

# Παρακίνηση

**Αθανάσιος Κουστέλιος**

**Καθηγητής Πανεπιστήμιο**


**Θεσσαλίας**

**Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων**

# Κίνητρα της Συμπεριφοράς

- Αποτέλεσαν ένα από τα βασικότερα θέματα μελέτης τη ψυχολογίας
- Με τον όρο «**κίνητρα της συμπεριφοράς**» αναφερόμαστε στην εσωτερική δύναμη που οδηγεί το άτομο ή γενικότερα, ένα ζώοντα οργανισμό σε κάποια μορφή δράσης

# Ορολογία

- Κίνητρα συμπεριφοράς  motivation (movere)
- Υποκίνηση, παρακίνηση, παρώθηση
- Η έννοια των κινήτρων αναφέρεται στην «**εσωτερική δύναμη**» που παρακινεί ή παρωθεί τον οργανισμό σε κάποια μορφή ενέργειας και δε περιέχει το στοιχείο του υποκρυπτόμενου και ετεροκαθοριζόμενου αλλά του εσωτερικά αναδυόμενου.
- Άρα, ο όρος «**παρώθηση**» είναι πιο επιτυχής από τον όρο «**υποκίνηση**».

# Ορολογία

- Η πραγματική έννοια των κινήτρων δεν είναι «**κάνω κάποιον να κάνει κάτι**» αλλά «**δημιουργώ τις συνθήκες που (πιθανόν) θα κάνουν κάποιον να θέλει να κάνει κάτι**».
- Πάντα υπάρχει η δυνατότητα της επιλογής
- Γι' αυτό καμία θεωρία κινήτρων δεν μπορεί να ερμηνεύσει το σύνολο της συμπεριφοράς

# Γενικές Θεωρίες Κινήτρων

- Οι περισσότερες ψυχολογικές θεωρίες για τα κίνητρα της συμπεριφοράς έχουν τη ρίζα τους, σε ορισμένο βαθμό, τουλάχιστο, ...
- *....στον ηδονισμό, ...*
- ...στην άποψη δηλαδή ότι κάθε ζωντανός οργανισμός τείνει να επιδιώκει την ευχαρίστηση και να αποφεύγει τον πόνο

# Γενικές Θεωρίες Κινήτρων



Θεωρίες των ενστίκτων

Θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης

Γνωστικές θεωρίες

# Κίνητρα

- Από τη δεκαετία του 1960 η θεωρία των κινήτρων γίνεται κατά κύριο λόγο γνωστική.
- Επικεντρώνεται κατά βάση στις νοητικές και λογικές διαδικασίες.
- Στοιχεία όπως η μνήμη, η επαγωγική και παραγωγική λογική, η επεξεργασία των πληροφοριών είναι αυτά που χαρακτηρίζουν κάθε γνωστική προσέγγιση

# Τα κίνητρα της εργασίας

- ...εννοούμε τις συνθήκες που επηρεάζουν τη διέγερση, την κατεύθυνση και τη διατήρηση των συμπεριφορών που σχετίζονται με τα εργασιακά περιβάλλοντα (*McCormick & Iligen, 1985*).
- Στην εργασιακή/βιομηχανική 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 κάποιο συγκεκριμένο έργο.



# Φάσεις

- **Το άτομο:**

- (1) επιλέγει να ξεκινήσει την προσπάθεια σε κάποιο συγκεκριμένο έργο,
- (2) επιλέγει να καταβάλει κάποια ποσότητα προσπάθειας,
- (3) επιλέγει να επιμείνει στην καταβολή προσπάθειας για κάποια μακρά χρονική περίοδο

*(Campbell & Pritchard, 1976)*

# Τα συνθετικά στοιχεία των κινήτρων της εργασίας είναι...

- ...η κατεύθυνση της προσπάθειας
- ... η έντασή της, και
- ... η εμμονή σε αυτή

# Σημαντικά στοιχεία είναι ....

- ... (α) τι είναι αυτό που ενεργοποιεί τη συμπεριφορά,
- ... (β) τι είναι αυτό που κατευθύνει τη συμπεριφορά
- ... (γ) με ποιο τρόπο η συμπεριφορά διατηρείται

# Κίνητρα

- Δεν υπάρχει μοναδική καθολική θεωρία για την ερμηνεία της συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας (middle range theories)
- Οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι η παρωθημένη συμπεριφορά (motivated behaviour) συνίσταται από ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα συμπεριφορικά στοιχεία:

1)έναρξη,

2)κατεύθυνση,

3)εμμονή,

4)λήξη της συμπεριφοράς κινήτρων

# Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας

- Η θεωρία του Maslow για την ιεράρχηση των αναγκών
- Η θεωρία υγιεινής – παρακίνησης του Herzberg
- Η θεωρία του Alderfer – ERG
- Η θεωρία των επιτευγμάτων του McClelland
- Η θεωρία της δικαιοσύνης (ισότητας) (Equity theory)
- Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom
- Το υπόδειγμα των Porter & Lawler
- Η θεωρία της στοχοθέτησης

# Η θεωρία του Maslow για την ιεράρχηση των αναγκών

Ανάγκες  
αυτοπραγμάτωσης

Ανάγκες  
σεβασμού/εκτίμησης/  
αναγνώρισης

Κοινωνικές ανάγκες

Ανάγκες ασφάλειας

Φυσιολογικές ανάγκες

# Η θεωρία του Maslow

- Ο άνθρωπος έχει ανάγκες που είναι ιεραρχημένες, ως προς τη σειρά με την οποία πρέπει να ικανοποιούνται
- Στο κάτω μέρος της ιεραρχίας βρίσκονται οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες, *οι ανάγκες έλλειψης*
- Στο πάνω μέρος της ιεραρχίας βρίσκονται *οι ανάγκες ανάπτυξης.*
- Η ιεραρχία των αναγκών δεν έχει μόνο την έννοια ότι οι ανάγκες έλλειψης έχουν προτεραιότητα έναντι των αναγκών ανάπτυξης
- Η ιεράρχηση αναφέρεται σε όλη την κλίμακα

# Εφαρμογή της θεωρίας στο χώρο της διοίκησης

- Η απόρριψη των απόψεων του Taylor, που υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν μόνο οικονομικές αμοιβές και επομένως μόνο με αυτές μπορούν να παρακινηθούν
- Υπάρχουν διαφορές μεταξύ των ανθρώπων σε ότι αφορά στην ένταση των αναγκών τους
- Η παρακινητική δύναμη του χρήματος χαρακτηρίζεται από μια φθίνουσα τάση, δηλαδή η αξία μιας επιπλέον χρηματικής μονάδας είναι μικρότερη για τους υψηλόμισθους από ότι στους χαμηλόμισθους εργαζόμενους



# Η θεωρία υγιεινής – παρακίνησης του Herzberg

- Διακρίνει δυο διαφορετικά σύνολα παραγόντων, **τα κίνητρα** και τους **παράγοντες υγιεινής**, που σχετίζονται με την **επαγγελματική ικανοποίηση**
- Οι θετικές στάσεις προς την εργασία, που οδηγούν στην επαγγελματική ικανοποίηση, συνδέονται με στοιχεία που έχουν σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας (**επίτευξη, αναγνώριση, υπευθυνότητα, δυνατότητα προαγωγής, φύση της εργασίας**)
- Οι αρνητικές στάσεις, που οδηγούν στη δυσαρέσκεια, συνδέονται με το περιέχον πλαίσιο (**διοίκηση, εποπτεία, εργασιακές συνθήκες**)

# Κριτικές

- Η θεωρία του Herzberg δέχτηκε πολλές επικρίσεις, κυρίως όσον αφορά τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε
- Υπάρχουν αντιρρήσεις για μεθόδους και συμπεράσματα που στηρίζονται σε μνημονικές ανακλήσεις παρελθοντικών γεγονότων, οι οποίες έχει αποδειχθεί είναι συνήθως επιλεκτικές και υπόκεινται σε διαστρεβλώσεις
- Μεροληπτικές διαστρεβλώσεις υπόκεινται και οι ερμηνείες που δίνουν οι άνθρωποι για την αποτυχία ή επιτυχία συγκεκριμένων συμπεριφορών τους

# Εφαρμογές στο χώρο της διοίκησης

- Προτείνει:
- **τον οριζόντιο εμπλουτισμό της εργασίας** (αναφέρεται στην αύξηση της ποικιλίας των καθηκόντων ή εργασιών που κάνει κάθε εργαζόμενος) και
- **τον κάθετο εμπλουτισμό της εργασίας** (αναφέρεται στη συμμετοχή των εργαζομένων σε αποφάσεις που αφορούν στον προγραμματισμό, στην οργάνωση και στον έλεγχο της δουλειάς του)

# Η θεωρία του Alderfer - ERG

- Αποτελεί τροποποίηση της θεωρίας του Maslow
- Οι πέντε κατηγορίες περιορίζονται σε τρεις:
- *ανάγκες ύπαρξης,*
- *ανάγκες σχέσης και*
- *ανάγκες ανάπτυξης*

# Η θεωρία της δικαιοσύνης (ισότητας)

- Το άτομο στην οργάνωση επιθυμεί ίση ή δίκαιη μεταχείριση σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της.
- Συγκρίνει αυτά που ο ίδιος προσφέρει στην οργάνωση με αυτά που απολαμβάνει από αυτή καθώς και με τα αντίστοιχα άλλων εργαζομένων εντός ή εκτός επιχείρησης.

# Εφαρμογές στο χώρο της διοίκησης

- Κάθε επιχείρηση (μάνατζερ) πρέπει να ελέγχει το αίσθημα της αδικίας που υπάρχει στα μέλη της και να εντοπίζει τις πηγές
- Πρέπει να προσπαθεί διαρκώς, ώστε η πολιτική, το σύστημα και η δομή των αμοιβών να έχει τη μορφή που ελαχιστοποιεί το αίσθημα της αδικίας
- Οι επιχειρήσεις (μάνατζερ) πρέπει να προσαρμόζουν αυτά που δίνουν στις ανάγκες των εργαζομένων

# Η θεωρία των επιτευγμάτων του McClelland

- Ο άνθρωπος κατά τη διάρκεια της εξέλιξής του, αποκτά τρεις σημαντικές ανάγκες-κίνητρα που προσδιορίζουν την παρακίνησή του
- **Ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις (affiliation)**
- **Ανάγκη για δύναμη (power)**
- **Ανάγκη για επιτεύγματα (achievement)**

# Εφαρμογές στο χώρο της διοίκησης

- Σπουδαίος ο ρόλος του άμεσου προϊστάμενου
- Είναι αυτός που θέτει στόχους, αξιολογεί, ενθαρρύνει, επιβραβεύει, αναγνωρίζει, αναπτύσσει τα άτομα, διαμορφώνει το κλίμα της ομάδας και ασκεί πάνω τους εξουσία
- Η ηγετική λειτουργία του άμεσου προϊστάμενου αποτελεί ίσως τον πιο κρίσιμο παράγοντα παρακίνησης



# Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom

- Η θεωρία της προσδοκίας (expectancy theory) ανήκει στις γνωστικές θεωρίες
- Στηρίζεται στις απόψεις του Kurt Lewin και Edward Tolman
- Εισάγεται ουσιαστικά στην οργανωτική/βιομηχανική ψυχολογία το 1964 με την έκδοση του κλασσικού βιβλίου του Victor Vroom «**Work and Motivation**»
- Περιγράφει τη διαδικασία παρακίνησης, δηλαδή πως παρακινείται ο εργαζόμενος και όχι αυτό που παρακινεί τον εργαζόμενο

# Η ανάπτυξη της θεωρίας των προσδοκιών στηρίζεται σε τρεις υποθέσεις

Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν το επίπεδο της απόδοσής τους, ή γενικότερα η συνεισφορά τους στην επιχείρηση, συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με τις εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές τους

Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν μπορούν να φθάσουν στο προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης

Οι εργαζόμενοι αισθάνονται αν οι προσφερόμενες ανταμοιβές από την επιχείρηση έχουν αξία γι' αυτούς

Σύμφωνα με τις υποθέσεις αυτές, ο εργαζόμενος παρακινείται όταν...

πιστεύει ότι η αύξηση των προσπαθειών του



θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσής του,



η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει στην απόκτηση αμοιβών που έχουν αξία γι' αυτόν.

# Εφαρμογές για τον χώρο της διοίκησης

- Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι ανταμοιβές των εργαζομένων εξαρτώνται και ελέγχονται σε σημαντικό βαθμό από την επιχείρηση, πρέπει η πολιτική της διοίκησης να προσαρμόζεται όσο είναι δυνατόν στις «**επιθυμίες**» τους προσπαθώντας πάντα να πληροφορείται για την αξία που κάθε ανταμοιβή έχει για τον εργαζόμενο.
- Η θεωρία της προσδοκίας υποστηρίζει την **πρακτική της σύνδεσης των αμοιβών** (οποιοδήποτε είδους) με τις επιδόσεις-αποτελέσματα του εργαζόμενου

# Το υπόδειγμα των Porter & Lawler

- Υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της απόδοσης
- Στηρίζεται σε τέσσερις βασικές μεταβλητές: **την προσπάθεια, την απόδοση, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση.**
- Η σπουδαιότητα του μοντέλου συνίσταται στο ότι συνδέει την παρακίνηση με την απόδοση και την ικανοποίηση.

# Εφαρμογές στο χώρο της διοίκησης

- Η επιχείρηση πρέπει να αναπτύσσει μια πολιτική αμοιβών που **θα αυξάνει την πιθανότητα (προσδοκία)** των εργαζομένων για τη σχέση μεταξύ **προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβών** και να βελτιώνει αυτή τη σχέση
- Η δομή των παρεχόμενων ανταμοιβών πρέπει να παίρνει τη μορφή που αυξάνει την αξία τους
- Η βελτίωση των ικανοτήτων τους που θα έχει ως συνέπεια την αύξηση της απόδοσης και επομένως της ικανοποίησης, πρέπει να είναι βασική επιδίωξη της διοίκησης
- Η διοίκηση πρέπει να διαμορφώνει εκείνο το οργανωτικό πλαίσιο, να παρέχει τα απαραίτητα μέσα και την απαραίτητη καθοδήγηση και υποστήριξη, έτσι ώστε η προσπάθεια του εργαζόμενου να οδηγεί σε υψηλότερη δυνατή απόδοση

# Η θεωρία της στοχοθέτησης

*(goal setting theory, Locke, 1968, 1970; Latham & Locke, 1979; Locke & Latham, 1990)*

- Στηρίζεται στη διαπίστωση ότι κάθε ανθρώπινη ενέργεια είναι απαραίτητο να κατευθύνεται προς κάποιο στόχο, να έχει σκοπό.
- Κυριάρχησε τη δεκαετία του 1980-1990
- Η θεωρία της στοχοθέτησης και η θεωρία της προσδοκίας είναι συμπληρωματικές μεταξύ τους και σε ορισμένο βαθμό αντιφατικές
- Οι δύο θεωρίες δοκιμαζόμενες στην πράξη έχουν ικανοποιητικό βαθμό πρόβλεψης

# Αρχές της θεωρίας της στοχοθέτησης

- Ο στόχος πρέπει να είναι σαφής, συγκεκριμένος και όχι αόριστος ή γενικόλογος
- Όσο πιο δύσκολος αλλά εφικτός είναι ο στόχος τόσο μεγαλύτερη είναι η επίδοση των ατόμων, εφόσον, βέβαια, ο στόχος έχει γίνει αποδεκτός
- Τα άτομα πρέπει να έχουν τις ικανότητες που απαιτούνται για τη σωστή και ολοκληρωμένη επίτευξη του στόχου
- Σημαντικό ρόλο παίζει και η αυτοαντίληψη του ατόμου όσον αφορά τις ικανότητες του να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις ενός έργου (self-efficacy)



# Σημαντικά ζητήματα σχετικά με τη θεωρία της στοχοθέτησης

- Ο ρόλος των διαφόρων κινήτρων – ιδίως των οικονομικών
- Ο ρόλος των συμμετοχικών διαδικασιών

# Παρακίνηση και Σχεδιασμός Θέσης Εργασίας

- **Απλούστευση της εργασίας:** Τα άτομα απασχολούνται σε καθορισμένα και εξειδικευμένα καθήκοντα, με περιορισμένα αντικείμενα
- **Αυτοματοποίηση:** Η συνολική μηχανοποίηση της εργασίας
- **Εναλλαγή θέσεων εργασίας:** Αυξάνει την ποικιλία εργασιών με την περιοδική μετακίνηση των εργαζομένων μεταξύ διαφορετικών εργασιών
- **Διεύρυνση της θέσης εργασίας:** Αυξάνει την ποικιλία καθηκόντων, συνδυάζοντας σε μια θέση εργασίας δύο ή περισσότερα καθήκοντα που έχουν προηγουμένως γίνει από ξεχωριστούς εργαζόμενους

# Εμπλουτισμός της θέσης εργασίας

- Αυξάνει το βάθος της θέσης εργασίας, προσθέτοντας εργασίες σχεδιασμού και αξιολόγησης των καθηκόντων που συνήθως εκτελούνται από τον προϊστάμενο
- Μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας (Hackman & Oldham)
  - Ποικιλία δεξιοτήτων
  - Ταυτότητα εργασίας
  - Σημασία της εργασίας
  - Αυτονομία
  - Ανατροφοδότηση από την ίδια τη θέση εργασίας

# Εναλλακτικά προγράμματα εργασίας

- Ευέλικτο ωράριο εργασίας
- Συμπιεσμένη εβδομάδα εργασίας
- Επιμερισμός εργασίας
- Τηλεργασία
- Συμβάσεις και εργασία μερικής απασχόλησης

# Βιβλιογραφία

- Schermerhorn, J.R. & Bachrach, D. (2018). Εισαγωγή στο Management. Nicosia: Broken Hill.
- Κάντας, Α. (1993). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.