

Διδάσκων Δρ Π. Μητρόπουλος

# Μάνατζμεντ / Διοίκηση Εκπαίδευσης

Παρακίνηση

## Προγραμματίζοντας εκ των προτέρων - Ερωτήσεις Μελέτης Κεφαλαίου 13

- Πώς επηρεάζουν οι ατομικές ανάγκες την παρακίνηση;
- Ποιες είναι οι θεωρίες της διαδικασίας της παρακίνησης;
- Τι ρόλο παίζει η ενίσχυση στην παρακίνηση;
- Ποιες είναι οι εναλλακτικές προσεγγίσεις στο σχεδιασμό εργασίας;

Ερώτηση Μελέτης 1: Πώς επηρεάζουν οι ατομικές ανάγκες την παρακίνηση;

➤ Τύποι θεωριών περιεχομένου:

- Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών
- Θεωρία ERG
- Θεωρία δύο παραγόντων
- Θεωρία επίκτητων αναγκών

## Ερώτηση Μελέτης 1: Πώς επηρεάζουν οι ατομικές ανάγκες την παρακίνηση;

### ➤ Παρακίνηση και ατομικές ανάγκες

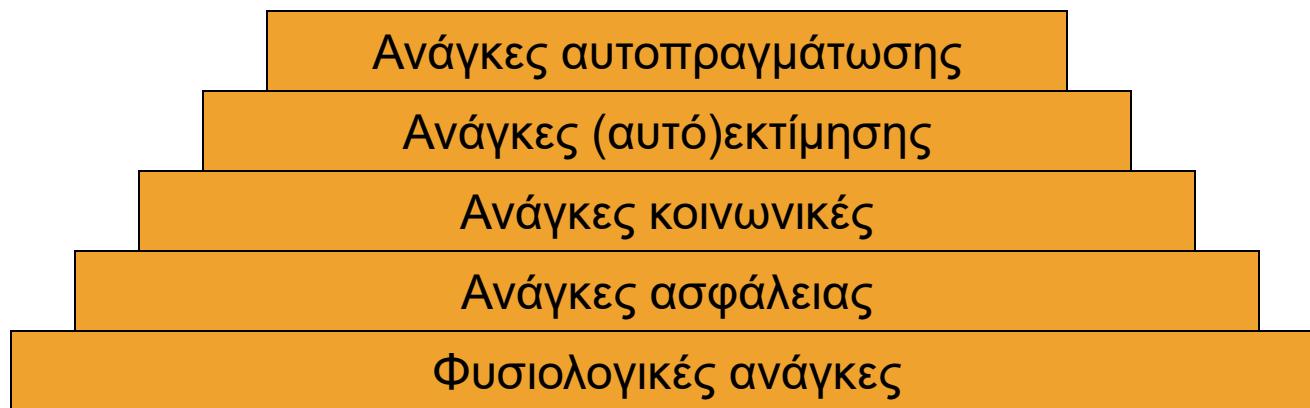
- Παρακίνηση – οι δυνάμεις εντός του ατόμου που προσδιορίζουν το επίπεδο, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας που καταβάλλεται στην εργασία.

### ➤ Ανάγκες

- Ανεκπλήρωτες φυσικές ή ψυχολογικές επιθυμίες ενός ατόμου.
- Εξηγούν τη συμπεριφορά και τις στάσεις στο χώρο εργασίας.
- Δημιουργούν εντάσεις που επηρεάζουν τις στάσεις και τη συμπεριφορά.
- Οι καλοί managers και ηγέτες διευκολύνουν την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων.

# Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

- Ο άνθρωπος υποκινείται από την προσπάθεια να καλύψει τις ανάγκες του



# Σχήμα 13.1 Ευκαιρίες ικανοποίησης στην ιεραρχία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow.

**Τι ικανοποιεί τις υψηλότερες ανάγκες;**

<b>Ανάγκες αυτο-εκπλήρωσης</b>	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δημιουργική και απαιτητική εργασία</li> <li>• Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων</li> <li>• Εργασιακή ευελιξία και αυτονομία</li> </ul>
<b>Ανάγκες εκτίμησης</b>	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ευθύνη για μια σημαντική εργασία</li> <li>• Προαγωγή σε εργασία υψηλότερου επιπέδου</li> <li>• Έπαινος και αναγνώριση από το αφεντικό</li> </ul>

**Τι ικανοποιεί τις χαμηλότερες ανάγκες;**

<b>Κοινωνικές Ανάγκες</b>	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Φιλικοί συνάδελφοι</li> <li>• Άλληλεπίδραση με πελάτες</li> <li>• Ευχάριστος επιτηρητής</li> </ul>
<b>Ανάγκες Ασφάλειας</b>	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ασφαλείς εργασιακές συνθήκες</li> <li>• Εργασιακή ασφάλεια</li> <li>• Βασική αμοιβή και οφέλη</li> </ul>
<b>Ανάγκες Φυσιολογίας</b>	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαλείμματα ανάπausης και αναζωογόνησης</li> <li>• Φυσική άνεση στην εργασία</li> <li>• Λογικές ώρες εργασίας</li> </ul>

Ερώτηση Μελέτης 1: Πώς επηρεάζουν οι ατομικές ανάγκες την παρακίνηση;

➤ Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών

- Αρχή του ελλείμματος
  - Μια ικανοποιημένη ανάγκη δεν αποτελεί παράγοντα παρακίνησης της συμπεριφοράς.
- Αρχή προοδευτικότητας
  - Μια ανάγκη σε ένα επίπεδο δεν ενεργοποιείται μέχρι να ικανοποιηθεί η ανάγκη στο αμέσως χαμηλότερο επίπεδο.

Ερώτηση Μελέτης 1: Πώς επηρεάζουν οι ατομικές ανάγκες την παρακίνηση;

➤ **Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών**

- Αναπτύχθηκε από τον Abraham Maslow.
- Οι χαμηλότερες και οι υψηλότερες ανάγκες επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις στάσεις στο χώρο εργασίας.
- Χαμηλότερες ανάγκες:
  - Φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας και κοινωνικές ανάγκες.
  - Επιθυμίες για φυσική και κοινωνική ευημερία.
- Υψηλότερες ανάγκες:
  - Ανάγκες για εκτίμηση και αυτοεκπλήρωση.
  - Επιθυμία για ψυχολογική ανάπτυξη και εξέλιξη.

Ερώτηση Μελέτης 1: Πώς επηρεάζουν οι ατομικές ανάγκες την παρακίνηση;

## ➤ Θεωρία ERG

- Αναπτύχθηκε από τον Clayton Alderfer.
- Τρία επίπεδα αναγκών:
  - 1. Ανάγκες ύπαρξης** – επιθυμίες για φυσιολογική και υλική ευημερία.
  - 2. Ανάγκες συσχέτισης** – επιθυμίες για ικανοποίηση των διαπροσωπικών σχέσεων.
  - 3. Ανάγκες ανάπτυξης** – επιθυμίες για διαρκή ανάπτυξη και εξέλιξη.

Ερώτηση Μελέτης 1: Πώς επηρεάζουν οι ατομικές ανάγκες την παρακίνηση;

## ➤ Θεωρία ERG

- Ορισμένες/όλες οι ανάγκες μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά κάποια στιγμή.
- Αρχή ματαιώσης-παλινδρόμησης
  - Μια ήδη ικανοποιημένη χαμηλή ανάγκη επανενεργοποιείται όταν ματαιωθεί μια υψηλότερη ανάγκη.

# Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

- Αντικίνητρα ή παράγοντες υγιεινής ή παράγοντες συντήρησης
- Κίνητρα ή παράγοντες υποκίνησης

Κίνητρα

Επίτευξη κάποιου στόχου

Αναγνώριση της προσπάθειας

Εξέλιξη στην εργασία

Το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας

Υπευθυνότητα

Δυνατότητα (προσωπικής) ανάπτυξης

Αντικίνητρα

Η διοίκηση και η πολιτική του οργανισμού

Η επίβλεψη

Οι συνθήκες εργασίας

Οι διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό

Ο μισθός-η αμοιβή

Το κύρος

Η προσωπική ζωή

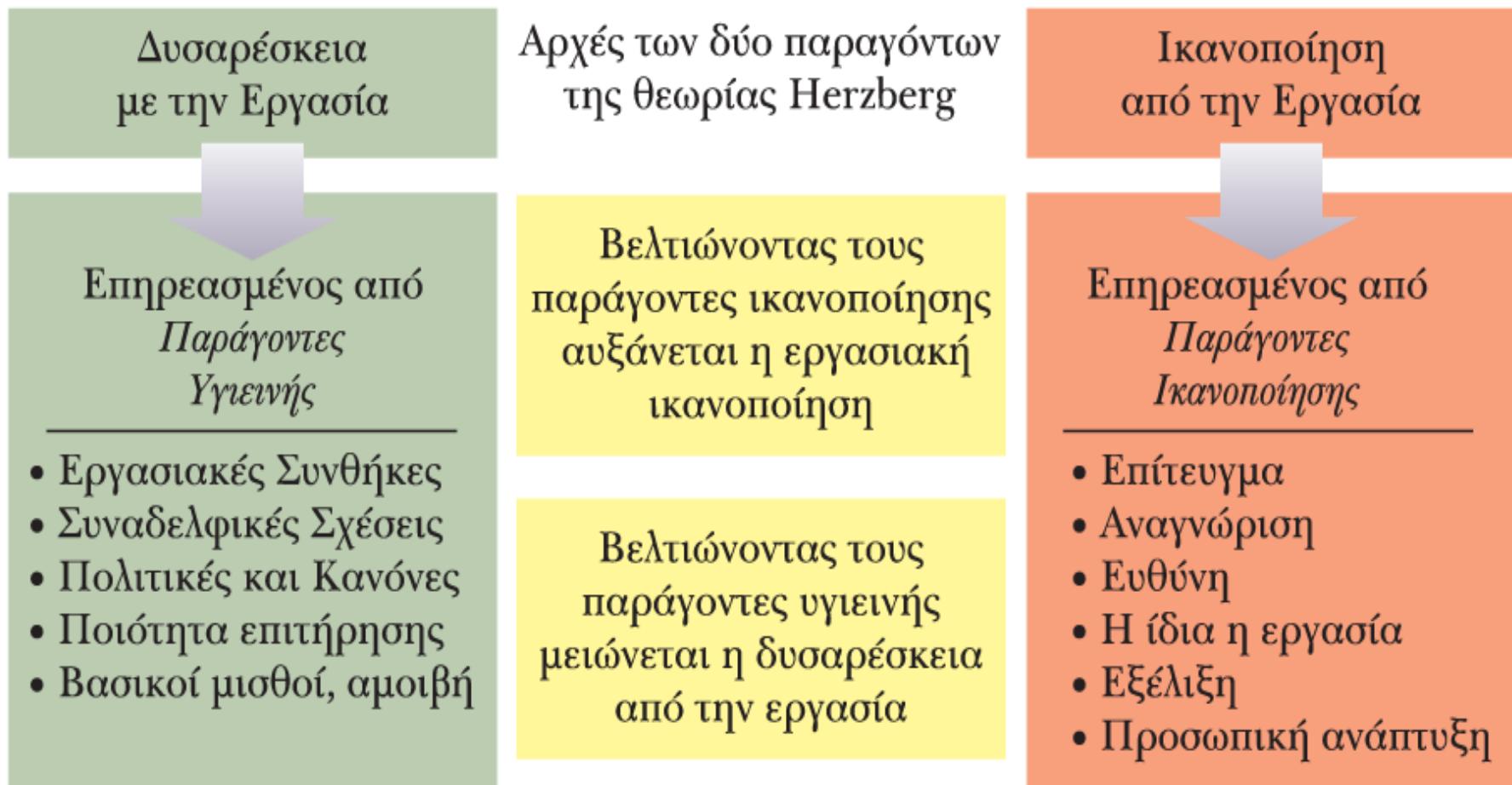
Η ασφάλεια εργασίας

Ερώτηση Μελέτης 1: Πώς επηρεάζουν οι ατομικές ανάγκες την παρακίνηση;

➤ Θεωρία των δύο παραγόντων

- Αναπτύχθηκε από τον Frederick Herzberg.
- Παράγοντες υγιεινής:
  - Στοιχεία του εργασιακού περιβάλλοντος.
  - Πηγές εργασιακής δυσαρέσκειας.
- Παράγοντες ικανοποίησης
  - Στοιχεία του περιεχομένου της εργασίας.
  - Πηγές εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης.

## Σχήμα 13.2 Στοιχεία της θεωρίας των δύο παραγόντων του Herzberg.



Στοιχεία της θεωρίας των δύο παραγόντων του Herzberg.;

## Σημασία της θεωρίας Herzberg

Δύο σημαντικές πτυχές:

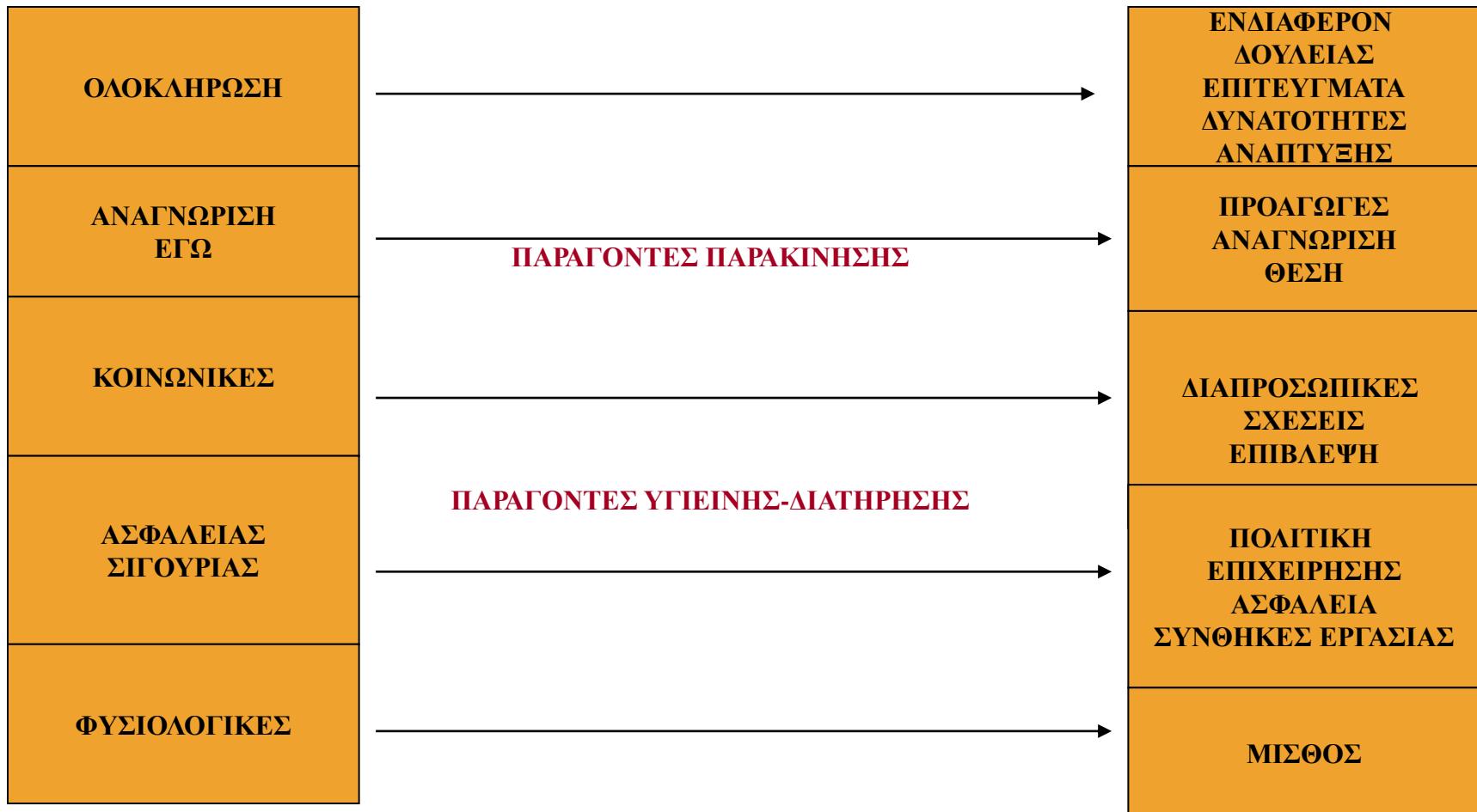
Περιεχόμενο εργασίας – τι κάνουν οι άνθρωποι σε σχέση με τα εργασιακά ους καθήκοντα

Πλαίσιο εργασίας – το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο το κάνουν

### Συμβολή Herzberg

1. Εμπλούτισμός πλαισίου εργασίας και εξάλειψη πηγών εργασιακής δυσαρέσκειας
2. Παροχή παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης στο εργασιακό περιβάλλον

# Αντιστοίχιση Θεωριών Maslow-Herzberg



## Ερώτηση Μελέτης 1: Πώς επηρεάζουν οι ατομικές ανάγκες την παρακίνηση;

### ➤ Θεωρία των επίκτητων αναγκών

- Αναπτύχθηκε από τον David McClelland.
- Οι άνθρωποι αποκτούν ανάγκες μέσα από τις εμπειρίες της ζωής τους.
- Επίκτητες ανάγκες:
  1. Ανάγκη για επιτεύγματα (nAch)
  2. Ανάγκη για ισχύ (nPower)
  3. Ανάγκη για προσχώρηση (nAff)

Ερώτηση Μελέτης 1: Πώς επηρεάζουν οι ατομικές ανάγκες την παρακίνηση;

## ➤ Θεωρία επίκτητων αναγκών

- Ανάγκη για ισχύ
  - Η επιθυμία να ασκείς έλεγχο στους άλλους, να επηρεάζεις τη συμπεριφορά τους ή να είσαι υπεύθυνος για αυτούς.
  - Προσωπική ισχύς έναντι κοινωνικής ισχύος.
- Τα άτομα με υψηλή ανάγκη για ισχύ προτιμούν εργασίες που:
  - Περιλαμβάνουν την άσκηση ελέγχου πάνω σε άλλους.
  - Έχουν επίδραση στους ανθρώπους και στα γεγονότα.
  - Επιφέρουν δημόσια αναγνώριση και προσοχή.

Ερώτηση Μελέτης 1: Πώς επηρεάζουν οι ατομικές ανάγκες την παρακίνηση;

➤ Θεωρία επίκτητων αναγκών

- Ανάγκη για προσχώρηση
  - Η επιθυμία εδραίωσης και διατήρησης φιλικών και θερμών σχέσεων με άλλους ανθρώπους.
- Τα άτομα με υψηλή ανάγκη προσχώρησης προτιμούν εργασίες που:
  - Περιλαμβάνουν διαπροσωπικές σχέσεις.
  - Προσφέρουν συντροφικότητα.
  - Συνεπάγονται κοινωνική αποδοχή.

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι θεωρίες της διαδικασίας της παρακίνησης;

- Θεωρίες για τη διαδικασία της παρακίνησης
  - Αφορούν το πώς κάνουν οι άνθρωποι την επιλογή να εργάζονται σκληρά ή όχι.
  - Οι επιλογές βασίζονται:
    - Στις ατομικές προτιμήσεις.
    - Στις διαθέσιμες αμοιβές.
    - Στα πιθανά εργασιακά αποτελέσματα.
- Τύποι θεωριών για τη διαδικασία της παρακίνησης:
  1. Θεωρία δικαιοσύνης
  2. Θεωρία προσδοκιών
  3. Θεωρία καθορισμού στόχων

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι θεωρίες της διαδικασίας της παρακίνησης;

### ► Θεωρία δικαιοσύνης

- Αναπτύχθηκε από τον J. Stacy Adams.
- 'Όταν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι έχουν τύχει άδικης μεταχείρισης σε σύγκριση με άλλους, προσπαθούν να εξαλείψουν την αδικία και να αποκαταστήσουν το αίσθημα δικαιοσύνης.
  - Εκλαμβανόμενη αδικία
  - Εκλαμβανόμενη δικαιοσύνη.

## Σχήμα 13.3 Θεωρία δικαιοσύνης και ο ρόλος της κοινωνικής σύγκρισης.



Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι θεωρίες της διαδικασίας της παρακίνησης;

### ➤ Θεωρία δικαιοσύνης

- Οι άνθρωποι ανταποκρίνονται σε αυτό που θεωρούν αρνητική αδικία αλλάζοντας ...
  - τις εισροές εργασίας
  - τις λαμβανόμενες ανταμοιβές
  - τα σημεία σύγκρισης
  - την κατάσταση

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι θεωρίες της διαδικασίας της παρακίνησης;

➤ Σημασία της θεωρίας της δικαιοσύνης για το μάνατζμεντ

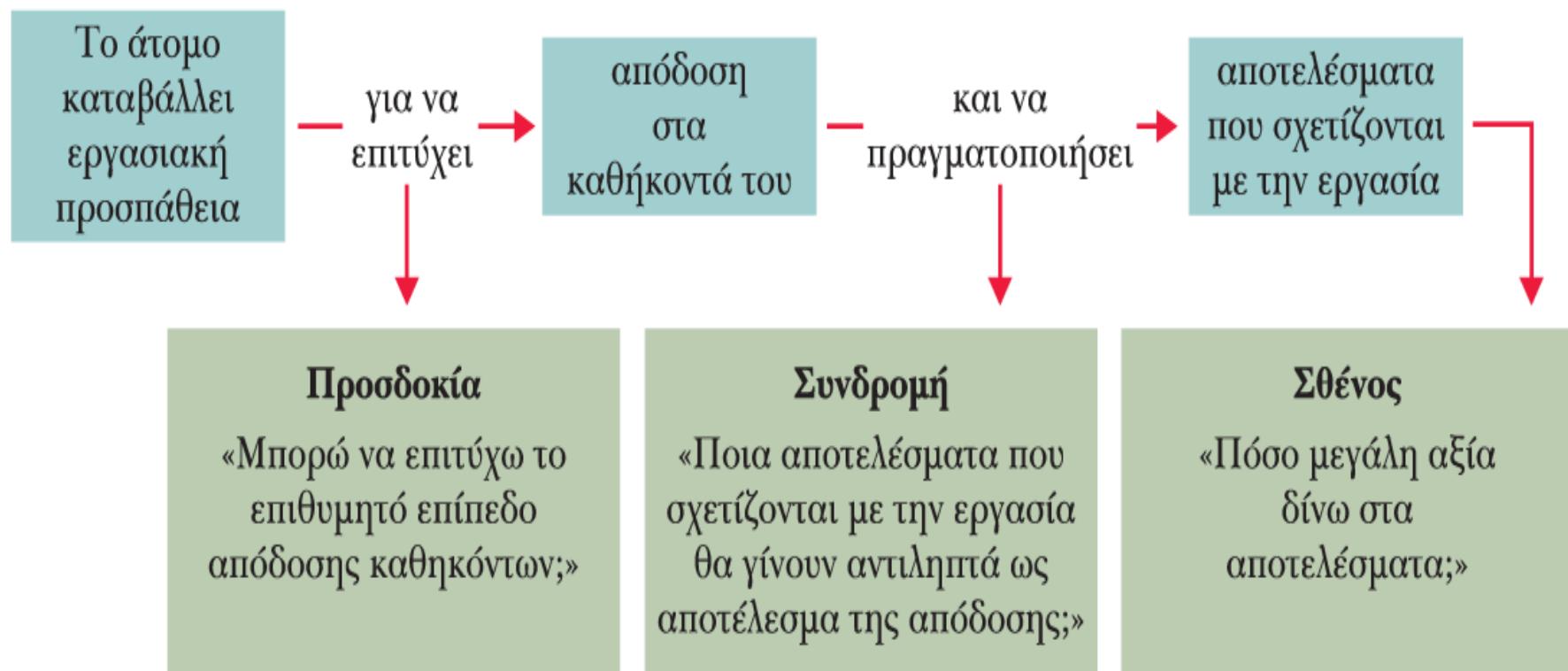
- Οι υπο-αμειβόμενοι βιώνουν θυμό.
- Οι υπερ-αμειβόμενοι βιώνουν ενοχή.
- Οι τρόποι που γίνονται αντιληπτές οι ανταμοιβές καθορίζουν τα αποτελέσματα της παρακίνησης.
- Οι αρνητικές συνέπειες των συγκρίσεων δικαιοσύνης πρέπει να ελαχιστοποιηθούν, αν όχι να εξαλειφθούν.
- Δεν πρέπει να υποτιμάται η επίδραση της πληρωμής ως πηγής διενέξεων στο χώρο εργασίας.
  - Δικαιοσύνη μεταξύ των φύλων.
  - Συγκρίσιμη αξία

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι θεωρίες της διαδικασίας της παρακίνησης;

➤ Θεωρία των προσδοκιών

- Αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom.
- Σημαντικές μεταβλητές στη θεωρία προσδοκίας:
  1. **Προσδοκία:** η πεποίθηση ότι η σκληρή δουλειά θα έχει ως αποτέλεσμα το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης.
  2. **Συνδρομή:** η πεποίθηση ότι η επιτυχημένη απόδοση θα ακολουθηθεί από ανταμοιβές.
  3. **Σθένος:** η αξία που αποδίδει ένα άτομο στις ανταμοιβές και άλλες εκβάσεις που σχετίζονται με την εργασία.

## Σχήμα 13.4 Στοιχεία της θεωρίας των προσδοκιών της παρακίνησης.



Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι θεωρίες της διαδικασίας της παρακίνησης;

### ➤ Θεωρία προσδοκιών

- Η παρακίνηση ( $\Pi$ ), η προσδοκία ( $\Pi\text{P}$ ), η συνδρομή ( $\Sigma$ ) και το σθένος ( $\Sigma\Theta$ ) σχετίζονται μεταξύ τους με πολλαπλασιαστικό τρόπο:

$$\Pi = \Pi\text{P} \times \Sigma \times \Sigma\Theta$$

- Αν είναι χαμηλή είτε η  $\Pi$  είτε η  $\Pi\text{P}$ , η  $\Sigma$  και το  $\Sigma\Theta$ , η παρακίνηση θα είναι χαμηλή.
- Αν είναι κάποια μηδέν τότε  $\Pi = 0$

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι θεωρίες της διαδικασίας της παρακίνησης;

➤ Σημασία της θεωρίας των προσδοκιών για το μάνατζμεντ

- Για να μεγιστοποιούν την προσδοκία, οι managers πρέπει:
  - Να επιλέγουν εργαζόμενους με ικανότητες.
  - Να εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους να χρησιμοποιούν τις ικανότητές τους.
  - Να υποστηρίζουν τις προσπάθειες εργασίας.
  - Να διασαφηνίζουν τους στόχους της απόδοσης.

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι θεωρίες της διαδικασίας της παρακίνησης;

➤ Σημασία της θεωρίας των προσδοκιών για το μάνατζμεντ

- Για να μεγιστοποιούν τη συνδρομή, οι managers πρέπει:
  - Να διευκρινίζουν τα ψυχολογικά συμβόλαια.
  - Να γνωστοποιούν τις πιθανότητες των αποτελεσμάτων απόδοσης.
  - Να κατανέμουν ανταμοιβές με βάση την απόδοση.

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι θεωρίες της διαδικασίας της παρακίνησης;

- Σημασία της θεωρίας των προσδοκιών για το μάνατζμεντ
  - Για να μεγιστοποιούν το σθένος προς θετική κατεύθυνση, οι managers πρέπει:
    - Να ταυτοποιούν τις ατομικές ανάγκες.
    - Να προσαρμόζουν τις ανταμοιβές έτσι ώστε να ταιριάζουν με τις ατομικές ανάγκες.

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι θεωρίες της διαδικασίας της παρακίνησης;

### ➤ Θεωρία καθορισμού στόχων

- Αναπτύχθηκε από τον Edwin Locke. Αν τεθούν σωστά και τύχουν σωστής διαχείρισης, οι εργασιακοί στόχοι μπορούν να αποτελέσουν πολύ υψηλό κίνητρο.
  
- Επιδράσεις των εργασιακών στόχων στην παρακίνηση:
  1. Παρέχουν κατεύθυνση στους ανθρώπους στην εργασία τους.
  2. Διασαφηνίζουν τις προσδοκίες απόδοσης.
  3. Καθιερώνουν ένα πλαίσιο αναφοράς για κριτική σε σχέση με τα καθήκοντα.
  4. Παρέχουν μια βάση για συμπεριφορική αυτοδιαχείριση.

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι θεωρίες της διαδικασίας της παρακίνησης;

➤ Κρίσιμης σημασίας ζητήματα και αρχές στη διαδικασία του καθορισμού στόχων:

- Θέσε συγκεκριμένους στόχους.
- Θέσε απαιτητικούς στόχους.
- Οικοδόμησε αποδοχή για τους στόχους και δέσμευση σε αυτούς.
- Διασαφήνισε τις προτεραιότητες των στόχων.
- Να παρέχεις κριτική για την επίτευξη των στόχων.
- Αντάμειψε την επίτευξη των στόχων.

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι θεωρίες της διαδικασίας της παρακίνησης;

➤ Θεωρία καθορισμού των στόχων

- Συμμετοχή στον καθορισμό των στόχων
  - Ξεκλειδώνει τις δυνατότητες παρακίνησης του καθορισμού των στόχων.
  - Η διοίκηση με στόχους (MBO) προάγει τη συμμετοχή.
  - Όταν δεν είναι δυνατή η συμμετοχή, οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται θετικά αν υπάρχει εμπιστοσύνη και υποστήριξη από πλευράς του προϊσταμένου.

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι θεωρίες της διαδικασίας της παρακίνησης;

- Θεωρία αυτο-αποδοτικότητας (ή θεωρία κοινωνικής εκμάθησης)
  - Η πεποίθηση ενός ατόμου ότι είναι ικανό να εκτελέσει μια εργασία.
  - Η ικανότητα επηρεάζει άμεσα την παρακίνηση
    - Η υψηλότερη αυτο-αποδοτικότητα θα έχει υψηλότερες προσδοκίες.
    - Η αυτο-αποδοτικότητα συνδέεται με τον καθορισμό στόχων απόδοσης.

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι θεωρίες της διαδικασίας της παρακίνησης;

➤ **Θεωρία αυτο-αποδοτικότητας**

1. **Θέσπιση εξουσίας:** το άτομο αποκτά αυτοπεποίθηση μέσα από τη θετική εμπειρία.
2. **Μοντελοποίηση δι' άλλων:** μάθηση μέσω της παρατήρησης των άλλων.
3. **Λεκτική πειθώ:** ενθάρρυνση από τους άλλους, που διαβεβαιώνουν το άτομο ότι μπορεί να εκτελέσει μια εργασία.
4. **Συναισθηματική διέγερση:** υψηλή διέγερση ή ενέργεια για καλή απόδοση σε μια κατάσταση.

## Ερώτηση Μελέτης 3: Τι ρόλο παίζει η ενίσχυση στην παρακίνηση;

### ► Βασικά στοιχειά της θεωρίας ενίσχυσης

Η θεωρία ενίσχυσης επικεντρώνεται στην επίδραση των περιβαλλοντικών συνεπειών στη συμπεριφορά.

1. Νόμος του αποτελέσματος: επίδραση τύπου αποτελέσματος στη μελλοντική συμπεριφορά.
2. Εξαρτημένη απόκριση: Αναπτύχθηκε από τον B.F. Skinner. Εφαρμόζει το νόμο του αποτελέσματος για να ελέγχει τη συμπεριφορά μέσω του χειρισμού των συνεπειών της.

## Ερώτηση Μελέτης 3: Τι ρόλο παίζει η ενίσχυση στην παρακίνηση;

### ➤ Στρατηγικές εξαρτημένης απόκρισης:

- Θετική ενίσχυση
  - Αυξάνει τη συχνότητα μιας συμπεριφοράς μέσω της εξαρτώμενης από αυτήν παρουσίασης μιας ευχάριστης συνέπειας.
- Αρνητική ενίσχυση
  - Αυξάνει τη συχνότητα μιας συμπεριφοράς μέσω της εξαρτώμενης από αυτήν εξάλειψης μιας δυσάρεστης συνέπειας.

Ερώτηση Μελέτης 3: Τι ρόλο παίζει η ενίσχυση στην παρακίνηση;

➤ Στρατηγικές εξαρτημένης απόκρισης:

▫ Τιμωρία

- Μειώνει τη συχνότητα μιας συμπεριφοράς μέσω της εξαρτώμενης από αυτήν παρουσίασης μιας δυσάρεστης συνέπειας.

▫ Εξαφάνιση

- Μειώνει τη συχνότητα μιας συμπεριφοράς μέσω της εξαρτώμενης από αυτήν εξάλειψης μιας ευχάριστης συνέπειας.

## Ερώτηση Μελέτης 3: Τι ρόλο παίζει η ενίσχυση στην παρακίνηση;

➤ Η επιτυχημένη εφαρμογή της θετικής ενίσχυσης βασίζεται:

### 1. Στο νόμο της διαρκούς ενίσχυσης

Η ανταμοιβή δίδεται μόνο αν εκδηλωθεί μια επιθυμητή συμπεριφορά.

### 2. Στο νόμο της άμεσης ενίσχυσης

Όσο πιο άμεση είναι η παροχή μιας ανταμοιβής, τόσο μεγαλύτερη αξία ενίσχυσης έχει.

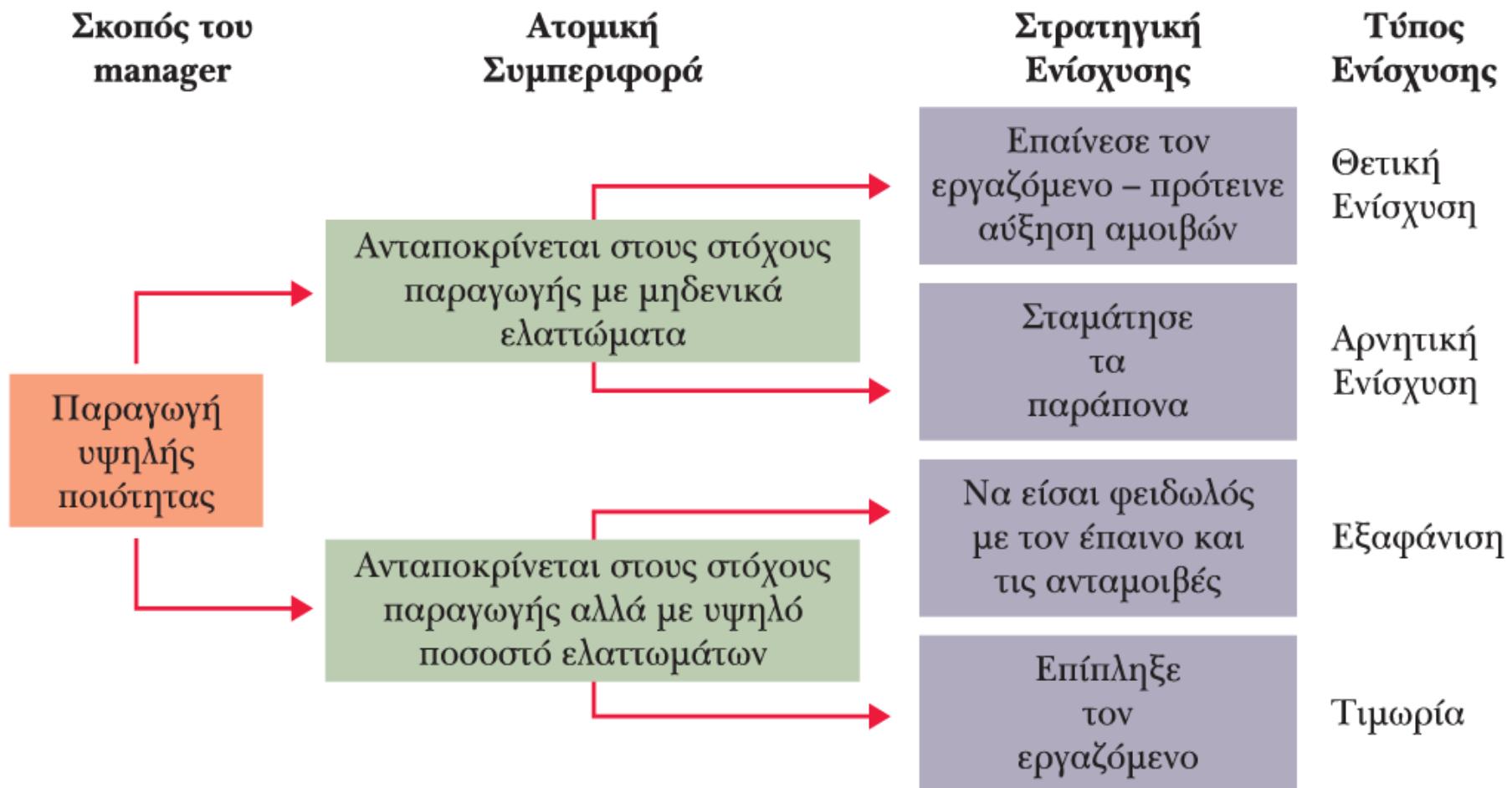
## Ερώτηση Μελέτης 3: Τι ρόλο παίζει η ενίσχυση στην παρακίνηση;

- Οδηγίες για τη χρησιμοποίηση της θετικής ενίσχυσης:
  - Προσδιόρισε με σαφήνεια τις επιθυμητές εργασιακές συμπεριφορές.
  - Διατήρησε ένα πολύπλευρο απόθεμα ανταμοιβών.
  - Ενημέρωσε όλους τι πρέπει να κάνουν για να λάβουν ανταμοιβές.
  - Αναγνώρισε τις ατομικές διαφορές στην κατανομή των ανταμοιβών.
  - Ακολούθησε τους νόμους της άμεσης και ενδεχόμενης ενίσχυσης.

## Ερώτηση Μελέτης 3: Τι ρόλο παίζει η ενίσχυση στην παρακίνηση;

- Οδηγίες για τη χρησιμοποίηση της τιμωρίας:
  - Πες στο άτομο τι κάνει λάθος.
  - Πες στο άτομο τι κάνει σωστά.
  - Βεβαιώσου ότι η τιμωρία είναι ανάλογη με τη συμπεριφορά.
  - Να επιβάλλεις την τιμωρία κατ' ίδιαν.

## Σχήμα 13.5 Τέσσερις στρατηγικές επανενίσχυσης: η περίπτωση της διοίκησης ολικής ποιότητας.



Ερώτηση Μελέτης 3: Τι ρόλο παίζει η ενίσχυση στην παρακίνηση;

### ➤ Χρονοδιαγράμματα ενίσχυσης:

- Η διαρκής ενίσχυση χορηγεί μία ανταμοιβή κάθε φορά που λαμβάνει χώρα μια επιθυμητή συμπεριφορά.
- Η περιοδική ενίσχυση ανταμείβει τη συμπεριφορά περιοδικά μόνο.
- Η επιθυμητή συμπεριφορά επιτυγχάνεται πιο γρήγορα με τη διαρκή ενίσχυση.
- Η συμπεριφορά που επιτυγχάνεται με χρονοδιάγραμμα περιοδικής ενίσχυσης είναι πιο μόνιμη.
- Διαμόρφωση είναι η δημιουργία μιας νέας συμπεριφοράς μέσω της θετικής ενίσχυσης επιτυχημένων προσεγγίσεων της επιθυμητής συμπεριφοράς.

# Παρακίνηση στην ελληνική εκπαίδευση

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στον χώρο της ελληνικής εκπαίδευσης είναι από τις πιο δύσκολες διευθυντικές δραστηριότητες, διότι τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης έχουν περιορισμένες δυνατότητες ανάπτυξης πρωτοβουλιών για την ικανοποίηση των αναγκών των εκπαιδευτικών και για τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής κινήτρων στις σχολικές οργανώσεις της δημόσιας εκπαίδευσης.

# Κρίσιμοι παράγοντες:

- α) Η αμοιβή των εκπαιδευτικών - δημοσίων υπαλλήλων δεν μπορεί να αξιοποιηθεί ως κίνητρο, αφού προσδιορίζεται από το «ενιαίο μισθολόγιο», που προβλέπει την ίδια αμοιβή τόσο για τον υπάλληλο οριακής ή μη απόδοσης όσο και για τον υπάλληλο μέγιστης απόδοσης,
- β) Τα κίνητρα μεταπτυχιακών σπουδών (v. 1850/88), βράβευσης μελετών (v. 1892/90) και του επιδόματος θέσεως (v. Δ1586/86) δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα, διότι είναι χαμηλά, για να καθιστούν ελκυστικές τις θέσεις ευθύνης,
- γ) Η μέτρηση της αποδοτικότητας στον χώρο της εκπαίδευσης είναι εξαιρετικά δύσκολη
- δ) Η επικράτηση αρνητικού κλίματος, η έλλειψη αναγνώρισης, η αίσθηση ετεροπροσδιοριζόμενης αποτελεσματικότητας, οι περιορισμένες ηγετικές δυνατότητες των προϊσταμένων και τα αναποτελεσματικά συστήματα αξιολόγησης, αμοιβών και προαγωγών κτλ. δεν επιτρέπουν την ουσιαστική ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης (Τύπας, 1999: 295).

# Μελέτη Περίπτωσης

- Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται ορισμένες βασικές ανάγκες-κίνητρα. Με ποιον τρόπο θα τις ιεραρχούσατε; Ζητήστε και από συναδέλφους σας να προβούν στη δική τους ιεράρχηση. Συγκρίνετε το αποτέλεσμα με την έως τώρα άποψή σας για τις ανάγκες που κινητοποιούν τους εκπαιδευτικούς και για τις πρακτικές παρακίνησης που χρησιμοποιούνται.

<b>Ανάγκη - κίνητρο:</b>	<b>Ιεραρχήσεις (δική σας και άλλων)</b> Καθόλου —> Εξαιρετικό					
Υψηλές αμοιβές						
Απόκτηση καλής φήμης και κύρους						
Αναγνώρισή μου ως ειδικού στη δουλειά μου						
Εξουσία						
Επίτευξη των οραμάτων μου						
Ασφάλεια και σταθερότητα εργασιακή						
Δυνατότητα απόκτησης ακριβής κατοικίας, αυτοκινήτου κά						
Ελεύθερος χρόνος						
Να «βγάζω» χαρούμενους και υψηλών επιδόσεων μαθητές						
Αυτονομία στον εργασιακό μου χώρο						

# ΜΕΡΟΣ Β

- Παρακίνηση & Σχεδιασμός Εργασίας

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποιες είναι οι εναλλακτικές προσεγγίσεις στο σχεδιασμό εργασίας;

### ➤ Εργασία

- 'Ενα σύνολο καθηκόντων που εκτελούνται για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.

### ➤ Σχεδιασμός εργασίας

- Η διαδικασία της δημιουργίας ή του καθορισμού των εργασιακών καθηκόντων μέσω της ανάθεσης συγκεκριμένων εργασιών σε άτομα και ομάδες.
- Οι εργασίες πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να προκύπτει και απόδοση και ικανοποίηση.

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποιες είναι οι εναλλακτικές προσεγγίσεις στο σχεδιασμό εργασίας;

➤ **Απλοποίηση της εργασίας**

- Τυποποίηση των εργασιακών διαδικασιών και απασχόληση των ανθρώπων σε σαφώς καθορισμένα και εξαιρετικά εξειδικευμένα καθήκοντα.
- Οι απλοποιημένες εργασίες είναι στενές ως προς το εργασιακό εύρος και χαμηλές σε εργασιακό βάθος. Η πιο ακραία μορφή της είναιη αυτοματοποίηση (ακραία μορφή απλοποίησης)
  - Η ολοκληρωτική εκμηχάνιση μιας εργασίας.
  - Η πιο ακραία μορφή απλοποίησης της εργασίας.

## Ερώτηση Μελέτης 4: Ποιες είναι οι εναλλακτικές προσεγγίσεις στο σχεδιασμό εργασίας;

- Πιθανά πλεονεκτήματα της απλοποίησης της εργασίας:
  - Ευκολότερη και ταχύτερη εκπαίδευση των εργαζομένων.
  - Ευκολότερη επιτήρηση των εργαζομένων.
  - Ευκολότερη αντικατάσταση των εργαζομένων.
  - Απόκτηση ειδικής εμπειρίας με την επανειλημμένη εκτέλεση της ίδιας εργασίας.

- Πιθανά μειονεκτήματα της απλοποίησης της εργασίας:
  - Πλήττεται η παραγωγικότητα.
  - Τα κόστη αυξάνονται λόγω συστηματικών απουσιών / αποχώρησης δυσαρεστημένων εργαζομένων.
  - Μπορεί να προκύψει πτωχή απόδοση λόγω της πλήξης / αποξένωσης των εργαζομένων.

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποιες είναι οι εναλλακτικές προσεγγίσεις στο σχεδιασμό εργασίας;

➤ Εναλλαγή θέσεων εργασίας και διεύρυνση εργασίας:

- Διευρύνεται το αντικείμενο της εργασίας.
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας
  - Αυξάνεται η ποικιλία των καθηκόντων με την περιοδική μετάθεση των εργαζομένων σε θέσεις με διαφορετικές αναθέσεις καθηκόντων.
- Διεύρυνση της εργασίας
  - Αυξάνεται η ποικιλία των καθηκόντων με το συνδυασμό δύο ή περισσότερων καθηκόντων που προηγουμένως είχαν ανατεθεί σε ξεχωριστούς εργαζόμενους.
  - Οριζόντια φόρτιση/Οριζόντιο γέμισμα

## Ερώτηση Μελέτης 4: Ποιες είναι οι εναλλακτικές προσεγγίσεις στο σχεδιασμό εργασίας;

### ➤ Εμπλουτισμός της εργασίας

- Δημιουργία περισσότερων ευκαιριών για ικανοποίηση σε μια εργασία μέσω της διεύρυνσης του περιεχομένου της.
- Αυξάνει τόσο το εύρος όσο και το βάθος της εργασίας.
- Συχνά γίνεται μέσω κάθετης φόρτισης (γεμίσματος).

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποιες είναι οι εναλλακτικές προσεγγίσεις στο σχεδιασμό εργασίας;

- **Κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις:**
  - Το να δίνεις νόημα στην εργασία σου.
  - Το να αναλαμβάνεις την ευθύνη για τις εκβάσεις της εργασίας.
  - Η γνώση των πραγματικών αποτελεσμάτων των εργασιακών δραστηριοτήτων.

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποιες είναι οι εναλλακτικές προσεγγίσεις στο σχεδιασμό εργασίας;

Βασικά χαρακτηριστικά **εμπλουτισμένης** εργασίας:

- Ποικιλία προσόντων
- Ταυτότητα καθηκόντων
- Σπουδαιότητα καθηκόντων
- Αυτονομία
- Ανατροφοδότηση σχολίων

## Σχήμα 13.6 Βασικές εναλλακτικές εργασιακού σχεδιασμού.

	Απλοποίηση εργασίας	Εναλλαγή θέσεων εργασίας και διεύρυνση	Εμπλουτισμός εργασίας
Εργασιακό Πεδίο δράσης	Στενό	Χαμηλό	Υψηλό
Βάθος εργασίας	Χαμηλό	Χαμηλό	Μετριοπαθές
Εξειδίκευση καθηκόντων	Υψηλή	Υψηλή	Χαμηλή

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποιες είναι οι εναλλακτικές προσεγγίσεις στο σχεδιασμό εργασίας;

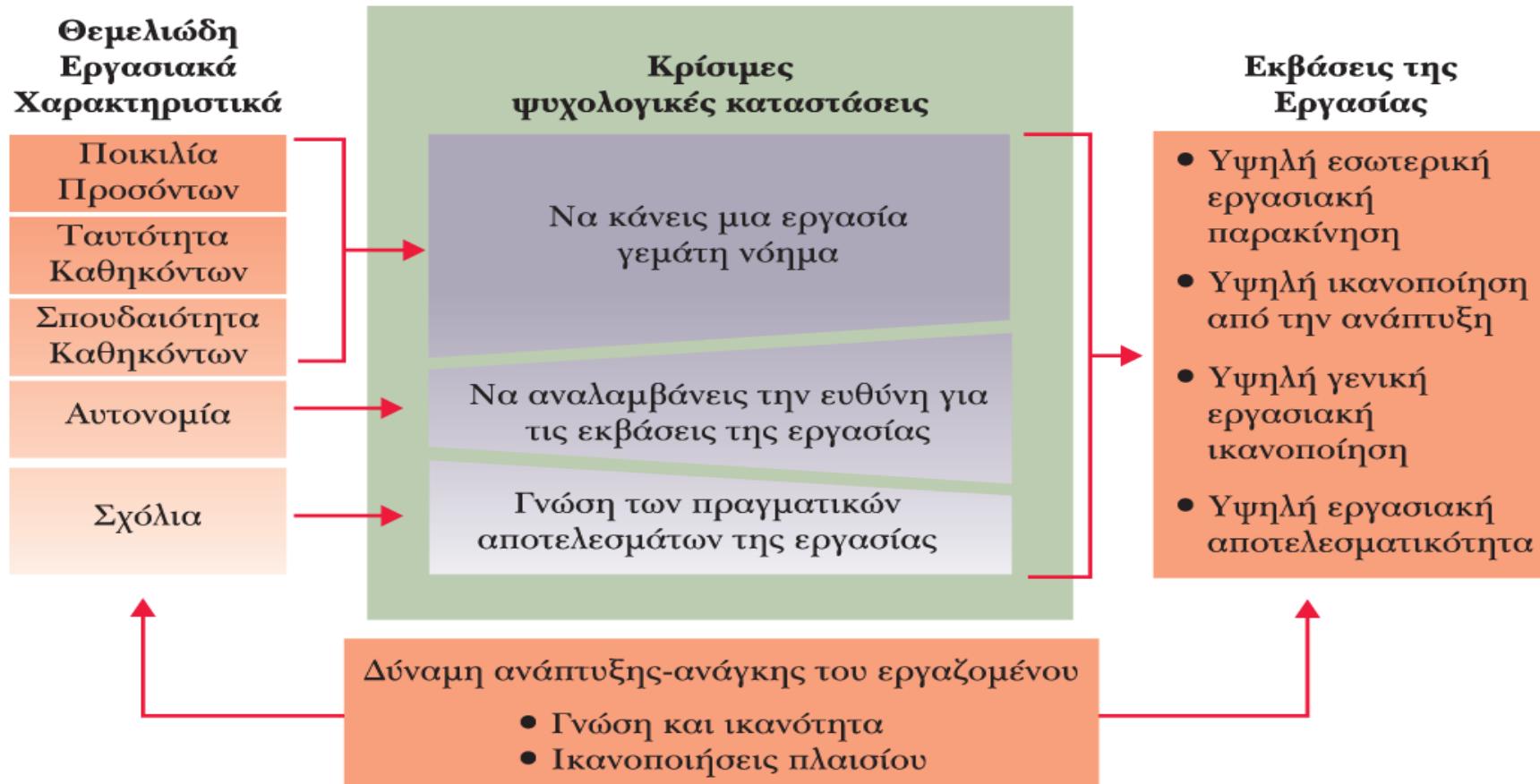
- Βελτίωση βασικών χαρακτηριστικών εργασίας:
  - Διαμόρφωσε φυσικές μονάδες εργασίας.
  - Συνδύασε καθήκοντα.
  - Καθιέρωσε πελατειακές σχέσεις.
  - Άνοιξε κανάλια ανατροφοδότησης σχολίων.
  - Χρησιμοποίησε το κάθετο γέμισμα.

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποιες είναι οι εναλλακτικές προσεγγίσεις στο σχεδιασμό εργασίας;

➤ Λίστα ελέγχου για τον εμπλουτισμό των εργασιών:

- Απομάκρυνε τους ελέγχους που περιορίζουν την ελευθερία των ανθρώπων στη δουλειά τους.
- Παραχώρησε στους ανθρώπους την εξουσία να λαμβάνουν αποφάσεις για την εργασία τους.
- Κάνε τους ανθρώπους να καταλάβουν την ευθύνη τους για τα αποτελέσματα.
- Επίτρεψε στους ανθρώπους να κάνουν «ολόκληρες» ή πλήρεις εργασίες.
- Κάνε διαθέσιμη την ανατροφοδότηση σχολίων για την απόδοση.

## Σχήμα 13.7 Σχεδιασμός εργασιών και ατομικές εκβάσεις εργασίας με τη χρησιμοποίηση του μοντέλου των εργασιακών χαρακτηριστικών.



Ερώτηση Μελέτης 4: Ποιες είναι οι εναλλακτικές προσεγγίσεις στο σχεδιασμό εργασίας;

### ➤ Συμπιεσμένη εργασιακή εβδομάδα

- Κάθε χρονοδιάγραμμα που επιτρέπει την ολοκλήρωση μιας εργασίας πλήρους απασχόλησης σε διάστημα μικρότερο των τυπικών 5 εργάσιμων ημερών ή του 8ωρου.
- Οφέλη: περισσότερος ελεύθερος χρόνος, λιγότερα κόστη μετακίνησης προς και από τη δουλειά, λιγότερες συστηματικές απουσίες και πιθανώς καλύτερη απόδοση.
- Μειονεκτήματα: περισσότερη κούραση, προβλήματα οικογενειακής προσαρμογής, αυξημένα προβλήματα προγραμματισμού, πιθανά παραπονα πελατών και ενστάσεις εξ μέρους των συνδικαλιστικών ενώσεων.

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποιες είναι οι εναλλακτικές προσεγγίσεις στο σχεδιασμό εργασίας;

➤ Ευέλικτες ώρες εργασίας

- Κάθε χρονοδιάγραμμα εργασίας που δίνει στους εργαζόμενους κάποιο δικαίωμα επιλογής του καθημερινού ωραρίου εργασίας τους.
  - Βασικό ωράριο (core time) – όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να βρίσκονται στη δουλειά.
  - Ευέλικτο ωράριο (flexitime) – οι εργαζόμενοι μπορούν να προγραμματίζουν το ωράριό τους προσαρμόζοντάς το στις προσωπικές και οικογενειακές τους ευθύνες.

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποιες είναι οι εναλλακτικές προσεγγίσεις στο σχεδιασμό εργασίας;

➤ Πιθανά οφέλη ευέλικτων ωρών εργασίας:

- Οι άνθρωποι έχουν μεγαλύτερη αυτονομία στον προγραμματισμό της εργασίας τους, ενώ παράλληλα διασφαλίζουν την ανταπόκριση στις εργασιακές τους ευθύνες.
- Οι οργανισμοί μπορούν να προσελκύουν και να διατηρούν τους εργαζόμενους που έχουν ειδικές μη εργασιακές ευθύνες.
- Το ηθικό των εργαζομένων μπορεί να είναι καλύτερο.

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποιες είναι οι εναλλακτικές προσεγγίσεις στο σχεδιασμό εργασίας;

### ➤ Από κοινού εργασία (job sharing)

- Μια εργασία πλήρους απασχόλησης κατανέμεται μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων.

### ➤ Διαμοιρασμός χρόνου εργασίας (work sharing)

- Συμφωνία μεταξύ εργαζομένων να περικόψουν τις ώρες εργασίας τους για να αποφύγουν απολύσεις/λύσεις των συμβάσεων εργασίας τους.

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποιες είναι οι εναλλακτικές προσεγγίσεις στο σχεδιασμό εργασίας;

- Πιθανά πλεονεκτήματα του διαμοιρασμού του χρόνου εργασίας
  - Οι εκπαιδευμένοι και αφοσιωμένοι εργαζόμενοι μπορούν να παραμείνουν στις θέσεις εργασίας τους ενώ μειώνονται προσωρινά τα εργατικά κόστη.
  - Συνέχιση της εργασίας – αλλά με μειωμένη αμοιβή – για όσους διαφορετικά θα απολύονταν.
- Πιθανά μειονεκτήματα του διαμοιρασμού του χρόνου εργασίας
  - Εργαζόμενοι που διαφορετικά μπορεί να προστατεύονταν από την αρχαιότητα ίσως υποστούν απώλεια εισοδήματος.

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποιες είναι οι εναλλακτικές προσεγγίσεις στο σχεδιασμό εργασίας;

➤ Εργασία εξ αποστάσεως (telecommuting)

- Διακανονισμός εργασίας που επιτρέπει να παρέχεται τουλάχιστον ένα τμήμα των προγραμματισμένων ωρών εργασίας εκτός γραφείου.
- «Φιλοξενία» (hoteling)
- Εικονικά γραφεία (virtual offices)

## Ερώτηση Μελέτης 4: Ποιες είναι οι εναλλακτικές προσεγγίσεις στο σχεδιασμό εργασίας;

### ➤ Πιθανά πλεονεκτήματα της εργασίας εξ αποστάσεως:

- Ελευθερία από:
  - Τα προβλήματα των μετακινήσεων από και προς τη δουλειά.
  - Τα σταθερά ωράρια.
  - Την υποχρέωση χρήσης ειδικής στολής/φόρμας εργασίας.
  - Την άμεση επαφή με τους προϊστάμενους.
- Αυξημένη παραγωγικότητα.
- Λιγότεροι περισπασμοί.
- Ο εργαζόμενος είναι αφεντικό του εαυτού του.
- Έχει περισσότερο προσωπικό χρόνο.

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποιες είναι οι εναλλακτικές προσεγγίσεις στο σχεδιασμό εργασίας;

➤ Πιθανά μειονεκτήματα της εργασίας εξ αποστάσεως:

- Υπερβολική εργασία.
- Λιγότερος ελεύθερος χρόνος.
- Δυσκολία διαχωρισμού εργασίας και προσωπικής ζωής.
- Λιγότερος χρόνος για την οικογένεια.
- Αισθήματα απομόνωσης.
- Απώλεια ορατότητας για προαγωγή.
- Δυσκολίες επίβλεψης από μακριά των εργαζόμενων που δουλεύουν στο σπίτι.

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποιες είναι οι εναλλακτικές προσεγγίσεις στο σχεδιασμό εργασίας;

### ➤ Μερική απασχόληση

- Εργασία που εκτελείται με οποιοδήποτε χρονοδιάγραμμα μικρότερο της τυπικής εργάσιμης εβδομάδας των 40 ωρών και δεν χαρακτηρίζει το άτομο ως εργαζόμενο πλήρους απασχόλησης.
- Εξαρτημένοι εργαζόμενοι
  - Εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης που συμπληρώνουν το εργατικό δυναμικό πλήρους απασχόλησης, συχνά σε μακροπρόθεσμη βάση.
  - Σήμερα πλέον αποτελούν το 30% του αμερικανικού εργατικού δυναμικού.

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποιες είναι οι εναλλακτικές προσεγγίσεις στο σχεδιασμό εργασίας;

➤ Συνέπειες μερικής απασχόλησης:

- Παρέχει στους εργοδότες ευελιξία για να ελέγχουν τα εργατικά κόστη και να αντιμετωπίζουν την κυκλική ζήτηση εργασίας.
- Οι προσωρινά εργαζόμενοι μπορεί να επιδεικνύουν λιγότερη αφοσίωση και να είναι λιγότερο παραγωγικοί.
- Οι εξαρτημένοι εργαζόμενοι συχνά αμείβονται λιγότερο και δεν απολαμβάνουν πρόσθετα οφέλη όπως η ιατρική περίθαλψη, η ασφάλεια ζωής κ.λ.π.