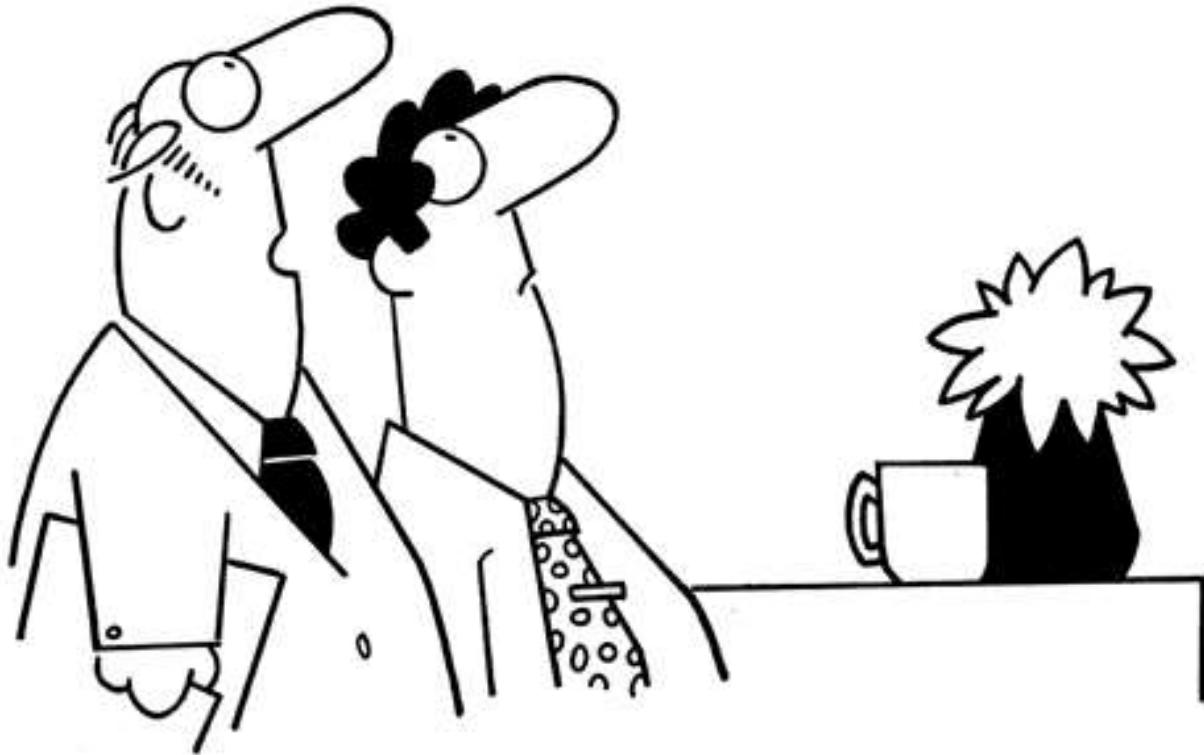


CHEER UP.
AT LEAST YOU
HAVE A JOB!



“It’s not exactly the sort of morale booster I had in mind.”

ΜΑΘΗΜΑ: ΕΨΜ 1165

Οργάνωση και Διοίκηση

Θεματική Ενότητα 9

Η παρακίνηση στο
χώρο εργασίας

ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ

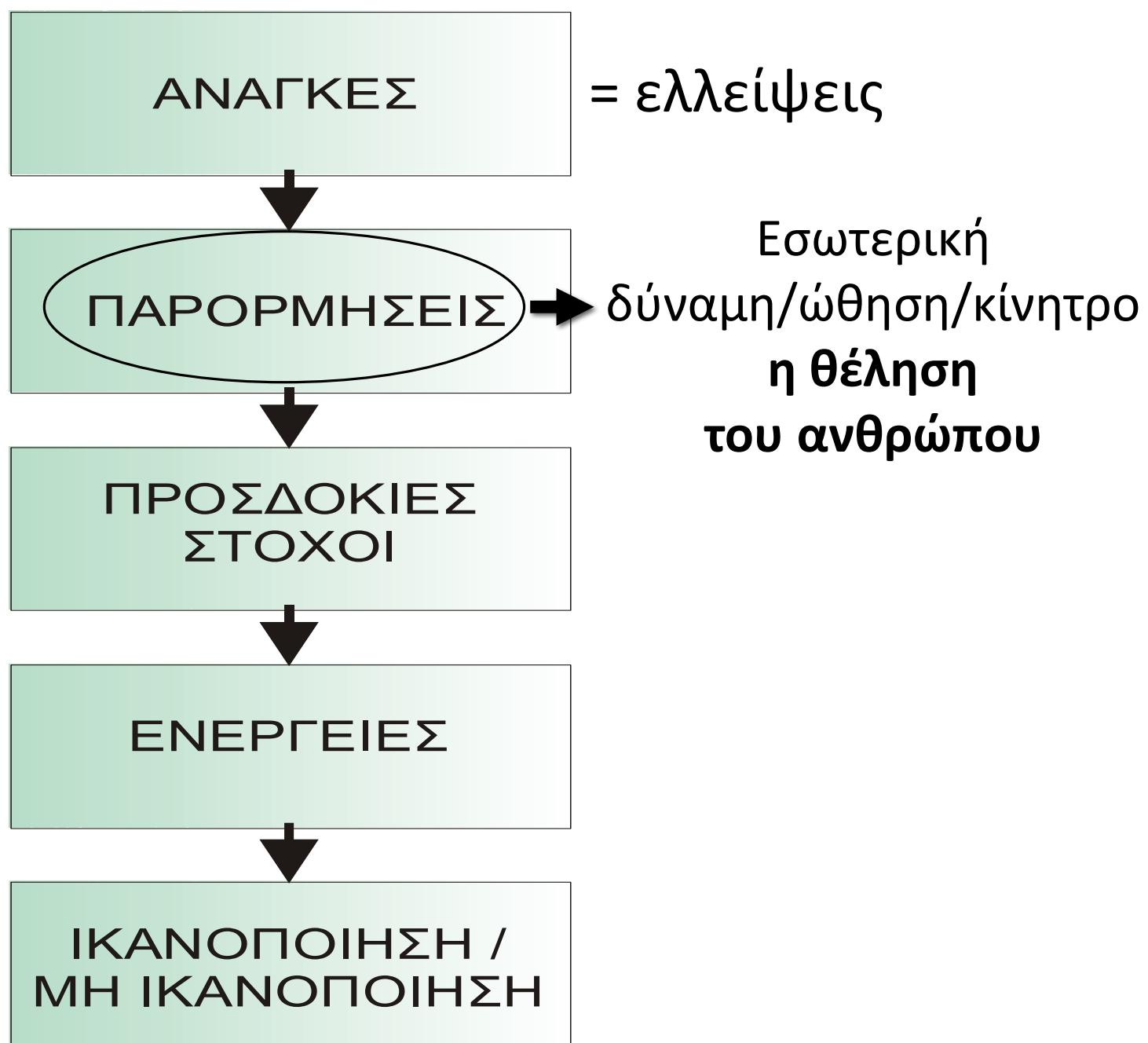
1. Τι είναι η παρακίνηση;
2. Σπουδαιότητα παρακίνησης στο χώρο εργασίας.
3. Εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση.
4. Θετική και αρνητική παρακίνηση.
5. Θεωρίες παρακίνησης: Maslow, Herzberg, Adams
6. Πολυπλοκότητα παρακίνησης.

1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ (motivation)

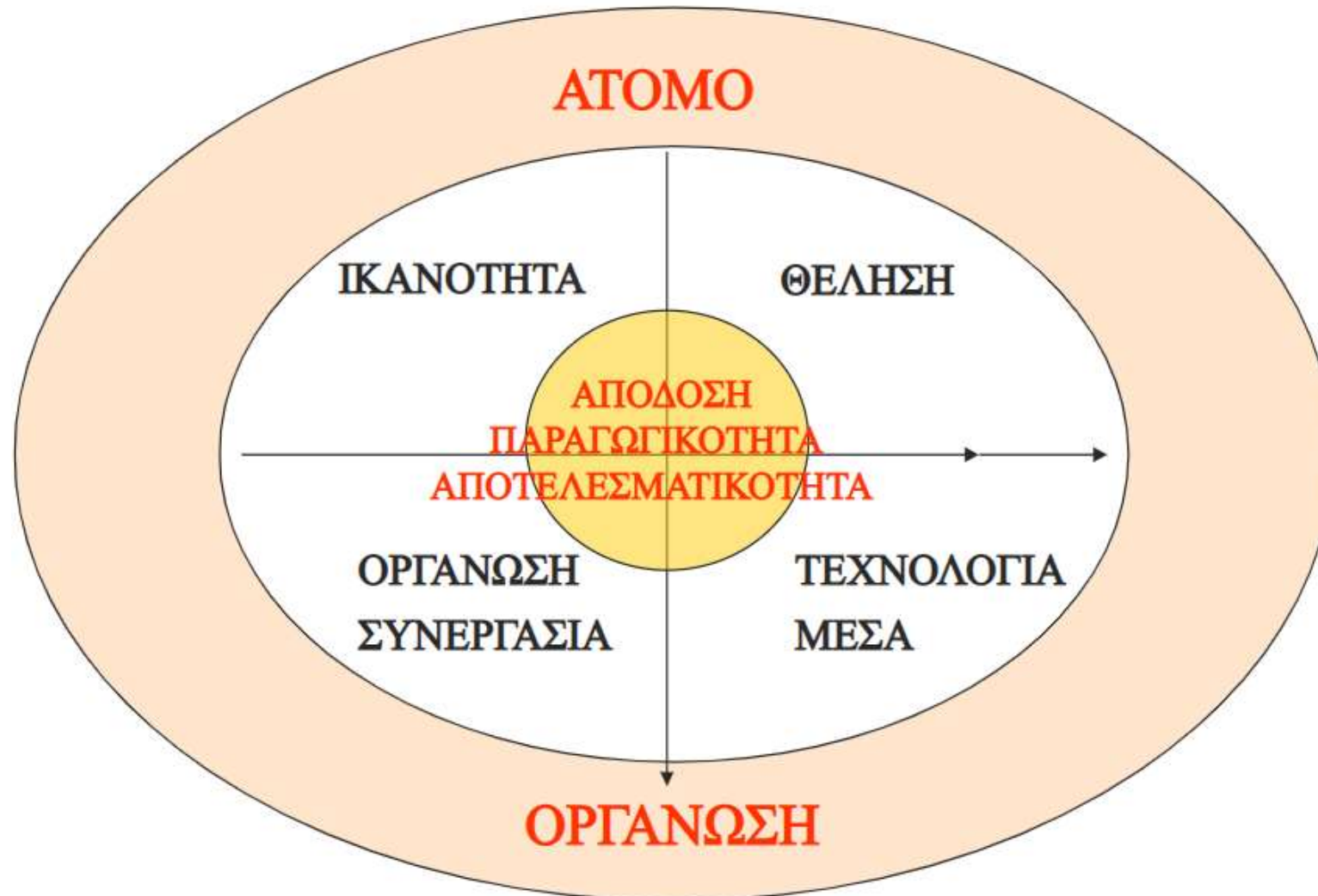
«Παρακίνηση είναι η [εσωτερική] δύναμη που προκαλεί τους ανθρώπους να δράσουν για να ικανοποιήσουν ατομικές τους ανάγκες»

(Σαρμανιώτης, 2019, σελ. 363)

Η διαδικασία παρακίνησης ενός ατόμου



2. ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ



Από τη **θέληση του ατόμου** εξαρτώνται:

- η εποικοδομητική χρήση των ικανοτήτων του
- η σωστή χρήση της τεχνολογίας
- η καλή συνεργασία του με συναδέλφους
- η εφαρμογή όσων ορίζει η επίσημη δομή κ.λπ.

CHEER UP.
AT LEAST YOU
HAVE A JOB!



“It’s not exactly the sort of morale booster I had in mind.”

Πώς όμως παρακινούνται οι εργαζόμενοι;

Συχνά γίνεται η υπόθεση πως η εύρεση (και η ανάγκη διατήρησης) μιας εργασίας αρκούν για να παρακινήσουν ένα άτομο να εργαστεί προς όφελος του οργανισμού που το έχει προσλάβει.

Ποια είναι η δική σας άποψη;

- Σε έναν οργανισμό, η εργασία που αναλαμβάνει ο εργαζόμενος έχει κατ' αρχήν σχεδιαστεί για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων.
- Οι στόχοι αυτοί (και η φύση της σχετικής εργασίας) δεν ικανοποιούν απαραίτητα τις ανάγκες του ίδιου του εργαζομένου (ιδίως όταν αυτός βρίσκεται στα κατώτερα κλιμάκια ιεραρχίας).
- Συνήθως ετεροκαθορίζονται από την κυρίαρχη ομάδα που διοικεί, ικανοποιώντας κυρίως δικές της ανάγκες.

- Ο ετεροπροσδιορισμός της εργασίας του ανθρώπου (στο υπάρχον μοντέλο πολιτισμού) καθιστά την παρακίνηση του ένα δύσκολο πρόβλημα χωρίς τελική λύση.
- Η 'νομική συμφωνία' αμοιβής δεν εξασφαλίζει από μόνη της πως ο εργαζόμενος θα προσφέρει αυτό που πραγματικά μπορεί. Εξασφαλίζει μόνο το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης (και όχι πάντα).

(Μπουραντάς, 2015)

Δραστηριότητα

Θυμηθείτε μια εμπειρία της ζωής σας κατά την οποία βιώσατε υψηλά επίπεδα παρακίνησης: ενθουσιασμό, έντονη επιθυμία, πάθος να αφιερωθείτε σε μία προσπάθεια. Η εμπειρία μπορεί να αφορά οποιοδήποτε τομέα της ζωής σας.

Αναφέρετε λέξεις ή φράσεις που εκφράζουν τι ήταν αυτό που σας ωθούσε σε αυτήν την προσπάθεια.

Ας αποσαφηνίσουμε κάποιες έννοιες που μας βοηθούν να περιγράψουμε το φαινόμενο της παρακίνησης με μεγαλύτερη ακρίβεια.

- Εσωτερική παρακίνηση
- Εξωτερική παρακίνηση

- Θετική παρακίνηση
- Αρνητική παρακίνηση

3. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

- **Εσωτερική παρακίνηση** υφίσταται όταν ένα άτομο αναλαμβάνει μία δράση γιατί η ίδια η δράση τον ευχαριστεί (ικανοποιεί από μόνη της σημαντικές του ανάγκες).
- **Εξωτερική παρακίνηση** υφίσταται όταν ένα άτομο αναλαμβάνει μία δράση, όχι γιατί τον ευχαριστεί η φύση της εργασίας, αλλά επειδή θέλει να αποκομίσει συγκεκριμένο όφελος που συνδέεται με την διεκπεραίωση της (π.χ. χρηματικό bonus ή έπαινο).

4. ΘΕΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

- **Θετική παρακίνηση** υφίσταται όταν ένα άτομο κάνει κάτι επειδή προσδοκά ευχαρίστηση ή ανταμοιβή.
- **Αρνητική παρακίνηση** υφίσταται όταν ένα άτομο κάνει (ή δεν κάνει) κάτι επειδή φοβάται τις αρνητικές συνέπειες (π.χ. μείωση μισθού, υποβιβασμός, επίπληξη).

Η τακτική «καρότο και μαστίγιο» (Carrot-and-stick approach)

- Σε ποια κατηγορία ανήκει αυτή η τακτική παρακίνησης;
- Θα τη χρησιμοποιούσατε; Πότε και γιατί;



5. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Θεωρίες περιεχομένου

- *Τι παρακινεί τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται όπως συμπεριφέρονται; (ανάγκες)*

Θεωρίες διαδικασίας

- *Μέσω ποιας διαδικασίας παρακινούνται οι άνθρωποι;*
- *Ποιοι παράγοντες παρεμβαίνουν και επηρεάζουν αυτή τη διαδικασία; (π.χ. αίσθημα δικαιοσύνης ή αδικίας, εκτιμώμενη πιθανότητα επιτυχίας)*

Θεωρία αναγκών Maslow (περιεχομένου) (δημοφιλής, με αδυναμίες)



Θεωρία αναγκών Maslow (περιεχομένου)

(δημοφιλής, με αδυναμίες)

Ο Porter (1961) αμφισβητεί
την ιεραρχία Maslow:

- ανάγκη αυτονομίας
- ανάγκη δημιουργικότητας
- ανάγκη μάθησης



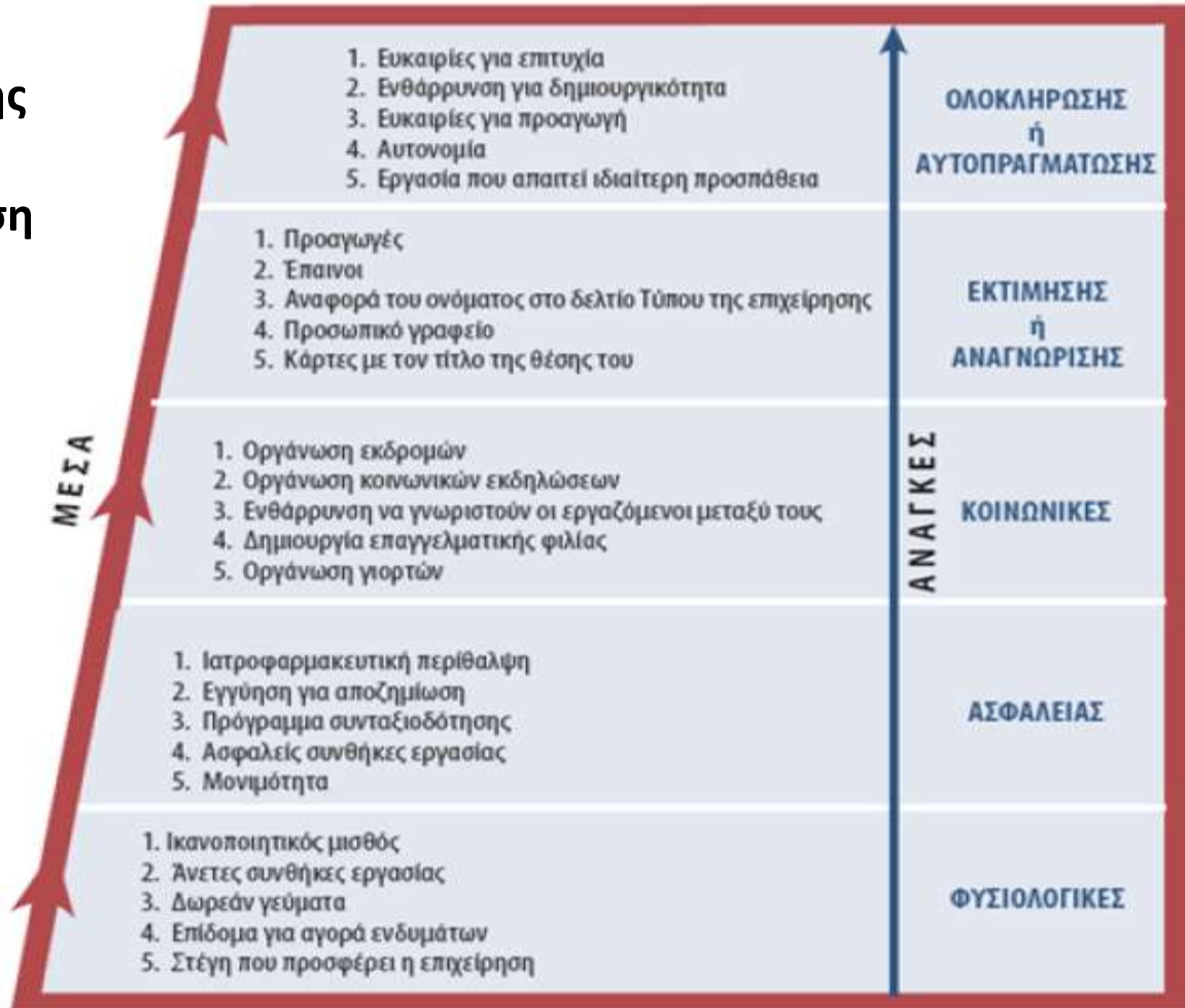
**Βασικές (φυσικές)
ανάγκες**



Με ποιους τρόπους (μέσα) μπορούν να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι σε κάθε επίπεδο της ιεραρχίας αναγκών;



Μέσα παρακίνησης εργαζομένων με βάση την ιεράρχηση αναγκών του Maslow



Ο εμπλουτισμός της εργασίας (ποικιλία καθηκόντων), η συμμετοχική λήψη αποφάσεων και η αυτονομία είναι τρόποι ικανοποίησης των ανώτερων αναγκών σύμφωνα με την ιεραρχία Maslow.

Αδυναμίες της θεωρίας του Maslow

- Ο διαχωρισμός των αναγκών σε κατηγορίες είναι δύσκολος (π.χ. **ανάγκη για διατροφή**: φυσιολογική και κοινωνική, **ανάγκη για αυτονομία**: φυσιολογική, αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης).
- Η ιεράρχηση αναγκών διαφέρει από άτομο σε άτομο (προσωπικότητα, κουλτούρα, συνθήκες περιβάλλοντος κ.λπ.)
- Η ικανοποίηση των αναγκών είναι υποκειμενική (άτομα με μικρές ή μεγάλες απαιτήσεις). Άρα και η αξία των «απολαβών» θα είναι σχετική.
- Τα άτομα παρακινούνται ταυτόχρονα από πολλές κατηγορίες αναγκών, όχι διαδοχικά.
- Η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν μειώνει πάντα την ένταση της (τρώγοντας έρχεται η όρεξη). Αυτό ισχύει περισσότερο για τις ανώτερες ανάγκες.

Θυμηθείτε μια περίπτωση όπου νιώσατε πολύ ικανοποιημένος/η στην εργασία σας.

Θυμηθείτε μια περίπτωση όπου νιώσατε δυσανεστημένος στην εργασία σας.

Ποιες ήταν οι αιτίες της ικανοποίησης και της δυσανεστκειας, αντίστοιχα;

Θεωρία δύο παραγόντων Herzberg (περιεχομένου)

Παράγοντες υγιεινής

- Αμοιβή
- Ασφάλεια
- Πολιτική της επιχείρησης
- Είδος επίβλεψης (εποπτείας)
- Σχέσεις με προϊστάμενο
- Συνθήκες εργασίας
- Σχέσεις με συναδέλφους
- Κύρος



Δυσανεχία

Παράγοντες παρακίνησης

- Επιτυχία στην εργασία
- Αναγνώριση
- Η φύση της εργασίας
- Ευθύνες
- Δυνατότητες ανάπτυξης



Ικανοποίηση

ΘΕΩΡΙΑ MASLOW

Ανάγκες ολοκλήρωσης

Ανάγκες εκτίμησης

Κοινωνικές ανάγκες

Ανάγκες ασφάλειας

Φυσιολογικές ανάγκες

ΘΕΩΡΙΑ HERZBERG

- Επιτεύγματα
- Αναγνώριση
- Ευθύνη
- Προαγωγή
- Προσωπική ανάπτυξη
- Φύση εργασίας

- Μισθός
- Πολιτική επιχείρησης
- Σχέση με προϊστάμενο
- Σχέση με συναδέλφους
- Ασφάλεια
- Συνθήκες εργασίας

Αντιστοίχιση θεωρίας Maslow και θεωρίας Herzberg

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ή ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ

Θεωρία δικαιοσύνης του Adams

Συνεισφορές του ατόμου
Απολαβές του ατόμου

=

Συνεισφορές άλλων
Απολαβές άλλων



- Ισότητα
- Θετική ανισορροπία
- Αρνητική ανισορροπία

6. ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Οι ανθρώπινες ανάγκες:

- Είναι πολυάριθμες.
- Αλλάζουν και εξελίσσονται.
- Ιεραρχούνται διαφορετικά από κάθε άτομο.
- Διαφοροποιούνται ανάλογα με το περιβάλλον που ζει ένα άτομο.
- Ο τρόπος που ικανοποιούνται δεν είναι ίδιος για όλους.

Το στέλεχος (ιδίως ο άμεσος προϊστάμενος) χρειάζεται:

- Να γνωρίζει τις ιδιαιτερότητες κάθε συνεργάτη.
- Να διερευνά τις ανάγκες τους σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Παράγοντες που παρακινούν για εργασία

Παρακαλώ σε πέντε λεπτά διαλέξτε έξι (6) από τους παρακάτω παράγοντες, βάζοντας την ένδειξη X δίπλα από κάθε παράγοντα που θα διαλέξετε:

1. Σταθερή εργασία.

2. Να με σέβονται ως άτομο.

3. Αρκετά διαλείμματα για καφέ.

4. Καλή αμοιβή.

5. Καλές συνθήκες εργασίας.

6. Ευκαιρία για εργασία ποιότητας.

7. Καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.

8. Ευκαιρία για προαγωγή.

9. Η εργασία που μου αναθέτουν να είναι ενδιαφέρουσα.

10. Εξασφάλιση σύνταξης και άλλα ασφαλιστικά οφέλη.

11. Να μην εργάζομαι σκληρά.

12. Να γνωρίζω τι γίνεται στην επιχείρηση.

13. Το αίσθημα πως η δουλειά που κάνω είναι σπουδαία.

14. Να παίρνω γραπτές εντολές για ό,τι μου αναθέτουν.

15. Να με επαινούν για κάθε επιτυχία μου.

16. Να συμμετέχω σε επιτροπές.

17. Συμφωνία με τους στόχους της επιχείρησης.

18. Ευκαιρία για ανάπτυξη και πρόοδο του εαυτού μου.

19. Να εργάζομαι υπό στενή καθοδήγηση.

20. Μεγάλη ελευθερία στη δουλειά που μου έχει ανατεθεί.