26η Διδακτική ώρα

β) Η θεωρία υγιεινής - παρακίνησης του F. Herzberg

***Εισαγωγή***

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

***κατηγορίες***

**υγιεινή ή "διατήρηση**

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες "υγιεινής" ή "διατήρησης".

Αυτοί, (παράγοντες του περιβάλλοντος της εργασίας)

* όταν δεν υπάρχουν στο χώρο της εργασίας, δημιουργούν δυσαρέσκεια στους εργαζομένους.
* Όταν υπάρχουν, καταφέρνουν βέβαια να εξασφαλίζουν τη μη δυσαρέσκεια, όμως δε δημιουργούν καμία ευχαρίστηση και παρακίνηση για υψηλή απόδοση.

Βασικοί τέτοιοι παράγοντες είναι:

(1) Οι σταθερές αμοιβές - μισθός.

(2) Οι συνθήκες εργασίας (ωράριο, φυσικό περιβάλλον, διαθέσιμα μέσα κτλ.).

(3) Οι διαπροσωπικές σχέσεις του εργαζομένου με συναδέλφους, προϊσταμένους κτλ.

(4) Η σιγουριά που αισθάνεται στη δουλειά του ο εργαζόμενος.

(5) Ο τρόπος εποπτείας από τον προϊστάμενο.

(6) Οι πολιτικές της επιχείρησης.

**Κίνητρα**

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες (από την ίδια την εργασία) που ονομάζονται "κίνητρα".

Αυτοί δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακίνηση στους εργαζομένους για όσο το δυνατόν υψηλότερη απόδοση.

Βασικοί τέτοιοι παράγοντες είναι:

(1) Η αναγνώριση (α) των προσπαθειών, (β) των επιδόσεων και (γ) των όσων προσφέρει ο εργαζόμενος.

(2) Το περιεχόμενο της εργασίας που κάνει ο εργαζόμενος, δηλαδή το πόσο ενδιαφέρον και σημαντικό το θεωρεί.

(3) Η ελευθερία πρωτοβουλιών, η συμμετοχή και η αίσθηση του εργαζομένου ότι αυτός είναι υπεύθυνος για τα αποτελέσματα της εργασίας του.

(4) Η ανάπτυξη (α) των γνώσεων, (β) των ικανοτήτων και (γ) της προσωπικότητας του εργαζομένου μέσω της εργασίας του.

(5) Οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης -προαγωγών του εργαζομένου.

γ) Η θεωρία των προσδοκιών

Η θεωρία των προσδοκιών αφορά κυρίως τη διαδικασία της παρακίνησης.

***Βασική λογική της θεωρίας των προσδοκιών***

Η βασική λογική είναι η παρακάτω:

1) Η **απόδοση** του εργαζομένου **εξαρτάται**

(α) από την προσπάθεια που καταβάλλει,

(β) από την ικανότητα του να αποδίδει

(βi) ανάλογα με τα μέσα που έχει στη διάθεση του και

(βii) από την υποστήριξη του από το περιβάλλον της οργάνωσης (π.χ. προϊστάμενο, συνεργάτες, διαδικασίες κλπ).

2) Ο εργαζόμενος, για να έχει **διάθεση** να αποδώσει, πρέπει να πιστεύει ότι

(α) η προσπάθεια του θα οδηγήσει σε αποτελέσματα για τα οποία θα ανταμειφτεί και

(β) ότι οι ανταμοιβές αυτές θα μπορέσουν να ικανοποιήσουν τις "ανικανοποίητες" ανάγκες του.

Ο εργαζόμενος, για να έχει διάθεση να αποδώσει, πρέπει να πιστεύει ακόμη ότι

(γ) οι ανταμοιβές του θα είναι δίκαιες, γi) τόσο σε σχέση με αυτά που προσφέρει γii) όσο και σε σχέση με αυτές που παίρνουν οι άλλοι εργαζόμενοι.

***Προϋποθέσεις παρακίνησης***

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η παρακίνηση του εργαζομένου για απόδοση προϋποθέτει :

1. Τη **σύνδεση** της απόδοσης του εργαζομένου με τις ανταμοιβές του (οποιασδήποτε μορφής, υλικές ή άυλες).
2. Την **ανάθεση** σ' αυτόν εργασιών που ξέρει και μπορεί να κάνει.
3. Να **κατανοήσει** ο εργαζόμενος τι ακριβώς περιμένουν οι άλλοι (ο προϊστάμενος, η επιχείρηση) να κάνει.
4. Τη **δίκαιη** **μεταχείριση** του σχετικά με τις αμοιβές του.
5. Την **προσαρμογή** των ανταμοιβών στις ανάγκες του εργαζομένου, ώστε να έχουν αξία γι' αυτόν.

**3.3.2.4.Ερωτήσεις βιβλίου**

3.Ποια είναι κατά τον Herzberg τα κίνητρα που δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακίνηση στους εργαζόμενους για όσο το δυνατόν υψηλότερη απόδοση ;

(Απ: “ Στη δεύτερη κατηγορία…έως…προαγωγών του εργαζόμενου” σελ.132)

4.Ποιο είναι το περιεχόμενο της θεωρίας των προσδοκιών ;

 (Απ: “Η θεωρία των προσδοκιών…έως…οι άλλοι εργαζόμενου” σελ.132)

**Ερωτήσεις Πανελληνίων Εξετάσεων τύπου Σωστού Λάθους**

1) Σύμφωνα με τον F. Herzberg, οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης – προαγωγών του εργαζομένου ανήκουν στη κατηγορία των παραγόντων που ονομάζονται «κίνητρα». (Γενικό Επαναληπτικές 2006).

2) Σύμφωνα με τον F. Herzberg, ο τρόπος εποπτείας από τον προϊστάμενο ανήκει στην κατηγορία των παραγόντων που ονομάζονται «κίνητρα». (Γενικό 2006).

3) Σύμφωνα με τον F. Herzberg, η σιγουριά που αισθάνεται στη δουλειά του ο εργαζόμενος ανήκει στην κατηγορία των παραγόντων που ονομάζονται «κίνητρα». (Γενικό Επαναληπτικές 2008).

4) Οι δίκαιες ανταμοιβές του εργαζομένου είναι στοιχείο της βασικής λογικής της θεωρίας των προσδοκιών. (Γενικό 2009)

5) Σὐμφωνα με τη θεωρία υγιεινής-παρακίνησης του F. Herzberg, η αναγνώριση των προσπαθειών, των επιδόσεων και των όσων προσφέρει ο εργαζόμενος ανήκουν στους παράγοντες που ονομάζονται “κίνητρα”. (Επαναληπτικές 2010)

6) Η ύπαρξη των παραγόντων “υγιεινής” ή “διατήρησης” (κατά τον Herzberg) δημιουργεί ευχαρίστηση και παρακίνηση για υψηλή απόδοση στους εργαζομένους. (Γενικές 2000)

7) Σύμφωνα με τη θεωρία του F. Herzberg οι προοπτικής επαγγελματικής εξέλιξης – προαγωγών του εργαζομένου ανήκουν στους παράγοντες “ υγιεινής ή διατήρησης “.(Γενικό 2012)

8) Η ανάπτυξη των γνώσεων, των ικανοτήτων και της προσωπικότητας του εργαζομένου μέσω της εργασίας του, σύμφωνα με τη θεωρία υγιεινής – παρακίνησης του F. Herzberg, ανήκουν στους παράγοντες που ονομάζονται “κίνητρα”. (Επαναληπτικές 2012)

9) Η παρακίνηση του εργαζομένου για απόδοση σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών προϋποθέτει και τη δίκαιη μεταχείριση του σχετικά με τις αμοιβές του. (Γενικές 2013)

**Ερωτήσεις Πανελληνίων Εξετάσεων πολλαπλής επιλογής**

**1. Σύμφωνα με τη θεωρία υγιεινής-παρακίνησης του F.Herzberg, ένας από τους βασικούς παράγοντες «υγιεινής» ή «διατήρησης» είναι:**

α. η αναγνώριση των προσπαθειών, των επιδόσεων και των όσων προσφέρει ο εργαζόμενος.

β. οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης-προαγωγών του εργαζόμενου

γ. η σιγουριά που αισθάνεται στη δουλειά του ο εργαζόμενος (Επαναλ. 2009)

δ. το περιεχόμενο της εργασίας που κάνει ο εργαζόμενος, δηλαδή το πόσο ενδιαφέρον και σημαντικό το θεωρεί.

**2. Σύμφωνα με τις θεωρίες της παρακίνησης των εργαζομένων :**

α. η σπάνια εναλλαγή των θέσεων εργασίας των εργαζομένων μειώνει τη ρουτίνα.

β. οι σταθερές αμοιβές δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακίνηση για υψηλή απόδοση

γ. η ελευθερία πρωτοβουλιών οδηγεί σε καλύτερη επαγγελματική εξέλιξη

δ. η παρακινητική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησης τους. (Επαναληπτικές 2011)

**3. Ένας από τους βασικούς παράγοντες της «υγιεινής» ή «διατήρησης» της θεωρίας υγιεινής-παρακίνησης του F.Herzberg είναι:**

α. οι προοπτικές επαγγελματικές εξέλιξης- προαγωγών του εργαζομένου

β. ο τρόπος εποπτείας από τον προϊστάμενο

γ. η αναγνώριση των προσπαθειών, των επιδόσεων και των όσων προσφέρει ο εργαζόμενος

δ. το περιεχόμενο της εργασίας που κάνει ο εργαζόμενος, δηλαδή το πόσο ενδιαφέρον και σημαντικό το θεωρεί. (Επαναληπτικές 2013)

**Ερωτήσεις Ανάπτυξης Πανελληνίων Εξετάσεων**

1) Από τη θεωρία υγιεινής παρακίνησης-παρακίνησης του F.Herzberg να αναφέρετε τους παράγοντες που ονομάζονται «κίνητρα». (γενικό 2004)

2) Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών να αναφέρετε τι προϋποθέτει η παρακίνηση των εργαζομένων για απόδοση.(Γενικό 2005)

3) Η θεωρία των προσδοκιών αφορά κυρίως τη διαδικασία της παρακίνησης. Να περιγράψετε τη βασική της λογική.(Γενικό 2007)

4) Από τη θεωρία υγιεινής-παρακίνησης του F.Herzberg να αναφέρετε τους παράγοντες «υγιεινής» ή «διατήρησης» καθώς και αυτούς που ονομάζονται κίνητρα. (Γενικό 2010)

5) Τι προϋποθέτει η παρακίνηση του εργαζομένου για απόδοση, σύμφωνα με τη θεωρία τω προσδοκιών; (Επαναληπτικές 2010)