



# Теория мотивации Герцберга

## Теория Герцберга

Гигиенические факторы	Мотиваторы
<p data-bbox="682 461 1052 554">Политика фирмы и администрации</p> <p data-bbox="698 596 1037 639">Условия работы</p> <p data-bbox="761 696 973 739">Зарплата</p> <p data-bbox="578 789 1166 932">Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными</p> <p data-bbox="588 982 1166 1075">Степень непосредственного контроля за работой</p>	<p data-bbox="1577 482 1714 525">Успех</p> <p data-bbox="1398 582 1918 625">Продвижение по службе</p> <p data-bbox="1411 661 1905 753">Признание и одобрение результатов работы</p> <p data-bbox="1480 839 1837 882">Высокая степень</p> <p data-bbox="1360 975 1956 1068">Возможности творческого и делового роста</p>

[www.infomarketing.su](http://www.infomarketing.su)

## Двухфакторная теория Фредерика Герцберга (1)



## Теория «двухфакторной модели» трудовой мотивации Фредерика Герцберга

### ВЫВОДЫ Ф. ГЕРЦБЕРГА

### ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

1. Сотрудники должны регулярно узнавать о позитивных и негативных результатах своей работы;
2. Им необходимо создавать условия для роста собственной самооценки и уважения (психологич. роста);
3. Им следует предоставить возможность самостоятельно составлять расписание своей работы;
4. Они должны нести определенную материальную ответственность;
5. Они должны иметь возможность открытого и приятного общения с руководителями всех уровней;
6. Они должны отчитываться за работу на доверенном им участке.



# Двухфакторная теория Фредерика Герцберга

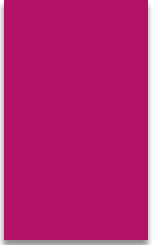
Менеджеру необходимо составить перечень гигиенических и особенно мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

## СОВЕТ 1:

Вам нужно будет найти разные подходы к разным людям, другими словами, если что-то мотивирует одного сотрудника, не факт что это также будет мотивировать другого. Регулярно разговариваете со своими людьми, чтобы узнать, что для них важно.

## СОВЕТ 2:

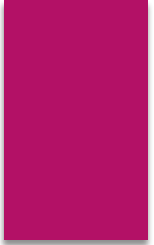
Эта теория в значительной степени отвечает за практику предоставления людям большей ответственности за планирование и контроль за их работой, что отлично работает на повышение мотивации и удовлетворения от работы.



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; если же они будут отсутствовать, это может стать причиной появления чувства неудовлетворённости, недовольства и раздражения у сотрудников организации.

Наличие этой группы факторов приводит к появлению состояния, когда неудовлетворённости работой как таковой нет, но нет и удовлетворённости работой, т.к. положительно характеризующиеся гигиенические факторы являются чем-то само собой разумеющимся. Отрицательно характеризующиеся гигиенические факторы, в свою очередь, могут привести к полной неудовлетворённости работой.

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.



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.

# Выведенная формула Герцберга

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



# На практике организации выдвинули такие замечания, как

- 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.

# Выводы

*Своей теорией мотивации Герцберг внес определенный вклад восприятия мотивации работника, но многое не учел. В дальнейшем другие ученые занялись формированием процессуальной теорией мотивации.*

Таким образом, 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.