



Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής

Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής: Παρακίνηση

Νικόλαος Θεοδωράκης

Επίκουρος Καθηγητής Τ.Ε.Φ.Α.Α Σερρών, Α.Π.Θ



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης» 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.





ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΑΝΟΙΧΤΑ
ΑΚΑΔΗΜΑΙΚΑ
ΜΑΘΗΜΑΤΑ



Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής

Παρακίνηση

Περιεχόμενα ενότητας

1. Η έννοια της παρακίνησης
2. Η διαδικασία της παρακίνησης
3. Θεωρίες της παρακίνησης



Σκοποί ενότητας

- Να γίνει κατανοητή στους φοιτητές η έννοια της παρακίνησης καθώς η διαδικασία λειτουργίας της.
- Να αναλυθεί οι σημαντικότερες θεωρίες παρακίνησης.



Παρακίνηση

- Τι κάνει τον άνθρωπο να θέλει να εργάζεται περισσότερο;
- Τι προσδιορίζει την συμπεριφορά του απέναντι στον Αθλητικό Οργανισμό;
- Ποιες μεταβλητές πρέπει να επηρεασθούν ώστε ο εργαζόμενος να παρακινηθεί (θέλει) να αποδώσει περισσότερο;



Η Έννοια της Παρακίνησης:

- **Παρακίνηση:**
- Εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει σαν συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του.
- **Κίνητρο:**
- Εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί (κινεί) και κατευθύνει τη συμπεριφορά του ανθρώπου στους στόχους.



Είδη κινήτρων

Πρωτογενή κίνητρα:

- Φυσιολογικά, βιολογικά, έμφυτα. π.χ. πείνα, δίψα

Γενικά κίνητρα:

- Κίνητρο ικανότητας
- Κίνητρο της περιέργειας
- Κίνητρο της δραστηριότητας
- Κίνητρο της αγάπης, στοργής



Είδη κινήτρων

Δευτερογενή Κίνητρα:

- Κίνητρο κοινωνικής ένταξης
- Κίνητρο ασφάλειας
- Κίνητρο επιτυχίας
- Κίνητρο κύρους
- Κίνητρο δύναμης, εξουσίας



Θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων

- Θεωρία ιεράρχησης αναγκών (Maslow)



Αδυναμίες της θεωρίας του Maslow

- Η ταξινόμηση αναγκών σε κατηγορίες
- Είναι δύσκολο να προσδιορισθεί ποιοτικά και ποσοτικά η ικανοποίηση μίας ανάγκης.
- Η θέση ότι η παρακίνηση εξαρτάται από μία κατηγορία αναγκών δεν έχει γενική ισχύ.
- Η ικανοποίηση μίας ανάγκης δεν σημαίνει υποχρεωτικά και μείωση της έντασης.



Αδυναμίες της θεωρίας του Maslow

- Η ένταση των αναγκών του ατόμου μπορεί να διαφοροποιείται όχι μόνο από την ικανοποίηση τους αλλά και από το περιβάλλον.
- Μία σειρά από παράγοντες όπως η προσωπικότητα του εργαζομένου, ο οργανισμός, η κοινωνία, ιστορικοί και πολιτισμικοί λόγοι ίσως να προσδιορίζουν την ιεραρχία των αναγκών των εργαζομένων.



Συμπεράσματα της θεωρίας του Maslow για τη Διοίκηση

- Αντίθετα με την επικρατούσα τειλορική αντίληψη, οι εργαζόμενοι δεν ικανοποιούνται μόνο από οικονομικές απολαβές.
- Εξαιτίας της διαφορετικής έντασης των αναγκών, οι μάνατζερ πρέπει να συμπεριφέρονται διαφορετικά στους εργαζομένους.
- Η παρακινητική δύναμη του χρήματος έχει φθίνουσα τάση.
- Τόνισε την ανάγκη έρευνας στους οργανισμούς για την κατανόηση της έντασης των αναγκών (π.χ. έρευνα σπουδαιότητας αναγκών).



Θεωρία Υγιεινής-Παρακίνησης του F. Herzberg

Παράγοντες Υγιεινής (διατήρησης)

- πολιτική επιχείρησης και διοίκησης
- τρόπος εποπτείας
- διαπροσωπικές
- ασφάλεια-σιγουριά
- συνθήκες εργασίας
- μισθός
- θέση

Παράγοντες Παρακίνησης (η ίδια η δουλειά)

- επιτεύγματα
- αναγνώριση
- δυνατότητες ανάπτυξης
- ενδιαφέρον στη δουλειά
- ευθύνη



Αδυναμίες της θεωρίας του Herzberg

- Η μεθοδολογία του κρίσιμου περιστατικού: Οι εργαζόμενοι αποδίδουν στους εαυτούς τους τα γεγονότα που τους ικανοποιούν και ότι τους δυσαρέστησε σε άλλους παράγοντες.
- Το δείγμα της έρευνας (200 μηχανικοί και λογιστές).
- Δεν λαμβάνει υπόψη του ότι πιθανότατα τα κατώτερα στελέχη – εργάτες μάλλον δεν παρακινούνται από τους ίδιους παράγοντες με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.



Συμπεράσματα της θεωρίας του Herzberg για τη Διοίκηση

- Η κυριότερη συνεισφορά ήταν η έννοια του εμπλουτισμού της εργασίας

Εμπλουτισμός καθηκόντων (job enrichment):

Κάθε εργαζόμενος συγχρόνως με την εκτέλεση καθηκόντων πρέπει να παίρνει μέρος και στη διαχείριση τους.

- **Κάθετος εμπλουτισμός:** οι εργαζόμενοι πρέπει να παίρνουν μέρος στις αποφάσεις που τους αφορούν
- **Οριζόντιος εμπλουτισμός:** αύξηση ποικιλίας καθηκόντων, συχνή αλλαγή ρόλων και καθηκόντων



Οδηγίες εμπλουτισμού σύμφωνα με τον Herzberg

• Αρχές εμπλουτισμού

- Καταργείστε μηχανισμούς ελέγχου
- Αυξήστε τις υποχρεώσεις το ατόμου
- Δώστε στο άτομο μία πλήρη μονάδα εργασίας
- Παραχωρείστε αυτονομία και μεγαλύτερη εξουσία
- Δώστε εκθέσεις σχετικές με την εργασία τους
- Δώστε στα καθήκοντα ποικιλία
- Φτιάξτε ειδικούς

• Παράγοντες παρακίνησης

- Ευθύνη, προσωπική ολοκλήρωση
- Ευθύνη αναγνώριση
- Ευθύνη, ολοκλήρωση, αναγνώριση
- Ευθύνη, ολοκλήρωση, αναγνώριση
- Αναγνώριση
- Ανάπτυξη και γνώσεις
- Ευθύνη, ανάπτυξη εργαζομένων και προαγωγές



Η θεωρία ERG του Alderfer

- Ταξινόμηση αναγκών σε τρεις κατηγορίες:
- **Υπαρξιακές ανάγκες:**
 - Πρόκειται για τις δύο πρώτες κατηγορίες της θεωρίας του Maslow
- **Ανάγκες σχέσεων:**
 - Ανάγκες για διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις
- **Ανάγκες ανάπτυξης:**
 - Αναφέρονται στην εσωτερική επιθυμία για αναγνώριση και ανάπτυξη

Ως μεταγενέστερη ίσως είναι πιο ρεαλιστική
από τη θεωρία του Maslow



Η θεωρία ERG του Alderfer

- Ο Alderfer υποστηρίζει ότι υπάρχουν ανάγκες χωρίς να δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ιεράρχηση τους.
- Πιστεύει ότι δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί πρώτα μία κατώτερη ανάγκη, για να παίξει κάποιο ρόλο μία ανώτερη.
- Αν το άτομο δεν μπορεί να «καλύψει» μία ανάγκη στρέφει τις προσπάθειες του σε άλλη ανάγκη.
- Η ικανοποίηση μίας ανάγκης σε κάποιες περιπτώσεις ίσως να αυξάνει την ένταση της.



Τεχνικές παρακίνησης

- **Σύνδεση με Ανταμοιβές:**
 - Οικονομικά κίνητρα
 - Ατομικά βραβεία επιδόσεων (ποιότητας, παραγωγικότητας, παρουσίας, βελτιώσεων, συμπεριφοράς)
 - Συμμετοχές σε αποτελέσματα - κέρδη
 - Συμμετοχή στο κεφάλαιο της εταιρείας
- **Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων**
- **Κύκλοι Ποιότητας**



Τεχνικές παρακίνησης

Νέος Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας:

- ποικιλία καθηκόντων
- ταυτότητα καθηκόντων
- σημαντικότητα καθηκόντων
- αυτονομία
- αναπληροφόρηση



Τεχνικές παρακίνησης

- **Στοχοθεσία**
- Διοίκηση μέσω Στόχων (Management by Objectives - MBO)
- Κάθε τμήμα και κάθε εργαζόμενος έχει τους δικούς του ξεχωριστούς στόχους, τους οποίους κατανοεί και βάση αυτών θα αξιολογηθεί.



Βιβλιογραφία

- Αλεξανδρής, Κ. (2011). Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ : Οργανισμών και Επιχειρήσεων Αθλητισμού και Αναψυχής, β' έκδοση, Εκδόσεις Χριστοδουλίδη, Θεσσαλονίκη
- Γαργαλιάνος, Δ., & Ασημακόπουλος, Μ. (2006). Δομή και Οργάνωση του Ελληνικού Αθλητισμού, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Γαργαλιάνος, Δ., & Αυθίνος, Ι. (2001). Αθλητικό Μάνατζμεντ – Διεπιστημονική Προσέγγιση, Εκδόσεις University Studio Press, Θεσσαλονίκη
- Κολύμπαλης, Χ., & Παλάσκας, Θ. (2003). Οι Οικονομικές Επιπτώσεις του Αθλητισμού στην Ελλάδα, Εκδόσεις Σιδέρης, Αθήνα
- Παπαδημητρίου, Δ. (2005). Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα



Βιβλιογραφία

- Bennet, R. (2001). Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Μάνατζμεντ), Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Chelladurai, P. (2006). Human Resource Management in Sport and Recreations, Human Kinetics, Champaign, IL
- Drucker, F. (2001). Το Μάνατζμεντ στην Πράξη, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Mull, F., Bayless, K., Ross, C., & Jamieson, L. (1997). Recreational Sport Management, Human Kinetics, Champaign, IL
- Slack, T., & Parent, M. (2006). Understanding Sport Organizations, Human Kinetics, Champaign, IL
- Watt, D. (2004). Sports Management and Administration, Routledge, Taylor and Francis Group, London and New York





Τέλος Ενότητας

Επεξεργασία: Αλεξάνδρα Φουντούκη
Θεσσαλονίκη, Χειμερινό Εξάμηνο 2013-14



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

