

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

STEPHEN P. ROBBINS & TIMOTHY A. JUDGE



6-1

Κεφάλαιο 7

Έννοιες παρακίνησης



Αντώνης Κ. Τραυλός

Καθηγητής

Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

1

Έχοντας μελετήσει αυτό το κεφάλαιο, θα πρέπει να είστε σε θέση να: (1)

2

1. Περιγράψετε τα τρία βασικά στοιχεία της παρακίνησης.
2. Εντοπίστε τις πρώιμες θεωρίες παρακίνησης και να αξιολογήσετε τη δυνατότητα εφαρμογής τους σήμερα.
3. Αντιπαραβάλετε τη θεωρία στοχοθέτησης και της διοίκησης βάσει στόχων.

2

Έχοντας μελετήσει αυτό το κεφάλαιο, θα πρέπει να είστε σε θέση να: (2)

3

4. Παρουσιάσετε πώς η οργανωσιακή δικαιοσύνη αποτελεί βελτίωση της θεωρίας ισότητας.
5. Εφαρμόσετε τα βασικά σημεία της θεωρίας προσδοκίας για την παρακίνηση των υπαλλήλων.
6. Δείξτε πώς οι θεωρίες παρακίνησης είναι πολιτισμικά καθορισμένες.

3

Τι είναι η παρακίνηση;

4

Η **διεργασία** που ευθύνεται για την **ένταση**, την **κατεύθυνση** και την **επιμονή** των προσπαθειών ενός ατόμου για την κατάκτηση ενός οργανωσιακού στόχου

- **Ένταση** – η προσπάθεια που καταβάλλει κανείς για την επίτευξη ενός στόχου
- **Κατεύθυνση** – οι προσπάθειες διοχετεύονται προς οργανωσιακούς στόχους
- **Επιμονή** – για πόσο διάστημα διατηρείται η προσπάθεια



4

Πρώιμες θεωρίες παρακίνησης

5

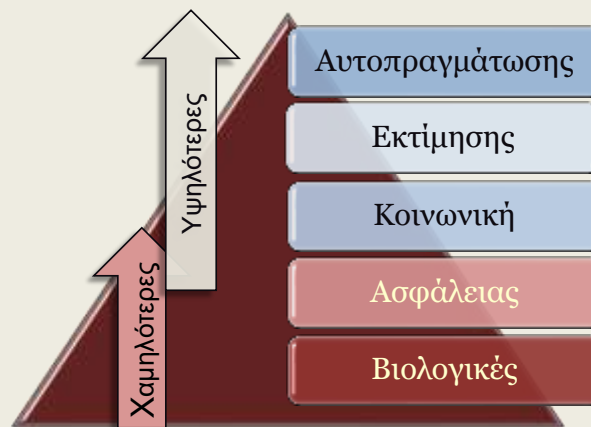


- Θεωρία της ιεράρχησης αναγκών του Maslow
- Θεωρία δύο παραγόντων (Παρακίνησης-Υγιεινής) του Herzberg
- Θεωρία των αναγκών του McClelland (Θεωρία τριών αναγκών)

5

Θεωρία της ιεράρχησης αναγκών του Maslow

6



6

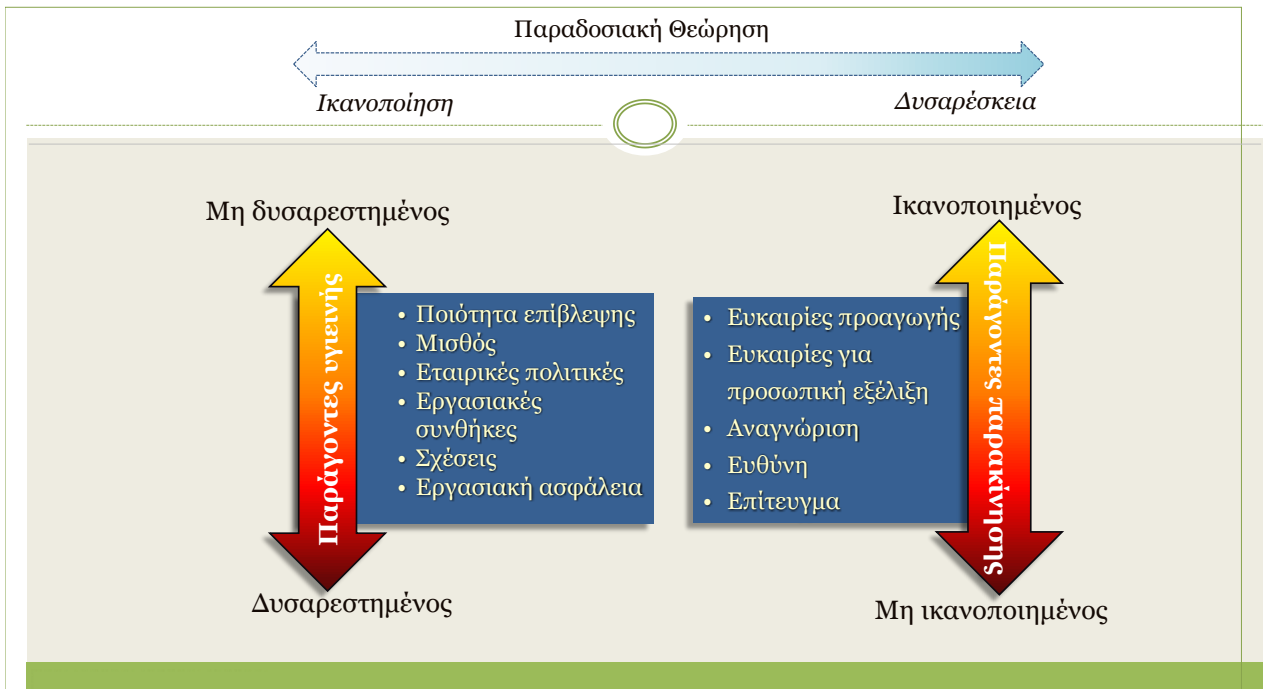
Θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg:

Τι θέλουν οι άνθρωποι από την εργασία τους;

7

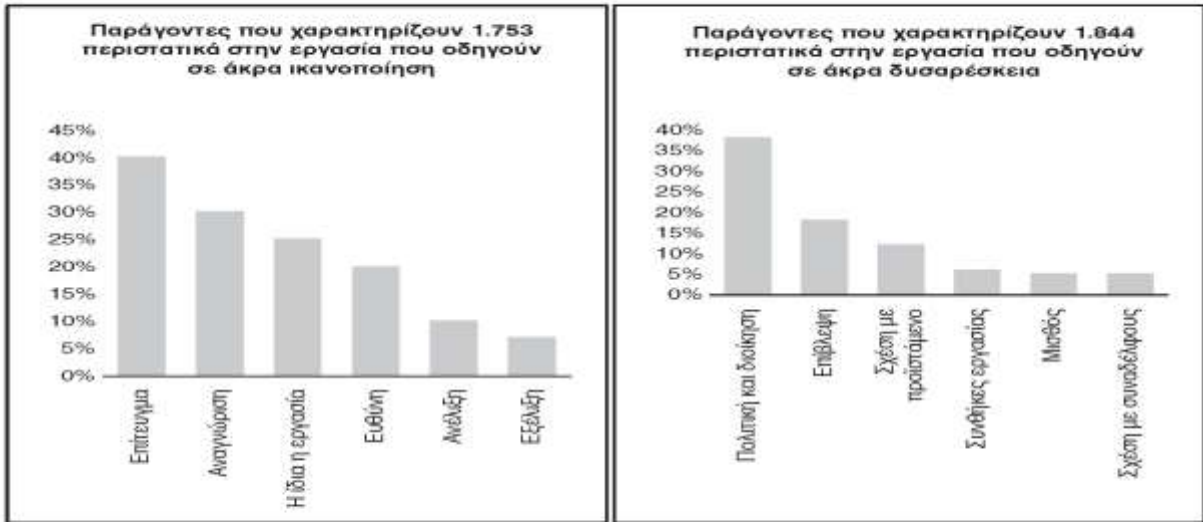
- Ζήτησε από ανθρώπους να περιγράψουν, λεπτομερώς, καταστάσεις στις οποίες αισθάνθηκαν εξαιρετικά καλά ή άσχημα με την εργασία τους.
- Στη συνέχεια πινακοποίησε και κατηγοριοποίησε τις απαντήσεις.
- Ο Herzberg συμπέρανε ότι οι απαντήσεις που έδωσαν τα άτομα όταν αισθάνονταν καλά με την εργασία τους διέφεραν σημαντικά από τις απαντήσεις που δόθηκαν όταν αισθάνονταν άσχημα.
- Τα στοιχεία υποδεικνύουν, υποστήριξε ο Herzberg, ότι το αντίθετο της ικανοποίησης δεν είναι η δυσαρέσκεια, όπως μέχρι τώρα πιστευόταν. Η απάλειψη των χαρακτηριστικών που προκαλούν δυσαρέσκεια από μια δουλειά δεν κάνει απαραίτητως τη δουλειά ικανοποιητική.
- Ο Herzberg πρότεινε ότι τα ευρήματά του καταδεικνυαν την ύπαρξη ενός διπλού συνεχούς: Το αντίθετο της «ικανοποίησης» είναι «**καθόλου ικανοποίηση**», και το αντίθετο της «**δυσαρέσκειας**» είναι «**καθόλου δυσαρέσκεια**».

7



8

Σύγκριση παραγόντων ικανοποίησης και δυσαρέσκειας



Πηγή: Βασισμένο στο «Comparison of Satisfiers and Dissatisfiers». Στοιχεί από *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Του Frederick Herzberg, Ιανουάριος 2003. Copyright © 2003 από το Harvard Business School Publishing Corporation. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

9

Σύμφωνα με τον Herzberg, οι παράγοντες που οδηγούν σε E.I. είναι ξεχωριστοί και διακριτοί από αυτούς που οδηγούν σε E.Δ.

10

- Ως εκ τούτου, οι μάνατζερ που επιδιώκουν την **εξάλειψη των παραγόντων** που μπορεί να δημιουργήσουν εργασιακή δυσαρέσκεια μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα την επικράτηση ηρεμίας, αλλά όχι απαραίτητα την παρακίνηση.
- Μάλλον θα κατευνάσουν παρά θα παρακινήσουν τους εργαζομένους τους.
- Ως αποτέλεσμα, ο Herzberg χαρακτήρισε τις συνθήκες όπως η ποιότητα της επίβλεψης, η αμοιβή, οι πολιτικές της εταιρείας, οι εργασιακές συνθήκες, οι σχέσεις με τους άλλους και η εργασιακή ασφάλεια **ως παράγοντες υγιεινής**.
- Όταν είναι επαρκείς, οι άνθρωποι δεν θα είναι δυσαρεστημένοι, αλλά ούτε και ικανοποιημένοι.
- Αν θέλουμε να εμψυχήσουμε στους ανθρώπους **παρακίνηση για την εργασία τους**, σύμφωνα με τον Herzberg, πρέπει να επικεντρωθούμε σε παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την εργασία ή με αποτελέσματα που προκύπτουν άμεσα από αυτή.

10

Η θεωρία των δύο παραγόντων έχει πολλούς επικριτές. Τα σημεία κριτικής περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

11

1. Η διαδικασία που χρησιμοποίησε ο Herzberg περιορίζεται από τη μεθοδολογία της. **Όταν τα πράγματα πάνε καλά**, οι άνθρωποι το αποδίδουν στον εαυτό τους. Αντίθετα, **αποδίδουν την αποτυχία** στο εξωγενές περιβάλλον.
2. Η αξιοπιστία της μεθοδολογίας του Herzberg είναι αμφίβολη. Οι ερευνητές (raters) πρέπει να ερμηνεύσουν τα αποτελέσματα, οπότε μπορεί να αλλοιώσουν τα ευρήματα δίνοντας σε μια απάντηση μια συγκεκριμένη ερμηνεία και σε μια παρόμοια απάντηση κάποια άλλη.
3. Δεν χρησιμοποιήθηκε κανένα συνολικό μέτρο ικανοποίησης. Κάποιος μπορεί να αντιπαθεί μέρος μιας εργασίας, ωστόσο να θεωρεί ότι η εργασία είναι συνολικά αποδεκτή.
4. Ο Herzberg συμπέρανε εκ προοιμίου την ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στην **ικανοποίηση και την παραγωγικότητα**, αλλά η ερευνητική μεθοδολογία που ακολούθησε εξέτασε μόνο την ικανοποίηση **και όχι** την παραγωγικότητα. Για να γίνει σχετική μια τέτοια έρευνα, πρέπει να θεωρήσουμε ως δεδομένη μια δυνατή σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και την παραγωγικότητα.

11

Θεωρία των αναγκών του McClelland

12

- Έχετε ένα υφασμάτινο σφαιρίδιο, και μπροστά σας πέντε στόχους.
- Ο κάθε στόχος είναι τοποθετημένος λίγο μακρύτερα από τον προηγούμενο, και έτσι είναι πιο δύσκολο να τον πετύχετε.
- Τον στόχο Α τον έχετε σίγουρο. Σχεδόν τον φτάνετε αν απλώσετε το χέρι σας. Αν τον πετύχετε, παίρνετε \$2.
- Ο στόχος Β είναι λίγο πιο μακριά, αλλά σχεδόν το 80% των ανθρώπων που το επιχειρούν τα καταφέρνουν.
- Σας δίνει \$4.
- Ο στόχος Γ δίνει \$8, και σχεδόν οι μισοί από αυτούς που το επιχειρούν τα καταφέρνουν.
- Πολλοί λίγοι μπορούν να πετύχουν το στόχο Δ, το κέρδος όμως για αυτούς που τα καταφέρνουν είναι \$16.
- Τέλος, ο στόχος Ε δίνει \$32, αλλά είναι σχεδόν αδύνατο να επιτύχετε.

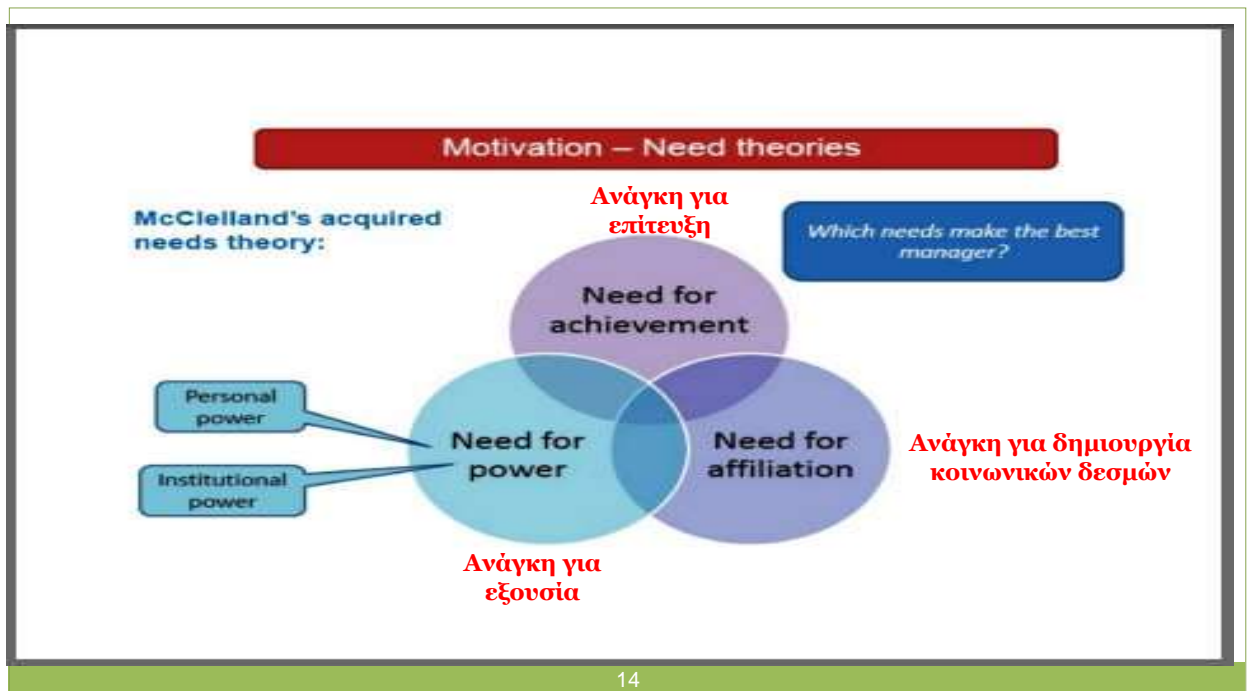
12

Ποιον στόχο θα σημαδεύατε;

13

- Αν επιλέξατε το Γ, πιθανότατα είστε άτομο υψηλών επιτευξών.
- Γιατί;
- Η θεωρία των αναγκών του McClelland αναπτύχθηκε από τον David McClelland και τους συνεργάτες του. Η θεωρία εστιάζεται σε τρεις ανάγκες, που ορίζονται ως εξής:
 - **Ανάγκη για επίτευξη** είναι η ενόρμηση για αριστεία, για επιτεύξεις σε σχέση με μια σειρά προτύπων, για επιδίωξη της επιτυχίας.
 - **Ανάγκη για εξουσία** είναι η ανάγκη να κάνετε τους άλλους να συμπεριφερθούν με τρόπο που διαφορετικά δεν θα συμπεριφέρονταν.
 - **Ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών** είναι η ανάγκη για φιλικές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις.

13



14

14

Θεωρία των αναγκών του McClelland

15

- Από τις τρεις ανάγκες, ο McClelland και οι μεταγενέστεροι ερευνητές εστίασαν το μεγαλύτερο μέρος της προσοχής τους **στην ανάγκη για επίτευξη**.
- Τα άτομα υψηλών επιτευξέων αποδίδουν τα μέγιστα όταν εκτιμούν το ενδεχόμενο επιτυχίας τους στο 0,5 - δηλαδή ότι έχουν πιθανότητα επιτυχίας 50-50.
- **Δεν τους αρέσει** να παίζουν με υψηλές αποδόσεις (χαμηλή πιθανότητα επιτυχίας), γιατί δεν αποκομίζουν καμιά ικανοποίηση επίτευξης από την επιτυχία που προκύπτει από καθαρή τύχη.
- Κατά τον ίδιο τρόπο, **αντιπαθούν** τις χαμηλές αποδόσεις (υψηλή πιθανότητα επιτυχίας), γιατί σε αυτή την περίπτωση δεν υφίσταται καμιά πρόκληση για τις δεξιότητές τους.
- **Αρέσκονται να θέτουν στόχους που απαιτούν την καταβολή κάποιας προσπάθειας από μέρους τους.**

15

Τα άτομα υψηλών επιτευξέων του McClelland

16

- Τα άτομα **υψηλών επιτευξέων** προτιμούν δουλειές με:
 - Προσωπική ευθύνη
 - Ανατροφοδότηση
 - Μέσο βαθμό κινδύνου (50/50)
- Τα άτομα υψηλών επιτευξέων δεν είναι απαραίτητως καλοί μάνατζερ
- Η **υψηλή ανάγκη για εξουσία** και η **χαμηλή ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών** σχετίζεται με την επιτυχία κάποιου ως μάνατζερ



16

Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης

17



- Θεωρία της αυτοδιάθεσης
- Θεωρία της στοχοθέτησης
 - Διοίκηση βάσει στόχων
- Θεωρία αυτοαποτελεσματικότητας
- Θεωρία της ισότητας
- Θεωρία της προσδοκίας

17

Θεωρία της αυτοδιάθεσης

18

- Οι άνθρωποι προτιμούν να αισθάνονται ότι **έχουν τον έλεγχο των ενεργειών τους**, οπότε, όταν εξαναγκάζονται να κάνουν κάτι που μέχρι πρότινος απολάμβαναν, η παρακίνηση θα μειωθεί.
- Ένα παράδειγμα είναι η **θεωρία γνωστικής αξιολόγησης**, που προτείνει ότι η εισαγωγή εξωγενών ανταμοιβών για κάποια δουλειά (μισθός) που μέχρι πρότινος προσέφερε ενδογενή ανταμοιβή συνήθως μειώνει τη συνολική παρακίνηση
 - Οι λεκτικές ανταμοιβές αυξάνουν την ενδογενή παρακίνηση, ενώ οι υλικές ανταμοιβές την υπονομεύουν

18

Ένα πρόσφατο παρακλάδι της θεωρίας της αυτοδιάθεσης είναι η θεωρία της συμφωνίας με τον εαυτό (self-concordance),

19

- που εξετάζει σε ποιο βαθμό συνάδουν οι λόγοι που οι άνθρωποι **επιδιώκουν στόχους** με τα ενδιαφέροντα και τις βασικές τους αξίες.
- Αν το άτομο επιδιώκει κάποιο στόχο εξαιτίας ενός ενδογενούς ενδιαφέροντος, είναι πιο πιθανό να επιτύχει τον στόχο του, και είναι ευτυχισμένο ακόμα και αν δεν τα καταφέρει.
- Γιατί;
 - Διότι η **διαδικασία επιδίωξης του είναι απολαυστική**.
- Αντίθετα, τα άτομα που επιδιώκουν στόχους για εξωγενείς λόγους (χρήματα, κύρος ή άλλα οφέλη) έχουν λιγότερες πιθανότητες να επιτύχουν τους στόχους τους και είναι λιγότερο χαρούμενα όταν τα καταφέρνουν.
- Γιατί;
 - Διότι οι στόχοι έχουν μικρότερη σημασία για αυτά.
- Η έρευνα της ΟΣ υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι που **επιδιώκουν εργασιακούς στόχους για ενδογενείς λόγους** είναι πιο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, αισθάνονται ότι ταιριάζουν καλύτερα στον οργανισμό τους και μπορεί να έχουν καλύτερη απόδοση.

19

Τι σημαίνουν όλα αυτά;

20

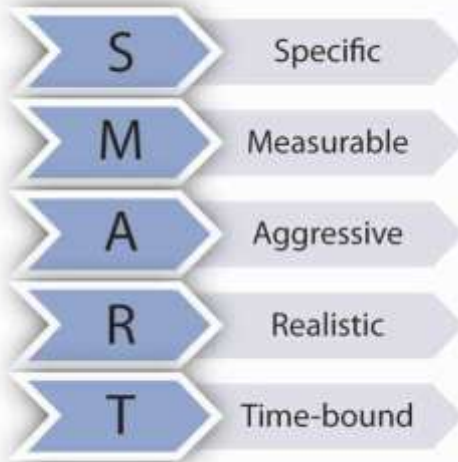
- Σε ατομικό επίπεδο, ότι πρέπει **να επιλέγουμε** την εργασία μας για λόγους πέραν των εξωγενών ανταμοιβών.
- Σε επίπεδο οργανισμού, σημαίνει ότι οι μάνατζερ πρέπει **να προσφέρουν** τόσο ενδογενή όσο και εξωγενή κίνητρα.
- Πρέπει να κάνουν τη δουλειά **ενδιαφέρουσα**, να προσφέρουν αναγνώριση και να υποστηρίζουν την εξέλιξη και την ανάπτυξη των υπαλλήλων.
- Οι υπάλληλοι που αισθάνονται ότι αυτό που κάνουν **υπόκειται στον έλεγχό τους** και είναι αποτέλεσμα ελεύθερης επιλογής **έχουν πιθανότητες να λαμβάνουν μεγαλύτερη παρακίνηση** από την εργασία τους και να είναι αφοσιωμένοι στους εργοδότες τους.



20

Θεωρία της στοχοθέτησης

21



- Οι στόχοι αυξάνουν την απόδοση όταν είναι:
 - Συγκεκριμένοι, ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι
 - Δύσκολοι, αλλά αποδεκτοί από τους υπαλλήλους
 - Συνοδευμένοι από ανατροφοδότηση (ιδιαίτερα αυτοπαραγόμενη ανατροφοδότηση)
- Απρόοπτα στη θεωρία στοχοθέτησης:
 - Αφοσίωση στον στόχο – καλύτερα δημοσιοποιημένοι στόχοι!
 - Χαρακτηριστικά του έργου – καλύτερα απλοί και οικείοι!
 - Εθνική κουλτούρα – η δυτική κουλτούρα ταιριάζει καλύτερα!

21

22

Γενικά,



- ... οι μάνατζερ πρέπει να κάνουν τους στόχους συγκεκριμένους και δύσκολους, αλλά εφικτούς στόχους.
- ... οι μάνατζερ πρέπει να θέτουν τους υψηλότερους στόχους στους οποίους είναι δυνατό να αφοσιωθούν οι υπάλληλοι.

22

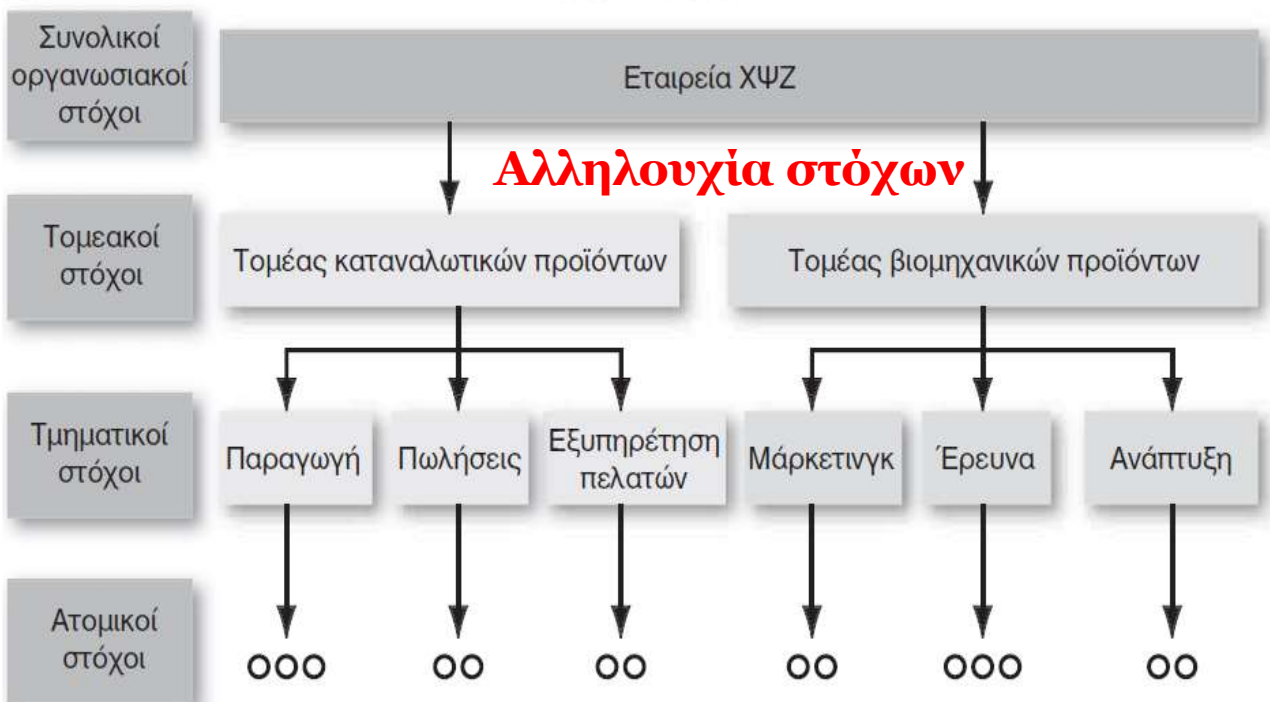
Διοίκηση βάσει στόχων

23

- Οι συνολικοί στόχοι του οργανισμού μεταφράζονται σε συγκεκριμένους στόχους για τις μονάδες και τα άτομα
- Κοινά συστατικά:
 - Συγκεκριμενοποίηση των στόχων
 - Σαφές χρονικό πλαίσιο
 - Ανατροφοδότηση ως προς την απόδοση
 - Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων



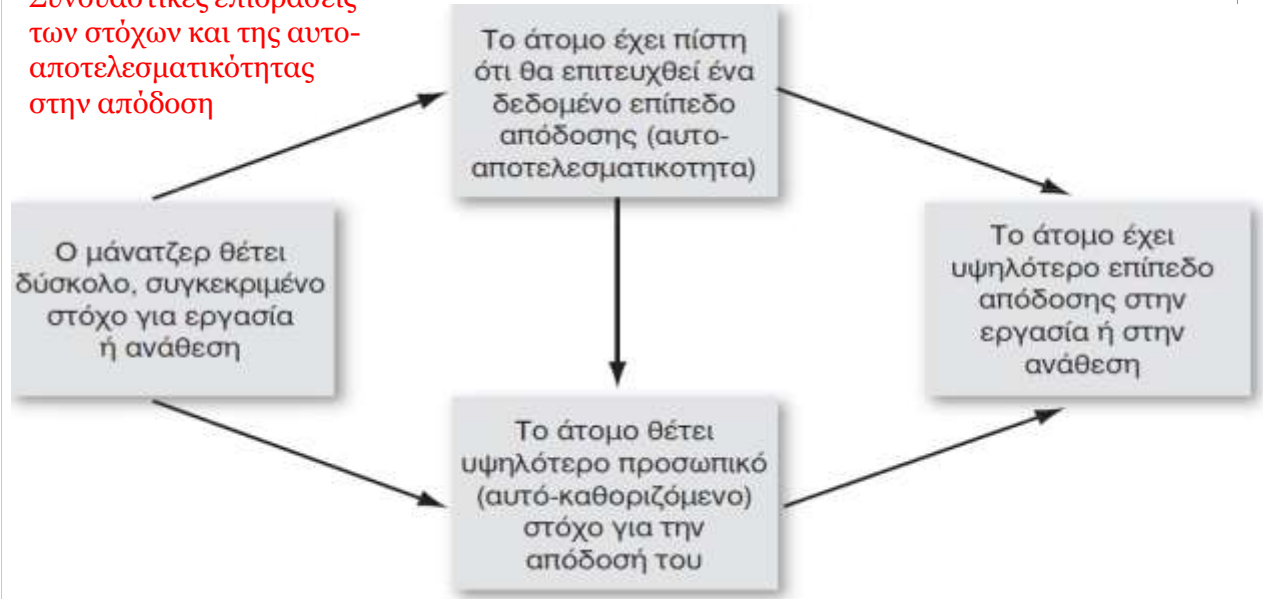
23



24

Θεωρία αυτο-αποτελεσματικότητας ή θεωρία κοινωνικής μάθησης

Συνδυαστικές επιδράσεις των στόχων και της αυτο-αποτελεσματικότητας στην απόδοση



25

Θεωρία αυτο-αποτελεσματικότητας ή θεωρία κοινωνικής μάθησης

26



Η πεποίθηση ενός ατόμου ότι είναι ικανό να διεκπεραιώσει μια ανάθεση

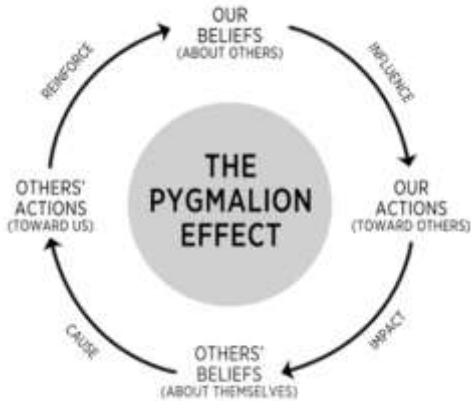
Η αυτοαποτελεσματικότητα αυξάνεται μέσα από την:

- **Πραξιακή γνώση** – απόκτηση πείρας
- **Έμμεση μοντελοποίηση** – βλέπετε κάποιον άλλο να διεκπεραιώνει την εργασία
- **Λεκτική πειθώ** – κάποιος σας πείθει ότι διαθέτετε τα απαραίτητα προσόντα
- **Διέγερση** – ενεργοποιείστε

26

Το φαινόμενο του Πυγμαλίωνα είναι μια μορφή αυτοεκπληρούμενης προφητείας

27



- Ο καλύτερος τρόπος για να χρησιμοποιήσει ένας μάνατζερ τη λεκτική πειθώ είναι μέσω του φαινομένου του Πυγμαλίωνα ή του φαινομένου της Γαλάτειας.
- Το φαινόμενο του Πυγμαλίωνα είναι μια μορφή αυτο-εκπληρούμενης προφητείας, σύμφωνα με την οποία, όταν πιστεύεις κάτι, μπορεί και να πραγματοποιηθεί.
- Το φαινόμενο του Πυγμαλίωνα αυξάνει την αυτο-αποτελεσματικότητα όταν κάνουμε γνωστό στον καθηγητή ή τον προϊστάμενο κάποιου ατόμου ότι το άτομο αυτό έχει υψηλές ικανότητες.

27

Θεωρία της ενίσχυσης

28

- Θεωρία που υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά αποτελεί συνάρτηση των συνεπειών της.
- ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗ
- ΘΕΩΡΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗ

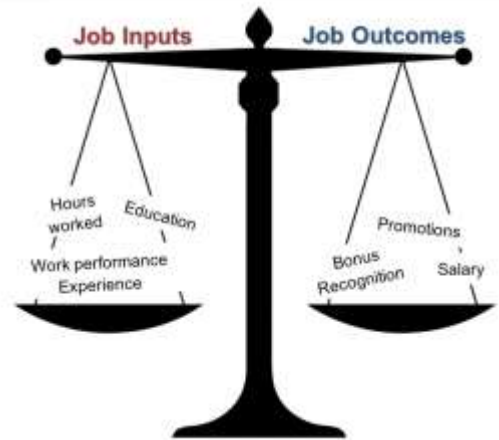


28

Θεωρία της ισότητας

29

- Οι εργαζόμενοι σταθμίζουν τι καταθέτουν σε μια συγκεκριμένη δουλειά (εισορή) σε σχέση με αυτό που παίρνουν από αυτή (αποτέλεσμα).
- Συγκρίνουν τον λόγο αποτελέσματος-εισορής με αυτόν παρόμοιων άλλων.



Το αποτέλεσμα μου
Η εισορή μου



Το αποτέλεσμα σου
Η εισορή σου

29

Θεωρία της ισότητας

Συγκρίσεις εισροών/εκροών*

Αντίληψη

$$\frac{O}{I} < \frac{O}{I_B}$$

Ανισότητα λόγω χαμηλότερης αμοιβής

$$\frac{O}{I} = \frac{O}{I_B}$$

Ισότητα

$$\frac{O}{I} > \frac{O}{I_B}$$

Ανισότητα λόγω υπερβολικής αμοιβής

* Όπου $\frac{O}{I}$ αντιπροσωπεύει τον υπάλληλο* και $\frac{O}{I_B}$ αντιπροσωπεύει τους σχετικούς άλλους

30

Θεωρία της ισότητας

31

- Το **άτομο αναφοράς** το οποίο επιλέγει ένας υπάλληλος συμβάλλει στην πολυπλοκότητα της θεωρίας ισότητας.
- Υπάρχουν τέσσερις συγκρίσεις με βάση το άτομο αναφοράς:
 - **Εναντός-εντός.** Οι εμπειρίες ενός υπαλλήλου σε μια άλλη θέση εντός του οργανισμού του υπαλλήλου τη δεδομένη στιγμή.
 - **Εναντός-εκτός.** Οι εμπειρίες ενός υπαλλήλου σε μια κατάσταση ή θέση εκτός του οργανισμού του υπαλλήλου τη δεδομένη στιγμή.
 - **Άλλος-εντός.** Ένα άλλο άτομο ή ομάδα ατόμων εντός του οργανισμού του υπαλλήλου.
 - **Άλλος-εκτός.** Ένα άλλο άτομο ή ομάδα ατόμων εκτός του οργανισμού του υπαλλήλου.
- Οι υπάλληλοι μπορεί να συγκρίνουν τον εαυτό τους με φίλους, γείτονες, συνεργάτες ή συναδέλφους σε άλλους οργανισμούς ή να συγκρίνουν την τρέχουσα δουλειά τους με προηγούμενες που είχαν οι ίδιοι.
- Το ποιο αντικείμενο αναφοράς θα επιλέξει ένας υπάλληλος θα επηρεαστεί από τις πληροφορίες που διαθέτει ο υπάλληλος για τα άτομα αναφοράς καθώς και από την ελκυστικότητα του ατόμου αναφοράς.
- Τέσσερις παρεμβαλλόμενες μεταβλητές είναι **το φύλο, η διάρκεια κατοχής της θέσης, το επίπεδο στον οργανισμό και ο βαθμός εκπαίδευσης ή επαγγελματισμού**

31

Θεωρία ισότητας και αντιδράσεις στην άνιση αμοιβή

32

Αντιδράσεις υπαλλήλων σε σύγκριση με δίκαια αμειβόμενους υπαλλήλους

Οι υπάλληλοι είναι:	Πληρωμή με βάση το:	
	Κομμάτι	Χρόνο
Υπερ-αμοιβόμενοι	Θα παραγάγουν λιγότερες, αλλά υψηλότερης ποιότητας μονάδες	Θα παραγάγουν περισσότερο
Υπο-αμοιβόμενοι	Παράγουν μεγάλο αριθμό χαμηλής ποιότητας μονάδων	Παράγουν λιγότερο έργο ή έργο χαμηλότερης ποιότητας

32

Τι κάνουν οι μάνατζερ?

33

- **Προκειμένου να ενισχύσουν την ακριβοδικία στον εργασιακό χώρο**, οι μάνατζερ θα πρέπει να εξετάσουν την **κοινοποίηση πληροφοριών** σχετικά με τον τρόπο λήψης των αποφάσεων κατανομής.
- Οι **ακριβοδικαίες** και **ανοιχτές διαδικασίες** είναι εξαιρετικά σημαντικές όταν το αποτέλεσμα είναι πιθανό να κριθεί αρνητικά από κάποιους ή από όλους τους υπαλλήλους.



33

Θεωρία ισότητας: Μορφές δικαιοσύνης

Διανεμητική δικαιοσύνη

Ορισμός: Η αντιληπτή ακριβοδικία του αποτελέσματος.
Παράδειγμα: Πήρα την αύξηση που άξιζα.

Διαδικαστική δικαιοσύνη

Ορισμός: Η αντιληπτή ακριβοδικία της διαδικασίας που χρησιμοποιείται για το καθορισμό του αποτελέσματος-αμοιβής.
Παράδειγμα: Είχα συμμετοχή στη διαδικασία που χρησιμοποιήθηκε για την παροχή αυξήσεων και μου δόθηκε μια καλή εξήγηση για το λόγο που πήρα την αύξηση.

Διεπιδραστική δικαιοσύνη

Ορισμός: Ο αντιληπτός βαθμός στον οποίο κάποιος αντιμετωπίζεται με αξιοπρέπεια και σεβασμό.
Παράδειγμα: Όταν μου έλεγε για την αύξησή μου, ο προϊστάμενός μου ήταν πολύ ευγενικός και κολακευτικός.

Οργανωσιακή δικαιοσύνη

Ορισμός: Η συνολική αντίληψη για το τι είναι ακριβοδικαίο στον εργασιακό χώρο.
Παράδειγμα: Νομίζω ότι είναι ένας χώρος εργασίας που λειτουργεί ακριβοδικαία



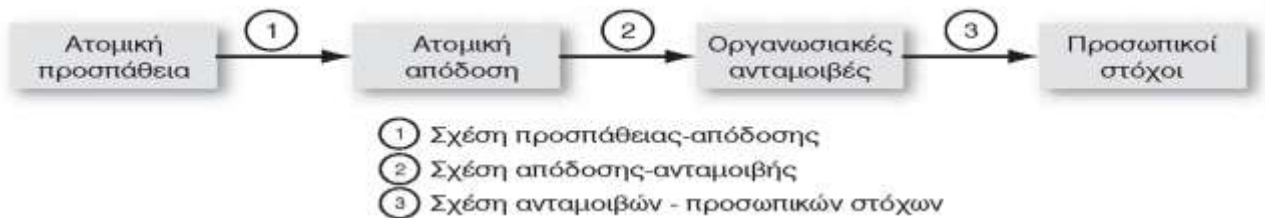
34

Θεωρία της προσδοκίας

35

Τρεις βασικές σχέσεις:

- 1. Προσπάθειας-απόδοσης:** η πιθανότητα, κατά το άτομο, η καταβολή ενός δεδομένου βαθμού προσπάθειας να οδηγήσει σε επιτυχή απόδοση
- 2. Απόδοσης-ανταμοιβής:** η πεποίθηση ότι η επιτυχής απόδοση οδηγεί στο επιθυμητό αποτέλεσμα
- 3. Ανταμοιβών - προσωπικών στόχων:** η ελκυστικότητα του οργανωσιακού αποτελέσματος (ανταμοιβή) για το άτομο



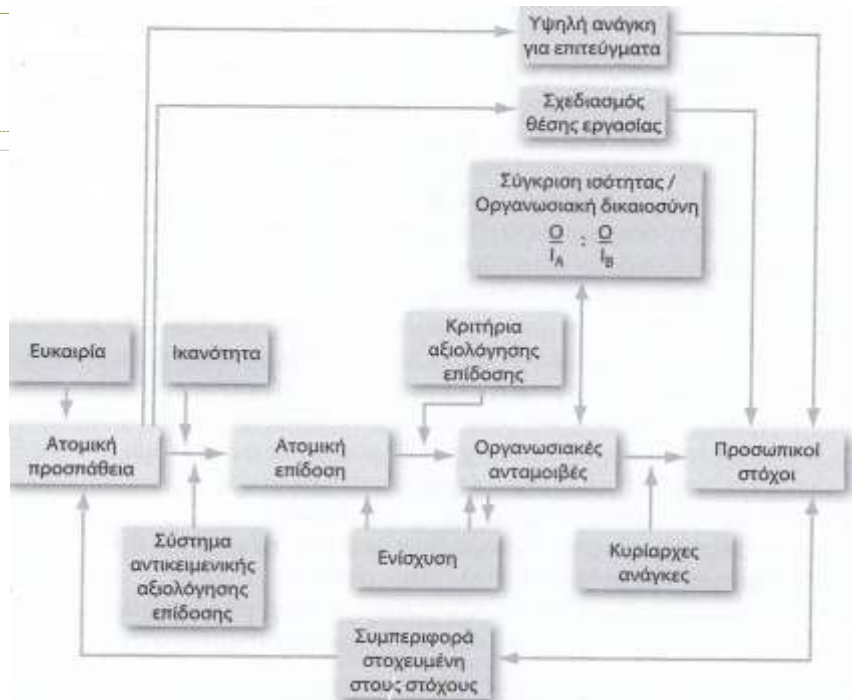
35

Ας διατυπώσουμε τις τρεις σχέσεις της θεωρίας ως ερωτήσεις στις οποίες οι υπάλληλοι πρέπει να απαντήσουν θετικά προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η παρακίνησή τους.

- **Πρώτον**, αν καταβάλω τη μέγιστη προσπάθεια, θα αναγνωριστώ στην αξιολόγηση της απόδοσής μου; Για πολλούς υπαλλήλους, η απάντηση είναι «όχι». Γιατί;
- **Δεύτερον**, αν λάβω καλή αξιολόγηση της απόδοσής μου, θα οδηγήσει αυτή σε οργανωσιακές ανταμοιβές; Πολλοί οργανισμοί ανταμείβουν διάφορα άλλα στοιχεία πέραν της απόδοσης. Όταν η αμοιβή βασίζεται σε παράγοντες όπως η αρχαιότητα, η συνεργασιμότητα ή η κολακεία προς το αφεντικό, οι υπάλληλοι είναι πιθανό να θεωρήσουν ότι η σχέση απόδοσης-ανταμοιβής είναι ασθενής και ότι λειτουργεί ως αντικίνητρο.
- **Τέλος**, αν ανταμειφθώ, θα είναι οι ανταμοιβές ελκυστικές για μένα; Ο υπάλληλος εργάζεται σκληρά με την ελπίδα ότι θα πάρει προαγωγή, αλλά αντ' αυτής παίρνει αύξηση.
- Ή ο υπάλληλος θέλει μια πιο ενδιαφέρουσα και απαιτητική δουλειά, αλλά λαμβάνει μόνο λίγα επαινετικά λόγια.
- Ή ο υπάλληλος καταβάλλει επιπλέον προσπάθεια για να μεταφερθεί σε άλλο γραφείο (π.χ., άλλης χώρας)

36

Ενοποίηση των σύγχρονων θεωριών παρακίνησης



37

Παγκόσμιες προεκτάσεις (1)



38

Συνδέονται οι θεωρίες παρακίνησης με την κουλτούρα;

- Οι περισσότερες αναπτύχθηκαν από και για τις Ηνωμένες Πολιτείες
- Οι θεωρίες στοχοθέτησης και προσδοκίας δίνουν έμφαση στην επίτευξη στόχου και την ορθολογική ατομική σκέψη
- Η ιεράρχηση του Maslow μπορεί να αλλάξει σειρά
- Η ανάγκη για επίτευξη του McClelland προϋποθέτει την αποδοχή ενός μέτριου βαθμού κινδύνου και το ενδιαφέρον για την απόδοση
- Η θεωρία ισότητας συνδέεται στενά με τις αμερικανικές μεθόδους αμοιβής
- Η θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg δείχνει να λειτουργεί σε διάφορες κουλτούρες

38

Προεκτάσεις για τους μάνατζερ (2)

39

- Μη στηρίζετε στις θεωρίες αναγκών
- Η στοχοθέτηση οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα
- Η οργανωσιακή δικαιοσύνη βρίσκει μεγάλη στήριξη
- Η θεωρία της προσδοκίας είναι ένα ισχυρό εργαλείο, αλλά ενδέχεται σε κάποιες περιπτώσεις να μην είναι ρεαλιστική
- Οι θεωρίες στοχοθέτησης, οργανωσιακής δικαιοσύνης και προσδοκίας παρέχουν χρήσιμες υποδείξεις για την παρακίνηση



39



40