

# Двухфакторная теория Ф. Герцберга.

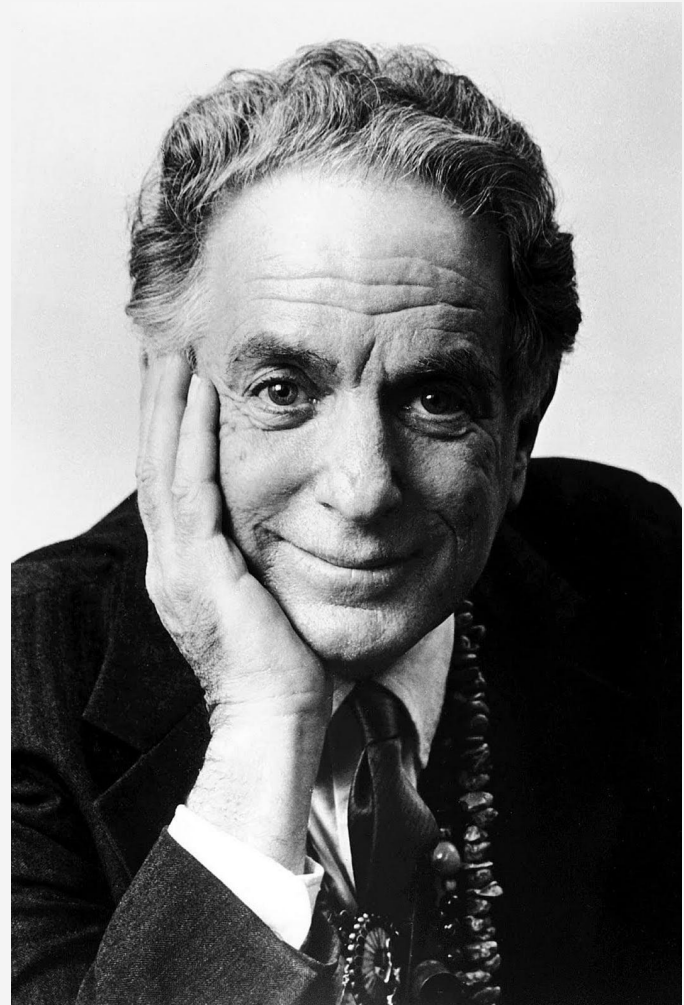
Работу выполнила  
Студентка 2 курса  
Группы УПб 2601-01-00  
Фоминых Дарья

# План:

1. Фредерик Ирвин Герцберг
2. Эксперимент
3. Гигиенические факторы
4. Мотивирующие факторы
5. Выводы Герцберга
6. Модели мотивационного поведения
7. Заключение

# Фредерик Ирвин Герцберг (17.04.1923 — 19.01.2000 гг.)


- Американский психолог, который стал одной из самых влиятельных фигур в сфере управления бизнесом;
- Автор двухфакторной теории мотивации, которая ввела в широкое обращение понятие мотиваторов и гигиенических факторов



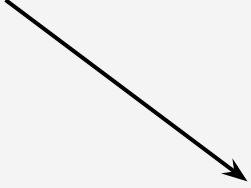
# Эксперимент

Одну из самых популярных теорий мотивации разработал Фредерик Герцберг в 1959 году. В ее основе лежит анализ интервью, проведенных исследователем среди 200 инженеров и бухгалтеров. Для создания теории Герцберг использовал метод критических инцидентов.

Работникам было предложено ответить на 2 вопроса:



Когда вы испытывали наиболее полное удовлетворение от своей работы, и что его порождало?



Когда вы относились к работе хуже всего, и что породило это отношение?

# Эксперимент

- Результаты данного исследования позволили Герцбергу сформулировать заключение о том, что удовлетворённость от работы определяется её внутренними и содержательными характеристиками, а неудовлетворённость определяется внешними характеристиками работы и её контекста.
- Далее все факторы, оказывающее влияние в производственных ситуациях на деятельность человека, были разделены на гигиенические и мотивирующие.

# Гигиенические факторы

Гигиенические факторы, также факторами здоровья, называются факторы, которые связаны с окружающей средой, в которой происходит сама работа.



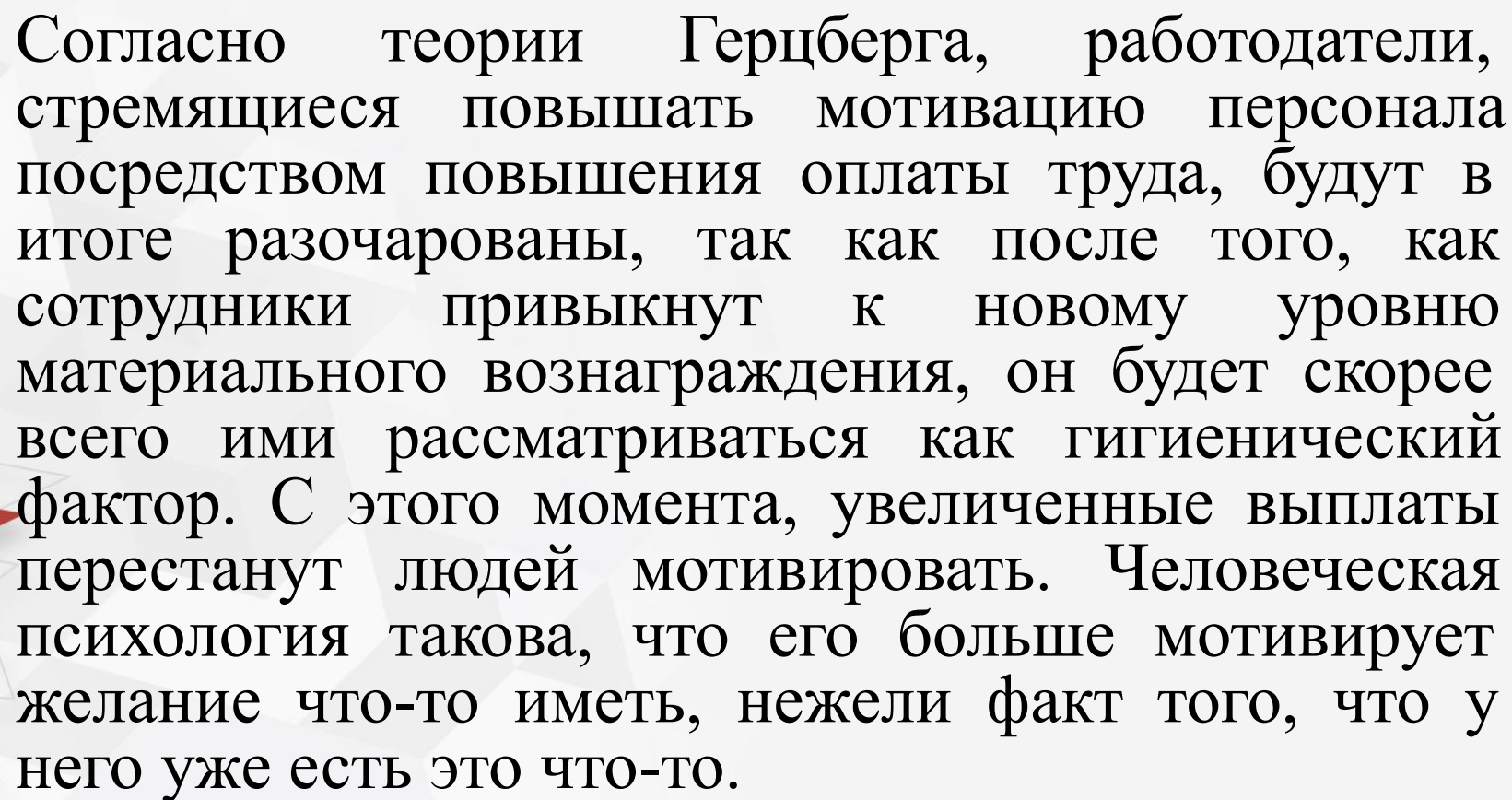
К «гигиеническим факторам» по мнению Герцберга относятся:

- Зарплата
- Безопасность рабочего места
- Условия труда
- Политика компании в области управления
- Уровень контроля за работой
- Межличностные отношения с коллегами
- Межличностные отношения с руководителем
- Межличностные отношения с подчиненными

# Гигиенические факторы

- Гигиенические факторы практически не вызывают полного чувства удовлетворённости и на деятельность человека активизирующего воздействия не оказывают. Но благодаря наличию их можно предупредить чувство неудовлетворённости; если же они отсутствуют, это может стать причинами появления чувств недовольства, неудовлетворённости или раздражения у персонала.
- Наличие данной группы факторов приводит к состоянию, когда как таковой нет неудовлетворённости работой, но также нет и удовлетворённости работой, поскольку характеризующиеся положительно гигиенические факторы это что-то само собой разумеющееся. Отрицательно характеризующиеся гигиенические факторы могут, в свою очередь, привести к полному неудовлетворению работой.





Согласно теории Герцберга, работодатели, стремящиеся повышать мотивацию персонала посредством повышения оплаты труда, будут в итоге разочарованы, так как после того, как сотрудники привыкнут к новому уровню материального вознаграждения, он будет скорее всего ими рассматриваться как гигиенический фактор. С этого момента, увеличенные выплаты перестанут людей мотивировать. Человеческая психология такова, что его больше мотивирует желание что-то иметь, нежели факт того, что у него уже есть это что-то.

# Мотивирующие факторы

Мотивирующие факторы, или мотиваторы, связаны непосредственно с сущностью и характером самой деятельности. Они оказывают содействие повышению степени удовлетворённости работой и рассматриваются как самостоятельная группа потребностей, которую можно назвать потребностями в росте.





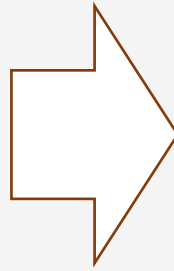
К ключевым мотиваторам относят следующие:

- Общественное признание;
- Степень ответственности;
- Успех;
- Наличие возможностей профессионально расти;
- Интересное содержание деятельности;
- Служебное положение.

# Мотивирующие факторы

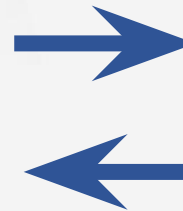
Общественное признание может дать человеку ощущения самоуважения и достоинства, что руководителю должно говорить о необходимости доведения до работника отзывов об отлично проделанной работе. Ещё один существенный фактор – это сама деятельность работника. Следует иметь в виду, что монотонная работа обычно удовлетворения не приносит, а разнообразная по содержанию и творческая деятельность, наоборот, стимулирует к росту, предупреждает прогулы и опоздания. Помимо этого, для большинства людей хорошим мотиватором является карьерный рост или наличие дополнительной ответственности.

Эти факторы  
соответствуют  
физиологическим  
потребностям



Его мотивации сравнимы с  
потребностями высших  
уровней Маслоу

Герцберг считал, что работник  
начинает обращать свое внимание  
на гигиенические факторы только  
тогда, когда найдет их реализацию  
неадекватной или  
несправедливой.



Маслоу рассматривал  
гигиенические  
факторы как нечто  
вызывающее  
определенную  
стратегию поведения.

Для того, чтобы добиться мотивации, руководитель обязан  
обеспечит наличие мотивирующих факторов

# Выводы Герцберга

В процессе исследований Герцберг сформулировал следующие выводы:

1. Удовлетворённость и неудовлетворённость деятельностью - это два независимые друг от друга измерения, которые наглядно можно отобразить на двух разных графиках;
2. Имеется целая группа факторов, которая воздействует на первый график «удовлетворённость деятельностью – нет удовлетворённости деятельностью», и группа прочих факторов, которые воздействуют на второй график «неудовлетворённость деятельностью – нет неудовлетворённости деятельностью».

# Мотивация по Герцбергу

Вызывают крайнюю степень неудовлетворенности работой

Вызывают исключительное удовлетворение от работы

достижения

признание

содержание работы

ответственность

продвижение по службе

профессиональный рост

политика управления

контроль

отношения с непосредственным начальником

условия труда

заработная плата

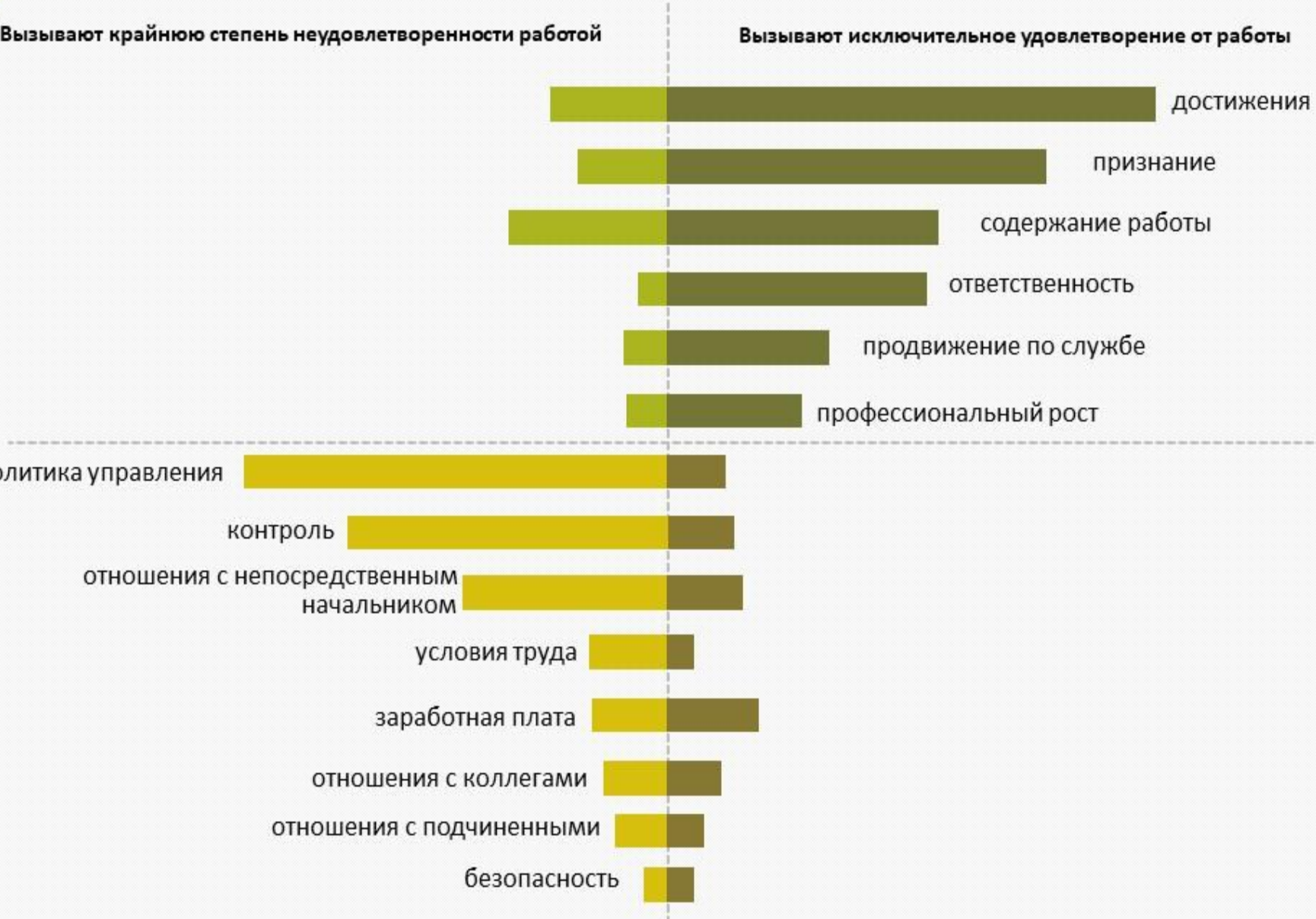
отношения с коллегами

отношения с подчиненными

безопасность

Мотивационные факторы

Гигиенические факторы



Сформулированная Герцбергом формула выглядит так:

- Условия труда и обстановка на работе + мотивирующие факторы = состояние удовлетворённости.

Также им выведено еще одно равенство:

- Условия труда и обстановка – мотивирующие факторы = нулевой эффект





# Модели мотивационного поведения

1. Соблюдены гигиенические факторы + соблюдены мотивирующие = ответственный и квалифицированный работник.
2. Соблюдены гигиенические + не соблюдены мотивирующие = равнодушная персона, рутинно выполняющая работу. Не соблюдены гигиенические = вероятный уход с занимаемой должности.

Главный практический вывод заключается в том, что: руководители должны дифференцированно и весьма осторожно подходить к использованию различных стимулов и, когда потребности низших уровней удовлетворены, не делать ставку на гигиенические факторы как основные и напротив, не следует тратить время и средства на использование мотиваторов, пока не удовлетворены гигиенические потребности сотрудников.



## Руководитель должен:

- обеспечить наличие в организации двух групп факторов одновременно;
- составить перечень факторов для самостоятельного определения сотрудниками предпочтений;
- мотивировать труд работников в соответствии с полученными данными.

# Практические рекомендации для руководителей

1. Сотрудники должны регулярно узнавать о позитивных и негативных результатах своей работы;
2. Необходимо создавать сотрудникам условия для роста собственной самооценки и уважения;
3. Сотрудники должны нести определенную материальную ответственность;
4. Сотрудники должны отчитываться за работу на доверенном участке.

# Заключение

Таким образом : Фредерик Герцберг, конечно же сделал существенный вклад в понимание мотивации человека, но в своей теории он не учел множество переменных , которые определяют ситуации , связанные с мотивацией. Дальнейшие исследования ученых 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://spravochnick.ru/menedzhment/motivaciya\\_deyatelnosti/teoriya\\_dvuh\\_faktorov\\_gercberga/](https://spravochnick.ru/menedzhment/motivaciya_deyatelnosti/teoriya_dvuh_faktorov_gercberga/)
3.  
<https://trainingtechnology.ru/teoriya-motivacii-gercberga/>



**Спасибо за внимание!**