

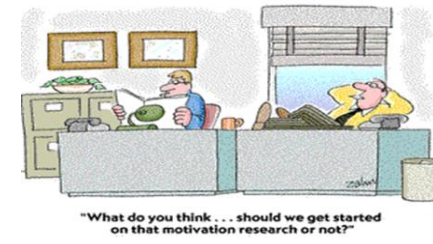


ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
Εθνικόν και Καποδιστριακόν  
Πανεπιστήμιον Αθηνών  
— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

ΠΜΣ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ,  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΗΓΕΣΙΑ

# Management

Νάνσυ Μπουραντά  
nbouranta@unipi.gr



## Παρακίνηση (Motivation)

- είναι μία δέσμη δυνάμεων που ωθεί τους ανθρώπους να υιοθετήσουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά έναντι εναλλακτικών μορφών συμπεριφοράς (Moorhead και Griffin, 2004, p.115)
- αναφέρεται ως μια ψυχολογική διαδικασία, που δίνει στην ανθρώπινη συμπεριφορά σημασία και κατεύθυνση (Kreitner, 1995)
- αναφέρεται ως μια εσωτερική ώθηση, για την ικανοποίηση μιας ανικανοποίητης ανάγκης του ανθρώπου (Higgins, 1994)
- αναφέρεται ως τη θέληση του να πετύχει κάποιος τους προσωπικούς του στόχους (Bedeian, 1993)
- είναι η αιτία που κάνει τους ανθρώπους να συνδέονται, να δρουν ή να συμπεριφέρονται με πολύ συγκεκριμένους και ιδιαίτερους τρόπους (Sargent, 1990)

# Κίνητρο

είναι ένας παράγοντας που καθορίζει τη συμπεριφορά του ανθρώπου μεταξύ άλλων πιθανών συμπεριφορών (Moorhead and Griffin, 2004, p.607)

Τα κίνητρα μπορούν να διακριθούν σε εσωτερικά και εξωτερικά (Kehr, 2004):

- Τα εσωτερικά κίνητρα σχετίζονται με τις υποσυνείδητες ανάγκες και είναι συνυφασμένα με την ίδια την ανθρώπινη ύπαρξη όπως δίψα, πείνα, πόνος, φόβος, ύπνος (Higgins, 1998; Kanfer and Heggstad, 1997). Οδηγούν σε αυθόρμητη συμπεριφορά και δεν επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τους κανόνες συμπεριφοράς της κοινωνίας (Deci and Ryan, 2000)
- Τα εξωτερικά κίνητρα που διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου (επίκτητα) από τις επιρροές που δέχεται από το περιβάλλον του (Koestner et al., 1991)

*Συστατικά κινήτρων:*

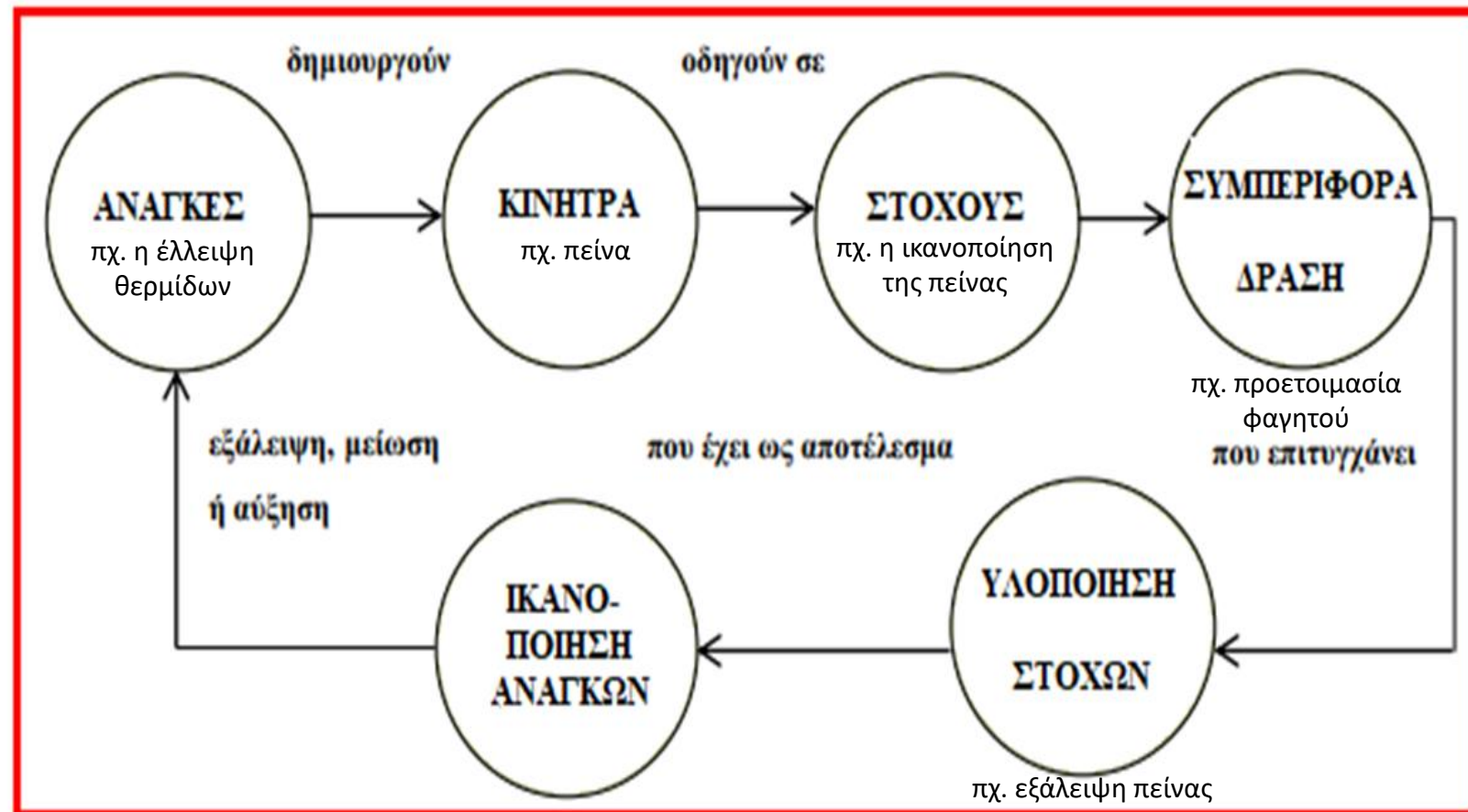
Διέγερση (Arousal)

Κατεύθυνση (Direction)

Επιμονή (Maintenance)



# Διαδικασία παρακίνησης



# Ομαδοποίηση θεωριών παρακίνησης

## Θεωρίες αναγκών ή περιεχομένου

- Ιεράρχηση αναγκών κατά Maslow (1943)
- Θεωρία ERG του Alderfer (1969)
- Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959)
- Θεωρία επίκτητων αναγκών κατά McClelland (1953)

## Θεωρίες διαδικασίας

- Θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964)
- Το υπόδειγμα της προσδοκίας των Porter και Lawler (1968)
- Θεωρία του Λειτουργικού εθισμού του Skinner (1953)
- Θεωρία της δικαιοσύνης του Adams (1965)
- Θεωρία Στοχοθέτησης του Locke (1968)
- Θεωρία της Αυτοδιάθεσης των Deci και Ryan (1985)
- Θεωρία των χαρακτηριστικών εργασίας των Hackman και Oldham (1980)





1908-1970

Αμερικανός ψυχολόγος

## Θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow 1/2 (Need Hierarchy Theory)



(Maslow, 1943, 1970, 1968)

# Θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow 2/2

## **Βιολογικές ανάγκες**

Είναι οι βασικές ανάγκες για τη διατήρηση της ίδιας της ζωής (τροφή, νερό, ύπνος, ξεκούραση, ενδυμασία, κ.λπ). Μέχρι να ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτές στον απαραίτητο βαθμό, ο άνθρωπος δεν θα υποκινείται από άλλου είδους ανάγκες.

## **Ανάγκες ασφάλειας**

Με την ανάγκη αυτή αποφεύγει ο άνθρωπος το φυσικό κίνδυνο. Επίσης απομακρύνεται ο φόβος να μη χάσει το άτομο τη δουλειά του, την περιουσία του, την τροφή του, το ρουχισμό του ή τη στέγη του.

## **Κοινωνικές ανάγκες**

Επειδή ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ον, έχει την ανάγκη της αποδοχής. Δηλαδή αισθάνεται καλά όταν ξέρει ότι ανήκει σε μία ομάδα, ή ότι γίνεται αποδεκτός από τους συνανθρώπους τους κ.λπ.

## **Ανάγκες αναγνώρισης**

Η ικανοποίηση αυτής της ανάγκης φέρνει δύναμη, γόητρο και εμπιστοσύνη του ανθρώπου στον εαυτόν του.

## **Ανάγκες ολοκλήρωσης**

Είναι η επιθυμία του ανθρώπου να γίνει αυτό που είναι ικανός να γίνει, να μεγιστοποιήσει το δυναμικό του και να εκπληρώσει αυτό που επιθυμεί.

# Άσκηση

*Θεωρείτε ότι η εταιρία στην οποία εργάζεται ο Γιώργος ικανοποιεί τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες, όπως αυτές αναγνωρίζονται από τον Maslow;*

Ο Γιώργος είναι εργάτης σε εργοστάσιο ξυλείας με δυνατό «brand name» στην αγορά. Εργάζεται από τις 7.00πμ έως τις 3.00μμ. Εκείνος πηγαίνει νωρίτερα για να προετοιμαστεί. Να βάλει με την ησυχία του τα ειδικά γυαλιά και παπούτσια, τη φόρμα εργασίας του και να φορέσει τα γάντια του.

Στις 12.30μμ δικαιούται ένα διάλειμμα όπου μαζί με τους συναδέλφους του πίνουν τον καφέ τους, ξεκουράζονται λίγο και σχολιάζουν την επικαιρότητα. Χθες είχαν όλοι πάει στην Χριστουγεννιάτικη εκδήλωση που διοργανώνει η εταιρία, οπότε είχαν πολλά να σχολιάσουν και η συζήτηση ήταν ζωνηρή. Στην εκδήλωση τιμήθηκε ένας συνάδελφος του που πρότεινε ένα τρόπο επαναλειτουργίας μιας μηχανής παραγωγής που για πολύ καιρό ήταν σε αχρηστία. Ο ίδιος τιμήθηκε ως υπάλληλος του μήνα και είναι ιδιαίτερα χαρούμενος.

Οι απολαβές του Γιώργου είναι ικανοποιητικές και του παρέχεται ένα καλό πακέτο ασφάλισης υγείας για τον ίδιο και την οικογένειά του. Εργάζεται εκεί πολλά χρόνια και δεν έχουν γίνει απολύσεις, ακόμα και όταν η επιχείρηση τα έφερνε δύσκολα λόγω της οικονομικής κρίσης.

# Θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow 3/3

## Αδυναμίες της θεωρίας

- Δεν τεκμηριώνεται η θεωρία εμπειρικά
- Δύσκολος διαχωρισμός αναγκών
- Ιεράρχηση αναγκών διαφορετική (προσωπικότητα, συνθήκες, αξίες)
- Ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν οδηγεί σε εξάλειψή της
- Εγκατάλειψη προσπάθειας

## Συμπεράσματα για managers

- Οι άνθρωποι δεν παρακινούνται μόνο από τα χρήματα
- Διαφορετικοί άνθρωποι διαφορετικές ανάγκες
- Η παρακινητική δύναμη του χρήματος χαρακτηρίζεται από φθίνουσα τάση
- Εντοπισμός αναγκών εργαζομένων

(Navis, 1983; Hall and Naugaim, 1968; Wahba and Bridwell, 1976)

## Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg 1/2 (Two-factor motivation theory)

Βασισμένος στα αποτελέσματα ερευνών που πραγματοποίησε ο ερευνητής σε 11 επιχειρήσεις βαρείας βιομηχανίας (δείγμα=200 εργαζόμενοι, ειδικότητα λογιστές και μηχανικοί), υποστήριξε ότι η ικανοποίηση του εργαζομένου επηρεάζεται από δύο κατηγορίες παραγόντων:

- τους παράγοντες υγιεινής που αναφέρονται στο περιβάλλον της εργασίας
- τους παράγοντες παρακίνησης (αναγνώριση, προαγωγή, φύση της εργασίας, ευθύνη κλπ)

Hygiene: Job Dissatisfaction	Motivation: Job Satisfaction
	Achievement
	Recognition
	Work itself
	Responsibility
	Advancement
	Growth
Company Policy and Administration	
Supervision	
Interpersonal Relations	
Working Conditions	
Safety*	
Status	
Security	

(Herzberg, 1966, 1968; Herzberg et al. 1959)

# Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg 1/2 (Two-factor motivation theory)

## Παράγοντες υγιεινής-διατήρησης

- διαπροσωπικές σχέσεις
- πολιτική & διοίκηση της επιχείρησης
- ποιότητα εποπτείας
- συνθήκες εργασίας
- ασφάλεια-σιγουριά από την εργασία
- αμοιβή
- θέση
- προσωπική ζωή

Δεν παρακινούν!

Εμποδίζουν την ύπαρξη δυσαρέσκειας και διατηρούν την απόδοση σε αποδεκτό επίπεδο

## Παράγοντες υποκίνησης

- επιτεύγματα
- αναγνώριση
- δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης
- δυνατότητες εξέλιξης
- ενδιαφέρον από την εργασία αυτή κάθε αυτή

Παρακινούν!

Προϋπόθεση η ικανοποίηση των προηγούμενων αναγκών

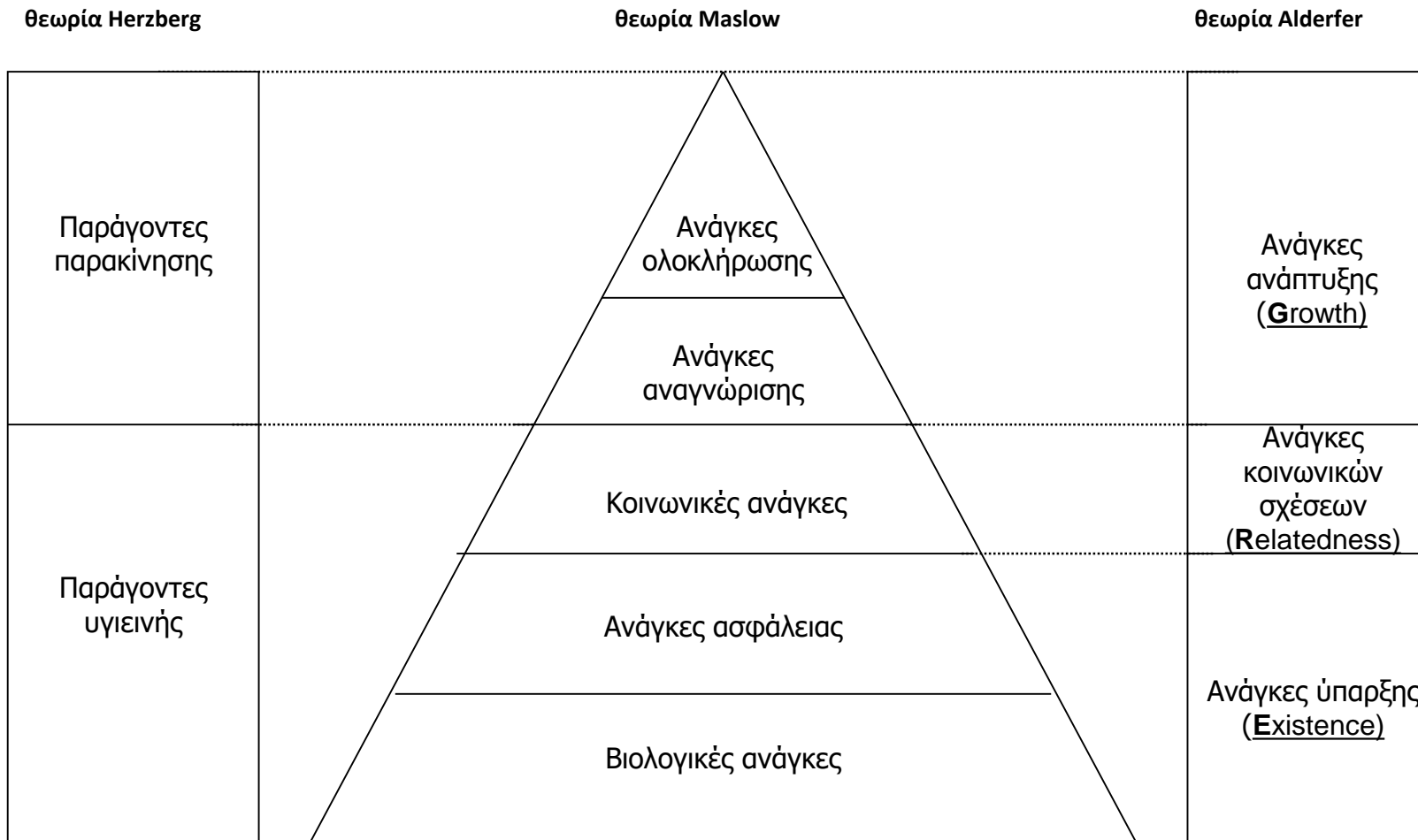
## Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg 2/2

Ενδιαφέρον από την εργασία αυτή κάθε αυτή

### Εμπλουτισμός της εργασίας

- Κάθετος - Εμπλουτισμός της εργασίας (αύξηση ευθύνης, εργασιών και καθηκόντων)
- Οριζόντιος - Εναλλαγή θέσεων (αύξηση ποικιλίας καθηκόντων)

# Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης-Κοινωνικών σχέσεων-Ανάπτυξης του Alderfer 1/2 (Alderfer's ERG theory)

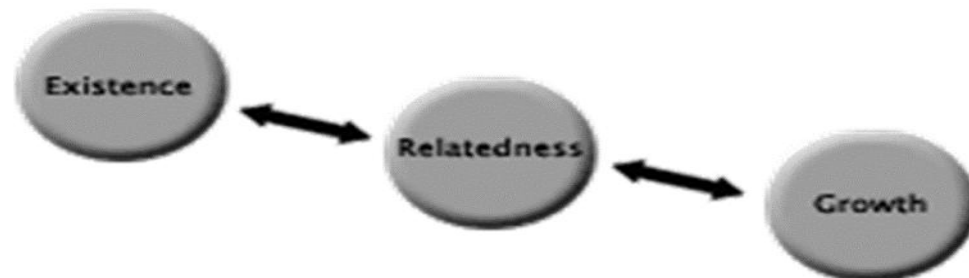


(Alderfer,1972)

## Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης-Κοινωνικών σχέσεων-Ανάπτυξης του Alderfer 2/2

Η θεωρία του Alderfer, ως μεταγενέστερη, είναι απαλλαγμένη από ορισμένες αδυναμίες της θεωρίας του Maslow:

- δεν δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ιεράρχηση των αναγκών, αφού υποστηρίζει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά μπορεί να καθορίζεται από περισσότερες από μια ανάγκες ταυτόχρονα ή να μην υποκινείται από καμία ανάγκη
- η ιεράρχηση των αναγκών είναι υποκειμενική υπόθεση και διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο αλλά επηρεάζεται και από το εξωτερικό περιβάλλον
- ο άνθρωπος μπορεί να απογοητευτεί και να σταματήσει να επιδιώκει την εκπλήρωση μιας ανάγκης του εάν διαπιστώσει ότι οι προσπάθειές του για την ικανοποίησή της δεν καρποφορούν

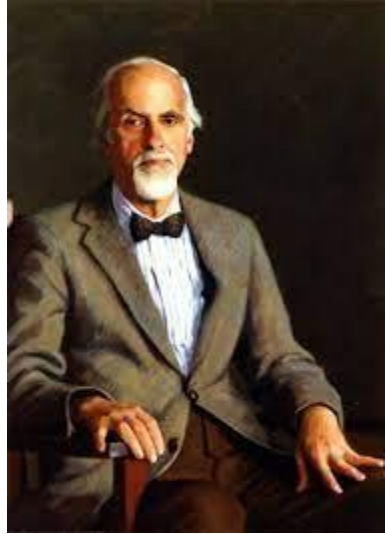


# Θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland

Οι ανάγκες είναι επίκτητες και καθορίζουν την παρακίνηση στον εργασιακό χώρο

- ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις
- ανάγκη για εξουσία
- ανάγκη για επιτεύγματα

Η ανάγκη για επιτεύγματα υπάρχει σε μικρό ποσοστό των εργαζομένων (10%)



1917-1998  
Αμερικανός  
ψυχολόγος

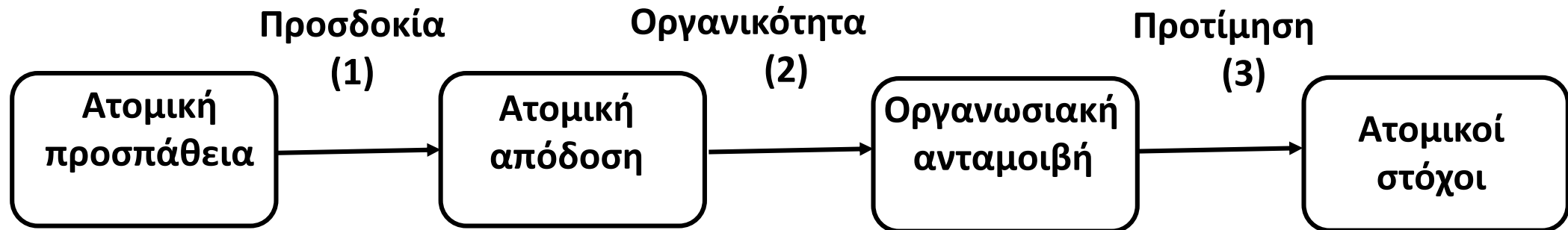


(McClelland, 1992, 1962; McClelland et al., 1989)

## Θεωρία των προσδοκιών (Expectancy Theory)

Ο Vroom στη θεωρία του περί παρακίνησης υποστήριξε ότι η υποκίνηση του εργαζομένου βασίζεται σε τρεις σχέσεις:

1. Σχέση προσπάθειας–απόδοσης: προσδοκία του εργαζομένου ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα οδηγήσει σε βελτίωση της απόδοσής του (Προσδοκία-Expectancy)
2. Σχέση απόδοσης–ανταμοιβής: την προσδοκία του εργαζομένου ότι η αύξηση της απόδοσής του θα οδηγήσει σε αύξηση των ανταμοιβών του (Οργανικότητα-Instrumentality)
3. Σχέση ανταμοιβής–ελκυστικότητας ανταμοιβής: την ένταση της επιθυμίας του για πιθανή αύξηση των ανταμοιβών του (Προτίμηση-Valance)



**ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ** = f {προσδοκία ότι η αύξηση των προσπαθειών θα οδηγήσει στην αύξηση της απόδοσης **X** προσδοκία ότι η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει στην αύξηση των ανταμοιβών **X** ένταση επιθυμίας των ανταμοιβών}

(Vroom, 1964, 1969)

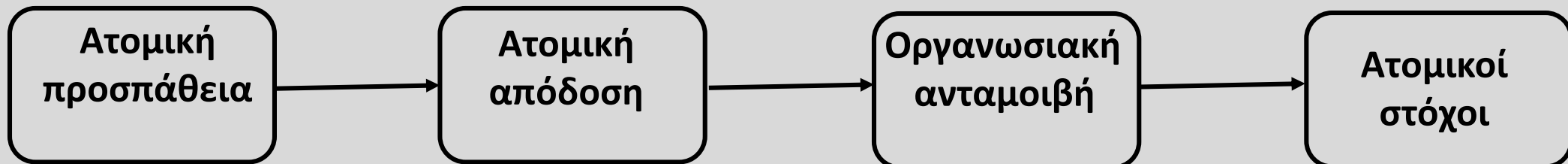
# Άσκηση

Η Μαρία είναι μια ανύπαντρη μητέρα που μεγαλώνει μόνη της την μικρή της κόρη (16 μηνών). Εργάζεται τους τελευταίους μήνες ως γραμματέας σε ένα υψηλόβαθμο στέλεχος. Η δουλειά της είναι κοντά στο σπίτι της και στον παιδικό σταθμό του παιδιού της. Δεν έχει κάποιον να της κρατήσει το παιδί μετά το σχολείο οπότε είναι ιδιαίτερα πιεσμένη.

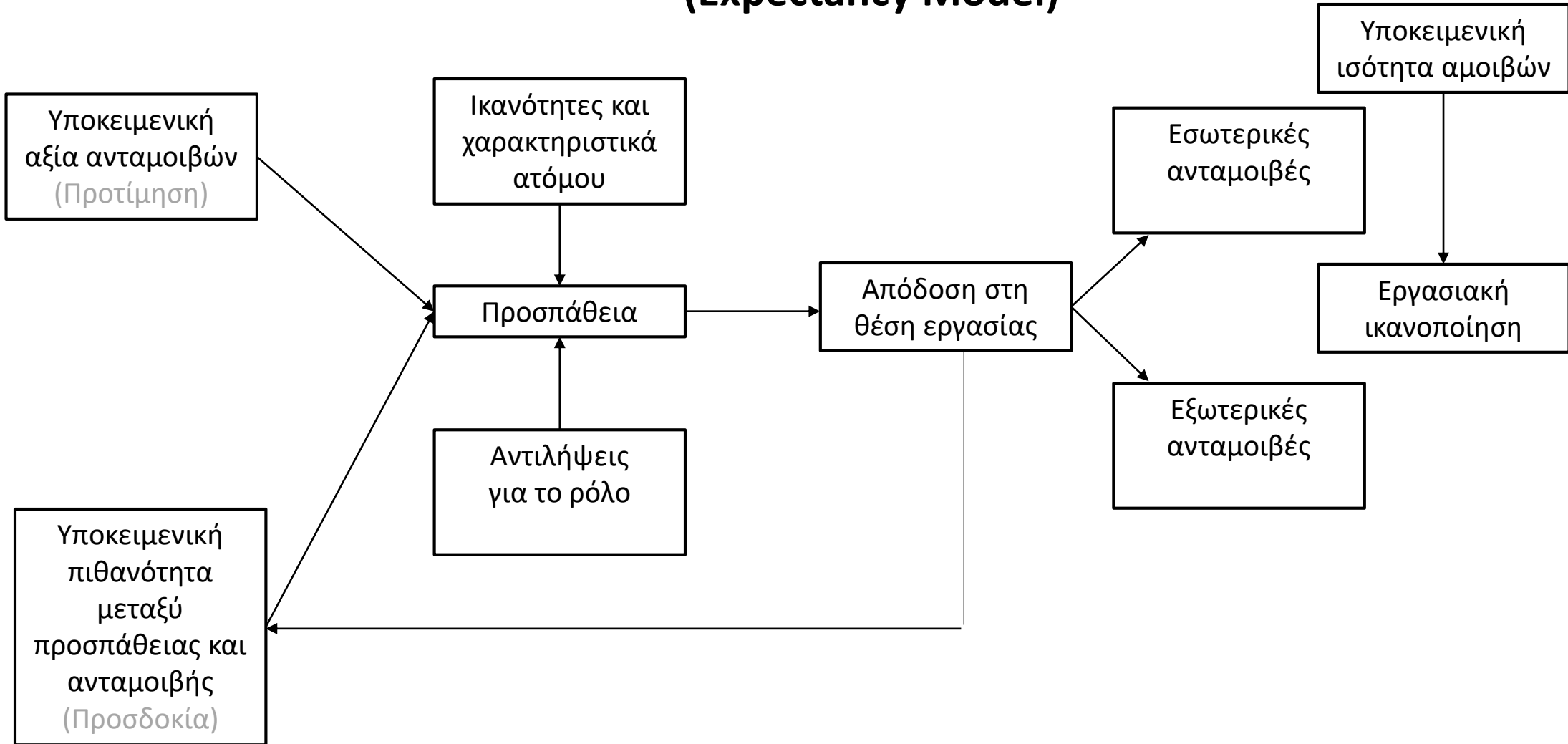
Στη δουλειά δεν της έχουν δοθεί σαφείς αρμοδιότητες. Αισθάνεται ότι το υψηλόβαθμο στέλεχος δεν είναι ποτέ ικανοποιημένο, πάντα κάποια παρατήρηση θα βρει να της κάνει. Ποτέ δεν τον έχει ακούσει να αναγνωρίζει την προσπάθεια κανενός. Η εταιρία πρόσφατα ανακοίνωσε ότι υιοθετεί σχέδια πρόσθετων παροχών «τύπου καφετέριας»\* για υπαλλήλους με υψηλή απόδοση. Η Μαρία κοιτάζοντας την λίστα παροχών διαπίστωσε ότι καμία δεν ήταν ιδιαίτερα ελκυστική για την ίδια καθώς περιλάμβανε ταξίδια, κουπόνια βενζίνης ή εστιατορίου, συνδρομή σε γυμναστήριο, κλπ.

\*Τα προγράμματα «τύπου καφετέριας» (cafeteria-style benefit plans) επιτρέπουν στους υπαλλήλους να επιλέξουν από μια ποικιλία διαφορετικών παροχών.

*Θεωρείτε ότι η Μαρία, με βάση τη θεωρία των προσδοκιών, θα παρακινηθεί να καταβάλει προσπάθεια στη δουλειά της;*

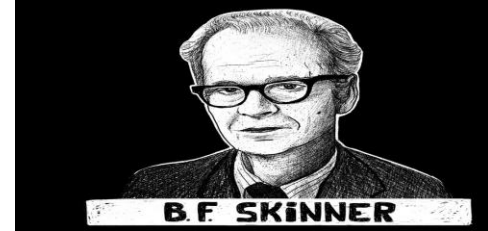


# Υπόδειγμα Προσδοκίας κατά Procter και Lawler (Expectancy Model)



(Porter and Lawler, 1968)

# Θεωρία του λειτουργικού εθισμού



Burrhus Frederic Skinner  
(1904-1990)  
Αμερικανός ψυχολόγος

**η πιθανότητα μιας απόκρισης αυξάνεται αν ακολουθείται από έναν εξωτερικό ενισχυτή**

Ενισχυτικοί συντελεστές : Είναι οι περιβαλλοντικές αποκρίσεις που αυξάνουν την πιθανότητα επανάληψης μιας συμπεριφοράς. Οι ενισχυτές μπορεί να είναι είτε θετικοί είτε αρνητικοί.

**θετική ενίσχυση** (ευχάριστα ερεθίσματα που συνοδεύουν επιθυμητές συμπεριφορές)

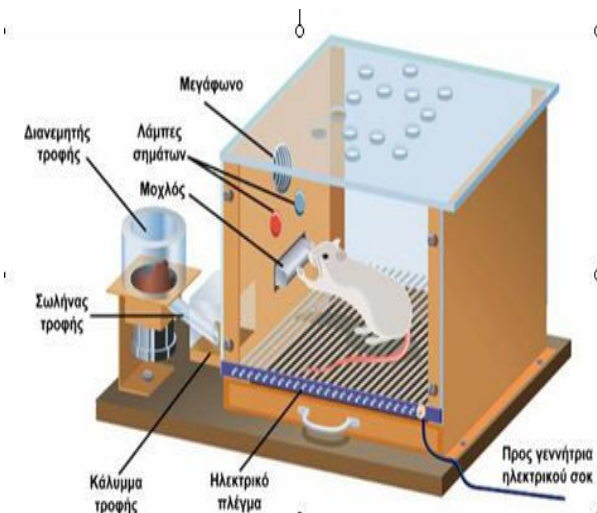
**αρνητική ενίσχυση** (απομάκρυνση αρνητικού ερεθίσματος μετά την εμφάνιση της επιθυμητής συμπεριφοράς)

Τιμωρητικοί συντελεστές : Είναι οι περιβαλλοντικές αποκρίσεις που μειώνουν την πιθανότητα επανάληψης μιας συμπεριφοράς. Η τιμωρία αποδυναμώνει τη συμπεριφορά.

**θετική τιμωρία** (δυσάρεστο ερέθισμα μετά από την εμφάνιση ανεπιθύμητης συμπεριφοράς)

**αρνητική τιμωρία** (απομάκρυνση ενός ευχάριστου ερεθίσματος όποτε παρουσιαζόταν η ανεπιθύμητη συμπεριφορά)

Οι φοιτητές μπορούν να επισκεφτούν το site:  
<https://www.youtube.com/watch?v=D-RS80DVvrg>  
και να παρακολουθήσουν μέρος των πειραμάτων



# Παραδείγματα

## Θετική ενίσχυση

Ένας διευθυντής προσφέρει μπόνους (ενισχυτικό) στους εργαζομένους του για την έγκαιρη ολοκλήρωση ενός έργου (επιθυμητή συμπεριφορά)

## Αρνητική ενίσχυση

Οι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν παρατήρηση από το προϊστάμενο (δυσάρεστο ερέθισμα), εάν φτάσουν στην ώρα τους στην εργασία τους (επιθυμητή συμπεριφορά)

## Θετική τιμωρία

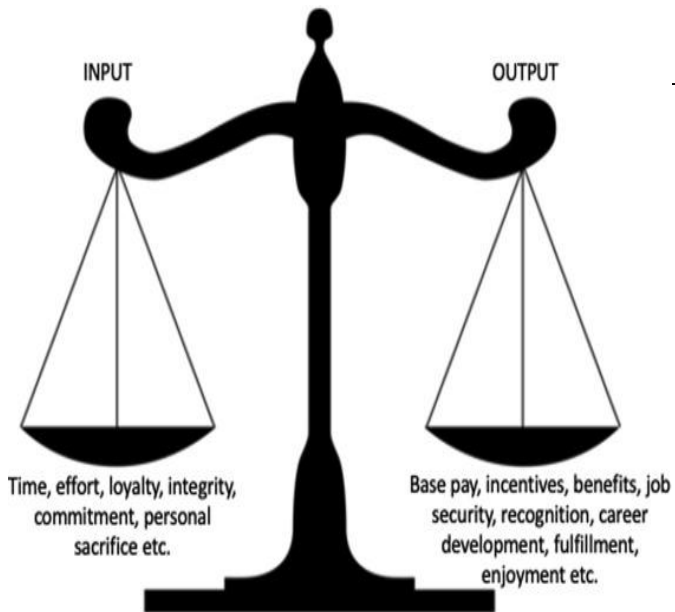
Εργαζόμενος επιπλήττεται (δυσάρεστο γεγονός) επειδή ήταν αγενής με πελάτη (ανεπιθύμητη συμπεριφορά)

## Αρνητική τιμωρία

Οι λογιστές που κάνουν παρατυπίες (ανεπιθύμητη συμπεριφορά) χάνουν την άδεια ασκήσεως επαγγέλματος (ευχάριστο ερέθισμα)

# Θεωρία της ισότητας του Adams (Equity theory) 1/2

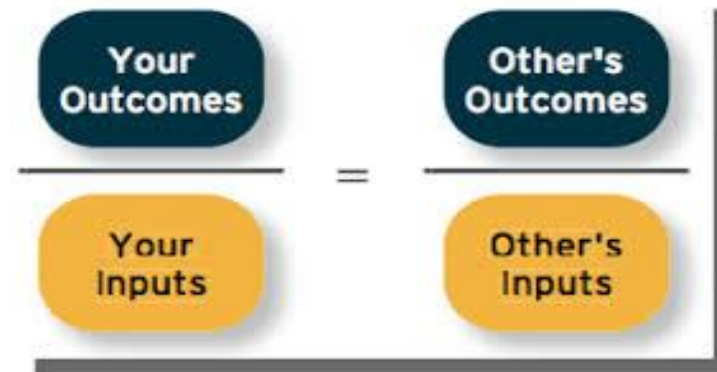
κάθε εργαζόμενος έχει ένα εσωτερικό ισοζύγιο σύμφωνα με το οποίο εκτιμά υποκειμενικά, τι παίρνει και τι δίνει καθώς και τι παίρνουν και το τι δίνουν οι άλλοι



Demotivation, decreased input, and faculty turnover ensues when there is a feeling of not being fairly-rewarded, based on existing market norms.

$$\frac{\text{Αμοιβή εργαζόμενου}}{\text{Συνεισφορά εργαζόμενου}} > ή = ή < \frac{\text{Αμοιβή άλλων εργαζομένων}}{\text{Συνεισφορά άλλων εργαζομένων}}$$

## Δίκαιη αμοιβή



(Adams, 1965)

## Θεωρία της ισότητας του Adams (Equity theory) 2/2

Σε περίπτωση που το άτομο διαπιστώσει **υποαμοιβόμενη ανισότητα** υποκινείται για ...

- μείωση εισροών  
(πχ. μείωση προσπάθειας)
- αύξηση εκροών  
(πχ. αύξηση απολαβών, κλοπή)
- στρέβλωση αντιλήψεων περί εαυτού  
(πχ. δεν κουράζομαι και πολύ συγκριτικά με το πρότυπο)
- στρέβλωση αντιλήψεων περί των άλλων  
(πχ. το πρότυπο είναι πιο ικανό από εμένα)
- αλλαγή προτύπου σύγκρισης  
(πχ. το πρότυπο ζει σε πόλη με υψηλότερο κόστος ζωής)
- παραίτηση



Δεν πειράζει αν δεν μπορείτε να μου κάνετε αύξηση, μπορείτε τουλάχιστον να μειώσετε τον μισθό του Parkenson;

Σε περίπτωση που το άτομο διαπιστώσει **υπεραμοιβόμενη ανισότητα** υποκινείται για ...

- αύξηση εισροών (πχ. αύξηση προσπάθειας)
- μείωση εκροών (πχ. άρνηση bonus)
- στρέβλωση αντιλήψεων περί εαυτού  
(πχ. είμαι πιο ικανός και μου αξίζει η αμοιβή)
- στρέβλωση αντιλήψεων περί των άλλων  
(πχ. δεν εργάζονται όσο εγώ)
- αλλαγή προτύπου σύγκρισης

## Άσκηση

Η Κατερίνα εργάζεται στην PwC, μια από τις τέσσερις μεγάλες διεθνείς εταιρίες λογιστικών, ελεγκτικών και επαγγελματικών υπηρεσιών. Κατέχει τη θέση του Senior manager στο τμήμα λογιστικών υπηρεσιών τα τελευταία 6 χρόνια. Η Κατερίνα συναντήθηκε σε ένα συνέδριο με τη Sarah που εργάζεται στο ίδιο τμήμα και στην ίδια θέση για περίπου το ίδιο χρονικό διάστημα, αλλά σε μία άλλη από τις τέσσερις μεγάλες ελεγκτικές εταιρίες. Στη μεταξύ τους συζήτηση η Sarah ήταν ιδιαίτερα ομιλητική και αυθόρμητη. Αναφέρθηκε στο άσχημο εργασιακό κλίμα που επικρατεί στο τμήμα της λόγω της συμπεριφοράς του νέου προϊσταμένου της. Τόνισε, όμως ότι έχει άριστη σχέση με το διευθυντή της. Επίσης, στη συζήτηση ανέφερε το ύψος των απολαβών της που της επέτρεψαν να αγοράσει πρόσφατα με δάνειο ένα διαμέρισμα στο κέντρο του Παρισιού, κοντά στα γραφεία της εταιρίας. Η Κατερίνα διαπίστωσε ότι οι οικονομικές απολαβές της Sarah είναι πολύ υψηλότερες από τις αντίστοιχες δικές της.

### Ερώτημα

Σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας, ποιες οι επιλογές αντίδρασης της Κατερίνας που συνειδητοποιεί ότι υποαμοίβεται συγκριτικά με τη συνάδελφο της Sarah;

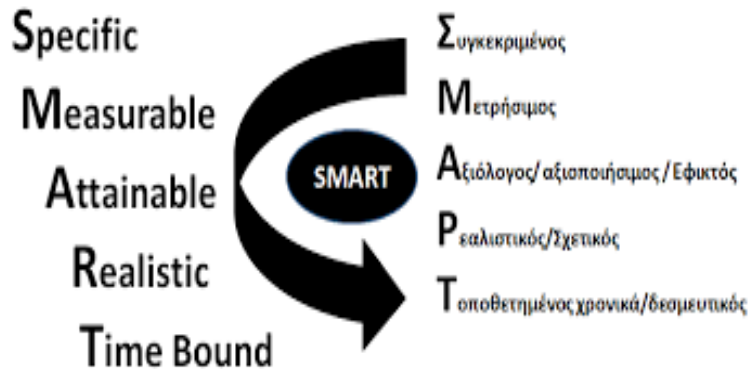


## Θεωρία των στόχων (Goal-setting theory)

Προϋποθέσεις για την παρακίνηση του ατόμου μέσω της στοχοθεσίας:

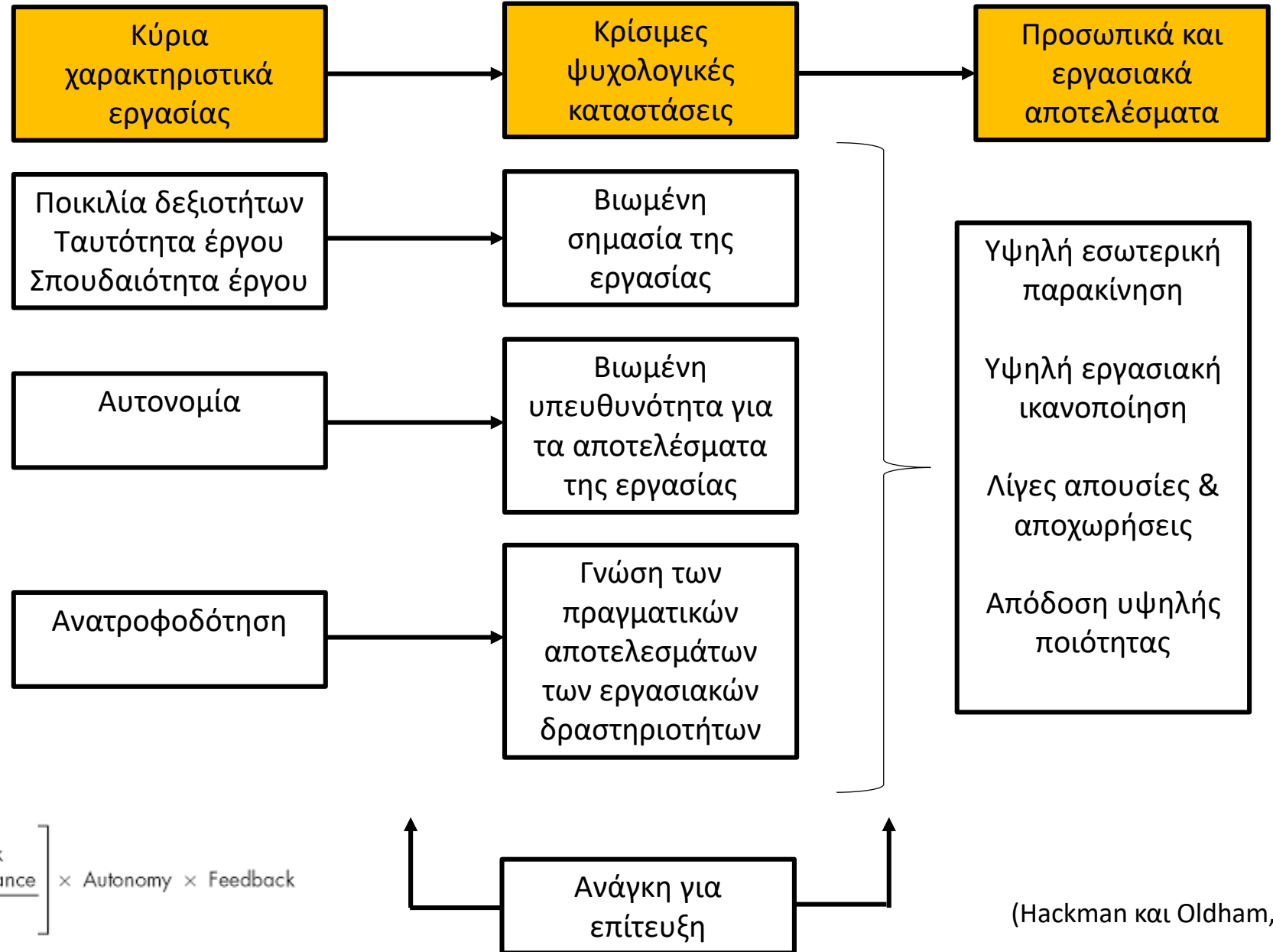
- συμμετοχή του εργαζομένου στον καθορισμό του στόχου
- αποδοχή του στόχου από τον εργαζόμενο
- σαφής καθορισμός του επιδιωκόμενου στόχου
- πληροφόρηση σχετικά με την πορεία επίτευξης του στόχου
- δυσκολία – προκλητικότητα στόχου

Οι στόχοι πρέπει να είναι «έξυπνοι»



(Locke, 1968)

# Θεωρία των χαρακτηριστικών εργασίας των Hackman και Oldham (Job characteristics model)



$$\text{Motivating Potential Score (MPS)} = \left[ \frac{\text{Skill variety} + \text{Task identity} + \text{Task significance}}{3} \right] \times \text{Autonomy} \times \text{Feedback}$$

(Hackman και Oldham, 1975)