



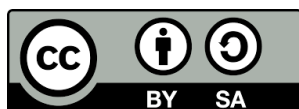
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ
ΑΝΟΙΚΤΑ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΑ
ΜΑΘΗΜΑΤΑ**



**Διαχείριση ανθρώπινου
δυναμικού στο
εκπαιδευτικό σύστημα**

Παρακίνηση του προσωπικού

**Διδάσκων: Επίκ. Καθηγητής
Θωμάς Μπάκας**

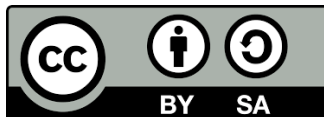


Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

για το μάθημα

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Από τις παραδόσεις
του Επικ. Καθηγητή Θωμά Σ. Μπάκα

ΙΩΑΝΝΙΝΑ
Δεκέμβριος 2014

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

5.1. Έννοια και περιεχόμενο.

Ως παρακίνηση εννοείται η προθυμία ενός μέλους μιας οργάνωσης να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της.

Το ζήτημα της παρακίνησης είναι το πιο πολυσυζητημένο και αμφιλεγόμενο στη θεματολογία της Εργασιακής Ψυχολογίας και της Οργανωτικής Συμπεριφοράς.

Οι θεωρίες που έχουν διατυπωθεί είναι πολυάριθμες και οι μεταξύ τους αντιθέσεις έντονες και συχνά, αγεφύρωτες.

Η εμπειρική έρευνα δεν έχει οδηγήσει σε συμπεράσματα που να συγκλίνουν. Ακόμη, δεδομένου ότι οι ερευνητικές μεθοδολογίες εγείρουν, συχνά, αντιρρήσεις, ο βαθμός επαλήθευσης-ή πιο σωστά διάψευσης-κάθε θεωρίας από την εμπειρική έρευνα είναι δύσκολο να κριθεί.

Παρά τις δυσχέρειες αυτές, το ενδιαφέρον τόσο της θεωρίας όσο και της πράξης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την παρακίνηση παραμένει υψηλό.

Ο λόγος είναι η μεγάλη συνάρτηση μεταξύ παρακίνησης και απόδοσης: από τις τρεις βασικές παραμέτρους που καθορίζουν την απόδοση, δηλαδή τις εργασιακές ρυθμίσεις π.χ. τεχνολογία, οργάνωση, διαδικασίες), την ικανότητα (γνώσεις και δεξιότητες) και την παρακίνηση, η τελευταία είναι αυτή που αναγνωρίζεται ως η πλέον κρίσιμη.

Με τη λέξη "παρακίνηση" ή "υποκίνηση" αποδίδεται στην ελληνική γλώσσα η αγγλική λέξη motivation.

Χρησιμοποιείται συνήθως ο όρος αυτός γιατί έχει πλέον καθιερωθεί στην ορολογία της Διοίκησης Προσωπικού, αν και δε φαίνεται ότι είναι απολύτως επιτυχής διότι παραπέμπει περισσότερο σε μία εξωγενή διαδικασία ανάπτυξης προθυμίας, δηλαδή στην προσφορά κινήτρων (που είναι ενέργεια), και όχι στην κατάσταση ύπαρξης προθυμίας, η οποία θα περιγραφόταν καλύτερα με τη λέξη ζήλος..

5.2. Βασικές Έννοιες

Διάφορες θεωρίες εξετάζουν το φαινόμενο της παρακίνησης, προτείνοντας ερμηνείες είτε για τα αίτια του, δηλαδή για τα στοιχεία που οδηγούν στην ανάπτυξη του αισθήματος προθυμίας, είτε για τη διαδικασία μέσω της οποίας αναπτύσσεται η προθυμία της συνεισφοράς-που ορίσαμε ως παρακίνηση.

Στο πλαίσιο αυτό κάθε θεωρία χρησιμοποιεί μία κεντρική έννοια, η οποία συνιστά και το επίπεδο ανάλυσης στο οποίο κινείται αυτή.

Οι βασικότερες και συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες έννοιες είναι αυτές των **αναγκών, των αξιών και των στόχων**.

Πριν γίνει η παρουσίαση των σημαντικότερων θεωριών υποκίνησης θα αναφερθούν με συντομία οι σημαντικές αυτές έννοιες.

Ανάγκες. Ανάγκη είναι ό,τι προϋποτίθεται για την επιβίωση και την ευτυχία (το ζην και το ευ ζην) ενός ατόμου.

Υπάρχουν δύο ευρείες κατηγορίες αναγκών: *οι φυσικές ανάγκες*, δηλαδή οι προϋποθέσεις για την υγεία και την καλή λειτουργία του σώματος, και, *οι ψυχολογικές ανάγκες*, δηλαδή οι προϋποθέσεις για την υγεία και την καλή λειτουργία της συνείδησης.

Παραδείγματα φυσικών ή φυσιολογικών αναγκών είναι η τροφή, το νερό και η ρύθμιση της θερμοκρασίας.

Παραδείγματα ψυχολογικών αναγκών είναι η ευχαρίστηση, η αυτο-εκτίμηση και η ολοκλήρωση.

Οι δύο κατηγορίες αναγκών είναι αλληλεξαρτώμενες, δηλαδή η ικανοποίηση της μίας συνδέεται με την ικανοποίηση της άλλης.

Αξίες. Αξία είναι ό,τι το άτομο θεωρεί ως καλό ή ωφέλιμο και δραστηριοποιείται για να το αποκτήσει ή να το κρατήσει.

Το περιεχόμενο των αξιών ποικίλλει: οι αξίες μπορεί να είναι από θεμελιώδεις ηθικές αρχές μέχρι προτιμήσεις σε θέματα φαγητού.

Ενώ οι ανάγκες είναι εγγενείς, οι αξίες αποκτώνται μέσω της εμπειρίας και της σκέψης.

Ακόμη, ενώ οι ανάγκες είναι κοινές για όλους τους ανθρώπους, ως προς τις αξίες τους οι άνθρωποι μπορεί να διαφέρουν σημαντικά.

Η βιολογική λειτουργία που υπηρετούν οι αξίες είναι ότι κατευθύνουν την πράξη προς την ικανοποίηση των αναγκών.

Η αντιστοιχία αξιών-αναγκών δεν είναι αμφιμονοσήμαντη: διάφορες αξίες μπορεί να ικανοποιούν την ίδια ανάγκη, ή η ίδια αξία να ικανοποιεί πολλές ανάγκες.

Οι άνθρωποι μπορεί να έχουν ή να μην έχουν συνείδηση των αξιών τους, γεγονός που καθιστά δύσκολη τη "μέτρηση", δηλαδή την καταγραφή της ιεράρχησης των αξιών σε ένα άτομο.

Στόχοι. Οι στόχοι είναι τα μέσα που οδηγούν στην εξειδίκευση και την πραγμάτωση των αξιών, δηλαδή είναι ο μηχανισμός που μετατρέπει τις αξίες σε πράξη.

Για παράδειγμα, αν η αξία είναι η κοινωνική ανάδειξη, η εξεύρεση ενός επαγγέλματος με κοινωνικό γόητρο είναι ένας στόχος που οδηγεί στην πραγμάτωση της αξίας.

Κίνητρα. Κίνητρο είναι ό,τι μπορεί να κατευθύνει τη συμπεριφορά, ή να οδηγήσει σε δράση.

Στη γλώσσα της Διοίκησης Προσωπικού κίνητρο είναι οτιδήποτε μπορεί να προσελκύσει, να κρατήσει, ή να παρακινήσει τους εργαζόμενους.

Τα κίνητρα συνηθίζεται να διακρίνονται σε "εσωτερικά" και "εξωτερικά".

Ως εσωτερικά κίνητρα εννοούνται εκείνα τα εγγενή χαρακτηριστικά ενός έργου τα οποία ελκύουν τον εργαζόμενο και τον ωθούν να καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια.

Παραδείγματα αποτελούν η ελευθερία δράσης, η ευθύνη, η δυνατότητα δημιουργίας, μάθησης και ολοκλήρωσης κλπ.

Εξωτερικά κίνητρα είναι τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται με προοπτική να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, π.χ. υψηλές αποδοχές, δυνατότητα προαγωγής, αναγνώριση, κύρος.

Στην ίδια ομάδα θα πρέπει να περιληφθούν και τα αντικίνητρα, όπως είναι οι πειθαρχικές ποινές, η στέρηση μισθού, η απόλυση κ.ά., τα οποία επίσης στοχεύουν στον επηρεασμό της συμπεριφοράς.

Ανταμοιβές. Οι ανταμοιβές είναι ό,τι προσφέρεται στα μέλη μιας οργάνωσης/επιχείρησης ή υπηρεσίας σε αντάλλαγμα για την εργασία τους ή, γενικότερα, για τη συνεισφορά τους στο συνολικό προϊόν.

Διακρίνονται, και αυτές, σε εξωτερικές και εσωτερικές.

Πολλές φορές οι ανταμοιβές λειτουργούν ταυτόχρονα και ως κίνητρα, γεγονός που οδηγεί σε σύγχυση και εσφαλμένα ταυτόσημη χρήση των δύο εννοιών, θα πρέπει, όμως, να είναι σαφές ότι οι ανταμοιβές έχουν αναδρομικό χαρακτήρα, δηλαδή παρέχονται για εργασία που έχει ήδη προσφερθεί-και η οποία με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζεται-,ενώ τα κίνητρα αναφέρονται στο μέλλον.

5.3. Θεωρίες παρακίνησης

5.3.1. Η Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών, του Maslow (1954)

Σύμφωνα με τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών, του **Maslow** οι άνθρωποι παρακινούνται από τις ανάγκες τους, οι οποίες κατατάσσονται σε πέντε βασικές κατηγορίες:

α) φυσιολογικές (τροφή, νερό, οξυγόνο, σεξ). β) ασφάλειας (η ανάγκη προστασίας από

τους κινδύνους του περιβάλλοντος και σιγουριάς για το μέλλον),

γ) κοινωνικότητας (αγάπη, στοργή, αίσθηση ότι ανήκει σε μια ομάδα και γίνεται αποδεκτός από αυτήν),

δ) αναγνώρισης (ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό από τους άλλους, για αυτοεκτίμηση, επιτεύγματα, ελευθερία και ανεξαρτησία) και

ε) αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης (η ανάγκη να αναπτύξει κανείς πλήρως τις ικανότητες του και να αγγίξει αυτό που θεωρεί ως ιδανικό).

Οι ανάγκες αυτές σχηματίζουν μία πυραμίδα ιεραρχίας, στην οποία η Βάση περιλαμβάνει τις φυσιολογικές ανάγκες και η κορυφή τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Σύμφωνα με τον **Maslow** για να εμφανισθεί μια κατηγορία αναγκών, δηλαδή για να αποτελέσει κίνητρο για δράση, πρέπει να έχει ικανοποιηθεί, έστω και εν μέρει, το αμέσως κατώτερο επίπεδο.

Αν μία ανάγκη ικανοποιηθεί, η δύναμη της να λειτουργεί ως κίνητρο μειώνεται, με εξαίρεση την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης, που δεν καλύπτεται ποτέ.

Η ψυχολογική ωρίμανση επιτυγχάνεται καθώς οι άνθρωποι κινούνται προς ανώτερες ανάγκες.

Ο ίδιος ο **Maslow** αναγνωρίζει διάφορες εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τη θεωρία του, που περιορίζουν την ισχύ της.

Για παράδειγμα, αναγνωρίζει ότι σε κάποιους ανθρώπους οι ανάγκες δεν ιεραρχούνται κατά τον προτεινόμενο τρόπο και ότι κάποιες ανάγκες μπορεί να εξαφανιστούν μόνιμα και, συνεπώς, να μην έχουν κανένα ρόλο στην παρακίνηση.

Ακόμη, υποστηρίζει ότι συχνά η συμπεριφορά καθορίζεται από πολλές ανάγκες ταυτόχρονα και ότι υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες η συμπεριφορά δεν καθορίζεται καν από τις ανάγκες.

Οι επικριτές της θεωρίας του **Maslow** επισημαίνουν και άλλες αδυναμίες της: α) Η κατάταξη των αναγκών στις δεδομένες κατηγορίες είναι απλουστευτική και δε λαμβάνει υπόψη τη μεταξύ τους αλληλεξάρτηση. Ακόμη, αγνοεί τις γνωστικές και αισθητικές ανάγκες. β) Η βασική παραδοχή της θεωρίας, δηλαδή ότι οι άνθρωποι επιθυμούν αυτό που πραγματικά χρειάζονται, γιατί η στέρηση κάποιας ανάγκης τους υποδεικνύει αυτόματα τον τρόπο κάλυψής της, είναι λανθασμένη. Η στέρηση απλώς δημιουργεί δυσαρέσκεια και ανησυχία ποικίλης έντασης-όχι γνώση του τι πρέπει να γίνει, γ) Η θεωρία αδυνατεί να προτείνει έναν αξιόπιστο τρόπο για τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης ή κάλυψης μιας ανάγκης, δεδομένου ότι αυτές λειτουργούν υποσυνείδητα.

Παρά τις αδυναμίες που κατέδειξαν οι επικριτές της, και παρά το γεγονός ότι η εμπειρική έρευνα δε φαίνεται να τη στηρίζει, η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών αποτελεί ένα σημαντικό βήμα στην προσπάθεια για την κατανόηση του φαινομένου της παρακίνησης.

Είναι η πρώτη θεωρία που επιχειρήσε να φωτίσει την πολλαπλότητα και πολυπλοκότητα των ανθρώπινων αναγκών.

Ακόμη, είναι η πρώτη θεωρία που υπέδειξε ότι υπάρχουν κίνητρα διαφορετικά από τα οικονομικά και ότι αυτό που λειτουργεί ως κίνητρο για έναν άνθρωπο μπορεί να μην έχει καμία ισχύ σε κάποιον άλλο.

5.3.2. Η Θεωρία Παρακίνησης-Υγιεινής, του Herzberg

Ο **Herzberg** ερευνώντας τα πιθανά αίτια που προκαλούν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στην εργασία, κατέληξε σε δύο ομάδες παραγόντων: στους παράγοντες «υγιεινής» ή «διατήρησης» και στους παράγοντες παρακίνησης-ή κίνητρα.

Οι παράγοντες υγιεινής περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το περιβάλλον εργασίας-αφορούν στις αποδοχές, την ασφάλεια, τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο εργασίας, τον τρόπο ελέγχου και εποπτείας, τις συνθήκες εργασίας, τη βαθμίδα και το κύρος της θέσης και,

τέλος, την πολιτική της επιχείρησης (δηλαδή τη στρατηγική και τις αποφάσεις που λαμβάνονται τόσο στο πλαίσιο της επιχειρησιακής δράσης όσο και για τη διαχείριση των πόρων).

Οι παράγοντες αυτοί δεν οδηγούν από μόνοι τους στην παρακίνηση, αλλά αποτελούν προϋπόθεση της, διότι όταν δεν είναι ευνοϊκοί δημιουργούν δυσарέσκεια.

Στον αντίποδα υπάρχουν οι παράγοντες που περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας και αφορούν στο περιεχόμενο της, τις ευθύνες που συνεπάγεται, την αναγνώριση που παρέχει και, ακόμη, τις δυνατότητες δημιουργίας και ολοκλήρωσης που προσφέρει.

Οι παράγοντες αυτοί, επειδή συνδέονται με την αυτοπραγμάτωση, οδηγούν σε αυξημένη προσπάθεια και, συνεπώς, αποτελούν κίνητρα.

Με βάση τα πορίσματα του, ο **Herzberg** προτείνει ως λύση για το ζήτημα της παρακίνησης τον εμπλουτισμό της εργασίας. Με τον όρο αυτό εννοεί την «κάθετη» επέκταση των καθηκόντων μίας θέσης εργασίας, έτσι ώστε αυτή να περιλάβει στοιχεία σχεδιασμού και ελέγχου.

Ως παραδείγματα τέτοιων στοιχείων αναφέρονται η αρμοδιότητα για το χρονοπρογραμματισμό του έργου καθώς και για τη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας και η προσωπική ευθύνη (σε αντίθεση με τη συλλογική ευθύνη ή την ευθύνη του προϊσταμένου).

Ακόμη, ο **Herzberg** προτείνει να παρέχεται στους εργαζόμενους άμεση ανατροφοδότηση (δηλαδή έγκαιρη και μη αξιολογική πληροφόρηση για τα αποτελέσματα τους), καθώς και η δυνατότητα να βλέπουν τη συνεισφορά τους στο τελικό προϊόν της επιχείρησης.

Ο εμπλουτισμός υπόσχεται να καταπολεμήσει την ανία και την αλλοτρίωση, στις οποίες οδηγούν οι μονότονες, επαναλαμβανόμενες και ανούσιες εργασίες.

Ακόμη, παράλληλα με την παρακίνηση των εργαζομένων, υπόσχεται και άλλα οφέλη, όπως είναι ο εντοπισμός (σε αντίθεση με τη διάχυση) της ευθύνης και η εξοικονόμηση πόρων - μια και αυτοί που τους διαχειρίζονται έχουν την πλήρη ευθύνη γι' αυτούς.

Ο **Herzberg** διαμόρφωσε τη θεωρία του με βάση τα πορίσματα μιας έρευνας που πραγματοποίησε, κατά την οποία 200 περίπου, μηχανικοί και λογιστές ρωτήθηκαν για τα γεγονότα που είχαν αυξήσει ή μειώσει δραστικά την ικανοποίησή τους στο χώρο εργασίας. Η καταλληλότητα της μεθόδου αυτής, δηλαδή της μεθόδου του κρίσιμου περιστατικού αμφισβητήθηκε από πολλούς ερευνητές.

Ενστάσεις προκάλεσε επίσης το δείγμα της έρευνας, στο οποίο αντιπροσωπεύονται δύο μόνο ειδικότητες- θεωρείται ότι η γενίκευση των όποιων συμπερασμάτων είναι αδόκιμη και δεν λαμβάνει υπόψη τις ατομικές διαφορές.

Η κυριότερη, όμως, αντίρρηση αφορά στην ερμηνεία που έδωσε ο **Herzberg** στα αποτελέσματα της μελέτης του.

Με άλλα λόγια, η διάκριση που προτείνει μεταξύ των δύο ομάδων παραγόντων και ο ισχυρισμός του ότι η κάθε ομάδα δρα με διαφορετικό τρόπο, θεωρείται ότι δεν θεμελιώνονται επαρκώς στην έρευνά του και ότι αποτελούν άλμα λογικής.

Η εμπειρική έρευνα για τον έλεγχο της θεωρίας παρακίνησης-υγιεινής δεν της προσέφερε υποστήριξη.

Η θεωρία του **Herzberg** είναι ίσως η πιο αμφιλεγόμενη από τις θεωρίες περί παρακίνησης.

Στους ακαδημαϊκούς κύκλους αντιμετωπίζεται με επιτίμηση-οι μάνατζερ, όμως, τη σέβονται και τη θεωρούν ως χρήσιμο βοήθημα για την κατανόηση των αισθημάτων των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους.

Ίσως η μεγαλύτερη χρησιμότητα της είναι η εννοιολογική διάκριση ανάμεσα στην παρακίνηση, την οποία πρέπει να αντιλαμβανόμαστε ως διαρκή και βιώσιμη κατάσταση προθυμίας (η οποία, σύμφωνα με τον **Herzberg** μπορεί να πηγάζει μόνο από «εσωτερικά» κίνητρα), και τη συμμόρφωση που προκαλούν τα «εξωτερικά» κίνητρα, η οποία μπορεί μεν να οδηγεί

σε άμεση «κινητοποίηση», αλλά είναι βραχύβια και χρειάζεται συνεχή τροφοδότηση.

5.3.3. Η Θεωρία της Δικαιοσύνης, του Adams (1965)

Η θεωρία που ανέπτυξε ο **J. S. Adams** στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή με οργανώσεις.

Η αίσθηση της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω μίας διαδικασίας συγκρίσεων, κατά την οποία αξιολογούνται ο βαθμός προσφοράς και οι αντίστοιχες απολαβές των μελών της οργάνωσης.

Ως προσφορά ενός εργαζόμενου καταγράφονται η ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του. οι ειδικές γνώσεις του κ.ά.

Παράλληλα, ως απολαβές εννοούνται οι αποδοχές, οι ηθικές αμοιβές, η αναγνώριση κλπ.

Έτσι, σύμφωνα με τη θεωρία του **Adams**, το μέλος (X) μιας οργάνωσης συγκρίνει το λόγο της προσφοράς (Π) προς τις απολαβές του (Α) με αυτόν κάποιου άλλου μέλους (Ψ), που λειτουργεί ως πρόσωπο αναφοράς.

Στην ιδανική περίπτωση οι λόγοι είναι ίσοι:

Αν το άτομο έχει την αίσθηση ότι οι λόγοι δεν είναι ίσοι, δηλαδή ότι υπάρχει αδικία, προσπαθεί να την αναιρέσει με διάφορους τρόπους: μεταβάλλοντας την προσφορά ή τις απολαβές του, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά του προσώπου αναφοράς, χρησιμοποιώντας άλλο πρόσωπο αναφοράς, αλλάζοντας άποψη ή, ακόμη, εγκαταλείποντας την οργάνωση.

Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία της δικαιοσύνης προβλέπει ότι:

Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με βάση την ποσότητα που παράγει (δηλαδή με το κομμάτι), προσπαθεί να αποκαταστήσει τη δικαιοσύνη μεταβάλλοντας την ποιότητα του έργου του.

Δηλαδή, αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, βελτιώνει την ποιότητα, ενώ αν, αντίθετα, θεωρεί ότι δεν αμείβεται αρκετά, την υποβαθμίζει.

Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με την ώρα, σε περίπτωση που αντιλαμβάνεται αδικία, επιχειρεί να την επανορθώσει μεταβάλλοντας την ποσότητα του έργου του. Έτσι, αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, προσπαθεί να αυξήσει την ποσότητα του έργου του, ενώ στην αντίθετη περίπτωση μειώνει την παραγωγικότητα του.

Οι προβλέψεις αυτές επαληθεύτηκαν από την έρευνα μόνο στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι είχαν την αίσθηση ότι οι απολαβές τους ήταν χαμηλότερες από την προσφορά τους.

Στην περίπτωση, όμως, που αισθάνονταν ότι υπεραμείβονται, η αντίδραση τους ήταν ανάλογη με το επίπεδο της ηθικής τους ανάπτυξης.

Η σημαντικότερη αντίρρηση κατά της θεωρίας του **Adams** είναι ότι βασίζεται σε μία μόνο αξία -της δικαιοσύνης, χωρίς να λαμβάνει υπόψη το πλήθος των αξιών που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

5.3.4. Η Θεωρία των Προσδοκιών

Η θεωρία των προσδοκιών προτάθηκε στην πρώτη της μορφή από τον **Victor Vroom** (1964) και επιχειρεί να ερμηνεύσει τη διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επιλέγει μία συγκεκριμένη οδό δράσης.

Υποστηρίζει ότι η προθυμία ενός ατόμου να προβεί σε μία ενέργεια εξαρτάται από τρεις παράγοντες:

- α) την αξία που έχει για το άτομο κάθε ένα από τα πιθανά αποτελέσματα της ενέργειας,
- β) την αντίληψη του για την πιθανότητα που έχει η συγκεκριμένη ενέργεια να οδηγήσει σε ένα ορισμένο αποτέλεσμα και
- γ) την προσδοκία του ότι καταβάλλοντας προσπάθεια θα εκτελέσει επιτυχώς την ενέργει-

α.

Στο χώρο της εργασίας αυτό σημαίνει ότι για να αισθάνεται παρακίνηση ένας εργαζόμενος θα πρέπει i) να πιστεύει ότι αν καταβάλλει προσπάθεια θα είναι αποδοτικός (προσδοκία απόδοσης), ii) να περιμένει ότι αν είναι αποδοτικός θα ανταμειφθεί (προσδοκία ανταμοιβής) και iii) να επιθυμεί την προσφερόμενη ανταμοιβή.

Η σχέση μεταξύ των τριών μεταβλητών περιγράφεται συνήθως ως πολλαπλασιαστική: *Δύναμη Παρακίνησης, Αξία Ανταμοιβής, Προσδοκία Ανταμοιβής, Προσδοκία Απόδοσης.*

Υπάρχουν, όμως, και απόψεις που θεωρούν ότι η σχέση είναι προσθετική.

Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών θα πρέπει να υπάρχει σαφής και ευδιάκριτη σχέση ανάμεσα στην προσπάθεια, την απόδοση και την ανταμοιβή-ακόμη, θα πρέπει η ανταμοιβή να ικανοποιεί κάποια ανάγκη.

Αυτό εξηγεί γιατί η αποτελεσματικότητα των χρηματικών κινήτρων (επίδομα παραγωγικότητας) αυξάνει με το ύψος τους και με τη χρονική τους σύνδεση προς τη στιγμή της απόδοσης.

Εξηγεί επίσης γιατί τα εσωτερικά κίνητρα, δηλαδή αυτά που συνδέονται με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας, είναι πιο ισχυρά: διότι στην περίπτωση αυτή η απόδοση ελέγχεται σε μεγαλύτερο βαθμό από τον ίδιο τον εργαζόμενο - δηλαδή η προσδοκία της απόδοσης είναι υψηλότερη-ακόμη, η ίδια η απόδοση αποτελεί ανταμοιβή, γεγονός που αυξάνει ταυτόχρονα την τιμή της προσδοκίας ανταμοιβής.

Η εκτίμηση των τιμών της προσδοκίας ανταμοιβής και της προσδοκίας απόδοσης Βασίζεται στις εμπειρίες κάθε ατόμου-πράγμα που εξηγεί γιατί σε νέες συνθήκες, όπου η υπάρχουσα εμπειρία είναι ανεπαρκής, η παρακίνηση μπορεί να είναι μειωμένη.

Οι Porter και Lawler (1968) επεξεργάστηκαν περαιτέρω τη θεωρία του Vroom και παρουσίασαν ένα πιο πολύπλοκο μοντέλο, το οποίο περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα εννοιών και φιλοδοξεί να προσφέρει μία ολοκληρωμένη ερμηνεία του φαινομένου της παρακίνησης.

Στο πλαίσιο αυτό εξετάζουν όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την προσπάθεια που καταβάλλεται, την απόδοση, την ικανοποίηση και, ακόμη, τις μεταξύ τους σχέσεις.

Η αφετηρία του μοντέλου είναι οι δύο δασικές παραδοχές της θεωρίας των προσδοκιών, δηλαδή ότι η προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι καθορίζεται από την αξία που έχουν γι' αυτούς οι προσφερόμενες ανταμοιβές και από την αντίληψη τους για την πιθανότητα να λάβουν τις ανταμοιβές αυτές.

Στη συνέχεια αποτυπώνονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση.

Βλέπουμε ότι εκτός από την προσπάθεια, δηλαδή την παρακίνηση, η απόδοση καθορίζεται από την ικανότητα του εργαζομένου, την αντίληψη που έχει για το ρόλο του, δηλαδή για το τι αναμένεται από αυτόν, και, τέλος, από τα μέσα που του διατίθενται και από τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας.

Η απόδοση οδηγεί στις ανταμοιβές, οι οποίες μπορεί να είναι "εξωτερικές" (χρήμα, προαγωγές, παροχές, ευνοϊκές συνθήκες εργασίας) ή "εσωτερικές" (ενδιαφέρον αντικείμενο, δυνατότητα μάθησης, δημιουργίας και αυτοπραγμάτωσης).

Οι ανταμοιβές, εφόσον θεωρούνται δίκαιες, προκαλούν την ικανοποίηση του εργαζομένου.

Έτσι, ο κύκλος προσπάθεια, απόδοση, ικανοποίηση, προσπάθεια ολοκληρώνεται, ενισχύεται και επαναλαμβάνεται.

Η άποψη ότι η ικανοποίηση είναι επακόλουθο της απόδοσης και όχι προαπαιτούμενο της; είναι ένα από τα σημαντικότερα σημεία ρήξης του μοντέλου των Porter και Lawler με τις προγενέστερες θεωρίες.

Η άποψη αυτή επιβεβαιώνεται και από την εμπειρική έρευνα, γεγονός που αυξάνει ακόμη περισσότερο τη χρησιμότητα αυτού του συγκροτημένου μοντέλου.

5.3.5. Η Θεωρία της Σχοχοθεσίας των Lathan και Locke (1979)

Οι **Lathan** και **Locke** έκαναν την υπόθεση ότι οι στόχοι, καθώς βρίσκονται πιο κοντά στην πράξη απ' ό,τι οι ανάγκες και οι αξίες θα πρέπει να ερμηνεύουν και να προβλέπουν τη συμπεριφορά με μεγαλύτερη ακρίβεια.

Έτσι, μετά και από εμπειρική έρευνα, διατύπωσαν μία θεωρία για τη σχέση μεταξύ στόχων και απόδοσης, τα κυριότερα σημεία της οποίας είναι τα εξής:

α) Οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση από ό,τι οι εύκολοι στόχοι,
 β) Η απόδοση είναι υψηλότερη όταν υπάρχουν συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι παρά όταν δεν έχει οριστεί κανένας στόχος ή όταν ο στόχος είναι γενικός και αόριστος - π.χ. "κάντε ό,τι καλύτερο μπορείτε,

γ) Οι μηχανισμοί μέσω των οποίων οι στόχοι επηρεάζουν την απόδοση είναι:

- 1) στρέφουν την προσοχή και την πράξη προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση,
- 2) ενεργοποιούν την προσπάθεια,
- 3) αυξάνουν την επιμονή και
- 4) προκαλούν την αναζήτηση της στρατηγικής που θα οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση,

Η στοχοθεσία πρέπει να συνδυάζεται με την ανατροφοδότηση, δηλαδή την παροχή έγκαιρης πληροφόρησης για το βαθμό επιτυχίας στην κάλυψη των στόχων,

Η αποδοχή των στόχων αποτελεί προϋπόθεση για τη Βελτίωση της απόδοσης,

Η αποδοχή των στόχων δεν φαίνεται να επηρεάζεται από τη συμμετοχή στη διαδικασία καθορισμού τους. αλλά επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι η προσδοκία επίτευξης των στόχων και η αξία των στόχων.

Η χρηματική αμοιβή μπορεί να επηρεάσει τη στοχοθεσία με διάφορους τρόπους: μπορεί να ενθαρρύνει τον αυθόρμητο ορισμό στόχων (εκεί που δεν υπάρχουν καθόλου στόχοι), μπορεί να οδηγήσει στον ορισμό στόχων υψηλότερων από αυτούς που θα είχαν τεθεί αν δεν υπήρχε η αμοιβή και, ακόμη, μπορεί να οδηγήσει σε πληρέστερη αποδοχή των στόχων, (via)

Η αποτελεσματικότητα της στοχοθεσίας δεν συνδέεται κατά σταθερό και μόνιμο τρόπο με τις ατομικές διαφορές (π.χ. δημογραφικές, προσωπικότητας κλπ.), ιδίως όταν οι στόχοι είναι δεδομένοι και δεν τίθενται από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Η θεωρία της στοχοθεσίας έρχεται σε αντίθεση με τη θεωρία των προσδοκιών, η οποία υποστηρίζει ότι η παρακίνηση είναι τόσο μεγαλύτερη όσο πιο εύκολοι είναι οι στόχοι. Κάποιες έρευνες φαίνεται να επιλύουν αυτή τη διαφορά δείχνοντας ότι η θεωρία της στοχοθεσίας ισχύει μεταξύ ομάδων, ενώ η θεωρία των προσδοκιών ισχύει για τα μέλη της ίδιας ομάδας.

5.4. Συνέπειες για τη Διοικητική Πρακτική

Το ζήτημα της παρακίνησης επηρεάζει έναν μεγάλο αριθμό διοικητικών θεμάτων, όπως είναι ο σχεδιασμός εργασίας, το στυλ ηγεσίας, τα κίνητρα, οι αμοιβές και η οργανωτική κουλτούρα.

Ο τρόπος με τον οποίο θα σχεδιαστούν οι θέσεις εργασίας, δηλαδή η εξειδίκευση που θα έχουν και τα καθήκοντα σχεδιασμού και ελέγχου που θα περιλαμβάνουν, εξαρτάται όχι μόνο από την εικόνα που υπάρχει για τις γνώσεις και τις ικανότητες των υπαλλήλων, αλλά και από την αντίληψη που επικρατεί για την προθυμία τους να εργαστούν.

Η ίδια αντίληψη επηρεάζει το στυλ ηγεσίας, δηλαδή το βαθμό στον οποίο ο προϊστάμενος ασκεί στενή εποπτεία και διαρκή έλεγχο.

Κυρίως, όμως, η αντίληψη για το τι ωθεί τους εργαζόμενους να καταβάλλουν το μέγιστο της προσπάθειας τους, καθορίζει τις αμοιβές που θα αποφασιστούν-και πιο συγκεκριμένα κατά πόσο η αμοιβή θα συνδεθεί με την απόδοση.

Συνήθως οι οργανισμοί, οι υπηρεσίες και οι επιχειρήσεις έχουν κάποια προκαθορισμένη

άποψη για τα κίνητρα που μπορούν να κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους.

Όπως είδαμε οι άνθρωποι μπορούν να παρακινηθούν από διαφορετικά πράγματα και να αξιολογούν τις αμοιβές που παρέχονται διαφορετικά.

Γι' αυτό, θα πρέπει οι διαθέσεις των ατόμων να διερευνώνται και τα κίνητρα που θα προσφερθούν να σχεδιάζονται ανάλογα.

Τα συνήθη είδη κινήτρων είναι τα οικονομικά κίνητρα (ατομικά και ομαδικά), οι ηθικές αμοιβές (βραβεία, εύφημες μνείες), η προαγωγή, η βελτίωση των συνθηκών και όρων απασχόλησης και, ακόμη, το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας.

5.5. Ζητήματα των θεωριών

Παρά την πρόοδο που έχουν επιτύχει στην καταγραφή και κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, οι θεωρίες περί παρακίνησης εξακολουθούν να μην μπορούν να ερμηνεύσουν πλήρως-και πολύ περισσότερο να προβλέψουν -τους μηχανισμούς σκέψης και λειτουργίας των ανθρώπων στον εργασιακό χώρο. Αυτό, ίσως να οφείλεται σε εγγενή προβλήματα των θεωριών.

Έτσι, για παράδειγμα, οι θεωρίες που πραγματεύονται το τελικό στάδιο της διαδικασίας της παρακίνησης (στοχοθεσία) είναι υπερβολικά ειδικευμένες-εντοπισμένες-και δεν απαντούν στο ερώτημα «γιατί;»- Από την άλλη, οι θεωρίες που προσπαθούν να καλύψουν όλα τα ενδεχόμενα είναι υπερβολικά γενικές και θέτουν τόσο πολλές προϋποθέσεις για την αποδοχή μιας πρότασης που στην πράξη δεν προσφέρουν ουσιαστική βοήθεια.

Ίσως ένα πρόβλημα των θεωριών είναι ότι αυτές είναι ορθολογικές, ενώ οι άνθρωποι δεν είναι πάντα.

Με άλλα λόγια, οι θεωρίες υποθέτουν ότι τα άτομα κάνουν σκέψεις, υπολογισμούς και λαμβάνουν συνειδητά αποφάσεις, ενώ στην πραγματικότητα πολλές φορές η συνήθεια είναι αυτή που διαμορφώνει την καθημερινή συμπεριφορά.

Ακόμη, πολλές φορές τα άτομα φέρονται κατά τρόπο που φαίνεται να αντιβαίνει στα συμφέροντά τους, είτε γιατί οι προσωπικές αξίες τους είναι διαφορετικές, είτε γιατί οι ανάγκες τους είναι πιο πολύπλοκες και περιλαμβάνουν την ανάγκη να αισθάνονται ότι είναι ικανοί και έχουν τον έλεγχο της κατάστασης, είτε ακόμη γιατί υπάρχει η «δέσμευση συμπεριφοράς», δηλαδή αυτό που περιμένουν οι άλλοι από κάποιον να κάνει.

Τα πράγματα για τις θεωρίες περί παρακίνησης θα ήταν πιο απλά αν ο εμπειρικός τους έλεγχος δεν ήταν τόσο δύσκολος.

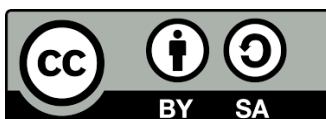
Η παρακίνηση, όμως, δεν είναι άμεσα παρατηρήσιμη-τεκμαίρεται από τη συμπεριφορά, η οποία επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες, με αποτέλεσμα η ακρίβεια των "μετρήσεων" να είναι πάντα αμφισβητήσιμη.

Σε σχέση με τις θεωρίες περί παρακίνησης έχουν διατυπωθεί, επίσης, δύο σημαντικά ερωτήματα.

Το πρώτο αφορά στο βαθμό στον οποίο οι θεωρίες σέβονται τις πολιτισμικές διαφορές, δηλαδή στο βαθμό στον οποίο είναι έτοιμες να δεχθούν αρχές και πρότυπα διαφορετικά από αυτά των δυτικών κοινωνιών.

Το δεύτερο αναρωτιέται μήπως οι θεωρίες περί παρακίνησης-και οι πρακτικές τους υπογορεύσεις-επιβάλλουν (αντί να περιγράφουν) την εργασιακή συμπεριφορά και επομένως, συνιστούν προσπάθεια χειραγώγησης. (Χατζηπαντελή, 1999: 61-74)

Τέλος Ενότητας



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Σημειώματα

Σημείωμα Ιστορικού Εκδόσεων Έργου

Το παρόν έργο αποτελεί την έκδοση 1.0.

Έχουν προηγηθεί οι κάτωθι εκδόσεις:

- Έκδοση 1.0 διαθέσιμη εδώ.

<http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1321>.

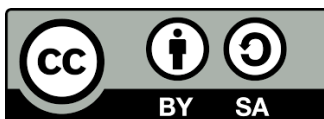
Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων,
Διδάσκων: Διδάσκων: Επίκ. Καθηγητής
Θωμάς Μπάκας. «Διαχείριση
ανθρώπινου δυναμικού στο
εκπαιδευτικό σύστημα. Παρακίνηση του
προσωπικού». Έκδοση: 1.0. Ιωάννινα
2014. Διαθέσιμο από τη δικτυακή
διεύθυνση:

<http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1321>.

Σημείωμα Αδειοδότησης

- Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά Δημιουργού - Παρόμοια Διανομή, Διεθνής Έκδοση 4.0 [1] ή μεταγενέστερη.



- [1] <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.