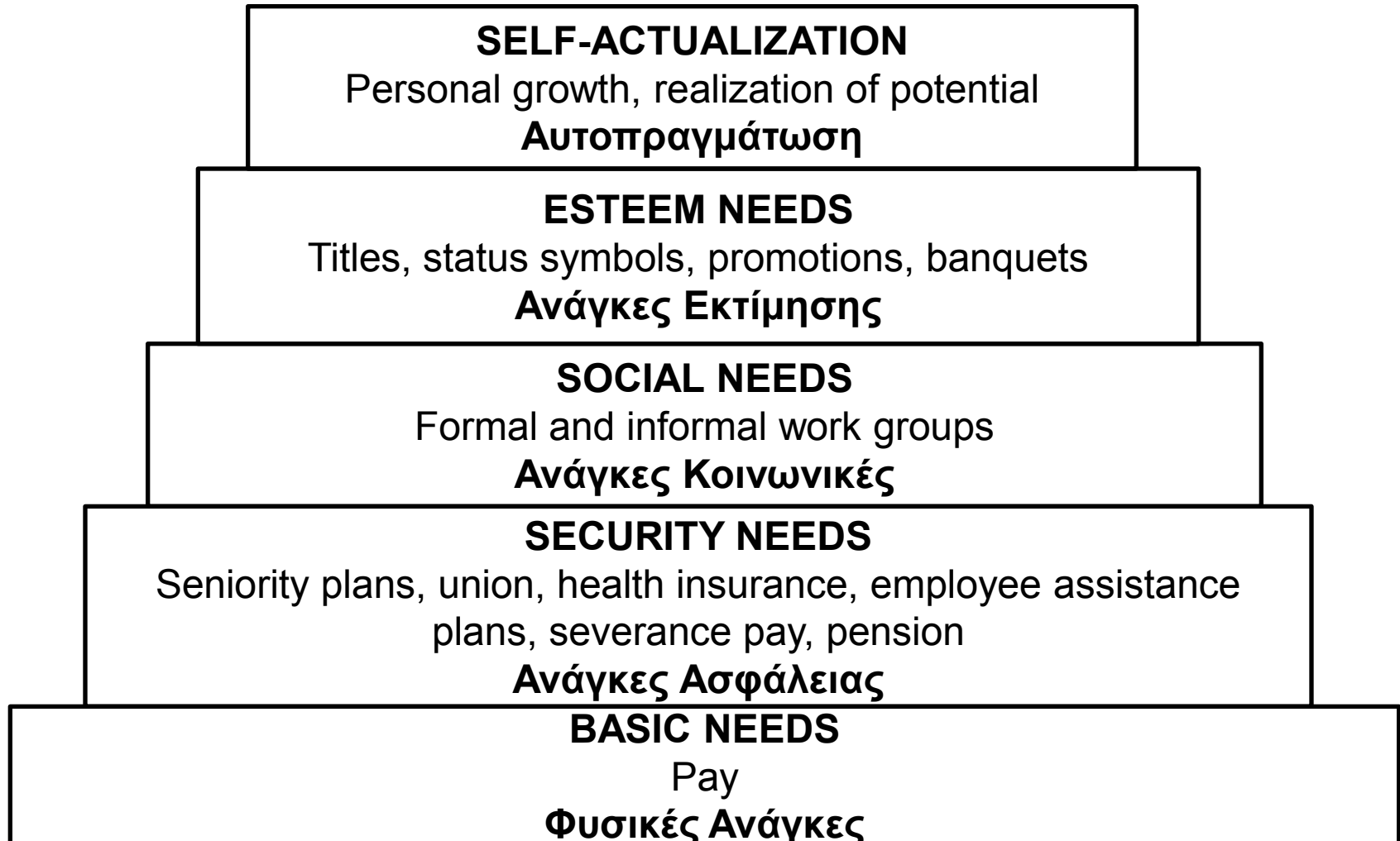


# Θεωρίες Υποκίνησης

- **1η ομάδα θεωριών: Τι υποκινεί (Content Models).**
  - Maslow.
  - Herzberg.
  - Erg – Θεωρία Alderfer.
- **2η ομάδα θεωριών: Διαδικασία Υποκίνησης.**
  - Vroom.
  - Porter – Lawler.
  - Θεωρία Δικαιοσύνης Adams .



# Θεωρία του Maslow



# Θεωρία του Herzberg: Παράγοντες που επηρεάζουν τις στάσεις απέναντι στην εργασία

## Παράγοντες Υγιεινής.

### Δεν υποκινούν:

Ανάγκες φυσιολογικές.  
Ανάγκες ασφάλειας.  
Ανάγκες κοινωνικές.

- μισθός – οικονομικές παροχές, επιδοτούμενες άδειες.
- σταθερότητα στους όρους εργασίας.
- συνθήκες εργασίας.
- σχέσεις με προϊστάμενο, συναδέλφους.
- αξιοκρατικά συστήματα επιλογών – αξιολόγησης.
- ασφάλεια.
- βεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας.
- κοινωνική θέση (γόητρο).

## Παράγοντες Υποκίνησης.

### Υποκινούν:

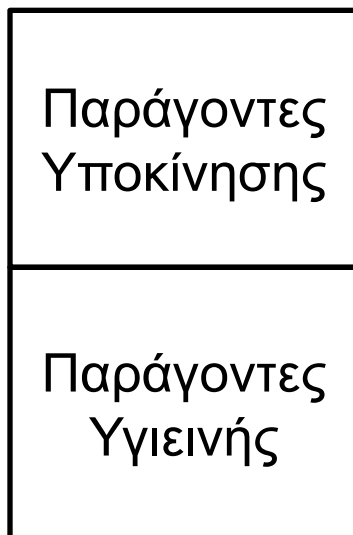
Ανάγκες εκτίμησης.  
Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης.

- αναγνώριση – κύρος.
- ευκαιρίες προβολής.
- ηθικές ανταμοιβές και αναγνώριση για την επιτυχή απόδοση.
- συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.
- προκλητικό περιεχόμενο, ευκαιρίες για επίτευγμα.
- εκχώρηση ευθυνών και εξουσιών.
- ευκαιρίες προόδου και ανάπτυξης.

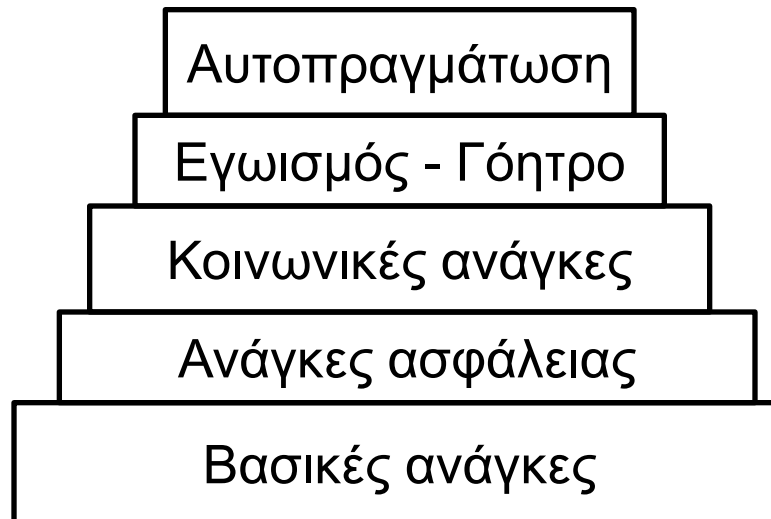


# Θεωρίες των Herzberg - Maslow - Alderfer

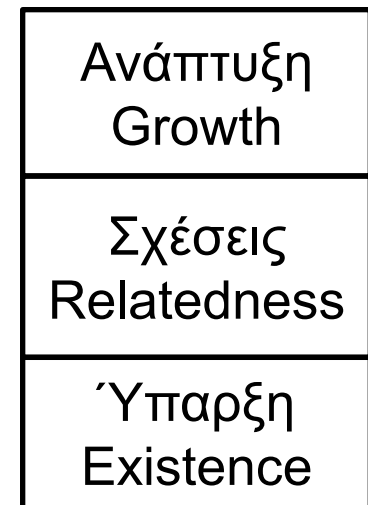
Θεωρία Herzberg



Θεωρία Maslow



Θεωρία Erg Alderfer



# Διαφορές της θεωρίας Erg του Alderfer με τη θεωρία του Maslow

- Οι ανάγκες μπορεί να **συνυπάρχουν**.
- Πολλές φορές, οι **ανάγκες σχέσεων** είναι πιο έντονες από τις ανάγκες ύπαρξης (παιδεία – περιβάλλον, επηρεάζουν τις προτεραιότητες).
- Όσο περισσότερο **ικανοποιούνται** οι ανάγκες, **τόσο αυξάνει η έντασή τους** (π.χ. ανάγκες ανάπτυξης).
- Η **δυσκολία** ικανοποίησης μιας ανάγκης, στρέφει την **προσπάθεια ικανοποίησης σε άλλες ανάγκες**.



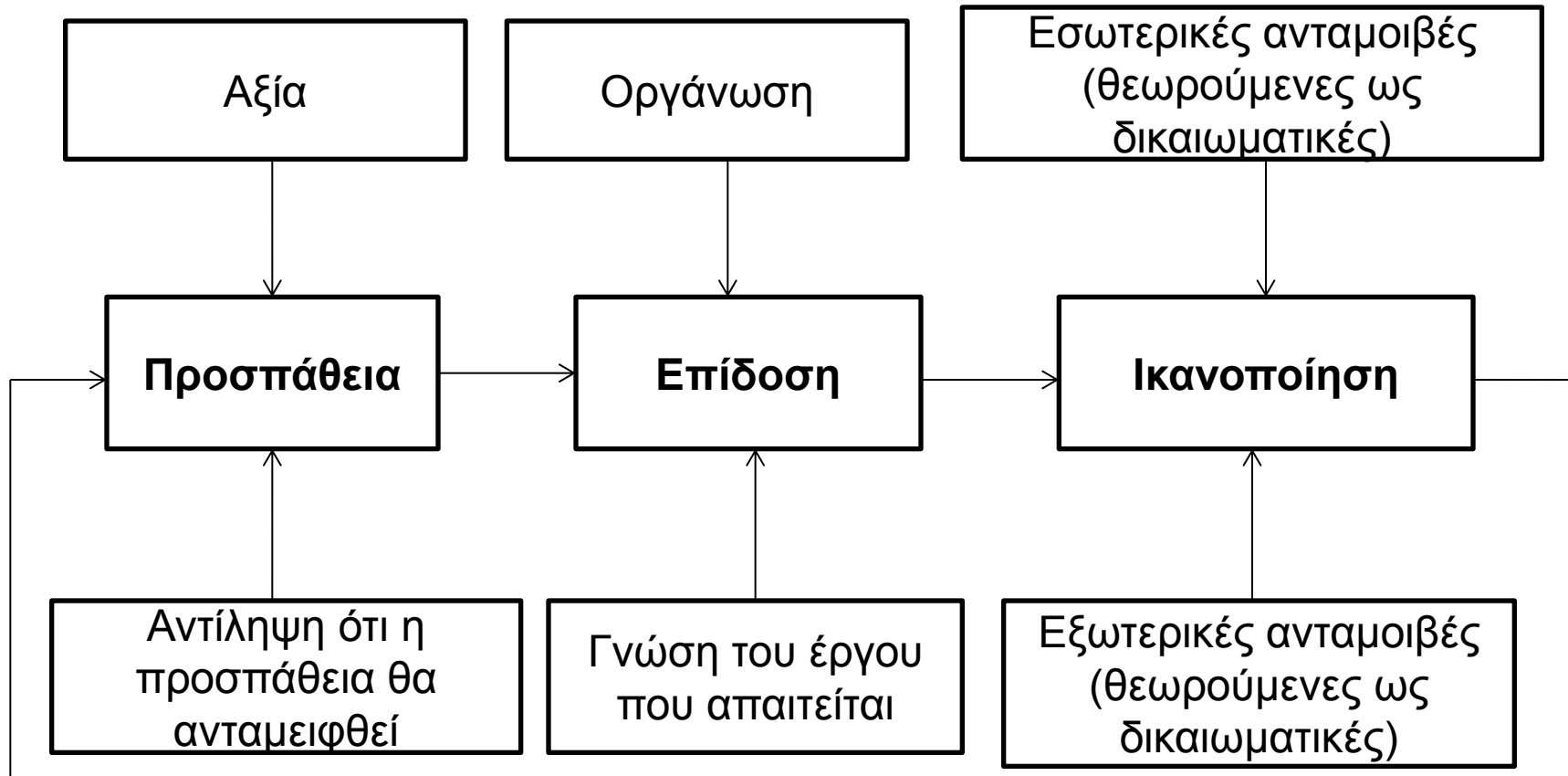
# Θεωρία του Vroom

**Προσδοκία και διαθεσιμότητα.** Η ένταση της ανάγκης επηρεάζει τη δύναμη κινήτρων, η οποία με τη σειρά της επηρεάζεται από: α) τις προσδοκίες (expectancy) των εργαζόμενων και β) τη διαθεσιμότητα (availability) των πόρων.

- **α) Η προσδοκία:** είναι η βάσιμη (αντιληπτή) πιθανότητα ικανοποίησης μιας ανάγκης που βασίζεται σε προηγούμενη εμπειρία θετική ή αρνητική, πραγματική ή υποκατάστατη, προερχόμενη από προσωπικά βιώματα γονέων, φίλων, συναδέλφων κλπ.
- **β) Η διαθεσιμότητα:** είναι το κατά πόσο περιορίζεται η ικανοποίηση της ανάγκης από τους περιορισμούς του περιβάλλοντος (π.χ. νομικοί περιορισμοί, αδυναμίες οργανωτικές, προσωπικές σχέσεις κ.α.).



# Το πρότυπο των L. W. Porter και E. E. Lawler



Διάγραμμα 1: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.



# Θεωρία Δικαιοσύνης του Adams

- Δικαιοσύνη υπάρχει όταν:

$$\frac{\text{Συνεισφορές του ατόμου}}{\text{Απολαβές του ατόμου}} = \frac{\text{Συνεισφορές άλλων}}{\text{Απολαβές άλλων}}$$

• **Συνεισφορές:** ποσότητα, ποιότητα εργασίας, μόρφωση, γνώσεις, ειδίκευση, ηλικία, εμπειρία, θέση, προσωπικότητα, συμπεριφορά.

• **Απολαβές:** οικονομικές αμοιβές, προαγωγή, κύρος, περιεχόμενο – ενδιαφέρον εργασίας, ασφάλεια, συνθήκες εργασίας, κοινωνική θέση.





# Ενδυνάμωση (Empowerment): Ορισμός - προσεγγίσεις

- Η μεταβίβαση στους εργαζόμενους περισσότερης εξουσίας και δυνατοτήτων ανάληψης πρωτοβουλιών σε εργασιακά ζητήματα.
- Σχετική – Δομική Ενδυνάμωση (Relational – Structural Empowerment).
- Ψυχολογική Ενδυνάμωση (Psychological Empowerment).



# Σχετική – Δομική Ενδυνάμωση

- Οι διαδικασίες και πρακτικές της διοίκησης που συμβάλλουν στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και στην ανάθεση εξουσίας και δύναμης σε εργαζόμενους που βρίσκονται ακόμη και σε κατώτερα οργανωσιακά επίπεδα, δίνοντάς τους με τον τρόπο αυτό τη δυνατότητα να επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.



# Ψυχολογική Ενδυνάμωση

- Η ενδυνάμωση ορίζεται ως μία εσωτερική (ψυχολογική) διαδικασία υποκίνησης για την αποτελεσματική υλοποίηση του έργου που ανατίθεται (intrinsic task motivation).
- Προσδιορίζεται με βάση τέσσερις παράγοντες:
  - α) τη σημασία της εργασίας (meaning).
  - β) την ικανότητα του εργαζόμενου (competence).
  - γ) τις δυνατότητες αυτοκαθορισμού στην εκτέλεση της εργασίας (self-determination).
  - δ) τις δυνατότητες επίδρασης επί των αποτελεσμάτων της εργασίας (impact).



# Αρχές εμπλουτισμού εργασίας: Κάθετος/οριζόντιος εμπλουτισμός (1)

- Καταργήστε ορισμένους μηχανισμούς ελέγχου, χωρίς φυσικά να καταργείται η δυνατότητα επιβεβαίωσης (Κάθετος Εμπλουτισμός: ευθύνη, προσωπική ολοκλήρωση).
- Αυξήστε τις υποχρεώσεις του ατόμου, για να ανταποκριθεί στην εργασία του (Κάθετος Εμπλουτισμός: ευθύνη, αναγνώριση) .
- Δώστε στο άτομο μία φυσική και πλήρη μονάδα εργασίας και όχι κατακερματισμένα και ξεκομμένα καθήκοντα (Οριζόντιος Εμπλουτισμός: ευθύνη, ολοκλήρωση, αναγνώριση).



# Αρχές εμπλουτισμού εργασίας:

## Κάθετος/οριζόντιος εμπλουτισμός (2)

- Παραχωρείστε μεγαλύτερη εξουσία σε κάθε εργαζόμενο στα πλαίσια των καθηκόντων του και μεγαλύτερη ελευθερία και αυτονομία δράσης (Κάθετος Εμπλουτισμός: ευθύνη, ολοκλήρωση, αναγνώριση).
- Θέστε στη διάθεση των εργαζόμενων, και όχι μόνο στον προϊστάμενό τους, σε τακτά διαστήματα εκθέσεις σχετικές με την εργασία (Κάθετος Εμπλουτισμός: ευθύνη, ολοκλήρωση, αναγνώριση).
- Δώστε στους εργαζόμενους καθήκοντα μεγαλύτερης ποικιλίας και δυσκολίας (Οριζόντιος Εμπλουτισμός: ανάπτυξη, γνώσεις, αυτοπραγμάτωση).
- Παραχωρήστε σε άτομα ιδιαίτερα ή εξειδικευμένα καθήκοντα που θα τους επιτρέψουν να γίνουν ειδικοί στη δουλειά τους (Οριζόντιος Εμπλουτισμός: ευθύνη, ανάπτυξη, αναγνώριση, αυτοπραγμάτωση).



# Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων

---

Το Έργο αυτό κάνει χρήση των ακόλουθων έργων:

- Διάγραμμα 1: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.



# Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Ευγενία Πετρίδου.  
«Οργανωτική Θεωρία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Υποκίνηση».  
Έκδοση: 1.0. Θεσσαλονίκη 2014. Διαθέσιμο από τη δικτυακή  
διεύθυνση: <http://eclass.auth.gr/courses/OCRS479/>



# Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή 4.0 [1] ή μεταγενέστερη, Διεθνής Έκδοση. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».



Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.

Ως **Μη Εμπορική** ορίζεται η χρήση:

- που δεν περιλαμβάνει άμεσο ή έμμεσο οικονομικό όφελος από την χρήση του έργου, για το διανομέα του έργου και αδειοδόχο
- που δεν περιλαμβάνει οικονομική συναλλαγή ως προϋπόθεση για τη χρήση ή πρόσβαση στο έργο
- που δεν προσπορίζει στο διανομέα του έργου και αδειοδόχο έμμεσο οικονομικό όφελος (π.χ. διαφημίσεις) από την προβολή του έργου σε διαδικτυακό τόπο

[1] <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>







# Τέλος ενότητας

Επεξεργασία: Μάντη Αναστασία  
Θεσσαλονίκη, Χειμερινό Εξάμηνο 2014-2015



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
*επένδυση στην κοινωνία της γνώσης*

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

# Διατήρηση Σημειωμάτων

Οποιαδήποτε αναπαραγωγή ή διασκευή του υλικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει:

- το Σημείωμα Αναφοράς
- το Σημείωμα Αδειοδότησης
- τη δήλωση Διατήρησης Σημειωμάτων
- το Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (εφόσον υπάρχει)

μαζί με τους συνοδευόμενους υπερσυνδέσμους.

