



# ДВУХФАКТОРНАЯ ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ ГЕРЦБЕРГА

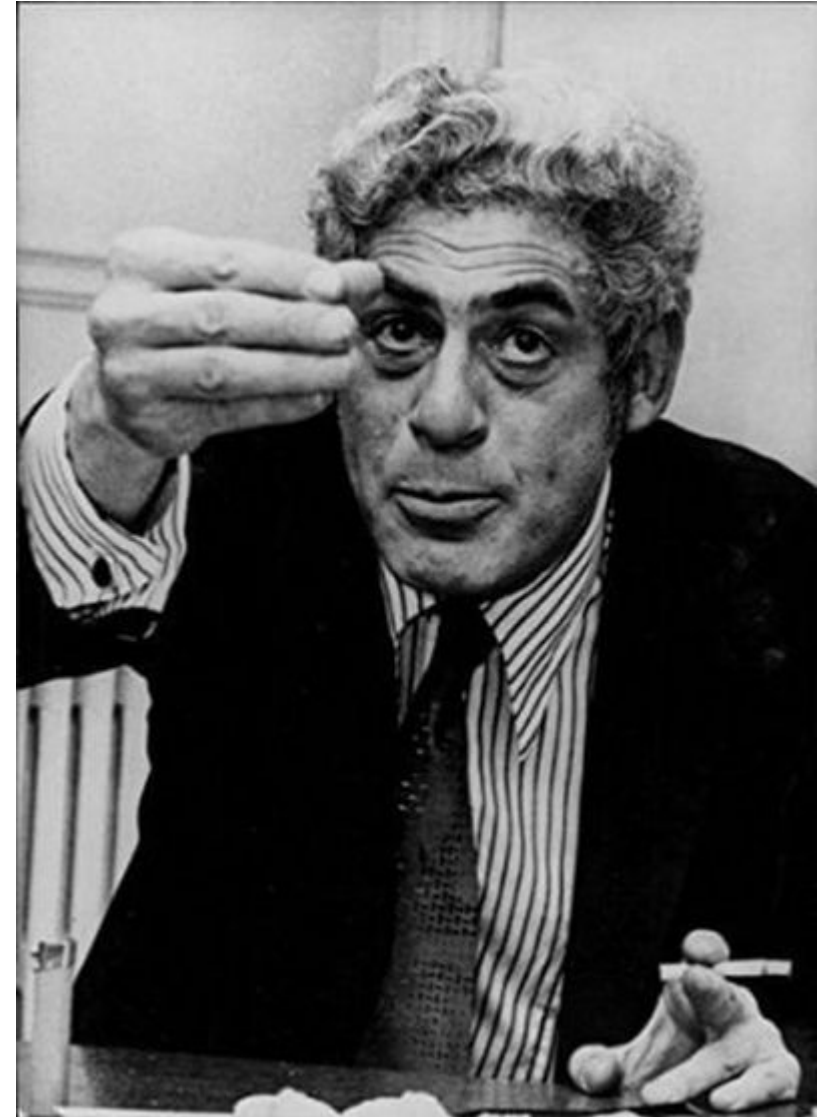
Работу выполнила  
студентка  
УПБ 2601-01-00  
Дербенёва Анастасия

# План

1. Фредерик Герцберг
2. Создание теории мотивации Герцберга
3. Теория мотивации
4. Гигиенические факторы
5. Мотивирующие факторы
6. Тест Герцберга
7. Сравнение теории с теорией Маслоу
8. Выводы из теории
9. Теория мотивации Герцберга в практике
10. Примеры для мотивирования персонала

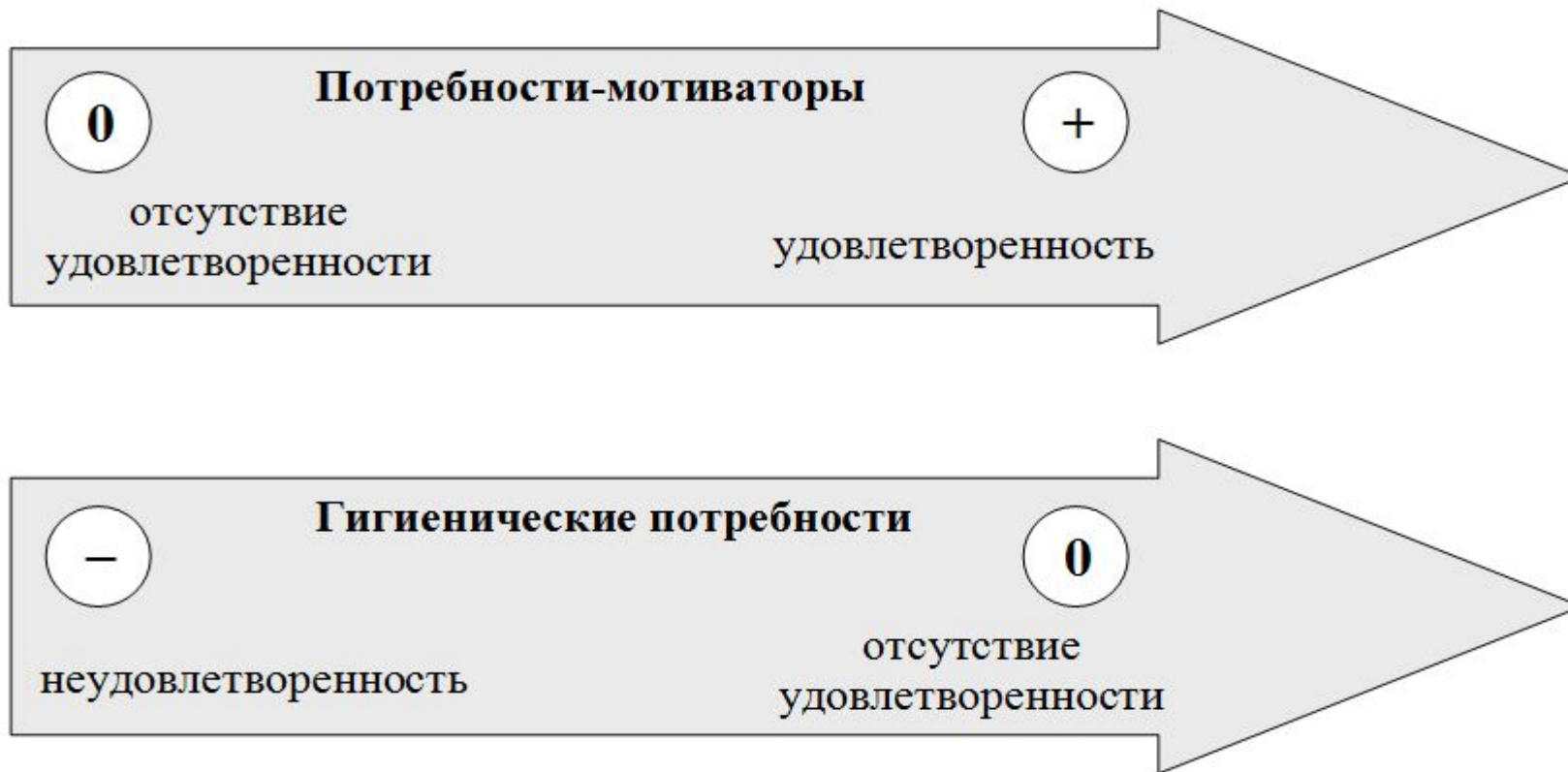
# Фредерик Герцберг

- Фредерик Ирвин Герцберг (17.04.1923 — 19.01.2000 года, США) — американский психолог, который стал одной из самых влиятельных фигур в сфере управления бизнесом.
- Он добился известности как автор двухфакторной теории мотивации, которая ввела в широкое обращение понятие мотиваторов и гигиенических факторов. Публикация Герцберга «Еще раз, как вы мотивируете сотрудников?», которая вышла в 1968 году на основе его исследований, к 1987 году разошлась тиражом в 1,2 миллиона экземпляров и стала самой востребованной статьей из журнала «Harvard Business Review».



# Что лежит в основе теории мотивации Герцберга

- В 1959 году американский психолог Фредерик Герцберг разработал свою идею мотивации. Совместно с коллегами он выяснил, что влияет на удовлетворенность персонала трудом.
  - Ученый пришел к выводу, что удовлетворенность от работы зависит от содержательных и внутренних характеристик. Неудовлетворенность вызывают внешние характеристики и их контекст. Все факторы разделили на гигиенические и мотивирующие.



МОТИВАЦИЯ ПО ГЕРЦБЕРГУ

# Гигиенические факторы мотивации по Герцбергу

На основании двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга к гигиеническим факторам относится все, что влияет на здоровье сотрудника. Термин заимствовали из медицины.

Гигиенические факторы не направлены на то, чтобы вызвать чувство полного удовлетворения. Они не влияют на активизацию трудовых процессов и увеличение производительности труда. Но с их помощью можно предупредить проявления чувств неудовлетворенности, раздражения, недовольства персонала.



# Гигиенические факторы

Среди основных гигиенических факторов выделяют:

- создание условий для безопасности труда;
- поддержание благоприятной и комфортной политики организации;
- обустройство хорошего освещения и отопления;
- установка комфортного графика работы персонала;
- систематическая оплата труда без задержек;
- оплата рабочих выходных и праздничных дней по увеличенному тарифу;
- оплата больничного листа;
- разработка системы социального обеспечения и социальных программ;
- создание благоприятных условий для поддержания отношений с коллегами и руководством компании;
- обеспечение прямого контроля качества выполненных работ.





Офисное пространство, которое  
мотивирует сотрудников







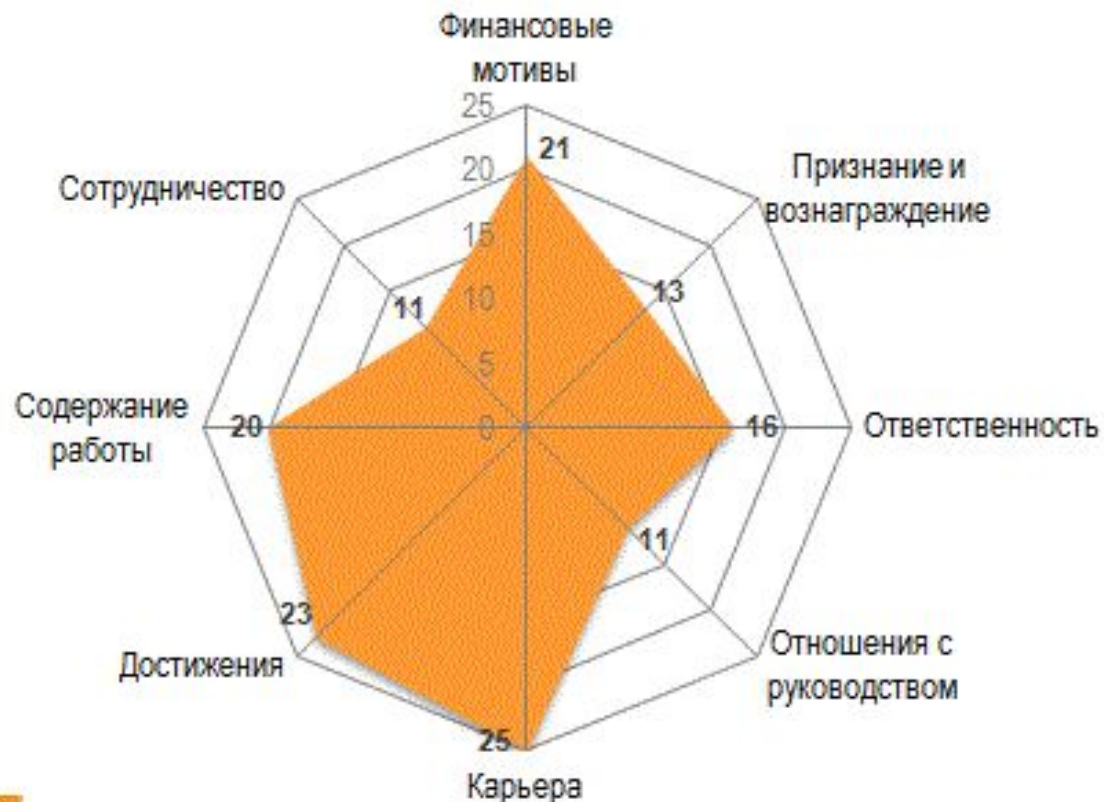
## Мотивирующие факторы мотивации Герцберга

К ним относят:

- успех;
- возможности профессионального роста;
- степень возложенной ответственности;
- служебное положение.

Общественное признание позволяет испытывать самоуважение, собственное достоинство. Руководитель сообщает сотруднику о качественно выполненной работе на общем собрании коллектива. Творческая и разнообразная деятельность стимулирует к профессиональному росту. Дополнительная ответственность и возможность карьерного роста служит хорошим мотиватором.

## МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ



# Тест Герцберга

Тест Герцберга предназначен для определения удовлетворенности или неудовлетворенности трудом. Он позволяет оценить мотивационную структуру рабочего и поэтому широко используется в организации управления различными компаниями и производствами.

Суть теста в определении ведущих факторов мотивации при работе на предприятии. Опросник состоит из 28 пунктов, каждый из которых представляет собой две альтернативные ситуации. Проходящий тест должен оценить каждую из ситуаций, исходя из того, насколько она подходит ему. Результат покажет доминирующие факторы мотивации, которые помогут найти наиболее подходящую работу.

# Сравнение теории Герцберга с теорией А. Маслоу

Теория мотивации Герцберга кратко сравнивается с пирамидой потребностей Абрахама Маслоу. К низшему уровню потребностей относят гигиенические факторы. К высшим факторам причисляют мотивирующие основы.

Двухфакторная мотивация стала новым объяснением стимулирования сотрудников в процессе деятельности. Используя базовые основы содержательной теории мотивации Герцберга, можно добиться высокой производительности труда. При внедрении различных теорий в первую очередь стоит учитывать особенности людей, характеристики окружающей среды и специфику деятельности предприятия.

# Сравнение теории Герцберга с теорией А. Маслоу





# Какие выводы заложены в теорию мотивации Герцберга

Авторы двухфакторной теории мотивации утверждают: работодатели, которые планируют повысить мотивацию сотрудников путем повышения зарплаты, останутся разочарованными. Как только персонал привыкнет к выплатам, эта составляющая мотивации перестанет действовать.

Многие руководители придерживаются мнения, что тщательно продуманная система поощрений будет служить усилителем мотивации. Сотрудники начнут работать с полной отдачей сил, производительность труда повысится. Модель мотивации Герцберга опровергает такой подход.

# Какие выводы заложены в теорию мотивации Герцберга

В процессе длительных исследований ученый пришел к выводам:

- удовлетворенность и неудовлетворенность от деятельности относятся к двум независимым измерениям;
- состояние удовлетворенности вызывает совокупность таких факторов, как благоприятная обстановка на работе, приемлемые условия труда и мотивирующие факторы;
- состояние неудовлетворенности вызывают некачественные условия труда, негативная обстановка на работе, отсутствие любых мотивирующих факторов.

## Как применять двухфакторную теорию мотивации Герцберга в практике управления персоналом

Что стоит взять на вооружение из двухфакторной теории мотивации Герцберга:

1. Учесть оба фактора и разработать дополнительную стимулирующую систему.
2. Обеспечить сотрудникам комфортные условия труда, применяя социальные системы и льготы. Необходимо учитывать, что это будет лишь частичной мотивацией, в лучшем случае позволит сократить текучесть кадров.
3. Разработать систему материального поощрения.

# Примеры для мотивирования персонала

- установить очередность замены техники (машины, мобильного телефона, компьютера, спецодежды, оборудования для работы и пр.) в зависимости от результатов и успешности сотрудника или отдела в целом;
- если нет возможности предоставить всем сотрудникам отпуск в удобное время, позволить лучшему по результату работы сотруднику первым выбрать время в графике отпусков;
- в условия плавающих выходных, утренней или вечерней занятости дать право выбрать график или сменность;
- дать право первым выбрать рабочее место при переезде или перемещениях в офисе; устанавливать гибкий график, сдвигать время начала и (или) окончания работы;
- позволить выбрать территории для продавцов (актуально для больших городов с дальними расстояниями при условии, что территории равные по емкости рынка или статусу клиентов);



# Примеры для мотивирования персонала

- снизить контроль, уменьшить отчетность (например, при перевыполнении плана сотруднику дать право отчитываться по упрощенной форме либо сдавать отчетность только по результатам);
- предоставить лучшему по итогам работы сотруднику переходящее удобное место парковки либо приоритетность при выборе служебной машины;
- для уменьшения рутинной части работы закрепить за лучшим сотрудником помощника (ассистента);
- направить в престижную представительскую командировку (престижную выставку, конференцию, командировку за рубеж).

# Источники информации

- <https://www.hr-director.ru/article/66632-qqq-17-m4-dvuhfaktornaya-teoriya-motivatsii-gertsberga>
- <https://talentsandjob.ru/test-gerczberga>
- <https://4brain.ru/blog/>
- <https://ru.wikipedia.org/wiki/>
- <https://brainapps.ru/blog/2016/08/test-gercberga/>



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ