



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

Ενότητα #8: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ, ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Διδάσκων: Μανασάκης Κωνσταντίνος
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

Τα κείμενα και τα διαγράμματα της παρουσίασης έχουν ληφθεί από το σύγγραμμα:

Μπουραντάς Δημήτρης: Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο - Σύγχρονες Πρακτικές.
Εκδόσεις Γ. Μπένου, ISBN: 978-960-8249-23-3. Copyright © 2002 Εκδόσεις Γ. Μπένου.



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 στην άδεια χρήσης **Creative Commons** και ειδικότερα

Αναφορά – Μη εμπορική Χρήση – Όχι Παράγωγο Έργο 3.0 Ελλάδα

(Attribution – Non Commercial – Non-derivatives 3.0 Greece)



CC BY-NC-ND 3.0 GR

[ή επιλογή ενός άλλου από τους έξι συνδυασμούς]

[και αντικατάσταση λογότυπου άδειας όπου αυτό έχει μπει (σελ. 1, σελ. 2 και τελευταία)]

- Εξαιρείται από την ως άνω άδεια υλικό που περιλαμβάνεται στις διαφάνειες του μαθήματος, και υπόκειται σε άλλου τύπου άδεια χρήσης. Η άδεια χρήσης στην οποία υπόκειται το υλικό αυτό αναφέρεται ρητώς.

Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Κρήτης**» 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



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



6.1. Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά ως επιστήμη

- **Διεπιστημονικός χαρακτήρας:** Τα θεμέλια της συνίστανται σε μια σύνθεση εννοιών και γνώσεων της Ψυχολογίας, της Κοινωνιολογίας, και της Ανθρωπολογίας. Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά συνθέτει τη γνώση με σκοπό να εξηγήσει την ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο των οργανώσεων.
- **Η Ψυχολογία:** Η συνεισφορά της ψυχολογίας στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά συνίσταται κυρίως στις έννοιες και τις γνώσεις που έχει αναπτύξει σχετικά, με την προσωπικότητα, τη μάθηση, τις ανάγκες, τα κίνητρα, τις στάσεις, τα συναισθήματα, την επικοινωνία του ατόμου.

6.1. Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά ως επιστήμη

- **Η Κοινωνιολογία** μελετά τις δομές, τις σχέσεις εξουσίας, τους κανόνες συμπεριφοράς των ομάδων, τις σχέσεις και συγκρούσεις μεταξύ ομάδων, την κοινωνική δράση και ρόλους στα πλαίσια της οργάνωσης, ζητήματα που περιλαμβάνει η Οργανωσιακή Συμπεριφορά.
- **Η Ανθρωπολογία:** Η πολιτισμική ανθρωπολογία μελετά την έννοια της κουλτούρας των ατόμων και μέσω αυτής προσπαθεί να εξηγήσει τη συμπεριφορά.
- **Περιγραφικός / Κανονιστικός Χαρακτήρας:** Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά μελετά τα χαρακτηριστικά του ατόμου, των ομάδων και της συμπεριφοράς στο χώρο των οργανώσεων. Ο επεξηγηματικός ή προβλεπτικός της χαρακτήρας είναι λιγότερο ανεπτυγμένος.

6.2. Χαρακτηριστικά του ατόμου

6.2.1. Προσωπικότητα

- Ο πιο κρίσιμος **συντελεστής** της **διαφορετικότητας** των ατόμων και συνεπώς της συμπεριφοράς τους είναι η **προσωπικότητα**.
- Η προσωπικότητα **ορίζεται** ως ένας συνδυασμός σταθερών ψυχολογικών και διακριτών χαρακτηριστικών του κάθε ατόμου που διαμορφώνουν τον μοναδικό τύπο συμπεριφοράς του.

6.2.1. Προσωπικότητα

Οι διαστάσεις της προσωπικότητας είναι οι παρακάτω:

- **Διάσταση ελέγχου:** Αυτή η ιδιότητα εκφράζει το κατά πόσο το άτομο πιστεύει ότι η ζωή του προσδιορίζεται από το ίδιο ή από τους άλλους, το περιβάλλον του, τις συγκυρίες και την τύχη.
- **Διάσταση ιεραρχίας:** Αυτή η διάσταση εκφράζει το βαθμό στον οποίο το άτομο πιστεύει ότι η εξουσία (ιεραρχία) και η ιεραρχία κοινωνικών θέσεων (status) θα πρέπει να υπάρχει στα κοινωνικά συστήματα και κατά συνέπεια στις κοινωνικές οργανώσεις.
- **Δογματισμός:** Η ιδιότητα αυτή εκφράζει την εμμονή σε δόγματα.
- **Στάση ως προς τον κίνδυνο:** Οι μάνατζερς με θετική στάση ως προς τον κίνδυνο λαμβάνουν γρήγορα αποφάσεις, χρησιμοποιώντας συνήθως λιγότερες πληροφορίες και αναλύσεις και περισσότερο τη διαίσθησή τους.

6.2.2. Στάσεις

- Η στάση ενός ατόμου απέναντι σε γεγονός, κατάσταση, άτομο κ.λ.π. συνίσταται στη βασική διάθεση του ατόμου ως προς αυτό, δηλαδή τις προδιαθέσεις συμπεριφοράς που έχει.
- Η στάση αποτελεί τη σύνθεση τριών συστατικών στοιχείων:
 1. **Ο γνωσιολογικός συντελεστής** της στάσης είναι η γνώση που το άτομο υποθέτει ότι έχει για κάτι.
 2. **Ο συγκινησιακός συντελεστής** της στάσης περιλαμβάνει το πώς το άτομο αισθάνεται για κάτι.
 3. **Ο συμπεριφορικός συντελεστής** περιλαμβάνει τις προδιαθέσεις του ατόμου απέναντι σε κάτι και συνεπώς καθοδηγεί τη συμπεριφορά του απέναντι σε αυτό.

6.2.2. Στάσεις

- Στα πλαίσια της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς έχουν ορισθεί και ερευνηθεί τρεις βασικές στάσεις των εργαζομένων:
 1. **Η εργασιακή ικανοποίηση:** Η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει το πόσο ικανοποιημένο αισθάνεται το άτομο από τη φύση της εργασίας, την οικονομική αμοιβή του, τις συνθήκες εργασίας, τις προοπτικές προαγωγών, και τις σχέσεις με τους συνεργάτες του.
 2. **Η εργασιακή ταύτιση:** Πρόκειται για την αφοσίωση του εργαζομένου στη δουλειά του που ουσιαστικά περιλαμβάνει τη γενική επιθυμία του για εργασία, τη σπουδαιότητα που καταλαμβάνει η δουλειά στη ζωή του.

6.2.2. Στάσεις

3. **Η οργανωσιακή δέσμευση ή αφοσίωση:** Είναι ευρύτερη των προηγούμενων. Εκφράζει τη σύνδεση μεταξύ του ατόμου και της οργάνωσης. Η οργανωσιακή δέσμευση **συνίσταται:**
- Στην αποδοχή και πιστεύω του ατόμου στις αξίες και στόχους της οργάνωσης
 - Στην επιθυμία να καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια για το συμφέρον της οργάνωσης
 - Στην ισχυρή επιθυμία του ατόμου να παραμείνει μέλος της οργάνωσης.

6.2.3. Μάθηση

- Ως **μάθηση** θα μπορούσε να **ορισθεί** οποιαδήποτε **σχετικά σταθερή αλλαγή** στη **συμπεριφορά** του ατόμου η οποία προκύπτει ως έμμεσο ή άμεσο αποτέλεσμα της εμπειρίας.
- Η **διαδικασία** της **μάθησης** είναι ιδιαίτερα **χρήσιμη** για το μάνατζμεντ αφού οι συμπεριφορές των εργαζομένων και οι επιδόσεις τους είναι αποτέλεσμα, εκτός των άλλων, και της μάθησης, ανεξαρτήτως των τρόπων μέσω των οποίων αυτή λαμβάνει χώρα.

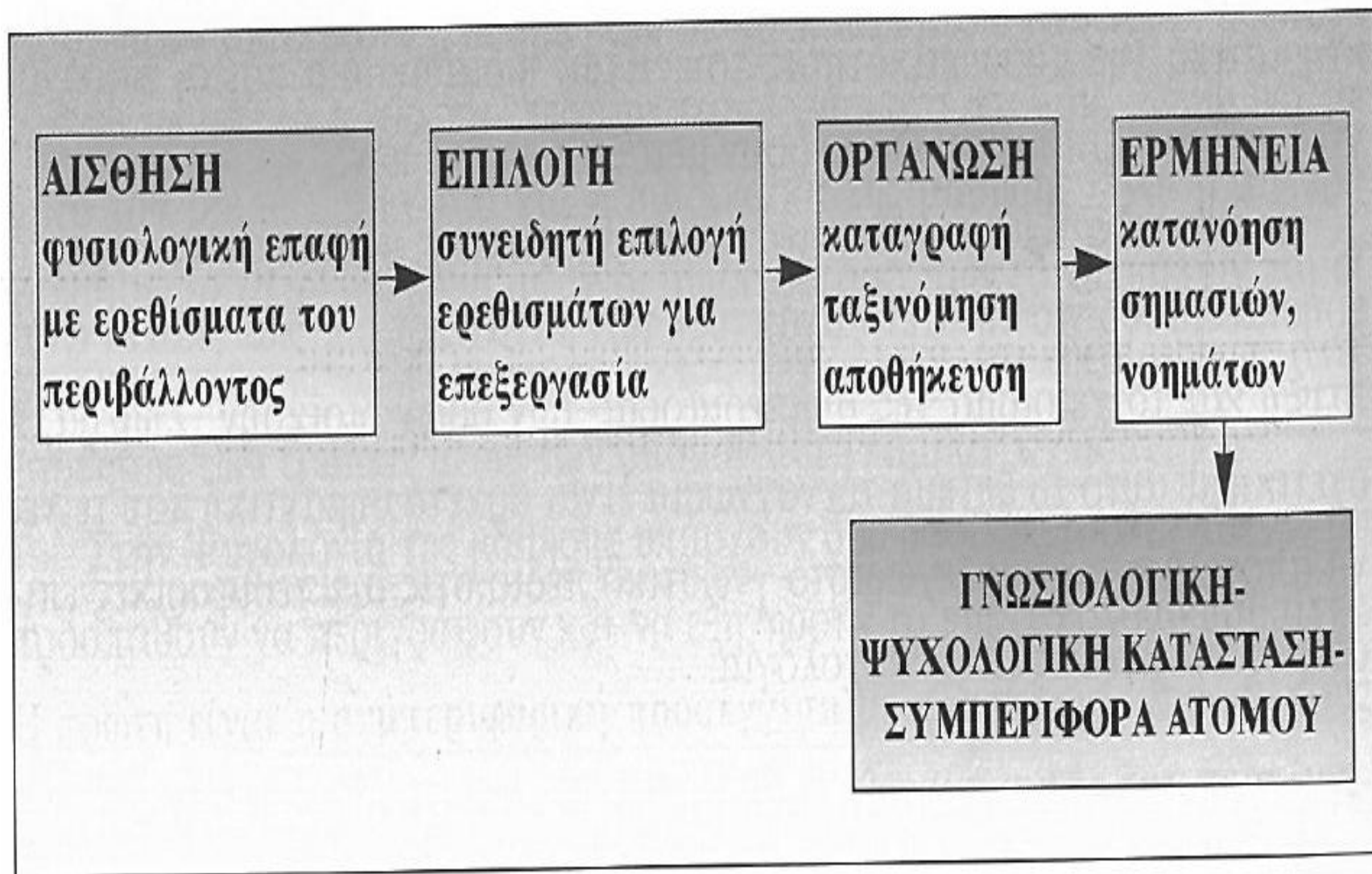
6.2.3. Μάθηση

- Στην Ψυχολογία της μάθησης υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις:
- **Η συμπεριφορική προσέγγιση:** Στηρίζεται στην αιτιατή σχέση μεταξύ «ερεθίσματος – απάντησης». Δηλαδή το άτομο μέσω της εμπειρίας ανακαλύπτει τέτοιες σχέσεις και η συμπεριφορά του είναι ανάλογη των ερεθισμάτων.
- **Η γλωσσιολογική προσέγγιση:** Σύμφωνα με αυτή το άτομο αξιοποιεί τη συσσωρευμένη εμπειρία και γνώση του για να επιλέξει μεταξύ εναλλακτικών συμπεριφορών για τις οποίες προσπαθεί να αναγνωρίσει ή να προβλέψει τις συνέπειες.
- Για το μάνατζμεντ οι έννοιες και οι θεωρίες της μάθησης είναι αρκετά χρήσιμες, τόσο για την αυτο – ανάπτυξη των μάνατζερς όσο και για την ανάπτυξη και το χειρισμό της συμπεριφοράς των όσων διοικούν.

6.2.4. Αντίληψη

- Οι άνθρωποι συμπεριφέρονται στο περιβάλλον τους ανάλογα με το πώς αντιλαμβάνονται τα στοιχεία και τις καταστάσεις που συμβαίνουν σε αυτό.
- **Έννοια και Διαδικασία Αντίληψης:** Με τον όρο αντίληψη νοείται η πολύπλοκη γνωσιολογική διαδικασία μέσω της οποίας το άτομο αισθάνεται, επιλέγει, οργανώνει και ερμηνεύει πληροφορίες (ερεθίσματα) του περιβάλλοντος του.

ΣΧΗΜΑ 45: Η διαδικασία της αντίληψης



7.1. Παρακίνηση των εργαζομένων: Βασικά στοιχεία

7.1.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Παράγοντες που επηρεάζουν την **απόδοση έργου** από τους εργαζόμενους στην επιχείρηση:

- **Γνώσεις και ικανότητες**
- **Διάθεση ατόμου να αποδώσει: Το «μπορώ και θέλω»**

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της Διοίκησης αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης.

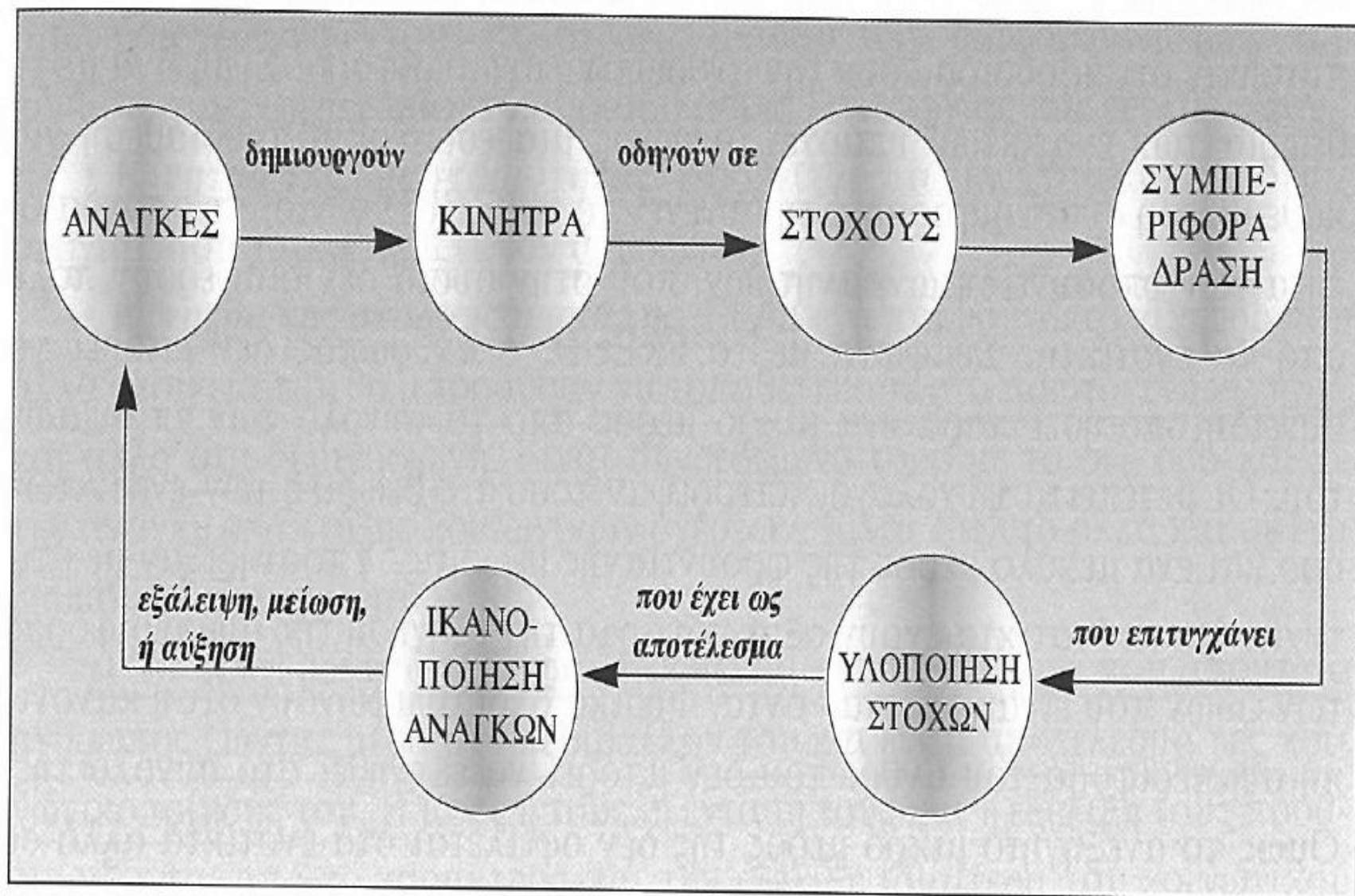
7.1.2. Η έννοια της παρακίνησης

- Η παρακίνηση θα μπορούσε να ορισθεί ως **η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς προς τους στόχους** των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του.

7.1.3. Η διαδικασία της παρακίνησης

- Η διαδικασία της παρακίνησης είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή αναγκών, κινήτρων και στόχων.

ΣΧΗΜΑ 48: Απλοποιημένη διαδικασία της παρακίνησης



7.1.4. Τα κίνητρα

Κατηγορίες ταξινόμησης κινήτρων

- **Πρωτογενή κίνητρα** : Περιλαμβάνει όλα βιολογικά κίνητρα που προέρχονται από τις ανάγκες που είναι συνυφασμένες με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού.
- **Γενικά κίνητρα** : Είναι μη βιολογικά κίνητρα που συνδέονται όμως με τη φύση του ανθρώπου. Είναι δηλαδή περισσότερο έμφυτα παρά επίκτητα.
 - Κίνητρο της ικανότητας : Αυτό είναι αποτέλεσμα της ανάγκης που έχει ο άνθρωπος να αντιδρά.
 - Κίνητρο της περιέργειας
 - Κίνητρο της δραστηριότητας
 - Κίνητρο της στοργής ή αγάπης : Άλλα στοιχεία του θα μπορούσαν να τοποθετηθούν στα πρωτογενή κίνητρα και άλλα στα δευτερογενή.

7.1.4. Τα κίνητρα

- **Δευτερογενή κίνητρα** : Πρόκειται για τα κίνητρα που αποκτά ο άνθρωπος ζώντας μέσα στο περιβάλλον του και είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησής του.
 - Κίνητρο της κοινωνικής ένταξης
 - Κίνητρο της ασφάλειας
 - Κίνητρο της επιτυχίας
 - Κίνητρο του κύρους
 - Κίνητρο της δύναμης ή της εξουσίας
- **Η κατανόηση της παρακίνησης** απαιτεί όχι μόνο τη γνώση των παραπάνω αναγκών-κινήτρων αλλά και της έντασης του καθενός από αυτά, τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ τους.

7.2. Θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων

7.2.1. Η Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών - A.MASLOW

- Ο **Abraham Maslow** διερεύνησε τις ανάγκες του ανθρώπου καθώς και την παρακινητική τους δύναμη. Τις **ταξινόμησε** σε πέντε κατηγορίες: τις φυσιολογικές, τις ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς, τις κοινωνικές, τις ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης και τις ανάγκες ολοκλήρωσης.
- Για να εξηγήσει την ανθρώπινη παρακίνηση **διατύπωσε** τρεις βασικές προτάσεις:
 - **Πρώτον**, ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του. Συνέχεια επιθυμεί και περισσότερα.
 - **Δεύτερον**, η παρακινητική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους.

7.2.1. Η Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών - A.MASLOW

Τρίτον, οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες σύμφωνα με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση.

Σε κάθε στιγμή υπάρχει μια κατηγορία αναγκών που κατά κύριο λόγο παρακινεί.

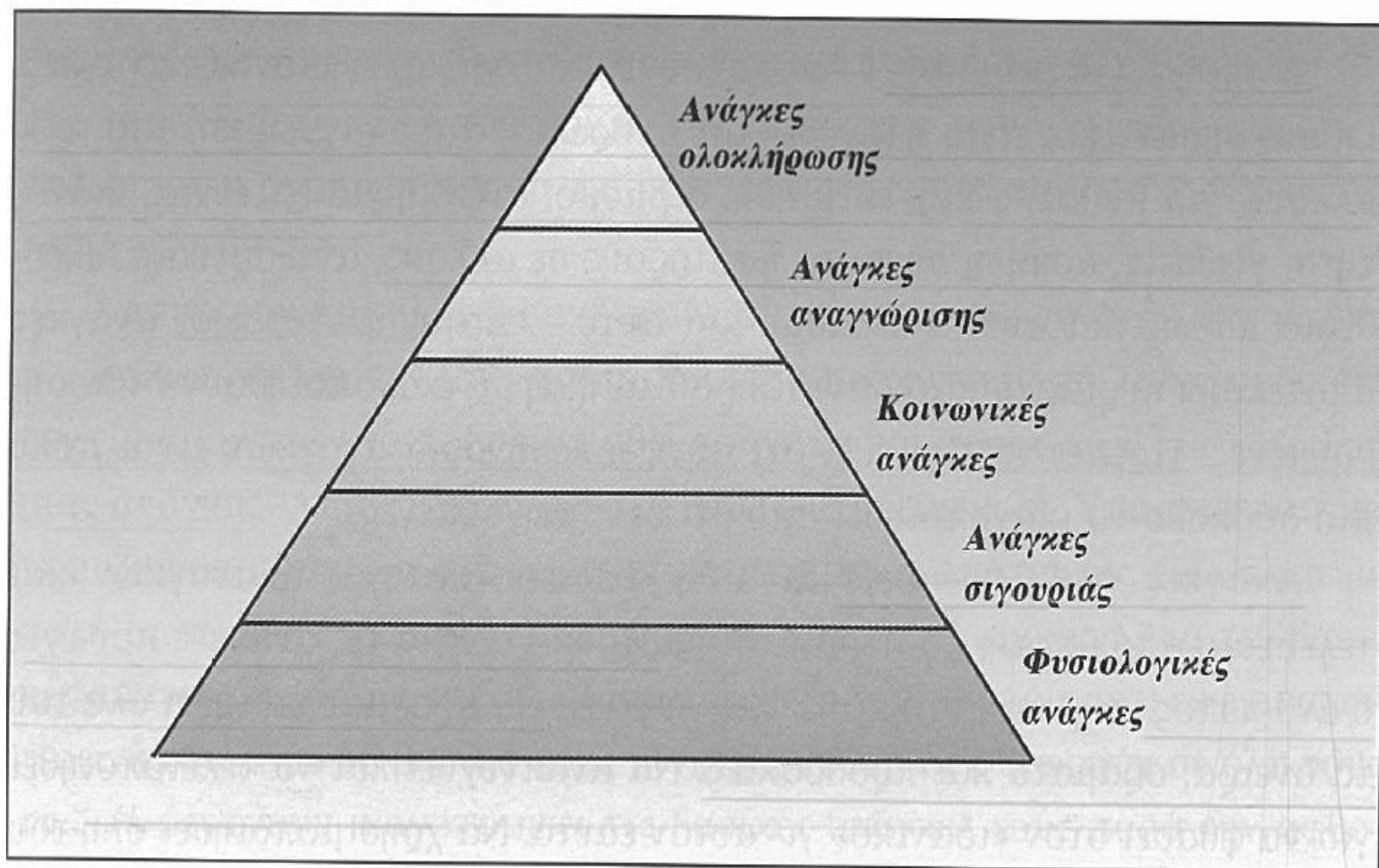
7.2.1. Η Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών - A.MASLOW

- **Φυσιολογικές ανάγκες:** Περιλαμβάνουν όλες τις ανάγκες που συνδέονται με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού.
- **Ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς:** Συγχρόνως ή αμέσως μετά από μια «λογική» ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών, ο άνθρωπος επιδιώκει την ικανοποίηση των αναγκών ασφαλείας.
- **Κοινωνικές ανάγκες:** Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται οι ανάγκες του ανθρώπου να ανήκει σε μια ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να γίνεται αποδεκτός από αυτές, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις.

7.2.1. Η Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών - A.MASLOW

- **Ανάγκες αναγνώρισης:** Οι πιο σημαντικές είναι η ανάγκη του ανθρώπου για αναγνώριση από τους άλλους, για κύρος, φήμη, εκτίμηση, σεβασμό, ανάγκη για επιτυχία, ικανότητα, γνώσεις, άσκηση δύναμης ή επιρροής σε άλλους.
- **Ανάγκες ολοκλήρωσης:** Πρόκειται για τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος να πραγματοποιήσει όλα του τα όνειρα, οράματα και προσδοκίες.

ΣΧΗΜΑ 50: Ιεραρχία αναγκών κατά Maslow



7.2.1. Η Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών - A.MASLOW

Αδυναμίες της θεωρίας του Maslow

- **Πρώτον**, μια βασική αδυναμία αφορά την ταξινόμηση των αναγκών στις διάφορες κατηγορίες.
- **Δεύτερον**, δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί ποιοτικά και ποσοτικά η ικανοποίηση μιας ανάγκης.
- **Τρίτον**, η θέση ότι η παρακίνηση του ανθρώπου εξαρτάται κατά κύριο λόγο μόνο από μια κατηγορία αναγκών δεν έχει γενική ισχύ. Πολλοί άνθρωποι παρακινούνται συγχρόνως από περισσότερες κατηγορίες αναγκών.

7.2.1. Η Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών - A.MASLOW

Συμπεράσματα της θεωρίας του Maslow για τη Διοίκηση

Η Θεωρία του Maslow αποτελεί βασική γνώση για την αποτελεσματική διοίκηση.

- **Πρώτον**, ο Maslow κάνει σαφές ότι οι άνθρωποι έχουν και προσπαθούν να ικανοποιήσουν ανάγκες, που πολλές φορές δεν ικανοποιούνται με οικονομικές αμοιβές.
- **Δεύτερον**, ένα σημαντικό συμπέρασμα είναι η αναγκαιότητα, σε πολλές περιπτώσεις, διαφορετικής συμπεριφοράς από την επιχείρηση και τους μάνατζερς σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ανάγκες των εργαζομένων.
- **Τρίτον**, η παρακινητική δύναμη του χρήματος χαρακτηρίζεται από μια φθίνουσα τάση. Οι επιχειρήσεις στα ανώτερα στελέχη αντί για επιπλέον οικονομικές απολαβές χορηγούν άλλα προνόμια (π.χ. αυτοκίνητο, κ.λπ.) που συμβολίζουν κύρος

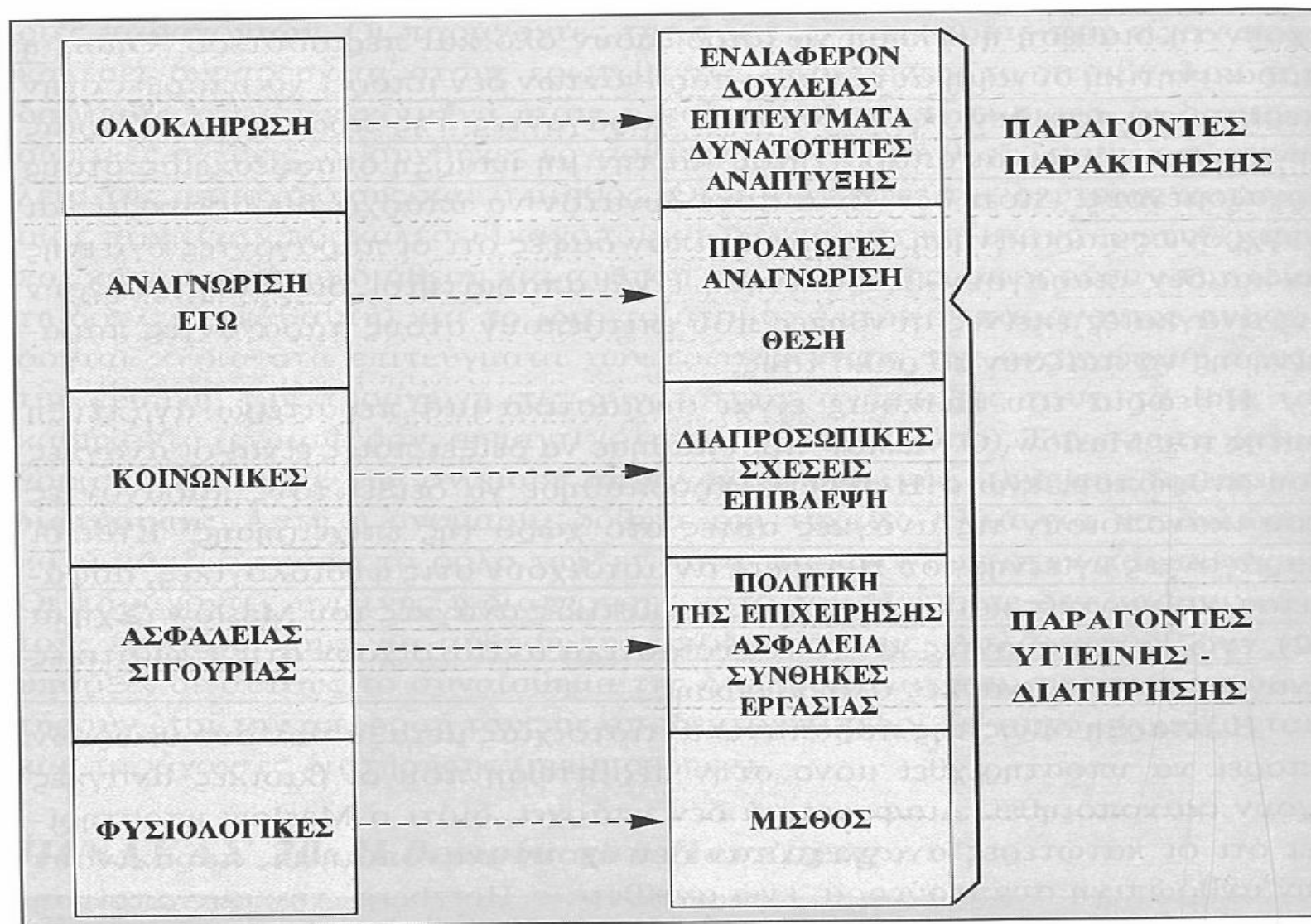
7.2.2. Η θεωρία υγιεινής - παρακίνησης του F.HERZBERG

- **Οι παράγοντες υγιεινής** ή διατήρησης κατά τον Herzberg δεν παρακινούν τους εργαζόμενους για αύξηση της απόδοσής τους. Απλά εμποδίζουν να υπάρξει σε αυτούς το συναίσθημα της δυσαρέσκειας.
- **Οι παράγοντες παρακίνησης** μπορούν να «παράγουν» παρακίνηση. Η παρακινήτική τους δύναμη δεν μπορεί να υπάρξει στην περίπτωση που δεν υφίστανται οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας (υγιεινής) που είναι απαραίτητοι για τη μη ύπαρξη δυσαρέσκειας στους εργαζομένους.

7.2.2. Η θεωρία υγιεινής - παρακίνησης του F.HERZBERG

- Ο **Maslow** προσπάθησε να δείξει ποιες είναι οι ανάγκες του ανθρώπου, ενώ ο **Herzberg**, προσπάθησε να δείξει τους παράγοντες που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές στο χώρο της επιχείρησης. Οι παράγοντες υγιεινής του Herzberg αντιστοιχούν στις φυσιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές και εν μέρει στις εγωιστικές ανάγκες του Maslow, ενώ οι παράγοντες κίνητρα ουσιαστικά αντιστοιχούν στις εγωιστικές ανάγκες και τις ανάγκες ολοκλήρωσης.

ΣΧΗΜΑ 52: Αντιστοίχιση μεταξύ των θεωριών του Maslow και του Herzberg



7.2.2. Η θεωρία υγιεινής - παρακίνησης του F.HERZBERG

Συμπεράσματα της Θεωρίας του Herzberg για τη Διοίκηση

- Τις συνέπειες της θεωρίας του Herzberg για τη διοίκηση της επιχείρησης τις αναπτύσσει ο ίδιος με την πρόταση που αποκαλείται **«εμπλουτισμός της εργασίας ή των καθηκόντων»**.
- Προτείνει ότι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει συγχρόνως με την εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων να συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν στον προγραμματισμό, στην οργάνωση και στον έλεγχο της δουλειάς του. Αυτό το είδος εμπλουτισμού ονομάζεται **«κάθετος εμπλουτισμός»**. Προτείνεται και ο **«οριζόντιος εμπλουτισμός»** που αναφέρεται στην αύξηση των καθηκόντων. Με αυτό το είδος εμπλουτισμού αποφεύγεται η ρουτίνα.
- Ο **Herzberg** για να κάνει λειτουργική τη θεωρία του από τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων **προτείνει επτά βασικές αρχές**.

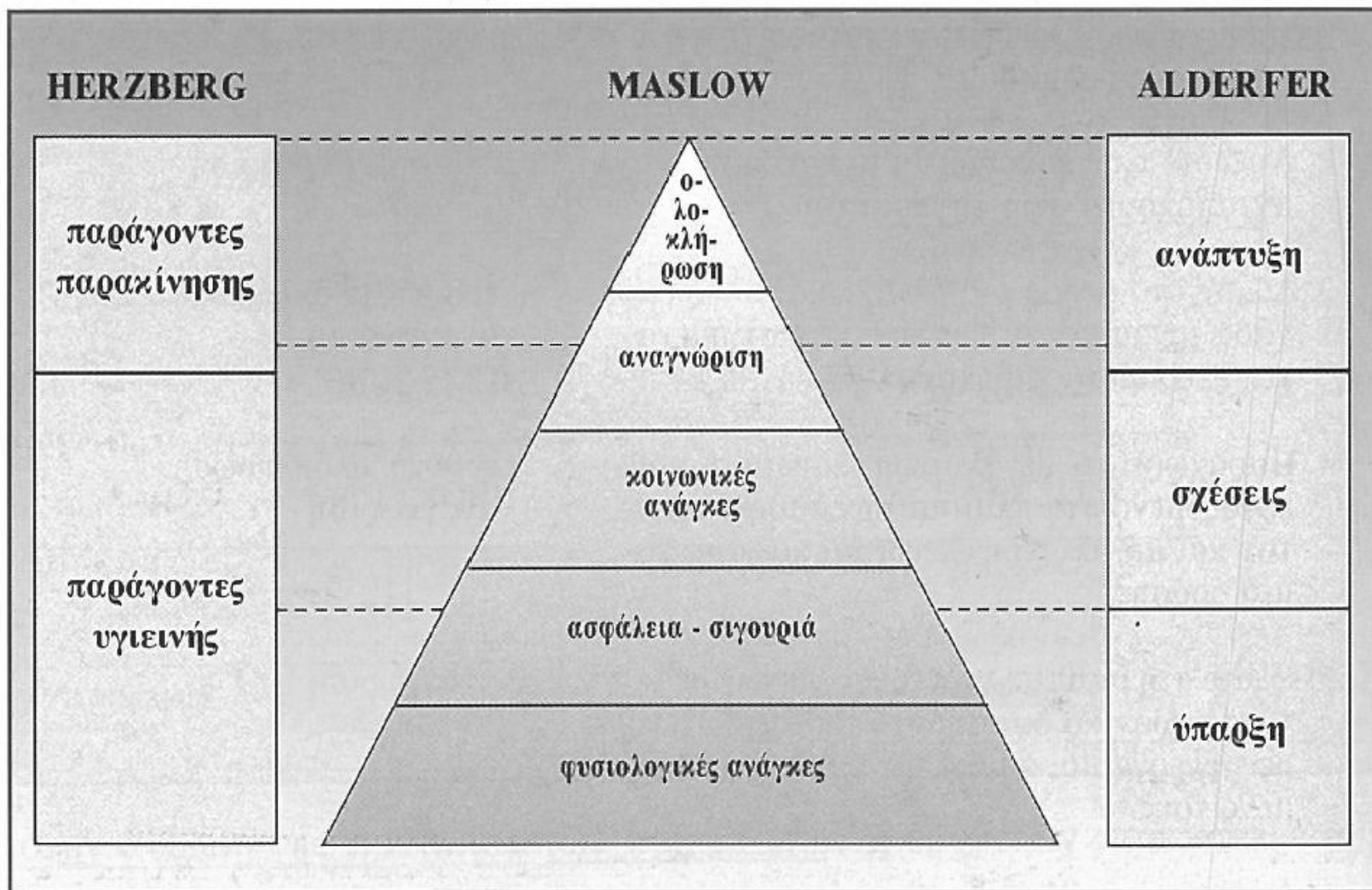
ΠΙΝΑΚΑΣ 21: Οδηγίες εμπλουτισμού σύμφωνα με το Herzberg

ΑΡΧΕΣ ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ
1. Καταργήστε ορισμένους μηχανισμούς ελέγχου χωρίς φυσικά να καταργείται η δυνατότητα επιβεβαίωσης.	ευθύνη, προσωπική, ολοκλήρωση
2. Αυξήστε τις υποχρεώσεις του ατόμου για να ανταποκριθεί στην εργασία του.	ευθύνη, αναγνώριση
3. Δώστε στο άτομο μια φυσική και πλήρη μονάδα εργασίας και όχι κατακερματισμένα και ξεκομμένα καθήκοντα.	ευθύνη, ολοκλήρωση, αναγνώριση
4. Παραχωρείστε μεγαλύτερη εξουσία σε κάθε εργαζόμενο στα πλαίσια των καθηκόντων του και μεγαλύτερη ελευθερία και αυτονομία δράσης.	ευθύνη, ολοκλήρωση, αναγνώριση
5. Θέστε στη διάθεση των εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα εκθέσεις σχετικές με την εργασία και όχι μόνο στον προϊστάμενό τους.	αναγνώριση
6. Δώστε του καθήκοντα μεγαλύτερης ποικιλίας και δυσκολίας.	ανάπτυξη και γνώσεις
7. Παραχωρείστε σε άτομα ιδιαίτερα ή εξειδικευμένα, καθήκοντα που θα τους επιτρέψουν να γίνουν ειδικοί στη δουλειά τους.	ευθύνη, ανάπτυξη, προαγωγές

7.2.3. Η θεωρία του ERG του ALDERFER

- Ο Alderfer ταξινομεί τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις κατηγορίες.
- Στην πρώτη εντάσσει όλες τις ανάγκες που έχουν σχέση με την ύπαρξη του ανθρώπου και τις ονομάζει **«υπαρξιακές ανάγκες»**.
 - Η δεύτερη κατηγορία αναγκών του Alderfer, που τις ονομάζει **«ανάγκες σχέσεων»**, περιλαμβάνει αυτές που αναφέρονται στις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις.
 - Τέλος, η τρίτη κατηγορία που ονομάζεται **«ανάγκες ανάπτυξης»** αναφέρεται στην εσωτερική επιθυμία του ανθρώπου για ανάπτυξη.

ΣΧΗΜΑ 54: Σχέση μεταξύ θεωριών Maslow - Herzberg - Alderfer



7.2.3. Η θεωρία του ERG του ALDERFER

Οι κύριες διαφοροποιήσεις της θεωρίας του **Alderfer** από αυτή του **Maslow** είναι:

- Ο **Alderfer** υποστηρίζει ότι υπάρχει μια συνεχής σειρά αναγκών χωρίς να αποδίδει μεγάλη σημασία στην ιεράρχησή τους.
- Ο **Alderfer** πιστεύει ότι δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί πρώτα μια κατώτερη κατηγορία αναγκών, για να παίξει κύριο ρόλο παρακίνησης μια ανώτερη κατηγορία.
- Ο **Alderfer** πιστεύει ότι όταν υπάρξουν ευκαιρίες ικανοποίησης μιας κατηγορίας αναγκών τότε η έντασή τους αυξάνεται. Ο **Maslow** υποστηρίζει ότι η ένταση των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους.

7.2.3. Η θεωρία του ERG του ALDERFER

- Κατά τον **Alderfer** όταν το άτομο διαπιστώσει ότι μια ανάγκη του είναι αδύνατον να ικανοποιηθεί, τότε οι «προσπάθειές» του είναι δυνατόν να στραφούν προς ικανοποίηση άλλων αναγκών. Ο **Maslow** πιστεύει ότι το άτομο επιμένει, καταβάλλοντας συνέχεια προσπάθειες, στην ικανοποίηση μιας ανάγκης.
- Έτσι, τα διοικητικά στελέχη μπορούν πιο συγκεκριμένα να κατανοήσουν ότι η **παρακίνηση** των υφισταμένων τους περνά μέσα από την **ικανοποίηση** των «**υπαρξιακών αναγκών**», των «**αναγκών σχέσεων**» και των «**αναγκών ανάπτυξης**».

7.2.4. Η θεωρία των προσδοκιών του V. VROOM

Η θεωρία των προσδοκιών αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom που προσπαθεί να περιγράψει το **πώς παρακινείται ο εργαζόμενος**. Η ανάπτυξή της στηρίζεται σε τρεις βασικές υποθέσεις.

- **Πρώτον**, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν το επίπεδο της απόδοσής τους συνδέεται με τις εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές τους. **Εσωτερικές ανταμοιβές** είναι αυτές που έχουν αξία οι ίδιες και προσδιορίζονται από το άτομο αυτό καθαυτό, ενώ οι **εξωτερικές ανταμοιβές** προσδιορίζονται από εξωτερικούς παράγοντες και αποτελούν μέσα για την απόκτηση άλλων αξιών.
- **Δεύτερον**, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν μπορούν να φτάσουν στο προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης.

7.2.4. Η θεωρία των προσδοκιών του V. VROOM

- **Τρίτον**, οι εργαζόμενοι αισθάνονται αν οι προσφερόμενες ανταμοιβές από την επιχείρηση έχουν αξία γι' αυτούς.

Ο Vroom υποστηρίζει ότι **ο εργαζόμενος παρακινείται** όταν πιστεύει ότι η **αύξηση των προσπαθειών του** θα έχει ως αποτέλεσμα την **αύξηση της απόδοσής του**, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει στην **απόκτηση ανταμοιβών** που έχουν αξία γι' αυτόν.

7.2.4. Η θεωρία των προσδοκιών του V. VROOM

Η παρακίνηση εξαρτάται από τις σχέσεις που το άτομο πιστεύει ότι υπάρχουν μεταξύ των τριών μεταβλητών:

- **Επιθυμία ανταμοιβών**
- **Προσδοκία ανταμοιβών**
- **Προσδοκία απόδοσης**

Βασική αδυναμία της θεωρίας των προσδοκιών είναι η υπόθεση που κάνει ότι οι εργαζόμενοι πριν καταβάλλουν κάθε προσπάθεια υπολογίζουν την **πιθανότητα** της **απόδοσης** και της **ανταμοιβής** τους, κάτι που στην πραγματικότητα **δεν μπορεί να μετρηθεί ποσοτικά**.

7.2.4. Η θεωρία των προσδοκιών του V. VROOM

- Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι ανταμοιβές των εργαζομένων εξαρτώνται και ελέγχονται σε σημαντικό βαθμό από την επιχείρηση, πρέπει **η πολιτική της διοίκησης να προσαρμόζεται** όσο είναι δυνατόν στις «επιθυμίες» τους, προσπαθώντας πάντα να πληροφρείται για την αξία που κάθε ανταμοιβή έχει για τον κάθε εργαζόμενο.

Τέλος Ενότητας



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

