



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

Ενότητα #9: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

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



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



7.3. Τεχνικές παρακίνησης

7.3.1. Σύνδεση απόδοσης με ανταμοιβές- Οικονομικά κίνητρα

Βασική πρακτική **διάσταση** της σύνδεσης της απόδοσης με τις ανταμοιβές είναι η **οικονομική**.

Μια άλλη διάσταση είναι αυτή της **αναγνώρισης και επιβράβευσης** που γίνεται **με μη οικονομικά μέσα**. Βασικό στοιχείο εδώ είναι η αναγνώριση και η επιβράβευση του εργαζομένου μέσω της συμπεριφοράς της ίδιας της επιχείρησης.

- **Οικονομικά κίνητρα**. Οι οικονομικές αμοιβές παραμένουν βασικός παράγοντας, αν όχι παρακίνησης, μη δυσαρέσκειας της συντριπτικής πλειοψηφίας των εργαζομένων. Ιδιαίτερα σημαντική σπουδαιότητα έχουν οι οικονομικές αμοιβές για εργαζομένους που δεν προσδοκούν την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών τους στο χώρο της εργασίας.

7.3.1. Σύνδεση απόδοσης με ανταμοιβές-Οικονομικά κίνητρα

- **Ατομικά κίνητρα επιδόσεων.** Τα πιο σημαντικά από αυτά τα κίνητρα που εφαρμόζονται στην πράξη είναι τα παρακάτω:
 1. **Κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης στόχων.** Ο εργαζόμενος λαμβάνει μια ορισμένη σταθερή αμοιβή ανάλογα του χρόνου εργασίας του. Επιπλέον, για κάθε μονάδα παραγωγής ή έργου που παράγει, πέραν μιας συγκεκριμένης ποσότητας που ορίζεται κατά περίπτωση, λαμβάνει ένα επιπλέον χρηματικό ποσό, που επίσης ορίζεται κατά περίπτωση.
 2. **Κίνητρα ποιότητας.** Η τεχνική αυτών των κινήτρων έχει σκοπό να αυξήσει τη διάθεση του εργαζομένου να καταβάλλει προσπάθειες για περισσότερο ποιοτική εργασία και προσοχή.

7.3.1. Σύνδεση απόδοσης με ανταμοιβές-Οικονομικά κίνητρα

- **Ομαδικά κίνητρα - Συμμετοχές στα αποτελέσματα.** Τα προηγούμενα κίνητρα επιδόσεων πάσχουν από σημαντικά μειονεκτήματα.
 1. **Πρώτον**, είναι ατομικά, πράγμα που μερικές φορές δημιουργεί ανταγωνισμούς.
 2. **Δεύτερον**, δε συνδέονται με το συνολικό αποτέλεσμα της επιχείρησης (κέρδη, πωλήσεις κ.λπ.).
 3. **Τρίτον**, σε πολλές περιπτώσεις είναι ιδιαίτερα δαπανηρή η μέτρηση της επίδοσης για κάθε άτομο ξεχωριστά.

Κοινά και βασικά **χαρακτηριστικά** αυτών των συστημάτων είναι η αμοιβή των εργαζομένων πέραν της αμοιβής με βάση το χρόνο, με ποσό που προκύπτει από τη βελτίωση της παραγωγικότητας, της προστιθέμενης αξίας, των πωλήσεων, των κερδών της επιχείρησης κ.λπ.

7.3.1. Σύνδεση απόδοσης με ανταμοιβές-Οικονομικά κίνητρα

- Συμμετοχή στο κεφάλαιο της εταιρείας και ανάληψη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

Αρκετές εταιρίες έχουν εφαρμόσει ως τεχνική παρακίνησης τη διανομή μετοχών στους εργαζομένους. Αυτό επηρεάζει την αφοσίωση ή δέσμευση του εργαζομένου στην επιχείρηση μακροπρόθεσμα.

7.3.2. Διοίκηση μέσω στόχων

- Η φιλοσοφία του συστήματος της διοίκησης με στόχους συνίσταται σε δυο βασικές αρχές:
- **Πρώτον**, η διοίκηση πρέπει να θέσει στο κάθε τμήμα ή ομάδα και άτομο συγκεκριμένους στόχους και να τα ελέγχει με βάση αυτούς.
- **Δεύτερον**, ουσιαστική συμμετοχή του κάθε ατόμου ή ομάδας στον καθορισμό των στόχων τους, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η συναίνεση, η παρακίνηση και η δέσμευσή τους για την αποτελεσματική υλοποίησή τους.

7.3.2. Διοίκηση μέσω στόχων

Τα βασικά βήματα που αποτελούν τον κορμό της διαδικασίας της διοίκησης με στόχους είναι:

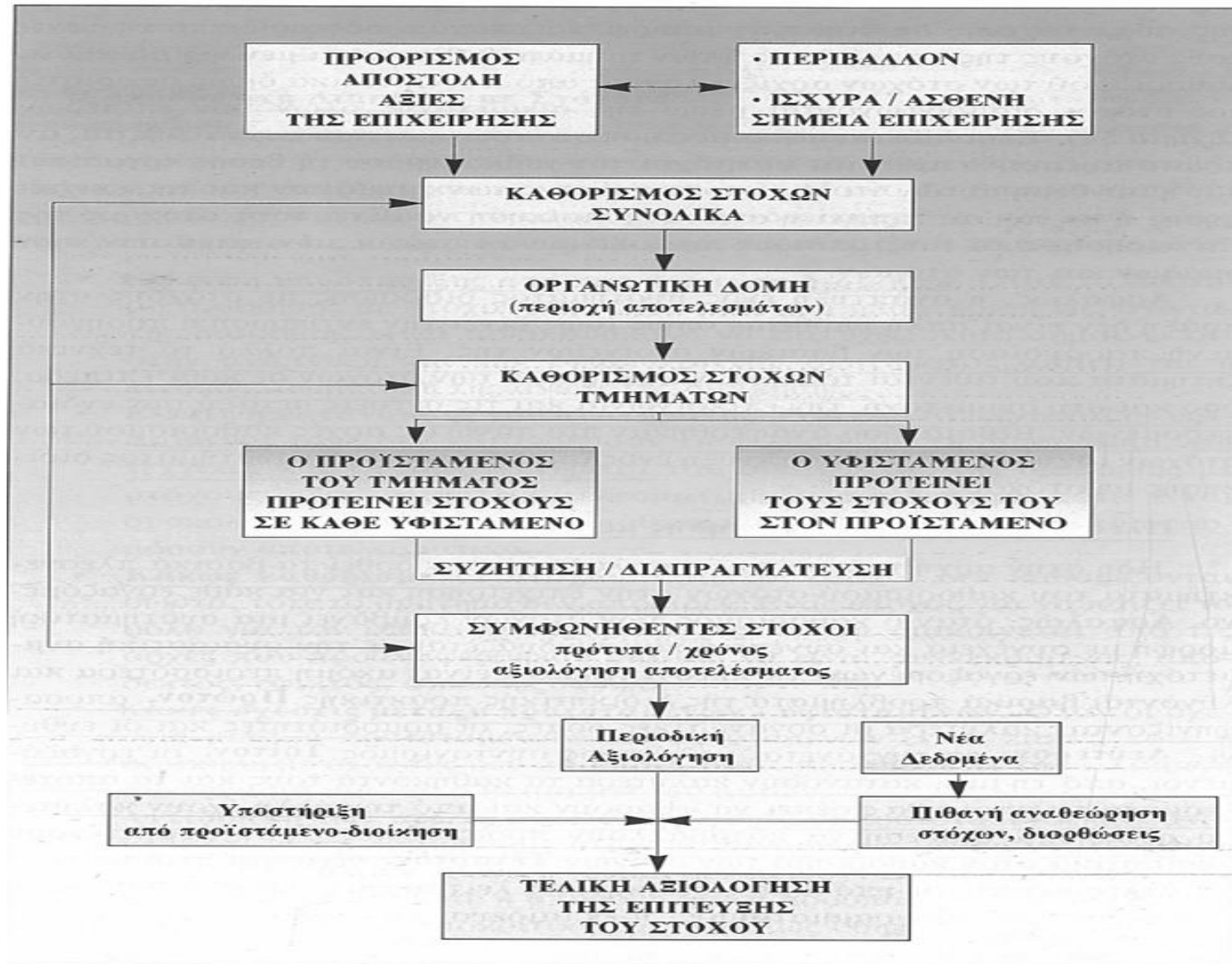
- **Πρώτον**, η ανώτατη διοίκηση καθορίζει τους γενικούς ή συνολικούς στόχους της επιχείρησης ή οργανισμού.
- **Δεύτερον**, με βάση την κατάλληλη οργανωτική δομή, οι γενικοί στόχοι επιμερίζονται για να καθοριστούν οι στόχοι των διάφορων τμημάτων.
- **Τρίτον**, ο προϊστάμενος του τμήματος επιμερίζει τους στόχους του τμήματός του σε επιμέρους, ώστε να καθορίσει για κάθε υφιστάμενό του συγκεκριμένο στόχο.

7.3.2. Διοίκηση μέσω στόχων

- **Τέταρτον**, ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος συζητούν καλόπιστα τους προτεινόμενους στόχους και καταλήγουν σε μια συμφωνία οριστικών στόχων.
- **Πέμπτον**, ο προϊστάμενος με τον υφιστάμενο παρακολουθούν σε τακτά χρονικά διαστήματα την πρόοδο της υλοποίησης των στόχων.

Ο προϊστάμενος με τον υφιστάμενο κάνουν την τελική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του δευτέρου, τα συγκρίνουν με το στόχο, εντοπίζουν τις αποκλίσεις και τα αίτια αυτών.

ΣΧΗΜΑ 56: Διαδικασία διοίκησης με στόχους



7.3.2. Διοίκηση μέσω στόχων

Πλεονεκτήματα της Διοίκησης με Στόχους

- **Πρώτον**, αποσαφηνίζονται οι οργανωτικές δομές, οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες.
- **Δεύτερον**, επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός.
- **Τρίτον**, οι εργαζόμενοι κατανοούν καλύτερα τα καθήκοντά τους και τα αποτελέσματα τα οποία θα πρέπει να φθάσουν και από την άλλη έχουν καλύτερο ηθικό και διάθεση να καταβάλλουν προσπάθειες αφού συμμετέχουν ουσιαστικά στον καθορισμό στόχων.

7.3.2. Διοίκηση μέσω στόχων

Εμπόδια στη Διοίκηση με Στόχους

- **Έλλειψη υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση.** Στην ανάπτυξη και στην εφαρμογή του συστήματος απαιτείται η ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης.
- **Έλλειψη κατανόησης του συστήματος.** Όταν τα στελέχη και οι υφιστάμενοί τους δεν κατανοήσουν τη φιλοσοφία, τη διαδικασία, τις τεχνικές και τα πλεονεκτήματα.
- **Κακώς καθορισμένοι στόχοι.**
- **Κακές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων –υφισταμένων.**
- **Αντίδραση των στελεχών.** Πολλές φορές οι προϊστάμενοι αισθάνονται ότι με τη διοίκηση με στόχους χάνουν ένα μέρος της εξουσίας τους.
- **Μη σύνδεση των στόχων με τις αμοιβές.**

7.3.3. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων – Κύκλοι ποιότητας

Κύκλοι Ποιότητας

- Η Διεθνής Ένωση Κύκλων Ποιότητας (IAQC) ορίζει τον κύκλο ποιότητας σαν **μια ομάδα εργαζομένων στην ίδια περιοχή της επιχείρησης**, που συναντώνται τακτικά, για μια ώρα περίπου την εβδομάδα, για να συζητήσουν **προβλήματα ποιότητας της εργασίας** τους, να ανακαλύψουν τις αιτίες, να προτείνουν λύσεις και να αναλάβουν τις διορθωτικές ενέργειες όταν η διοίκηση εγκρίνει τις λύσεις.
- Είναι μια **μέθοδος άμεσα συμμετοχικού μάνατζμεντ** στην πράξη. Πρόκειται, για αναγνωρισμένες από τη διοίκηση ομάδες, εκτός ιεραρχίας, που προτείνουν λύσεις για τη βελτίωση της εργασίας τους σε όλους τους τομείς (παραγωγικότητα, ποιότητα, συνθήκες εργασίας, καινοτομίες κ.λπ.).

7.3.3. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων – Κύκλοι ποιότητας

Στόχοι του Κύκλου Ποιότητας

Ο κύκλος ποιότητας έχει δυο βασικές κατηγορίες στόχων.

Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει εκείνους τους στόχους που αφορούν στη βελτίωση του αποτελέσματος και των συνθηκών της εργασίας των μελών του. Βασικοί στόχοι αυτής της κατηγορίας είναι:

- βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή υπηρεσίας
- μείωση του κόστους
- μείωση των ελαττωματικών
- αύξηση της παραγωγικότητας
- βελτίωση των συστημάτων πρόληψης ατυχημάτων
- βελτίωση των συνθηκών εργασίας
- βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών

7.3.3. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων – Κύκλοι ποιότητας

Στη δεύτερη κατηγορία, περιλαμβάνονται οι στόχοι που αφορούν την ικανοποίηση και τη συμπεριφορά των μελών του κύκλου ποιότητας. Τέτοιοι στόχοι είναι:

- ικανοποίηση, μέσω της συμμετοχής, ανώτερων αναγκών όπως προσωπική ανάπτυξη, αναγνώριση, ολοκλήρωση
- μείωση της αλλοτρίωσης της εργασίας
- βελτίωση της αφοσίωσης του εργαζομένου
- ανάπτυξη της επικοινωνίας
- ανάπτυξη συλλογικού-ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας

7.3.3. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων – Κύκλοι ποιότητας

- **Οργανωτική διάρθρωση και ρόλοι.** Οι κύκλοι ποιότητας (Κ.Π.) διαρθρώνονται παράλληλα (καθέτως και οριζοντίως) της οργανωτικής δομής της επιχείρησης.
- **Επιτροπή Κ.Π. επιχείρησης.** Τα μέλη της Επιτροπής προέρχονται από το ανώτατο μάνατζμεντ της επιχείρησης. Ο βασικός ρόλος της Επιτροπής είναι η παρακολούθηση και η προώθηση των κύκλων ποιότητας σε όλη την επιχείρηση.
- **Συντονιστική Επιτροπή Κ.Π.** Ο ρόλος της Επιτροπής αυτής είναι ο συντονισμός, η παρακολούθηση και η προώθηση της ανάπτυξης και της αποτελεσματικής λειτουργίας των Κ.Π. Οι βασικές της λειτουργίες είναι:

7.3.3. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων – Κύκλοι ποιότητας

- η προετοιμασία των στόχων του εργοστασίου ή του τμήματος σε ό,τι αφορά τους Κ.Π.
- προώθηση των Κ.Π. στους εργαζομένους
- παρακολούθηση των αλλαγών ή των έργων που πραγματοποιούνται μετά από προτάσεις των Κ.Π.
- **Ηγέτης του Κ.Π.** Εκλέγεται από τα ίδια τα μέλη του κύκλου και έχει δυο βασικούς ρόλους. **Πρώτον**, την αποτελεσματική λειτουργία του κύκλου και **δεύτερον**, την αποτελεσματική σύνδεση του κύκλου με το περιβάλλον του.

7.3.3. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων – Κύκλοι ποιότητας

- **Μέλη του Κύκλου.** Εντοπίζουν τα προβλήματα, αναλύουν τις αιτίες τους, βρίσκουν, αξιολογούν και προτείνουν λύσεις.
- **Διευκολυντής / Σύμβουλος Κ.Π.** Αποτελεί ίσως το πιο κρίσιμο πρόσωπο για την εισαγωγή και την ανάπτυξη ενός προγράμματος κύκλων ποιότητας. Έχει τη γνώση και την εμπειρία τόσο πάνω στη συμμετοχή όσο και γενικότερα στις οργανωτικές αλλαγές. Διαμορφώνει τη διαδικασία εισαγωγής των κύκλων ποιότητας, αλλά και επιλύει τα προβλήματα που εμφανίζονται κατά τη διάρκεια αυτής.

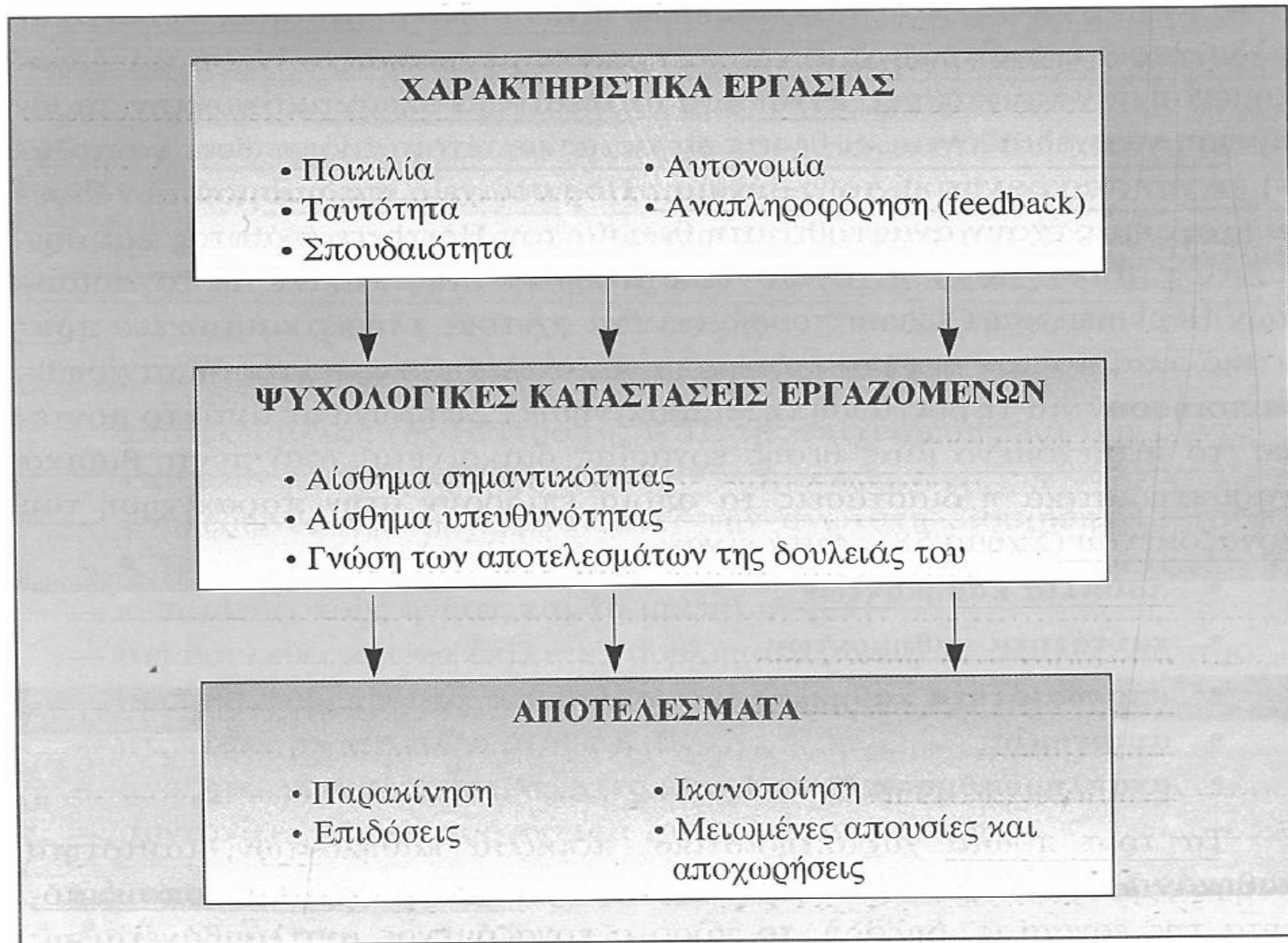
7.3.4. Σχεδιασμός θέσεων εργασίας και προσαρμογή ατόμου

- Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την παρακίνηση να σχεδιάζονται οι θέσεις εργασίας με τέτοιο τρόπο ώστε να αυξάνουν την παρακινητική τους δύναμη. Το περιεχόμενο μιας θέσης εργασίας διακρίνεται από πέντε βασικά χαρακτηριστικά ή διαστάσεις τα οποία επιδρούν στην παρακίνηση του εργαζόμενου. Αυτά είναι:
 - **ποικιλία καθηκόντων**
 - **ταυτότητα καθηκόντων**
 - **σπουδαιότητα καθηκόντων**
 - **αυτονομία**
 - **αναπληροφόρηση (feed back)**

7.3.4. Σχεδιασμός θέσεων εργασίας και προσαρμογή ατόμου

- Τα τρία πρώτα προσδιορίζουν τη **σπουδαιότητα της εργασίας**. Το χαρακτηριστικό της αυτονομίας της εργασίας προσδιορίζει την **υπευθυνότητα** που αισθάνεται για την εργασία ο εργαζόμενος. Τέλος, η αναπληροφόρηση προσδιορίζει τη **γνώση** του εργαζομένου σχετικά με τα **αποτελέσματα των προσπαθειών** του.

ΣΧΗΜΑ 57: Επιδράσεις των χαρακτηριστικών της εργασίας στην παρακίνηση (Hackman - Oldham)



7.3.5. Χαρακτήρας του ατόμου και παρακίνηση

- Οι **ανάγκες** των ανθρώπων διαφέρουν ως προς την ιεράρχησή τους, καθώς και ως προς την ένταση του κινήτρου για δράση.
- Ο **χαρακτήρας** του ατόμου εκφράζεται μέσω της συμπεριφοράς. Κεντρικό στοιχείο του χαρακτήρα και κατά συνέπεια βασικό αίτιο της συμπεριφοράς του ανθρώπου είναι οι ανάγκες του. Όλοι έχουν διαφορετικό χαρακτήρα διότι **διαφέρουν οι ανάγκες που για τον καθένα είναι κυρίαρχες**, ενώ όλες υπάρχουν σε όλους τους ανθρώπους.
- Ο **Karl Jung** στηρίζει την τυπολογία των χαρακτήρων σε δυο βασικές συνεχείς διαστάσεις. Η **πρώτη διάσταση** αφορά την «εκφραστικότητα» ή το βαθμό στον οποίο το άτομο είναι εκδηλωτικό ή έχει ανοικτή, εκδηλωτική, εκφραστική συμπεριφορά.

7.3.5. Χαρακτήρας του ατόμου και παρακίνηση

- Η **δεύτερη διάσταση** (συνεχές) εκφράζει το βαθμό στον οποίο τα άτομα εκδηλώνουν κυριαρχική (επιβλητική) συμπεριφορά ή μη κυριαρχική (συγκαταβατική) συμπεριφορά πάνω στους άλλους.

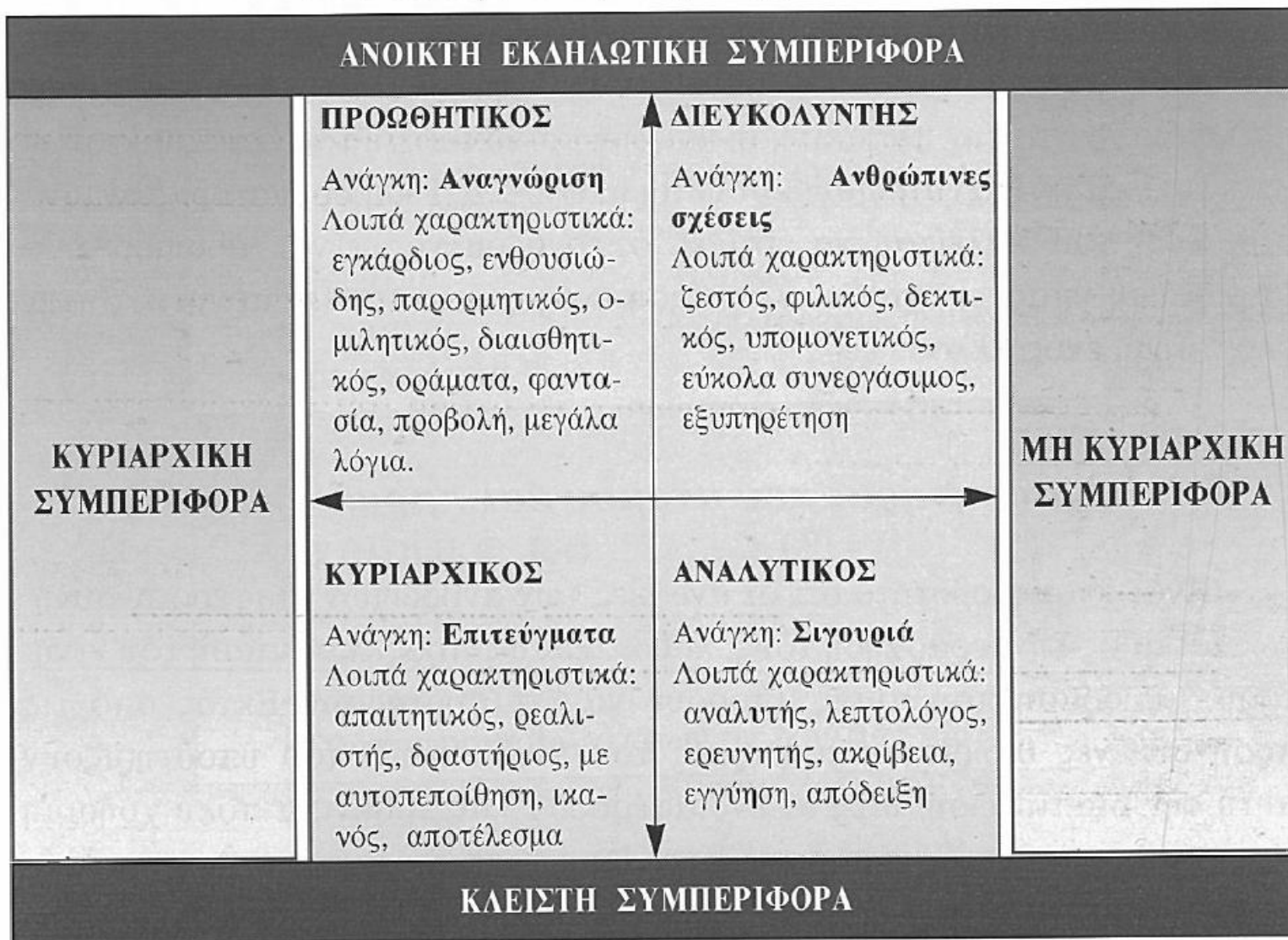
Υπάρχουν χαρακτήρες οι οποίοι ομαδοποιούνται σε τέσσερις μεγάλες ομάδες.

- Πρώτον, ο «**προωθητικός**» χαρακτήρας. Ένα άτομο που επιζητά την προβολή, την εκτίμηση των άλλων, με φαντασία, με οράματα, ομιλητικό, κυριαρχικό πάνω στους άλλους.
- Δεύτερον, ο «**διευκολυντής**». Έχει εκδηλωτική και μη κυριαρχική συμπεριφορά, είναι φιλικό, ζεστό, δεκτικό, εύκολα συνεργάσιμο, υπομονετικό και εξυπηρετικό προς τους άλλους άτομο.

7.3.5. Χαρακτήρας του ατόμου και παρακίνηση

- Τρίτον, ο «κυριαρχικός» χαρακτήρας. Είναι άτομα συνήθως απαιτητικά από τον εαυτό τους και τους άλλους, με αυτοπεποίθηση και ενδιαφέρον για την ουσία.
- Τέλος, υπάρχουν άτομα που διακρίνονται από τα υπόλοιπα για την ένταση της ανάγκης που έχουν για **σιγουριά**. Γι' αυτό είναι κλειστά άτομα, με προτίμηση στην ακρίβεια, στις λεπτομέρειες, στην τάξη, στην ανάλυση, στις αποδείξεις και στις εγγυήσεις. Ο χαρακτήρας αυτός μπορεί να ονομασθεί «**αναλυτικός**».

ΣΧΗΜΑ 58: Τυπολογία χαρακτήρων με βάση την ένταση των αναγκών (Κ. Jung)



7.3.5. Χαρακτήρας του ατόμου και παρακίνηση

- Η παραπάνω τυπολογία επιτρέπει τη διάγνωση του χαρακτήρα του ατόμου και την προσαρμογή των κινήτρων σε αυτόν. Ένα άτομο «**προωθητικό**» παρακινείται περισσότερο μέσω της αναγνώρισης και των συμβόλων κύρους, ενώ ένα άτομο «**διευκολυντής**» παρακινείται περισσότερο μέσω του καλού κλίματος και των ανθρώπινων σχέσεων. Ένα άτομο «**κυριαρχικό**» παρακινείται περισσότερο από τη δυνατότητα επίτευξης αξιόλογων αποτελεσμάτων ενώ ένα άτομο «**αναλυτικό**» από ενέργειες, πράγματα ή καταστάσεις που το κάνουν να αισθάνεται σιγουριά.

Τέλος Ενότητας



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

