

Παροχή
κινήτρων για
αύξηση
απόδοσης

13^ο Κεφάλαιο

11η Έκδοση

Διοίκηση
Επιχειρήσεων



Bateman | Snell



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΖΙΟΛΙΑ

Μαθησιακοί στόχοι (1)

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

1. Αναγνωρίσετε ποια είδη συμπεριφορών των διοικητικών στελεχών είναι απαραίτητα για την υποκίνηση των εργαζομένων.
2. Απαριθμήσετε τις αρχές καθορισμού των στόχων που παρέχουν κίνητρο στους εργαζομένους.
3. Συνοψίσετε τους αποτελεσματικούς τρόπους επιβράβευσης των καλών επιδόσεων.
4. Περιγράψετε τις βασικές αντιλήψεις που επηρεάζουν την υποκίνηση των εργαζομένων.

Μαθησιακοί στόχοι (2)

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

5. Συζητήσετε τους τρόπους με τους οποίους οι ατομικές ανάγκες των ανθρώπων επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους.
6. Καθορίσετε τους τρόπους ανάπτυξης εργασιών που υποκινούν τους εργαζομένους.
7. Συνοψίσετε πως οι άνθρωποι αξιολογούν και επιτυγχάνουν την αξιοκρατία.
8. Αναγνωρίσετε τις αιτίες και τις συνέπειες ενός ικανοποιημένου εργατικού δυναμικού.

Υποκίνηση / Παρακίνηση

★ Υποκίνηση (παρακίνηση)

↳ Δυνάμεις που ενεργοποιούν, καθοδηγούν και υποστηρίζουν τις προσπάθειες ενός ανθρώπου.

Τα στελέχη πρέπει να παρακινούν τους ανθρώπους ώστε:

- ↳ Να γίνονται μέλη του οργανισμού,
- ↳ Να παραμένουν στον οργανισμό,
- ↳ Να εργάζονται αποτελεσματικά.

Θέτοντας στόχους (1)

★ Θεωρία θέσπισης στόχων

- ↳ Μια θεωρία παρακίνησης που υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι έχουν συνειδητούς στόχους, οι οποίοι τους παρέχουν κίνητρο και καθοδηγούν τις σκέψεις και τη συμπεριφορά τους προς ένα συγκεκριμένο σκοπό.



Θέτοντας στόχους (2)

★ Στόχοι υπέρβασης

- ↳ Στόχοι που είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί και, μερικές φορές, φαίνονται ακόμα και ανέφικτοι.

Ενίσχυση της απόδοσης (1)

★ «Νόμος» του αποτελέσματος

↳ Ένας «νόμος» που αναπτύχθηκε από τον Edward Thorndike, το 1911, και ο οποίος υποστηρίζει ότι «η συμπεριφορά που επιφέρει θετικές επιπτώσεις (συνέπειες) πιθανότατα θα επαναληφθεί».

★ Ενδυναμωτές

↳ Οι θετικές επιπτώσεις (συνέπειες) που παρέχουν κίνητρο για συνέχιση μιας συμπεριφοράς.

Ενίσχυση της απόδοσης (2)

★ Θετική ενδυνάμωση

- ↳ Η χρήση επιπτώσεων (συνεπειών) που θα αυξήσουν τις πιθανότητες επανάληψης της συμπεριφοράς που οδήγησε σε αυτές.
- ↳ Π.χ. φιλοφρονήσεις, θετικές αξιολογήσεις απόδοσης, αύξηση μισθού.

★ Αρνητική ενδυνάμωση

- ↳ Η απομάκρυνση ή εξάλειψη μιας ανεπιθύμητης επίπτωσης (συνέπειας).
- ↳ Π.χ. Ένα στέλεχος θέτει εκτός διαθεσιμότητας ένα εργαζόμενο.

Ενίσχυση της απόδοσης (3)

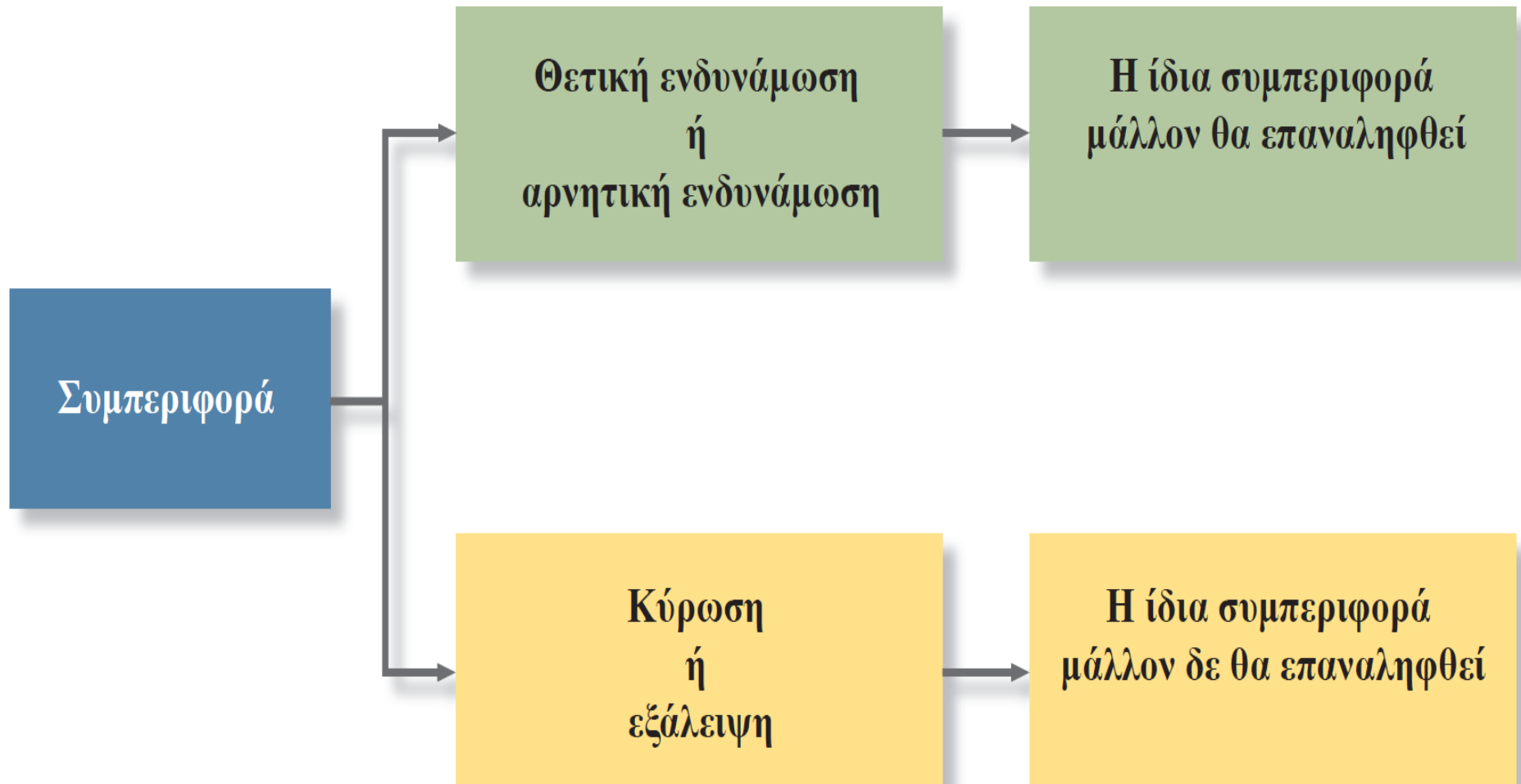
★ Κύρωση

- ↳ Η εφαρμογή μιας ανεπιθύμητης επίπτωσης (συνέπειας).
- ↳ Π.χ. κριτική, άδεια άνευ αποδοχών, μείωση μισθού.

★ Εξάλειψη

- ↳ Η αποτυχία χρήσης (ή έλλειψη) θετικής ενδυνάμωσης.
- ↳ Π.χ. έλλειψη φιλοφρονήσεων, στασιμότητα μισθού.

Επιπτώσεις (συνέπειες) της συμπεριφοράς



Η σημαντικότερη αρχή διοίκησης παγκοσμίως (1)

- ✳ «Τα πράγματα που ανταμείβονται είναι αυτά που γίνονται» είναι η παράφραση που έκανε ένας συγγραφέας για τη «Μεγαλύτερη Αρχή Διοίκησης Παγκοσμίως».
- ✳ Με αυτά τα λόγια στο μυαλό του, ο Michael LeBoeuf προσέφερε οδηγίες για αποτελεσματικά κίνητρα υψηλής απόδοσης.
- ✳ Οι επιχειρήσεις και τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να ανταμείβουν τα παρακάτω:

Η σημαντικότερη αρχή διοίκησης παγκοσμίως (2)

1. Σταθερές λύσεις, αντί για γρήγορες λύσεις.
2. Ανάλυση κινδύνου, αντί για αποφυγή κινδύνου.
3. Εφαρμοσμένη δημιουργικότητα, αντί για άβουλη υπακοή.
4. Αποφασιστική δράση, αντί για αποδιοργάνωση από την πολύ ανάλυση.
5. Έξυπνη εργασία, αντί για έντονη εργασία.

Η σημαντικότερη αρχή διοίκησης παγκοσμίως (3)

6. Απλοποίηση, αντί για περιττή πολυπλοκότητα.
7. Αποτελεσματική συμπεριφορά με χαμηλούς τόνους, αντί για πομπώδη συμπεριφορά.
8. Ποιοτική εργασία, αντί για γρήγορη εργασία.
9. Αφοσίωση, αντί για αποχώρηση.
10. Συνεργασία αντί για ανταγωνισμό.

Πεποιθήσεις που σχετίζονται με την απόδοση

★ Θεωρία προσδοκιών

↳ Μια θεωρία που υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά των ανθρώπων βασίζεται: (α) στην αντιλαμβανόμενη πιθανότητα που υπάρχει οι προσπάθειές τους να οδηγήσουν σε ένα βέβαιο αποτέλεσμα, καθώς και (β) στην αξιολόγηση του συγκεκριμένου αποτελέσματος.

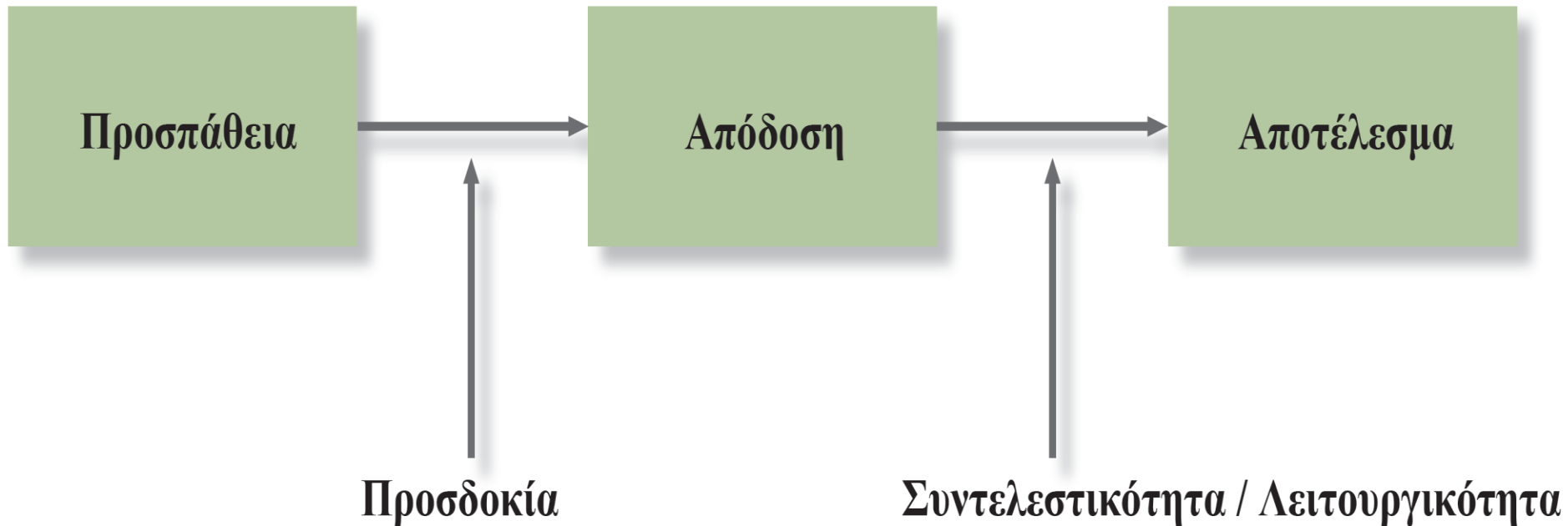
Σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης

★ Προσδοκία

↳ Η αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την πιθανότητα που υπάρχει οι προσπάθειές τους, να τους επιτρέψουν να πετύχουν τους στόχους απόδοσής τους.



Βασικές έννοιες της θεωρίας των προσδοκιών



Σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης

★ Συντελεστικότητα/ λειτουργικότητα

↳ Η αντιλαμβανόμενη πιθανότητα ότι η απόδοση ενός εργαζόμενου θα οδηγήσει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

↳ Π.χ. Η υψηλή απόδοση θα οδηγήσει σε προαγωγή.

★ Σθένος

↳ Η σημασία που έχει ένα αποτέλεσμα για το άτομο που το αναλογίζεται.

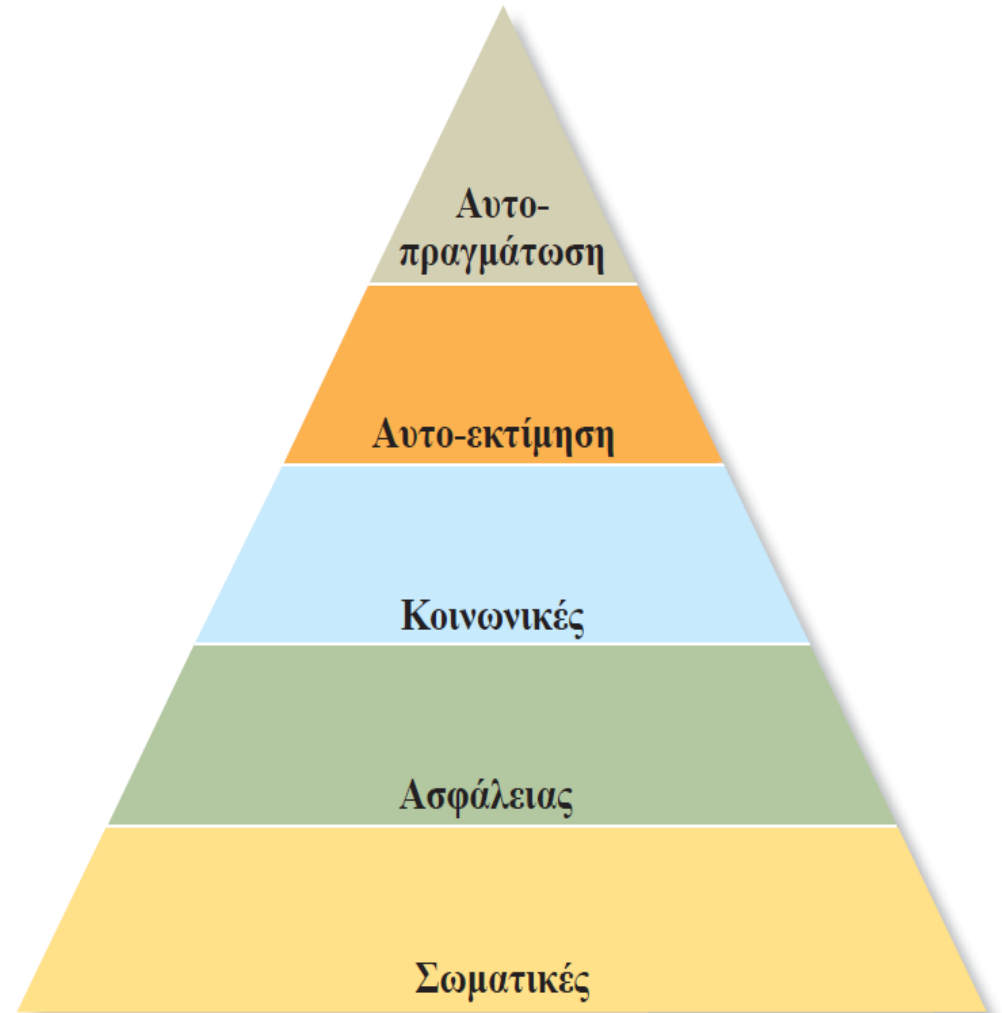
Διοικητικές επιπτώσεις της θεωρίας προσδοκιών

1. Αυξάνει τις προσδοκίες και ενισχύει την προσπάθεια των εργαζομένων.
2. Αναγνωρίζει συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα. Με τον τρόπο αυτό, κατευθύνει τις προσπάθειες των εργαζομένων.
3. Καθιστά την απόδοση ενός εργαζομένου εξαιρετικά σημαντική για την απόλαυση θετικών συνεπειών (π.χ. αύξηση μισθού).

Ιεράρχηση αναγκών του Maslow (1)

★ Ιεράρχηση αναγκών του Maslow

↳ Μια θεωρία ανθρωπίνων αναγκών που ιεραρχεί τις ανθρώπινες ανάγκες σε πέντε βασικούς τύπους.



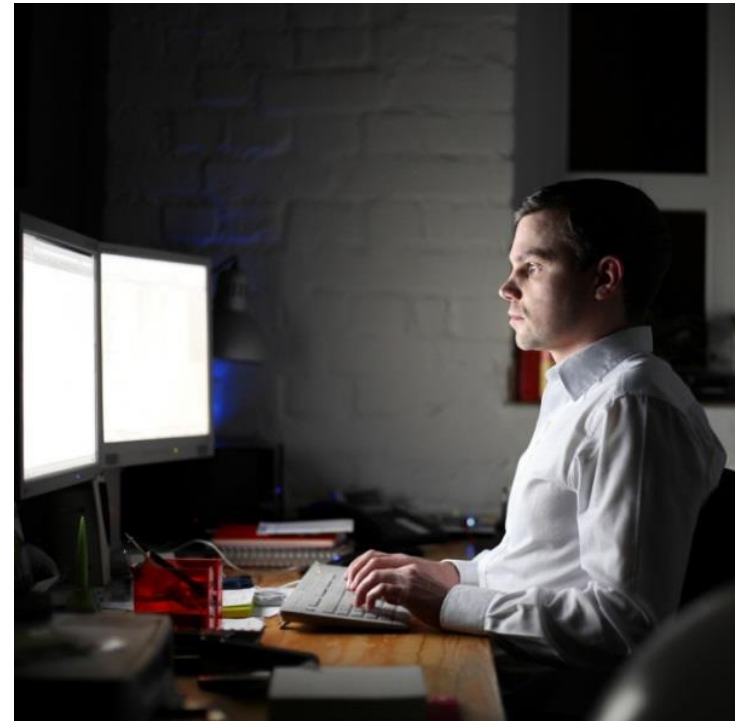
Ιεράρχηση αναγκών του Maslow (2)

1. Βιολογικές ή Σωματικές (φαγητό, νερό, σεξ, στέγη).
2. Ασφάλειας (προστασία ενάντια σε απειλές και διάφορες στέρησεις).
3. Κοινωνικές (φιλία, τρυφερότητα, αδελφικότητα, αγάπη).
4. Αυτοεκτίμηση (αυτονομία, καταξίωση, ελευθερία, κοινωνική θέση, αναγνώριση).
5. Αυτοπραγμάτωση (αναγνώριση όλων των δυνατοτήτων ενός ατόμου: να γίνει κάποιος ό,τι είναι ικανός να γίνει).

Η θεωρία ERG του Alderfer (1)

★ Η Θεωρία ERG του Alderfer

↳ Μια θεωρία ανθρωπίνων αναγκών που υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι έχουν τρεις βασικές ομάδες αναγκών, οι οποίες υφίστανται ταυτόχρονα.



Η θεωρία ERG του Alderfer (2)

★ **Ανάγκες ύπαρξης**

↳ περιλαμβάνουν όλες τις υλικές και φυσιολογικές επιθυμίες.

★ **Ανάγκες σχέσεων**

↳ περιλαμβάνουν τις σχέσεις με τους άλλους ανθρώπους και ικανοποιούνται μέσα από τη διαδικασία ανταλλαγής σκέψεων και συναισθημάτων.

★ **Ανάγκες ανάπτυξης**

↳ παρέχουν κίνητρο στους ανθρώπους να αλλάξουν (παραγωγικά ή δημιουργικά) τον εαυτό τους ή το περιβάλλον τους.

Η θεωρία κάλυψης επίκτητων αναγκών του McClelland

★ **Ανάγκη για καταξίωση**

↳ χαρακτηρίζεται από ισχυρό προσανατολισμό προς την επίτευξη κατορθωμάτων, εμμονή με την επιτυχία και επιθυμία εκπλήρωσης στόχων.

★ **Ανάγκη για συναδελφικότητα**

↳ αντικατοπτρίζει μια ισχυρή επιθυμία να γίνει κάποιος συμπαθής στους άλλους ανθρώπους.

★ **Ανάγκη για δύναμη**

↳ Εκφράζει την επιθυμία για άσκηση επιρροής ή ελέγχου στους άλλους ανθρώπους.

Σχεδιάζοντας παρακινούμενες θέσεις εργασίας

★ Εξωτερική ανταμοιβή

↳ Ανταμοιβή που προσφέρεται στον εργαζόμενο από τον προϊστάμενο, την επιχείρηση ή κάποιο άλλο άτομο.

★ Εσωτερική ανταμοιβή

↳ Ανταμοιβή που λαμβάνει ο εργαζόμενος άμεσα, από την εκτέλεση της ίδιας της εργασίας του.

Εναλλαγή θέσεων εργασίας, μεγέθυνση εργασίας και εμπλουτισμός εργασίας (1)

★ Εναλλαγή θέσεων εργασίας

↳ Εναλλαγή από μια θέση εργασίας σε μια άλλη, προκειμένου να εξαλειφθεί η μονοτονία.

★ Μεγέθυνση εργασίας

↳ Η ανάθεση επιπλέον καθηκόντων σε ένα εργαζόμενο, προκειμένου να εξαλειφθεί η μονοτονία.

Εναλλαγή θέσεων εργασίας, μεγέθυνση εργασίας και εμπλουτισμός εργασίας (2)

★ **Εμπλουτισμός εργασίας**

↳ Η ουσιαστική μεταβολή των καθηκόντων μιας θέσης εργασίας, προκειμένου να προσφέρει μεγαλύτερη ανταμοιβή, κίνητρο και ικανοποίηση σε εσωτερικό επίπεδο.



Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

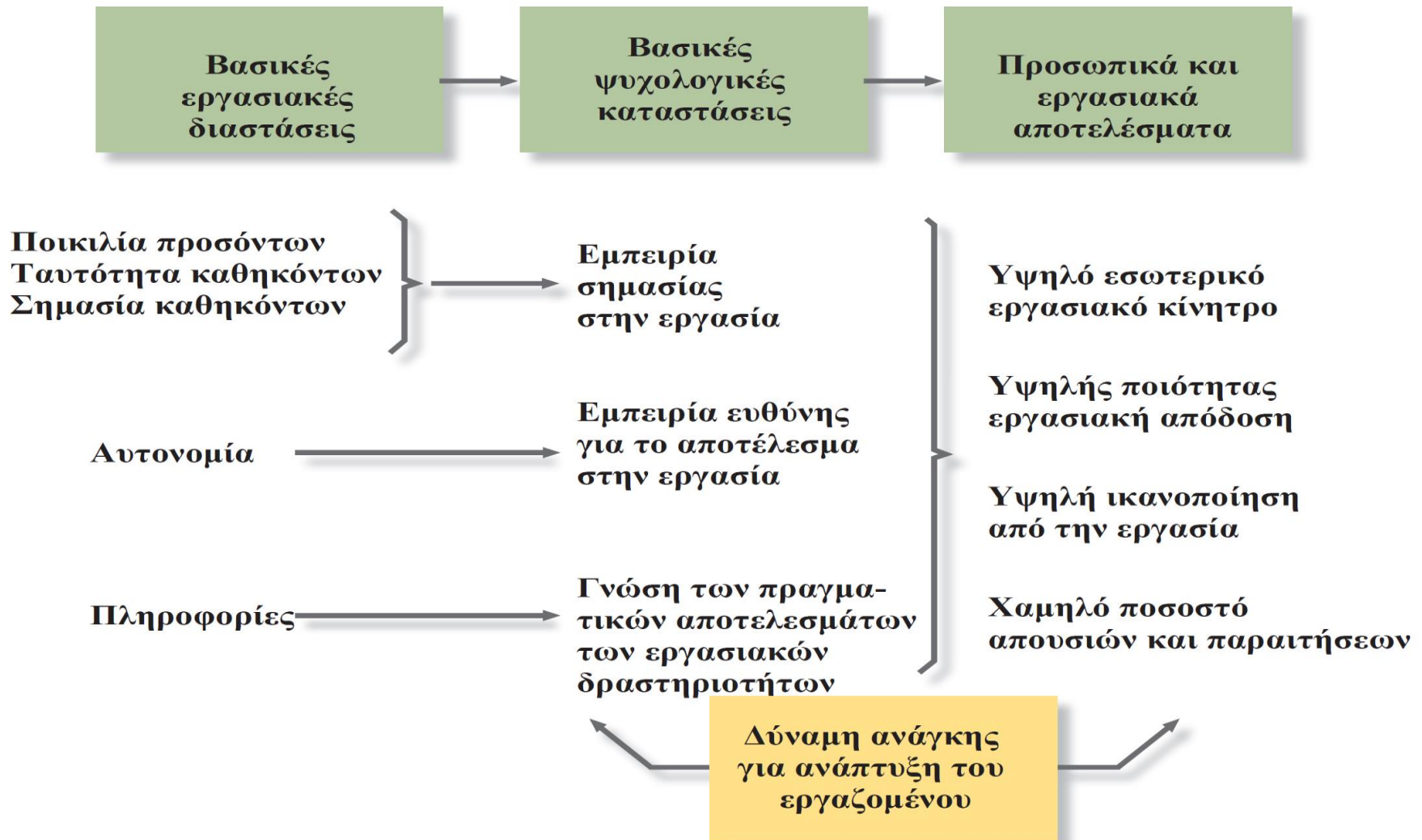
★ Παράγοντες υγιεινής

↳ Χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος, όπως οι κανονισμοί της εταιρείας, οι εργασιακές συνθήκες, οι μισθοί και η επίβλεψη, τα οποία μπορούν να δυσαρεστήσουν τους ανθρώπους.

★ Υποκινητές/ παρακινητές

↳ Παράγοντες που δημιουργούν μεγαλύτερο κίνητρο για την εκτέλεση μιας εργασίας, όπως οι επιπρόσθετες εργασιακές ευθύνες, οι ευκαιρίες για προσωπική εξέλιξη και τα συναισθήματα καταξίωσης.

Μοντέλο σχεδιασμού εργασίας των Hackman και Oldham (1)



Μοντέλο σχεδιασμού εργασίας των Hackman και Oldham (2)

★ Ποικιλία προσόντων

↳ Η εργασία περιλαμβάνει διαφορετικές δραστηριότητες που απαιτούν ποικίλες δεξιότητες και προσόντα.

★ Ταυτότητα καθηκόντων

↳ Η εργασία παράγει ολοκληρωμένα αποτελέσματα και δεν εξαρτάται από τρίτους.

★ Σημασία καθηκόντων

↳ Η εργασία έχει ένα σημαντικό, θετικό αποτέλεσμα στις ζωές των ανθρώπων.

Μοντέλο σχεδιασμού εργασίας των Hackman και Oldham (3)

★ Αυτονομία

↳ ανεξαρτησία και ευχέρεια λήψης αποφάσεων.

★ Ανατροφοδότηση

↳ πληροφορίες σχετικά με την εργασιακή απόδοση.

Μοντέλο σχεδιασμού εργασίας των Hackman και Oldham (4)

★ Ισχύ της ανάγκης για ανάπτυξη

↳ Ο βαθμός κατά τον οποίο τα άτομα επιθυμούν προσωπική και ψυχολογική ανάπτυξη.



Ενδυνάμωση

★ Ενδυνάμωση

↳ Η διαδικασία διαμοιρασμού της εξουσίας με τους εργαζόμενους, ενισχύοντας, με τον τρόπο αυτό, την αυτοπεποίθησή τους για την ικανότητα εκτέλεσης των καθηκόντων τους, καθώς και την πίστη τους ότι ασκούν ουσιαστικό ρόλο στη λειτουργία της επιχείρησης.

Επιτυγχάνοντας την αξιοκρατία

★ Θεωρία της ισότητας

↳ Μια θεωρία που υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι αξιολογούν το πόσο δίκαια τους έχουν φερθεί σύμφωνα με δύο βασικούς παράγοντες: αποτελέσματα και εισροές.

Θεωρία της Ισότητας

★ Αποτελέσματα

↳ Αναφέρονται σε όσα λαμβάνει ένας άνθρωπος από την εργασία του: αναγνώριση, μισθό, προνόμια, ικανοποίηση, ασφάλεια, ανάληψη καθηκόντων, κυρώσεις, κτλ.

★ Εισροές

↳ Αναφέρονται σε όσα προσφέρει ένας άνθρωπος στην επιχείρηση που εργάζεται: προσπάθεια, χρόνο, ταλέντο, αφοσίωση, κτλ.

Διαδικαστική δικαιοσύνη

★ Διαδικαστική δικαιοσύνη

↳ Η χρήση δίκαιων διαδικασιών στη λήψη αποφάσεων και η διαβεβαίωση ότι όλοι γνωρίζουν πως η κάθε διαδικασία που ακολουθήθηκε ήταν όσο πιο δίκαιη γίνεται.

Ποιότητα στο χώρο εργασίας

★ Προγράμματα για την ποιότητα στο χώρο εργασίας

↳ Προγράμματα ειδικά σχεδιασμένα για τη δημιουργία ενός χώρου εργασίας που ενισχύει την ψυχική και συναισθηματική υγεία του εργαζόμενου.

Προγράμματα για την ποιότητα στο χώρο εργασίας (QWL Programs) (1)

1. Επαρκή και δίκαιη αμοιβή.
2. Ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον.
3. Εργασίες που αναπτύσσουν ανθρώπινες δεξιότητες.
4. Ευκαιρία για προσωπική ανάπτυξη και ασφάλεια.
5. Κοινωνικό περιβάλλον που προωθεί την προσωπική ταυτότητα, την ελευθερία από προκαταλήψεις, την αίσθηση της κοινότητας και την δυνατότητα προαγωγής.

Προγράμματα για την ποιότητα στο χώρο εργασίας (QWL Programs) (2)

6. Τήρηση του Συντάγματος και των Νόμων (π.χ. προστασία προσωπικών δεδομένων).
7. Εργασία που δεν δημιουργεί εμπόδια στον προσωπικό χρόνο και στις ανάγκες της οικογένειας.
8. Κοινωνικά υπεύθυνες οργανωσιακές δράσεις.

Ψυχολογικά συμβόλαια

★ Ψυχολογικά συμβόλαια

↳ Ένα σύνολο αντιλήψεων σχετικά με όλα αυτά που οφείλουν οι εργοδότες στους εργαζομένους, καθώς και όλα εκείνα που οφείλουν οι εργαζόμενοι στους εργοδότες.



Παρακολούθηση βίντεο: Container Store

- ★ Οδηγούν οι “χαρούμενοι εργαζόμενοι” σε “χαρούμενους πελάτες” και μεγέθυνση των κερδών;
- ★ Γιατί ναι ή γιατί όχι;

The Container Store®