

(σελίδες σχολικού βιβλίου 129 – 133, έκδοση 2014 : σελίδες 124 – 129)

3.3.2 Παρακίνηση

3.3.2.1 Βασικές έννοιες

Η υλοποίηση του έργου και η επίτευξη των στόχων στις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς εξαρτάται κυρίως από τους ανθρώπους. Η απόδοση των μελών ή των εργαζομένων εξαρτάται

- από την ικανότητά τους να αποδίδουν
- από τη διάθεσή τους να καταβάλουν προσπάθεια για να αποδώσουν

Η παρακίνηση των εργαζομένων έχει στόχο :

- ▶ να αναλάβουν ευθύνες
- ▶ να καταβάλουν προσπάθειες
- ▶ να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους
- ▶ να υλοποιούν έργο
- ▶ να πετυχαίνουν στόχους
- ▶ και γενικά να αποδίδουν

Συνεπώς, αποτελεί κύρια φροντίδα των επιχειρήσεων και των διοικητικών στελεχών-προϊσταμένων.

- Κάθε επιχείρηση, προκειμένου να εξασφαλίζει τη διάθεση των εργαζομένων για υψηλότερη απόδοση πρέπει να δημιουργεί τα κατάλληλα κίνητρα.
- Κάθε προϊστάμενος, ο οποίος εξ ορισμού έχει την ευθύνη και για τη δουλειά των συνεργατών του (υφισταμένων του), πρέπει με συγκεκριμένες ενέργειες και συμπεριφορές να τους κάνει να έχουν την υψηλότερη δυνατή διάθεση για προσπάθεια και απόδοση.
- Το ίδιο χρειάζεται και στο σχολείο. Οι μαθητές, προκειμένου να αποδώσουν, θα πρέπει να έχουν διάθεση να καταβάλλουν προσπάθειες. Το περιβάλλον του σχολείου, οι γονείς και οι καθηγητές, μπορούν να επιρεάσουν θετικά και αρνητικά αυτή τη διάθεση.

Για την κατανόηση και την αντιμετώπιση του ζητήματος της παρακίνησης των εργαζομένων για απόδοση έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες, οι οποίες προσπαθούν να προσδιορίσουν:

Τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους, δηλαδή τους κάνει να έχουν διάθεση για υψηλή απόδοση έργου;

Με ποιους τρόπους, οι επιχειρήσεις και τα διοικητικά στελέχη μπορούν να παρακινήσουν τους συνεργάτες τους για υψηλότερη απόδοση;

3.3.2.2 Βασικές θεωρίες

α) Η Θεωρία των αναγκών του A. Maslow

Η βασική θεωρία πάνω στην οποία στηρίζεται η θεωρία του A. Maslow, είναι αυτή της ικανοποίησης των αναγκών. Σύμφωνα με αυτή, οι άνθρωποι εργάζονται ή αναπτύσσουν οποιαδήποτε άλλη δράση, για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.

- Συνεπώς, κίνητρο για δράση ή υλοποίηση έργου είναι ακριβώς αυτή τους η επιθυμία.
- Είναι φυσικό ότι όσο περισσότερο ικανοποιούνται οι ανάγκες τόσο λιγότερο δημιουργούν κίνητρο για δράση.

Για παράδειγμα, δεν προσπαθούμε να ικανοποιήσουμε την ανάγκη για οξυγόνο ή νερό, όταν έχουμε όσο οξυγόνο ή νερό χρειαζόμαστε.

Με βάση αυτήν την παραδοχή, οι επιχειρήσεις και τα διοικητικά στελέχη, για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, πρέπει

- αφ' ενός να γνωρίζουν τις ανάγκες τους
- αφ' ετέρου να συνδέουν την υλοποίηση του έργου ή την απόδοση των εργαζομένων με την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow οι ανάγκες για τις οποίες ο άνθρωπος εργάζεται ταξινομούνται ως εξής:

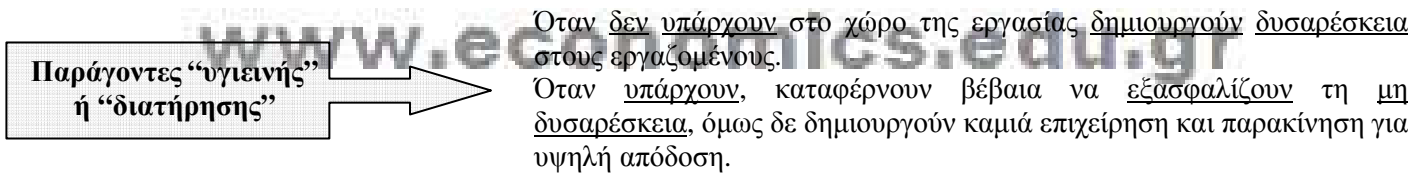


Η θεωρία του A. Maslow περιλαμβάνει επίσης και τα παρακάτω χρήσιμα στοιχεία:

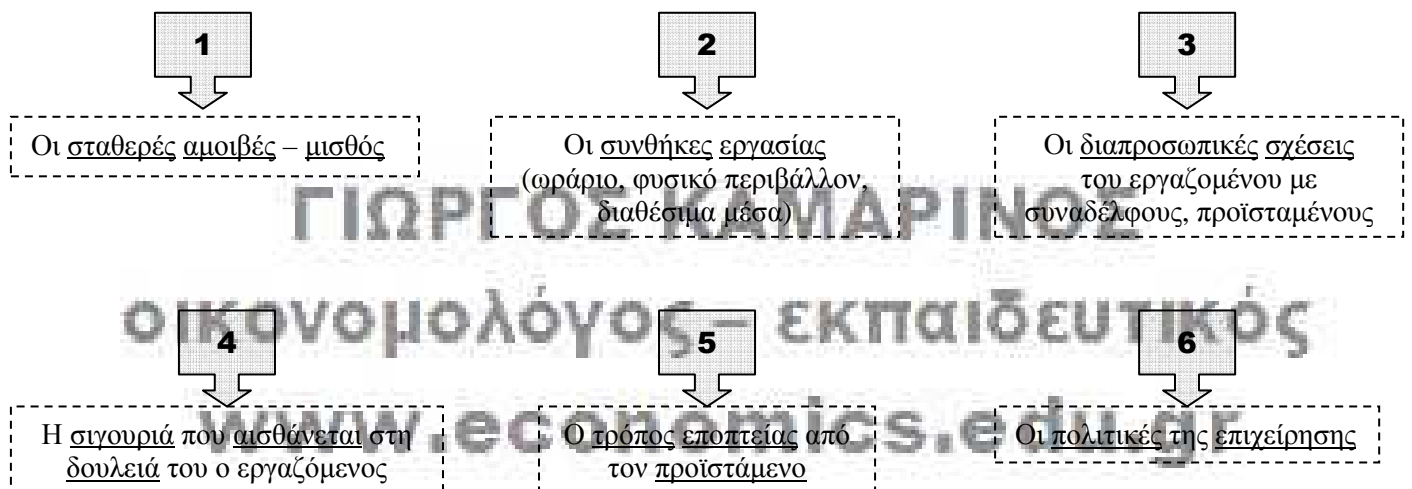
- ① ⇒ Ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του. Συνέχεια επιθυμεί και επιθυμεί περισσότερα. Αυτά που επιθυμεί εξαρτώνται από αυτά που ήδη έχει. Η προσπάθεια του ανθρώπου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του είναι ατελείωτη και συνεχίζεται για όλη του τη ζωή.
- ② ⇒ Η παρακινήτική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους. Δηλαδή, όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο παρακινεί. Όταν ικανοποιηθεί “πλήρως”, τότε δε “δημιουργεί” καμιά παρακίνηση και κάποια άλλη ανάγκη παίρνει τη θέση της. Φυσικά, όταν μια ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται, τότε αποτελεί ξανά κίνητρο συμπεριφοράς. Αυτό σημαίνει ότι καμιά ανάγκη δεν εξαφανίζεται, απλά χάνει, για όσο διάστημα ικανοποιείται, την παρακινήτικη της δύναμη.
- ③ ⇒ Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες, σύμφωνα με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση. Όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί, τότε η επόμενη παίρνει τη θέση της. Ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει πρώτα τις φυσιολογικές του ανάγκες και στη συνέχεια τις υπόλοιπες. Κάθε στιγμή λοιπόν υπάρχει μια κατηγορία αναγκών που κατά κύριο λόγο παρακινεί. Πρέπει να διευκρινιστεί ότι δεν απαιτείται να ικανοποιηθεί πλήρως μια κατηγορία αναγκών για να εμφανιστεί η επόμενη, αλλά τουλάχιστον σε κάποιο ελάχιστο βαθμό.

β) Η θεωρία υγιεινής-παρακίνησης του F. Herzberg

Σύμφωνα με τη θεωρία υγιεινής-παρακίνησης του F. Herzberg, υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων οι οποίοι προσδιορίζουν τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση.

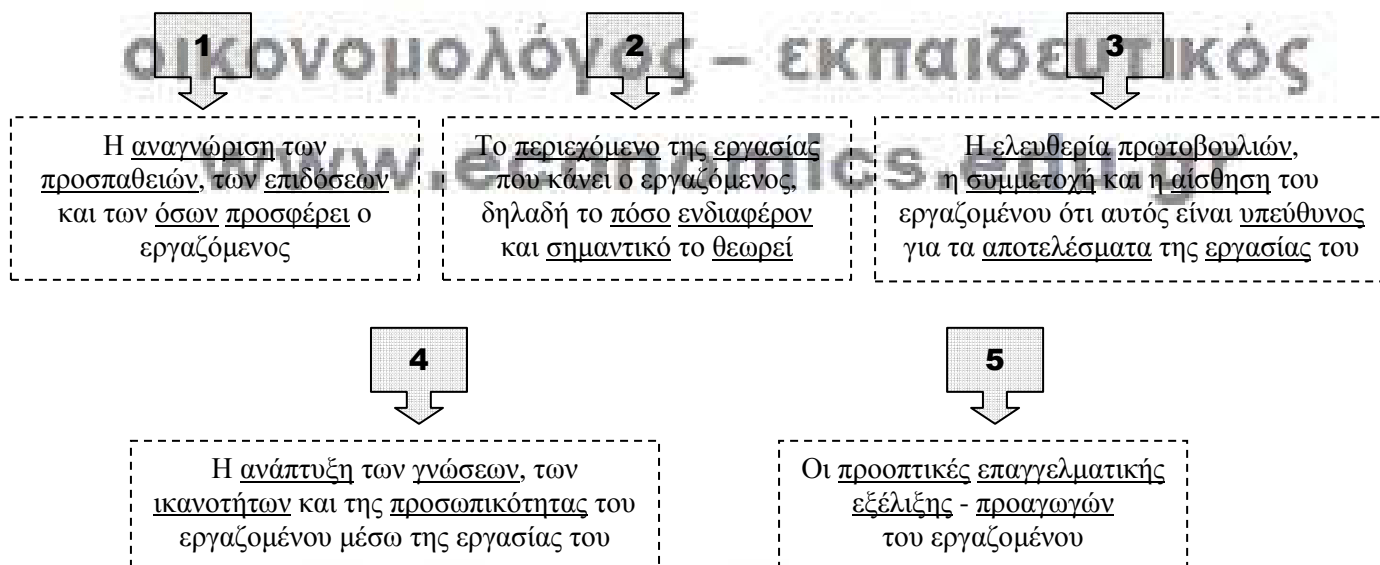


Βασικοί τέτοιοι παράγοντες (του περιβάλλοντος της εργασίας)



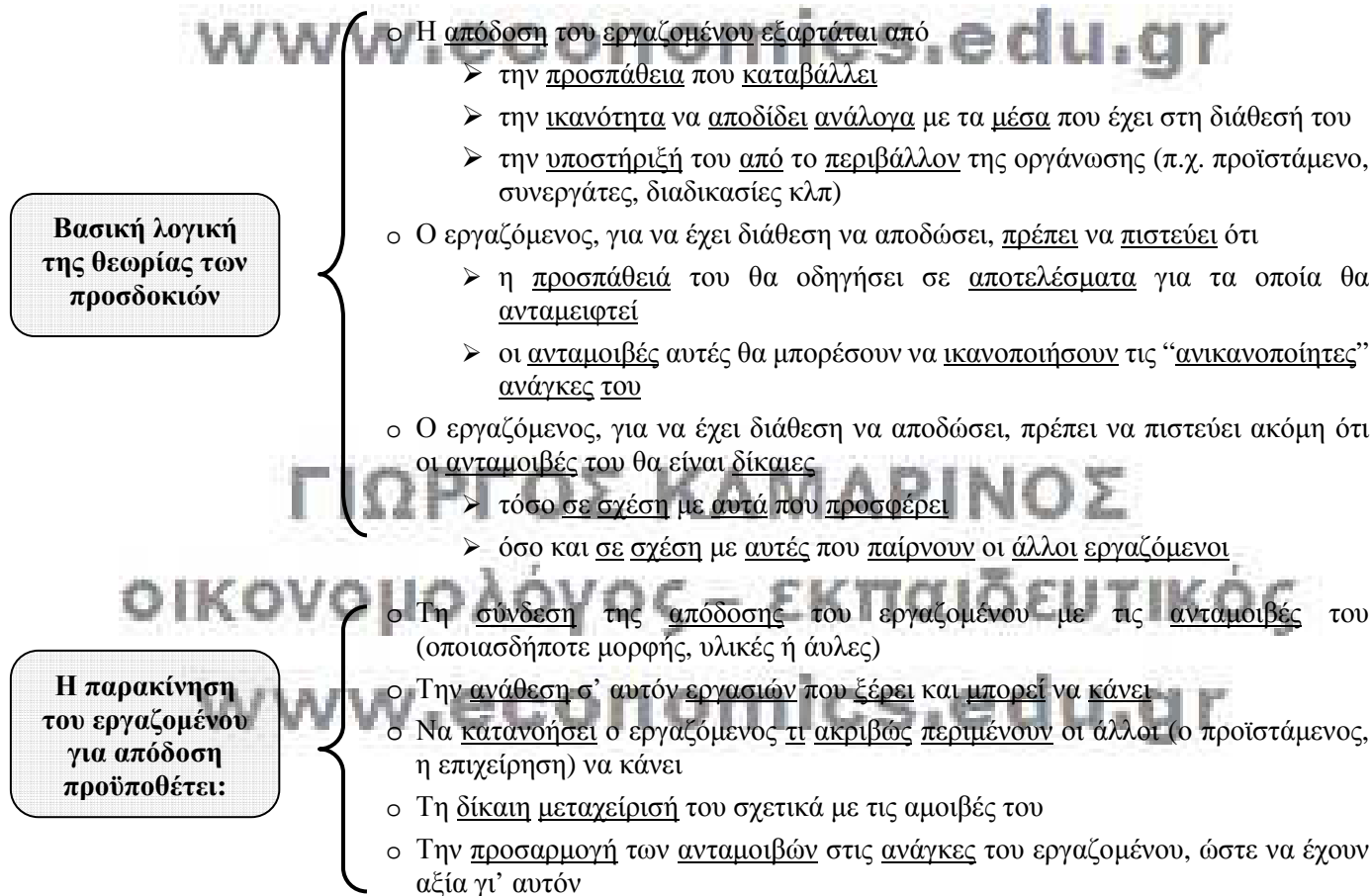
Παράγοντες – “κίνητρα” → Δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακίνηση στους εργαζομένους για όσο το δυνατόν υψηλότερη απόδοση.

Βασικοί τέτοιοι παράγοντες (από την ίδια την εργασία)



γ) Η θεωρία των προσδοκιών

Η θεωρία των προσδοκιών αφορά κυρίως τη διαδικασία της παρακίνησης.



3.3.2.3 Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης

Οι θεωρίες της παρακίνησης οδήγησαν στην εφαρμογή διαφόρων μεθόδων και τεχνικών. Τέτοιες μέθοδοι είναι οι εξής:

- ▶ Οι πρόσθετες αμοιβές για παραγωγικότητα (πριμ παραγωγικότητας)
- ▶ Οικονομικά βραβεία (bonus) επίτευξης στόχων
- ▶ Οι μισθολογικές προαγωγές ανάλογα με τις επιδόσεις
- ▶ Η συμμετοχή στα κέρδη της εταιρείας

Οικονομικές
ανταμοιβές

- ▶ Τα μη οικονομικά βραβεία (π.χ. έπαινοι, σύμβολα αναγνώρισης κλπ.)
- ▶ Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας με τέτοιο τρόπο, ώστε να μειώνεται η ρουτίνα και η μονοτονία
- ▶ Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας των εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να μειώνεται η ρουτίνα
- ▶ Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
- ▶ Η ανάθεση δελεαστικών στόχων στους εργαζόμενους
- ▶ Οι κοινωνικές δραστηριότητες.

Μη οικονομικές
ανταμοιβές

Όμως και ο καλός προϊστάμενος με τη συμπεριφορά του παίζει σημαντικότατο ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Εφαρμόζει στο χώρο του τις τεχνικές παρακίνησης.

Ενδεικτικές ενέργειές του που μπορεί να παρακινήσουν τους συνεργάτες του για υψηλή απόδοση είναι:

- ▶ Η αναγνώριση της καλής προσπάθειας και απόδοσής τους σε καθημερινή βάση
- ▶ Η δημιουργία καλού κλίματος στην ομάδα
- ▶ Η εκτίμηση και ο σεβασμός που τους δείχνει
- ▶ Η ενδυνάμωση της αυτοεκτίμησης των συνεργατών του, με την επισήμανση των θετικών τους στοιχείων και της σημαντικότητας της εργασίας που κάνουν
- ▶ Η συνεχής εξέλιξη των συνεργατών του
- ▶ Η ελευθερία των πρωτοβουλιών που τους παρέχει και η ενθάρρυνση για συμμετοχή με ιδέες και προτάσεις.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ :

ΓΙΩΡΓΟΣ ΚΑΜΑΡΙΝΟΣ

Οικονομολόγος – Εκπαιδευτικός

www.economics.edu.gr