

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

STEPHEN P. ROBBINS & TIMOTHY A. JUDGE



Κεφάλαιο 8

Παρακίνηση: από τις έννοιες στις εφαρμογές



Αντώνης Κ. Τραυλός
Καθηγητής

Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

1

Έχοντας μελετήσει αυτό το κεφάλαιο, θα πρέπει να είστε σε θέση να: (1)

2

1. Περιγράψετε το μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας και να αξιολογήσετε τον τρόπο που λειτουργεί παρακινητικά αλλάζοντας το περιβάλλον εργασίας.
2. Συγκρίνετε και αντιπαραβάλετε τους κύριους τρόπους με τους οποίους μπορεί να επανασχεδιαστεί η εργασία.
3. Δώσετε παραδείγματα μέτρων συμμετοχής του υπαλλήλου και να δείξετε πώς αυτά μπορούν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους.

2

Έχοντας μελετήσει αυτό το κεφάλαιο, θα πρέπει να είστε σε θέση να: (2)

3

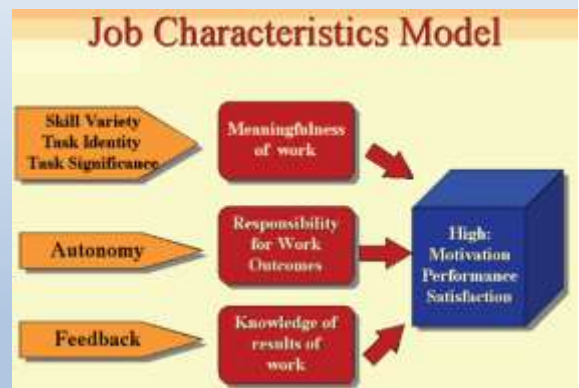
4. Παρουσιάσετε πώς οι διάφοροι τύποι προγραμμάτων μεταβλητών αμοιβών μπορούν να αυξήσουν την παρακίνηση των υπαλλήλων.
5. Δείξετε πώς οι ευέλικτες παροχές τρέπουν τις παροχές σε παράγοντες παρακίνησης.
6. Εντοπίσετε τα παρακινήτικα οφέλη των ενδογενών ανταμοιβών.

3

Σχεδιασμός Εργασίας και Μοντέλο Χαρακτηριστικών Εργασίας

4

- **Σχεδιασμός εργασίας:** Ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένα τα καθήκοντα σε μία εργασία.
- **Μοντέλο Χαρακτηριστικών Εργασίας:** Ένα μοντέλο που προτείνει ότι οποιαδήποτε εργασία μπορεί να περιγραφεί στη βάση 5 βασικών διαστάσεων, όπως *Ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα έργου, σπουδαιότητα εργασίας, αυτονομία, και ανατροφοδότηση.*



4

Παρακίνηση μέσω της αλλαγής του εργασιακού περιβάλλοντος – ΜΧΕ ⁵

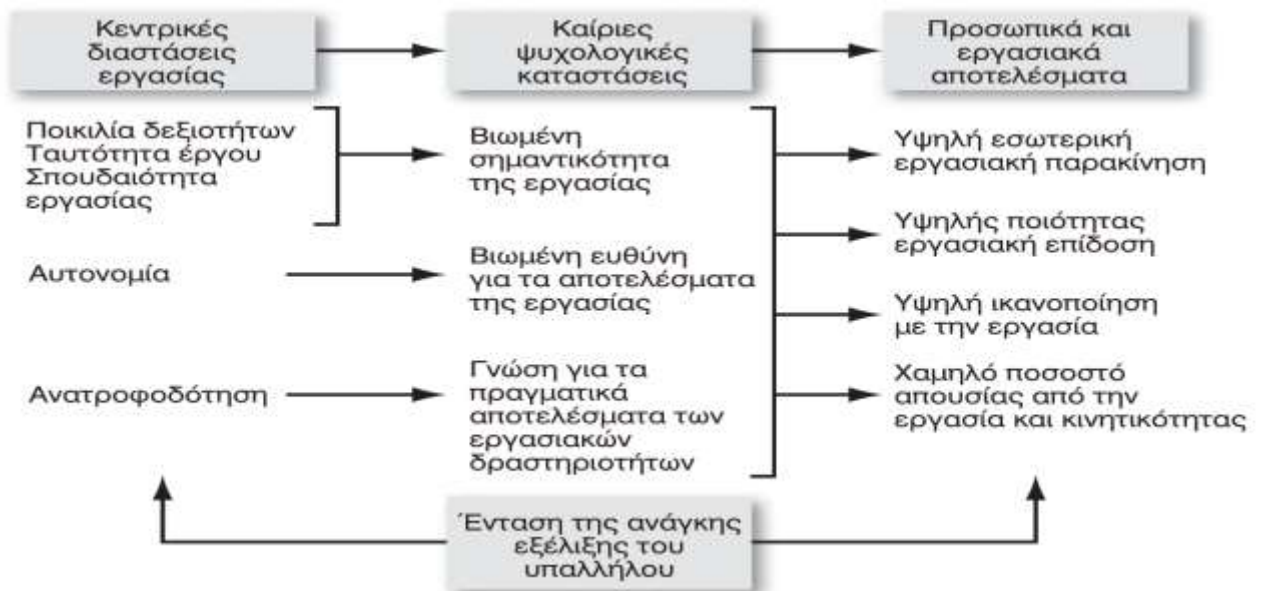
Το μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας (ΜΧΕ) – οι εργασίες περιγράφονται με βάση πέντε κεντρικές διαστάσεις:

- Ποικιλία δεξιοτήτων
 - (π.χ. μηχανικός αυτοκινήτου)
- Ταυτότητα έργου
 - (π.χ. επιπλοποιός)
- Σπουδαιότητα εργασίας
 - (π.χ. νοσηλεύτρια)
- Αυτονομία
 - (π.χ. πωλητής)
- Ανατροφοδότηση



5

Το Μοντέλο Χαρακτηριστικών Εργασίας

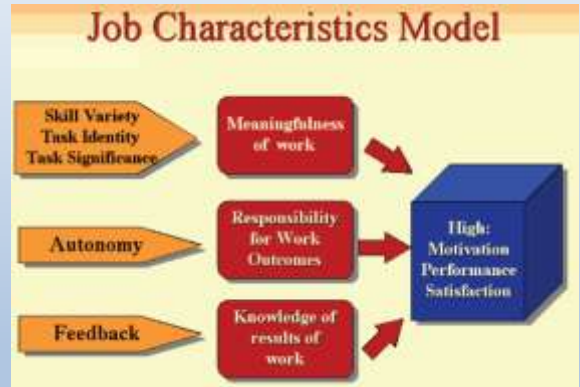


6

ΜΧΕ: Σχεδιασμός παρακινήτικων εργασιών

7

- Οι σχεδιασμένες βάσει του ΜΧΕ εργασίες δίνουν εσωτερικές ανταμοιβές
- Οι ανάγκες εξέλιξης του ατόμου αποτελούν παρεμβαλλόμενους παράγοντες
- Οι παρακινήτικες εργασίες πρέπει να:
 - Παρέχουν αυτονομία
 - Παρέχουν ανατροφοδότηση
 - Έχουν τουλάχιστον έναν από τους τρεις παράγοντες σπουδαιότητας



7

Βαθμός Δυναμικού Παρακίνησης (Motivating Potential Score – MPS)

8

- Βαθμός Δυναμικού Παρακίνησης: Δείκτης πρόβλεψης που δείχνει το δυναμικό παρακίνησης μιας εργασίας.

$$\text{MPS} = \frac{\text{Skill variety} + \text{Task identity} + \text{Task significance}}{3} \times \text{Autonomy} \times \text{Feedback}$$



8

Πώς μπορούν να επανασχεδιαστούν οι εργασίες;

Εναλλαγή θέσεων εργασίας

Η περιοδική μετακίνηση ενός υπαλλήλου από μια εργασία σε μια άλλη (πολύπλευρη εκπαίδευση [π.χ., Singapore Airlines]).

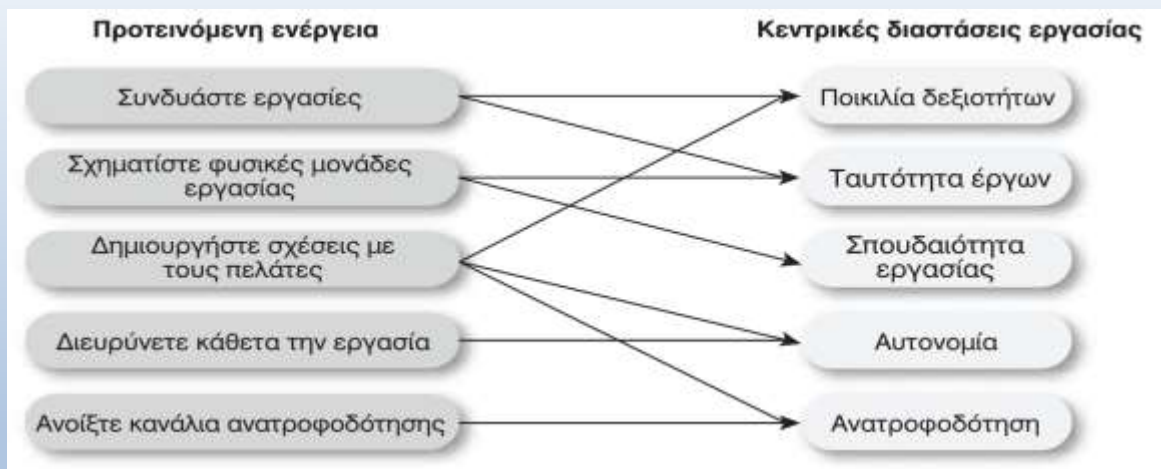
Εμπλουτισμός της θέσης ή/και σχεσιακός σχεδιασμός της εργασίας

Αυξάνει τον βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος έχει τον έλεγχο του σχεδιασμού, της εκτέλεσης και της αξιολόγησης της εργασίας.



9

Κατευθυντήριες γραμμές για τον εμπλουτισμό μιας θέσης εργασίας με τη χρήση του ΜΧΕ



Ο εμπλουτισμός μειώνει την κινητικότητα και τη συστηματική αποχή, ενώ αυξάνει την ικανοποίηση.

10

Εναλλακτικές διευθετήσεις εργασίας



11

- **Ενέλικτο ωράριο εργασίας**
 - Υπάρχει κάποια ευχέρεια ως προς το πότε ο εργαζόμενος προσέρχεται και αποχωρεί
- **Επιμερισμός της θέσης εργασίας**
 - Δύο ή περισσότερα άτομα μοιράζονται μία συνηθισμένη θέση
- **Τηλεργασία**
 - Εργασία από το σπίτι τουλάχιστον δύο μέρες τη βδομάδα

11

Παραδείγματα προγραμμάτων ευέλικτου ωραρίου εργασίας	
Πρόγραμμα 1	
Ποσοστιαίος χρόνος:	100% = 40 ώρες τη βδομάδα
Κεντρικές ώρες:	9 π.μ. - 5 μ.μ., Δευτέρα έως Παρασκευή (1 ώρα διάλειμμα για φαγητό)
Ωρα έναρξης εργασίας:	Μεταξύ 8 π.μ. και 9 π.μ.
Ωρα λήξης εργασίας:	Μεταξύ 5 μ.μ. και 6 μ.μ.
Πρόγραμμα 2	
Ποσοστιαίος χρόνος:	100% = 40 ώρες τη βδομάδα
Ωράριο εργασίας:	8 π.μ. - 6.30 μ.μ., Δευτέρα έως Πέμπτη (1/2 ώρα διάλειμμα για φαγητό) Παρασκευή ρεπό
Ωρα έναρξης εργασίας:	8 π.μ.
Ωρα λήξης εργασίας:	6.30 μ.μ.
Πρόγραμμα 3	
Ποσοστιαίος χρόνος:	90% = 36 ώρες τη βδομάδα
Ωράριο εργασίας:	8.30 π.μ. - 5 μ.μ., Δευτέρα έως Πέμπτη (1/2 ώρα διάλειμμα για φαγητό)
Ωρα έναρξης εργασίας:	8 π.μ. - Μεσημέρι Παρασκευής (χωρίς διάλειμμα για φαγητό)
Ωρα λήξης εργασίας:	8.30 π.μ. (Δευτέρα-Πέμπτη)· 8 π.μ. (Παρασκευή) 5 μ.μ. (Δευτέρα-Πέμπτη)· Μεσημέρι (Παρασκευή)
Πρόγραμμα 4	
Ποσοστιαίος χρόνος:	80% = 32 ώρες τη βδομάδα
Ωράριο εργασίας:	8 π.μ. - 6 μ.μ., Δευτέρα έως Τετάρτη (1/2 ώρα διάλειμμα για φαγητό)
Ωρα έναρξης εργασίας:	8 π.μ. - 11.30 π.μ. Τετάρτης (χωρίς διάλειμμα για φαγητό)
Ωρα λήξης εργασίας:	Μεταξύ 8 π.μ. και 9 π.μ. Μεταξύ 5 μ.μ. και 6 μ.μ.

12

Το κοινωνικό και φυσικό πλαίσιο

13

- Κοινωνικά χαρακτηριστικά που βελτιώνουν την εργασιακή απόδοση:
 - Αλληλεξάρτηση
 - Κοινωνική στήριξη
 - Αλληλεπιδράσεις με άτομα εκτός του χώρου εργασίας
- Το περιβάλλον εργασίας επηρεάζει επίσης την απόδοση. Κάποια στοιχεία που πρέπει να λάβουμε υπόψη είναι:
 - Θερμοκρασία
 - Επίπεδο θορύβου
 - Ασφάλεια

13

Συμμετοχή υπαλλήλων

14

Μια συμμετοχική διαδικασία που χρησιμοποιεί την προσφορά των υπαλλήλων για να αυξήσει τη δέσμευσή τους για την επιτυχία του οργανισμού

Δύο τύποι:

Συμμετοχική διοίκηση

Αντιπροσωπευτική συμμετοχή



14

Συμμετοχική διοίκηση

- Οι υφιστάμενοι μοιράζονται έναν σημαντικό βαθμό της εξουσίας λήψης αποφάσεων με τους ανωτέρους τους
- Απαιτούμενες συνθήκες:
 - Τα θέματα πρέπει να είναι σχετικά
 - Οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν ικανότητες και γνώση
 - Όλα τα μέρη πρέπει να ενεργούν καλόπιστα.
- Περιορισμένη επιρροή στην παραγωγικότητα, την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση



15

15

Αντιπροσωπευτική συμμετοχή

- Οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται από μια μικρή ομάδα υπαλλήλων που συμμετέχουν στις αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν το προσωπικό
 - Εργασιακά συμβούλια
 - Αντιπρόσωποι σε διοικητικά συμβούλια των εταιρειών
- Επιθυμεί την αναδιανομή της εξουσίας στο πλαίσιο ενός οργανισμού
- Δεν δείχνει να είναι ιδιαίτερα παρακινήτική



16

16

Ανταμοιβή υπαλλήλων

Σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις σε σχέση με τις ανταμοιβές:

1. Πόσο θα πληρωθούν οι υπάλληλοι
2. Πόσο θα πληρωθούν οι μεμονωμένοι υπάλληλοι
3. Ποιες παροχές θα προσφερθούν
4. Πώς δομούνται τα προγράμματα αναγνώρισης υπαλλήλων

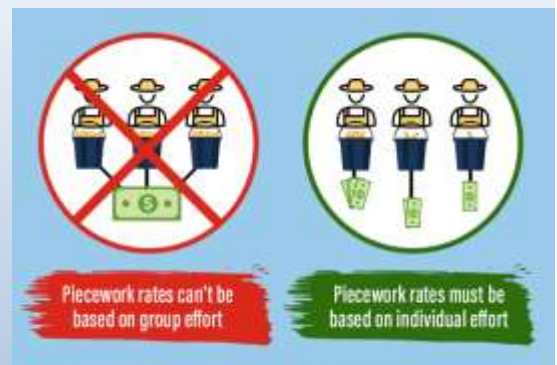
17



17

Πόσο θα πληρωθούν οι υπάλληλοι

- Ανάγκη καθιέρωσης διάρθρωσης αμοιβών
- Ισορροπία ανάμεσα:
 - Στην εσωτερική ισότητα – την αξία της εργασίας για τον οργανισμό
 - Στην εξωτερική ισότητα – την εξωτερική ανταγωνιστικότητα της αμοιβής ενός οργανισμού σε σχέση με την αμοιβή από άλλους στον κλάδο
- Μια στρατηγική απόφαση με αντισταθμίσιμα



18

18

Πώς θα πληρωθούν: Προγράμματα μεταβλητών αμοιβών

Βασίζουν ένα μέρος της αμοιβής σε ένα δεδομένο μέτρο απόδοσης

- **Αμοιβή με το κομμάτι** – οι εργαζόμενοι πληρώνονται ένα σταθερό ποσό για κάθε μονάδα παραγωγής που ολοκληρώνεται
- **Αξιοκρατική αμοιβή** – η αμοιβή βασίζεται στην ατομική απόδοση με βάση δείκτες αξιολόγησης απόδοσης
- **Μπόνους** – ανταμείβουν την πρόσφατη απόδοση των υπαλλήλων
- **Αμοιβή με βάση τις δεξιότητες** – η αμοιβή βασίζεται στις δεξιότητες που έχουν αποκτηθεί και όχι στον τίτλο ή τη βαθμίδα – δεν αφορά το επίπεδο απόδοσης



19



Περισσότερα προγράμματα μεταβλητών αμοιβών

- **Προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη** – προγράμματα σε επίπεδο οργανισμού που κατανέμουν τις αμοιβές με βάση κάποια καθιερωμένη μέθοδο, η οποία είναι συνδεδεμένη με την κερδοφορία
- **Κατανομή οφέλους** – ανταπόδοση βασισμένη στην κατανομή του οφέλους λόγω αυξημένης παραγωγικότητας
- **Προγράμματα συμμετοχής των υπαλλήλων στο μετοχικό κεφάλαιο** – προγράμματα στα οποία οι υπάλληλοι αποκτούν μετοχές, συχνά σε τιμές κατώτερες της αγοράς

Ενώ η αμοιβή δείχνει πράγματι να αυξάνει την παραγωγικότητα, φαίνεται ότι δεν ανταποκρίνονται όλοι θετικά στα προγράμματα μεταβλητής αμοιβής

20

20

Ποιες παροχές θα προσφερθούν: Ευέλικτες παροχές



Κάθε υπάλληλος επιλέγει το πακέτο παροχών που εξυπηρετεί τις δικές του ανάγκες και κατάσταση

- **Αρθρωτά προγράμματα** – προσχεδιασμένα πακέτα για την κάλυψη των αναγκών μιας συγκεκριμένης ομάδας
- **Βασικά προγράμματα με πρόσθετες παροχές** – βασικές παροχές και λίστα εναλλακτικών επιλογών
- **Προγράμματα ευέλικτων δαπανών** – πλήρης επιλογή από λίστα εναλλακτικών

21

21

Πώς να τους αναγνωρίσετε: Προγράμματα αναγνώρισης υπαλλήλου

22

- Πέρα από την αμοιβή, υπάρχουν και οι ενδογενείς ανταμοιβές
 - Μπορεί να είναι απλές, όπως ένα αυθόρμητο σχόλιο
 - Μπορεί να εντάσσονται στο πλαίσιο ενός προγράμματος
- Η αναγνώριση είναι ο πιο ισχυρός παράγοντας παρακίνησης – και ο λιγότερο δαπανηρός!



22

Παγκόσμιες προεκτάσεις



23

Διαφέρουν οι προσεγγίσεις όσον αφορά την παρακίνηση ανάλογα με την κουλτούρα;

- **Χαρακτηριστικά εργασίας/εμπλουτισμός:** ίσως να μην είναι ίδια στις κολεκτιβιστικές κουλτούρες
- **Τηλεργασία, μεταβλητή αμοιβή, ευέλικτες παροχές:** ενώ η χρήση όλων των παραπάνω δείχνει να αυξάνεται, δεν έχει διεξαχθεί αρκετή έρευνα για να υπάρξουν συμπεράσματα
- **Συμμετοχή υπαλλήλων:** είναι σημαντικό να τροποποιηθούν οι πρακτικές για να ανταποκρίνονται στην εθνική κουλτούρα

23

Προεκτάσεις για τους μάνατζερ

24

- Αναγνωρίστε και επιτρέψτε τις ατομικές διαφορές
- Χρησιμοποιήστε συγκεκριμένους στόχους και την ανατροφοδότηση
- Επιτρέψτε στους υπαλλήλους να συμμετέχουν στις αποφάσεις που τους επηρεάζουν
- Συνδέστε τις ανταμοιβές με την απόδοση
- Ελέγξτε την ισότητα που παρέχει το σύστημα ανταμοιβών

24

Να θυμάστε...

25

- Οι περισσότεροι άνθρωποι ανταποκρίνονται στα ενδογενή χαρακτηριστικά εργασίας του ΜΧΕ
- Δεν είναι σαφές αν έχουν αποτέλεσμα τα προγράμματα συμμετοχής των υπαλλήλων – απαιτείται προσοχή!
- Τα προγράμματα μεταβλητών αμοιβών μπορούν να τονώσουν την παρακίνηση

25



Σας ευχαριστώ για
την προσοχή σας

26