Фредерик Ирвин Герцберг (Frederick Irving Herzberg)

( 17.04.1923 года - 19.01.2000 года , США (Usa))

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?' (One More Time, How Do You Motivate Employees?), 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'.

Двухфакторная теория мотивации — созданная им в конце 1950-х годов – описывает две группы мотивов (факторов): первые вызывают удовлетворение от работы, вторые - неудовлетворённость от работы.

Теория базируется на потребностях человека. По его просьбе 200 инженеров и бухгалтеров одной крупной фирмы описали ситуации, когда их работа приносила им особое удовлетворение и когда она особенно им не нравилась. В результате экспериментов, Герцберг пришёл к выводу, что существуют две основные категории факторов оценки степени удовлетворённости от выполненной работы, факторы, удерживающие на работе и факторы, мотивирующие к работе.

Факторы, удерживающие на работе (гигиенические факторы) — административная политика компании, условия труда, величина заработной платы, межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчинёнными.

Факторы, мотивирующие к работе, (мотиваторы) — достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста.

Гигиенические факторы связаны со средой, в которой выполняется работа. По теории Герцберга, отсутствие или недостаток гигиенических факторов приводит к неудовлетворённости человека своей работой. Но, если они представлены в достаточном объёме, сами по себе они удовлетворения не вызывают и не способны мотивировать человека к нужным действиям.

Отсутствие мотиваторов, а они связаны с характером и сутью самой работы, не ведет к неудовлетворению людей работой, однако их присутствие в должной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников к нужным действиям и повышению эффективности.

Итак, гигиенические факторы Герцберга:

- политика фирмы и администрации;

- условия работы;

- заработок;

- межличностные отношения начальников с подчиненными;

- степень непосредственного контроля за работой.

Мотивационные факторы по Герцбергу:

- успех;

- продвижение по службе;

- признание и одобрение результатов работы;

- высокая степень ответственности;

- возможности творческого и делового роста.

По мнению Герцберга, при отсутствии или недостаточной степени гигиенических факторов у человека наступает неудовлетворение собственной работой. Но если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не способны мотивировать человека на что-либо. Герцберг описывал соотношение между удовлетворенностью и неудовлетворенностью деятельности следующим образом: "Результаты нашего исследования, а также результаты, полученные мною в ходе обсуждений с другими специалистами, использовавшими совершенно иные методы, позволяют заключить, что факторы, вызывавшие удовлетворение работой и обеспечивавшие адекватную мотивацию, - это иные и существенно отличные факторы, чем те, которые вызывают неудовлетворение работой. Поскольку при анализе причин удовлетворенности или неудовлетворенности работой приходится рассматривать две различные группы факторов, то эти два чувства не являются прямо противоположными друг другу. Обратным чувству удовлетворения от работы является его отсутствие, а не неудовлетворенность. Обратным чувству неудовлетворенности является в свою очередь его отсутствие, а не удовлетворение работой".

Эти факторы соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности А. Маслоу, т. е. его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу. Однако Маслоу рассматривал гигиенические факторы как нечто вызывающее определенную стратегию поведения. Если менеджер дает возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ на это будет работать лучше.

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

По теорий Герцберга, гигиенические факторы не мотивируют работников, а только сокращают возможность возникновения чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель обязан обеспечить наличие мотивирующих факторов.

Для эффективного использования данной теории нужно составить список гигиенических и особенно мотивирующих факторов и в то же время дать сотруднику возможность самому определить и указать на то, что он предпочитает, и считаться с его желанием.

Люди на ладони. Выпуск 016 @ RPOD.RU   [27.3 Мб](http://www.google.ru/gwt/x?gl=ru&source=m&u=http%3A%2F%2Frpod.ru/get/231556/190035/download/%25D0%259B%25D1%258E%25D0%25B4%25D0%25B8_%25D0%25BD%25D0%25B0_%25D0%25BB%25D0%25B0%25D0%25B4%25D0%25BE%25D0%25BD%25D0%25B8._%25D0%2592%25D1%258B%25D0%25BF%25D1%2583%25D1%2581%25D0%25BA_016.mp3&wsi=28b900b692c71e8f&ei=f27XTZiZEpTl1Qb19vW_Aw&wsc=eb)