

# Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Цапович Ксения, Упб-2601-01-00

# План

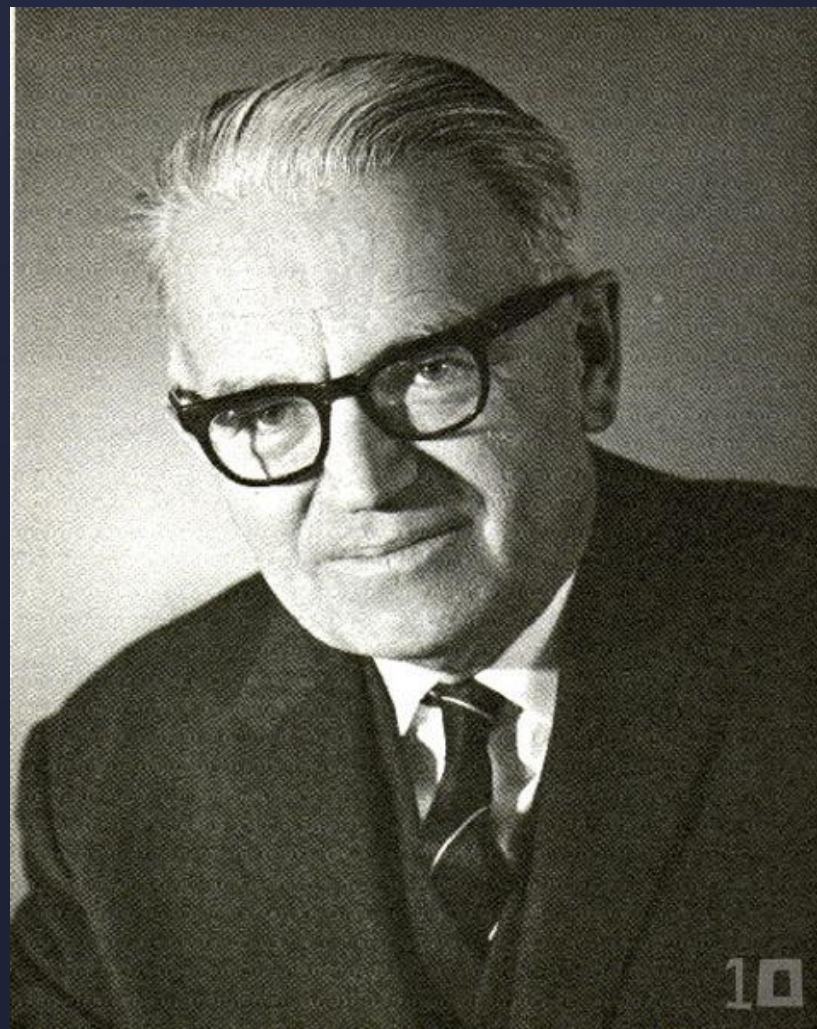
- 1 Фредерик Ирвин Герцберг
- 2 Теория мотивации к труду
- 3 Гигиенические факторы
- 4 Мотивационные факторы
- 5 Выводы



# Фредерик Ирвин Герцберг

(17.04.1923 — 19.01.2000)

Американский  
исследователь,  
социальный психолог,  
специалист в области  
социологии управления и  
индустриальной  
социологии, ведущий  
теоретик  
бихевиористского  
направления.

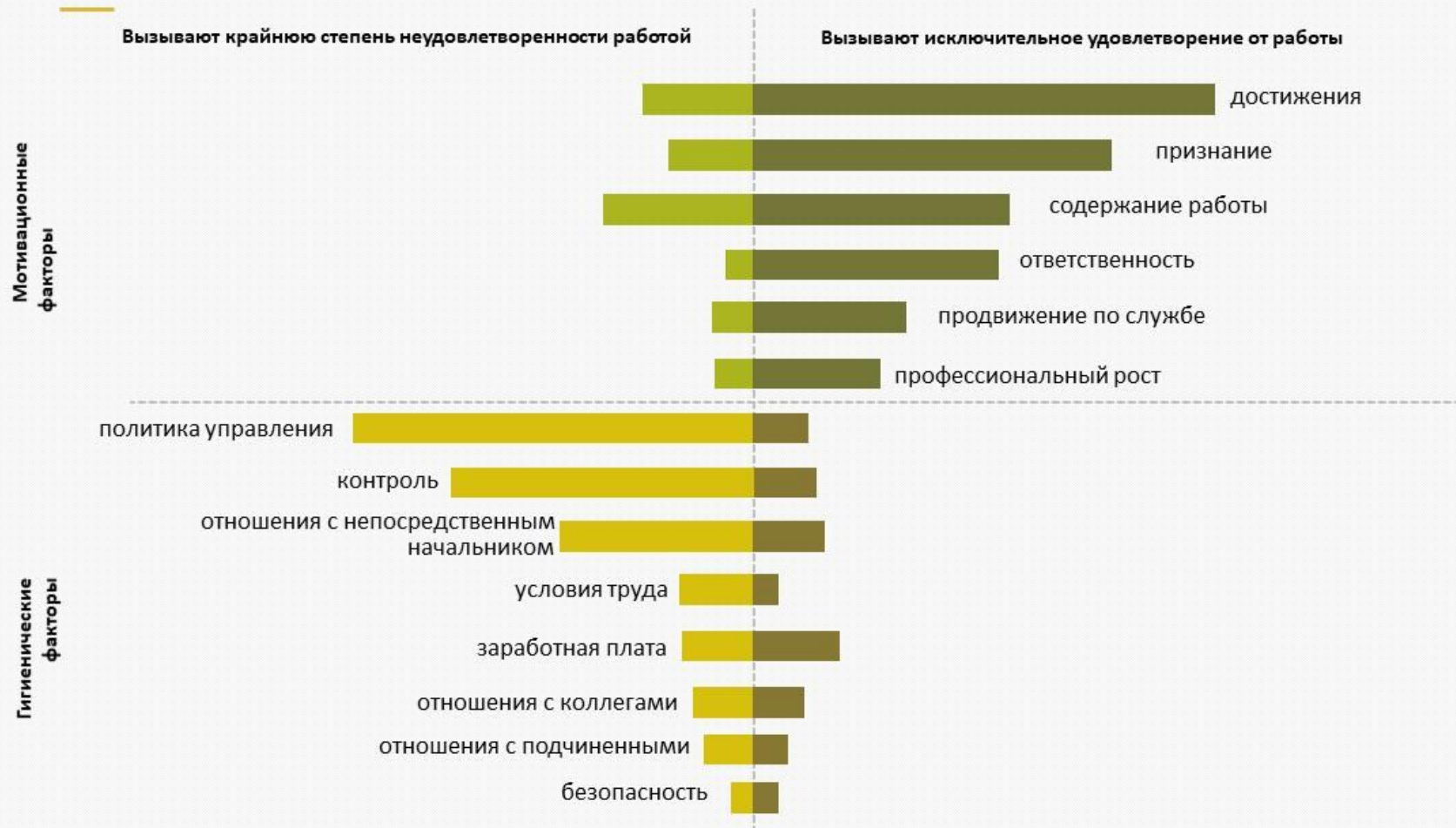


Теория мотивации к труду была сформулирована Фредериком Герцбергом на основе результатов исследования трудовой мотивации, предпринятого им совместно с Бернардом Моснером и Барбарой Снайдерман, которые были его коллегами по работе, а также на основе анализа почти двух тысяч статей, касающихся вопросов отношения работников к труду, опубликованных в период с 1900 по 1955 г.

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.



# Мотивация по Герцбергу



# Гигиенические факторы

- Политика компании и стиль управления.
- Техническое руководство.
- Межличностные отношения с непосредственным руководителем.
- Межличностные отношения с коллегами.
- Межличностные отношения с подчиненными.
- Заработная плата.
- Гарантия занятости.
- Частная жизнь.
- Условия труда.
- Статус.

Условия, в которых происходит работа, нельзя рассматривать как мотивирующие факторы.





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.

# Мотивирующие факторы

- Личный успех.
- Признание.
- Продвижение.
- Работа сама по себе.
- Возможность роста.
- Ответственность.

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.





**Рост удовлетворенности** осуществляется под влиянием мотиваторов, а **снижение неудовлетворенности** — под влиянием гигиенических факторов.



# Три основные задачи:

- устранение у работников негативного отношения к труду и воспитание мотивационной ориентации на основе мер воспитательного характера;
- обеспечение более обширного поля для самореализации работника за счет перепроектирования работ и повышения разнообразия труда;
- принятие необходимых «терапевтических или исправительных мер» посредством переучивания работников, чьи навыки стали ненужными в результате технологических изменений.

# Выводы Герцберга

- 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).



# 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

# Вывод

Двухфакторная теория мотивации Герцберга явилась новым объяснением механизма мотивации людей в процессе трудовой деятельности. Прежде для повышения мотивации персонала предпринимались попытки улучшения условий труда, увеличения заработной платы, предоставления особых льгот, другими словами, внимание уделялось гигиеническим факторам. Но эти попытки и решения не давали необходимых результатов, т.к. на мотивацию сотрудников они никак не воздействовали.

Невзирая на эффективное применение теории Герцберга на практике многими организациями, в сторону теории было выдвинуто несколько критических замечаний:

- Источником мотивации могут быть как мотивирующие, так и гигиенические факторы, что зависит от потребностей каждого конкретного человека;
- Недостаток мотиваторов способен привести к состоянию неудовлетворённости деятельностью, а удачно сформированные гигиенические факторы могут привести к состоянию удовлетворённости, что зависит от каждой конкретной ситуации;
- Далеко не во всех случаях состояние удовлетворённости деятельностью приводит к повышению показателей производительности труда, что существенно расходится с предположениями Герцберга;
- Система повышения мотивации должна создаваться с учётом всевозможных поведенческих особенностей людей и характеристик окружающей среды.



Таким образом, можно подытожить: Фредерик Герцберг, конечно же, 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

- Фалмер Р. М. Энциклопедия современного управления : в 5 т. Москва : ВИПКЭнерго, 1992. Т. 3. С. 100.
- Цит. по: Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 247.
- <https://port-u.ru/elektronm2/1598-teoriya-motivatsii-i-obogashcheniya-truda-f-gertsberga>
- <https://4brain.ru/blog>

Спасибо за внимание!