

Θετική και Αρνητική Ενίσχυση και η Αποτελεσματικότητα των Εργασιακών Πλάνων Κινήτρων



Διπλωματική Εργασία

Υπεύθυνος Καθηγητής: Ρόμπερτ Μέλλον

Επιμέλεια: Μουζακίτη Δήμητρα Α.Μ. 0605Μ017

Αθήνα, Φεβρουάριος 2009

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

Μέρος 1ο

Εισαγωγή	σελ.4-8
----------	---------

Κεφάλαιο 1

1. Η Συντελεστική Συμπεριφορά	σελ.8-12
1.1. Η διαμόρφωση της Συμπεριφοράς	σελ.12-13
1.2. Συντελεστική Συμπεριφορά και εργασιακό περιβάλλον	σελ.13-14
1.3. Συνέπειες για τη θεωρία και τη λειτουργία της οργάνωσης	σελ.15-17

Κεφάλαιο 2

2. Ενίσχυση	σελ.17-20
2.1. Θετική Ενίσχυση	σελ.20-21
2.2. Είδη Ενισχυτών	σελ.21
2.2.1. Υλικοί Ενισχυτές	σελ.21-22
2.2.2. Κοινωνικοί Ενισχυτές	σελ.22
2.2.3. Προνόμια	σελ.22-23
2.2.4 Tokens	σελ.23
2.3. Αποτελεσματικότητα ενός ενισχυτή	σελ.23-25
2.4. Αρνητική Ενίσχυση	σελ.25-26
2.5. Προγράμματα Ενίσχυσης	σελ.26-30
2.6. Ο ρόλος των προγραμμάτων ενίσχυσης	σελ.30-31
2.7. Ενισχύσεις στον εργασιακό χώρο	σελ.31-36

Κεφάλαιο 3

3. Προειδοποιητικά Σήματα	σελ.36-38
3.1. Η θετική και η αρνητική τιμωρία	σελ.38-42
3.2. Τιμωρία και επιθετικότητα	σελ.42-43
3.3. Η τιμωρία ως αντικείμενο μελέτης ερευνών	σελ.43-46
3.4. Τιμωρία και αντενδείξεις	σελ.46-48

Κεφάλαιο 4

4. Κίνητρα	σελ.48-50
4.1. Τα κίνητρα της εργασίας	σελ.50-52
4.2. Πλάνα κινήτρων στον εργασιακό χώρο	σελ.52-53
4.2.1. Το περιβάλλον της οργάνωσης	σελ.53
4.2.2. Τα χαρακτηριστικά της οργάνωσης	σελ.54-55
4.3. Πλάνα κινήτρων που βασίζονται στην χρηματική αμοιβή	σελ.55-56
4.4. Πλάνα κινήτρων που βασίζονται στο αποτέλεσμα	σελ.56-57
4.5. Πλάνα κινήτρων που βασίζονται στην επίδοση	σελ.57-60
4.6. Ατομικά και Ομαδικά Πλάνα κινήτρων	σελ.60-64
4.7. Η αποτελεσματικότητα των πλάνων κινήτρων	σελ.64-66

Κεφάλαιο 5

5. Ικανοποίηση Ανταμοιβής και Επαγγελματική Ικανοποίηση	σελ.66-67
---	-----------

Μέρος 2^ο

<u>Κεφάλαιο 1:</u> Ερευνητικές Υποθέσεις	σελ.67-68 σελ.68-69
<u>Κεφάλαιο 2:</u> Μέθοδος	
2.2. Τα εργαλεία της έρευνας	
2.2.1. Πλάνα Κινήτρων	σελ.70
2.2.2. Ερωτηματολόγιο Ευαισθησίας στην Τιμωρία και την Ενίσχυση	σελ.70-73
2.2.3. Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Ικανοποίησης	σελ.73-74
<u>Κεφάλαιο 3:</u> Αποτελέσματα Έρευνας	σελ.74-86
3.1. Συμπεράσματα – Επίλογος	σελ.86-90
Παράρτημα	σελ.91-101

Μέρος 1^ο

Εισαγωγή

Η ανάλυση της συμπεριφοράς στον επιστημονικό χώρο, έχει την προέλευση της στις μελέτες των βασικών διαδικασιών της εξάρτησης και της μάθησης. Εμπνευσμένοι από τις έρευνες του B. F. Skinner, οι αναλυτές της συμπεριφοράς, ανέπτυξαν τις βασικές απόψεις τους για την αλληλεπίδραση του περιβάλλοντος με τη συμπεριφορά, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σχέση ανάμεσα στην κατάσταση, τη συμπεριφορά και τις συνέπειες της. Έννοιες όπως η ενίσχυση και ο έλεγχος των ερεθισμάτων, χρησιμοποιούνται για την ανάλυση της ανθρώπινης συμπεριφοράς από το ξεκίνημα της εφαρμοσμένης συμπεριφοριστικής ανάλυσης, κατά τη δεκαετία του 1960.

Όσον αφορά στα προγράμματα τροποποίησης της συμπεριφοράς, αυτά βασίζονται στα τρία είδη μάθησης : κλασική εξαρτημένη μάθηση, συντελεστική μάθηση και μάθηση μέσω παρατήρησης και μίμησης προτύπου. Σε εφαρμοσμένα περιβάλλοντα όμως, όπως είναι η σχολική τάξη, τα ιδρύματα, τα νοσοκομεία, οι οργανισμοί, τα προγράμματα τροποποίησης της συμπεριφοράς στηρίζονται κυρίως στις αρχές της θεωρίας της Συντελεστικής μάθησης του Skinner (Kazdin A. E., 2001).

Η θεωρία της συντελεστικής μάθησης αποτελεί μια ανάπτυξη και τελειοποίηση της θεωρίας της κλασικής εξαρτημένης μάθησης του Pavlov (1849 – 1936). Και αυτό συμβαίνει γιατί η θεωρία της συντελεστικής μάθησης, θεωρεί την ανθρώπινη μάθηση πιο σύνθετη και τις ανθρώπινες δυνάμεις και ικανότητες περισσότερο υπεύθυνες για τις αλλαγές στο περιβάλλον του κάθε ανθρώπου.

Το μοντέλο του Pavlov για την κλασική εξαρτημένη μάθηση, ήταν επαναστατικό για την εποχή του αλλά με περιορισμένες εφαρμογές στις περισσότερες εκφάνσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς, οι οποίες στη συνέχεια θεωρήθηκαν πιο σύνθετες, από μια σειρά αυτόματων απαντήσεων στα ποικίλα ερεθίσματα. Ο Pavlov προσπάθησε να ερμηνεύσει τη συμπεριφορά αυστηρά στα πλαίσια των ερεθισμάτων, υποστηρίζοντας την ύπαρξη μιας αιτιώδους σχέσης ανάμεσα στο ερέθισμα και την αντίδραση.

Επίσης, θεωρούσε τον οργανισμό ως εξαρτημένη μεταβλητή των περιβαλλοντικών επιδράσεων και κατά συνέπεια ότι η συμπεριφορά του διαμορφώνεται και ελέγχεται

από τους περιβαλλοντικούς παράγοντες. Για τον ίδιο λοιπόν, η ανθρώπινη συμπεριφορά ήταν αποτέλεσμα μάθησης, η οποία πραγματωνόταν από τις εξωτερικές συνδέσεις ερεθισμάτων και αντιδράσεων (Καλατζή – Αζίζι & Δέγλερης Ν. 1992).

Ο Skinner (1904 – 1990) στη συνέχεια ανέπτυξε τη θεωρία του, εισάγοντας την έννοια των συνεπειών στη συμπεριφορά της ανθρώπινης μάθησης. Όπως περιέγραφε στην θεωρία του, η πιθανότητα επανάληψης μιας συμπεριφοράς εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποσότητα της ευχαρίστησης (ή του πόνου) που προξένησε η ίδια η συμπεριφορά στο άτομο ή που έχει στο παρελθόν σε αυτό. Σύμφωνα λοιπόν με αυτόν, εισάγεται στην ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς, η επιλογή και η ελεύθερη βούληση.

Εκείνη την εποχή, ο Skinner συμπεριέλαβε στο λεξιλόγιο του συμπεριφορισμού τις βασικές έννοιες της θετικής και αρνητικής ενίσχυσης και της τιμωρίας. Σύμφωνα με το μοντέλο της συντελεστικής μάθησης του Skinner, οι άνθρωποι μαθαίνουν να συμπεριφέρονται μέσω μιας διαδικασίας δοκιμής και σφάλματος, όπου θυμούνται με ποιες συμπεριφορές αποκόμισαν θετικά ή ευχάριστα αποτελέσματα και με ποιες αρνητικά. Οι απόψεις του προέρχονταν από την παρατήρηση της συμπεριφοράς σε ποντίκια, τα οποία είχε απομονώσει σε κλουβιά – τα λεγόμενα «Skinner Boxes» - ήταν στερημένα από τροφή και μπορούσαν να λαμβάνουν τροφή πατώντας κάθε φορά ένα μοχλό. Στη συνέχεια, μελέτησε τον τρόπο με τον οποίο κινούνται και λειτουργούν αυτά στο περιβάλλον τους, καθώς και την αλλαγή της συμπεριφοράς τους, ανάλογα με τις εκάστοτε διαφορετικές μορφές ενίσχυσης, που τους δίνονταν σε κάθε πειραματική συνθήκη.

Με τον τρόπο αυτό, ο Skinner διατύπωσε τη θεωρία της συντελεστικής μάθησης, κατά την οποία η συμπεριφορά μπορεί να διαμορφωθεί με την ύπαρξη ή την έλλειψη της ενίσχυσης και την εφάρμοσε σε μια ευρεία κλίμακα συμπεριφορών, σε ανθρώπους και σε ζώα, όπως περιγράφει το βιβλίο του «The behavior of Organisms» το 1938. αργότερα το μοντέλο αυτό χρησιμοποιήθηκε από πολλούς θεωρητικούς για να περιγράψει όλα τα είδη της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Στη συνέχεια, μεταγενέστεροι νεοσυμπεριφοριστές αναθεώρησαν και διεύρυναν το θεωρητικό πρότυπο του Συμπεριφορισμού, συμπεριλαμβάνοντας στις μελέτες τους

και κάποιους ενδοπροσωπικούς – εσωτερικούς παράγοντες του ατόμου, όπως τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ορμές, τα κίνητρα κ.λ.π. οι οποίοι θεωρήθηκαν ότι είναι υπεύθυνοι για την ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Καλατζή – Αζίζι & Δέγλερης Ν., 1992).

Η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συμπεριφοριστικού προγράμματος εξαρτάται από την κατανόηση των επιδράσεων των ερεθισμάτων και των συνεπειών και από το πως πρέπει αυτά να χρησιμοποιηθούν για την προώθηση, ανάπτυξη και διατήρηση μιας συμπεριφοράς.

Τα τρία βασικά μέρη της λειτουργικής ανάλυσης της συμπεριφοράς διακρίνονται στα εξής είδη ¹:

1. Τα προηγούμενα γεγονότα. Αυτά αναφέρονται στα ερεθίσματα, τα κίνητρα και τα περιβαλλοντικά γεγονότα, που συμβαίνουν πριν από την συμπεριφορά και την επηρεάζουν. Τα ερεθίσματα – γεγονότα αυτά περιλαμβάνουν :

α. Έναν βασικό παράγοντα ή μια εξωτερική συνθήκη που επηρεάζει τη συμπεριφορά, όπως τα χαρακτηριστικά της κατάστασης, τα χαρακτηριστικά των καθηκόντων ή των απαιτήσεων που ζητούνται από το άτομο, οι φυσιολογικές ανθρώπινες καταστάσεις (π.χ. κούρασης, πείνας, προσδοκιών κλπ) ή οι συμπεριφορές των άλλων ανθρώπων.

β. Μια καθοδήγηση, η οποία οδηγεί άμεσα ή διευκολύνει την παρουσία μιας συμπεριφοράς, όπως οι χειρονομίες και οι οδηγίες που βοηθούν στην ανάπτυξη και το ξεκίνημα της επιθυμητής συμπεριφοράς.

γ. Ένα διαφορικό ερέθισμα ή γεγονός, το οποίο υποδηλώνει ότι μια συγκεκριμένη συμπεριφορά θα ενισχυθεί, αφού ο ενισχυτής είναι διαθέσιμος, όπου πρόκειται για την ύπαρξη της διαφορικής ενίσχυσης, κατά την οποία ενισχύονται μόνο οι επιθυμητές συμπεριφορές σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, ενώ οι ίδιες οι συμπεριφορές δεν ενισχύονται σε διαφορετικό πλαίσιο.

2. Οι συμπεριφορές, οι οποίες αναφέρονται στις πράξεις και τις αντιδράσεις των ανθρώπων (τι κάνουν ή τι δεν κάνουν). Οι συμπεριφορές μεταβάλλονται ανάλογα με την περίσταση και μπορεί να περιλαμβάνουν :

¹ http://www.ibrt.gr/ekpaideysi/2_enisxisi.pdf σελ.5

α. Μια συμπεριφορά που επιτυγχάνεται ενισχύοντας μικρά βήματα ή προσεγγίσεις της τελικής συμπεριφοράς και όχι ενισχύοντας μόνο την ίδια την τελική συμπεριφορά.

β. Μια συμπεριφορά που μέσα από την διαδοχική αλληλουχία επιμέρους στοιχείων οδηγείται στη δημιουργία της τελικής συμπεριφοράς.

3. Οι συνέπειες, οι οποίες αναφέρονται σε γεγονότα τα οποία ακολουθούν τη συμπεριφορά και μπορεί να επηρεάζουν την αύξηση ή την μείωση της ή να μην έχουν καμία επιρροή στην αντίδραση του ατόμου. Οι συνέπειες που ακολουθούν μια συμπεριφορά περιγράφονται με βάση τις τεχνικές της Θετικής Ενίσχυσης, της Αρνητικής Ενίσχυσης, της Τιμωρίας και της Απόσβεσης.

Η θετική και η αρνητική ενίσχυση θα παρουσιαστούν με αναλυτικό τρόπο στη συνέχεια. Η τιμωρία αφορά είτε την παρουσία κάποιων δυσάρεστων ερεθισμάτων, είτε την απόσυρση ορισμένων θετικών ενισχυτών, όταν το άτομο παρουσιάζει μια ακατάλληλη ή ανεπιθύμητη συμπεριφορά. Η απόσβεση αφορά την έλλειψη κάθε είδους ενίσχυσης, όταν μια ανεπιθύμητη συμπεριφορά παρουσιάζεται και έχει σαν αποτέλεσμα η συμπεριφορά αυτή να μην παρουσιαστεί ξανά στο μέλλον.

Μέχρι τα τέλη περίπου του 1930, έγιναν αρκετές μελέτες όσον αφορά στη συντελεστική συμπεριφορά. Όλα όσα διερευνήθηκαν και εξετάστηκαν σε αυτές τις έρευνες ισχύουν τυπικά όχι μόνο για τους κατώτερους ζωντανούς οργανισμούς αλλά και για τους ανθρώπους και με λίγα λόγια θα λέγαμε ότι συμπεριλαμβάνουν κάθε είδους τύπο και βαθμό ενίσχυσης.

Στη συντελεστική συμπεριφορά τα ερεθίσματα που ακολουθούν μια δράση, έχουν την δυνατότητα και την ισχύ να μεταβάλλουν τη συχνότητα εμφάνισης αυτής της συμπεριφοράς. Όπως πρόκυπτε λοιπόν και από τα προηγούμενα, θα λέγαμε ότι τα ερεθίσματα που υπάρχουν στο περιβάλλον μας χωρίζονται εκτός από ουδέτερα σε θετικούς και αρνητικούς ενισχυτές. Για να λειτουργήσει ένα ερέθισμα ως θετικός ενισχυτής και να χαρακτηριστεί ως τέτοιος, αρκεί να ακολουθεί το ερέθισμα αυτό μια δράση και να αποτελεί την αιτία που η δράση αυτή εμφανίζεται όλο και πιο συχνά. Από την άλλη μεριά, για να χαρακτηριστεί ένα ερέθισμα ως αρνητικός ενισχυτής, θα

πρέπει να είναι ο λόγος για τον οποίο παρατηρείται μείωση της συχνότητας εμφάνισης της συγκεκριμένης δράσης.

Στην παρούσα έρευνα μας, σκοπό έχουμε να διερευνήσουμε και να εξακριβώσουμε τη συμβολή και την αποτελεσματικότητα της θετικής και της αρνητικής ενίσχυσης στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Στόχος μας είναι με λίγα λόγια, να ερευνήσουμε το εάν η ευαισθησία στην θετική και την αρνητική ενίσχυση την οποία έχει ένα άτομο είναι σε θέση να επηρεάσει την απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων και κατ' επέκταση την ικανοποίηση τους από την εργασία τους.

Στη συνέχεια της παρούσας εργασίας, ακολουθεί μια αναλυτικότερη και λεπτομερέστερη αναφορά για τους θετικούς και αρνητικούς ενισχυτές αλλά και τη συντελεστική συμπεριφορά. Έπειτα θα γίνει παράθεση ευρημάτων από αρκετές μελέτες νεότερες αλλά και παλαιότερες που αφορούν τα προγράμματα ενίσχυσης που χρησιμοποιούνται από διάφορους οργανισμούς και επιχειρήσεις προκειμένου να αποτελέσουν κίνητρα και να παρακινήσουν τους εργαζομένους να αυξήσουν την απόδοση, την παραγωγικότητα και επομένως την αφοσίωση τους στην επιχείρηση.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας υπάρχει αναλυτικά η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, τα εργαλεία και τα αναλυτικά αποτελέσματα της έρευνας μας. Ένα από τα σημαντικά εργαλεία που χρησιμοποιήσαμε ήταν το Ερωτηματολόγιο Ευαισθησίας στην Τιμωρία και την Ενίσχυση αλλά και το ερωτηματολόγιο της Εργασιακής Ικανοποίησης, τα οποία παραθέτουμε στο παράρτημα μας.

1. Η Συντελεστική Συμπεριφορά

Η συντελεστική συμπεριφορά, όντας επιστήμη της συμπεριφοράς, βασίζεται επάνω στην βασική προϋπόθεση ότι ένα άτομο μαθαίνει όταν επιφέρει αλλαγές στο περιβάλλον του. Ένα άτομο που δεν έχει την ικανότητα να κάνει συστηματικές αλλαγές στο περιβάλλον του, είναι αναμενόμενο να μην μπορέσει τελικά να αλλάξει τη συμπεριφορά του σε σημαντικό βαθμό. Η εξαρτημένη συντελεστική συμπεριφορά έχει ως στόχο να χειρίζεται με προσεκτικό τρόπο τις διάφορες περιβαλλοντικές διαστάσεις και να εξετάζει τις διαφορετικές επιδράσεις που έχουν οι διαστάσεις αυτές πάνω στην ανθρώπινη συμπεριφορά (Jablonsky & De Vries, 1972).

Ο όρος «συντελεστική συμπεριφορά» προέρχεται από το ρήμα συντελώ, και δίνει έμφαση στην επίδραση της συμπεριφοράς (Μέλλον, 2005). Οι εξαρτημένες μεταβλητές στην εξαρτημένη συντελεστική συμπεριφορά είναι συντελεστικές αντιδράσεις ή συμπεριφορές. Συντελεστική αντίδραση ονομάζουμε την αντίδραση εκείνη, η οποία φαίνεται να επιδρά πάνω στο περιβάλλον και να το αλλάζει σε σημαντικό βαθμό. Οι συντελεστικές συμπεριφορές δεν προκαλούνται από περιβαλλοντικές δυνάμεις. Ωστόσο, η συχνότητα εμφάνισης μιας συντελεστικής συμπεριφοράς επηρεάζεται κατά κύριο λόγο από τις περιβαλλοντικές του συνέπειες. Η συμπεριφορά των ανθρώπων είναι στο μεγαλύτερο μέρος της συντελεστική.

Από την άλλη μεριά, οι ανεξάρτητες μεταβλητές της εξαρτημένης συντελεστικής συμπεριφοράς, είναι οι περιβαλλοντικές συνέπειες των συντελεστικών συμπεριφορών ενός ατόμου. Οι περιβαλλοντικές αυτές συνέπειες παρατηρήθηκαν και καταγράφηκαν από τον Skinner το 1953 και από την ιστορική αλλά και από τη σύγχρονη σκοπιά (Jablonsky & De Vries, 1972). Η μελέτη όμως των συγγραφέων αυτών έρχεται σε αντίθεση με τις προσεγγίσεις των McGregor(1966) και Maslow (1965) , όπως και με τους περισσότερους θεωρητικούς της οργάνωσης, οι οποίοι εξετάζουν μόνο τους σύγχρονους περιβαλλοντικούς παράγοντες.

Το να συμπεριλάβουμε μια ιστορική άποψη στην ανάλυση και τη μελέτη μας, μας βοηθάει να εξηγήσουμε τις τεράστιες ατομικές διαφορές που παρατηρούνται ως αντιδράσεις στα ποικίλα περιβαλλοντικά ερεθίσματα. Παραδείγματος χάριν, σημειώθηκαν αρκετά μεγάλες διαφορές από τους House και Wigor το 1967 στις επιδράσεις συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της εργασίας, όσον αφορά στην ικανοποίηση των υπαλλήλων, η οποία μπορεί να οφείλεται στα διαφορετικά επίπεδα μάθησης. Καλό θα ήταν τα ιστορικά αυτά να εκλαμβάνονται ως έχουν και οι καινούριες γνώσεις να δομούνται και να συγκροτούνται με σκοπό να ελαττώνονται οι όποιες διαφορές (Jablonsky & De Vries, 1972).

Με βάση τη θεωρία του Skinner (Jablonsky & De Vries, 1972), οι αιτίες της συντελεστικής συμπεριφοράς απουσιάζουν την στιγμή της δράσης. Η συντελεστική συμπεριφορά δεν είναι αντανakλαστική ώστε να προκαλείται άμεσα ως αντίδραση σε κάποιο φυσικό, νοητικό ή ψυχολογικό ερέθισμα. Η έννοια της συμπεριφοράς που

έρχεται και προστίθεται στον όρο αυτό δίνει μια πιο ευρεία διάσταση και πρόκειται για την τάση του ανθρώπου να δρα με έναν συγκεκριμένο τρόπο.

Επιπλέον, η έννοια του περιβάλλοντος, δεν αναφέρεται μόνο στην παρούσα κατάσταση αλλά κυρίως στη σχέση της συμπεριφοράς του ατόμου με το περιβάλλον του σε ένα παρελθοντικό χρονικό διάστημα. Όλα τα γεγονότα που έχουν συμβεί κατά τη διάρκεια του παρελθόντος στη ζωή το ατόμου και οι συνέπειες των δράσεων του, έχουν αλλάξει το άτομο και έχουν μεταβάλλει τη συμπεριφορά του. Έτσι λοιπόν, εμείς τώρα είμαστε σε θέση να βλέπουμε μόνο τα αποτελέσματα των συνεπειών, χωρίς να μπορούμε να ανακαλύψουμε και να παρατηρήσουμε την συμπεριφορά που τα έχει προκαλέσει.

Η εξαρτημένη συντελεστική συμπεριφορά αναφέρεται σε μια διαδικασία κατά την οποία τα χαρακτηριστικά της συντελεστικής συμπεριφοράς με τον καιρό τροποποιούνται από τις περιβαλλοντικές συνέπειες της ίδιας της συμπεριφοράς. Αρκετά χαρακτηριστικά μιας ατομικής δράσης μπορούν να τροποποιηθούν. Η λανθάνουσα κατάσταση, η πιθανότητα, η τοπολογία (για παράδειγμα με ποιο πόδι το ποντίκι πατάει το μοχλό), είναι όλοι παράγοντες που έχουν χρησιμοποιηθεί σε αρκετά πειράματα που αφορούν την συντελεστική συμπεριφορά. Μια αρκετά σύνθετη και περίπλοκη πειραματική διαδικασία, που ονομάζεται «διαμόρφωση της συμπεριφοράς» προσδιορίζει διάφορους τρόπους, κάνοντας πιθανούς συνδυασμούς των περιβαλλοντικών συναρτήσεων, που μπορούν να αλλάξουν τις υπάρχουσες αντιδράσεις σε νέες και πιο περίπλοκες (Μέλλον Ρ., 2005).

Οι περιβαλλοντικές συνέπειες της εξαρτημένης συντελεστικής συμπεριφοράς ταξινομούνται σε τρεις τύπους όπως αναφέραμε και προηγουμένως: τους θετικούς ενισχυτές, τους αρνητικούς ενισχυτές και το ουδέτερο ερέθισμα. Επιγραμματικά και με λίγα λόγια αναφέρουμε ότι σε περίπτωση που η περιβαλλοντική συνέπεια είναι εφαρμοσμένη σε μια δεδομένη συντελεστική συμπεριφορά και αυξάνει τη συχνότητα αντίδρασης της, ονομάζεται θετικός ενισχυτής. Εάν η περιβαλλοντική συνέπεια, με την απουσία της αυξάνει τη συχνότητα και την αναλογία της αντίδρασης, τότε μιλάμε για αρνητικό ενισχυτή. Σε περίπτωση που δεν προκαλείται κάποια πιθανή αλλαγή, τότε το γεγονός αυτό χαρακτηρίζεται ως ουδέτερο ερέθισμα.

Οι θετικοί και οι αρνητικοί ενισχυτές μπορεί να είναι είτε πρωτογενείς (δηλαδή συνέπειες που είναι ανεξάρτητες από την παρελθούσα εμπειρία) είτε δευτερογενείς (δηλαδή συνέπειες που έχουν προέλθει από τις εμπειρίες του παρελθόντος). Μερικά παραδείγματα πιθανών πρωτογενών αρνητικών ενισχυτών θα μπορούσε να είναι τα υψηλά επίπεδα ηλεκτροσόκ και οι μακρές περίοδοι απομόνωσης ενώ παραδείγματα πιθανών πρωτογενών θετικών ενισχυτών θα μπορούσε να είναι η προαγωγή στο χώρο της εργασίας, οι έπαινοι και η επιβράβευση.

Είναι αρκετά φανερό ότι οι περιβαλλοντικές συνέπειες που δρουν ως θετικοί και αρνητικοί ενισχυτές για τα μέλη μιας οργάνωσης και είναι χειριζόμενες από οργανώσεις, είναι κυρίως δευτερογενείς ενισχυτές. Για παράδειγμα, τα αποτελέσματα των μισθολογικών αυξήσεων και των λεκτικών επαίνων ως επί το πλείστον διαμορφώνονται από τις ατομικές εμπειρίες του καθενός. Μελέτες που έχουν γίνει πάνω στην εξαρτημένη συντελεστική συμπεριφορά έχει δείξει ότι παρ' όλες τις ατομικές διαφορές, οι οποίες προέρχονται από την εμπειρία με έναν δεδομένο δευτερογενή ενισχυτή, υπάρχουν και κάποιοι ενισχυτές, οι οποίοι μπορούν να ανασυγκροτήσουν σημαντικά τη συμπεριφορά όλων των υποκειμένων.

Πέρα όμως από τα ερεθίσματα εκείνα που προκαλούν αντιδράσεις και από τα ενισχυτικά ερεθίσματα, τα οποία δεν προκαλούν δράσεις αλλά ενισχύουν και αυξάνουν τη συχνότητα εμφάνισης τους, υπάρχουν και τα ερεθίσματα εκείνα που ονομάζονται διακριτικά και διαμορφώνουν τη συντελεστική συμπεριφορά.. Ένα διακριτικό ερέθισμα μεταβάλλει την πιθανότητα εμφάνισης δράσεων μιας συντελεστικής τάξης λόγω των συνεπειών των δράσεων στην παρουσία του κατά το παρελθόν. Θα μπορούσαμε δηλαδή να πούμε ότι τα διακριτικά ερεθίσματα ελέγχουν τη συμπεριφορά και όταν εμφανίζονται, η εμφάνιση των δράσεων που έχει ενισχυθεί κατά την παρουσία τους γίνεται πιο πιθανή και η εμφάνιση δράσεων που δεν έχει ενισχυθεί κατά την παρουσία τους γίνεται λιγότερο πιθανή (Μέλλον P. 2005).

Σε γενικές γραμμές, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο έλεγχος της συμπεριφοράς από διακριτικά ερεθίσματα είναι περισσότερο εύκαμπτος και χαλαρός και λιγότερο απόλυτος σε σχέση με τον έλεγχο από προκλητικά ερεθίσματα. Τα διακριτικά ερέθισμα δεν προκαλεί, δεν καταναγκάζει αλλά δείχνει ότι η ενίσχυση είναι διαθέσιμη δίνοντας περιθώριο για την αντίθετη επίδραση άλλων διακριτικών

ερεθισμάτων κι έτσι δίνεται η εντύπωση ότι η συμπεριφορά ελέγχεται από το άτομο, το οποίο συμπεριφέρεται.

Ο Victor Vroom το 1964 (Κάντας Α., 1998), αναφέρεται επίσης στον όρο «συντελεστικότητα» και εισάγει στον χώρο της οργανωτικής ψυχολογίας την θεωρία της προσδοκίας. Στη θεωρία του αυτή ο Vroom αναφέρεται κυρίως στα κίνητρα της συμπεριφοράς του ατόμου. Για τη δόμηση και την ολοκλήρωση της θεωρίας του βασίζεται σε 3 καθοριστικούς παράγοντες : το σθένος, την συντελεστικότητα ή λειτουργικότητα και την προσδοκία.

Όπως αναφέρει ο ίδιος ο Vroom, με τον όρο «σθένος» αναφερόμαστε σε συναισθηματικούς προσανατολισμούς προς κάποια αποτελέσματα. Με τον όρο «προσδοκία» αναφερόμαστε σε μια στιγμιαία πεποίθηση όσον αφορά στην πιθανότητα ότι μια ενέργεια θα ακολουθηθεί από κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα και με τον όρο «συντελεστικότητα» ή «λειτουργικότητα» υποδηλώνεται η υποκειμενική άποψη του ατόμου για το κατά πόσο ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη άλλων αποτελεσμάτων.

Η έννοια της συντελεστικότητας είναι αρκετά σημαντική στην παρούσα έρευνα και σχετίζεται με τον διαβλεπόμενο βαθμό σύνδεσης ενός αποτελέσματος με κάποιο άλλο αποτέλεσμα. Με λίγα λόγια, αναφερόμαστε στον βαθμό σύνδεσης μέσου και στόχου. Για παράδειγμα, η απόκτηση περισσότερων χρημάτων μπορεί να συνδεθεί με ένα καλύτερο βιοτικό επίπεδο και κατ' επέκταση, τα χρήματα είναι συντελεστικός παράγοντας για την καλύτερευση της ζωής και του βιοτικού επιπέδου του ατόμου.

1.1. Η διαμόρφωση της συμπεριφοράς

Θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι η συντελεστική συμπεριφορά, ως μέσο αλλαγής της ανθρώπινης συμπεριφοράς, μπορεί να επηρεάσει τη συχνότητα παρουσίας μόνο σχετικά απλοϊκών συμπεριφορών. Η αρχή της διαμόρφωσης της συμπεριφοράς όμως έρχεται να αντικρούσει έναν τέτοιο ισχυρισμό. Με τον όρο «διαμόρφωση της συμπεριφοράς» αναφερόμαστε σε μια διαδικασία, η οποία χρησιμοποιεί έναν συνδυασμό ενίσχυσης και μη ενίσχυσης, προκειμένου να αλλάξει

τις απλές ήδη υπάρχουσες συμπεριφορές σε νέες, πιο περίπλοκες και σύνθετες συμπεριφορές.

Η τεχνική της διαμόρφωσης της συμπεριφοράς ξεκινάει με τη θετική ενίσχυση μιας συντελεστικής συμπεριφοράς, η οποία είναι μέρος μιας πραγματικά επιθυμητής συμπεριφοράς. Από τη στιγμή που η συμπεριφορά αυτή ξεκινάει να εμφανίζεται συχνά, τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν την απαιτούμενη συμπεριφορά αρχίζουν να αλλάζουν ελαφρώς. Παραδείγματος χάριν, ένα παιδί μπορεί να ενισχύεται αρχικά στο να χτυπάει τα πλήκτρα της γραφομηχανής αλλά στη συνέχεια η επιθυμητή συμπεριφορά να αλλάζει και να έχει τώρα ως στόχο να χτυπάει τα πλήκτρα της γραφομηχανής με μια συγκεκριμένη σειρά. Πόσα ακριβώς βήματα χρειάζονται για την επίτευξη της τελικής επιθυμητής συμπεριφοράς είναι κάτι που βασίζεται στην πολυπλοκότητα της επιδιωκόμενης συμπεριφοράς αλλά και στο αρχικό επίπεδο της απόδοσης του ατόμου.

Οι συντελεστικές συμπεριφορές συσχετίζονται με συγκεκριμένες συμπεριφορές μάθησης και με τα συνακόλουθα περιβαλλοντικά γεγονότα, τα οποία είναι συναρτήσεις των συμπεριφορών. Η συμπεριφορά του ατόμου σε περιβάλλοντα όπως είναι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις έχει μελετηθεί από αρκετούς ερευνητές όπως ο McGregor (1966) και Maslow (1965) που αναφέραμε προηγουμένως, αλλά και από τον Nord (1969) (Jablonsky & De Vries, 1972), ως εναλλακτική άποψη. Η θεωρία του βασίζεται σε ορισμένες εμπειρικές γενικεύσεις, οι οποίες αποτέλεσαν στη συνέχεια κομμάτι της εξαρτημένης συντελεστικής συμπεριφοράς.

1.2. Συντελεστική συμπεριφορά και εργασιακό περιβάλλον

Η οργανωτική συμπεριφορά παρουσιάζεται στην μελέτη του Nord (Jablonsky & De Vries, 1972), ως μια συνδιαλλαγή κατά την οποία ο συμμετέχοντας ενισχύεται από τον προϊστάμενο της κάθε επιχείρησης. Η όλη διαδικασία αυτής της συνδιαλλαγής ελέγχεται από την πλευρά του προϊσταμένου. Με βάση τις απόψεις του Nord, ο προϊστάμενος στην σχέση του με τον υφιστάμενο, φροντίζει ώστε να είναι ορθά και ολοκληρωμένα προσδιορισμένες οι συμπεριφορές που απαιτούνται από τον τελευταίο.

Θα λέγαμε ότι οι συμπεριφορές αποτελούν μια λειτουργία και εκδοχή εκείνου που ο προϊστάμενος αντιλαμβάνεται ως επιθυμητή συμπεριφορά. Ο Nord θεωρεί ότι η εφαρμογή αυτών των αρχών της συντελεστικής συμπεριφοράς στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, σε βάθος χρόνου ωφελεί τους προϊσταμένους με το να τους δίνει τη δυνατότητα να επιβλέπουν, να προβλέπουν και να ελέγχουν την συμπεριφορά των μελών της οργάνωσης.

Το μοντέλο της συντελεστικής συμπεριφοράς χρησιμοποιείται από τον Nord, ως εναλλακτικό για τις πρότυπες θεωρίες των McGregor (1960) και Herzberg (1968), οι οποίες σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την διαμόρφωση της εργασίας ως δουλειάς. Ο McGregor (1960) μίλησε για τον όρο «διαπλάτυνση της εργασίας» ενώ ο Herzberg (1968) για τον όρο «εμπλουτισμός της εργασίας» ως στρατηγικές που σκοπό έχουν να αυξήσουν τα κίνητρα των εργαζομένων (Jablonsky & De Vries, 1972),. Ο Nord προσπάθησε να εξηγήσει τις θεωρίες και τους όρους των δυο προηγούμενων ερευνητών, χρησιμοποιώντας όρους της συντελεστικής συμπεριφοράς. Στόχος του ήταν να μεταφράσει τα αυξημένα επίπεδα κινήτρων της συμπεριφοράς σε αντικειμενικά και μετρήσιμα κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά είχαν να κάνουν με τη μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης της θετικής συμπεριφοράς η οποία προέρχεται από ένα πρόγραμμα θετικής ενίσχυσης.

Σε απάντηση της υπόθεσης του McGregor για την διαπλάτυνση της εργασίας και την συσχέτισης της με το αίσθημα επίτευξης ή της ευθύνης, ο Nord ισχυρίζεται ότι η παρακίνηση, η οποία προέρχεται από την δέσμευση στις περισσότερες δραστηριότητες, είναι στην ουσία η ίδια η ενίσχυση – αμοιβή. Αυτή η ενδογενής αμοιβή εξηγεί επομένως και την αύξηση της συχνότητας εμφάνισης αυτής της συμπεριφοράς.

Τέλος, σε απάντηση της υπόθεσης του Herzberg για τον εμπλουτισμό της εργασίας, ο Nord δεν συμφωνεί με την εξήγηση ότι εάν αναθέσουμε στα υποκείμενα «προκλητικά» έργα αυτό θα έχει επίδραση στο αίσθημα ευθύνης και επίτευξης, που με τη σειρά τους θα οδηγήσουν στην αύξηση των κινήτρων της συμπεριφοράς. Το πιο πιθανό είναι ότι η απόδοση ενός ατόμου αυξάνεται επειδή ολοκλήρωσε ένα έργο, στο οποίο μάλλον είχε μεγάλη πιθανότητα να αποτύχει. Η ενίσχυση είναι αυτή που οδηγεί στην ολοκλήρωση του έργου.

1.3. Συνέπειες για την θεωρία και τη λειτουργία της οργάνωσης.

Υπάρχουν αρκετές θεωρίες και μοντέλα, τα οποία υποστηρίζουν ότι το άτομο μέσα σε μια οργάνωση περιβάλλεται από πολλά ξεχωριστά και διαφορετικά κοινωνικά περιβάλλοντα, καθένα από τα οποία εφαρμόζει ένα ξεχωριστό σύνολο από ενισχυτικές συναρτήσεις για κάθε μια από τις εναλλακτικές συμπεριφορές.

Το μοντέλο του Nord αναγνωρίζει ότι οι τελικές δυνάμεις που καθορίζουν την αλλαγή της συμπεριφοράς, είναι αποτέλεσμα μιας αλληλεπίδρασης μεταξύ πολλαπλών ενισχυτικών συναρτήσεων αλλά και της αξίας που το άτομο δίνει στις ποικίλες ενισχύσεις (Jablonsky & De Vries, 1972). Ένα παράδειγμα μιας τέτοιας αλληλεπίδρασης μπορεί να θεωρηθεί και η έλλειψη αντίδρασης εκ μέρους των εργαζομένων σε μια νέα πολιτική της εταιρείας, η οποία αφορά την επιβράβευση της επιτυχίας με προαγωγή. Μια τέτοια προαγωγή μπορεί να σημαίνει χάσιμο επαφής του ατόμου με τους συναδέλφους του, των οποίων τις ενισχύσεις το άτομο να αξιολογεί πολύ ψηλά.

Η επιχείρηση, η οργάνωση και η διοίκηση ακόμα πιο συγκεκριμένα καθώς επίσης και η ομάδα των συνεργατών είναι μερικές από τις πιθανές πηγές των ενισχυτικών συναρτήσεων. Μια ακόμα πιθανή σημαντική πηγή ενισχύσεων είναι η οικογένεια και τα μέλη της. Άλλες ομάδες, όπως είναι οι φίλοι έχουν επίσης τη δική τους ξεχωριστή συνάρτηση ενισχύσεων. Οι ενισχύσεις είναι δυνατόν να αλλάξουν με διάφορους τρόπους αλλά είναι αναμφίβολο ότι ασκούν επίδραση στη συχνότητα εμφάνισης της συμπεριφοράς.

Το γεγονός ότι οι αρχές της θεωρίας της μάθησης ενσωματώνονται στην θεωρία της οργάνωσης φαίνεται να έχει σημαντικά πλεονεκτήματα. Παρέχεται ένα πλαίσιο ανάπτυξης, όπου τα ατομικά χαρακτηριστικά, τόσο τα γνωσιακά όσο και τα συμπεριφορικά ερμηνεύονται πάνω στη βάση της αλληλεπίδρασης μεταξύ του ατόμου και των περιβαλλοντικών συναρτήσεων. Οι θεωρητικοί της συντελεστικής συμπεριφοράς υποστηρίζουν ότι το άτομο μοιάζει να έχει μορφοποιηθεί ως ένα βαθμό αλλά ακόμα διαμορφώνεται μέσω των αλληλεπιδράσεων του με τα πολλά και διαφορετικά περιβάλλοντα.

Η αναφορά στις ανταμοιβές και την τιμωρία που χρησιμοποιήθηκε κυρίως από τους θεωρητικούς της συντελεστικής συμπεριφοράς μπορούν να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη και στην θεωρία της οργάνωσης. Ένας θεωρητικός της οργάνωσης, ο Vroom (1964), υποστηρίζει ότι οι ανταμοιβές θα πρέπει καταρχήν να διαχειρίζονται από τις επιχειρήσεις – οργανώσεις όπως είναι η αύξηση μισθού, η προαγωγή ή ακόμα και ο έλεγχος. Ο σχετικός καθορισμός των ανταμοιβών, που χρησιμοποιήθηκε από τους θεωρητικούς της συντελεστικής συμπεριφοράς, αναγνωρίζει μια μεγάλη ποικιλία ενισχυτικών συναρτήσεων.

Συγκεκριμένα, οι Glaser και Klaus (1966) (Jablonsky & De Vries, 1972), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η άμεση ανατροφοδότηση, όσον αφορά στην ορθότητα μιας αντίδρασης, έχει μεγάλη θετική επίδραση στην συμπεριφορά του ατόμου αλλά και στις ομάδες. Η κοινωνική ενίσχυση από προϊσταμένους και συνεργάτες καθώς επίσης και τα ειδικά προνόμια όπως για παράδειγμα να υπάρχει μια ελεύθερη ώρα στο τέλος της ημέρας για έναν μαθητή, έχει φανεί ότι αποτελούν θετικούς ενισχυτές για τα άτομα. Από τις έρευνες έχει προκύψει ότι πολλές περιβαλλοντικές συναρτήσεις μπορούν να δράσουν ως ανταμοιβές, εάν παρουσιάζονται σε ένα δίκαιο σύστημα.

Το 1954 ο Skinner κατηγόρησε τα εκπαιδευτικά ιδρύματα για τον τρόπο με τον οποίο χειρίζονται τις ενισχυτικές συναρτήσεις. Υποστήριξε ότι τα σχολεία χρησιμοποιούσαν κατά κύριο λόγο αποτρεπτικές ενισχύσεις. Ο ισχυρισμός του αυτός βασίζεται στα μεγάλα χρονικά περιθώρια που περνούσαν μεταξύ της συμπεριφοράς και της ενίσχυσης, και με την παροχή σχετικά αραιής θετικής ενίσχυσης. Τέτοιου είδους πρακτικές έχουν ως αποτέλεσμα να γίνονται τα σχολεία λιγότερο αποδοτικά κι αυτό ισχύει φυσικά και σε άλλου τύπου οργανώσεις που χρησιμοποιούν και εφαρμόζουν τέτοιου είδους πρακτικές.

Οι οργανώσεις αλλά και οι επιχειρήσεις που θέλουν να επηρεάσουν συστηματικά την κατεύθυνση της συμπεριφοράς των μελών τους σε ένα πιο θετικό και αποδοτικό αποτέλεσμα, θα πρέπει καταρχήν να αποφεύγουν να χρησιμοποιούν την τιμωρία ως μέσο για να επιτύχουν την επιθυμητή συμπεριφορά. Να ενισχύουν τη θετική συμπεριφορά και να αγνοούν την ανεπιθύμητη. Να προσδιορίζουν τη θετική συμπεριφορά με σαφείς συντελεστικούς όρους και τέλος να ελαχιστοποιούν τη

χρονική περίοδο μεταξύ της επιθυμητής συμπεριφοράς και της ενίσχυσης ή να προσπαθούν να γεφυρώνουν το κενό αυτό μέσα από την λεκτική διαμεσολάβηση.

Το μοντέλο το οποίο παρουσιάσαμε, υποστηρίζει ότι μια οργάνωση είναι δυνατόν να προκαλέσει συμπεριφορική αλλαγή στα μέλη της εάν οι πολλαπλές πηγές των συναρτήσεων ενισχύουν παρόμοιες συμπεριφορές.

Οι ερευνητές Jablonsky & De Vries, 1972 παρουσιάζουν μια πρόσφατη έρευνα πάνω στην συντελεστική συμπεριφορά. Θεωρούν ότι εφαρμόζοντας ομαδικές συναρτήσεις (για παράδειγμα όλοι οι μαθητές θα βαθμολογηθούν με βάση τον μέσο όρο μιας ομάδας 4 παιδιών με το χαμηλότερο βαθμό) τότε η συμπεριφορά που ενισχύεται από τους συμμαθητές αλλάζει ραγδαία.

Έχει αποδειχθεί ότι η δημιουργία τέτοιου είδους εξαρτήσεων ανάμεσα στα άτομα εμφανίζεται να είναι ένας ισχυρός μηχανισμός, ο οποίος θα μπορεί να σχηματίσει παρόμοιες συναρτήσεις ενίσχυσης.

Στη συνέχεια θα μιλούσε διεξοδικά για τις ενισχύσεις και ποια η σημασία της θετικής και της αρνητικής ενίσχυσης.

2. Ενίσχυση

Στην καθημερινότητα μας είναι πλέον αρκετά προφανές και έκδηλο ότι υπάρχουν δράσεις, οι οποίες ενισχύονται όταν παράγουν ένα ερέθισμα αλλά υπάρχουν και δράσεις, οι οποίες ενισχύονται όταν τερματίζουν ένα ερέθισμα που ήδη υπήρχε. Για να το κάνουμε πιο κατανοητό, όταν κάποια δράση αυξάνει τη συχνότητα εμφάνισης της λόγω του ότι προκαλεί κάποιο ερέθισμα, το οποίο προηγουμένως δεν υπήρχε, τότε ονομάζουμε το ερέθισμα αυτό **θετικό ενισχυτή ή θετικά ενισχυτικό ερέθισμα** (Μέλλον P., 2007). Στην περίπτωση αυτή η συντελεστική συμπεριφορά ενισχύεται θετικά από τις συνέπειες της.

Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις όπου κάποια δράση μοιάζει να εμφανίζεται πιο συχνά λόγω του ότι έχει σταματήσει, έχει τερματίσει ένα ερέθισμα το οποίο προϋπήρχε. Στην περίπτωση αυτή λέμε ότι το ερέθισμα αυτό αποτελεί **αρνητικό ενισχυτή ή αρνητικά ενισχυτικό ερέθισμα** και επομένως η συντελεστική αυτή συμπεριφορά ενισχύεται αρνητικά λόγω της εξαφάνισης του ερεθίσματος.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι επιθετικοί προσδιορισμοί «θετική» και «αρνητική» αποτελούν ποσοδείκτες, δηλαδή ποσοτικοί προσδιορισμοί, εφόσον εννοιολογικά μια μορφή δράσης ενισχύεται επειδή προσθέτει ή αφαιρεί ένα ερέθισμα. Κατά συνέπεια, το επίθετο «θετικός» δεν είναι αξιολογικός χαρακτηρισμός για την συνέπεια ή για την δράση και αντίστοιχα το επίθετο «αρνητικός» αναφέρεται στην επίδραση του ενισχυτή στην συμπεριφορά ενός ατόμου και όχι στην αξία του ίδιου του ερεθίσματος. Συνοπτικά και με άλλα λόγια θα μπορούσαμε να πούμε ότι θετικό ενισχυτή ονομάζουμε το ερέθισμα εκείνο που προστίθεται ως συνέπεια της εκδήλωσης μιας δράσης και αρνητικό ενισχυτή ονομάζουμε το ερέθισμα εκείνο το οποίο αφαιρείται ως συνέπεια της εκδήλωσης μιας δράσης ενώ την ίδια ακριβώς στιγμή η αφαίρεση αυτή αυξάνει τη συχνότητα εμφάνισης δράσεων της αποτελεσματικής μορφής.

Είναι αρκετά πιθανό το ίδιο ακριβώς ερέθισμα για ένα άτομο άλλοτε να λειτουργεί ως θετικός και άλλοτε ως αρνητικός ενισχυτής – ανάλογα με το επίπεδο στέρησης ή κορεσμού του ερεθίσματος καθώς και με τις υπόλοιπες συνθήκες που μπορεί να αλλάζουν την ενισχυτική αποτελεσματικότητα του. Η αρνητική ενίσχυση δεν υφίσταται εάν η αφαίρεση των ερεθισμάτων, ως συνέπεια των δράσεων, δεν προκαλεί την ολόένα και αυξανόμενη συχνότητα εμφάνισης τους.

Οι θετικοί ενισχυτές επομένως συμβάλλουν στο να κάνουν πιο πιθανές να εκδηλωθούν τις δράσεις που προκαλούν τα ερεθίσματα ενώ οι αρνητικοί ενισχυτές όταν είναι σε λειτουργία κάνουν πιο πιθανές τις δράσεις που τα τερματίζουν να εκδηλωθούν. Συνεπώς, απαραίτητη προϋπόθεση για να εκδηλωθεί η αρνητική ενίσχυση δράσεων είναι η παρουσίαση του αρνητικού ενισχυτή πριν από την εμφανιζόμενη δράση επειδή χωρίς αυτόν δεν θα υπήρχε κάτι που θα μπορούσε να τερματίσει τη δράση. Αυτή ακριβώς είναι και η διαφορά της αρνητικής από την θετική ενίσχυση. Η αρνητική ενίσχυση προϋποθέτει την παρουσία ενός απειλητικού πιθανού ερεθίσματος το οποίο προηγείται της δράσης.

Όταν η συχνότητα εμφάνισης μιας μορφής δράσης, η οποία οφείλει την εμφάνιση της στις ενισχυτικές συνέπειες παρόμοιων δράσεων κατά το παρελθόν μειώνεται, τότε αυτό σημαίνει πως οι δράσεις αυτές έπαψαν να είναι αποτελεσματικές. Σε σχέση με την αρνητική ενίσχυση, το φαινόμενο αυτό μπορεί να ερμηνευτεί ως εξής: το

αρνητικό ενισχυτικό ερεθίσμα δεν τερματίζεται πλέον από την δράση που παλαιότερα το εξάλειφε (Μέλλον P., 2007).

Για να είμαστε βέβαιοι ότι μια συγκεκριμένη συνέπεια οφείλεται στη συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δράσεων, βάζουμε σε εγρήγορση τη διαδικασία της εξάλειψης της ενίσχυσης. Σε φυσιολογικές συνθήκες, όταν η συχνότητα εμφάνισης μιας δράσης οφείλεται στην αποτελεσματική εξάλειψη ενός συγκεκριμένου ερεθίσματος και αυτοί οι αρνητικοί ενισχυτές παύουν να το εξαλείφουν, τότε είναι επακόλουθο ότι οι προηγούμενες αποτελεσματικές μορφές δράσης θα σταματήσουν να εκδηλώνονται. Στην περίπτωση όμως που η συχνότητα εμφάνισης δράσης ενός ατόμου δεν φαίνεται να παρουσιάζει κάποια μείωση, παρά το γεγονός ότι οι συγκεκριμένες δράσεις έχουν πάψει να αφαιρούν τα συγκεκριμένα ερεθίσματα, τότε σημαίνει πως η συνέχιση της συχνότητας εμφάνισης θα οφείλεται σε κάτι άλλο και όχι στην κατά συνέπεια δράσεων αφαίρεση του ενοχλητικού ερεθίσματος.

Πολλές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί κατά καιρούς αλλά και η καθημερινότητα, έχουν καταδείξει ότι όπως στην θετική έτσι και στην αρνητική ενίσχυση, οι συνέπειες των δράσεων δημιουργούν νέες μορφές δράσης και συνεπακόλουθα επιλέγουν μεταξύ των καινούριων δράσεων, τις δράσεις εκείνες που είναι πιο αποτελεσματικές. Και όπως ακριβώς συμβαίνει με την παραγωγή ερεθισμάτων έτσι και στην εξάλειψη αυτών, η επιτυχία και η αποτυχία των δράσεων επάγουν και διαμορφώνουν τις μορφές της συμπεριφοράς μας.

Για παράδειγμα, έχει αποδειχθεί ότι όταν κάποια μορφή δράσης ενισχύεται αρνητικά σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο ή σε κάποια συνθήκη αλλά δεν ενισχύεται σε κάποια άλλη παρόμοια συνθήκη, τότε η συχνότητα εμφάνισης της θα μειωθεί μόνο στην δεύτερη αυτή συνθήκη. Επιπλέον, η αρνητική ενίσχυση σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο – συνθήκη σε συνδυασμό με την εξάλειψη της αρνητικής ενίσχυσης σε άλλες όμοιες καταστάσεις, καταλήγει σε γενικές γραμμές στην εμφάνιση της δράσης στις συγκεκριμένες συνθήκες κατά τις οποίες η δράση ήταν αποτελεσματική. Όπως συμβαίνει με την θετική έτσι και η αρνητική ενίσχυση εμφανίζεται συνήθως σε κάποιο πλαίσιο ερεθισμάτων, σε ένα περιβαλλοντικό πλαίσιο και αυτό έχει ως συνέπεια πως μια μορφή δράσης που ενισχύεται αρνητικά σε μια συνθήκη, η συχνότητα εμφάνισης της θα αυξηθεί όχι μόνο στο συγκεκριμένο περιβάλλον αλλά

και σε άλλες συνθήκες και κυρίως σε όμοια περιβάλλοντα που έχουν κοινά στοιχεία. Με παρόμοιο τρόπο, όταν η εκδήλωση μιας μορφής δράσης δεν φέρνει κάποιο αρνητικό ερέθισμα σε ένα συγκεκριμένο περιβαλλοντικό πλαίσιο, η συχνότητα εμφάνισης αυτής της δράσης μειώνεται όχι μόνο στο συγκεκριμένο πλαίσιο αλλά και σε όλα τα παρόμοια του. Με λίγα λόγια δηλαδή, παρατηρούμε το φαινόμενο της συντελεστικής γενίκευσης ερεθισμάτων τόσο όταν η ενισχυτική συνέπεια είναι η αφαίρεση ερεθισμάτων όσο και όταν είναι η πρόσθεση ερεθισμάτων.

Ιδιαίτερη σημασία έχει επίσης και η συντελεστική διάκριση ερεθισμάτων. Πρόκειται για ένα φαινόμενο σύμφωνα με το οποίο η πιθανότητα εμφάνισης των δράσεων μιας συντελεστικής τάξης (το σύνολο των δράσεων εκείνων που έχουν μια συγκεκριμένη συνέπεια) είναι μεγαλύτερη όταν παρουσιάζεται ένα ερέθισμα παρά όταν παρουσιάζεται ένα παρόμοιο ερέθισμα λόγω της ενίσχυσης στο ένα και της εξάλειψης στο άλλο. Με βάση αυτό το φαινόμενο η αρνητική ενίσχυση και η εξάλειψη της αρνητικής ενίσχυσης οδηγεί στην τάση να εμφανίζονται οι δράσεις στα πλαίσια εκείνα στα οποία είναι αποτελεσματικές και όχι σε παρόμοια πλαίσια στα οποία όμως δεν υπάρχουν ενισχυτικές συνέπειες (Μέλλον P., 2007).

Έπειτα από έρευνες και μελέτες έχει διαπιστωθεί ότι η διαφορά που σημειώνεται μεταξύ θετικής και αρνητικής ενίσχυσης είναι ότι το ίδιο το αρνητικό ενισχυτικό ερέθισμα αποτελεί τελικά σημαντικό κομμάτι του περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο οι δράσεις ενισχύονται και δεν ενισχύονται. Πιο συγκεκριμένα, στην θετική ενίσχυση το διακριτικό ερέθισμα είναι εκείνο που προκαλεί την εκδήλωση των δράσεων, που έχουν παράγει άλλα ερεθίσματα κατά την παρουσία του ενώ στην αρνητική ενίσχυση το διακριτικό ερέθισμα επιφέρει την εκδήλωση των δράσεων που έχουν τερματίσει το ίδιο. Επομένως, οι αρνητικοί ενισχυτές αποτελούν πάντα μέρος του πλαισίου στο οποίο ενισχύονται οι δράσεις που τους τερματίζουν.

2.1. Θετική ενίσχυση

Πιο αναλυτικά, μπορούμε να πούμε ότι με τον όρο **θετική ενίσχυση** αναφερόμαστε στην αύξηση της πιθανότητας να παρουσιαστεί μια συμπεριφορά, όταν ακολουθείται από ένα θετικό για το άτομο ερέθισμα. Με λίγα λόγια, ένα θετικό ερέθισμα οδηγεί στην επιθυμητή συμπεριφορά (Kazdin A.E., 2001).

Όταν λοιπόν μιλάμε για θετικούς ενισχυτές αναφερόμαστε σε αμοιβές που ενισχύουν μια επίκτητη αντίδραση αφού έχει συμβεί. Κατά πόσο ένα μεμονωμένο γεγονός αποτελεί θετικό ενισχυτή, αυτό ορίζεται από τις επιδράσεις στη συμπεριφορά. Εάν λοιπόν η συχνότητα παρουσίας μιας συμπεριφοράς αυξάνεται όταν ακολουθείται από το γεγονός αυτό, τότε το γεγονός αυτό αποτελεί έναν θετικό ενισχυτή. Η συμπεριφορά μπορεί να αλλάξει αλλάζοντας τις συνέπειες της. Η θετική ενίσχυση είναι αυτή που προκαλεί στους ανθρώπους την επανάληψη μιας σίγουρης συμπεριφοράς, επειδή στο παρελθόν είχαν προσκομίσει ένα ευχάριστο αποτέλεσμα από αυτήν (Kazdin A.E., 2001),.

2.2. Είδη ενισχυτών

Στις συμπεριφορικές παρεμβάσεις χρησιμοποιούνται και είναι διαθέσιμα αρκετά είδη ενισχυτών, τα κυριότερα από τα οποία είναι τα εξής :

1. υλικοί ενισχυτές
2. κοινωνικοί ενισχυτές
3. προνόμια
4. tokens

Οι υλικοί και οι κοινωνικοί ενισχυτές αποτελούν την κατηγορία των *πρωτογενών ενισχυτών*, αφού η ενισχυτική τους αξία έχει πολύ θετικά αποτελέσματα στην συμπεριφορά και δεν χρειάζεται κάποιο είδος μάθησης για να αποκτηθεί. Από την άλλη η απόδοση προνομίων και τα tokens ανήκουν στους *δευτερογενείς ενισχυτές*, γιατί αποτελούν ουδέτερα ερεθίσματα, τα οποία αποκτούν ενισχυτική αξία έπειτα από τη συστηματική σύζευξή τους με τους πρωτογενείς ενισχυτές (Butler R.J. & Rosenthal G. 1978).

2.2.1. Υλικοί ενισχυτές

Στην κατηγορία των υλικών ενισχυτών ανήκει οποιοδήποτε υλικό αγαθό μπορεί να δοθεί άμεσα όπως είναι για παράδειγμα τα γλυκά, τα αναψυκτικά, τα παγωτά, οι καραμέλες, τα περιοδικά και πολλά άλλα, έτσι ώστε να ενισχυθεί η επιθυμητή

συμπεριφορά του ατόμου. Η αποτελεσματικότητα των υλικών ενισχυτών εξαρτάται σημαντικά και από το επίπεδο και την κατάσταση στέρησης στην οποία βρίσκεται το άτομο. Συνεπώς, εάν κάποιος δεν έχει αποστερηθεί έστω και μερικώς από τον υλικό ενισχυτή που του δίνεται, ο ενισχυτής αυτός φαίνεται να χάνει την δύναμη του. Επιπλέον είναι σημαντική και η ποσότητα με την οποία χορηγούνται οι υλικοί ενισχυτές. Είναι αρκετά σημαντικό να δίνονται σε μικρότερες ποσότητες, έτσι ώστε να μην υπάρχει κορεσμός στο άτομο αλλά και για να μπορεί να επαναληφθεί η ενίσχυση σε τακτά χρονικά διαστήματα.

2.2.2. Κοινωνικοί Ενισχυτές

Στους κοινωνικούς ενισχυτές περιλαμβάνεται οποιοδήποτε είδος λεκτικής ή μη λεκτικής αποδοχής όπως είναι ο έπαινος, η προσοχή, το χάδι, το χαμόγελο, η οπτική επαφή κ.λ.π. που όταν εκφράζεται, επηρεάζει και ενισχύει θετικά τη συμπεριφορά του ατόμου. Οι κοινωνικοί ενισχυτές δίνονται άμεσα και φυσικά, αμέσως μόλις εμφανιστεί η επιθυμητή συμπεριφορά, είναι πάντα διαθέσιμοι στο άτομο που ενισχύεται και είναι πολύ πρακτικοί στην χρήση.

Η κοινωνική ενίσχυση χρησιμοποιείται ευρέως στην σχολική τάξη από τους δασκάλους και έχει αποδειχθεί ότι βελτιώνει την συμπεριφορά των μαθητών και μειώνει την διάσπαση της προσοχής τους. Επίσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί εύκολα για την αλλαγή συμπεριφορών και σε κλινικά περιβάλλοντα. Ασφαλώς όμως, μια τέτοιου είδους ενίσχυση ασκεί επιρροή και στην καθημερινή μας ζωή είτε γίνεται προγραμματισμένα είτε όχι για την αλλαγή συμπεριφορών. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου η κοινωνική ενίσχυση χρησιμοποιείται και σε εργασιακά περιβάλλοντα για την ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων.

2.2.3. Προνόμια

Αυτού του είδους οι ενισχυτές υπάρχουν και χρησιμοποιούνται μόνο σε κλινικά περιβάλλοντα. Περιλαμβάνουν ενισχύσεις, οι οποίες δεν δίνονται σε κάθε μορφή συμπεριφοράς, αλλά σε μια επαναλαμβανόμενη επιτυχή εκπλήρωση μιας συμπεριφοράς. Οι ενισχυτές αυτοί μπορεί να είναι κάποιο διάλειμμα για καφέ, μια βόλτα στην πόλη κ.α. Η χρησιμοποίηση των ενισχυτών αυτών δίνει την δυνατότητα

σε κάποια άτομα να συμμετέχουν σε κάποιες νέες δραστηριότητες στο περιβάλλον όπου ζουν, αλλά ταυτόχρονα να εξαιρούνται από κάποιες άλλες που συνήθιζαν να κάνουν.

2.2.4. Tokens

Οι αμοιβές (Tokens) αποτελούν γενικευμένους ενισχυτές, διότι δεν έχουν από μόνα τους ενισχυτική αξία, αλλά την αποκτούν μέσω της σύνδεσης τους με ένα πλήθος πρωτογενών ενισχυτών. Συνήθως πρόκειται για συμβολικά αντικείμενα όπως κουπόνια, νομίσματα, πόντοι ή βαθμοί σε κάποια κλίμακα, τα οποία κερδίζει κάποιος όταν εκδηλώνει μια επιθυμητή συμπεριφορά και στη συνέχεια τα ανταλλάσσει με διάφορα επιθυμητά προϊόντα, δραστηριότητες ή προνόμια. Το ενισχυτικό αυτό σύστημα που βασίζεται στις αμοιβές χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο για την τροποποίηση συμπεριφορών σε περιβάλλοντα όπως σχολεία, ψυχιατρεία, νοσοκομεία, φυλακές. Οι αμοιβές αυτές εφαρμόζονται και αποκτούν διαφορετική αξία ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο χρησιμοποιούνται.

2.3. Αποτελεσματικότητα ενός ενισχυτή

Υπάρχουν πάρα πολλοί παράγοντες που καθορίζουν πόσο αποτελεσματικός μπορεί να είναι ένας ενισχυτής στην αλλαγή της συμπεριφοράς. Το είδος του ενισχυτή που επιλέγεται κάθε φορά, αποτελεί το πρωταρχικό σημείο στην ανάπτυξη ενός ενισχυτικού προγράμματος. Το είδος του ενισχυτή είναι σημαντικό, αφού μερικοί ενισχυτές είναι πιο ισχυροί από κάποιους άλλους. Επίσης, η αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος ενίσχυση εξαρτάται και από τον τρόπο χορήγησης του ενισχυτή. Στην πραγματικότητα, η επιτυχία ή η αποτυχία ενός τέτοιου προγράμματος εξαρτάται περισσότερο από το πως δίνεται η ενίσχυση, παρά από το ποιος ενισχυτής επιλέγεται για να χρησιμοποιηθεί ακόμα (Kazdin A.E., 2001).

Εφαρμογή που εξαρτάται από τις συνέπειες : η πιο βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή ενός ενισχυτή, είναι ο ενισχυτής να εξαρτάται από την συμπεριφορά. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι η ενίσχυση παρέχεται μόνο εάν η επιθυμητή συμπεριφορά παρουσιαστεί και σε καμία άλλη περίπτωση. Επομένως, εάν επιθυμούμε να αλλάξουμε ή να αυξήσουμε την συχνότητα εμφάνισης μιας

συμπεριφοράς, τότε θα πρέπει η ενίσχυση να δίνεται όταν παρουσιάζεται αυτή η συμπεριφορά.

Εάν η ενίσχυση παρέχεται αδιαφορώντας για το πότε συμβαίνει η συμπεριφορά, τότε είναι αρκετά πιθανό η συμπεριφορά να μην αλλάξει. Με άλλα λόγια, η εξαρτημένη από την συμπεριφορά ενίσχυση συνήθως οδηγεί στην ικανοποιητική αλλαγή μιας συμπεριφοράς ενώ η μη εξαρτημένη στην ελάχιστη ή μηδαμινή αλλαγή.

Καθυστέρηση της ενίσχυσης : η αποτελεσματικότητα της ενίσχυσης εξαρτάται από τον χρόνο που μεσολαβεί ανάμεσα στην εμφάνιση της επιθυμητής συμπεριφοράς και την παροχή των ενισχυτών (αμοιβή, έπαινος). Οι συμπεριφορές εκείνες που ενισχύονται άμεσα και γρήγορα μαθαίνονται καλύτερα από εκείνες που απέχουν ή είναι χρονικά απομακρυσμένες από τους ενισχυτές. Επομένως, για να αυξήσουμε την αποτελεσματικότητα της ενίσχυσης, θα πρέπει ο ενισχυτής να χορηγείται αμέσως μετά την επιθυμητή αντίδραση – συμπεριφορά. Η άμεση ενίσχυση είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν στόχος μας είναι η ανάπτυξη ή η αλλαγή μιας συμπεριφοράς.

Ποσότητα – Μέγεθος ενισχυτή : το μέγεθος των ενισχυτών καθορίζεται με συγκεκριμένους όρους όπως για παράδειγμα ο αριθμός των πόντων ή το μέγεθος των χρημάτων. Όσο μεγαλύτερο είναι το «μέγεθος» του ενισχυτή που δίνεται, όταν παρουσιάζεται η επιθυμητή συμπεριφορά, τόσο συχνότερα θα εμφανίζεται η συμπεριφορά αυτή. Ωστόσο, ακόμα και αν το μέγεθος της ενίσχυσης συνδέεται άμεσα με την παρουσία της επιθυμητής συμπεριφοράς, υπάρχουν όρια. Ένας ενισχυτής χάνει τελικά την αποτελεσματικότητά του όταν δίνεται σε υπερβολικά ποσά. Το φαινόμενο αυτό αναφέρεται ως κορεσμός.

Συνήθως, η αποτελεσματικότητα της αυξημένης ενίσχυσης οριοθετείται στο σημείο που το άτομο νιώθει κορεσμένο. Κάτι τέτοιο συμβαίνει κυρίως με τους πρωτογενείς ενισχυτές όπως το φαγητό και το νερό, όπου όταν δίνονται σε υπέρμετρα ποσά χάνουν την ενισχυτική τους ιδιότητα και μπορεί να δημιουργήσουν και αποστροφή. Βέβαια, η αποστροφή τους αυτή είναι προσωρινή και η ενισχυτική τους αξία αποκτιέται ξανά, όσο αυξάνεται η στέρηση. Η ιδανικότερη συνθήκη για την αλλαγή

μιας συμπεριφοράς είναι η μερική αποστέρηση ενός πράγματος και στην συνέχεια η χορήγηση ενός μικρού ποσού ενίσχυσης.

Ποιότητα – είδος ενισχυτή : σε αντίθεση με το μέγεθος, η ποιότητα ενός ενισχυτή δεν καθορίζεται συνήθως με συγκεκριμένους όρους. Η ποιότητα προσδιορίζεται περισσότερο από τις προτιμήσεις του ατόμου. Είναι χρήσιμο κάποιες φορές πριν από την ενίσχυση να ζητείται από τα άτομα να επιλέξουν ανάμεσα σε δυο ή περισσότερους ενισχυτές αυτόν που προτιμούν. Έχει παρατηρηθεί, ότι οι υψηλότερα προτιμώμενοι ενισχυτές οδηγούν σε καλύτερη απόδοση το άτομο, από ότι αυτοί που προτιμούν λιγότερο από αυτό. Επιπλέον, η ποιότητα ενός ενισχυτή αντανakλά την αντίληψη ότι όλοι οι ενισχυτές δεν είναι ίδιοι στα αποτελέσματα τους και ότι ο συνδυασμός και η χρησιμοποίηση παραπάνω του ενός για την τροποποίηση μιας συμπεριφοράς, αυξάνει την ποιότητα της ενίσχυσης.

2.4. Αρνητική Ενίσχυση

Με τον όρο **αρνητική ενίσχυση** αναφερόμαστε στην παρουσία μιας συμπεριφοράς που τα αποτελέσματα της οδηγούν στην φυγή ή την αποφυγή ενός αποστροφικού γεγονότος. Με την αρνητική ενίσχυση γίνεται δηλαδή μετακίνηση ενός δυσάρεστου ερεθίσματος, που οδηγεί στην αύξηση της πιθανότητας να συμβεί μια προηγούμενη συμπεριφορά και στο μέλλον (Kazdin A.E., 2001).

Οι αρνητικοί ενισχυτές είναι δυσάρεστα συναισθήματα όπως ο πόνος, ένας δυνατός θόρυβος κ.λ.π. τα οποία απομακρύνονται όταν η επιθυμητή συμπεριφορά έχει αποκτηθεί. Τα αποτελέσματα της αρνητικής ενίσχυσης μπορούν να οδηγήσουν σε δυο καταστάσεις : την φυγή και την αποφευκτική συμπεριφορά. Η φυγή συμβαίνει όταν το άτομο έρχεται σε επαφή με το αποστροφικό γεγονός και η συμπεριφορά του «αποβάλλει» το γεγονός αυτό. Η αποφευκτική συμπεριφορά από την άλλη, επιτρέπει στο άτομο να αποφύγει ή να διακόψει εντελώς την επαφή του με το αποστροφικό γεγονός (Kazdin A.E., 2001).

Η αρνητική ενίσχυση δημιουργεί στους ανθρώπους την επανάληψη μιας συμπεριφοράς, ώστε να αποφύγουν ένα δυσάρεστο αποτέλεσμα.

Αξία και χρησιμότητα της αρνητικής ενίσχυσης.

Η αρνητική ενίσχυση, όπως και η θετική, μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη συμπεριφορών. Η αρνητική ενίσχυση απαιτεί καταρχάς την ύπαρξη αποστροφικών γεγονότων (πόνος, θόρυβος) τα οποία μπορούν είτε να αποφευχθούν είτε να αποσυρθούν, όταν παρουσιαστεί η επιθυμητή συμπεριφορά.

Αρκετές μελέτες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι ο συνδυασμός της αρνητικής και της θετικής ενίσχυσης οδηγεί συχνά στην εξάλειψη διαφόρων αρνητικών συμπεριφορών και στην αντικατάστασή τους με επιθυμητές συμπεριφορές.

2.5. Προγράμματα ενίσχυσης

Οι ενισχυτές πάντοτε χορηγούνται σύμφωνα με κάποιο πρόγραμμα ενίσχυσης. Τα ενισχυτικά προγράμματα αναφέρονται στους κανόνες που δείχνουν πόσες ή ποιες ιδιαίτερες συμπεριφορές θα ενισχυθούν και πότε, κάτω από ποιες συνθήκες. Το εκάστοτε πρόγραμμα καθορίζει και διαφοροποιεί την αποτελεσματικότητα της ενίσχυσης που δίνεται (Kazdin A.E., 2001).

Η μορφή της ενίσχυσης μπορεί να είναι συνεχής ή μερική. Με βάση το πρόγραμμα της συνεχούς ενίσχυσης, η συμπεριφορά ενισχύεται κάθε φορά που παράγεται. Αντίθετα, στο πρόγραμμα της μερικής ενίσχυσης, η συμπεριφορά ενισχύεται όχι κάθε φορά που παράγεται αλλά μόνο ορισμένες φορές. Παραδείγματος χάριν, για να εκπαιδεύσουμε ένα παιδί να ακολουθεί οδηγίες, η ενίσχυση ανάλογα με το πρόγραμμα μπορεί να δίνεται είτε κάθε φορά που το παιδί εκδηλώνει την ακατάλληλη συμπεριφορά (συνεχής ενίσχυση) είτε μόνο σε ορισμένες εκδηλώσεις της επιθυμητής συμπεριφοράς (μερική ενίσχυση).

Θα πρέπει ωστόσο να τονίσουμε ότι τα προγράμματα συνεχούς ενίσχυσης χρησιμοποιούνται μόνο για την εκπαίδευση ή την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων ή συμπεριφορών. Οι διαφορές μεταξύ της συνεχούς και της μερικής ενίσχυσης είναι σημαντικές, τόσο κατά την διάρκεια απόκτησης μιας συμπεριφοράς όσο και κατά την φάση απόσβεσης μιας συμπεριφοράς.

Όσον αφορά τη φάση της απόκτησης μιας συμπεριφοράς, η συμπεριφορά που ενισχύεται με το πρόγραμμα της συνεχούς ενίσχυσης εμφανίζεται με μεγαλύτερη

συχνότητα, από ότι όταν ενισχύεται με το πρόγραμμα της μερικής ενίσχυσης. Ενώ στην φάση της απόσβεσης μιας συμπεριφοράς, παρατηρείται ότι συμπεριφορές που έχουν ενισχυθεί με το πρόγραμμα της συνεχούς ενίσχυσης εξαλείφονται πιο γρήγορα από ότι εκείνες που ενισχύθηκαν με το πρόγραμμα της μερικής ενίσχυσης (Kazdin A.E., 2001).

Επίσης αναφέρεται ότι η αντίσταση στην απόσβεση είναι μεγαλύτερη εάν ενισχύονται πολύ λίγες εκδηλώσεις της συμπεριφοράς. Εάν οι ενισχυτές χορηγούνται μόνο λίγες φορές, ο κορεσμός είναι λιγότερο πιθανό να συμβεί. Προκειμένου να δημιουργήσουμε ένα ιδανικό ενισχυτικό πρόγραμμα με τα πλεονεκτήματα και των δυο προηγηθέντων θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε αρχικά τη συνεχή ενίσχυση για την ανάπτυξη μιας συμπεριφοράς μέχρις ότου εγκατασταθεί πλήρως ένας υψηλός βαθμός απόδοσης της ενώ για να διατηρήσουμε την συμπεριφορά περισσότερο, να χρησιμοποιήσουμε ένα πρόγραμμα μερικής ενίσχυσης (Kazdin A.E., 2001).

Το γεγονός ότι η πιθανότητα οποιασδήποτε δράσης εξαρτάται από τις συνέπειες πολλών παρόμοιων συμπεριφορών μέσα σε μια μεγάλη σχετικά χρονική περίοδο, μας δίνει την δυνατότητα να μιλήσουμε για την συντελεστική συμπεριφορά ως ένα συνεχές φαινόμενο. Κάτι τέτοιο βέβαια δεν σημαίνει απαραίτητα ότι κάθε φορά που παρουσιάζεται μια δράση συντελεστικής τάξης, εμφανίζεται επακόλουθα και η ενίσχυση της. Είναι πιθανό με άλλα λόγια, η δράση ενός ατόμου να ενέχει όλα τα χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής δράσης χωρίς όμως απαραίτητα να παράγει το ενισχυτικό ερέθισμα.

Στην συνέχεια θα αναφέρουμε καταστάσεις που περιγράφουν τις διάφορες συνεχείς σχέσεις μεταξύ της εμφάνισης των δράσεων μιας συντελεστικής τάξης και της παραγωγής των ενισχυτικών συνεπειών τους για κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Πιο αναλυτικά, όταν ενισχύεται κάθε δράση, η οποία έχει τη μορφή δράσεων που παράγουν ενίσχυση, θεωρείται ότι οι δράσεις αυτές της συντελεστικής τάξης ενισχύονται συνεχώς και επομένως η ενίσχυση χαρακτηρίζεται ως συνεχής. Στην περίπτωση όμως που οι δράσεις εκδηλώνονται χωρίς να παράγουν το ενισχυτικό ερέθισμα ενώ παράλληλα ενισχύονται άλλες με τα ίδια στοιχεία μορφής μιας αποτελεσματικής δράσης, τότε λέγεται πως οι δράσεις αυτής της συντελεστικής τάξης

ενισχύονται μερικώς ή ασυνεχώς και επομένως η ενίσχυση ονομάζεται μερική ή ασυνεχής (Μέλλον P.,2007).

Η συνεχής και η ασυνεχής ενίσχυση είναι δυο είδη προγραμμάτων ενίσχυσης. Ο όρος «πρόγραμμα» αναφέρεται στην περίληψη μιας συστηματικής σχέσης μεταξύ εμφάνισης δράσεων αυτής της τάξης και της παραγωγής ενισχυτικών συνεπειών σε κάποια ορισμένη χρονική περίοδο. Το πρόγραμμα ενίσχυσης περιλαμβάνει και αφορά έναν κανόνα, ο οποίος φανερώνει τις συνθήκες κάτω από τις οποίες είναι αποτελεσματικές και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες δεν είναι αποτελεσματικές για κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Υπάρχουν ωστόσο και ορισμένες περιπτώσεις όπου η δράση κάποιας συντελεστικής τάξης τυγχάνει να χρειάζεται να εμφανίζεται περισσότερες από μια φορές για να παραχθεί το ενισχυτικό ερέθισμα. Θα λέγαμε ότι απαιτείται επανάληψη αποτελεσματικών δράσεων για την πιθανότητα παραγωγής της ενίσχυσης. Τα προγράμματα αυτά ονομάζονται **προγράμματα αναλογίας** και στην ουσία περιγράφουν τη μακροπρόθεσμη σχέση συμπεριφοράς και περιβάλλοντος όπου η ενίσχυση βασίζεται στο ποσό των δράσεων μιας συντελεστικής τάξης που εκδηλώνεται. Το ενισχυτικό ερέθισμα παρουσιάζεται με την εκδήλωση ενός συγκεκριμένου ποσού κατάλληλων δράσεων.

Εκτός από τα αναλογικά προγράμματα ενίσχυσης, υπάρχουν και τα **προγράμματα κατά χρονικό διάστημα**. Χαρακτηριστικό αυτών των προγραμμάτων είναι το γεγονός ότι για να παραχθεί το ενισχυτικό ερέθισμα χρειάζεται μόνο μια δράση αλλά με την προϋπόθεση ότι η δράση αυτή θα πρέπει να εμφανιστεί αφού περάσει ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι δράσεις που εκδηλώνονται πριν να περάσει το συγκεκριμένο αυτό χρονικό διάστημα δεν συμβάλλουν στην παραγωγή του ενισχυτικού ερεθίσματος.

Υπάρχουν επίσης και τα **προγράμματα αμετάβλητης αναλογίας**, με βάση τα οποία όταν στα αναλογικά προγράμματα δράσης χρειάζεται κάθε φορά το ίδιο ποσό δράσεων για την εμφάνιση της ενίσχυσης τότε η μακροπρόθεσμη σχέση ανάμεσα σε δράσεις και ενισχυτικά ερεθίσματα ονομάζεται πρόγραμμα αμετάβλητης αναλογίας. Στον αντίποδα του προγράμματος αμετάβλητης αναλογίας υπάρχει το **πρόγραμμα μεταβλητής αναλογίας**, το οποίο αναπαριστά τη μακροπρόθεσμη σχέση συμπεριφοράς και περιβάλλοντος και σύμφωνα με την οποία η ενίσχυση βασίζεται

μεν στο ποσό των δράσεων μιας συντελεστικής τάξης που εκδηλώνονται αλλά το ποσό αυτό μπορεί και μεταβάλλεται από τον έναν ενισχυτή στον άλλον (Jablonsky & De Vries, 1972).

Επιπλέον, υπάρχουν και τα προγράμματα χρονικών διαστημάτων, τα οποία διακρίνονται με παρόμοιο τρόπο. Πιο συγκεκριμένα, το πρόγραμμα αμετάβλητου χρονικού διαστήματος, το οποίο χαρακτηρίζεται από τη μακροπρόθεσμη σχέση συμπεριφοράς και περιβάλλοντος, κατά την οποία η ενίσχυση βασίζεται στην εκδήλωση μιας μόνο δράσης της συντελεστικής τάξης, έπειτα από το πέρας ενός αμετάβλητου και συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος. Όταν όμως εκδηλώνεται μια δράση συντελεστικής τάξης μετά το πέρας ενός μεταβλητού και μη συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος, τότε μιλάμε για το πρόγραμμα μεταβλητού χρονικού διαστήματος αντιστοίχως. Θα πρέπει ωστόσο στο σημείο αυτό να τονίσουμε ότι στο πρόγραμμα μεταβλητού και στο πρόγραμμα αμετάβλητου χρονικού διαστήματος, οι δράσεις που εκδηλώνονται πριν από την λήξη αυτού του διαστήματος δεν συμβάλλουν στην παραγωγή του ενισχυτικού ερεθίσματος (Μέλλον P., 2007).

Πέρα από τα προγράμματα ενίσχυσης που αναφέρονται αναλυτικά παραπάνω, υπάρχουν και κάποια άλλα τα οποία είτε ανήκουν στην κατηγορία της διαφορικής ενίσχυσης είτε είναι περισσότερο περίπλοκα και πολύπλοκα. Επιγραμματικά και με λίγα λόγια θα παραθέσουμε στην συνέχεια τα διάφορα αυτά προγράμματα.

Με βάση την άποψη των Catania (1968) (Jablonsky & De Vries, 1972), τα διάφορα προγράμματα ενίσχυσης μπορούν και έχουν την δυνατότητα να προβλέψουν την παρουσίαση των χαρακτηριστικών της συντελεστικής συμπεριφοράς, στην οποία η ενίσχυση είναι συνάρτηση. Ο Underwood (1966) υποστηρίζει ότι οι επίκτητες συμπεριφορές της μερικής ενίσχυσης συνεχίζουν για μεγαλύτερες χρονικές περιόδους από τη στιγμή που η θετική ενίσχυση είναι μη συνεχόμενη από ότι οι συμπεριφορές που αποκτήθηκαν κάτω από την συνεχή ενίσχυση. Ο Kanfer (1954) θεωρεί ότι για να επιτευχθούν συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης, η μερική ενίσχυση απαιτεί περισσότερες προσπάθειες αλλά λιγότερες ενισχύσεις από ότι χρειάζεται η συνεχής ενίσχυση. Οι Logan & Wagner (1965) αναφέρουν ότι η αναλογία της συμπεριφοράς είναι πιο σταθερή, με λιγότερα διαλείμματα ανάπαυσης, κάτω από τα προγράμματα μεταβλητής αναλογίας και από τα προγράμματα μεταβλητού χρονικού διαστήματος

σε σχέση με τα προγράμματα αμετάβλητης αναλογίας και αμετάβλητου χρονικού διαστήματος. Τέλος, σύμφωνα με τον Reynolds (1968), το πρόγραμμα μεταβλητής αναλογίας προκαλεί πολύ υψηλά ποσοστά δράσεων και την πιο σταθερή αναλογία απόδοσης χωρίς διαλείμματα.

Στο σημείο αυτό είναι πάρα πολύ σημαντικό και βαρύνουσας σημασίας να αναφέρουμε ότι η αμεσότητα της ενίσχυσης θεωρείται από πολλούς ότι είναι ένα ουσιώδες στοιχείο της θεωρίας της μάθησης. Τα διάφορα πειράματα που έχουν γίνει κατά καιρούς, έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι εάν η ενίσχυση δεν εκδηλωθεί αμέσως μετά την αντίδραση, τότε είναι λιγότερο αποτελεσματική για την αλλαγή της συμπεριφοράς.

Η μειωμένη αυτή αποτελεσματικότητα οφείλεται στο γεγονός ότι μια καθυστερημένη ενίσχυση είναι δυνατόν να ενισχύει συμπεριφορές, οι οποίες να εμφανίστηκαν μετά από τις επιθυμητές συμπεριφορές. Παραδείγματος χάριν, ένας καινούριος καθηγητής σε ένα σχολείο μπορεί αρχικά να εκτελεί όλα τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του με εξαιρετικό ζήλο και αποφασιστικότητα προκειμένου να εντυπωσιάσει τον διευθυντή. Ο τελευταίος μπορεί να έχει σκοπό να ανταμείψει την προσπάθεια του με το να αυξήσει τον μισθό του. Εάν όμως η αύξηση αυτή καθυστερήσει λίγους μήνες, τότε το χρονικό αυτό διάστημα όπου το υψηλό επίπεδο απόδοσης λειτουργούσε ως κίνητρο θα αρχίσει με τον καιρό να φθίνει και να εξαλείφεται και όταν μετά από καιρό ο μισθός του τελικά αυξηθεί στην ουσία ανταμείφθηκε για την μέτρια απόδοση του (Jablonsky & De Vries, 1972).

2.6. Ο ρόλος των προγραμμάτων ενίσχυσης

Τα προγράμματα ενίσχυσης για μεγάλο χρονικό διάστημα αποτελούσαν την ουσία της συντελεστικής συμπεριφοράς. Είναι μοναδική και σημαντική η συμβολή τους στην συμπεριφορική προσέγγιση στον χώρο της μάθησης και αποτελούν τις πιο ισχυρές ανεξάρτητες μεταβλητές που συναντάει κανείς στον χώρο της ψυχολογίας.

Η μελέτη των προγραμμάτων ενίσχυσης ξεκίνησε το 1930 από τον Skinner, με αποκορύφωμα την ολοκλήρωση του έργου του το 1983 με τίτλο «The Behavior of Organisms» (Zeiler M., 1984). Στην αρχή έδωσε έμφαση στο θεωρητικό μέρος αλλά στην συνέχεια ασχολήθηκε και με το πρακτικό μέρος. Ένα μεγάλο κομμάτι μερίδας

των ψυχολόγων διατήρησαν ζωντανό το ενδιαφέρον τους για τα προγράμματα ενίσχυσης γιατί θεωρούσαν ότι με αυτόν τον τρόπο θα μπορούσαν να ελέγξουν την συμπεριφορά με μεγαλύτερη ακρίβεια. Το έργο του ήταν καθοριστικό στο να κατανοήσουν όχι μόνο πώς οι ενισχυτές καθορίζουν και ελέγχουν την συμπεριφορά των ανθρώπων αλλά και το πώς ακριβώς γίνεται αυτό.

Στην συνέχεια η έρευνα και η θεωρία επικεντρώθηκαν στο να περιγράφουν και να επεξηγούν αυτές τις θεμελιώδεις μεταβλητές και να μεθοδεύουν την αλληλεπίδραση τους. Κάθε συμπεριφορά που ελέγχεται από τα προγράμματα ενίσχυσης εξαρτάται από την συχνότητα της ενίσχυσης, την καθυστέρηση της ενίσχυσης, το επίπεδο στέρησης, τις διακριτικές ιδιότητες της ενίσχυσης αλλά και την προηγούμενη απόδοση (Zeiler M., 1984). Κάθε πρόγραμμα ενίσχυσης οφείλει να εξετάζει καθέναν από αυτούς τους πέντε παράγοντες ξεχωριστά και να παρατηρήσει την σχετιζόμενη λειτουργία του καθενός από αυτούς με την εξεταζόμενη συμπεριφορά, έτσι ώστε στο τέλος να θεωρήσει την τελική αυτή συμπεριφορά ως αλληλεπίδραση των πέντε αυτών ατομικών λειτουργιών. Κάθε λειτουργία ξεχωριστά αποτελεί μια ενδιάμεση μεταβλητή μιας και από μόνη της δεν είναι υπεύθυνη για την παρατηρούμενη συμπεριφορά, η οποία εμφανίζεται όταν συνδυάζονται όλες μεταξύ τους (Zeiler M. 1984).

Η απανταχού παρουσία των πλάνων και των προγραμμάτων τα έχει καθιερώσει ως ένα σημαντικό κομμάτι της ανάλυσης της συμπεριφοράς. Τα προγράμματα ενίσχυσης είναι κεντρικά στην πειραματική ανάλυση της συμπεριφοράς εξαιτίας όλων όσων μας μαθαίνουν για τη διαδικασία της ενίσχυσης και επειδή χρησιμεύουν ως βάση για τη μελέτη και άλλων συμπεριφορικών διαδικασιών (Lattal & Neef , 1996).

2.7. Ενισχύσεις στον εργασιακό χώρο.

Οι μελέτες που έχουν να κάνουν με τη χρήση της ενίσχυσης και της τιμωρίας επικεντρώνονται περισσότερο στις επιδράσεις των ίδιων των ενισχύσεων παρά στις μεταβλητές εκείνες που καθορίζουν την εφαρμογή τους. Οι περισσότερες από τις έρευνες υποθέτουν ότι τα άτομα, φυσιολογικά θα εφαρμόσουν τις αρχές των ενισχύσεων στην βάση της παρατηρούμενης συμπεριφοράς. Δεν δίνεται πολύ μεγάλη σημασία στην πιθανότητα ότι κάποιος μπορεί να ενισχύσει την συμπεριφορά κάποιου

άλλου στην βάση των παραγόντων που σχετίζονται με τις ανταμοιβές, οι οποίες γίνονται αποδεκτές από τα άτομα που χειρίζονται την ενίσχυση.

Το 1975 οι Hinton & Barrow (Hinton B. & Barrow J. 1975), επιχείρησαν να εκτιμήσουν την σχετική επίδραση των προσωπικών ενισχύσεων ενός διευθυντή για το εάν και κατά πόσο επηρεάζουν τις συνακόλουθες ενισχύσεις που δίνονται στους υφισταμένους. Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η σχέση προϊστάμενου – υφισταμένου, όπως και όλες οι μορφές διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων, χαρακτηρίζεται από πολυάριθμες μορφές αμοιβαίας ενίσχυσης. Όταν η συμπεριφορά ενός υφισταμένου καταλήγει σε ανταμοιβές ή τιμωρίες από τον προϊστάμενο, αυτή η συμπεριφορά μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι καθοριστική για μια ενίσχυση, δεν παύει όμως να είναι ακούσια ή συμπτωματική.

Η έρευνα των Jones & DeCharms (1957) (Hinton B. & Barrow J. 1975), αναφέρει ότι η αντιληπτικότητα ενός προϊστάμενου όσον αφορά στα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες ενός υφισταμένου, έχει την τάση να διαφοροποιείται ανάλογα με το πότε η συμπεριφορά του υφισταμένου διευκολύνει ή παρεμποδίζει την επίτευξη του στόχου του προϊστάμενου. Επίσης και οι Rothbart (1968) και Peterson (1971), (Hinton B. & Barrow J. 1975), υποστήριξαν ότι η κρίση ενός προϊστάμενου για τα κίνητρα των υφισταμένων του ποικίλει στην λειτουργία των ενισχύσεων, που παρέχονται στους εργαζόμενους. Επομένως, οι ενισχύσεις τις οποίες διαχειρίζεται ένας προϊστάμενος μπορεί να εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από αυτές τις μελέτες, από την στιγμή που πολλές από τις δικές του ενισχύσεις αποτελούν αρκετά συχνά συνάρτηση της απόδοσης των υφισταμένων του.

Από τα παραπάνω θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι οι ενισχύσεις που ένας προϊστάμενος παρέχει στους εργαζόμενους, είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό επηρεασμένες από την απόδοσή τους, όταν βέβαια η απόδοση αυτή καταλήγει ως μια ενίσχυση στον προϊστάμενο. Οι δράσεις της ανταμοιβής και της τιμωρίας εναλλάσσονται όπως ακριβώς και οι ενισχύσεις. Εάν θεωρηθεί ότι η υψηλή απόδοση του εργαζομένου ενισχύει τον προϊστάμενο και η χαμηλή απόδοση τον οδηγεί αντίστοιχα σε τιμωρία, πολλές έρευνες θα μπορούσαν να θεωρηθούν ότι φανερώνουν την σημαντικότητα της εναλλασσόμενης φύσης των ενισχυτικών συμπεριφορών μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένου.

Ο Rothbart (1968) (Hinton B. & Barrow J. 1975), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι ανταμοιβές δίνονταν κυρίως όταν αυξανόταν η απόδοση του εργαζομένου. Οι τιμωρίες από την άλλη χρησιμοποιούνταν λιγότερο συχνά, ακολουθώντας μια αρχική τιμωρία που κατέληγε σε αύξηση της απόδοσης. Η απόδοση που δεν ανταποκρίνεται στις ενισχύσεις έχει αποδειχτεί ότι τιμωρείται περισσότερο από την απόδοση η οποία ανταποκρίνεται (Hinton B. & Barrow J. 1975). Οι μελετητές Bankart & Lazetta (1970) αναφέρουν σε μια έρευνα τους ότι οι ανταμοιβές χρησιμοποιούνται πιο συχνά σε περιπτώσεις υψηλής απόδοσης και οι τιμωρίες σε περιπτώσεις χαμηλής απόδοσης. Κατέληξαν λοιπόν στην υπόθεση ότι οι μετριοπαθείς μεταβλητές δεν εμφανίζονται, για να καταβάλλουν ένα σημαντικό αποτέλεσμα όσον αφορά στην σχέση απόδοσης και ενίσχυσης (Hinton B. & Barrow J. 1975).

Σε γενικές γραμμές, θα μπορούσαμε να πούμε ότι παρόλο που φαίνεται ξεκάθαρα ότι η απόδοση του εργαζομένου είναι σημαντικός παράγοντας για τον καθορισμό της ενίσχυσης, ωστόσο δεν είναι καθόλου συνετό και σωστό να συμπεραίνουμε ότι η απόδοση είναι η μόνη μεταβλητή που επηρεάζει την χρήση των ενισχύσεων. Μια ακόμα μεταβλητή που επηρεάζει και μετριάζει την ενισχυτική συμπεριφορά ενός προϊσταμένου είναι εάν έχει ή όχι ενισχυτική δύναμη από μόνος του επάνω στους υφισταμένους του.

Οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται σε ομάδες που διαχειρίζονται κάποιο σχέδιο από κοινού, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα υφισταμένων που οι ρόλοι τους μέσα στην ομάδα έχουν κάποια όρια (Hinton B. & Barrow J. 1975). Δυο προϊστάμενοι μπορεί να επιχειρήσουν να επηρεάσουν έναν εργαζόμενο, τον οποίο μοιράζονται από κοινού, προκειμένου να αποδώσει ξεχωριστά σύμφωνα με τις δικές του προσωπικές υποκειμενικές απόψεις, έτσι ώστε να επηρεάζουν σημαντικά τη δική τους ενισχυτική συμπεριφορά.

Σημαντική και καθοριστική για την χρήση μιας ενίσχυσης είναι τέλος και η αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα. Πιθανόν να φαίνεται και ταυτολογικό να υποστηρίζει κανείς ότι ένας προϊστάμενος θα χρησιμοποιήσει μια ενίσχυση την οποία θεωρεί ως αποτελεσματική για κάθε άλλη περίπτωση. Δεν υπάρχουν και πάρα πολλά στοιχεία που να αποδεικνύουν τελικά τι είναι ένας αποτελεσματικός ενισχυτής ή για

ποιόν λόγο θεωρείται ότι είναι. Είναι αρκετές οι μελέτες οι οποίες υποστηρίζουν ότι υπάρχει μια αντιλαμβανόμενη διαφορά μεταξύ του σθένους και της αποτελεσματικότητας των θετικών σε σύγκριση με τους αρνητικούς ενισχυτές, αλλά τα ευρήματα δεν συμφωνούν απόλυτα μεταξύ τους. Η Kite (1964) (Hinton B. & Barrow J. (1975), βρήκε ότι η τιμωρία σε σχέση με την ανταμοιβή είναι πιο ισχυρή και πιο αποτελεσματική δύναμη ενώ ο Peterson (1971) βρήκε ότι τα υποκείμενα του, έκριναν πως οι ανταμοιβές ασκούν περισσότερη επιρροή από ότι οι τιμωρίες όσον αφορά στον προσδιορισμό της συμπεριφοράς των άλλων.

Οι Hinton & Barrow έχουν επισημάνει ορισμένα αντιφατικά ευρήματα από διάφορες μελέτες συγκρίνοντας την αποτελεσματικότητα των οικονομικών ενισχύσεων με τις ενισχύσεις της αξιολόγησης. Οι εκτιμήσεις της αξιολόγησης συχνά καθορίζονται ως εκτιμήσεις που συμπεριλαμβάνουν την πρότυπη αξιολόγηση ενός υποκειμένου και οι θετικές αξιολογήσεις να λειτουργούν ως θετικοί ενισχυτές και οι αρνητικές αξιολογήσεις ως αρνητικοί ενισχυτές.

Οι ερευνητές Dustin & Davis (1967) (Hinton B. & Barrow J. 1975), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα υποκείμενα στα οποία δίνεται μια αμοιβαία αποκλειστική επιλογή τείνουν να χρησιμοποιούν τις οικονομικές ενισχύσεις δυο φορές συχνότερα από ότι τις ενισχύσεις αξιολόγησης. Από την άλλη μεριά, οι Lange & Jacobs (1960) (Hinton B. & Barrow J. 1975), υποστήριξαν ότι οι ενισχύσεις αξιολόγησης, όπως για παράδειγμα οι προφορικοί έπαινοι και οι εκδηλώσεις ικανοποίησης μπορούν να ασκήσουν μεγαλύτερη επιρροή στην καθοδηγούμενη απόδοση από ότι οι χειροπιαστές οικονομικές ανταμοιβές.

Επίσης, έχει παρατηρηθεί ότι τα άτομα τείνουν να μην ενισχύουν τους άλλους με βάση τις αυστηρές συμπεριφορικές αρχές, που ταιριάζουν σε μια αξιόποινη ανεπιθύμητη συμπεριφορά. Μια εύλογη εξήγηση της ασυμφωνίας αυτής που υπάρχει μεταξύ θεωρίας και παρατηρούμενης συμπεριφοράς είναι και το γεγονός ότι πολλές φορές οι προϊστάμενοι χρησιμοποιούν τις ανταμοιβές ως απάντηση της χαμηλής απόδοσης και όχι την τιμωρία, με την ελπίδα ότι θα παρακινήσουν τον εργαζόμενο να βελτιώσει την απόδοση του στο άμεσο μέλλον. Πιθανόν βέβαια, να αποφεύγουν να χρησιμοποιούν την τιμωρία λόγω των εκλαμβανόμενων αρνητικών συνεπειών της, οι οποίες μπορεί να επακολουθήσουν όπως μπορεί να είναι για παράδειγμα η ολοένα και

αυξανόμενη αποφυγή και αποστροφή του εργαζομένου προς την πηγή της αρνητικής ενίσχυσης, η πυροδότηση αντεπίθεσης, η ολοένα αυξανόμενη ένταση και ανησυχία και τέλος ο φόβος που αρχίζει και κυριεύει τον εργαζόμενο.

Οι θετικές ενισχύσεις μοιάζουν να γίνονται αντιληπτές σαν να έχουν κάποιου είδους διεγερτική αξία, ενώ οι αρνητικές ενισχύσεις παίρνουν συνήθως την μορφή απαιτήσεων που καλείται να ακολουθήσει ο εργαζόμενος, με όρους προσδοκιών και οι οποίες θα μπορούσαν να καταλήξουν σε μια βελτιωμένη απόδοση. Στο σημείο αυτό καλό θα ήταν να τονίσουμε ότι όλα τα φαινόμενα τα οποία υποθετικά παρατηρούνται στα υποκείμενα που συμμετέχουν σε τέτοιου είδους έρευνες, παρατηρούνται με αρκετά μεγάλη ακρίβεια και στις μετρήσεις των πραγματικών αντιδράσεων των υποκειμένων, που έχουν τον ρόλο του εργαζομένου.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχει μια σημαντική και ουσιώδης διαφορά ανάμεσα στις θετικές και τις αρνητικές ενισχύσεις καθώς επίσης και μεταξύ των οικονομικών και αξιολογικών ενισχύσεων, στις περιπτώσεις της αμοιβαίας ενισχυτικής κατάστασης. Οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές τείνουν να χρησιμοποιούν την απλή επικοινωνία πολύ πιο συχνά από τις τυπικές οργανωτικές ενισχύσεις, προκειμένου να χειριστούν την χαμηλή απόδοση των εργαζομένων και να έχουν μεγαλύτερες ανοχές για λιγότερες προσωπικές ανταμοιβές, όταν καθοδηγούν τους εργαζομένους προς τον στόχο τους, πράγμα που μοιάζει να είναι κερδοφόρο και προσδοφόρο και για τα δυο μέρη. Από τις έρευνες και τις μελέτες που αναφέραμε προηγουμένως, κρίνεται απαραίτητο να χρησιμοποιούν οι προϊστάμενοι τις θετικές ενισχύσεις ως ερεθίσματα με στόχο να αυξήσουν την χαμηλή απόδοση των εργαζομένων παρά να χρησιμοποιούν τις αρνητικές ενισχύσεις προκειμένου να τιμωρήσουν την χαμηλή απόδοση.

Πέρα όμως από τον εργασιακό χώρο, καλό θα ήταν να χρησιμοποιούμε τους θετικούς ενισχυτές σε όλες τις πτυχές της ζωής μας και στο σχολείο και στην οικογένεια, προκειμένου σε δύσκολες καταστάσεις να εξαλείφεται η ανάρμοστη συμπεριφορά. Με βάση όλες τις έρευνες που έχουμε αναφέρει αλλά και όλες όσες έχουν γίνει πάνω σε αυτό το θέμα, φαίνεται ότι οι θετικές ενισχύσεις είναι πιο επιθυμητές και επομένως πιο αποτελεσματικές από ότι οι αρνητικές. Οι διαφορετικές συνθήκες κάτω από τις

οποίες παρουσιάζονται οι ενισχύσεις φαίνεται τέλος να παίζει ρόλο στην προτίμηση των θετικών σε σχέση με τους αρνητικούς ενισχυτές.

3. Προειδοποιητικά σήματα

Είναι απόλυτα φυσιολογικό και αναμενόμενο να προσπαθούμε να αποφεύγουμε τα ενοχλητικά και βλαβερά ερεθίσματα πριν προλάβουν και έρθουν με το να τερματίζουμε σε πρώτη φάση τα ερεθίσματα εκείνα που συνδέονται και συσχετίζονται με αυτά. Πρόκειται στην ουσία για τα αρνητικά ενισχυτικά ερεθίσματα, τα οποία ονομάζουμε και προειδοποιητικά σήματα (Μέλλον Ρ., 2007).

Οι δράσεις που τερματίζουν τα προειδοποιητικά σήματα στην ουσία τερματίζουν και οποιοδήποτε ενδεχόμενο να εμφανιστούν ανεξάρτητα αρνητικά ενισχυτικά ερεθίσματα, επειδή προκαλούν την εκδήλωση συγκεκριμένων μορφών δράσης που στο παρελθόν έχουν αφαιρέσει τα ανεξάρτητα αρνητικά ενισχυτικά ερεθίσματα. Κάτι τέτοιο όμως έχει ως συνέπεια ότι κάθε φορά που μια μορφή δράσης τερματίζει έναν εξαρτημένα αρνητικό ενισχυτή, θα εκδηλώνεται πιο συχνά κατά την παρουσία ερεθισμάτων, που μοιάζουν με τον αρνητικό ενισχυτή, έχοντας ως αποτέλεσμα εκτός από τους αρνητικούς ενισχυτές να αποφεύγουμε και να προφυλασσόμαστε και από τους θετικούς ενισχυτές. Μια γενικευμένη διαφυγή εξαρτημένων αρνητικών ενισχυτών είναι εύλογο να μας δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα, κυρίως όταν περιορίζουν την επαφή μας με πηγές ανθρώπινης χαράς, δημιουργίας και προσωπικής ανάπτυξης.

Τα προειδοποιητικά σήματα που προκαλούν τις μορφές δράσης, που τα έχουν τερματίσει σε προηγούμενες καταστάσεις, μπορούν να παραχθούν αυτόματα και από την ίδια μας την συμπεριφορά. Κάτι τέτοιο παρατηρείται όταν για παράδειγμα αλλάζουμε την συμπεριφορά μας από ενοχές. Αυτό το οποίο ενισχύει την συμπεριφορά μας είναι ο τερματισμός των ίδιων των ερεθισμάτων, τα οποία παράγονται κατά την εκδήλωση των άλλοτε τιμωρημένων δράσεων. Τα αυτόματα αυτά παραγόμενα ερεθίσματα τερματίζονται από την εκδήλωση των ορθών δράσεων και όταν λέμε «ορθές» δράσεις, αναφερόμαστε στις δράσεις εκείνες οι οποίες προξενούνται κατά την παρουσία των αυτόματων προειδοποιητικών σημάτων.

Σημαντικό χαρακτηριστικό της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι η ηθική συνείδηση και η συμπεριφορά η οποία χαρακτηρίζεται από την συνείδηση έχει την τάση να εκδηλώνει δράσεις. Οι δράσεις αυτές προξενούνται από τα ίδια τα αυτόματα προϊόντα των προηγούμενων τιμωρημένων δράσεων, λόγω του ότι οι παρόμοιες αυτές δράσεις έχουν τερματίσει τα αρνητικά ενισχυτικά ερεθίσματα των τιμωρημένων δράσεων κατά το παρελθόν. Τα ίδια ερεθίσματα τα οποία προκαλούν ενοχές είναι πολύ πιθανό να επιφέρουν και την εκδήλωση των μορφών δράσης που θα τερματίσουν και θα εξαλείψουν.

Προκύπτει λοιπόν , όπως συμβαίνει με την θετική τιμωρία, έτσι και η τιμωρία που προέρχεται μέσω της αφαίρεσης, μειώνει την συχνότητα εμφάνισης δράσεων καταρχάς μέσα από την πρόκληση αντιδράσεων ασυμβίβαστων με την εκδήλωση της τιμωρημένης μορφής δράσης και κατά δεύτερον μέσα από την δημιουργία εξαρτημένων αντανακλαστικών. Οι αντιδράσεις των εξαρτημένων αντανακλαστικών είναι ασυμβίβαστες με την εκδήλωση της τιμωρημένης μορφής δράσης. Και τρίτον, μέσω της αρνητικής ενίσχυσης δράσεων, ασυμβίβαστων με την εκδήλωση της τιμωρημένης δράσης, που τερματίζουν αυτά τα εξαρτημένα προκλητικά ερεθίσματα. Όταν μια μορφή δράσης τιμωρείται, τα ερεθίσματα τα οποία παράγονται αυτόματα κατά την εκδήλωση άλλων μορφών δράσης που δεν τιμωρούνται, αποκτούν θετικά ενισχυτική αποτελεσματικότητα (Μέλλον Ρ., 2007).

Έπειτα από βίωμα ερεθισμάτων που έχουν προκαλέσει πόνο, θλίψη, στενοχώρια, φόβο, ενοχές και τον τερματισμό αυτών, τα συναισθήματα που δημιουργούνται δεν είναι ουδέτερα αλλά θετικά δηλαδή συναισθήματα χαράς, ηρεμίας, ανακούφισης και ασφάλειας. Ακριβώς όπως η παρουσία ερεθισμάτων, που λειτουργούν ως αρνητικοί ενισχυτές, προκαλούν αντιδράσεις έτσι και ο τερματισμός αυτών προκαλεί ανάλογες αντιδράσεις. Τέτοιου τύπου αντιδράσεις χαλάρωσης σε ένα απειλητικό κλίμα λόγω αρνητικών ενισχυτών, σίγουρα θα λειτουργούν ως θετικοί ενισχυτές.

Εκτός από τα προειδοποιητικά σήματα έχουμε και τα σήματα ασφαλείας (Williams B., 2001), τα οποία στην ουσία δεν είναι άλλα από τα θετικά ενισχυτικά ερεθίσματα. Τα ερεθίσματα δηλαδή αυτά παράγονται από δράσεις που τερματίζουν τους αρνητικούς ενισχυτές και γίνονται και αυτά με τη σειρά τους εξαρτημένα. Στα πλαίσια λοιπόν της τιμωρίας, η εκδήλωση άλλων από την τιμωρημένη μορφή

δράσεων ενισχύεται και αρνητικά αλλά και θετικά αφού η εκδήλωση των μη τιμωρημένων δράσεων, τερματίζει μεν τα ερεθίσματα που υπάρχουν αλλά και προκαλούν ένταση αλλά και επιφέρει ερεθίσματα που προκαλούν χαλάρωση και δεν υπήρχαν πριν από την δράση.

Η διαδικασία της τιμωρίας λοιπόν μειώνει την συχνότητα εμφάνισης των τιμωρημένων δράσεων μέσω της απόκτησης εξαρτημένων αντανakλαστικών, των προειδοποιητικών σημάτων αλλά και των σημάτων ασφαλείας.

3.1. Η θετική και η αρνητική τιμωρία.

Με το ρήμα «τιμωρώ» στο πλαίσιο της ανάλυσης της συμπεριφοράς δεν εννοούμε την ερμηνεία που δίνεται στην καθημερινή μας ζωή, δηλαδή στην σκόπιμη χρησιμοποίηση της βίας κυρίως σε καταστάσεις που σκοπό έχουν τον σωφρονισμό ή την εκδίκηση. Στο πεδίο της ανάλυσης της συμπεριφοράς η έννοια «τιμωρώ» απεικονίζει τις αλληλεπιδράσεις της συμπεριφοράς και του περιβάλλοντος, όπου η συνέπεια μιας δράσης είναι ο τερματισμός κάποιου ερεθίσματος που λειτουργεί ως θετικός ενισχυτής ή η παραγωγή κάποιου ερεθίσματος που λειτουργεί ως αρνητικός ενισχυτής.

Όπως περίπου συμβαίνει και με την θετική και την αρνητική ενίσχυση για τις οποίες μιλήσαμε διεξοδικά προηγουμένως, υπάρχει και η αντίστοιχη θετική και αρνητική τιμωρία όπου και εδώ οι έννοιες των επιθετικών προσδιορισμών «θετική» και «αρνητική» δεν αποτελούν παρά απλούς ποσοδείκτες. Στην ουσία πρόκειται για ποσοτικούς προσδιορισμούς όπου στην μεν θετική τιμωρία δηλώνουν ότι η δράση επιφέρει κάποιο αρνητικό ερέθισμα, το οποίο δεν υπήρχε ενώ στην αρνητική τιμωρία η δράση τερματίζει κάποιο θετικό ερέθισμα, το οποίο πριν από την δράση υπήρχε.

Με άλλα λόγια, στην αρνητική τιμωρία απαιτείται να υπάρχει κάποιο θετικό ερέθισμα πριν από την εκδήλωση της δράσης γιατί αλλιώς δεν θα υπάρχει κάποιο διακριτικό ερέθισμα για να τερματίσει. Αυτό δεν είναι απαραίτητο στην περίπτωση της θετικής τιμωρίας. Η θετική και η αρνητική τιμωρία είναι ένα πολύ συνηθισμένο φαινόμενο στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις ως συνέπειες δράσεων. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η αρνητική τιμωρία ισοδυναμεί με την αφαίρεση της θετικής ενίσχυσης, που εξαρτάται από τις δράσεις. Παρότι φαινομενικά η αρνητική τιμωρία και η

εξάλειψη της θετικής ενίσχυσης έχουν αρκετές ομοιότητες, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι οι δυο αυτές διαδικασίες διαφέρουν αρκετά και σημαντικά μεταξύ τους.

Στην περίπτωση της εξάλειψης της θετικής ενίσχυσης, το θετικό ερέθισμα δεν υπάρχει και αυτός ακριβώς είναι και ο λόγος για τον οποίο το άτομο συμπεριφέρεται με τον ίδιο τρόπο που στο παρελθόν του είχε παραγάγει ενίσχυση. Στην εξάλειψη δηλαδή της θετικής ενίσχυσης, η συμπεριφορά που είχε παράγει θετική ενίσχυση κατά το παρελθόν, παύει να την παράγει. Στην περίπτωση της αρνητικής τιμωρίας τα πράγματα είναι διαφορετικά μιας και το θετικό ενισχυτικό ερέθισμα ήδη υπήρχε και ως αποτέλεσμα της δράσης τώρα χάνεται.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε στο σημείο αυτό πως τόσο στην εξάλειψη της θετικής ενίσχυσης όσο και στην τιμωρία μέσω αφαίρεσης καταλήγουμε και πάλι στο ίδιο αποτέλεσμα. Δεν υπάρχει δηλαδή το θετικό ερέθισμα. Στην περίπτωση της εξάλειψης της θετικής ενίσχυσης λείπει παρά την συμπεριφορά του ατόμου ενώ στη περίπτωση της τιμωρίας λείπει λόγω της συμπεριφοράς του ατόμου. Στην εξάλειψη της θετικής ενίσχυσης, οι δράσεις που παρήγαγαν ενίσχυση δεν επιφέρουν πλέον τίποτα και σταδιακά εξαφανίζονται. Στην αρνητική τιμωρία από την άλλη μεριά, οι δράσεις τερματίζουν ένα ήδη υπάρχον θετικό ερέθισμα και είναι πιθανό να μειωθεί και η συχνότητα της αρνητικά τιμωρημένης μορφής δράσης (Μέλλον P., 2007).

Υπάρχει όμως και η περίπτωση, η μορφή αυτή να επιφέρει κάποιο άλλο ενισχυτικό ερέθισμα και σε αυτήν την περίπτωση η αρνητική τιμωρία δεν μειώνει την συχνότητα εμφάνισης της. Παραδείγματος χάριν, εάν ένας μαθητής περνάει την ώρα του μέσα στην τάξη την ώρα του μαθήματος λέγοντας ανέκδοτα στους συμμαθητές του αντί να κάνει τα μαθήματα του, κάποιος θα πρέπει να φροντίσει να μην γελάσει κανείς με τα αστεία του. Εάν σημειωθεί έλλειψη της ενίσχυσης, η οποία προηγουμένως ενδυνάμωσε την συμπεριφορά του, ο μαθητής που λέει τα αστεία θα πρέπει να απέχει πλέον από την συμπεριφορά αυτή δηλαδή να λέει ανέκδοτα.

Σε όλες τις εκφάνσεις και τις δραστηριότητες της καθημερινής μας ζωής υπάρχει και η θετική ενίσχυση αλλά και η θετική τιμωρία. Με λίγα λόγια απασχολούμαστε με δράσεις οι οποίες μας κουράζουν αλλά και μας αρέσουν ταυτόχρονα. Στην συνέχεια,

οι δράσεις που επιφέρουν τους θετικούς ενισχυτές διαμορφώνονται όλο και πιο πολύ και παράλληλα οι δράσεις, οι οποίες ενώ ενισχύονται θετικά, τιμωρούνται αρνητικά. Οι δράσεις που τιμωρούνται ενισχύονται με κάποιον τρόπο γιατί εάν δεν υπάρχει ενίσχυση κατά το παρελθόν δεν μπορούν να υπάρξουν δράσεις για να τιμωρηθούν. Επομένως, οι συμπεριφορές που τιμωρούνται έχουν ενισχυθεί κατά το παρελθόν και συνεχίζουν να ενισχύονται, γι' αυτό και ενώ τιμωρούνται συνεχίζουν να εμφανίζονται. Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, εάν η ενίσχυση τους συνεχίζεται, υπάρχει η πιθανότητα η τιμωρία να μειώνει ελάχιστα ή και καθόλου την συχνότητα εμφάνισης αυτών των δράσεων. Εξάλλου, αυτός είναι και ο λόγος που κάνει την τιμωρία να είναι ένα από τα δυσκολότερα φαινόμενα προς παρατήρηση (Holtz W. & Azrin N., 1961).

Στις οργανώσεις εκείνες που χρησιμοποιούν την τιμωρία ως ένα μέσο ελέγχου της συμπεριφοράς των μελών, τέτοιες περιπτώσεις μπορεί να εμφανίζονται συχνά. Θα δώσουμε ένα παράδειγμα. Ένα μαθητής σε ένα σχολείο μπορεί να τραβάει την προσοχή της δασκάλας του μόνο όταν εμφανίζει μια ανάρμοστη συμπεριφορά όπως για παράδειγμα να μην έχει ολοκληρώσει την εργασία που είχε για το σπίτι. Παρά το γεγονός ότι η δασκάλα πιθανόν να τιμωρήσει μια τέτοια αντίδραση γιατί θα έχει ως σκοπό να ντροπιάσει τον μαθητή, ο μαθητής μάλλον θα λάβει ταυτόχρονα μια θετική ενίσχυση από τους συμμαθητές του σε μορφή θαυμασμού. Η έρευνα των Alexander & Epstein (1969) (Jablonsky & De Vries, 1972), κατέδειξε ότι οι μαθητές συνήθως παίρνουν το μέρος του συμμαθητή τους όταν τιμωρείται από το δάσκαλο.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι όταν λέμε πως τιμωρούμε κάποιον, στην ουσία τιμωρούμε την συμπεριφορά του και όχι το άτομο αυτό κάθε εαυτό. Επομένως, οι δράσεις είναι αυτές που τιμωρούνται θετικά ή αρνητικά και οι συμπεριφορές είναι αυτές που ενισχύονται θετικά ή αρνητικά ανάλογα με τις συνέπειες τους. Να σημειώσουμε επίσης, ότι ενώ οι ενισχυτές είναι η αιτία συχνότερης εμφάνισης μορφών δράσης, η τιμωρία μπορεί να οριστεί ως προς την πρόσθεση ή την αφαίρεση ενός ενισχυτή από μια δράση, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει την αλλαγή της συμπεριφοράς. Δεν μπορούμε ωστόσο να παραλείψουμε τις περιπτώσεις εκείνες, σύμφωνα με τις οποίες έχουμε ταυτόχρονη αρνητική ενίσχυση και θετική τιμωρία ή αρνητική ενίσχυση και αρνητική τιμωρία και οι οποίες με την

σειρά τους έχουν από πίσω τους μια ιστορία ενίσχυσης συμπεριφορών που χρειάζονται τιμωρία.

Στην ανάλυση της συμπεριφοράς για την θετική και την αρνητική τιμωρία δράσεων υπάρχει και ο όρος που ονομάζεται το κόστος των δράσεων. Η κάθε δράση μας απαιτεί ενέργεια και επιφέρει κάποια ερεθίσματα κόπωσης, τα οποία λειτουργούν ως αρνητικοί ενισχυτές. Με βάση αυτό το πρίσμα, οι δραστηριότητες μας κοστίζουν κάτι ή διαφορετικά λέμε ότι τιμωρούνται. Κάποιες έρευνες μάλιστα που έχουν ασχοληθεί συστηματικά με την συντελεστική συμπεριφορά συνεχίζουν και ερευνούν την δράση κόστους ως ένα καθοριστικό παράγοντα της προσαρμογής του ανθρώπινου οργανισμού στις συναρτήσεις της θετικής ενίσχυσης (Weiner H., 1962).

Από όλα τα παραπάνω τα οποία έχουμε παρουσιάσει δεν θα πρέπει να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η τιμωρία είναι απλώς το αντίθετο της ενίσχυσης. Η τιμωρία είναι ένα περίπλοκο φαινόμενο, το οποίο περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση πολλών διαδικασιών. Μια πιθανή επίδραση της τιμωρίας που έχει παρατηρηθεί τόσο σε πειράματα όσο και στην καθημερινή μας ζωή, είναι η πρόκληση αντιδράσεων, οι οποίες είναι ασυμβίβαστες ή αταίριαστες με την εκδήλωση τιμωρημένων δράσεων (Camp, Raymond & Church, 1967). Η τιμωρία δηλαδή με αυτόν τον τρόπο μειώνει την συχνότητα εμφάνισης δράσεων, αφού οι δράσεις δεν μπορούν να εκδηλωθούν με την ταυτόχρονη πρόκληση ασυμβίβαστων αντιδράσεων.

Η επίδραση της παρουσίας ενός αρνητικού ενισχυτικού ερεθίσματος και της αποκοπής ενός αντίστοιχου θετικού μειώνει την συχνότητα εμφάνισης όλων των δράσεων, οι οποίες είναι ασυμβίβαστες με τις αντιδράσεις που προκαλούνται. Αυτή η επίδραση της τιμωρίας δεν είναι συγκεκριμένη και επομένως επιφέρει ζημιά όταν χρησιμοποιείται με σκοπό να μειωθούν μόνο συγκεκριμένες δράσεις. Και ενώ μια αποτρεπτική ατμόσφαιρα εύκολα μπορεί να μειώνει τη συχνότητα εμφάνισης ανεπιθύμητων δράσεων μαζικά – σε πολλά άτομα ταυτόχρονα, αλλά από την άλλη η τεχνική αυτή μειώνει συγχρόνως και την συχνότητα εμφάνισης των επιθυμητών δράσεων (Dinsmoor J., 1977).

Η διαδικασία της τιμωρίας των δράσεων, πέρα από την απλή πρόκληση αντιδράσεων, μπορεί και δημιουργεί εξαρτημένα αντανάκλαστικά. Τα εξαρτημένα αντανάκλαστικά

δημιουργούνται όταν ένα ουδέτερο ερέθισμα, το οποίο δεν προκαλεί συγκεκριμένη αντίδραση, συσχετίζεται στον χώρο και στον χρόνο με ένα άλλο ερέθισμα που ήδη προκαλεί κάποια αντίδραση. Έπειτα από κάποιον αριθμό συσχετίσεων του ουδέτερου ερεθίσματος και του προκλητικού ερεθίσματος, το πρώτο είναι πιθανό από μόνο του να επιφέρει κάποια αντίδραση. Στην περίπτωση αυτή μιλάμε για εξαρτημένα προκλητικό ερέθισμα και ονομάζουμε αντίστοιχα τις αντιδράσεις ως εξαρτημένες αντιδράσεις.

Η πρόκληση αυτών των νέων εξαρτημένων αντιδράσεων μειώνει την συχνότητα εμφάνισης επιθυμητών και μη επιθυμητών δράσεων, που είναι ασυμβίβαστες με αυτές ενώ τα νέα αυτά εξαρτημένα προκλητικά ερεθίσματα είναι αναμφισβήτητο ότι προκαλούν από μόνα τους αισθήματα φόβου, θλίψης, ενοχής και ντροπής ακόμα και όταν το πρόσωπο που τα δημιουργήσε με την εξάσκηση εξαναγκαστικού ελέγχου στις ανεπιθύμητες για αυτόν δράσεις των άλλων, πάντα μέσα στα πλαίσια της κοινωνικής ζωής, απουσιάζει.

Οι έρευνες έχουν δείξει ότι η τιμωρία μοιάζει να χειρίζεται και τον τερματισμό των αρνητικών ενισχυτών ως συνέπεια εκδήλωσης των μορφών δράσης που δεν τιμωρούνται, αφού τα σωματικά, αισθητικά και άλλα ερεθίσματα που παράγονται αυτόματα κατά την εκδήλωση αυτών των μη τιμωρημένων δράσεων, δεν έχουν συσχετιστεί ποτέ με ερεθίσματα που προκαλούν φόβο, ντροπή, θλίψη και ενοχή (Μέλλον P., 2007).

Από όλα τα προηγούμενα προκύπτει ότι η αποτελεσματικότητα της τιμωρίας σε μια μορφή δράσεως, έγκειται κατά κύριο λόγο στην επίδραση της αρνητικής ενίσχυσης άλλων δράσεων, ασυμβίβαστων, η οποία ρυθμίζεται αναπόφευκτα από την τιμωρία από την στιγμή που είναι αναπόσπαστο κομμάτι της συγκεκριμένης διαδικασίας.

3.2. Τιμωρία και επιθετικότητα.

Δεν θα μπορούσαμε να παραβλέψουμε το γεγονός ότι με την τιμωρία αυξάνεται η πιθανότητα εκδήλωσης επιθετικότητας και επιθετικών δράσεων. Ένα άτομο που δέχτηκε αποδοκιμασία ή του στέρησαν ορισμένα αγαθά, είναι μάλλον βέβαιο ότι δεν θα παρουσιάζει μια ήρεμη και φιλική συμπεριφορά. Αντιθέτως, είναι πολύ πιθανό το άτομο αυτό του οποίου η συμπεριφορά τιμωρήθηκε, να τιμωρεί και αυτός στην

συνέχεια τη δράση κάποιου άλλου, είτε αφαιρώντας του κάποιο θετικό ενισχυτικό ερέθισμα είτε παρέχοντας του κάποιο αρνητικό.

Πέρα από τις όποιες επιδράσεις και συνέπειες που μπορεί να έχουν η παρουσίαση ενός αρνητικού ενισχυτή αλλά και η αφαίρεση ενός θετικού ενισχυτή, διαπιστώνεται πως στην πραγματικότητα πρόκειται για παρωθητικές διαδικασίες, οι οποίες αυξάνουν την ενισχυτική αποτελεσματικότητα των ερεθισμάτων που παράγονται αυτόματα από την εκδήλωση έντονων ή βίαιων αντιδράσεων. Προκύπτει λοιπόν, ότι η θετική και η αρνητική τιμωρία θεμελιώνουν στον αποδέκτη τους την ενισχυτική δύναμη των ερεθισμάτων της βίας.

Είναι εύλογο λοιπόν να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η τιμωρία οδηγεί σε επιθετική συμπεριφορά. Η απώλεια ενός θετικού ενισχυτικού ερεθίσματος μας προκαλεί θυμό και έχει ως αποτέλεσμα να μας ωθεί σε επιθετικές δράσεις και συμπεριφορές. Παρόλα αυτά όμως, η επιθετικότητα και ο θυμός είναι δυο διαφορετικές συμπεριφορές παρά το γεγονός ότι και οι δυο καθορίζονται από την αφαίρεση των θετικών ενισχυτών. Ο θυμός είναι μια αντίδραση, η οποία προκαλείται από την αφαίρεση ενός θετικού ενισχυτικού ερεθίσματος, ενώ η επιθετικότητα είναι μια δράση με συνέπειες, η ενισχυτική αποτελεσματικότητα των οποίων θεμελιώνεται από την αφαίρεση του θετικού ενισχυτή. Η δυνατότητα δηλαδή για επιθετικότητα μπορεί να λειτουργήσει και ως ένα θετικό ενισχυτικό ερέθισμα (Azrin N., Hutchinson R., & Hake D., 1966).

Εντούτοις, υπάρχουν δυο διαδικασίες, οι οποίες μειώνουν την ενισχυτική αποτελεσματικότητα των αυτόνομων συνεπειών που έχουν οι επιθετικές δράσεις. Η μια διαδικασία είναι ο κορεσμός αυτών των συνεπειών. Ο κορεσμός υποδηλώνει τοι δεν ενισχύονται πλέον οι δράσεις που τις παράγουν λόγω της εξασκολούθησης της αντεπίθεσης προς το πρόσωπο που τιμώρησε θετικά ή αρνητικά τις δράσεις μας. Η δεύτερη διαδικασία αντικατοπτρίζεται από την συχνή ενίσχυση άλλων δράσεων, εκτός των τιμωρημένων μορφών, σε όσο το δυνατόν περισσότερα περιβαλλοντικά πλαίσια.

Θα μπορούσε να υποστηριχτεί από κάποιους ότι η τιμωρία είναι σε θέση να ελέγχει την συμπεριφορά των άλλων, μόνο εάν μπορούμε να πληγώσουμε τους άλλου περισσότερο από ότι μπορούν να πληγώσουν εκείνοι εμάς μέσα από την αντεπίθεση

και την εκδίκηση. Ο έλεγχος της συμπεριφοράς των άλλων μέσω της τιμωρίας και της αρνητικής ενίσχυσης απαιτεί την συνεχή διατήρηση της εξουσίας. Να έχει δηλαδή ο χρήστης της τιμωρίας την δυνατότητα να προκαλεί πιο αποτελεσματικά αρνητικά ενισχυτικά ερεθίσματα και να αφαιρεί αντίστοιχα τα αποτελεσματικά θετικά ενισχυτικά ερεθίσματα από αυτά που διαθέτουν οι άλλοι γιατί σε διαφορετική περίπτωση, το μόνο που θα έχει ως αποτέλεσμα η επιβολή της τιμωρίας θα είναι η αντεπίθεση.

Δεν συμβαίνει βέβαια το ίδιο με την θετική ενίσχυση, αφού η εφαρμογή των θετικών ενισχυτών δεν προξενεί την εκδήλωση επιθετικών δράσεων. Θα πρέπει επίσης να παρατηρήσουμε στο σημείο αυτό, πως ένας από τους λόγους που συνηθίζουμε να τιμωρούμε είναι ότι και εμείς οι ίδιοι δεχόμαστε αρνητικά ενισχυτικά ερεθίσματα και χάνουμε τα θετικά. Οι περίοδοι εξάλειψης της ενίσχυσης δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές και επομένως η δική μας δυστυχία και αποτυχία είναι μια αφορμή για να προκαλούμε και στους γύρω μας τις ίδιες συνθήκες, αφαιρώντας τους τα θετικά ενισχυτικά ερεθίσματα τα οποία απολαμβάνουν και προξενώντας τους αρνητικά ενισχυτικά ερεθίσματα.

Μόνο εάν κατανοούσαμε εις βάθος τον τρόπο με τον οποίο καθορίζονται οι δικές μας επιθετικές συμπεριφορές, ίσως τότε να μας βοηθούσε να μάθουμε για το πότε και πώς να χρησιμοποιούμε και εμείς σωστά τα αρνητικά ενισχυτικά ερεθίσματα προς τους άλλους ανθρώπους. Εδώ έρχεται κάπου η ψυχολογία και μάλιστα η πειραματική ψυχολογία, προκειμένου να μας βοηθήσει να αναλογιστούμε τις καταστάσεις κατά τις οποίες η θετική ενίσχυση μπορεί να βοηθήσει αποτελεσματικά την τιμωρία και τον εξαναγκαστικό έλεγχο έτσι ώστε ο άνθρωπος να μάθει να συμπεριφέρεται δημιουργικά και όχι επιθετικά (Μέλλον P., 2007).

3.3. Η τιμωρία ως αντικείμενο μελέτης ερευνών

Κατά καιρούς το φαινόμενο της τιμωρίας έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές. Πρώτοι οι Lerman & Vorndran (Spradlin J., 2002), αφού μελέτησαν τις έρευνες για την ανθρώπινη και μη ανθρώπινη βασική αναλυτική συμπεριφορά όσον αφορά τις επιδράσεις της τιμωρίας, στην συνέχεια έκαναν υποδείξεις για τον τρόπο χρήσης της τιμωρίας, προκειμένου να είναι σε θέση να εξαλείφει την προβληματική

συμπεριφορά. Οι ερευνητές αυτοί περιγράφουν πως οι επιδράσεις της τιμωρίας διαφέρουν ως μια λειτουργία άλλων επικρατούντων συνθηκών, όπως οι παλαιότερες αλλά και οι τρέχουσες ενισχυτικές συναρτήσεις. Η ανασκόπηση τους είναι περιεκτική, στοχαστική και ισορροπημένη και φαίνεται ότι οι περισσότερες υποδείξεις τους είναι έγκυρες.

Όπως όμως είναι φυσικό και επόμενο, η μελέτη των συγγραφέων αυτών έφερε στο προσκήνιο πολλά θέματα προς συζήτηση. Σε πρώτη φάση αυτό που εξετάστηκε ήταν ο ορισμός της τιμωρίας. Συγκεκριμένα, η τιμωρία ορίστηκε γενικότερα ως μια αλλαγή περιβαλλοντικής συνάρτησης στην συμπεριφορά, η οποία παρουσιάζει μια μείωση ως προς την εμφάνιση της δράσης με το πέρασμα του χρόνου. Ένας τέτοιος ορισμός είναι σύντομος, απλός ευθύς και εναρμονίζεται με τον ορισμό της ενίσχυσης. Υπάρχει όμως και ο ορισμός του Skinner, ο οποίος είναι λιγότερο αρμονικός και κάπως στοχαστικός για τις επιδράσεις της τιμωρίας ως εξαρτημένες συνέπειες (Spradlin J., 2002).

Με βάση την θεωρία του Skinner, υπάρχουν τρεις τρόποι με τους οποίους ένα ερέθισμα μπορεί να μειώσει την συχνότητα εμφάνισης της συμπεριφοράς. Καταρχάς, το ερέθισμα, να μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις, οι οποίες να είναι ασυμβίβαστες με την τιμωρημένη συμπεριφορά. Δεύτερον, το ερέθισμα μπορεί να καταλήξει σε εξαρτημένες συναισθηματικές αντιδράσεις, οι οποίες είναι ασυμβίβαστες με την δράση – καταστολή λόγω καταστάσεων. Και τρίτον, οι συντελεστικές συμπεριφορές, οι οποίες είναι ασυμβίβαστες με την τιμωρημένη δράση καταλήγουν σε αποφυγή ή διαφυγή του ερεθίσματος που επιφέρει την τιμωρία. Επομένως, η μείωση της τιμωρημένης συμπεριφοράς επέρχεται λόγω της εδραίωσης και συνάμα της ενίσχυσης άλλων αντιδράσεων.

Θα πρέπει εδώ να υπογραμμίσουμε ότι οι έρευνες του Fisher και των συνεργατών του συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό με την άποψη που έχει ο Skinner για την τιμωρία, ως μια εξαρτημένη διαδικασία, η οποία βασίζεται στην διαφυγή και την αποφυγή των δράσεων. Οι μελετητές Lerman & Vorndran αναφέρουν ότι οι περισσότερες έρευνες βρήκαν ότι τα συμβάντα, που στο μεγαλύτερο ποσοστό τους κατέληξαν στην αποφυγή ή τη διαφυγή των δράσεων, ήταν τα ίδια τα συμβάντα με την ιδιότητα του πιο «δραστικού τιμωρού». Στην συνέχεια, αναφέρουν την έρευνα του Fisher και

καταλήγουν στο ότι η τιμωρία μπορεί να αυξάνει την αποτελεσματικότητα της ενίσχυσης προκειμένου να εγκαθιδρύει μια ορθή συμπεριφορά, η οποία ανταγωνίζεται ή αντικαθιστά την ανάρμοστη συμπεριφορά, μια έκβαση που μπορεί με την σειρά της να μεγαλώνει την πιθανότητα ότι η τιμωρία μπορεί να ανασταλεί.

Σε περίπτωση όμως που οι επιδράσεις της τιμωρίας είναι εξαρτημένες από την διαφυγή και την αποφυγή, τότε μια δεύτερη πηγή ενίσχυσης παρέχεται για δράσεις ασυμβίβαστες με την τιμωρημένη συμπεριφορά και η οποία ονομάζεται αρνητική ενίσχυση. Μάλιστα, εάν οι επιδράσεις της τιμωρίας είναι μια λειτουργία αποφυγής και διαφυγής, τότε καμία επιπρόσθετη ενίσχυση δεν απαιτείται για να καθιερωθούν νέες συμπεριφορές που είναι ασυμβίβαστες με την τιμωρημένη δράση. Κάποιος που επιθυμεί να επιβάλλει ορθές ασυμβίβαστες δράσεις, υπάρχει έντονη ανάγκη να αποδειχθεί και να επιβεβαιωθεί ότι οι δράσεις αυτές που είναι ασυμβίβαστες με την τιμωρημένη συμπεριφορά είναι ορθές. Κάτι τέτοιο μπορεί εύκολα να πραγματοποιηθεί μέσα από την θετική ενίσχυση της ορθής συμπεριφοράς.

Εάν οι επιδράσεις της τιμωρίας είναι εξαρτημένες από την αποφυγή και την διαφυγή, τότε όταν εδραιωθούν οι ορθές δράσεις, δεν θα χρειάζεται θετική ενίσχυση για να διατηρηθούν οι συμπεριφορές. Μόνο η περιστασιακή παρουσίαση του αντίθετου ερεθίσματος θα πρέπει να διατηρεί την ορθή συμπεριφορά.

Οι Lerman & Vorndran μιλούν επίσης και για τις επιπτώσεις που συνδέονται με την τιμωρία, κάτι που αγνοούν οι περισσότερες έρευνες και χρειάζεται μια μεγαλύτερη διερεύνηση. Οι περισσότεροι επιστήμονες θεωρούσαν ότι τίποτε δεν είναι γνωστό για την τιμωρία και μια έρευνα πάνω σε αυτόν τον τομέα ήταν απαραίτητη για την έννοια της τιμωρίας. Οι παραπάνω ερευνητές αναφέρουν μάλιστα στο άρθρο τους ότι είναι λίγες οι στρατηγικές που έχουν εξακριβωθεί για την επίτευξη της μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας των λιγότερο «παρεισφρητικών» διαδικασιών της τιμωρίας, προκειμένου να εξαλείφουν τις μη επιθυμητές πλευρές της τιμωρίας.

Ένα άλλο σημαντικό θέμα που διαφαίνεται από την μελέτη των Lerman & Vorndran είναι ότι μια επιπλέον έρευνα επάνω στο θέμα των επιπτώσεων της τιμωρίας, θα φέρει βελτίωση στην θεραπεία των προβληματικών συμπεριφορών. Αυτό θα μπορούσε να είναι αλήθεια, αλλά η περίπτωση στην οποία κάποιες βελτιωμένες

τεχνικές της τιμωρίας πιθανόν να καλυτερεύσουν την θεραπεία, περιλαμβάνει καταστάσεις στις οποίες οι μεταβλητές που ελέγχουν τη μη επιθυμητή συμπεριφορά δεν μπορούν να αναγνωριστούν και να ελεγχθούν. Στις περισσότερες περιπτώσεις για τις οποίες οι ερευνητές έκαναν υποδείξεις για θεραπευτική αγωγή, μαζί με την τιμωρία, πρότειναν να μειωθεί το πρόγραμμα της ενίσχυσης, το οποίο αφορά στην προβληματική συμπεριφορά ή να αυξηθεί το πρόγραμμα ενίσχυσης που αναφέρεται σε άλλες συμπεριφορές.

Αναφορικά με την διατήρηση των επιδράσεων της τιμωρίας, πιστεύεται ότι εάν η τιμωρία δεν είναι αυστηρή, οι επιδράσεις της δεν θα διατηρηθούν στην περίπτωση που η τιμωρία δεν είναι συνεχής και μερικές φορές οι επιδράσεις δεν διατηρούνται ακόμα και εάν η διαδικασία της τιμωρίας είναι συνεχής. Επειδή η τροποποίηση των προγραμμάτων της τιμωρίας φαίνεται να είναι τόσο σημαντική για την καταστολή της συμπεριφοράς αλλά ταυτόχρονα και για την διατήρηση αυτής της καταστολής, οι ερευνητές δεν έχουν ακόμα καταλήξει για το εάν είναι η έρευνα για πιο αποτελεσματικούς τιμωρούς είναι η πιο αποτελεσματική κατεύθυνση που θα πρέπει να ακολουθήσουμε.

Θα ήταν ορθό και συνετό να γίνουν περαιτέρω έρευνες σχετικά με το θέμα της τιμωρίας και της χρήσης της. Παρόλα αυτά η τιμωρία και η χρήση της ως θεραπεία της προβληματικής συμπεριφοράς έχει δώσει μια πολύ ισορροπημένη εκτίμηση των πιθανών περιορισμών της τιμωρίας στο θέμα της γενίκευσης, της διατήρησης και των έμμεσων επιδράσεων.

3.4. Τιμωρία και αντενδείξεις.

Σε γενικές γραμμές θα λέγαμε ότι η τιμωρία είναι η εμφάνιση ενός αντίθετου περιβαλλοντικού γεγονότος, η οποία είναι συνάρτηση της παρουσίασης μιας συντελεστικής συμπεριφοράς και η οποία έχει την δυνατότητα να μειώνει την μελλοντική επανεμφάνιση της συμπεριφοράς. Μεταξύ μιας δράσης και μιας συνέπειας μεσολαβεί απαραίτητα ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Όταν η συνέπεια αυτή αφορά την παραγωγή ενός αρνητικού ενισχυτή ή την αφαίρεση ενός θετικού ενισχυτή, η περίοδος που μεσολαβεί μεταξύ της δράσης και της συνέπειας ονομάζεται καθυστέρηση στην τιμωρία.

Όπως ακριβώς συμβαίνει στην καθυστέρηση της ενίσχυσης, έτσι και η καθυστέρηση της τιμωρίας διαφοροποιεί καθοριστικά την επίδραση της στην συχνότητα εμφάνισης της μορφής δράσης που ευθύνεται. Θεωρητικά λοιπόν, μπορεί η τιμωρία να μην έχει πάντα τα θεμιτά αποτελέσματα ως προς την μείωση της συχνότητας εμφάνισης της τιμωρημένης μορφής δράσης, αλλά έχει έστω και η παραμικρή καθυστέρηση της. Όταν η τιμωρία εμφανίζεται με μεγάλες καθυστερήσεις είναι λογικό να είναι λιγότερο αποτελεσματική και να μην επιτυγχάνει την μείωση της συχνότητας των υπαίτιων δράσεων (Baron A., Kaufman A. & Fazzini D., 1969).

Ένα επιπλέον στοιχείο είναι ότι όταν η τιμωρία δεν είναι συνεχόμενη, η συχνότητα της συμπεριφοράς συνήθως αυξάνεται σε ένα υψηλότερο επίπεδο από αυτό που υπήρχε πριν από την εμφάνιση της τιμωρίας (Azrin & Nathan 1960). Παραδείγματος χάριν, όταν ο προϊστάμενος κοροϊδεύει έναν από τους εργαζομένους του, επειδή λείπει συνέχεια ανέκδοτα στους συναδέλφους του, ο εργαζόμενος μπορεί να μην επαναλάβει την συγκεκριμένη συμπεριφορά για όσο διάστημα ο προϊστάμενος θα βρίσκεται κοντά του. Όταν όμως ο προϊστάμενος απομακρυνθεί από τον εργασιακό χώρο, τότε η «ανάρμοστη» αυτή η συμπεριφορά είναι δυνατόν να ξαναπαρουσιαστεί (Jablonsky & De Vries, 1972).

Ένα ακόμα μη επιθυμητό αποτέλεσμα της τιμωρίας είναι ότι η πηγή των ενισχύσεων, που μπορεί να είναι ο προϊστάμενος, ο δάσκαλος κ.α., συσχετίζεται με την τιμωρία και τελικά γίνεται συνώνυμο της αντίθετης συμπεριφοράς από αυτή που εμφανίζεται. Οι ιδιότητες αυτές μπορεί να επεκταθούν και σε όλη την συμπεριφορά. Κατά συνέπεια, ένα μαθητής ο οποίος βίωσε την έννοια της τιμωρίας μόνο στον χώρο του σχολείου, πιθανόν να εξελιχθεί σε ένα άτομο που αποφεύγει σε κάθε περίπτωση της καθημερινότητας του τις περιπτώσεις της τιμωρίας. Αυτού του είδους η αποφυγή παρατηρείται κυρίως στα πειράματα μάθησης αλλά και σε μέλη οργανώσεων και επιχειρήσεων, όπου οι οργανώσεις ανταποκρίνονται αρχικά ή και καθ' όλη την διάρκεια με τιμωρία.

Συμπερασματικά λοιπόν, όλες οι προηγούμενες έρευνες που έχουν γίνει συνοπτικά καταλήγουν στα παρακάτω συμπεράσματα (Spradlin J., 2002).

Η τιμωρία θα προκαλέσει μεγαλύτερη καταστολή της συχνότητας της δράσης εάν παρουσιάζεται σε ένα συνεχές πρόγραμμα παρά εάν είναι ασυνεχής ή μερική.

Η τιμωρία θα προκαλέσει μεγαλύτερη καταστολή της συχνότητας της δράσης εάν παρουσιαστεί αμέσως μετά την δράση και όχι με κάποια χρονική καθυστέρηση.

Η τιμωρία θα προκαλέσει μεγαλύτερη καταστολή της συχνότητας της δράσης εάν το πρόγραμμα της ενίσχυσης για την επιθυμητή δράση ελαττώνεται ή εξαλείφεται σε σχέση με το εάν διατηρείται σε ένα επαναλαμβανόμενο πρόγραμμα.

Η τιμωρία θα προκαλέσει μεγαλύτερη καταστολή της συχνότητας της δράσης εάν υπάρχει μια εναλλακτική μη τιμωρημένη αντίδραση, η οποία ενισχύεται σε ένα ανάλογο πρόγραμμα ή ακόμα πιο ισχυρό από αυτό της τιμωρημένης δράσης, από το να μην είναι διαθέσιμη μια τέτοια αντίδραση.

Ένα ερέθισμα είναι πιο πιθανό να λειτουργεί τιμωρητικά εάν παράλληλα χρησιμεύει και ως σήμα για μη ενίσχυση ή και για μείωση της ενίσχυσης από ότι εάν σημαίνει μια αύξηση της πυκνότητας εμφάνισης της ενίσχυσης.

4. Κίνητρα

Σύμφωνα με όλα όσα αναφέρονται λεπτομερώς παραπάνω, με βάση την άποψη του συμπεριφορισμού, τα κίνητρα δεν εντοπίζονται κάπου στην ψυχή ή στο μυαλό μας αλλά αναφερόμαστε στις ενισχυτικές επιδράσεις ορισμένων φυσικών ερεθισμάτων στην συμπεριφορά μας, επιδράσεις που αλλάζουν σημαντικά ανάλογα με τις συνθήκες. Ένα ερέθισμα λοιπόν ονομάζεται ενισχυτικό επειδή ακολουθεί την εκδήλωση ορισμένων δράσεων και επειδή η πιθανότητα εκδήλωσης παρόμοιων μορφών δράσεων αυξάνεται ως συνέπεια αυτής της διαδικασίας (Μέλλον, 2007).

Αυτό που αναφέρουμε ως «κίνητρα» είναι φαινόμενα που στην ουσία αποτελούν αποτελέσματα πολλών αμοιβαίων ενεργειών του ατόμου και του κόσμου που το περιβάλλει. Σε καμία περίπτωση δεν μπορούμε να αλλάξουμε τα κίνητρα ενός ατόμου. Εκείνο που μπορούμε να αλλάξουμε είναι τον κόσμο στον οποίο ζει, έτσι ώστε βαθμιαία τα ερεθίσματα εκείνα που παράγονται από την δημιουργία, την εργασία, τις διαπροσωπικές σχέσεις κ.α. να αποκτήσουν ενισχυτική δύναμη.

Υπάρχουν ορισμένα ενισχυτικά ερεθίσματα, τα οποία λειτουργούν ως διακριτικά ερεθίσματα για την παραγωγή ποικίλων ενισχυτικών ερεθισμάτων και ονομάζονται εξαρτημένοι ενισχυτές γενικής αποτελεσματικότητας. Αυτοί οι εξαρτημένοι ενισχυτές γενικής αποτελεσματικότητας δεν χάνουν την ενισχυτική τους δύναμη με τον

κορεσμό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εξαρτημένου ενισχυτή γενικής αποτελεσματικότητας αποτελούν τα χρήματα, τα οποία δεν «χορταίνονται» εύκολα λόγω του ότι λειτουργούν ως διακριτικά ερεθίσματα για την παραγωγή πολλαπλών ειδών ενισχυτών.

Οι κοινωνικοί εξαρτημένοι ενισχυτές γενικής αποτελεσματικότητας, όπως είναι τα χρήματα, η επιδοκimasία και η προσοχή, παίζουν αρκετά σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της συμπεριφοράς. Παρόλα αυτά, αυτοί οι κοινωνικοί ενισχυτές δεν είναι και οι μοναδικές συνέπειες που διαμορφώνουν και διατηρούν τις δράσεις που τις προκαλούν. Σημαντικό ρόλο φαίνεται να παίζουν και τα λεγόμενα εσωτερικά κίνητρα.

Όταν η συμπεριφορά φαίνεται να μην έχει κοινωνική υποστήριξη, την ουσιαστικοποιούμε και την αποδίδουμε στην δραστηριότητα κάποιων άγνωστων εσωτερικών δυνάμεων. Η μόνη απόδειξη που έχουμε ότι αυτές οι εσωτερικές δυνάμεις όντως υπάρχουν, είναι το γεγονός ότι ο άνθρωπος συνεχίζει και συμπεριφέρεται χωρίς να έχει κοινωνική υποστήριξη.

Οι κινητικές και αισθητικές συνέπειες δράσεων που παράγονται αυτόματα κατά την εκδήλωσή τους και αυξάνουν την συχνότητα εμφάνισης τους, ονομάζονται **αυτόματοι ενισχυτές**. Πολλοί από τους αυτόματους είναι και ανεξάρτητοι ενισχυτές δηλαδή ερεθίσματα που η ενισχυτική τους αποτελεσματικότητα δεν αποκτήθηκε επειδή είναι διακριτικά ερεθίσματα για την παραγωγή άλλων ερεθισμάτων. Εκτός όμως από τους ανεξάρτητους ενισχυτές υπάρχουν και οι εξαρτημένοι ενισχυτές, των οποίων η ενισχυτική δύναμη αποκτήθηκε όταν έγιναν διακριτικά ερεθίσματα για την παραγωγή άλλων ενισχυτικών ερεθισμάτων (Μέλλον P., 2007).

Ωστόσο, υπάρχουν καταστάσεις, όπου η συσχέτιση ερεθισμάτων μιας δραστηριότητας με απειλές να προκαλεί φόβο και άγχος και συνακόλουθα να μειώνει την θετική ενισχυτική αποτελεσματικότητά τους. Κάτι τέτοιο θα έχει ως αποτέλεσμα να μειωθεί η συχνότητα εμφάνισης των σχετικών δράσεων σε σύγκριση με εκείνη τη συχνότητα που υπήρχε πριν από την απειλή της τιμωρίας και της απώλειας σημαντικών αμοιβών. Για παράδειγμα, δεν είναι λίγοι οι μαθητές εκείνοι που ενδιαφέρονται περισσότερο για τις αμοιβές, την βαθμολογία και την αποφυγή της τιμωρίας παρά για την απόκτηση γνώσεων στην ιστορία, τα μαθηματικά, την

λογοτεχνία και άλλα. Η χρήση απειλών για την απώλεια αμοιβών στο μέλλον, δεν εμποδίζει τα εσωτερικά κίνητρα των παιδιών να καθορίζουν την συμπεριφορά τους. Απλά, η συγκεκριμένη πρακτική δεν αυξάνει την ενισχυτική αποτελεσματικότητα των αυτόματων συνεπειών που προκαλεί το ίδιο το διάβασμα από μόνο του.

Η χρήση της τιμωρίας και των απειλών τιμωρίας όπως για παράδειγμα «εάν δεν πάρεις καλή βαθμολογία, δεν θα σου αγοράσω ποδήλατο», όχι μόνο εκμηδενίζουν την ενισχυτική δύναμη των αυτόματων συνεπειών του διαβάσματος, αλλά επιπρόσθετα μετατρέπουν αυτές τις αυτόματες συνέπειες σε αποτρεπτικές, δηλαδή σε ερεθίσματα προς αποφυγή. Κάπως έτσι μαθαίνουμε να αποφεύγουμε τις δραστηριότητες εκείνες για τις οποίες μας υπόσχονται μια μεγάλη αμοιβή, γιατί ουσιαστικά μας απειλούν ότι εάν δεν τις εκτελέσουμε έτσι όπως πρέπει, ακόμα και έναν είναι οι αγαπημένες μας δραστηριότητες, θα χάσουμε την αμοιβή.

Μέσα από τα πειράματα έχει φανεί ότι ενώ η απειλή απώλειας μιας μελλοντικής αμοιβής αυξάνει προσωρινά την ενασχόληση με μια αγαπημένη δραστηριότητα, μετά την λήξη της απειλής η φυγή της προηγούμενης αγαπημένης και νυν απειλητικής δραστηριότητας θα αυξηθεί. Αυτό θα οδηγήσει στην μείωση της συχνότητας εμφάνισης της συγκεκριμένης δραστηριότητας σε σχέση με την συχνότητα εμφάνισης της πριν από την αμοιβή.

Συμπερασματικά λοιπόν, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ένα θέλουμε να αυξήσουμε την ενισχυτική αποτελεσματικότητα των αυτόματων συνεπειών, θα πρέπει να δημιουργήσουμε το πλαίσιο στο οποίο παράγονται όμορφα πράγματα και όχι το πλαίσιο στο οποίο τερματίζονται άσχημα πράγματα. Τα όμορφα αυτά πράγματα θα πρέπει να παρουσιάζονται ως πραγματικές συνέπειες τωρινών δράσεων και όχι ως θεωρητικές συνέπειες μελλοντικών υποσχέσεων (Μέλλον P., 2007).

4.1. Τα κίνητρα της εργασίας

Με τον όρο «κίνητρα» της εργασίας (work motivation) εννοούμε τις «συνθήκες εκείνες που επηρεάζουν την διέγερση, την κατεύθυνση και τη διατήρηση των συμπεριφορών που σχετίζονται με τα εργασιακά περιβάλλοντα (McCormic E.J. & Pgen, D.R. (1985), Industrial and Organizational Psychology 8th Edition, Englewood

Cliffs, N. Jersey : Prentice Hall 268). Παρόλο που ο όρος μπορεί να περιλαμβάνει και αυτήν την έννοια, συνήθως δεν τον χρησιμοποιούμε για να αναφερθούμε στο γιατί οι άνθρωποι γενικά εργάζονται. Στην οργανωτική ψυχολογία, η διερεύνηση των κινήτρων της εργασίας αναφέρεται κυρίως στους λόγους για τους οποίους συγκεκριμένα άτομα καταβάλλουν ή δεν καταβάλλουν προσπάθεια για να αποδώσουν σε ένα συγκεκριμένο έργο (Κάντας Α., 1998).

Θεωρώντας τα κίνητρα ως καταβολή προσπάθειας σε κάποιο συγκεκριμένο έργο, μπορούμε να διακρίνουμε τις ακόλουθες φάσεις.

Σε πρώτη φάση το άτομο επιλέγει να ξεκινήσει την προσπάθεια σε ένα συγκεκριμένο έργο, στην συνέχεια επιλέγει να καταβάλλει κάποια ποσότητα προσπάθειας και σε τρίτη φάση επιλέγει να επιμείνει στην καταβολή αυτής της προσπάθειας για κάποια μακρά χρονική περίοδο. Θα μπορούσαμε λοιπόν επιγραμματικά να αναφέρουμε ότι τα συνθετικά στοιχεία των κινήτρων της εργασίας είναι η κατεύθυνση της προσπάθειας, η ένταση της προσπάθειας και η εμμονή σε αυτήν. Εκείνο που είναι ιδιαίτερα σημαντικό και στο οποίο θα πρέπει να δώσουμε έμφαση είναι :

- τι είναι αυτό το οποίο ενεργοποιεί την συμπεριφορά
- τι είναι αυτό που κατευθύνει την συμπεριφορά
- με ποιο τρόπο η συμπεριφορά αυτή διαφοροποιείται.

Η πορεία της διαδικασίας των κινήτρων έχει την εξής θεωρητική μορφή (Steers R.M. & Porter L.W., 1987, Motivation and Work Behavior (8th Edition, New York: McGraw-Hill 9th Edition) :

1. Στο άτομο εμφανίζεται κάποια ανάγκη, επιθυμία ή προσδοκία η οποία του δημιουργεί κατάσταση έλλειψης ισορροπίας την οποία θα επιχειρήσει να εξαλείψει.
2. Η κατάσταση αυτή συνοδεύεται από κάποιες προσδοκίες εκ μέρους του ατόμου ότι ορισμένες ενέργειες του θα βοηθήσουν στην μείωση αυτής της ανισορροπίας. Επομένως, πριν το άτομο να προχωρήσει σε κάποια μορφή παρωθημένης συμπεριφοράς, περνάει μια φάση ενεργοποίησης που καταλήγει στην επιλογή κάποιου στόχου, ο οποίος θα επιτευχθεί μέσω της συμπεριφοράς.

Μια τέτοια διαδικασία δεν είναι ούτε εύκολο ούτε απλό να μελετηθεί γιατί λαμβάνει χώρα σε ένα πολυδιάστατο πλαίσιο, στο οποίο υπεισέρχονται από την μια μεριά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ατόμου (όπως είναι τα ενδιαφέροντα, οι στάσεις, οι ανάγκες) και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος από την άλλη καθώς και η αλληλεπίδραση των παραγόντων αυτών.

Η προσπάθεια μας λοιπόν έγκειται στο να βρούμε συγκεκριμένα θεωρητικά πλαίσια τα οποία να ενοποιούν τα στοιχεία αυτά, χωρίς όμως να περιμένουμε ότι θα βρούμε καθολικές απαντήσεις, από την στιγμή που υπεισέρχονται οι ιδιοτυπίες των ατόμων αλλά και των συγκεκριμένων καταστάσεων (Κάντας Α., 1998).

Η θεωρία των κινήτρων της εργασίας κατέχει σημαντική θέση στην οργανωτική ψυχολογία και καλύπτει ένα μεγάλο μέρος των ερευνών σε ειδικά επιστημονικά περιοδικά.

4.2. Πλάνα κινήτρων στον εργασιακό χώρο

Όλο και περισσότερο, οι οργανισμοί έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούν οικονομικά πλάνα κινήτρων για να επιβραβεύσουν τους εργαζόμενους για τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνουν. Με το πέρασμα του χρόνου λοιπόν έχει αυξηθεί και το ακαδημαϊκό αλλά και το ερευνητικό ενδιαφέρον για ποικίλες μορφές πληρωμής – μια μέθοδο να επιβραβεύουν τους εργαζομένους για τους στόχους που φτάνουν μέσα στην οργάνωση. Η απόδειξη για αυτό το αυξημένο ενδιαφέρον έρχεται μέσα από τρεις τουλάχιστον μορφές. Καταρχάς, είναι η πρόσφατη εμφάνιση ερευνητικών ανασκοπήσεων σε διαφορετικούς τύπους οικονομικών πλάνων, συμπεριλαμβανομένων και του μοιράσματος των κερδών και της ομαδικής πληρωμής (Miceli M.P. & Heneman R.L.,2000).

Δεύτερον, έχει αυξηθεί αξιοσημείωτα η χρήση ποικίλων οικονομικών αμοιβών και τρίτον, έχουν πολλαπλασιαστεί τα ερευνητικά συγγράμματα και τα εκπαιδευτικά προγράμματα πάνω στο θέμα των οικονομικών αμοιβών.

Η πρόβλεψη για την επιτυχία ενός πλάνου κινήτρων βρίσκεται στην ίδια ακριβώς λογική με την πρόβλεψη που αφορά την επιλογή των χαρακτηριστικών του πλάνου. Επομένως, η στρατηγική της ανταμοιβής θεωρεί ότι η αποτελεσματικότητα της εξαρτάται από το κατάλληλο ταίριασμα και την κατάλληλη εφαρμογή ανάμεσα στο

περιβάλλον, την οργάνωση και την στρατηγική. Κατά συνέπεια, όσο πιο λογικοί και συγκροτημένοι είναι εκείνοι που παίρνουν τις αποφάσεις τόσο καλύτερο θα είναι το ταίριασμα ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του πλάνου και επομένως τόσο πιο αποτελεσματικό θα είναι το πλάνο (Miceli M.P. & Heneman R.L., 2000). Μερικοί προβλέψιμοι παράγοντες για τα χαρακτηριστικά των οικονομικών πλάνων κινήτρων είναι το περιβάλλον της οργάνωσης, οι οικονομικές στρατηγικές που χρησιμοποιεί η οργάνωση και τα χαρακτηριστικά της οργάνωσης.

4.2.1. Το περιβάλλον της οργάνωσης

Όπως έχει διαπιστωθεί και από άλλες έρευνες, το περιβάλλον της οργάνωσης επηρεάζει τα χαρακτηριστικά των οικονομικών πλάνων μέσα από τις οικονομικές στρατηγικές που χρησιμοποιεί η οργάνωση. Το περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει επίσης και άλλα χαρακτηριστικά της οργάνωσης, τα οποία με την σειρά τους επηρεάζουν και τις στρατηγικές των πληρωμών και επομένως τα χαρακτηριστικά των πλάνων. Πολλές πλευρές του περιβάλλοντος που έχουν σχέση με την ανταμοιβή περιλαμβάνουν τον ανταγωνισμό, την γενναιοδωρία της οργάνωσης, την οργανωσιακή αναταραχή και αβεβαιότητα (Miceli M.P. & Heneman R.L., 2000).

Ανταγωνιστικότητα . Όσο πιο ανταγωνιστικές είναι οι συνθήκες της αγοράς, τόσο μεγαλύτερο το ταίριασμα ανάμεσα στα χαρακτηριστικά ενός μεταβαλλόμενου πλάνου κινήτρων του εργαζομένου και με τα χαρακτηριστικά ενός συγκριτικού πλάνου εργαζομένων.

Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία. Υπάρχει μια αντίστροφη σχέση ανάμεσα στην περιβαλλοντική γενναιοδωρία και το μέγεθος της μεταβαλλόμενης ανταμοιβής σε σχέση με την συνολική αμοιβή. Όσο πιο μεγάλη είναι η περιβαλλοντική γενναιοδωρία τόσο μεγαλύτερη είναι και η δυνατότητα και η ελευθερία να υιοθετηθούν στρατηγικές μεταβαλλόμενης ανταμοιβής.

Περιβαλλοντική αναταραχή και αβεβαιότητα. Η περιβαλλοντική αναταραχή σχετίζεται με τα πλάνα μεταβαλλόμενης ανταμοιβής, τα οποία έχουν σχέση με το μέγεθος της οργάνωσης και την χρησιμότητα του τύπου του μοιράσματος των κερδών. Όσο πιο μεγάλη είναι η περιβαλλοντική και η οργανωσιακή αναταραχή, τόσο πιο μεγάλο το ρίσκο του ποσού της μεταβαλλόμενης αμοιβής.

4.2.2. Τα χαρακτηριστικά της οργάνωσης

Δομή και διαδικασίες. Τα χαρακτηριστικά των πλάνων κινήτρων πιθανόν να ποικίλλει ανάλογα με την ιδιοκτησία και την ποιότητα της υπαλληλικής συμμετοχής.

Μέγεθος. Το μέγεθος της οργάνωσης επηρεάζει μια ποικιλία γνωρισμάτων του πλάνου, συμπεριλαμβανομένου του μεγέθους των μόνους, της ισχύος και των πληρωμών. Πέρα από το πρώιμο στάδιο της εκκίνησης της επιχείρησης, η ισχύς και η δύναμη είναι μια αντίστροφη λειτουργία της ωριμότητας του κύκλου ζωής των προϊόντων.

Οργανωσιακή κουλτούρα. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει τα χαρακτηριστικά των μεταβλητών οικονομικών πλάνων. Οι οργανώσεις θέλοντας να ενισχύσουν τις μακρόχρονες σχέσεις με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στις συμπεριφορές από ότι στα αποτελέσματα. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις δίνουν μεγαλύτερη ποσότητα συνολικής αμοιβής με την μορφή μισθών. Επομένως, το σύνολο των εργασιακών αρχών μιας επιχείρησης, έχει άμεση σχέση με τα χαρακτηριστικά των πλάνων κινήτρων.

Η φύση της εργασίας. Μια κεντρική υπόθεση είναι ότι τα πλάνα των εργαζομένων σε γενικές γραμμές μάλλον διαφέρουν από τα πλάνα που αφορούν ανώτερα διοικητικά στελέχη και ίσως και μεσαίου ή χαμηλότερου επιπέδου στελέχη, επειδή η φύση των εργασιών που αναλαμβάνουν και των ευθυνών τους διαφέρει. Όσο πιο υψηλός είναι ο προγραμματισμός της εργασίας, τόσο πιο μικρή είναι η μεταβαλλόμενη αμοιβή ως ποσοστό σε σχέση με την συνολική αμοιβή.

Μια βασική υπόθεση που προκύπτει από όλα τα παραπάνω είναι ότι τα κίνητρα που βασίζονται στην απόδοση, βελτιώνουν σε σημαντικό βαθμό την απόδοση των εργαζομένων. Τα θεωρητικά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί βασίζονται στην υπόθεση ότι τα οικονομικά κίνητρα μπορεί να βελτιώσουν την απόδοση με το να συμπεριλαμβάνουν μεγαλύτερα επίπεδα προσπάθειας (Banker R.D. et al. 1996) .Η έρευνα που αναφέρεται στο άρθρο των Banker et al. εξέτασε αυτήν ακριβώς την επίδραση του πλάνου ανταμοιβής που βασίζεται στην απόδοση σε μια εταιρεία που

έχει υπό την λειτουργία και την εποπτεία της κάποια καταστήματα λιανικής πώλησης. Βρέθηκε ότι η εφαρμογή του πλάνου έχει άμεση σχέση με την αύξηση των πωλήσεων, οι οποίες φαίνεται να παραμένουν και να αυξάνουν με την πάροδο του χρόνου.

Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν και υποστηρίζουν την βασική υπόθεση ότι τα αποτελέσματα αυξάνονται όταν οι εργαζόμενοι επιβραβεύονται για την απόδοση τους. Υπάρχει επίσης ισχυρή ένδειξη ότι η επίδραση του πλάνου κινήτρων είναι χαμηλότερη όταν το ποσοστό των εργαζομένων προσωρινής απασχόλησης είναι υψηλότερο (Banker R.D. et al. 1996).

Σε πάρα πολλές βιομηχανίες όπου η παραγωγή ή οι πωλήσεις ανατίθενται σε έναν αρκετά μεγάλο αριθμό υπομονάδων, η κεντρική διοίκηση αντιμετωπίζει το κλασσικό πρόβλημα του πώς να επιφέρει συνεχείς αποτελεσματικές βελτιώσεις, οργανωσιακή εκπαίδευση και την μεταφορά αυτή της γνώσης με την εξάσκηση του λιγότερου δυνατού ελέγχου. Το σύστημα – πλάνο κινήτρων μέσα σε μια ιδιωτική επιχείρηση έχει ακριβώς αυτόν τον ρόλο, να προωθεί το μοίρασμα της πληροφορίας και την καινοτομία (Agrell P.J., Bogetoft P., et al 2002).

4.3. Πλάνα κινήτρων που βασίζονται στην χρηματική ανταμοιβή

Οι Οικονομολόγοι παρόλο που αναγνωρίζουν ότι η μη χρηματικές ανταμοιβές για την απόδοση είναι πιο σημαντικές, τείνουν να εστιάζουν στις χρηματικές ανταμοιβές επειδή τα άτομα είναι αρκετά πρόθυμα να υποκαθιστούν τις μη χρηματικές αμοιβές με χρηματικές και λόγω του ότι τα χρήματα γενικότερα προτιμώνται ως ένδειξη επαίνου και ανταμοιβής.

Τα πιθανά πλεονεκτήματα της σύνδεσης της απόδοσης με την αμοιβή είναι πρόδηλα και είναι άξιο απορίας για τους οικονομολόγους το ότι οι επιχειρήσεις αντιστέκονται στο να εφαρμόσουν ένα πλάνο ανταπόδοσης που να στηρίζεται στα μόνους με σημαντικές χρηματικές «δράσεις» προκειμένου να υπάρχει μια σημαντική κινητοποίηση. Σύμφωνα με τους ψυχολόγους και τους συμπεριφοριστές, ένας από τους λόγους που υπάρχει αυτή η έλλειψη πλάνου κινήτρων που βασίζοντα

αποκλειστικά και μόνο στην χρηματική αμοιβή είναι ότι αυτή η χρηματική αμοιβή θεωρείται αντιπαραγωγική (Baker G.P. et al., 1988) .

Ο Deci (1972) υποστηρίζει ότι τα χρήματα στην ουσία μειώνουν τα κίνητρα των εργαζομένων, με το να ελαττώνουν τα «εσωτερικά» κίνητρα που ο εργαζόμενος λαμβάνει από την εργασία του. Παρομοίως και ο Slater (1986), καταλήγει στο συμπέρασμα ότι «το να οδηγούμε τους ανθρώπους στο να κυνηγούν το χρήμα....δεν έχει άλλο αποτέλεσμα από το να κυνηγούν οι άνθρωποι το χρήμα». Το να χρησιμοποιείς τα χρήματα ως κίνητρο οδηγεί σε μια σταδιακή υποβάθμιση της ποιότητας εκείνων που παράγονται». Ο Kohn (1988) στο άρθρο του “Incentives Can Be Bad for Business”, εξηγεί για ποιους τρεις λόγους τα συστήματα της αξιοκρατικής πληρωμής είναι αντιπαραγωγικά. «Καταρχήν, οι ανταμοιβές ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να εστιάζουν μόνο σε ένα συγκεκριμένο έργο, να το εκτελούν και να το φέρνουν εις πέρας όσο πιο γρήγορα μπορούν και να παίρνουν μικρά ρίσκα...Δεύτερον, οι εξωγενείς ανταμοιβές μπορεί να διαβρώσουν τα εσωτερικά κίνητρα. Τέλος, οι άνθρωποι φτάνουν σε ένα σημείο όπου βλέπουν να κυριαρχούνται και να ελέγχονται από τις ανταμοιβές» ((Baker G.P. et al., 1988) .

Κάποια άλλη ομάδα ερευνητών, υποστηρίζει ότι παρόλο που τα οικονομικά πλάνα κινήτρων θεωρητικά βελτιώνουν την παραγωγικότητα, στην πραγματικότητα ωθούν σε σημαντικά αντίθετα αποτελέσματα που φαίνεται να κοστίζουν στο ηθικό και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Έπειτα από λεπτομερή εξέταση των κριτικών που έχουν γίνει πάνω στο συγκεκριμένο θέμα, τα οικονομικά κίνητρα που βασίζονται μόνο επάνω στην φιλοσοφία της πληρωμής βάση απόδοσης, αποδεικνύει τελικά όχι ότι είναι αναποτελεσματικά αλλά μάλλον υπερβολικά αποτελεσματικά. Τα ισχυρά οικονομικά κίνητρα ωθούν τους ανθρώπους να κάνουν αυτό ακριβώς που τους υπαγορεύουν. Τα μεγάλα οικονομικά κίνητρα γεννούν μη σκόπιμα και αντιπαραγωγικά αποτελέσματα επειδή είναι δύσκολο να καθορίσει κανείς πλήρως τι ακριβώς κάνει το κάθε άτομο και επομένως πως μπορεί να μετρηθεί η απόδοση του.

4.4. Πλάνα κινήτρων που βασίζονται στο αποτέλεσμα

Τα πλάνα κινήτρων που βασίζονται επάνω στα αποτελέσματα έχουν αρχίσει επίσης να χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο από πολλές επιχειρήσεις κυρίως στο τομέα

παροχής υπηρεσιών. Ένας σημαντικός λόγος για αυτή την μετάβαση είναι ο ολοένα και αυξανόμενος ανταγωνισμός που παροτρύνει τις επιχειρήσεις και τις οργανώσεις να δώσουν έμφαση στις πελατοκεντρικές υπηρεσίες, ως τρόπος απόκτησης στρατηγικού πλεονεκτήματος (Banker R.D., Lee S., et al., 1996).

Ο έλεγχος που ασκούν οι οργανώσεις που βασίζονται στα αποτελέσματα περιλαμβάνει σχετικά ελάχιστο διοικητικό έλεγχο και επίβλεψη των εργαζομένων, πίστη στις ξεκάθαρες και αντικειμενικές μετρήσεις της απόδοσης και χρήση ενός συστήματος ανταπόδοσης, το οποίο θα βασίζεται σε αυτές ακριβώς τις μετρήσεις.. από την στιγμή που μονάδα μέτρησης για τα αποτελέσματα που αφορούν τις πωλήσεις και την ικανοποίηση του πελάτη αποτελούν τη βάση όπου καθορίζεται η ανταμοιβή εκείνων που παρέχουν αυτές τις υπηρεσίες, η θεωρία του ελέγχου της οργάνωσης προβλέπει την χρήση ελέγχου που βασίζεται στα αποτελέσματα για να υποστηρίξει την πελατοκεντρική στρατηγική (Banker R.D., Lee S., et al., 1996).

Ένα ζωτικής σημασίας συστατικό για εξαιρετικής ποιότητας υπηρεσίες, είναι να προσλαμβάνει κανείς εργαζομένους με υψηλό κίνητρο και να ανταμείβει την υπέρτατη προσπάθεια τους. Είναι πολύ σημαντικό να παρακινείς του παροχείς υπηρεσιών με το να συνδέεις την ανταμοιβή με την απόδοση έτσι ώστε σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο να βελτιώνεις την εξυπηρέτηση των πελατών και σε μακροχρόνιο επίπεδο να αυξάνεις τα κέρδη και τις πωλήσεις.

Οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών, θα πρέπει να ενδυναμώνονται επειδή τα ακριβή έργα που απαιτούνται για να βελτιώσουν την ικανοποίηση των πελατών δεν μπορούν να προκαθοριστούν, καθώς διαφορετικοί πελάτες έχουν και διαφορετικές ανάγκες και συνήθως οι προσδοκίες τους διαφέρουν από εκείνες των ανώτερων διοικητικών στελεχών (Banker R.D., Lee S., et al., 1996).

4.5. Πλάνα κινήτρων που βασίζονται στη επίδοση

Οι οργανωσιακοί θεωρητικοί εδώ και πάρα πολύ καιρό υποστηρίζουν ότι τα «οικονομικά μοντέλα» είναι αρκετά περιορισμένα ενώ τα «οι μη οικονομικοί παράγοντες» επηρεάζουν σημαντικά τα πλάνα κινήτρων (Lambert R.A., Larcker D.F., Weigelt K., 1993). Τα πλάνα και στα «συστήματα» κινήτρων είναι ζωτικής

σημασίας για την άσκηση του διοικητικού ελέγχου εφόσον τα κίνητρα ως μορφή μέτρησης της απόδοσης είναι εξαιρετικής σημασίας για την κινητοποίηση παραγόντων των διοικητικών στελεχών. Τα πλάνα κινήτρων αποτελούν ζωτικό κομμάτι του διοικητικού ελέγχου από την στιγμή που είναι πλέον ευρέως αναγνωρίσιμο ότι τα κίνητρα είναι συντελεστές του εισοδήματος και αποτελούν μια μορφή αναγνώρισης της απόδοσης. Ο σχεδιασμός ενός πλάνου κινήτρων θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μια επιλογή κανόνων πειθαρχίας που θα πείσει τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και τους διευθυντές να λειτουργούν και να ενεργούν με βάση το συμφέρον της επιχείρησης (Sarin R., & Winkler R., 1980).

Οι παραπάνω ερευνητές θέλησαν να εξετάσουν πως οι διαφορετικές μετρήσεις της επίδοσης μπορούν να ενσωματωθούν μέσα στο πλάνο κινήτρων. Από την στιγμή που η ποιότητα της παραγωγής, τα κέρδη, η ποιότητα που αποκτήθηκε και άλλοι παράγοντες είναι όλοι σημαντικοί στον καθορισμό της συνολικής απόδοσης των εργαζομένων ενός τμήματος και η επέκταση των ποικίλων μορφών εργασιακής απόδοσης είναι χρήσιμα για την πρακτική εφαρμογή των πλάνων κινήτρων. Η έμφαση δίνεται στον σχεδιασμό ενός πλάνου που ρητά ενσωματώνει τις προτιμήσεις εκείνου που παίρνει τις αποφάσεις (ο διευθύνων σύμβουλος) με ανταλλαγή μεταξύ διαφόρων και ποικίλων μορφών μέτρησης της απόδοσης (Sarin R., & Winkler R., 1980).

Μια πλήρης κατανόηση των εσωτερικών κινήτρων είναι κρίσιμης σημασίας για την ανάπτυξη μιας εφαρμόσιμης θεωρίας στην οργάνωση, καθώς τα κίνητρα είναι αυτά που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται τα άτομα μέσα στην επιχείρηση.

Για να παράσχουν κίνητρα, υπάρχουν θεωρίες και μοντέλα που υποστηρίζουν ότι η ύπαρξη ενός συστήματος ανταμοιβής, δομούν την ανταπόδοση έτσι ώστε η αναμενόμενη χρησιμότητα των εργαζομένων να αυξάνεται με την παρατηρούμενη παραγωγικότητα. Αυτές οι ανταμοιβές μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές, συμπεριλαμβανομένων των επαίνων από τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους, έμμεσες υποσχέσεις για μελλοντικές πιθανότητες προαγωγής, αίσθημα προσωπικής καταξίωσης, το οποίο προέρχεται μέσα από την επίτευξη και την αναγνώριση από

τους προϊσταμένους και τωρινές αλλά και μελλοντικές οικονομικές ανταμοιβές που σχετίζονται άμεσα με την απόδοση (Baker G.P., Jensen M.C. & Murphy K.J., 1988).

Παρόλο που οι οικονομικές μετρήσεις, όπως τα κόστη, τα κέρδη, οι λογιστικές επιστροφές έχουν παίξει σημαντικό ρόλο στα συστήματα ανταμοιβών, είναι πολλοί αυτοί που υποστηρίζουν ότι οι μη οικονομικές μετρήσεις όπως τα ποσοστά ελλείψεων, ο κύκλος ζωής και η παραγωγικότητα που τείνουν να είναι περισσότερο διαχωρισμένες και ξεκάθαρες ως προς το έργο, από ότι οι οικονομικές μετρήσεις, είναι καλύτερες στο να καταδεικνύουν τις ενέργειες που πρέπει να κάνουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να βελτιώσουν την συνολική τους απόδοση και στο να απομονώνουν την συνεισφορά συγκεκριμένων εργαζομένων ή δραστηριοτήτων (Ittner C.D. & Larcker D.F., 2002).

Οι παραπάνω συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι συμπεριφορικές μετρήσεις έχουν μεγαλύτερη κινητήρια δύναμη στα χαμηλά στρώματα της οργάνωσης επειδή έχουν ισχυρή «γραμμή θέασης», η οποία αναφέρεται στην ικανότητα των εργαζομένων να αντιλαμβάνονται και να συνειδητοποιούν με ποιόν τρόπο οι δράσεις και οι ενέργειες τους επηρεάζουν τις αμοιβές τους. Οι οικονομικές μετρήσεις αντιθέτως, εξαρτώνται στενά από την ικανότητα της επιχείρησης να πληρώνει. Εάν η επιχείρηση τα πηγαίνει καλά, μπορεί και είναι σε θέση να μοιράσει τα μπόνους. Εάν όμως η επιχείρηση δεν τα πηγαίνει καλά, δεν πληρώνει κανένα μπόνους. Επομένως, οι εργαζόμενοι έχουν ελάχιστο έλεγχο πάνω στα οικονομικά αποτελέσματα και αυτό μειώνει με την σειρά του την αξία των κινήτρων (Ittner C.D. & Larcker D.F., 2002).

Σύμφωνα με τον Lazear (1986) (Burgess S. & Metcalfe P., 1999), η σημασία και η αξία ενός πλάνου κινήτρων βάσει απόδοσης, αυξάνει με την ελάχιστη προσαύξηση στα αποτελέσματα και ανήκει στην αυξανόμενη προσπάθεια των εργαζομένων, οι οποίοι έχουν παροτρυνθεί από το πλάνο κινήτρων και μειώνεται με το κόστος μέτρησης των αποτελεσμάτων σε σχέση με το κόστος παρατήρησης ενός ικανοποιητικού επιπέδου προσπάθειας.

Οι έρευνες των Burgess & Metcalfe (1999), έδειξαν ότι παρατηρείται μεγαλύτερη επικράτηση της αμοιβής βάσει απόδοσης για εκείνους που κάνουν χειρωνακτική εργασία ενώ οι οικονομικές αμοιβές είναι πιο συνηθισμένες για όσους κάνουν μη

χειρωνακτικές εργασίες. Επίσης βρέθηκε ότι η αμοιβή βάσει απόδοσης είναι πιο κοινή στην βιομηχανία ενώ η οικονομική αμοιβή στον ιδιωτικό τομέα. Δεν πρέπει να παραβλέψουμε το γεγονός ότι η αμοιβή που βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια απόδοσης και επίδοσης είναι πολύ λιγότερο πιθανό να ευδοκιμήσει σε συνθήκες όπου η μέτρηση είναι δύσκολη ή είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει πληθώρα έργων. Είναι πολύ λογικό να κατανοήσουμε ότι η μέτρηση είναι πολύ πιο δύσκολη στην παροχή υπηρεσιών από ότι στην βιομηχανία και ακόμα πιο δύσκολη για τους μη χειρωνακτές από ότι για εκείνους που κάνουν χειρωνακτική εργασία. (Burgess S.& Metcalfe P., 1999).

4.6. Ατομικά και Ομαδικά Πλάνα Κινήτρων

Παραδοσιακά, τα ατομικά πλάνα κινήτρων ήταν ανάμεσα στους πιο δημοφιλείς τρόπους που ενώνονταν η πληρωμή με την απόδοση της παραγωγής των εργαζομένων στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Πέρα όμως από αυτήν την δημοτικότητα, υπήρχαν και ένα σωρό προβλήματα που σχετίζονται με το ατομικό πλάνο. Μπορεί να επισύρουν υψηλά διοικητικά κόστη και να οδηγήσουν σε ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων και περιορισμούς στην συνολική παραγωγή. Καμιά φορά οδηγούν σε αδικίες όσον αφορά στο μισθό και γίνονται αφορμή και πηγή διενέξεων. Επιπλέον, η αυξανόμενη χρήση αυτοματισμού στις επιχειρήσεις και στις τεχνολογίες έχουν κάνει τα ατομικά πλάνα κινήτρων να είναι λιγότερο κατάλληλα και έχουν οδηγήσει τους οργανισμούς να σκέφτονται εναλλακτικά πλάνα κινήτρων, κυρίως ομαδικά πλάνα (Hatcher L.& Ross T., 1991).

Το ενδιαφέρον για την απόδοση αναφέρεται ουσιαστικά στην επιθυμία των εργοδοτών να περιορίσουν τα κόστη, να βελτιώσουν την ποιότητα και με λίγα λόγια να βελτιώσουν την απόδοση του οργανισμού. Τα ατομικά πλάνα κινήτρων συχνά οδηγούν σε χαμηλή ποιότητα λόγω της μεγάλης έμφασης που δίνουν στην ποσότητα της συνολικής παραγωγής. Ενώ λοιπόν τα ατομικά πλάνα παρέχουν στους εργοδότες λόγους για να ασχολούνται και να ενδιαφέρονται μόνο για μια πλευρά της οργανωσιακής απόδοσης (την ατομική παραγωγή), το μοίρασμα των κερδών δίνει λόγο στον εργοδότη να ασχοληθεί και με άλλες πλευρές, όπως είναι η ποιότητα. Όταν παράγονται ελαττωματικά και χαμηλής ποιότητας προϊόντα, θα πρέπει αυτά να ξανά επεξεργαστούν και αυτή η επισκευή κοστίζει επιπλέον στο σύνολο της πώλησης του

προϊόντος. Η μετάβαση λοιπόν από ένα ατομικό σε ένα ομαδικό πλάνο κινήτρων οδηγεί σε ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον από μεριάς των εργοδοτών, όχι μόνο λόγω των θετικών επιδράσεων των ομαδικών πλάνων αλλά και λόγω των αρνητικών αποτελεσμάτων των ατομικών πλάνων κινήτρων (Hatcher L.& Ross T., 1991).

Οι περισσότερες εργασίες απαιτούν μια μορφή συνεργασίας με τους συναδέλφους ακόμα και σε μικρό βαθμό. Τα πλεονεκτήματα της ομαδικής εργασίας σε σχέση με την ατομική παραγωγή είναι συχνά πολλά και μεγάλα και πιθανόν να είναι δύσκολο να απομονώσεις και να επιβραβεύσεις τα αποτελέσματα της εργασίας ενός ατόμου σε τέτοια οργανωσιακά πλαίσια. Ωστόσο κάποιες έρευνες που έχουν γίνει επάνω σε αυτόν τον τομέα, υποστηρίζουν ότι τα ομαδικά πλάνα κινήτρων, συμπεριλαμβανομένου του μοιράσματος των κερδών και των ομαδικών μπόνους, έχουν μικρή επίδραση στην ατομική απόδοση επειδή ο κάθε εργαζόμενος θα προσπαθήσει να επαναπαυθεί στην προσπάθεια των συναδέλφων του. Όσο πιο μεγάλο είναι το μέγεθος της ομάδας, τόσο μεγαλύτερο το κίνητρο για το σύνδρομο του «μοναχικού καβαλάρη» (Burgess S.& Metcalfe P., 1999).

Η παραγωγικότητα της ομάδας αναφέρεται στην επίδοση της ομάδας σε ένα συγκεκριμένο έργο, δηλαδή σε ένα σύνολο κανόνων που πρέπει να τηρηθούν για την επίτευξη ενός στόχου. Η σχέση παραγωγικότητας και αριθμού ατόμων που εμπλέκονται σε ένα έργο έχει διάφορες πλευρές. Υπάρχουν έργα στα οποία ένα εξειδικευμένο άτομο μπορεί να αποδώσει πολύ καλύτερα από ότι μια ομάδα ανειδίκευτων ατόμων. Πέρα λοιπόν από τον αριθμό των ατόμων εκείνο που έχει σημασία είναι και το είδος του έργου (Κάντας Α., 1995).

Οι συγγραφείς Wageman & Baker (1997) (Wageman R.& Baker G., 1997), θέλησαν να εξετάσουν τα ομαδικά αποτελέσματα της αλληλεξάρτησης του έργου και της αλληλεξάρτησης της αμοιβής. Διαμόρφωσαν ένα μοντέλο σύμφωνα με το οποίο η αλληλεξάρτηση έργου και ανταμοιβής, θα αλληλεπιδράσουν για να αυξήσουν την απόδοση.

Η **αλληλεξάρτηση έργου** αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο η απόδοση ενός εργαζομένου σε ένα έργο εξαρτάται από την προσπάθεια ή τις ικανότητες των άλλων. Επομένως, η αλληλεξάρτηση έργου προέρχεται από τα *εισερχόμενα* της εργασίας – τη

διανομή των πόρων, των υλικών, της πληροφορίας και των ικανοτήτων για την ολοκλήρωση ενός έργου. Η αλληλεξάρτηση έργου μπορεί να κυμαίνεται και να ποικίλλει από τη μηδενική – το έργο ενός ατόμου που έχει όλους τους απαραίτητους πόρους για να το ολοκληρώσει – έως την υψηλή αλληλεξάρτηση, όπως συμβαίνει σε ένα ομαδικό έργο, του οποίου η επιτυχημένη ολοκλήρωση εξαρτάται από τα εισερχόμενα πολλών ατόμων (Wageman R.& Baker G., 1997).

Η **αλληλεξάρτηση της ανταμοιβής** αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι αμοιβές που προκύπτουν σε ένα άτομο εξαρτώνται από την απόδοση των συναδέλφων του. Έτσι, σε αντίθεση με την αλληλεξάρτηση έργου, η αλληλεξάρτηση ανταμοιβής αποτελεί λειτουργία διανομής των αποτελεσμάτων της εργασίας. Το πιο αλληλεξαρτώμενο από την ανταμοιβή σύστημα, είναι εκείνο στο οποίο οι ανταμοιβές προκύπτουν στην ομάδα βασισμένες σε μια συλλογική απόδοση και διανέμονται στα μέλη ανάλογα με την ατομική απόδοση, όπως είναι το σύστημα μοιράσματος κερδών. Το φαινόμενο του «μοναχικού καβαλάρη» παρουσιάζεται στο σύστημα ομαδικής ανταμοιβής, επειδή το κάθε άτομο επηρεάζει τα αποτελέσματα ολόκληρης της ομάδας σε ένα περιορισμένο βέβαια βαθμό. Όσο πιο μεγάλη είναι η ομάδα, τόσο πιο μεγάλο θα είναι και το πρόβλημα.

Η υπόθεση τους έγκειται στο ότι τα πλεονεκτήματα της αλληλεξάρτησης ανταμοιβών ποικίλουν ανάλογα με το βαθμό της αλληλεξάρτησης του έργου. Όταν το έργο είναι ισχυρά αλληλεξαρτώμενο (και επομένως είναι μεγάλη η σημασία της συνεργασίας), τα συστήματα ανταμοιβής που δίνουν κίνητρα για συνεργασία, θα οδηγήσουν σε καλύτερα αποτελέσματα από ότι εκείνα που δεν δίνουν κίνητρα για συνεργασία. Όταν το έργο απαιτεί μικρή συνεργατική συμπεριφορά, τότε το φαινόμενο του «μοναχικού καβαλάρη» θα ξεπεράσει τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας και οι αλληλεξαρτώμενες ανταμοιβές θα παράγουν χαμηλά επίπεδα απόδοσης (Wageman R.& Baker G., 1997).

Πολλοί θεωρητικοί έχουν προβλέψει ότι στο μέλλον όλο και λιγότεροι εργοδότες θα χρησιμοποιούν ατομικά πλάνα κινήτρων ενώ περισσότερα άτομα θα εργάζονται με βάση κάποιο ομαδικό τύπο πλάνου κινήτρων (London M.& Oldham G., (1977).

Η πρόβλεψη αυτή φαίνεται να στηρίζεται σε δυο τουλάχιστον εξηγήσεις. Καταρχάς, όπως συμπεραίνει ο Lawler (1971) σε μια ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας,

οι εργαζόμενοι με ατομικά πλάνα κινήτρων, συχνά περιορίζουν την συνολική παραγωγή, λόγω των αναμενόμενων ή γνώριμων αρνητικών κοινωνικών και οικονομικών συνεπειών της υψηλής παραγωγικότητας. Η διοίκηση πολλών επιχειρήσεων πιθανόν να αντιληφθεί τις αρνητικές επιδράσεις των ατομικών πλάνων κινήτρων και να αποφασίσει να υιοθετήσει ένα ομαδικό πλάνο. Δεύτερον, τα ομαδικά συστήματα κινήτρων γίνονται ολοένα και πιο διαδεδομένα επειδή συχνά αποτελούν κομμάτι εργασίας νέων προγραμμάτων που χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο από τις οργανώσεις και τις επιχειρήσεις.

Στο άρθρο τους οι συγγραφείς θέλησαν να συγκρίνουν την παραγωγικότητα των ατόμων όταν εργάζονταν κάτω από διάφορα ομαδικά πλάνα κινήτρων και όταν εργάζονταν κάτω από ατομικά πλάνα κινήτρων. Ο Marriot (1949) αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι που αμείβονται με βάση ατομικά πλάνα είχαν υψηλότερη παραγωγή από τους εργαζόμενους που αμείβονταν με βάση ομαδικά πλάνα. Οι London M., Oldham G., στην έρευνα τους θέλησαν να συγκρίνουν την αποτελεσματικότητα της ατομικής εργασίας βασισμένοι σε τρεις ομαδικές συνθήκες κινήτρων : (α) την πληρωμή με βάση την υψηλότερη απόδοση της ομάδας, (β) την πληρωμή με βάση την χαμηλότερη απόδοση της ομάδας και (γ) την πληρωμή με βάση τον μέσο όρο απόδοσης της ομάδας.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας του βρέθηκε ότι η φύση του πλάνου κινήτρων επηρέαζε σημαντικά την στοχοθέτηση και την απόδοση με το να ελέγχει ζευγάρια υποκειμένων στην ταξινόμηση ενός έργου. Ο στόχος και τα επακόλουθα επίπεδα απόδοσης ήταν τα υψηλότερα και αυξήθηκαν στο μεγαλύτερο βαθμό και στις 4 συνθήκες όταν η πληρωμή ήταν απόλυτα εξαρτημένη από την ατομική απόδοση του καθενός και όταν βασίζονταν στην υψηλότερη απόδοση της ομάδας. Επομένως, ένα ομαδικό πλάνο κινήτρων μπορεί να είναι τόσο αποτελεσματικό όσο και ένα ατομικό πλάνο κινήτρων εφόσον σχεδιαστεί με τον κατάλληλο τρόπο. Παρόλα αυτά, τα αποτελέσματα ενός πλάνου κινήτρων μπορεί να περιοριστούν από την απόδοση ενός άλλου ανθρώπου (London M.& Oldham G., 1977).

Μια βασική υπόθεση είναι παρόλα αυτά πως τα πλάνα κινήτρων, ατομικά και ομαδικά, αυξάνουν την προσπάθεια και επιπλέον αυξάνουν δυνητικά το επίπεδο των συμμετεχόντων που προσελκύονται από το πλάνο αυτό. Όσο πιο υψηλή είναι η ένταση του πλάνου τόσο αυξάνεται το ελάχιστο κέρδος στο εισόδημα που κερδίζουν

οι εργοδότες από την αυξανόμενη προσπάθεια. Εάν υπάρχουν ψυχολογικά ή φυσιολογικά κόστη για την αύξηση της προσπάθειας, τότε τα άτομα επιλέγουν να προσπαθήσουν τόσο όσο το ελάχιστο κέρδος από την προσπάθεια να ισοδυναμεί με το ελάχιστο κόστος προσπάθειας (Zegner T.& Marshall C.R., 2000) .

4.7. Η αποτελεσματικότητα των πλάνων κινήτρων

Τα πλάνα κινήτρων γενικά θα μπορούσαν να διαχωριστούν σε δυο κατηγορίες (Rajagopalan N., 1996):

1. Τα μη επιλεκτικά πλάνα κινήτρων τείνουν να χρησιμοποιούν προκαθορισμένης διάρκειας εκτιμήσεις και σαφή κριτήρια απόδοσης. Τα πλάνα των ετήσιων μπόνους και της μακρόχρονης απόδοσης που συνδέουν την ανταπόδοση των κινήτρων με την επίτευξη καθορισμένων οργανωσιακών στόχων είναι παραδείγματα μη επιλεκτικών πλάνων κινήτρων
2. Τα επιλεκτικά πλάνα κινήτρων αντίθετα γενικά δεν καθορίζουν ούτε την χρονική διάρκεια εκτίμησης ούτε τα καθορισμένα κριτήρια απόδοσης, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για να κρίνουν την απόδοση των εργαζομένων. Τα πλάνα μοιράσματος μετοχών και ανάλυσης μετοχών ανήκουν στην κατηγορία των επιλεκτικών πλάνων. Ο χρόνος και το μέγεθος τέτοιων ανταμοιβών συνήθως εναπόκειται στην διακριτική ευχέρεια των ανώτερων στελεχών και καθορίζεται από την υποκειμενική εκτίμηση της διοικητικής απόδοσης στο παρελθόν μαζί με τις μελλοντικές προσδοκίες.

Στην αρχική έρευνα του ο Deci (1975) και οι συνεργάτες του (Jordan P.C., 1986), υποστήριξαν ότι η προσδοκία ενδεχόμενων ανταμοιβών υπονομεύει τα εγγενή κίνητρα. Οι δυο βασικές υποθέσεις του ήταν ότι (Y1) Η προσδοκία μιας ανταμοιβής που εξαρτάται από την απόδοση θα ελαττώσει τα εγγενή κίνητρα και (Y2) Η προσδοκία μιας ανταμοιβής που εξαρτάται από την απόδοση δεν θα έχει καμία επίδραση στην ικανοποίηση από την αμοιβή. Τα αποτελέσματα των ερευνών τους υποδηλώνουν ότι οι ανταμοιβές που εξαρτώνται από την απόδοση θα μειώσουν τα εσωτερικά κίνητρα με την παρουσία άλλων σχημάτων ανταμοιβής που μπορεί να λειτουργούν.

Για την αύξηση της εργατικής παραγωγής οι ερευνητές Shirom & Mar (1991) (Shirom A.& Mar E., 1991) μίλησαν για τα ατομικά οικονομικά πλάνα κινήτρων, τα οποία αποτελούν ένα διοικητικό εργαλείο που σχεδιάστηκε για να δίνει κίνητρο και να ωθεί τους εργαζομένους σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Αυτά τα ατομικά οικονομικά πλάνα κινήτρων, τα χρησιμοποιούν κυρίως εταιρείες μεγαλύτερες και παλαιότερες. Για την αποτελεσματικότητα των πλάνων αυτών βρέθηκε ότι η εργατική παραγωγή μιας εταιρείας ήταν άμεσα σχετιζόμενη με την μέση αμοιβή των εργαζομένων. Η έρευνα τους στηρίζεται σε έναν διαδεδομένο τύπο ατομικών οικονομικών κινήτρων. Βρέθηκε επίσης ότι σε αντίθεση με την δεύτερη υπόθεση της έρευνας, οι διαφορετικοί τύποι πλάνων κινήτρων, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών, των ομαδικών και των οργανωσιακών είναι συμπληρωματικοί και όχι ανταγωνιστικοί.

Τα προγράμματα ενίσχυσης και κινήτρων είναι αυτά που στην ουσία καθορίζουν και εγκαθιδρύουν αξίες και τρόπους απόκρισης και οι επιδράσεις αυτές είναι που καθορίζουν στην συνέχεια πως άλλες μεταβλητές καθορίζουν την συμπεριφορά (Zeiler M.D., 1984).

Τα στρατηγικά μέτρα απόδοσης θα πρέπει να διοχετεύονται προς τα κάτω στην οργανωσιακή ιεραρχία και να παρέχουν κίνητρα για τις ατομικές αποδόσεις και την βάση για ένα πλάνο κινήτρων που θα βασίζεται σε αυτά τα μέτρα και μεγέθη. Η διαδικασία της στρατηγικής μέτρησης της απόδοσης ξεκινάει καταρχάς με τους κανονισμούς της επιχείρησης ή τον καθορισμό των αρχικών στόχων της οργάνωσης από τους ιδιοκτήτες (Atkinson A., 1998). Η αλληλεπίδραση μεταξύ του οργανισμού και των μετόχων θα καθορίσει τους δευτερογενείς στόχους, οι οποίοι και αποτελούν το επίκεντρο της στρατηγικής μέτρησης της απόδοσης.

Τα πλεονεκτήματα ενός στρατηγικού σχεδιασμού απόδοσης είναι κυρίως τέσσερα. Πρώτον, παρέχει έναν συστηματικό τρόπο να επικεντρώνει και να συνεργάζει τις προσπάθειες των ατόμων μέσα στην οργάνωση. Δεύτερον, αναγκάζει τους ιδιοκτήτες της οργάνωσης ή τις αρχές να καθορίσουν επακριβώς τους στόχους της επιχείρησης και με έναν τρόπο που να έχει νόημα για τους εργαζομένους και επομένως να προσφέρει μεγαλύτερη ακρίβεια στους αντικειμενικούς στόχους. Τρίτον, αποτελεί τη βάση για κίνητρα μέσα στον οργανισμό και τέταρτον, με το να συλλέγει δεδομένα συστηματικά για τις μεταβλητές που προωθούν τους αντικειμενικούς στόχους της

επιχείρησης, ο στρατηγικός σχεδιασμός απόδοσης παρέχει τα δεδομένα για να εξετάζει πως πεποιθήσεις σχετικά με τους δευτερογενείς στόχους όπως είναι η ικανοποίηση των πελατών και η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζουν την απόδοση των αρχικών στόχων του οργανισμού (Atkinson A., 1998).

Έχει γενικότερα διαπιστωθεί ότι η πλειοψηφία των εργοδοτών δεν συμπαθεί ιδιαίτερα την αβεβαιότητα που συνδέεται με τα πλάνα κινήτρων που βασίζονται στην απόδοση. Η έρευνα των Kuhn, & Yockey (Kuhn K.M.& Yockey M.D., 2003), έδειξε ότι εάν τα κίνητρα εξαρτιόταν από την ατομική απόδοση ή από την συλλογική απόδοση επηρέαζαν σημαντικά τις προτιμήσεις αμοιβής. Ακόμα και αν ήταν απύσχα μια απευθείας σύγκριση, τα άτομα ήταν πολύ πιο πιθανό να «στοιχηματίσουν» πάνω στην δική τους απόδοση από ότι στην απόδοση μιας εργασιακής ομάδας, ανεξάρτητα από το μέγεθος της ομάδας ή την επιτυχία του οργανισμού ως σύνολο.

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι εάν ερωτηθούν, θα δηλώσουν ότι προτιμούν πολύ περισσότερο να ανταμειφθούν με βάση την δική τους απόδοση από ότι με βάση τη συλλογική απόδοση ή την ομαδική απόδοση, αλλά ωστόσο οι περισσότεροι από εκείνους που εργάζονται με βάση ένα ατομικό πλάνο κινήτρων δηλώνουν ότι είναι δυσαρεστημένοι από το σύστημα αμοιβής τους. Όλο και περισσότερο καταδεικνύεται ότι η ικανοποίηση από το σύστημα ανταμοιβών και όχι το επίπεδο ανταμοιβών είναι εκείνο που καθορίζει την ικανοποίηση των εργαζομένων (Kuhn K.M.& Yockey M.D., 2003).

5. Ικανοποίηση Ανταμοιβής και Επαγγελματική Ικανοποίηση .

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει η τάση να εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις πιο δημιουργικά και αποδοτικά μοντέλα ομαδικών πλάνων κινήτρων όπως είναι τα ομαδικά κίνητρα, τα πλάνα μοιράσματος στόχων και τα πλάνα μοιράσματος των κερδών. Πέρα από αυτό όμως, δεν γνωρίζουμε εάν και κατά πόσο τα ομαδικά πλάνα κινήτρων επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων από την ανταμοιβή. Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν γίνει πολλές έρευνες για την ικανοποίηση της αμοιβής και έχει βρεθεί ότι είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο (Fong S. & Shaffer M., 2003).

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα κεντρικό και σημαντικό θέμα γιατί θεωρείται ότι έχει άμεση σχέση και με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού και με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για υψηλή αποδοτικότητα, για σταθερό, μόνιμο και ικανοποιημένο προσωπικό. Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει άμεσα συνδεθεί με τα κίνητρα της εργασίας, τις στάσεις και της αξίες και θεωρείται ότι αποτελεί μια συνολική και ενιαία στάση με διάφορα επιμέρους στοιχεία (Κάντας Α., 1998) .

Η επαγγελματική ικανοποίηση ως ανεξάρτητη μεταβλητή έχει σημαντικές επιπτώσεις στην εργασιακή συμπεριφορά του ανθρώπου. Σε αντίθεση με αυτό που υπαγορεύει η κοινή λογική, η ικανοποίηση από την εργασία δεν φαίνεται να έχει και τόσο άμεση σχέση με την παραγωγικότητα. Με άλλα λόγια, ένας ικανοποιημένος εργάτης δεν είναι απαραίτητα και παραγωγικός. Πολλές φορές η παραγωγικότητα έχει να κάνει με εξωτερικούς προς το άτομο παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του. Πιθανόν μάλιστα η σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και την παραγωγικότητα να είναι αντίστροφη από εκείνη που υποθέτουν οι περισσότεροι ότι υπάρχει. Δεν είναι δηλαδή η ικανοποίηση που οδηγεί στην παραγωγικότητα αλλά η παραγωγικότητα – η επιτυχημένη απόδοση στην δουλειά – που οδηγεί στην ικανοποίηση. Η ικανοποίηση επιδρά στην παραγωγικότητα με έμμεσο τρόπο, δημιουργώντας στο άτομο αίσθημα αφοσίωσης στον οργανισμό και τους στόχους του (Κάντας Α., 1998) .

Μέρος 2^ο

Προηγουμένως, στο 1^ο μέρος της έρευνας, κάναμε αναφορά στα εργασιακά πλάνα κινήτρων. Στο σημείο αυτό καλό θα ήταν να διευκρινίσουμε με λίγα λόγια τι συγκεκριμένα εννοούμε με τον όρο πλάνα κινήτρων. Τα πλάνα κινήτρων είναι προγράμματα ενίσχυσης που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί προκειμένου να βελτιώσουν και να αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων τους. Στην έρευνα μας, το κάθε πλάνο είχε ένα κοινό αποτέλεσμα. Στο τέλος του χρόνου, ο εργαζόμενος ή η εργασιακή ομάδα με την υψηλότερη απόδοση θα κέρδιζε ένα ταξίδι στα Κανάρια Νησιά.

Το πρώτο πλάνο κινήτρων αφορούσε την θετική ενίσχυση και ανέφερε ότι το όνομα του εργαζομένου με την υψηλότερη μηνιαία απόδοση θα ανακοινώνονταν σε έναν ειδικό πίνακα όπου θα μπορούσαν να τον δουν όλοι οι εργαζόμενοι. Το δεύτερο πλάνο αφορούσε την αρνητική ενίσχυση και ανέφερε ότι το όνομα του εργαζομένου με την χαμηλότερη μηνιαία απόδοση θα ανακοινώνονταν και πάλι σε έναν ειδικό πίνακα ανακοινώσεων στο οποίο θα έχουν πρόσβαση όλοι. Το τρίτο πλάνο κινήτρων αφορούσε και πάλι τη θετική ενίσχυση αλλά αυτή τη φορά το όνομα της εργασιακής ομάδας με την υψηλότερη μηνιαία απόδοση ήταν αυτό που θα αναγραφόταν στον ειδικό πίνακα ανακοινώσεων. Τέλος, το τέταρτο πλάνο κινήτρων αφορούσε την αρνητική ενίσχυση και εδώ το όνομα της εργασιακής ομάδας με την χαμηλότερη μηνιαία απόδοση ανακοινώνονταν και πάλι στον ειδικό πίνακα. Αφού το υποκείμενο διάβαζε κάθε ένα πλάνο και πριν προχωρήσει στην ανάγνωση του επόμενου, του ζητούνταν να απαντήσει σε πέντε ερωτήσεις αναφορικά με το άγχος που θεωρούσε ότι θα ένιωθε ένας εργαζόμενος, με το άγχος που πιθανόν να ένιωθε ο ίδιος, εάν θα αυξανόταν η απόδοση του, η απόδοση των άλλων εργαζομένων και τέλος εάν θεωρούσε το πλάνο αυτό δίκαιο ή άδικο. Οι απαντήσεις των ερωτήσεων αυτών είχαν τη μορφή 5βάθμιας κλίμακας του Likert (Κυριαζή, 2002).

Το βασικό λοιπόν θέμα που εξετάσαμε στην έρευνα μας ήταν το περιεχόμενο των διαφορετικών προγραμμάτων και πλάνων κινήτρων, οι επιδράσεις των προγραμμάτων αυτών στη συμπεριφορά των υποκειμένων και τέλος οι διαφοροποιήσεις που παρατηρούνται στις προβλέψεις των υποκειμένων καθώς επίσης και οι συσχετίσεις των προβλέψεων αυτών με ορισμένα άλλα στοιχεία της

συμπεριφοράς τους, όπως είναι η ευαισθησία τους στην θετική ενίσχυση και την τιμωρία και το επίπεδο επαγγελματικής τους ικανοποίησης. Με λίγα λόγια μετρήσαμε και την αυτοδηλούμενη ευαισθησία τους στην θετική και την αρνητική ενίσχυση, προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν οι προβλέψεις τους για τα διαφορετικά εργασιακά πλάνα κινήτρων αντιπροσωπεύουν τις δικές τους απόψεις, που συσχετίζονται με τις επιδράσεις που έχουν αυτά τα πλάνα στις συμπεριφορές τους.

1. Ερευνητικές υποθέσεις

1. Καταρχάς τίθεται ως βασική υπόθεση ότι θα υπάρχει μια άμεση συσχέτιση ανάμεσα στην ύπαρξη στοιχείων θετικής ενίσχυσης και την προβλεπόμενη απόδοση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, υποτίθεται ότι τα στοιχεία της θετικής ενίσχυσης θα συσχετίζονται με την προβλεπόμενη αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Παράλληλα, αναμένεται μια άμεση συσχέτιση ανάμεσα στα στοιχεία της αρνητικής ενίσχυσης και την προβλεπόμενη απόδοση των εργαζομένων. Στην περίπτωση αυτή, η υπόθεση έγκειται στο ότι τα στοιχεία της αρνητικής ενίσχυσης πιθανόν να συσχετίζονται με την προβλεπόμενη μείωση της απόδοσης των εργαζομένων.
2. Στη συνέχεια, μια ακόμα υπόθεση της παρούσας έρευνας είναι ότι η ύπαρξη στοιχείων θετικής ενίσχυσης δεν συσχετίζονται με το προβλεπόμενο άγχος των εργαζομένων πάνω και πέρα από το αναμενόμενο και το φυσιολογικό για τον κάθε εργαζόμενο, σε αντίθεση με τα στοιχεία της αρνητικής ενίσχυσης για την οποία υποτίθεται ότι θα υπάρξει σε σημαντικό βαθμό συσχέτιση με το αναμενόμενο άγχος των εργαζομένων και κυρίως στα άτομα εκείνα που φαίνεται να παρουσιάζουν μια ευαισθησία στην τιμωρία.
3. Κατόπιν εξετάζεται η σημασία που έχει η ύπαρξη στοιχείων θετικής ενίσχυσης στις εργασιακές ομάδες. Η υπόθεση στηρίζεται και πάλι στο ότι η ύπαρξη στοιχείων θετικής ενίσχυσης θα έχουν άμεση συσχέτιση με την προβλεπόμενη αύξηση της απόδοσης της εργασιακής ομάδας, ενώ η αναμενόμενη αύξηση του άγχους υποτίθεται ότι δεν θα ξεπεράσει τα φυσιολογικά επίπεδα, σε σημείο που να έχει αυτό επίπτωση και στην απόδοση τους.

4. Τέλος, μια επιπλέον υπόθεση είναι ότι η ύπαρξη στοιχείων αρνητικής ενίσχυσης πιθανόν να συσχετίζονται με την αναμενόμενη μείωση της απόδοσης της εργασιακής ομάδας, ιδίως όταν αυτή αποτελείται από άτομα ευαίσθητα στην τιμωρία και την ενίσχυση και κατ' επέκταση να συσχετίζεται άμεσα με την αύξηση του άγχους των μελών της.

2. Μεθοδος

2.1. Δημογραφικά στοιχεία

Στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε, έλαβαν μέρος 151 άτομα ηλικίας 20-61 ετών που προέρχονταν από διαφορετικούς τόπους καταγωγής και είχαν διαφορετικές επαγγελματικές δραστηριότητες. Στη συνέχεια αναφέρουμε με περισσότερες λεπτομέρειες τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες των υποκειμένων που συμμετείχαν στην έρευνα μας.

Συνολικά και συγκεντρωτικά, θα λέγαμε ότι στην έρευνα μας συμμετείχαν άνδρες και γυναίκες σε ποσοστό 46 % και 54 % αντίστοιχα ηλικίας 20 – 61 ετών. Στην συνέχεια, αναλύσαμε την κατανομή συχνοτήτων για όλες σχεδόν τις μεταβλητές της παρούσας έρευνας και καταλήξαμε στα ακόλουθα συμπεράσματα.

- Από το σύνολο των ερωτηθέντων, το 77 % των ατόμων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο γεννήθηκαν σε αστική περιοχή και μόνο το 23 % στην επαρχία ενώ από την άλλη το 88 % διαμένει σε αστικές περιοχές και το 12 % στην επαρχία.
- Επιπλέον, το 80 % των υποκειμένων είναι ανύπαντροι, το 17 % έγγαμοι και μόλις το 3 % σε διάσταση ή χωρισμένοι.
- Όσον αφορά στην επαγγελματική απασχόληση, ο ιδιωτικός τομέας φαίνεται να κυριαρχεί με ποσοστό 83 % έναντι του δημόσιου τομέα με ποσοστό 14 %.
- Το εκπαιδευτικό επίπεδο των υποκειμένων της έρευνας μας ποικίλλει με το 50% να έχει ολοκληρώσει σπουδές σε ΑΕΙ ή ΤΕΙ, 38 % έχει προχωρήσει και σε μεταπτυχιακές σπουδές ή διδακτορικό, το 13 % έχει τελειώσει το Λύκειο και μόλις το 2 % το γυμνάσιο.

- Τέλος, όσον αφορά στην τωρινή τους θέση μέσα στην επιχείρηση όπου εργάζονται, η πλειοψηφία με ποσοστό 76 % κατέχει υπαλληλική θέση και δεν έχει υφισταμένους υπό την δικαιοδοσία της.

2.2. Τα εργαλεία της έρευνας

2.2.1. Πλάνα Κινήτρων

Σε κάθε υποκείμενο χορηγήσαμε το ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελείται από 3 μέρη. Το 1^ο μέρος αποτελείται από μια σειρά ερωτήσεων που αφορούν την εφαρμογή 4 διαφορετικών πλάνων κινήτρων στο χώρο εργασίας. Τα πλάνα αυτά κινήτρων παρουσιάζονταν με ξεχωριστή σειρά σε κάθε υποκείμενου ούτως ώστε να ερευνηθεί εάν έχει σημασία και πιθανόν επίδραση στις απαντήσεις των ατόμων η διαφορετική σειρά παρουσίασης τους. Το 2^ο μέρος αποτελείται από ερωτήσεις που αφορούν και καταδεικνύουν την ευαισθησία των ατόμων στην τιμωρία και την ενίσχυση. Το 3^ο μέρος αποτελείται από ερωτήσεις που αφορούν την επαγγελματική ικανοποίηση.

Τα υποκείμενα λοιπόν χωρίστηκαν τελικά σε 4 ομάδες κατά την συμπλήρωση, όπου στην πρώτη ομάδα η σειρά παρουσίασης των πλάνων ήταν πλάνο 1^ο – πλάνο 2^ο – πλάνο 3^ο – πλάνο 4^ο, στην δεύτερη ομάδα ήταν πλάνο 2^ο – πλάνο 3^ο – πλάνο 4^ο – πλάνο 1^ο, στην τρίτη ομάδα ήταν πλάνο 3^ο – πλάνο 4^ο – πλάνο 1^ο – πλάνο 2^ο και στη τέταρτη ομάδα η σειρά ήταν πλάνο 4^ο – πλάνο 3^ο – πλάνο 2^ο – πλάνο 1^ο. Ο λόγος που έγινε αυτός ο διαχωρισμός ήταν για να διερευνήσουμε το κατά πόσο η σειρά παρουσίασης και συμπλήρωσης των πλάνων θα επηρέαζε τις απαντήσεις των υποκειμένων. Το δεύτερο και το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου που αποτελούνται αντίστοιχα από τα σταθμισμένα ερωτηματολόγια της Ευαισθησίας στην Τιμωρία και την Ενίσχυση και την Επαγγελματική Ικανοποίηση παρουσιάστηκε με τον ίδιο τρόπο και ήταν κοινό για όλα τα υποκείμενα της έρευνας μας.

2.2.2. Ερωτηματολόγιο Ευαισθησίας στην τιμωρία και την ενίσχυση

Το μοντέλο της προσωπικότητας του Gray συμπεριλαμβάνει τρία ανεξάρτητα νευροψυχολογικά συστήματα, τα οποία υπογραμμίζουν τις τρεις ορθογώνιες πτυχές

της προσωπικότητας (Torrubia R., Avila C., et al., 2001). Η προσέγγιση αυτή ακολουθεί την παράδοση, σύμφωνα με την οποία βασική της αρχή είναι η ύπαρξη ενός μικρού αριθμού σημαντικών πτυχών της προσωπικότητας. Κάθε μια από αυτές τις πτυχές αντανακλά τις ατομικές διαφορές στην λειτουργία ενός ανεξάρτητου νευρολογικού συστήματος.

Στην περίπτωση του μοντέλου του Gray, τα συστήματα αυτά απεικονίζουν τις διαρθρώσεις του εγκεφάλου, που επηρεάζουν την ευαισθησία στα συμβάντα ενίσχυσης και ελέγχουν την εμπειρία του συναισθήματος. Το κομμάτι που έχει μελετηθεί περισσότερο είναι το Σύστημα Συμπεριφορικής Αναχαίτισης (Behavioral Inhibition Sytem BIS). Το BIS κάτω από κανονικές συνθήκες λειτουργεί ως μέτρο σύγκρισης, ελέγχει την αντίδραση της συμπεριφοράς στα προειδοποιητικά σήματα τιμωρίας και εξουδετερώνει τη μη ανταμοιβή αλλά και λειτουργεί ως πρωτότυπο ερέθισμα.

Υπάρχει όμως και ένα δεύτερο σύστημα, το οποίο περιέγραψε ο Gray και το οποίο ονομάζεται Σύστημα Συμπεριφορικής Προσέγγισης (Behavioral Approach System BAS). Το BAS είναι ένα εννοιολογικό σύστημα, το οποίο ευθύνεται για την συμπεριφορά προσέγγισης στις αντιδράσεις των ερεθισμάτων όπως είναι τα προειδοποιητικά σήματα για ενίσχυση ή τιμωρία. Το BIS συσχετίζεται άμεσα με τις πτυχές της προσωπικότητας, που αφορούν την ανησυχία και το άγχος ενώ το BAS συνδέεται άμεσα με τον αυθορμητισμό και την παρορμητικότητα.

Η πρώτη προσπάθεια που έκανε ο Gray για να αναπτυχθεί μια μέτρηση της πτυχής της ανησυχίας ήταν η Κλίμακα της Επιδεκτικότητας της Τιμωρίας (Susceptibility to Punishment Scale) (Torrubia, Avila, Molto, Caseras, 2001). Αυτή η κλίμακα είχε καλή αξιοπιστία και εγκυρότητα και για τον λόγο αυτό χρησιμοποιήθηκε από πάρα πολλές έρευνες επιτυχώς. Αργότερα, οι Torrubia & Muntaner (1985) κατασκεύασαν την Κλίμακα Επιδεκτικότητας της Ανταμοιβής (Susceptibility to Reward Scale), που δημιουργήθηκε με σκοπό να μετρηθεί ο αυθορμητισμός του Gray ως πτυχή της προσωπικότητας.

Η Κλίμακα της Επιδεκτικότητας της Τιμωρίας (Susceptibility to Punishment Scale) αποτελείται από 36 ερωτήσεις, οι οποίες έχουν δυο πιθανές απαντήσεις «Ναι» και «Όχι». Οι ερωτήσεις αφορούσαν κυρίως συμπεριφορικές συνήθειες πάνω σε θέματα

τιμωρίας, εξάλειψης ανταμοιβής αλλά και πρωτότυπων ερεθισμάτων. Τα προκαταρκτικά δεδομένα τα οποία παρουσιάστηκαν στην πρώτη έκδοση και οι μετέπειτα έρευνες έδειξαν πως υπήρχε επαρκής εσωτερική συνοχή και εγκυρότητα. Παρόλα αυτά όμως, πιο προσεκτικές αναλύσεις των ερωτήσεων, έδειξαν πως η κλίμακα θα πρέπει να επανεξεταστεί γιατί μερικές από τις ερωτήσεις, που συμπεριλαμβάνονταν σε αυτήν την έκδοση, δεν έδειχναν ικανοποιητική συσχέτιση με την υπόλοιπη κλίμακα.

Η αναθεώρηση λοιπόν της Κλίμακας την Επιδεκτικότητα της Τιμωρίας ξεκίνησε έχοντας ως αίτημα την βελτίωση των ψυχομετρικών της ιδιοτήτων. Σε πρώτη φάση, προστέθηκαν οκτώ νέες ερωτήσεις στην κλίμακα. Η καινούρια αυτή έκδοση της Κλίμακας της Επιδεκτικότητα της Τιμωρίας με τις 44 ερωτήσεις πλέον, χορηγήθηκε δοκιμαστικά σε ένα αρκετά μεγάλο δείγμα φοιτητών. Οι ψυχομετρικές αναλύσεις αυτών των δεδομένων οδήγησαν σε μια ακόμα νέα έκδοση 24 επιπλέον ερωτήσεων και η οποία ονομάστηκε Κλίμακα της Ευαισθησίας στην Τιμωρία. Η νέα κλίμακα περιλαμβάνει τώρα 18 ερωτήσεις από την προηγούμενη έκδοση του ερωτηματολογίου και 6 νέες ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονταν στην νέα αυτή έκδοση, σχεδιάστηκαν προκειμένου να μετρήσουν τις ατομικές διαφορές σε κάποιες λειτουργίες, που εξαρτώνται από το BIS. Με αυτόν τον τρόπο ελέγχουν καταρχάς την συμπεριφορική αναχαίτιση σε γενικές γραμμές, συμπεριλαμβανομένης της πιθανότητας αποτρεπτικών συνεπειών ή της καινοτομίας και δεύτερον την ανησυχία ή διαφορετικά την γνωστική πορεία ενός ανθρώπου, η οποία είναι δυνατόν να προκληθεί από μια απειλή τιμωρίας ή αποτυχίας.

Η Κλίμακα Ευαισθησίας στην Ανταμοιβή δημιουργήθηκε για να εκτιμήσει τις διαφορές, όσον αφορά μια άλλη πτυχή της προσωπικότητας, τον αυθορμητισμό, πάντα με βάση τους ορισμούς που χρησιμοποιούνται στο μοντέλο του Gray (BAS). Η πρώτη έκδοση της κλίμακας αποτελούνταν από 31 ερωτήσεις και έδωσε ορισμένα αποτελέσματα που ήταν αρκετά υποσχόμενα. Μια ανανεωμένη κλίμακα δημιουργήθηκε για να βελτιώσει τις ψυχομετρικές ιδιότητες της κλίμακας και να συμπεριλάβει νέες θεωρητικές συμβολές στην λειτουργία του BAS. Η αναθεωρημένη έκδοση αρχικά περιλάμβανε 54 ερωτήσεις και η οποία επίσης χορηγήθηκε σε ένα μεγάλο δείγμα φοιτητών. Η τελική της έκδοση τελικά περιλαμβάνει μόνο 24 ερωτήσεις και το θεματικό περιεχόμενο των ερωτήσεων ποικίλει με διάφορα θέματα

όπως για παράδειγμα είναι τα χρήματα, τα κοινωνικά θέματα, η εξουσία, οι διαπροσωπικές σχέσεις κ.α. Όλα αυτά σκοπό είχαν να περιγράψουν τις καταστάσεις στις οποίες το άτομο θα μπορεί να κάνει κάτι προκειμένου να επιτύχει κάποιο είδος ενίσχυσης και ανταμοιβής.

Συνοψίζοντας λοιπόν, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το ερωτηματολόγιο Ευαισθησίας στην Τιμωρία και στην Ανταμοιβή, όπως ονομάζεται, το οποίο έχει ως μοναδικές επιλογές για απάντηση το «Ναι» και το «Όχι», αποτελείται από δυο κλίμακες. Η μια κλίμακα, η οποία αποτελεί την αναθεωρημένη έκδοση της Κλίμακας Επιδεκτικότητας στην Τιμωρία και περιλαμβάνει 24 ερωτήσεις, είναι η Κλίμακα της Ευαισθησίας στην Τιμωρία και η δεύτερη είναι η Κλίμακα της Ευαισθησίας στην Ανταμοιβή, μια κλίμακα που επίσης περιλαμβάνει 24 ερωτήσεις.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο μπορεί να χορηγείται και σε συνδυασμό με κάποιο άλλο ερωτηματολόγιο προκειμένου να παρατηρηθούν και να συγκριθούν ατομικές πλευρές της προσωπικότητας. Αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών έχουν δείξει ότι οι δυο αυτές κλίμακες του ερωτηματολογίου συσχετίζονται και με άλλες μετρήσεις της προσωπικότητας. Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιήθηκε για να ερευνηθεί το μοντέλο προσωπικότητας του Gray σε φυσιολογικούς πληθυσμούς.

Στην παρούσα έρευνα, προστέθηκαν οι βαθμοί της απάντησης κάθε ερώτησης για κάθε υποκείμενο συνολικά και από τα δυο μέρη του ερωτηματολογίου και επομένως το δείγμα χωρίστηκε σε ομάδες χαμηλής, μέτριας και υψηλής αρνητικότητας και σε ομάδες χαμηλής, μέτριας και υψηλής θετικότητας. Οι τελευταίες όμως δεν είχαν και τόση σημασία αφού κυρίαρχο ρόλο στην παρούσα έρευνα είχε η αρνητικότητα και οι αρνητικές ενισχύσεις.

2.2.3. Επαγγελματική Ικανοποίηση

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ανά τον κόσμο έχουν αρχίσει να εξετάζουν συστηματικά το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων τους. Ένας σημαντικός λόγος για το ενδιαφέρον αυτό βρίσκεται στον αυξανόμενο όγκο επιστημονικών πορισμάτων, τα οποία συνδέουν την επαγγελματική ικανοποίηση με τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα, τις μειωμένες προθέσεις για

αποχώρηση, τη μεγαλύτερη δέσμευση, την καλύτερη συνεργασία και την επίτευξη ακόμα και πιο απαιτητικών στόχων.

Η επαγγελματική ικανοποίηση αναφέρεται στον βαθμό που το άτομο νιώθει δικαιωμένο για την επιλογή του να εργαστεί σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση και καθορίζει τον βαθμό δέσμευσης του στα οράματα της εταιρείας. Στην έρευνα μας για την αξιολόγηση του επιπέδου ικανοποίησης των υποκειμένων χρησιμοποιήσαμε το σταθμισμένο ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Ικανοποίησης του καθ. Αθανασίου Κουστέλιου από το Πανεπιστήμιο της Θεσσαλίας, το οποίο αποτελείται από 24 ερωτήσεις. Όλες οι ερωτήσεις του εργαλείου που χρησιμοποιήσαμε είχαν 5 εναλλακτικές απαντήσεις όσον αφορά τη συμφωνία ή τη διαφωνία των υποκειμένων για κάθε μια από αυτές, χρησιμοποιώντας την 5βάθμια κλίμακα του Likert :

- 1 Διαφωνώ Απόλυτα
- 2 Διαφωνώ
- 3 Δεν είμαι σίγουρος /η
- 4 Συμφωνώ
- 5 Συμφωνώ Απόλυτα

Η κεντρική μεταβλητή του τεστ «Επαγγελματική Ικανοποίηση» αναφέρεται στο βαθμό που το άτομο είναι ευχαριστημένο από τις διάφορες πλευρές της εργασίας του. Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι με το συγκεκριμένο τεστ, προσπαθήσαμε να αξιολογήσουμε την ικανοποίηση των εργαζομένων ως προς τις εξής διαστάσεις :

Την γενική εικόνα για το χώρο εργασίας, το περιβάλλον, την εργονομία, τη δέσμευση – αφοσίωση των εργαζομένων, την Ικανοποίηση από το εργασιακό αντικείμενο, την ποικιλία στα εργασιακά καθήκοντα, την αυτονομία, την πρωτοβουλία, την αναγνώριση και τη δικαιοσύνη, την Οργανωτική Δομή, την Ομαδικότητα – Συνεργασία, το Μισθό και τις Προαγωγές.

3. Αποτελέσματα Έρευνας

Η έρευνα που πραγματοποιήσαμε οδήγησε σε αρκετά ενδιαφέροντα ευρήματα και αποτελέσματα για την επίδραση που φαίνεται να έχουν τα πλάνα κινήτρων στη συμπεριφορά και τα συναισθήματα των υποκειμένων της έρευνας. Ακολουθεί ανάλυση και επεξήγηση των αποτελεσμάτων της έρευνας μας.

Συσχέτιση Στοιχείων Θετικής και Αρνητικής Ενίσχυσης

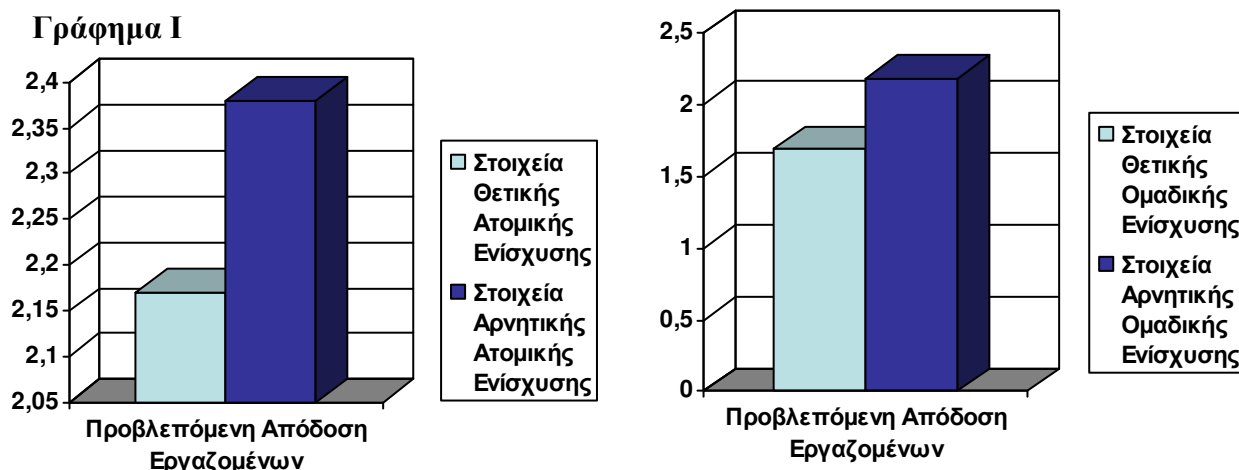
Στοιχεία Θετικής ή Αρνητικής Ενίσχυσης και Προβλεπόμενη Εργασιακή Απόδοση

Τα αποτελέσματα της έρευνας μας δείχνουν ότι όσον αφορά στο ατομικό πλάνο κινήτρων, τα υποκείμενα θεωρούν ότι η απόδοση τους θα αυξηθεί σημαντικά και περισσότερο όταν η διοίκηση της επιχείρησης εφαρμόζει την αρνητική ενίσχυση ($M=2,38$, $df=138$, $p<0,005$). Το t-test (paired sample t-test) έδειξε ότι για τη διαφοροποίηση μεταξύ θετικής ατομικής και αρνητικής ατομικής ενίσχυσης, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά [$t(138) = -2,20$, $p<0,005$].

Το ίδιο φαίνεται να ισχύει και στην περίπτωση του ομαδικού πλάνου κινήτρων. Κι εδώ τα υποκείμενα εκτιμούν ότι η αρνητική ενίσχυση θα αυξήσει την απόδοση των εργαζομένων και θα τους οδηγήσει στο να εργάζονται με περισσότερο εντατικούς ρυθμούς προκειμένου να επιτύχουν το στόχο που τους έχει ανατεθεί. ($M=2,18$, $df=139$, $p<0,001$). Η διαφοροποίηση μεταξύ θετικής ομαδικής και αρνητικής ομαδικής ενίσχυσης ήταν επίσης στατιστικά σημαντική και αξιόπιστη [$t(139) = -6,01$, $p<0,001$].

Πίνακας Ι

	Mean	t	df	Sig. (2-tailed)
Στοιχεία Θετικής Ατομικής - Αρνητικής Ατομικής Ενίσχυσης και Προβλεπόμενη Απόδοση Εργαζομένων	2,18 2,38	-2,20	138	0,002
Στοιχεία Θετικής Ομαδικής - Αρνητικής Ομαδικής Ενίσχυσης και Προβλεπόμενη Απόδοση Εργαζομένων	1,70 2,18	- 6,07	139	0,000

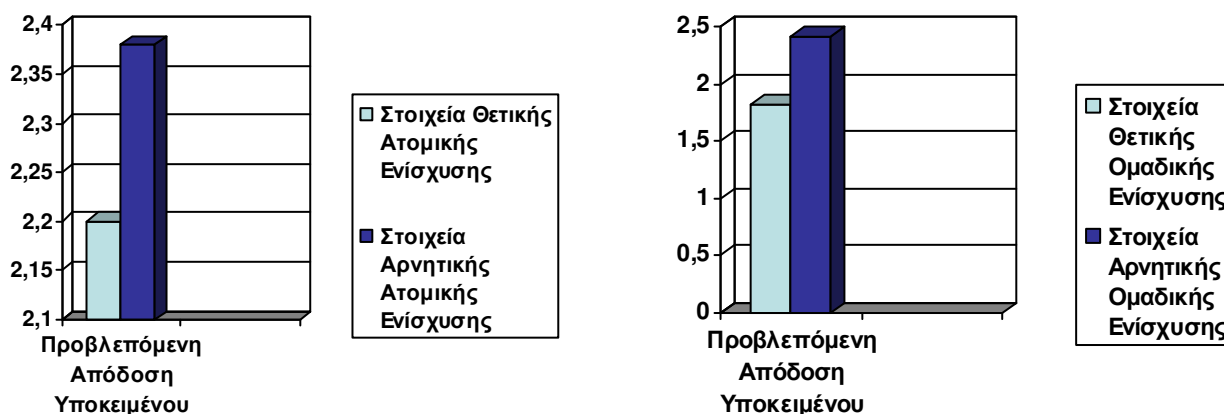


Η παραπάνω εκτίμηση των υποκειμένων έρχεται να επιβεβαιωθεί και από τις απόψεις τους αναφορικά με την δική τους απόδοση. Εκείνο που προκύπτει από τις απαντήσεις τους είναι ότι θεωρούν πως η αρνητική ενίσχυση θα αυξήσει τελικά την απόδοσή τους περισσότερο από ό,τι η θετική ενίσχυση. Η αρνητική ενίσχυση λοιπόν, φαίνεται να έχει μεγαλύτερη επίδραση και αποτελεσματικότητα στην επίδοση των υποκειμένων και στην περίπτωση κατά την οποία το υποκείμενο θα κριθεί ατομικά για την δική του απόδοση ($M=2,38$, $df=138$, $p<0,005$) και στην περίπτωση κατά την οποία το υποκείμενο αποτελεί μέρος μιας ομάδας, η οποία κρίνεται ως σύνολο ($M=2,41$, $df=140$, $p<0,001$). Η διαφοροποίηση λοιπόν μεταξύ θετικής και αρνητικής ομαδικής ενίσχυσης και απόδοσης υποκειμένου, φαίνεται να είναι στατιστικά αξιόπιστη [$t(140) = -6,23$, $p<0,001$].

Πίνακας II

	Mean	t	df	Sig. (2-tailed)
Στοιχεία Θετικής Ατομικής – Αρνητικής Ατομικής Ενίσχυσης και Προβλεπόμενη Απόδοση Υποκειμένου	2,20 2,38	-2,13	138	0,003
Στοιχεία Θετικής Ομαδικής – Αρνητικής Ομαδικής Ενίσχυσης και Προβλεπόμενη Απόδοση Υποκειμένου	1,82 2,41	- 6,23	140	0,000

Γράφημα II



Στοιχεία Θετικής ή Αρνητικής Ενίσχυσης και Προβλεπόμενο Άγχος

Αρκετά σημαντικά είναι και τα αποτελέσματα που αφορούν την θετική και την αρνητική ενίσχυση σε σχέση με το άγχος. Η ανάλυση των δεδομένων μας έδειξε ότι το άγχος δεν αυξάνεται με την θετική ενίσχυση αλλά τα υποκείμενα δηλώνουν ότι το άγχος των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση μάλλον θα αυξηθεί στην περίπτωση όπου η ηγεσία εφαρμόζει αρνητική ενίσχυση (όπως ήταν αναμενόμενο) και «τιμωρεί» τους εργαζομένους της με το να ανακοινώνει τα ονόματα των λιγότερο αποδοτικών υπαλλήλων στον ειδικό πίνακα ανακοινώσεων. Τα άτομα μάλιστα που συμμετείχαν στην έρευνα εκτιμούν ότι αυτή η αύξηση του άγχους θα είναι αισθητή και στην περίπτωση που ο καθένας κρίνεται με βάση την ατομική του απόδοση ($M=1,82$, $df=139$, $p<0,001$) αλλά περισσότερο στην περίπτωση που κρίνεται και αξιολογείται η απόδοση της εργασιακής ομάδας ($M=2$, $df=139$, $p<0,001$). Παρατηρούμε λοιπόν ότι είναι στατιστικά σημαντική η διαφοροποίηση θετικής και αρνητικής ομαδικής ενίσχυσης και άγχους [$t(139) = 4,43$, $p<0,001$].

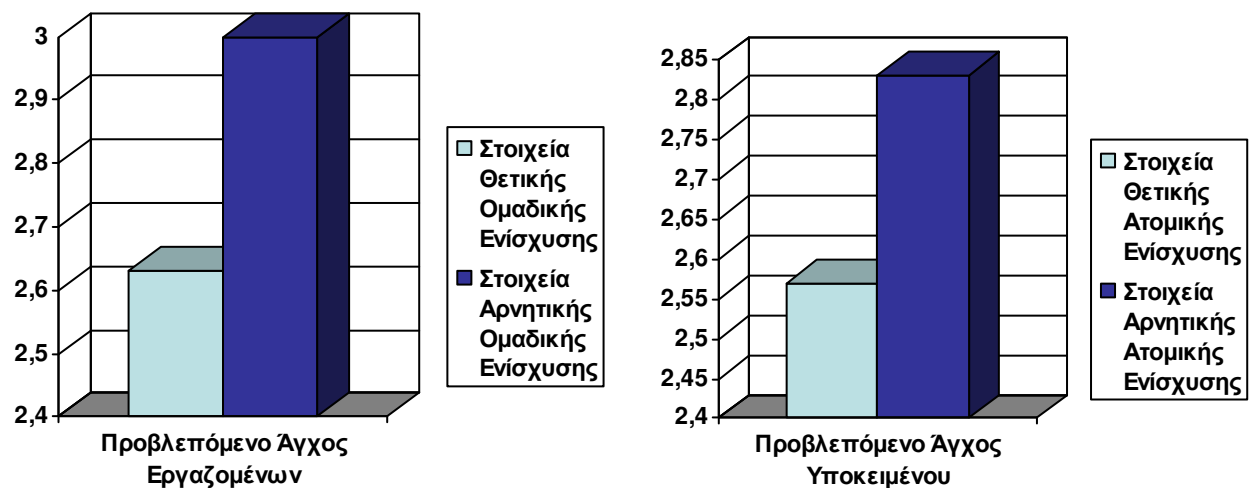
Όσον αφορά στην εκτίμηση για το δικό τους άγχος, εκεί υπάρχει μια σχετική διαφοροποίηση. Με λίγα λόγια, τα υποκείμενα όταν καλούνται να απαντήσουν εάν το δικό τους άγχος θα αυξηθεί ή θα μειωθεί, τότε υποστηρίζουν ότι το δικό τους άγχος πιθανότατα να αυξηθεί με την αρνητική ενίσχυση κυρίως όμως όταν αξιολογείται η δική τους απόδοση σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζομένους ($M=2,17$, $df=139$, $p<0,005$). Επομένως, η διαφοροποίηση μεταξύ ατομικής αρνητικής ενίσχυσης και

άγχους του υποκειμένου φαίνεται να είναι στατιστικά σημαντική [$t(139) = 2,81$, $p < 0,005$].

Πίνακας III

	Mean	t	df	Sig. (2-tailed)
Στοιχεία Θετικής Ομαδικής – Αρνητικής Ομαδικής Ενίσχυσης και Προβλεπόμενο Άγχος Εργαζομένων	2,63 3,00	4,43	139	0,000
Στοιχεία Θετικής Ατομικής – Αρνητικής Ατομικής Ενίσχυσης και Προβλεπόμενο Άγχος Υποκειμένου	2,57 2,83	2,81	139	0,005

Γράφημα III



Στην περίπτωση που η διοίκηση εφαρμόζει ένα ομαδικό πλάνο κινήτρων και η εργασιακή ομάδα με την χαμηλότερη απόδοση ανακοινώνεται στον ειδικό πίνακα, αυτό φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά τα υποκείμενα και να αυξάνει σε ιδιαίτερο βαθμό το άγχος τους. Φαίνεται λοιπόν να υπάρχει κάποια αξιοσημείωτη και στατιστικά σημαντική διαφορά αναφορικά με το επίπεδο άγχους τους. Το εύρημα αυτό θα μπορούσε να εξηγηθεί εάν αναλογιστεί κανείς ότι μέσα σε μία ομάδα εργασιακή, τα μέλη έχουν την τάση να νιώθουν τόσο έντονα το βάρος της αποτυχίας καθώς θεωρούν ότι είναι και αυτοί υπεύθυνοι για την αποτυχία της ομάδας αλλά και τα υπόλοιπα μέλη της. Αφού με κάποιο τρόπο οι ευθύνες είναι μοιρασμένες, με το ίδιο σκεπτικό το βάρος της ευθύνης μοιράζεται και είναι έντονο και σε μεγάλο βαθμό στο κάθε άτομο ξεχωριστά. Η αποτυχία λοιπόν και η αρνητική ενίσχυση εμπεριέχει έντονη απογοήτευση όχι μόνο για τα ίδια τα υποκείμενα αλλά και για τους συναδέλφους τους γι' αυτό και βιώνεται πιο έντονα από τα υποκείμενα.

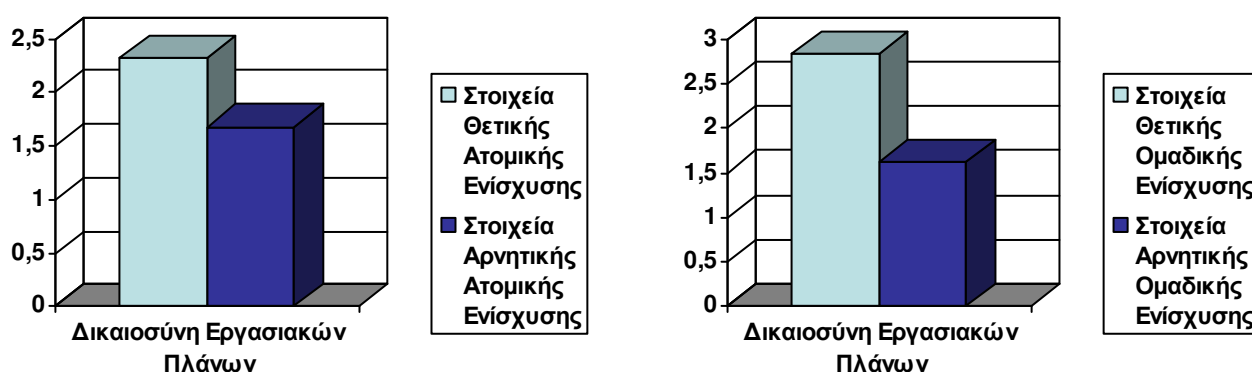
Στοιχεία Θετικής ή Αρνητικής Ενίσχυσης και Δικαιοσύνη

Όπως είναι φυσικό και αναμενόμενο, βρέθηκε ότι η αρνητική ενίσχυση, όταν εφαρμόζεται στο ατομικό ($M=3,32$, $df=142$, $p<0,001$), αλλά και στο ομαδικό πλάνο κινήτρων ($M=3,37$, $df=140$, $p<0,001$) εκλαμβάνεται από τα υποκείμενα ως άδικη και αποπνέει μια αίσθηση έλλειψης δικαιοσύνης. Τα πλάνα θεωρούνται ότι δεν είναι και τόσο δίκαια και για αυτό δεν έχουν και την κοινή αποδοχή των περισσότερων εργαζομένων. Εδώ τα αποτελέσματα φαίνονται αρκετά αξιόπιστα όσον αφορά στην διαφοροποίηση ανάμεσα στην θετική ατομική ενίσχυση και την αρνητική ατομική ενίσχυση σε σχέση με την δικαιοσύνη των εργασιακών πλάνων κινήτρων [$t(142) = -4,57$, $p<0,001$]. Εξίσου στατιστικά σημαντική και έγκυρη είναι και η διαφοροποίηση που παρατηρείται ανάμεσα στην θετική και την αρνητική ομαδική ενίσχυση και την δικαιοσύνη των εργασιακών πλάνων κινήτρων [$t(140) = -9,52$, $p<0,001$].

Πίνακας IV

	Mean	t	df	Sig. (2-tailed)
Στοιχεία Θετικής Ατομικής – Αρνητικής Ατομικής Ενίσχυσης και Δικαιοσύνη	2,33 1,68	-4,57	142	0,000
Στοιχεία Θετικής Ομαδικής – Αρνητικής Ομαδικής Ενίσχυσης και Δικαιοσύνη	2,83 1,63	- 9,52	140	0,000

Γράφημα IV



Όταν λοιπόν η ηγεσία χρησιμοποιεί την αρνητική ενίσχυση και την τιμωρία προκειμένου να κινητοποιήσει τους εργαζομένους, οι τελευταίοι εκτιμούν ότι δεν είναι και τόσο δίκαιο για αυτό και οι τιμωρίες δεν είναι ιδιαίτερα προσφιλείς στον εργασιακό χώρο.

Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα της έρευνας μας πιθανότατα να έχει τη βάση του πάνω στην «αδικία» που μπορεί να νιώσουν μέσα σε μια εργασιακή ομάδα που δεν τα πήγε τόσο καλά, τα υποκείμενα καθώς είναι ακριβώς μέσα στην ομάδα αυτή που υπάρχει έντονα η αλληλεξάρτηση έργου και ανταμοιβής.

Συσχέτιση Ατομικού και Ομαδικού Πλάνου κινήτρων

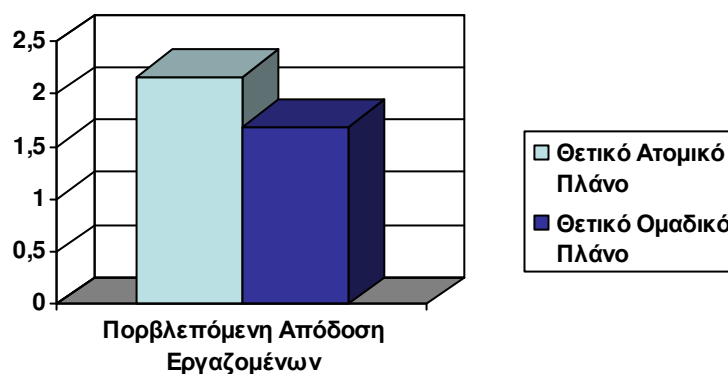
Ατομικό ή Ομαδικό Πλάνο κινήτρων και Προβλεπόμενη Εργασιακή Απόδοση

Ένα ακόμα συμπέρασμα που θα μπορούσε να προκύψει από τα αποτελέσματα και τα ευρήματα της έρευνας μας είναι ότι όσον αφορά την απόδοση και την επίδοση των εργαζομένων, τα υποκείμενα θεωρούν ότι αυτή θα αυξηθεί περισσότερο με την εφαρμογή ενός ομαδικού πλάνου κινήτρων ($M=2,17$, $df=142$, $p<0,001$) που θα βασίζεται στην θετική ενίσχυση και την επιβράβευση. Επομένως, μεταξύ ατομικού και ομαδικού πλάνου κινήτρων και θετικής ενίσχυσης υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά, όπως φαίνεται και από τα αποτελέσματα [$t(142) = 5,62$, $p<0,001$].

Πίνακας V

	Mean	t	df	Sig. (2-tailed)
Θετικό Ατομικό – Ομαδικό Πλάνο και Προβλεπόμενη Απόδοση Εργαζομένων	2,17 1,69	5,62	142	0,000

Γράφημα V



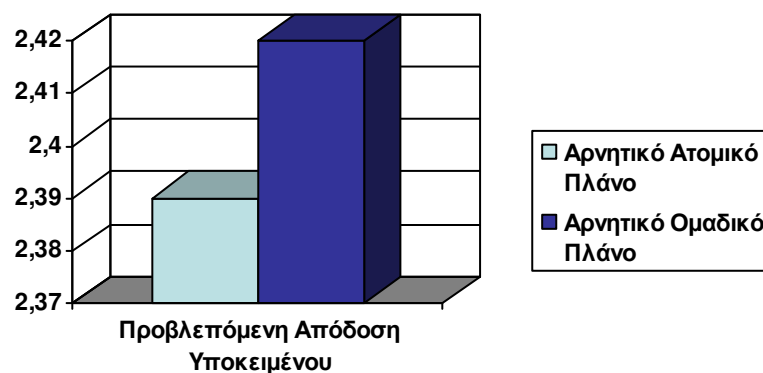
Παρόμοια φαίνεται να είναι τα αποτελέσματα όταν ερωτώνται τα υποκείμενα για το ποια εκτιμούν ότι θα είναι η δική τους απόδοση. Σε γενικές γραμμές θεωρούν πως η απόδοση τους θα αυξηθεί περισσότερο με την αρνητική ενίσχυση από τους

προϊσταμένους, όταν βέβαια η εκτίμηση της απόδοσης αυτής γίνεται πάνω στη βάση ενός ατομικού πλάνου κινήτρων ($M=2,39$, $df=134$, $p<0,001$) και όχι ενός ομαδικού εργασιακού πλάνου κινήτρων. Και πάλι η διαφοροποίηση είναι αξιόπιστη [$t(141) = 3,74$, $p<0,001$].

Πίνακας VI

	Mean	t	df	Sig. (2-tailed)
Αρνητικό Ατομικό – Ομαδικό Πλάνο και Προβλεπόμενη Απόδοση Υποκειμένου	2,39 2,42	3,74	141	0,000

Γράφημα VI



Θα μπορούσαμε συμπερασματικά να υποστηρίξουμε ότι τα υποκείμενα λειτουργούν με μεγαλύτερη ευκολία και αποδοτικότητα όταν εφαρμόζεται ένα ατομικό πλάνο κινήτρων, όπου ο κάθε εργαζόμενος αξιολογείται και επιβραβεύεται ατομικά και με αφετηρία την δική του προσπάθεια. Τα άτομα πιθανόν να νιώθουν και θέλουν να νιώθουν ότι είναι οι ίδιοι υπεύθυνοι για τις πράξεις και τις ενέργειές τους όπως επίσης και για την αποδοτικότητα τους και δεν τους αρέσει να εξαρτάται η δική τους αποδοτικότητα από τα υπόλοιπα μέλη μιας ομάδας.

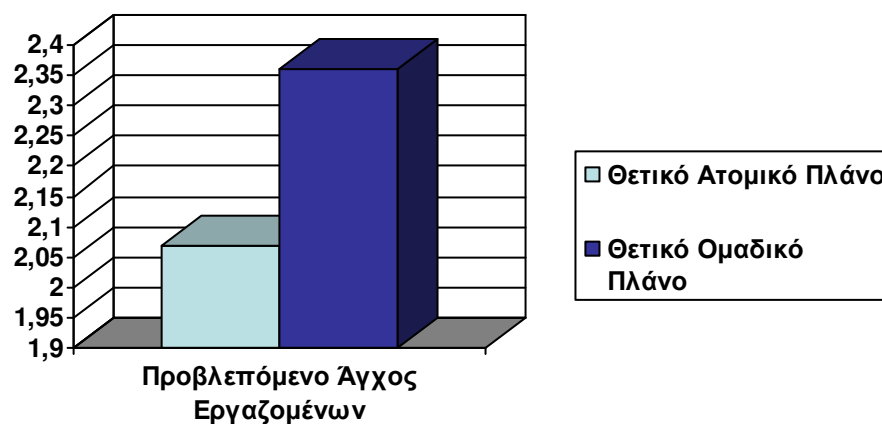
Ατομικό ή Ομαδικό Πλάνο κινήτρων και Προβλεπόμενο Άγχος

Στη συνέχεια της επεξεργασίας των αποτελεσμάτων μας θα ήταν αρκετά ενδιαφέρον να σημειώσουμε τα ευρήματα που αφορούν το άγχος και των εργαζομένων αλλά και του ατόμου που συμμετέχει στην έρευνα. Οι ερωτώμενοι φαίνεται να υποστηρίζουν πως το άγχος των εργαζομένων μάλλον θα είναι μεγαλύτερο όταν η ηγεσία επιβραβεύει την απόδοση του κάθε ατόμου ($M=2,07$, $df=139$, $p<0,001$). Η διαφοροποίηση που παρατηρείται μεταξύ ατομικού και ομαδικού πλάνου κινήτρων και άγχους είναι στατιστικά σημαντική [$t(139) = -3,60$, $p<0,001$]. Με τον ίδιο τρόπο, θεωρούν ότι και το δικό τους άγχος θα είναι μεγαλύτερο όταν αξιολογείται και επιβραβεύεται η ατομική απόδοση και όχι η απόδοση της ομάδας ($M=2,42$, $df=141$, $p<0,001$).

Πίνακας VII

	Mean	t	df	Sig. (2-tailed)
Θετικό Ατομικό – Ομαδικό Πλάνο και Προβλεπόμενο Άγχος Εργαζομένων	2,07 2,36	-3,60	139	0,000
Θετικό Ατομικό – Ομαδικό Πλάνο και Προβλεπόμενο Άγχος Υποκειμένου	2,42 2,27	1,83	141	0,068

Γράφημα VII



Θα μπορούσε κανείς λοιπόν να υποθέσει ότι όταν λειτουργούν μέσα σε μια ομάδα όπου επιβραβεύεται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα, το άγχος είναι μικρότερο στα μέλη της ομάδας καθώς οι ευθύνες μοιράζονται. Όταν όμως αξιολογείται και επιβραβεύεται η ατομική απόδοση σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζομένους, τότε το άγχος είναι μεγαλύτερο καθώς το άτομο θα πρέπει να καταβάλλει όσο το δυνατό μεγαλύτερη προσπάθεια για να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα και να φτάσει τον στόχο του.

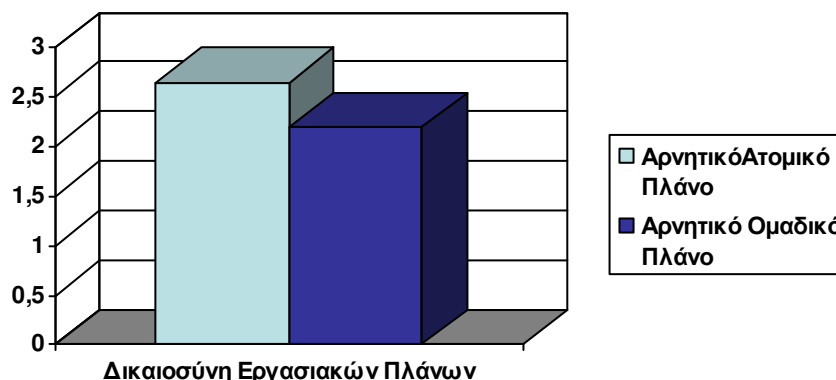
Ατομικό ή Ομαδικό Πλάνο κινήτρων και Δικαιοσύνη

Ένα ομαδικό πλάνο κινήτρων που στηρίζεται στην αρνητική ενίσχυση και την τιμωρία της «κακής» αποδοτικότητας των εργαζομένων, εκλαμβάνεται από τα υποκείμενα ως περισσότερο άδικο από ένα ατομικό πλάνο ($M=3,37$, $df=139$, $p<0,001$). Υπάρχει επομένως στατιστικά σημαντική και αξιόπιστη διαφορά ανάμεσα στο ατομικό και το ομαδικό πλάνο κινήτρων και την δικαιοσύνη που αυτό αποπνέει [$t(141) = 4,00$, $p<0,001$]. Το αποτέλεσμα αυτό μοιάζει να έχει τη βάση του στο αίσθημα της αδικίας που βιώνουν τα υποκείμενα, στο οποίο αναφερθήκαμε προηγουμένως. Ακριβώς επειδή η απόδοση του ατόμου δεν εξαρτάται από το ίδιο αλλά και από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας στην οποία ανήκει, είναι μάλλον φυσικό να αισθάνεται περισσότερο αδικημένο όταν νιώθει ότι προσπαθεί για την επίτευξη του στόχου αλλά λόγω κάποιων άλλων τελικά οδηγείται στην τιμωρία και την απώλεια του επάθλου.

Πίνακας VIII

	Mean	t	df	Sig. (2-tailed)
Αρνητικό Ατομικό – Ομαδικό Πλάνο και Δικαιοσύνη	2,64 2,19	4,00	141	0,000

Γράφημα VIII



Συσχετίσεις Βασικών Μετρήσεων

Ένα ακόμα ζήτημα που θα ήταν εξίσου σημαντικό και ενδιαφέρον για να εξετάσουμε στην παρούσα έρευνα είναι και το εάν υπάρχει διαφορετική αντιμετώπιση στο κάθε πλάνο κινήτρων ανάλογα με τη γενικότερη συμπεριφορά του ατόμου, με άλλα λόγια εάν το άτομο είναι γενικότερα αισιόδοξο ή απαισιόδοξο. Ένας επιπλέον παράγοντας που θα ήταν χρήσιμο να διερευνήσουμε είναι το ένα επηρεάζει τη θεώρηση και την αντιμετώπιση των διαφορετικών αυτών πλάνων κινήτρων, η γενικότερη επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου.

Επειδή τα δεδομένα στην έρευνα μας είναι κατηγορικά, έχουμε δηλαδή ποιοτικές μεταβλητές, θα εφαρμόσουμε και πάλι τον στατιστικό έλεγχο T test.

Αρχικά θελήσαμε να ελέγξουμε και να εξετάσουμε κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις απαντήσεις των υποκειμένων και την ευαισθησία τους στην θετική και την αρνητική ενίσχυση. Βρέθηκε ότι δεν υπάρχει άμεση συσχέτιση μεταξύ αυτών των μεταβλητών. Με λίγα λόγια, οι απαντήσεις των υποκειμένων για την απόδοση, το άγχος και τη δικαιοσύνη δεν έχουν να κάνουν με την ευαισθησία τους στην θετική και την αρνητική ενίσχυση. Οποιοδήποτε άτομο, ανεξάρτητα από την ευαισθησία του στα δυο αυτά είδη ενισχύσεων πιθανόν αν συμπεριφερόταν με τον ίδιο τρόπο που δηλώνουν τα υποκείμενα. Τα συγκεκριμένα γεγονότα δηλαδή, θα είχαν επίδραση στη συμπεριφορά του. Η άποψη τους για την αποτελεσματικότητα των πλάνων κινήτρων δεν εξαρτάται από το επίπεδο ευαισθησίας των άλλων ατόμων και δεν συσχετίζεται

με την άποψη τους για την τιμωρία και την ανταμοιβή. Οι απαντήσεις τους δεν συσχετίζονται με την θετική και αρνητική ενίσχυση στη ζωή τους αλλά με την αποτελεσματικότητα τους στην εργασία τους.

Όσον αφορά στην επαγγελματική ικανοποίηση και εδώ τα αποτελέσματα παρουσιάζουν αρκετό ενδιαφέρον. Θα περίμενε κανείς ότι τα άτομα με ευαισθησία στην θετική ενίσχυση, θα ήταν εκείνα που θα είχαν και μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση στις συνθήκες εκείνες όπου εφαρμόζεται η ανταμοιβή και η επιβράβευση, τόσο στο ατομικό όσο και στο ομαδικό πλάνο κινήτρων. Με παρόμοιο τρόπο, τα άτομα με ευαισθησία στην αρνητική ενίσχυση είναι πιο πιθανό να έχουν μικρότερη επαγγελματική ικανοποίηση στις συνθήκες εφαρμογής ενός αρνητικού ατομικού ή ομαδικού πλάνου κινήτρων. Παρόλα αυτά, τα αποτελέσματα δείχνουν πως τίποτα από όλα αυτά δεν ισχύει. Με λίγα λόγια, δεν υπάρχει καμία συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την ευαισθησία του ατόμου στην θετική και την αρνητική ενίσχυση. Το επίπεδο ευχαρίστησης από την εργασία φαίνεται να είναι ανεξάρτητο από την άποψη των υποκειμένων για την αποτελεσματικότητα, την στρεσογονότητα και την δικαιοσύνη των εργασιακών πλάνων κινήτρων. Η επαγγελματική ικανοποίηση λοιπόν φαίνεται να καθορίζεται από παράγοντες διαφορετικούς και ποικίλους, που αναλυτικά αναφέρονται στο πρώτο μέρος της εργασίας.

3.1. Συμπεράσματα – Επίλογος

Υπάρχουν πολλά και διαφορετικά πλάνα κινήτρων που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί προκειμένου να δώσουν κίνητρα στους εργαζομένους και να κερδίσουν την αφοσίωση τους. Το πιο ευρέως διαδεδομένο είναι τα ετήσια μπόνους που μοιράζει η επιχείρηση στους εργαζομένους της. Τα πλάνα αυτά που περιλαμβάνουν συμπεριφορικές μετρήσεις, παίζουν σημαντικό ρόλο στα κίνητρα των εργαζομένων που βρίσκονται στα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα, καθώς μοιάζουν να συνδέονται άμεσα με την ικανότητα τους να αντιλαμβάνονται με ποιο τρόπο οι πράξεις τους επηρεάζουν την απονομή των «μπόνους» (Ittner C.D & Larcker D.F., 2002). Κάθε πλάνο κινήτρων έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του. Για παράδειγμα, πολλές φορές τα ετήσια μπόνους επειδή δεν είναι τόσο συχνά και

δίνονται μια φορά το χρόνο, παρουσιάζουν μια δυσκολία στο να συνδεθούν με την απόδοση. Υπάρχουν βέβαια και μερικά πλάνα κινήτρων που έχουν την τάση να είναι αντιπαραγωγικά, όπως είναι για παράδειγμα εκείνα που βασίζονται στο μισθό με βάση την απόδοση. Τα πλάνα αυτά τείνουν να αποθαρρύνουν τους εργαζομένους, κυρίως όταν ο στόχος μοιάζει άπιαστος και δύσκολος στο να επιτευχθεί.

Πολλές επιχειρήσεις μάλιστα χρησιμοποιούν διαφορετικά πλάνα κινήτρων. Η προσέγγιση αυτή τους βοηθάει να εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα των διαφορετικών αυτών πλάνων κινήτρων και να περιορίζουν τα μειονεκτήματά τους. Τα διαφορετικά και ποικίλα πλάνα κινήτρων που μπορεί να χρησιμοποιεί μια επιχείρηση, της επιτρέπει να ανταποκρίνεται και να κινητοποιεί τους εργαζομένους της, οι οποίοι επίσης διαφέρουν μεταξύ τους. Ακόμα και οι ανάγκες και η προσέγγιση του κάθε εργαζομένου είναι διαφορετική και για αυτό η χρησιμοποίηση διαφορετικών πλάνων, δίνει στον οργανισμό μεγαλύτερη δυνατότητα για ευελιξία και ανταπόκριση σε διαφορετικές ανάγκες.

Επιπλέον, είναι πολλές οι σύγχρονες επιχειρήσεις που αρχίζουν και χρησιμοποιούν διαφορετικά από τα παραδοσιακά πλάνα κινήτρων, τα οποία κυρίως βασίζονται στην ομαδική και όχι στην ατομική απόδοση. Η τάση αυτή έχει προκύψει λόγω του ότι έχει αποδειχθεί ότι τα ομαδικά πλάνα πετυχαίνουν περισσότερα παραγωγικά οφέλη από τα ατομικά. Οι περισσότερες εργασίες απαιτούν συνεργασία με τους συναδέλφους σε κάποιο επίπεδο. Τα οφέλη που υπάρχουν από την συνεργασία μιας εργασιακής ομάδας είναι συχνά αρκετά σημαντικά και πολλές φορές μπορεί να είναι αρκετά δύσκολο να απομονώσει κανείς και να επιβραβεύσει την απόδοση ενός εργαζομένου μέσα σε τέτοιου είδους εργασιακά πλαίσια (Burgess S., & Metcalfe P., 1999). Επιπλέον, η υιοθέτηση ομαδικών πλάνων κινήτρων πολλές φορές είναι ένας ικανοποιητικός τρόπος να προσαρμόζεται σε μια επιχείρηση η πολυπλοκότητα και η αλληλεξάρτηση των έργων, η ανάγκη για ομαδική συνεργασία και η ύπαρξη κανόνων ομαδικής απόδοσης και ταυτόχρονα να προσφέρουν τη δυνατότητα ξεκάθαρων στόχων.

Είναι αναμφισβήτητο ότι αρκετές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κάποιο πλάνο κινήτρων που σκοπό έχει να κινητοποιήσει τους εργαζομένους με το να συνδέσει την αμοιβή με κάποια μορφή απόδοσης. Εκείνο ωστόσο που προκαλεί έκπληξη είναι το

ότι δεν έχει αποδειχτεί και με απόλυτη βεβαιότητα ότι οι εργαζόμενοι θα κάνουν όντως καλύτερη δουλειά εάν κάποιος τους υποσχεθεί κάποια ανταμοιβή ή αντάλλαγμα. Έχει βρεθεί από την βιβλιογραφία ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν φαίνεται να συμφωνούν απόλυτα με την αβεβαιότητα που σχετίζεται με τα εργασιακά πλάνα κινήτρων που στηρίζουν και συνδέουν την εργασιακή απόδοση με την ανταμοιβή και την πληρωμή, κυρίως όταν τα πλάνα αυτά βασίζονται στην αρνητική ενίσχυση (Kuhn K.M.& Yockey M.D., 2003).

Οι επιβραβεύσεις και τα κίνητρα λοιπόν πράγματι λειτουργούν με τον τρόπο που το αντιλαμβανόμαστε; Η απάντηση βρίσκεται στο τι θεωρεί κανείς με την λέξη «λειτουργούν». Η έρευνα και τα αποτελέσματα έχουν καταδείξει με απόλυτη βεβαιότητα ένα κυρίως πράγμα. Ότι οι εργαζόμενοι συμμορφώνονται προσωρινά. Όταν όμως τίθεται το θέμα μιας περισσότερο μόνιμης αλλαγής στη στάση και τη συμπεριφορά, τότε ένα αρνητικό πλάνο κινήτρων δεν είναι και τόσο αποτελεσματικό. Όχι μόνο έχει την ιδιότητα να προκαλεί περισσότερο άγχος στους εργαζομένους αλλά επίσης, όταν η ανταμοιβή σταματήσει, τότε οι εργαζόμενοι επανέρχονται στην παλιά τους συμπεριφορά. Είναι αρκετά συχνό το φαινόμενο, ότι τα κίνητρα αλλάζουν τελικά ελάχιστα και προσωρινά τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Αρκετές έρευνες που έχουν γίνει και αφορούν την παραγωγικότητα έχουν επίσης καταδείξει ότι οι εργαζόμενοι που περιμένουν μια ανταμοιβή προκειμένου να ολοκληρώσουν ένα έργο ή να το εκτελέσουν επιτυχώς, δεν έχουν τόσο καλή απόδοση όσο εκείνοι που δεν περιμένουν κάποιο είδος ανταμοιβής. Γενικά, έρευνες που έχουν γίνει σε ενήλικες, άνδρες και γυναίκες, έχουν δείξει ότι όσο περισσότερο ένα έργο απαιτεί σκέψη και γνωσιακή επιτήδευση, τόσο χειρότερη και η απόδοση των εργαζομένων που προσπαθούν να κερδίσουν την ανταμοιβή. Οι ανταμοιβές στην ουσία λοιπόν οδηγούν σε μια προσωρινή συμμόρφωση κι έτσι φαίνεται ότι τα προβλήματα του οργανισμού έχουν ξεπεραστεί. Ο φόβος για την επιβολή τιμωρίας σε περίπτωση ανεπιτυχούς ολοκλήρωσης ενός εργασιακού στόχου, φαίνεται να αυξάνει το άγχος των εργαζομένων, να θεωρείται πως είναι άδικος ως τρόπος παρακίνησης αλλά παρόλα αυτά ένας αποτελεσματικός τρόπος να αυξηθεί η απόδοση και η κινητοποίηση των εργαζομένων (Baker , Jensen & Murphy , 1998).

Η δήλωση του W. Edward Deming² ότι «η αμοιβή δεν αποτελεί κίνητρο» έχει προκαλέσει μεγάλη έκπληξη. Είναι αδιαμφισβήτητο βέβαια ότι με τα χρήματα μπορεί να αγοράσει κανείς όσα θέλει και έχει ανάγκη. Μπορεί όμως κανείς εύκολα να συμπεράνει ότι ο εξαναγκασμός και ο φόβος καταστρέφουν τα κίνητρα και μερικές φορές μπορεί να προκαλούν και ανυπακοή, απείθεια. Η τιμωρία και η ανταμοιβή στην ουσία μπορούν να θεωρηθούν σαν δυο πλευρές του ίδιου νομίσματος. Η ανταμοιβή, έχει μια ποινική επίδραση γιατί όπως ακριβώς και η τιμωρία, εμπεριέχει την έννοια της εκδίκησης. Η φράση «Κάνε αυτό και θα κερδίσεις το άλλο» δεν διαφέρει και πάρα πολύ από την φράση «Κάνε αυτό αλλιώς θα δεις τι θα πάθεις». Στην περίπτωση των κινήτρων, η ανταμοιβή από μόνη της μπορεί να είναι πολύ επιθυμητή. Αλλά η σύνδεση της με συγκεκριμένες συμπεριφορές εκλαμβάνεται από τους εργαζομένους ότι ελέγχονται και έτσι η ανταμοιβή αποκτά ποιότητα τιμωρίας. Επιπρόσθετα, το να μην πάρει κανείς την ανταμοιβή που περιμένει μοιάζει να είναι σχεδόν ίδιο με το να τιμωρείται. Ανεξάρτητα από το εάν το πλάνο κινήτρων αποσύρεται σκοπίμως ή απλά δεν το «κερδίζει» κάποιος που έλπιζε, το αποτέλεσμα είναι το ίδιο.

Δεν είναι λίγες οι φορές που ένα πλάνο κινήτρων και μια ανταμοιβή προκαλεί ρήξη στις σχέσεις των εργαζομένων. Για τον κάθε εργαζόμενο που κερδίζει, υπάρχουν οι υπόλοιποι που έχουν το αίσθημα ότι έχουν χάσει. Και όσο περισσότερο οι ανταμοιβές αυτές δημοσιοποιούνται μέσα από πίνακες ανακοινώσεων της εταιρείας, τόσο περισσότερο επιζήμια είναι η επίδραση τους. Ακόμα παραπέρα, όταν οι εργαζόμενοι ανταγωνίζονται για έναν περιορισμένο αριθμό ανταμοιβών μέσα στην επιχείρηση, αρχίζουν και βλέπουν τους υπόλοιπους συναδέλφους τους ως εμπόδια για την επίτευξη του στόχου τους (Wageman R.& Baker G., 1997).

Η θετική και η αρνητική ενίσχυση είναι πολύ σημαντικές κατά την εφαρμογή των πλάνων κινήτρων, καθώς όπως αναλύσαμε και προηγουμένως οδηγεί στην ανάπτυξη διαφόρων στάσεων και συμπεριφορών. Παρόλα αυτά φαίνεται ότι πιθανόν η αρνητική ενίσχυση να είναι περισσότερο σημαντική και πιο αποδοτική όταν εφαρμόζεται πάνω σε προβληματικές συμπεριφορές που θέλουμε να τερματίσουμε και όχι τόσο σε επιθυμητές συμπεριφορές, τις οποίες θέλουν οι οργανισμοί και οι

² <http://fiveanddone.wikispaces.com/file/view/Why+Incentive+Plans+Cannot+Work.pdf>, σελ. 3

επιχειρήσεις να υιοθετήσουν οι εργαζόμενοι. Μάλλον ο συνδυασμός της θετικής και της αρνητικής ενίσχυσης να είναι αυτός που οδηγεί στην εξάλειψη των αρνητικών συμπεριφορών και την αντικατάστασή τους με επιθυμητές συμπεριφορές.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

Η εταιρεία στην οποία εργάζεστε, σκέφτεται να εφαρμόσει ένα πλάνο κινήτρων, το οποίο θεωρεί ότι θα βοηθήσει την αποτελεσματικότερη και πιο ολοκληρωμένη πραγματοποίηση των αντικειμενικών της στόχων και θα συμβάλλει στην ανάπτυξη και την πρόοδο της επιχείρησης και των μελών της.

Κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης των στόχων της επιχείρησης συμμετείχαν αντιπρόσωποι από κάθε εργασιακή ομάδα καθώς και τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη της διοίκησης. Οι στόχοι που τέθηκαν θεωρήθηκαν αντικειμενικοί από την πλειοψηφία και αναφέρονταν σε έναν συγκεκριμένο αριθμό πωλήσεων που θα πρέπει να επιτύχει κάθε μήνα ο εργαζόμενος.

Ακολουθούν 4 διαφορετικές παραλλαγές ενός πλάνου κινήτρων, για κάθε μια από τις οποίες θα θέλαμε να απαντήσετε στις αντίστοιχες ερωτήσεις.

Πλάνο 1^ο

Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε αποφάσισε πέρα από τον σταθερό μηνιαίο μισθό, να ανταμείψει τον «καλύτερο» εργαζόμενο (εκείνον δηλαδή που θα επιτύχει, με αντικειμενικά κριτήρια τον καθορισμένο στόχο) με ένα πενθήμερο ταξίδι στα Κανάρια Νησιά στο τέλος του χρόνου. Ο εργαζόμενος που θα προσπαθήσει σκληρά και θα έχει την υψηλότερη απόδοση, θα είναι και νικητής.

Κάθε μήνα, ο εργαζόμενος με την χαμηλότερη επίδοση θα αποκλείεται από την συμμετοχή στο πρόγραμμα. Δεν θα υπάρξουν κάποιες άλλες συνέπειες για την εργασία του απλώς δεν θα είναι πλέον ανάμεσα σε αυτούς που θα μπορούν να κερδίσουν το ταξίδι. Τα ονόματα των ατόμων αυτών θα αναρτηθούν σε έναν ειδικό πίνακα ανακοινώσεων στα γραφεία της εταιρείας.

- 1) Θεωρείτε ότι με την εφαρμογή αυτού του προγράμματος, ο μέσος όρος επίδοσης των εργαζομένων θα αυξηθεί, θα μειωθεί ή θα παραμείνει ίδιος ;

Αύξηση Απόδοσης	Ούτε Αύξηση Ούτε Μείωση			Μείωση Απόδοσης
1	2	3	4	5

- 2) Θεωρείτε ότι με την εφαρμογή αυτού του προγράμματος, η δική σας επίδοση θα αυξηθεί, θα μειωθεί ή θα παραμείνει ίδια ;

Αύξηση Απόδοσης	Ούτε Αύξηση Ούτε Μείωση			Μείωση Απόδοσης
1	2	3	4	5

- 3) Θεωρείτε ότι το άγχος των εργαζομένων για την επίδοσή τους στη δουλειά θα αυξηθεί, θα μειωθεί ή θα παραμείνει το ίδιο ;

Αύξηση Άγχους	Ούτε Αύξηση Ούτε Μείωση			Μείωση Άγχους
1	2	3	4	5

- 4) Θεωρείτε ότι το δικό σας άγχος για την επίδοσή σας στη δουλειά θα αυξηθεί, θα μειωθεί ή θα παραμείνει το ίδιο ;

Αύξηση Άγχους	Ούτε Αύξηση Ούτε Μείωση			Μείωση Άγχους
1	2	3	4	5

- 5) Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το πλάνο αυτό είναι δίκαιο;

Δίκαιο	Ούτε Δίκαιο Ούτε Άδικο			Άδικο
1	2	3	4	5

Πλάνο 2^ο

Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε αποφάσισε πέρα από τον σταθερό μηνιαίο μισθό, να ανταμείψει τον «καλύτερο» εργαζόμενο (εκείνον δηλαδή που θα επιτύχει, με αντικειμενικά κριτήρια τον καθορισμένο στόχο) με ένα πενθήμερο ταξίδι στα Κανάρια Νησιά στο τέλος του χρόνου. Ο εργαζόμενος που θα προσπαθήσει σκληρά και θα έχει την υψηλότερη απόδοση, θα είναι και νικητής.

Κάθε μήνα, το όνομα του εργαζομένου με την υψηλότερη επίδοση θα ανακοινώνεται στον ίδιο πίνακα ανακοινώσεων μαζί με το όνομα του εργαζομένου που έχει κερδίσει τις περισσότερες μονάδες συνολικά. Δεν θα υπάρξουν κάποιες άλλες συνέπειες για την εργασία του, απλώς θα είναι πλέον ανάμεσα σε αυτούς που θα μπορούν να κερδίσουν το ταξίδι.

- 1) Θεωρείτε ότι με την εφαρμογή αυτού του προγράμματος, ο μέσος όρος επίδοσης των εργαζομένων θα αυξηθεί, θα μειωθεί ή θα παραμείνει ίδιος ;

Αύξηση Απόδοσης		Ούτε Αύξηση Ούτε Μείωση		Μείωση
Απόδοσης				
1	2	3	4	5

- 2) Θεωρείτε ότι με την εφαρμογή αυτού του προγράμματος, η δική σας επίδοση θα αυξηθεί, θα μειωθεί ή θα παραμείνει ίδια ;

Αύξηση Απόδοσης		Ούτε Αύξηση Ούτε Μείωση		Μείωση
Απόδοσης				
1	2	3	4	5

- 3) Θεωρείτε ότι το άγχος των εργαζομένων για την επίδοσή τους στη δουλειά θα αυξηθεί, θα μειωθεί ή θα παραμείνει το ίδιο ;

Αύξηση Άγχους		Ούτε Αύξηση Ούτε Μείωση		Μείωση
Άγχους				
1	2	3	4	5

- 4) Θεωρείτε ότι το δικό σας άγχος για την επίδοσή σας στη δουλειά θα αυξηθεί, θα μειωθεί ή θα παραμείνει το ίδιο ;

Αύξηση Άγχους		Ούτε Αύξηση Ούτε Μείωση		Μείωση Άγχους
1	2	3	4	5

- 5) Σε ποίο βαθμό θεωρείτε ότι το πλάνο αυτό είναι δίκαιο;

Δίκαιο		Ούτε Δίκαιο Ούτε Άδικο		Άδικο
1	2	3	4	5

Πλάνο 3^ο

Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε αποφάσισε πέρα από τον σταθερό μηνιαίο μισθό, να ανταμείψει την «καλύτερη» εργασιακή ομάδα (εκείνη δηλαδή που θα επιτύχει, με αντικειμενικά κριτήρια τον καθορισμένο στόχο) με ένα πενθήμερο ταξίδι στα Κανάρια Νησιά στο τέλος του χρόνου. Η εργασιακή ομάδα που θα προσπαθήσει σκληρά και θα έχει την υψηλότερη απόδοση, θα είναι και η νικήτρια.

Κάθε μήνα, η εργασιακή ομάδα με την υψηλότερη επίδοση θα ανακοινώνεται στον ίδιο πίνακα ανακοινώσεων μαζί με την ομάδα εκείνη που θα έχει κερδίσει τις περισσότερες μονάδες συνολικά. Δεν θα υπάρξουν κάποιες άλλες συνέπειες για την ομάδα απλώς θα είναι πλέον ανάμεσα σε αυτές που θα μπορούν να κερδίσουν το ταξίδι.

1) Θεωρείτε ότι με την εφαρμογή αυτού του προγράμματος, ο μέσος όρος επίδοσης των εργαζομένων θα αυξηθεί, θα μειωθεί ή θα παραμείνει ίδιος ;

Αύξηση Απόδοσης		Ούτε Αύξηση Ούτε Μείωση		Μείωση Απόδοσης
1	2	3	4	5

2) Θεωρείτε ότι με την εφαρμογή αυτού του προγράμματος, η δική σας επίδοση θα αυξηθεί, θα μειωθεί ή θα παραμείνει ίδια ;

Αύξηση Απόδοσης		Ούτε Αύξηση Ούτε Μείωση		Μείωση Απόδοσης
1	2	3	4	5

3) Θεωρείτε ότι το δικό σας άγχος για την επίδοσή σας στη δουλειά θα αυξηθεί, θα μειωθεί ή θα παραμείνει το ίδιο ;

Αύξηση Άγχους		Ούτε Αύξηση Ούτε Μείωση		Μείωση Άγχους
1	2	3	4	5

4) Θεωρείτε ότι το άγχος των εργαζομένων για την επίδοσή τους στη δουλειά θα αυξηθεί, θα μειωθεί ή θα παραμείνει το ίδιο ;

Αύξηση Άγχους		Ούτε Αύξηση Ούτε Μείωση		Μείωση Άγχους
1	2	3	4	5

5) Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το πλάνο αυτό είναι δίκαιο;

Δίκαιο		Ούτε Δίκαιο Ούτε Άδικο		Άδικο
1	2	3	4	5

Πλάνο 4^ο

Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε αποφάσισε πέρα από τον σταθερό μηνιαίο μισθό, να ανταμείψει την «καλύτερη» εργασιακή ομάδα (εκείνη δηλαδή που θα επιτύχει, με αντικειμενικά κριτήρια τον καθορισμένο στόχο) με ένα πενθήμερο ταξίδι στα Κανάρια Νησιά στο τέλος του χρόνου. Η εργασιακή ομάδα που θα προσπαθήσει σκληρά και θα έχει την υψηλότερη απόδοση, θα είναι και η νικήτρια.

Κάθε μήνα, η εργασιακή ομάδα με την χαμηλότερη επίδοση θα ανακοινώνεται στον ειδικό πίνακα ανακοινώσεων και θα αποκλείεται από την συμμετοχή στο πρόγραμμα. Δεν θα υπάρξουν κάποιες άλλες συνέπειες για την ομάδα απλώς δεν θα είναι πλέον ανάμεσα σε αυτές που θα μπορούν να κερδίσουν το ταξίδι.

- 1) Θεωρείτε ότι με την εφαρμογή αυτού του προγράμματος, ο μέσος όρος επίδοσης των εργαζομένων θα αυξηθεί, θα μειωθεί ή θα παραμείνει ίδιος ;

Αύξηση Απόδοσης	Ούτε Αύξηση Ούτε Μείωση			Μείωση Απόδοσης
1	2	3	4	5

- 2) Θεωρείτε ότι με την εφαρμογή αυτού του προγράμματος, η δική σας επίδοση θα αυξηθεί, θα μειωθεί ή θα παραμείνει ίδια ;

Αύξηση Απόδοσης	Ούτε Αύξηση Ούτε Μείωση			Μείωση Απόδοσης
1	2	3	4	5

- 3) Θεωρείτε ότι το άγχος των εργαζομένων για την επίδοσή τους στη δουλειά θα αυξηθεί, θα μειωθεί ή θα παραμείνει το ίδιο ;

Αύξηση Άγχους	Ούτε Αύξηση Ούτε Μείωση			Μείωση Άγχους
1	2	3	4	5

- 4) Θεωρείτε ότι το δικό σας άγχος για την επίδοσή σας στη δουλειά θα αυξηθεί, θα μειωθεί ή θα παραμείνει το ίδιο ;

Αύξηση Άγχους	Ούτε Αύξηση Ούτε Μείωση			Μείωση Άγχους
1	2	3	4	5

- 5) Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το πλάνο αυτό είναι δίκαιο;

Δίκαιο	Ούτε Δίκαιο Ούτε Άδικο			Άδικο
1	2	3	4	5



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΩΝ

SPSRQ-GR. ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ: Ρ. ΜΕΛΛΟΝ, ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ, ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Σας παρακαλώ να διαβάσετε τις παρακάτω ερωτήσεις, και να απαντήσετε «ναι» ή «όχι» σε καθεμία από αυτές.

- | | | |
|---------------------------------|---------------------------------|---|
| ΝΑΙ
☐ | ΟΧΙ
☐ | 1. Αποφεύγετε συχνά να κάνετε κάποια πράξη επειδή φοβάστε ότι αυτή είναι παράνομη; |
| ΝΑΙ
☐ | ΟΧΙ
☐ | 2. Η προοπτική του να πάρετε λεφτά αποτελεί για σας ισχυρό κίνητρο για να κάνετε κάποια πράγματα; |
| ΝΑΙ
☐ | ΟΧΙ
☐ | 3. Προτιμάτε να μη ζητάτε κάτι, εάν δεν είστε σίγουρος/ η ότι θα το πάρετε; |
| ΝΑΙ
☐ | ΟΧΙ
☐ | 4. Κάνετε συχνά πράγματα ώστε να κερδίσετε την εκτίμηση στο χώρο της εργασίας, στις σπουδές σας, με τους φίλους σας ή την οικογένεια σας; |
| ΝΑΙ
☐ | ΟΧΙ
☐ | 5. Συχνά φοβάστε τις νέες ή αναπάντεχες καταστάσεις; |
| ΝΑΙ
☐ | ΟΧΙ
☐ | 6. Τυχαίνει συχνά να συναντάτε ανθρώπους τους οποίους βρίσκετε ελκυστικούς; |
| ΝΑΙ
☐ | ΟΧΙ
☐ | 7. Είναι δύσκολο για σας να τηλεφωνήσετε σε κάποιον που δε γνωρίζετε; |
| ΝΑΙ
☐ | ΟΧΙ
☐ | 8. Σας αρέσει να παίρνετε κάποια φάρμακα/ ναρκωτικά επειδή σας κάνουν να νιώθετε ευχάριστα; |
| ΝΑΙ
☐ | ΟΧΙ
☐ | 9. Παραιτείστε συχνά απ' τα δικαιώματά σας ώστε να' αποφύγετε καυγάδες με κάποιον άνθρωπο ή οργανισμό; |
| ΝΑΙ
☐ | ΟΧΙ
☐ | 10. Κάνετε συχνά πράγματα για να σας επαινέσουν; |
| ΝΑΙ
☐ | ΟΧΙ
☐ | 11. Όταν ήσασταν παιδί, σας επηρέαζε πολύ η τιμωρία στο σπίτι ή στο σχολείο; |
| ΝΑΙ
☐ | ΟΧΙ
☐ | 12. Σας αρέσει να βρίσκεστε στο επίκεντρο της προσοχής σε κάποιο πάρτυ ή συγκέντρωση; |
| ΝΑΙ
☐ | ΟΧΙ
☐ | 13. Αν κάνετε κάτι για το οποίο δεν είστε καλά προετοιμασμένος/ η, θα σας ενοχλήσει πολύ αν αποτύχετε; |
| ΝΑΙ
☐ | ΟΧΙ
☐ | 14. Ξοδεύετε πολύ απ' το χρόνο σας για να εξασφαλίσετε μια καλή εικόνα για τον εαυτό σας; |

Συνεχίζεται...

- | | | |
|---------------------------------|---------------------------------|---|
| NAI
☐ | OXI
☐ | 15. Αποθαρρύνετε εύκολα σε δύσκολες καταστάσεις; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 16. Χρειάζεστε συνέχεια, οι άνθρωποι να σας δείχνουν τη στοργή τους; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 17. Είστε ντροπαλός /ή; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 18. Όταν βρίσκεστε σε μια παρέα, προσπαθείτε να έχετε τις πιο έξυπνες απόψεις ή ατάκες; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 19. Όποτε είναι δυνατόν, αποφεύγετε να δείχνετε τις ικανότητές σας, μήπως ντροπιαστείτε; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 20. Εκμεταλλεύεστε συχνά την ευκαιρία να προσεγγίζετε ανθρώπους τους οποίους βρίσκετε ελκυστικούς; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 21. Όταν είστε με παρέες, δυσκολεύεστε να επιλέξετε κάποιο καλό θέμα για συζήτηση; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 22. Είναι συχνά δύσκολο για σας ν' αποκοιμηθείτε όταν σκέφτεστε για πράγματα που κάνατε ή που πρέπει να κάνετε; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 23. Όταν ήσασταν παιδί, κάνατε πολλά πράγματα για να κερδίσετε την αποδοχή των άλλων; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 24. Θα κάνατε ό, τι περνάει απ' το χέρι σας προκειμένου να βελτιώσετε την κοινωνική σας θέση; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 25. Σκέφτεστε πολύ πριν παραπονεθείτε σε ένα εστιατόριο όταν το γεύμα σας δεν είναι σωστά προετοιμασμένο; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 26. Γενικώς, προτιμάτε τις δραστηριότητες εκείνες που υπόσχονται άμεσο κέρδος; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 27. Αν καταλάβετε ότι σε κάποιο κατάστημα σας έδωσαν λάθος ρέστα θα ντρεπόσασταν να το αναφέρετε; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 28. Δυσκολεύεστε συχνά ν' αντισταθείτε στον πειρασμό να κάνετε απαγορευμένα πράγματα; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 29. Όποτε είναι δυνατόν, αποφεύγετε να πηγαίνετε σε άγνωστα μέρη; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 30. Σας αρέσει να διαγωνίζεστε και να κάνετε ότι περνάει απ' το χέρι σας για να νικήσετε τους άλλους; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 31. Προβληματίζεστε ή ανησυχείτε συχνά για πράγματα που είπατε ή κάνατε; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 32. Σας συμβαίνει συχνά συγκεκριμένες μυρωδιές και οι γεύσεις να συσχετίζονται με πολύ ευχάριστα γεγονότα που σας έχουν συμβεί; |

Συνεχίζεται...

- | | | |
|---------------------------------|---------------------------------|--|
| NAI
☐ | OXI
☐ | 33. Θα ήταν δύσκολο για σας να ζητήσετε αύξηση (μισθού) από το αφεντικό σας; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 34. Υπάρχει μεγάλος αριθμός αντικειμένων ή αισθήσεων που σας θυμίζουν ευχάριστα γεγονότα; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 35. Αποφεύγετε γενικώς να μιλάτε μπροστά σε πολλούς ανθρώπους; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 36. Όταν αρχίζετε να παίζετε «φρουτάκια» ή άλλα παρόμοια τυχερά παιχνίδια, δυσκολεύεστε να σταματήσετε; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 37. Σκέφτεστε συχνά ότι θ μπορούσατε να κάνετε περισσότερα πράγματα αν δε νιώθατε ανασφάλεια ή φόβο; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 38. Κάνετε κάποιες φορές πράγματα για το εύκολο κέρδος; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 39. Συγκριτικά με τους άλλους ανθρώπους που γνωρίζετε, φοβάστε πολλά πράγματα; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 40. Αποσπάζεται εύκολα η προσοχή σας κατά την παρουσία ενός ελκυστικού ατόμου; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 41. Συχνά ανησυχείτε για κάποια πράγματα τόσο πολύ ώστε να εμποδίζεται η ικανότητα σας να σκεφτείτε και να συγκεντρωθείτε; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 42. Σας ενδιαφέρουν τα χρήματα τόσο πολύ ώστε να κάνετε ριψοκίνδυνες δουλειές; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 43. Αποφεύγετε συχνά να κάνετε πράγματα που σας αρέσουν για να μην απορριφθείτε ή αποδοκιμαστείτε απ' τους άλλους; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 44. Σας αρέσει να υπάρχει ανταγωνισμός σε όλες τις δραστηριότητες σας; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 45. Γενικώς, δίνετε περισσότερη σημασία στα δυσάρεστα παρά στα ευχάριστα γεγονότα; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 45. Θα θέλατε να είστε ένα κοινωνικά ισχυρό άτομο; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 47. Αποφεύγετε συχνά να κάνετε πράγματα επειδή φοβάστε ότι θα γίνετε ρεζίλη; |
| NAI
☐ | OXI
☐ | 48. Σας αρέσει να επιδεικνύετε τις φυσικές σας ικανότητες ακόμα και κάνοντας επικίνδυνα πράγματα(π.χ. επικίνδυνα αθλήματα, ριψοκίνδυνες δουλειές); |

Τέλος ερωτηματολογίου.

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις με τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε. Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση.

Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω.

Κυκλώστε την απάντηση που σας εκφράζει.

	1	2	3	4	5
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ	1	2	3	4	5
2. Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος	1	2	3	4	5
3. Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου	1	2	3	4	5
4. Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
5. Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
6. Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω	1	2	3	4	5
7. Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό	1	2	3	4	5
8. Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω μ' αυτό το μισθό	1	2	3	4	5
9. Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω	1	2	3	4	5
10. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή	1	2	3	4	5
11. Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή	1	2	3	4	5
12. Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες	1	2	3	4	5
13. Η δουλειά μου είναι αξιόλογη	1	2	3	4	5
14. Η δουλειά μου με ικανοποιεί	1	2	3	4	5
15. Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα)	1	2	3	4	5
16. Η δουλειά μου είναι βαρετή	1	2	3	4	5
17. Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι	1	2	3	4	5
18. Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου	1	2	3	4	5
19. Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής	1	2	3	4	5
20. Ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός	1	2	3	4	5
21. Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της	1	2	3	4	5
22. Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ	1	2	3	4	5
23. Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία	1	2	3	4	5
24. Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της	1	2	3	4	5

Σας ευχαριστούμε για την εθελοντική συμμετοχή στην έρευνά μας. Όλα τα στοιχεία σας κρατούνται με απόλυτη εχεμύθεια. Για οποιαδήποτε απορία σχετικά με την έρευνα, παρακαλώ να επικοινωνήσετε μαζί μου.

Ο υπεύθυνος ερευνητής: Ρ. Μέλλον, Αν. Καθηγητής Κλινικής Ψυχολογίας με Πειραματικές Προσεγγίσεις Συμπεριφοράς Τηλέφωνο: (210) 920-1709 E-mail: mellon@panteion.gr

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Τόπος γέννησης _____ Τόπος διαμονής _____
2. Οικογενειακή κατάσταση ☐ Άγαμος / η
☐ Έγγαμος / η
☐ Σε διάσταση/ χωρισμένος/ χωρισμένη
☐ Χήρος/ χήρα
3. Έχετε παιδιά; ☐ Ναι ☐ Όχι Εάν ναι, πόσα παιδιά; _____
4. Ηλικία _____
5. Φύλο: ☐ Άνδρας ☐ Γυναίκα
6. Απασχόληση _____ ☐ Ιδιωτικός τομέας
☐ Δημόσιος τομέας
7. Εκπαιδευτικό επίπεδο: ☐ Δεν τελείωσα το Δημοτικό
☐ Δημοτικό
☐ Γυμνάσιο
☐ Λύκειο
☐ Τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΑΕΙ-ΤΕΙ)
☐ Μεταπτυχιακό
☐ Σήμερα σπουδάζω
8. Μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα (σε ευρώ):

☐ 0 – 300 €	☐ 1501 – 1800 €
☐ 301 – 600 €	☐ 1801 – 2100 €
☐ 601 – 900 €	☐ 2101 – 2400 €
☐ 901 – 1200 €	☐ 2401 – 2700 €
☐ 1201 – 1500 €	☐ 2701 και πάνω €
9. Σε ποια κατηγορία εντάσσεται η τωρινή σας θέση;
☐ Υπάλληλος
☐ Τμηματάρχης/ Προϊστάμενος
☐ Διευθυντής
Άλλο _____
10. Έχετε υφισταμένους υπό τη δικαιοδοσία; ΝΑΙ ☐ ΣΑΣ ☐ Εάν ναι, πόσοι;

Τέλος σας συμμετοχής. Σας ευχαριστούμε!

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Κάντας Α. (1998), Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1^ο, Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Κάντας Α. (1995), Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 2^ο, Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Κυριαζή Ν. (2002), Η κοινωνιολογική έρευνα, Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Μέλλον Ρ. (1998), Ψυχοδιαγνωστικές Μέθοδοι, Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Μέλλον Ρ. (2005), Η Ανάλυση της Συμπεριφοράς: Θεμελιώδης Συμπεριφορισμός, μέθοδοι έρευνας και βασικές αρχές καθορισμού αντιδράσεων και δράσεων, Τόμος Α, Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Μέλλον Ρ. (2007), Ψυχολογία της Συμπεριφοράς, Αθήνα, Εκδόσεις Τόπος.
- Παπαστάμου Σ. (1989), Εγχειρίδιο Κοινωνικής Ψυχολογίας, Αθήνα, Εκδόσεις Οδυσσέας.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Agrell P.J., Bogetoft P. Tind Jorgen, (2002), International Journal of Production Economics vol.78, p.1-11.
- Atkinson A., (1998), Strategic Performance Measurement and Incentive Compensation, European Management Journal, vol.16, no.5 p.520-561.
- Azrin N., Hutchinson R. & Hake D. (1966), Extinction – induced aggression, Journal of the Experimental Analysis of Behavior, 9(3), pp.191-204.
- Azrin N., Nathan (1960), Effects of punishment intensity during variable – interval reinforcement, Journal of the Experimental Analysis of Behavior, 3, pp.123-142.
- Baker G.P., Jensen M.C., Murphy K.J.,(1988), Compensation and Incentives: Practice VS Theory, Journal of Finance, vol. XLIII, No3, p.593-616

- Banker R.D., Lee S., Potter G., Srinivasan D., (1996), Contextual Analysis of Performance Impacts of Outcome- Based Incentive Compensation, *Academy of Management Journal*, vol.39, No.4, p.920-948.
- Banker R.D. et al. (1996), A field study of the impact of a performance – based incentive plan, *Journal of Accounting and Economics* vol.21 195-226 .
- Baron A., Kaufman A., Fazzini D., (1969), *Density and delay of punishment free – operant avoidance*, *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 12(6), pp.1029-1037.
- Burgess S., Metcalfe P., (1999), *The Use of Incentive Schemes in the Public and Private Sectors : Evidence from British Establishments*, University of Bristol, p.1-42.
- Butler R.J. & Rosenthal G. (1978), *Behavior and Rehabilitation*, Behavioral Treatment of long – stay patients, Bristol : John Wright and Sons Limited.
- Dinsmoor J. (1977), *Escape, Avoidance, Punishment: where do we stand?*. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior* , 28(1), pp.83-95.
- Fong S., Shaffer M., (2003), The dimensionality and determinants of pay satisfaction : A cross cultural investigation of a group incentive plan, *International Journal of Human Resource Management*, 14:4, p.559-580.
- Hatcher L., Ross T., (1991), *From individual incentives to an organization-wide gainsharing plan : Effects on teamwork and product quality*, *Journal of Organizational Behavior* vol.12 p.169-183.
- Hinton B. & Barrow J. (1975), *The Superior's reinforcing behavior as a function of reinforcements received*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, pp.123-143.
- Holtz W. & Azrin N., (1961), *Discriminative properties of punishment*. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 4(3), pp.225-232.
- Ittner C.D., Larcker D.F., (2002), *Determinants of Performance Measure Choices in Worker Incentive Plans*, *Journal of Labor Economics* vol. 20, no2, p.58-90.
- Jablonsky & De Vries, (1972), *Operant conditioning principles extrapolated to the theory of management*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, pp 340-358.
- Jordan P.C., (1986), *Effects of an Extrinsic Reward on Intrinsic Motivation : A Field Experiment*, *Academy of Management Journal* vol.29, p.405-412.

- Kazdin A.E., (2001), *Behavior Modification in Applied Settings*, USA Wadsworth Thomson Learning.
- Kuhn K.M., Yockey M.D., (2003), *Variable pay as a risky choice : Determinants of the relative attractiveness of incentive plans*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, p.323-341.
- Lambert R.A., Larcker D.F., Weigelt K., (1993), *The Structure of Organizational Incentives*, *Administrative Science Quarterly*, 38, p.438 - 461.
- Lattal K.A., Neef N.A., (1996), *Recent Reinforcement Schedule Research and Applied Behavior Analysis*, *Journal of Applied Behavior Analysis*, vol.29, p.213-230.
- London M., Oldham G., (1977), *A Comparison of Group and Individual Incentive Plans*, *Academy of Management Journal*, vol.20, No.1, p.34-41.
- Miceli M.P. & Heneman R.L.,(2000), *Contextual Determinants of Variable Pay Plan Design : A Proposed Research Framework*, *Human Resources Management Review* Vol 10 p. 289 – 305.
- Rajagopalan N., (1996), *Strategic Orientations, Incentive Plan Adoptions, and Firm Performance : Evidence from electric utility firms*, *Strategic Management Journal*, vol.18, p.761-785.
- Sarin R., Winkler R., (1980), *Performance Based Incentive Plans*, *Management Science*, vol 26, No11 p 1131-1144.
- Shirom A., Mar E., (1991), *On the effectiveness of individual wage incentive plans in manufacturing firms*, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 2, p.327-343.
- Spradlin J., (2002), *Punishment: A primary process?* *Journal of Applied Behavior Analysis*, 35(4), pp.475-477.
- Torrubia R., Avila C., Molto J & Caseras X., (2001), *The sensitivity to punishment and sensitivity to reward questionnaire (SPSRQ) as a measure of Gray's anxiety and impulsivity dimensions*, *Personality and Individual differences*, 31, pp.837-862.
- Wageman R., Baker G., (1997), *Incentives and Cooperation: the joint effects of task and reward interdependence on group performance*, *Journal of Organizational Behavior* vol.18, p.139-158.
- Weiner H. (1962), *Some effects on response cost upon operant behavior*. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 5(2), pp.201-208.

- Williams B. A. (2001), *Two – factor theory has strong empirical evidence of validity*. Journal of the Experimental Psychology, 75 (3), pp.362-365.
- Zegner T., Marshall C.R., (2000), *The Determinants of Incentive Intensity in Group-Based Rewards*, Academy of Management Journal, p.1- 38.
- Zeiler M. (1984), *The Sleeping Giant, Reinforcement Schedules*, Journal of the Experimental Analysis of Behavior, 42 (3), pp485-493.
- <http://fiveandone.wikispaces.com/file/view/Why+Incentive+Plans+Cannot+Work.pdf>