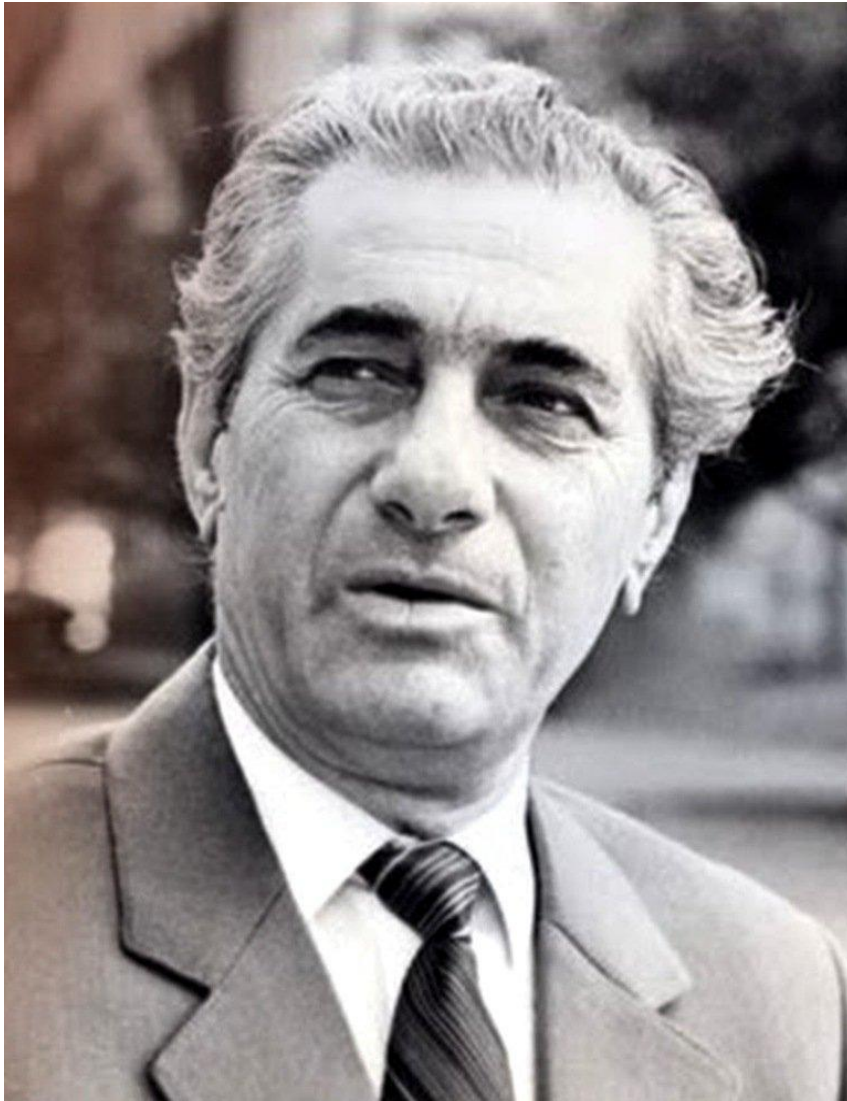


# Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Работу выполнила студентка группы  
УПб-2601-01-00 Шатрова Елена.

# План

1. Фредерик Ирвин Герцберг
2. Двухфакторная теория мотивации
3. Эксперимент
4. Гигиенические факторы
5. Мотивирующие факторы
6. Выводы Герцберга
7. Баланс гигиенических и мотивирующих факторов
8. Теория мотивации Герцберга на практике
9. Заключение



## Фредерик Ирвин Герцберг (1923-2000)

- американский психолог, который стал одной из самых влиятельных фигур в сфере управления бизнесом.
- В конце 1950-х гг. разработал теорию мотивации.
- Результаты исследования опубликованы в 1968 г. в книге «Ещё раз, как вы мотивируете сотрудников?»

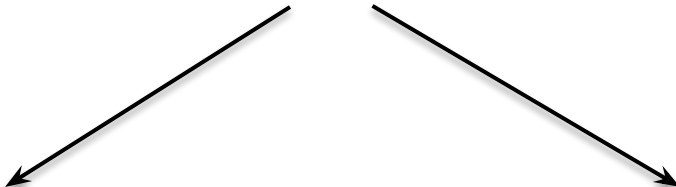
Двухфакторная теория мотивации Герцберга была разработана в 1959 году Фредериком Герцбергом и его коллегами – их целью было выяснить основания удовлетворённости и неудовлетворённости человека деятельностью, а также выявить причины повышения и снижения производительности труда.



# Эксперимент

Для этого учёные провели опрос двухсот инженеров и служащих одной крупной организации, работавшей в сфере лакокрасочных покрытий.

Участникам нужно было описать те ситуации:



Когда их отношение к  
работе было  
положительным и у  
них имелось желание  
работать

Когда отношение к работе  
было отрицательным, и  
ощущалась  
неудовлетворённость, а  
желания работать не было  
вовсе

# Эксперимент

Итоги этого исследования позволили Герцбергу сделать заключение, согласно которому удовлетворённость от работы зависит от её внутренних и содержательных характеристик, а неудовлетворённость зависит от внешних характеристик работы и её контекста.

Итогом же стало то, что все факторы, которые оказывают влияние на деятельность человека в производственных ситуациях, были распределены на гигиенические и мотивирующие.

## Гигиенические факторы

Гигиенические факторы, называемые также факторами здоровья, представляют собой факторы, которые связаны с окружающей средой, в которой происходит сама работа. Термин «гигиенические» был позаимствован Герцбергом из медицинской терминологии, в которой он относится к факторам, помогающим поддерживать здоровье, однако не обязательно его улучшающим.



Среди самых важных гигиенических факторов можно выделить следующие:

- Политика фирмы и администрации
- Безопасность труда
- Комфортные условия труда
- Приемлемая освещённость, хорошее отопление и т.д.
- График работы
- Оплата труда
- Наличие оплачиваемых праздничных дней
- Наличие больничного
- Проведение мероприятий в области социального обеспечения, здравоохранения и других социальных программ
- Отношения с коллегами и руководством
- Уровень прямого контроля работы



## Гигиенические факторы

Гигиенические факторы практически никогда не вызывают полного чувства удовлетворённости и не оказывают активизирующего воздействия на деятельность человека. Однако благодаря их наличию можно чувство неудовлетворённости предупредить.

Отсюда следует вывод, что условия, в которых происходит работа, нельзя рассматривать как мотивирующие факторы. Вероятно, большинство людей с удовольствием работали бы в приятной обстановке, но, исходя из самой этой теории, начисто вычищенный цех или станок вряд ли могут стать заменителями самой работы, от которой человек может получать удовольствие или общественное признание своих заслуг и достижений.

**По мнению Герцберга**, те работодатели, которые стремятся повысить мотивацию своих работников посредством повышения заработной платы, в итоге будут разочарованы, т.к. после того, как сотрудники уже привыкнут к новому уровню заработной платы, скорее всего он будет рассматриваться ими как гигиенический фактор. И с того момента, когда увеличенные выплаты станут регулярной составляющей зарплаты, они сразу же перестанут мотивировать людей. Психология человека такова, что его больше мотивирует желание иметь что-то, нежели факт того, что это что-то у него уже есть.

# Мотивирующие факторы

Мотивирующие факторы, также называемые мотиваторами, непосредственно связаны с сущностью самой деятельности и её характером. Они способствуют повышению уровня удовлетворённости работой и рассматриваются в качестве самостоятельной группы потребностей, которую, обобщая, можно назвать потребностями в росте.



Среди самых важных мотивирующих факторов можно выделить следующие:

- Успех
- Общественное признание
- Интересное содержание деятельности
- Наличие возможности расти профессионально
- Степень ответственности
- Служебное положение
- Возможность творческого и делового роста

## Мотивирующие факторы

Общественное признание даёт человеку ощущение самоуважения и собственного достоинства, что должно говорить руководителю о необходимости сообщения работнику отзывов о хорошо проделанной работе.

Ещё одним существенным фактором является и сама деятельность работника. Нужно иметь в виду, что монотонная работа не приносит удовлетворения, а творческая и разнообразная по содержанию деятельность, напротив, стимулирует к росту, предупреждает опоздания, прогулы и т.п. Кроме того, для многих людей прекрасным мотиватором служит карьерный рост и наличие дополнительной ответственности.

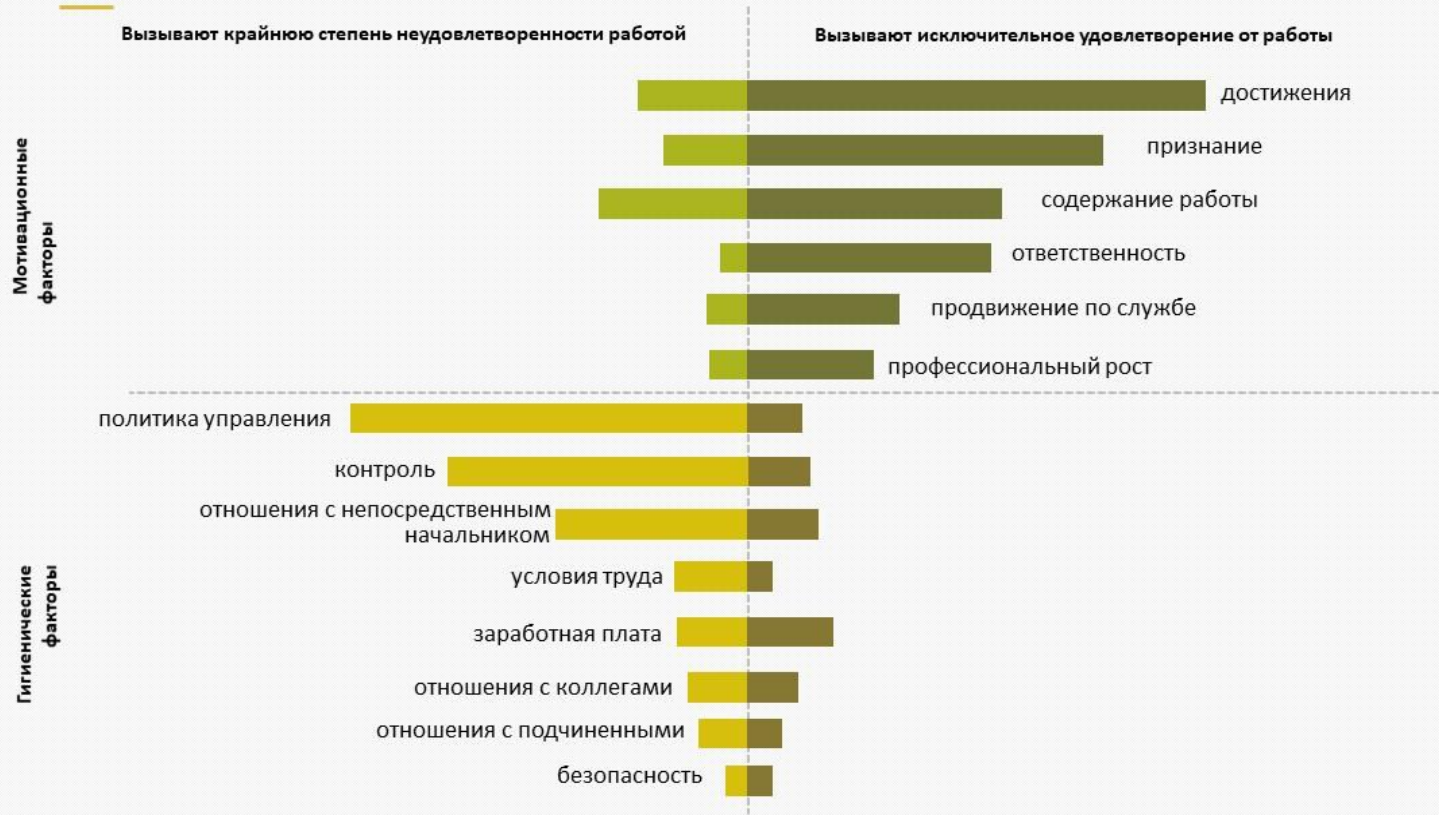
## Выводы Герцберга

В процессе своих исследований Герцберг пришёл к следующим выводам:

- Удовлетворённость и неудовлетворённость деятельностью являются двумя независимыми друг от друга измерениями, которые можно наглядно отобразить на двух различных графиках;
- Существует целая группа факторов, воздействующих на первый график «удовлетворённость деятельностью – нет удовлетворённости деятельностью» (мотивирующие факторы), а также группа других факторов, воздействующих на второй график «неудовлетворённость деятельностью – нет неудовлетворённости деятельностью» (гигиенические факторы).

# Выводы Герцберга

## Мотивация по Герцбергу



# Выводы Герцберга

Выведенная Герцбергом формула заключается в следующем:

- Обстановка на работе и условия труда + мотивирующие факторы = состояние удовлетворённости.
- Обстановка на работе и условия труда – мотивирующие факторы = нулевой эффект.





## Баланс гигиенических и мотивирующих факторов

- **Высокая мотивация и гигиена.** Оптимальные условия труда; работники крайне заинтересованы в выполнении должностных обязанностей.
- **Высокая мотивация и низкая гигиена.** В этой ситуации трудящиеся высоко мотивированы, но у них много недовольств. Типичным примером такой ситуации является то, что работа интересная, но оплата и условия труда отстают от конкурентов в той же отрасли.
- **Низкая мотивация и высокая гигиена.** В этой ситуации у работников мало жалоб, но они слабо мотивированы. Примером такой ситуации является то, что оплата и условия труда конкурентоспособны, но работа не интересна.
- **Низкая мотивация и низкая гигиена.** Худший сценарий; сотрудники не заинтересованы выполнять работу и имеют много недовольств.

## Теория мотивации Герцберга на практике

Опираясь на двухфакторную теорию мотивации, руководству следует не только избегать неудовлетворенности работников, но также предусматривать моменты, присущие самой работе, чтобы сотрудники были довольны ей.

Герцберг представил 3 аспекта создания большей удовлетворенности работой:

- увеличение рабочих мест;
- ротация сотрудников;
- повышение по работе.

## Теория мотивации Герцберга на практике

- Для **увеличения рабочих мест** Герцберг выдвинул идею снятия контроля и в то же время повышения общей ответственности и ответственности отдельных сотрудников. Он имел в виду расширение границ автономии.
- **Ротация сотрудников** заключается в их способности создавать новые подразделения или проекты, которые решают насущные проблемы. Герцберг поощрял тех, кто занимал активную позицию по решению проблем.
- Он видел связь между обогащением компании и **личностным ростом сотрудника**; внутренний интерес человека, достигаемый через выполнение работы.

## Заключение

Таким образом, можно подытожить: Фредерик Герцберг сделал существенный вклад в понимание мотивации человека, но в своей теории он не учёл множество переменных, которые определяют ситуации, связанные с мотивацией. Дальнейшие исследования учёных стали причиной создания процессуальных теорий мотивации.



## **Источники:**

1. Кибанов А.Я., Баткаева И .А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В.. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, - 524 с.. 2010
2. <https://4brain.ru/blog/теория-мотивации-герцберга/>
3. <https://medru.su/polezno-znat/teoriya-gercberga.html>

**Спасибо за внимание!!!**