

**S. P. ROBBINS, M. COULTER,
D. A. DECENZO**

Διοίκηση επιχειρήσεων
Αρχές και εφαρμογές

2η έκδοση

ΚΡΙΤΙΚΗ

11

Παρακίνηση και ανταμοιβή υπαλλήλων

11-1

Να ορίζετε και
να εξηγείτε την
παρακίνηση.

Τι είναι η παρακίνηση;

- Ενεργητικότητα
- Κατεύθυνση
- Επιμονή

11-2

Να συγκρίνετε και να αντιπαραβάλλετε τις πρώιμες θεωρίες παρακίνησης

Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow



Πηγή: Maslow, Abraham H.· Frager Robert D.· Fadiman, James, *Motivation and Personality*, 3η έκδ., 1987, Pearson Education, Inc., New York.

Οι θεωρίες X και Y του McGregor

Θεωρία X=αρνητική

άποψη για τους
ανθρώπους

- Οι εργαζόμενοι τρέφουν ελάχιστες φιλοδοξίες
- Αντιπαθούν την εργασία
- Αποφεύγουν τις ευθύνες
- Πρέπει να ελέγχονται στενά

Θεωρία Y θετική

- Οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν την εργασία
- Επιζητούν και αποδέχονται τις ευθύνες
- Ασκούν αυτοδιεύθυνση

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg: Όταν οι άνθρωποι ένιωθαν καλά για την εργασία τους, συνήθως το απέδιδαν σε εγγενείς παράγοντες Παρακίνησης που απέρρεαν από την ίδια την εργασία, όπως η κατάκτηση επιτευγμάτων, η αναγνώριση και οι ευθύνες. Αλλά όταν ήταν δυσαρεστημένοι, συνήθως το απέδιδαν σε εξωγενείς παράγοντες Διατήρησης που απέρρεαν από τις ευρύτερες συνθήκες της εργασίας, όπως η πολιτική και ο τρόπος διοίκησης της εταιρείας, η επίβλεψη, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι συνθήκες εργασίας.

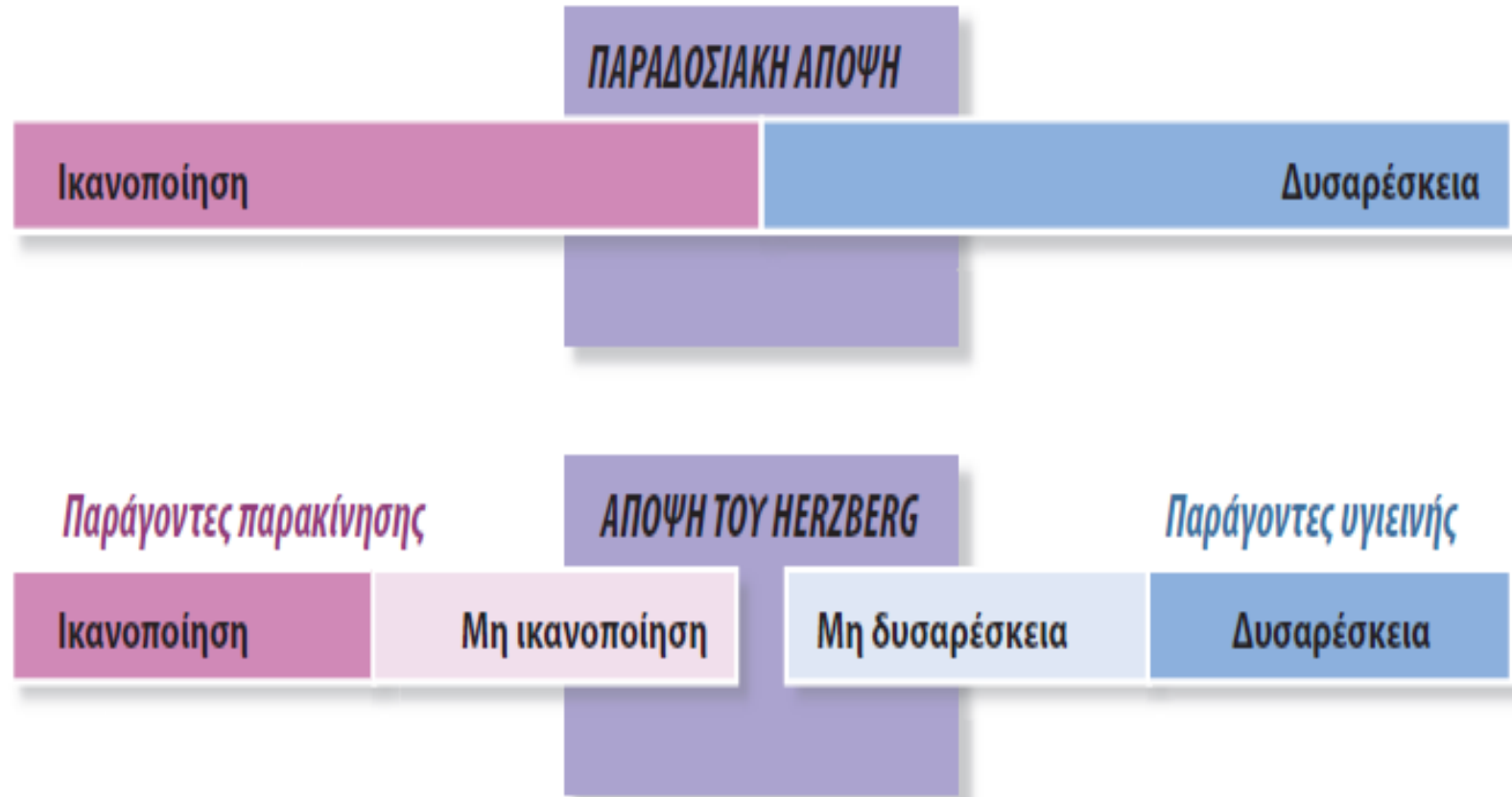
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ

- Επίτευγμα
- Αναγνώριση
- Η ίδια η εργασία
- Υπευθυνότητα
- Πρόοδος
- Ανάπτυξη

- Επίβλεψη
- Πολιτική της εταιρείας
- Σχέση με τον προϊστάμενο
- Συνθήκες εργασίας
- Μισθός
- Σχέσεις με συναδέλφους
- Προσωπική ζωή
- Σχέση με υπαλλήλους
- Κύρος
- Ασφάλεια

Ικανοποίηση έναντι δυσaréσκεια



Πηγή: Robbins, Stephen P.,
Coulter Mary, *Management*,
13η έκδ., 2016, σελ. 465,
Pearson Education, Inc., New
York.

Η θεωρία των τριών αναγκών του McClelland

Τρεις επίκτητες ανάγκες αποτελούν σημαντικά κίνητρα στην εργασία:

1. **Ανάγκη για την επίτευξη στόχων** πασχίζουν περισσότερο να ξεπεράσουν τον εαυτό τους
2. **Ανάγκη για ισχύ** να υποχρεώνει τους άλλους να συμπεριφερθούν με τρόπο που δεν θα εκδήλωναν σε άλλη περίπτωση.
3. **Ανάγκη για ανάπτυξη σχέσεων** φιλία και στενές διαπροσωπικές σχέσεις.

Οι καλοί μάνατζερ επιδιώκουν πρωτίστως να βοηθούν άλλα άτομα να πετύχουν τους στόχους τους.

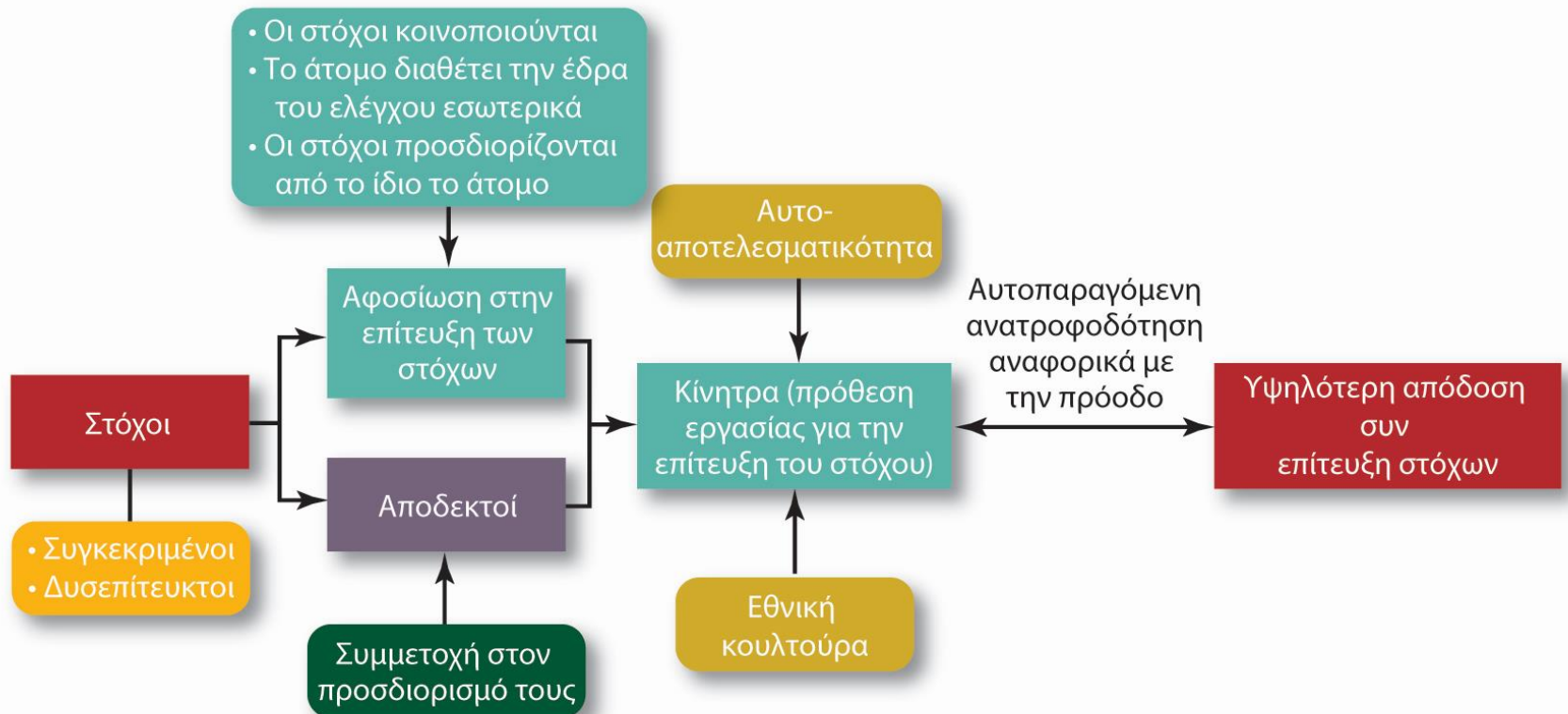
Ο McClelland έδειξε ότι οι υπάλληλοι
μπορούν
να εκπαιδευτούν ώστε να διεγερθεί η
ανάγκη τους για την **επίτευξη**
στόχων μέσω της συμμετοχής τους
σε καταστάσεις όπου αναλαμβάνουν
προσωπική ευθύνη, δέχονται
ανατροφοδότηση και τα **ρίσκα** είναι
μέτρια.



11-3

Να συγκρίνετε και να αντιπαραβάλλετε τις σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης.

Θεωρία της στοχοθεσίας



Στοιχεία που επηρεάζουν την απόδοση

- Ανατροφοδότηση
- Αφοσίωση στον στόχο
- Υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα= self efficacy
- Εθνική κουλτούρα (ευκολότερη η στοχοθεσία όταν: οι υφιστάμενοι λειτουργούν σχετικά ανεξάρτητα (δεν υφίσταται μεγάλη απόσταση εξουσίας), όταν τα άτομα επιδιώκουν απαιτητικούς στόχους (ασθενής αποφυγή αβεβαιότητας) και όταν η απόδοση θεωρείται σημαντική τόσο από τους προϊσταμένους όσο και από τους υφισταμένους (υψηλά επίπεδα δυναμισμού).

11-4

Να πραγματεύεστε
σύγχρονα ζητήματα
παρακίνησης
υπαλλήλων.

Εθνική κουλτούρα και παρακίνηση

Οι μάνατζερ δεν μπορούν να υποθέτουν αβίαστα ότι τα προγράμματα παρακίνησης που λειτουργούν σε μια γεωγραφική τοποθεσία θα αποδειχθούν αποτελεσματικά και σε άλλα μέρη

Σε χώρες όπως η Ιαπωνία, η Ελλάδα και το Μεξικό, όπου τα χαρακτηριστικά της αποφυγής της αβεβαιότητας είναι έντονα, οι ανάγκες για ασφάλεια θα τοποθετούνταν στην κορυφή της ιεράρχησης των αναγκών. Χώρες με έντονα τα χαρακτηριστικά της συλλογικότητας –Δανία, Σουηδία, Νορβηγία, Ολλανδία και Φινλανδία– θα τοποθετούσαν στην κορυφή τις κοινωνικές ανάγκες.

Ιδιαίτερα γκρουπ εργαζομένων

Παρακίνηση:

- Ετερόκλητων υπαλλήλων
- Επαγγελματιών
- Περιστασιακών εργαζομένων

Σχεδιασμός κατάλληλων προγραμμάτων ανταμοιβών

- Διοίκηση μέσω ανοικτών λογιστικών βιβλίων
- Προγράμματα αναγνώρισης των υπαλλήλων

Προγράμματα αμοιβής με βάση την απόδοση



Jeff Greenberg 6 of 6/Alamy

Πρόγραμμα ανταμοιβών χαμηλού κόστους

- Αποσαφήνιση του ρόλου κάθε ατόμου στον οργανισμό
- Διατήρηση των γραμμών επικοινωνίας ανοιχτών
- Έκφραση ενδιαφέροντος για τους εργαζομένους ότι η εταιρεία ενδιαφέρεται για αυτούς και να τους προσφέρουν έναν λόγο για να επιθυμούν να παραμένουν στον οργανισμό.

Απαγορεύεται η αναδημοσίευση ή αναπαραγωγή του παρόντος έργου με οποιονδήποτε τρόπο χωρίς γραπτή άδεια του εκδότη, σύμφωνα με το Ν. 2121/1993 και τη Διεθνή Σύμβαση της Βέρνης
(που έχει κυρωθεί με τον Ν. 100/1975)