**Оглавление**

[1. Характеристика процесса мотивации 3](#_Toc105271763)

[1.1. Категории мотивации 3](#_Toc105271764)

[1.2. Стадии процесса мотивации 4](#_Toc105271765)

[1.3. Теории мотивации 5](#_Toc105271766)

[2. Характеристика теории потребностей Герцберга 8](#_Toc105271767)

[2.1. Результаты исследований Герцберга 8](#_Toc105271768)

[2.2. Гигиенические и мотивирующие факторы 10](#_Toc105271769)

[2.3. Основные положения теории 12](#_Toc105271770)

[3. Значение теории Герцберга 13](#_Toc105271771)

[3.1. Практическая направленность теории 13](#_Toc105271772)

[3.2. Критические замечания к теории Герцберга 15](#_Toc105271774)

[Заключение 18](#_Toc105271775)

[Список литературы 19](#_Toc105271776)

Стремление человека реализовать себя в своём деле бесспорно – так он устроен. Там, где управление и организация труда предоставляют сотрудникам такие возможности, их труд будет высокоэффективным, а мотивы к труду − высокими. Значит, мотивировать сотрудников – затронуть их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе трудовой деятельности. *Мотивация*– это процесс создания у работников организации внутреннего побуждения к действиям для достижения организационных целей в соответствии с их обязанностями и сообразно с планом.Поведение человека всегда мотивировано. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы. Всегда следует искать мотив такого поведения. Традиционный подход к мотивации основывался на вере в то, что сотрудники – всего лишь ресурсы, активы, которых надо заставить эффективно работать. Технический прогресс радикально изменил отношение к труду и повседневному существованию.

**1. Характеристика процесса мотивации**

## 1.1. Категории мотивации

Основными категориями мотивации являются потребность, мотив и стимул.

*Потребность* − это осознанная необходимость в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях. Источником возникновения потребностей в определённых изделиях является производство, социальных потребностей − общественный характер жизнедеятельности человека, духовных потребностей − сознание индивида.

*Мотив* − это осознанное индивидом побуждение к деятельности. Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы находятся в определённом соотношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определённых действий; она обладает определённой стабильностью. Тем не менее, эта структура может меняться: в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

*Стимулы*выполняют роль рычагов воздействия или «раздражений», вызывающих действие определённых мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или, что он желал бы получить в результате определённых действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно.

## 1.2. Стадии процесса мотивации

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий [1].

Перечислим стадии процесса мотивации и их основные характеристики:

*1) возникновение потребности.* Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для её устранения;

*2) поиск путей устранения потребности.* Потребность возникла и создает проблемы для человека, он начинает искать возможности устранить её: удовлетворить, подавить или не замечать. Возникает необходимость что-то делать, что-то предпринять;

*3) определение целей (направлений) действия.* Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырёх моментов:

* что я должен получить, чтобы устранить потребность;
* что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
* в какой мере я могу добиться того, что желаю;
* насколько то, что я могу получить, может устранить потребность;

*4) осуществление действия.* На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счёте, позволят ему получить что-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то в процессе осуществления действия на этой стадии может происходить корректировка целей;

*5) получение вознаграждения за осуществление действия.* Проделав определённую работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется, насколько выполнение действий дало желаемый результат и в зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо усиление мотивации к действию;

*6) устранение потребности.* В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, стимулирует ли устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

## 1.3. Теории мотивации

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека на рабочем месте даёт некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать модели мотивации труда.

Теории мотивации труда появились в 1940-х годах и в настоящее время продолжают развиваться. Все современные теории мотивации можно разделить на две группы:

1. *содержательные теории мотивации,* основывающиеся на выявлении внутренних побуждений личности (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. [9] К этим теориям относятся:

* *теория потребностей А. Маслоу* (содержательный подход к мотивации): люди в своих мотивациях опираются на 5 видов потребностей. Потребности формируют иерархию (от низших к высшим: физиологические, безопасности, социальные, уважения, самовыражения). В этой иерархии любая более высокая потребность становится мотиватором после того, как низшая будет пройдена;
* *теория потребностей Альдерфера:* люди в своих мотивациях опираются на 3 вида потребностей. Потребности формируют иерархию (от низших к высшим: существования, связи, роста). Движение от потребности к потребности идёт в обе стороны: наверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня;
* *теория потребностей Мак-Клелланда* (теория приобретённых потребностей): людям присуща одна из 3-х потребностей: власти, успеха или причастности;
* *теория потребностей Ф. Герцберга –* одна из наиболее обоснованных (будет рассмотрена в данной работе).

1. *процессуальные теории мотивации −* более современные, базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учётом воспитания и познания. В рамках процессуальных теорий анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения конкретных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, но и социальными условиями. К этим теориям относятся:

* *теория ожидания*: человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведёт к удовлетворению потребности;
* *теория справедливости*: пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться снизить интенсивность труда;
* *модель мотивации Портера-Лоулера* (сочетание 2-х предыдущих): достигнутые результаты зависят от приложенных работником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечёт за собой вполне определённый уровень вознаграждения.

Названные теории, хотя и расходятся по ряду вопросов, не являются взаимоисключающими. С учётом того, что структура потребностей человека определяется его местом в организации или ранее приобретённым опытом, можно сказать, что для мотивации нет какого-то одного лучшего способа (теории). То, что оказывается лучшим для мотивации одних людей, совершенно непригодно для других.

# 2. Характеристика теории потребностей Герцберга

## 2.1. Результаты исследований Герцберга

Теория, обосновывающая наличие у людей двух видов потребностей:

(1) мотивирующей потребности, влияющей на стремление к личному росту и

удовлетворенность работой, и

(2) гигиенической потребности, позволяющей избежать плохой жизни и

неудовлетворенности.

В рамках предварительного анализа, который осуществлялся психологической

службой Питсбурга под руководством Ф. Герцберга в 1957 г.,

на основе обзора более чем 2000 документов, т. е. фактически всего того, что было

издано по данному вопросу с 1900 по 1955 г., была проведена классификация

проблемных областей, касающихся отношения людей к своей работе. Цель этого

анализа заключалась в том, чтобы получить четкий ответ на вопрос: "Чего ожидают

работники от выполнения своих служебных обязанностей?".

В общей сложности было проведено 15 исследований, в которых приняло участие 28000 служащих. Последним необходимо было указать, что их

удовлетворяет в работе, а что - нет. Опираясь на полученные данные, исследователи выдвинули предположение о существовании некоторых факторов, влияющих на удовлетворенность и неудовлетворенность работников процессом трудовой деятельности. Исследовали двести инженеров и бухгалтеров с целью выявления мотивирующих факторов и их силы. Служащим задавались два вопроса: «Можете ли Вы детально описать, когда Вы чувствуете себя на работе исключительно хорошо?» и «Можете ли Вы детально описать, когда Вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?».

Результаты показали, что респонденты испытывали чувство удовлетворенности

главным образом в случае достижения успеха, признания и одобрения результатов

работы, возложения на них высокой степени ответственности, возможности

творческого и делового роста, а также выполнения работы как таковой. На

возникновение же чувства неудовлетворенности, как правило, оказывали влияние

внешние факторы, а именно: политика фирмы, степень непосредственного

контроля, межличностные отношения в коллективе, заработная плата, условия

работы. Поэтому в рамках теории, построенной на основе данного исследования,

факторы удовлетворенности, которые касаются содержания работы, были названы

мотивирующими факторами, а факторы неудовлетворенности - гигиеническими,

поскольку они связаны с контекстом выполнения этой работы.

Вывод, который он сделал на основе этих исследований, оказался исключительно оригинальным. Ф. Герцберг заключил, что процесс обретения удовлетворённости и процесс нарастания неудовлетворённости с точки зрения обуславливающих их факторов – это два различных процесса. Т.е. факторы, которые вызывали рост неудовлетворённости, при их устранении не обязательно приводили к увеличению удовлетворённости и, наоборот, из того, что какой-либо фактор способствовал росту удовлетворённости, никак не следовало, что при ослаблении влияния этого фактора будет расти неудовлетворённость.

Вот как Ф. Герцберг описывал соотношение между удовлетворённостью и неудовлетворённостью работой: «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 удовлетворённости или неудовлетворённости работой приходится рассматривать две различные группы факторов, то, следовательно, эти два чувства не являются прямо противоположными друг другу. Обратным чувству удовлетворения от работы является его отсутствие, а не неудовлетворённость. Обратным чувству неудовлетворённости является, в свою очередь, его отсутствие, а не удовлетворение работой».

## 2.2. Гигиенические и мотивирующие факторы

*Процесс «удовлетворённость – отсутствие удовлетворённости»* в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, т.е. с внутренними по отношению к работе. Данные факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на поведение человека, которое может привести к хорошему выполнению работы. Однако, если эти факторы не присутствуют, то их отсутствие не вызывает сильной неудовлетворённости. Обычно такие факторы называют *мотивирующими* (см. рис.1). Мотивирующие факторы рассматриваются как самостоятельная группа потребностей, которую обобщенно можно назвать группой потребностей в росте. К этой группе относятся такие потребности или факторы, как достижение, признание, ответственность, продвижение, работа сама по себе, возможность роста и т.п. Если данные потребности удовлетворяются, то человек испытывает удовлетворение. А поскольку они могут приводить к удовлетворению, то играют мотивирующую роль.

*Процесс «неудовлетворённость – отсутствие неудовлетворённости»* определяется влиянием факторов, в основном связанных с окружением, в котором осуществляется работа. Это внешние факторы (условия труда, зарплата и т.п.). Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворённости. Наличие факторов этой группы не обязательно вызывает состояние удовлетворённости, т.е. они не играют мотивирующей роли, а связаны с устранением «боли», «страдания». В литературе их обычно называют факторами здоровья (или *гигиеническими*), как бы подчеркивая этим, что данные факторы создают нормальные здоровые условия труда (см. рис.1).

Согласно теории Ф. Герцберга, наличие факторов здоровья не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворённости работой.

Двухфакторная модель мотивации Герцберга

Мотивирующие факторы Гигиенические факторы

(факторы удовлетворения) (факторы здоровья)

* Работа как ценность сама по себе
* Чувство ответственности
* Переживание успехов в работе
* Признание
* Возможности совершенствования
* Условия труда
* Социальные отношения
* Стиль руководства
* Вознаграждение
* Климат на предприятии

. . . . . .

Положительные Отрицательные Положительные Отрицательные

проявления проявления проявления проявления

УДОВЛЕТВО-РЁННОСТЬ РАБОТОЙ

ОТСУТСТВИЕ УДОВЛЕТВО-РЁННОСТИ

ОТСУТСТВИЕ НЕУДОВЛЕТ-ВОРЁННОСТИ

НЕУДОВЛЕТ-ВОРЁННОСТЬ РАБОТОЙ

Рис.1. Двухфакторная модель мотивации Герцберга

## 2.3. Основные положения теории

Таким образом, основные положения теории Герцберга следующие:

1. потребности делятся на гигиенические и мотивирующие факторы. Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Вторая группа (факторов мотивации) связана с характером и сущностью работы. Каждая из групп находится как бы в собственной шкале измерений, где первая группа действует в диапазоне от минуса до нуля, а вторая – от нуля до плюса;
2. существует сильная корреляция между удовлетворением от работы и производительностью труда;
3. отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворённости работой. В обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как что-то естественное, что приводит лишь к состоянию отсутствия неудовлетворённости и не оказывает мотивационного воздействия;
4. наличие или отсутствие мотивирующих факторов активно воздействует на поведение человека, вызывая состояние удовлетворённости (или отсутствия удовлетворённости);
5. для полной удовлетворённости персонала своим трудом следует обеспечить сначала наличие факторов гигиены (состояние отсутствия неудовлетворённости), а затем обеспечить наличие факторов мотивации (состояние удовлетворённости). Отсутствие факторов гигиены можно лишь частично и неполно компенсировать наличием мотивирующих факторов;
6. для того чтобы эффективно мотивировать подчинённых, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

По мнению Герцберга, 69% причин, определяющих разочарованность персонала в своей работе, относится к группе гигиенических факторов, в то время как 81% условий, влияющих на удовлетворённость работой, непосредственно связаны с мотивирующими факторами.

# 3. Значение теории Герцберга

## 3.1. Практическая направленность теории

Что происходит в организации в зависимости от степени удовлетворённости гигиенических и мотивирующих факторов, показано в табл.1. [2]

Таблица 1

**Удовлетворение гигиенических и мотивирующих факторов в организации**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Мотивирующие факторы | |
| Не удовлетворяются | Удовлетворяются |
| Г  и  г  и  е  н  и  ч  е  с  к  и  е  ф  а  к  т  о  р  ы | Удовлетво- ряются | Высокий процент персонала с избегательной мотивацией. Специалисты с достижи-тельной мотивацией реже, но тоже могут попадать в эту организацию, однако ненадолго. Персонал стремится минимизировать свои трудовые усилия (тепло, светло, хорошо платят – зачем ещё и работать?) | Это гармоничная система мотивации персонала. Созданы все возможные условия для труда, и труд хорошо и справедливо оплачивается |
| Не удовлетво-ряются | Здесь наблюдается высокая текучесть кадров и большие проблемы с набором  персонала, поскольку такой компании нечем привлечь персонал и, тем более, нечем его удержать | Здесь работают в основном специалисты с достижи-тельной мотивацией и недостаточным опытом работы. Такая компания привлекательна как этап в профессиональном росте, так как связана с достиже-ниями, самореализацией, профессиональным, а может быть, и карьерным ростом. Минусы в том, что этап недолгий. «Вырос» сотрудник – и пошёл зарабатывать деньги в другую компанию |

В табл.1 используются следующие понятия (согласно теории В.И. Герчикова относительно мотивационной структуры личности):

1) достижительная трудовая мотивация – направленная на достижение наилучших результатов в трудовой деятельности;

2) избегательная трудовая мотивация – направленная на избегание неудач (т.е. отсутствие отрицательных результатов трудовой деятельности – уже хорошо).

Практическая направленность теории Герцберга состоит в том, что манипуляция факторами труда позволяет влиять на удовлетворённость персонала своим трудом. Для того чтобы эффективно использовать теорию Ф. Герцберга, необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

Активизация мотивирующих факторов способна обеспечить максимально возможное участие персонала в делах фирмы: от принятия самостоятельных и ответственных решений на своём рабочем месте до соучастия в инновационных программах компании.

Многие организации попытались реализовать теоретические выводы Герцберга посредством программ обогащения труда, когда работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовлетворения и вознаграждений её непосредственному исполнителю. Обогащение труда направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за данное задание, ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу.

Есть предположение, что такой гигиенический фактор, как деньги, может компенсировать большинство других гигиенических факторов. Например, дальность работы от дома вполне компенсируется удовлетворительным для сотрудника заработком, так же как условия труда, график работы и прочее, при условии, что эти вопросы не являются принципиальными для сотрудника. Что касается мотивирующих факторов − это то, что связано с более глубокими человеческими потребностями, и подмена их удовлетворения (при наличии у сотрудника достижительной мотивации) возможна только на непродолжительное время. Тем не менее, многие из мотивирующих факторов тоже непосредственно связаны с деньгами, как материальным выражением оценки профессиональных успехов, степени ответственности и т.д.[2]

Мотивирующие же факторы могут лишь частично и ненадолго компенсировать недостаток гигиенических факторов (см.табл.1).

## 3.2. Критические замечания к теории Герцберга

Модель Герцберга оставляет возможность критики.

1. Данный подход на первый взгляд напоминает несколько видоизмененный

гедонизм (искать удовольствия, избегать огорчений), где понятие

удовольствия заменено самовыражением. Традиционное возражение

гедонизму (например, то, что мы не можем непосредственно искать

удовольствий или избегать огорчений, а можем лишь искать курс действий,

следствием которого явились бы огорчения или удовольствия)

представляется в данном случае менее уместным, так как Герцберг как раз

точно определяет те условия, которые вызывают “страдания” или

“психологический рост”.

1. Н. Кинг утверждает, что полемика по поводу двухфакторной теории Герцберга во многом вызвана недостаточно четкими формулировками автора.

По мнению Кинга, наиболее вероятная версия такова: “Все мотиваторы,

вместе взятые, вносят больший вклад в удовлетворение от работы, чем

совокупность гигиенических факторов, а все гигиенические факторы, вместе

взятые, вносят больший вклад в неудовлетворенность работой, чем

совокупность мотиваторов”.

Кинг утверждает, что дальнейшие исследования по методу выявления критических

ситуаций должны были бы показать, что “в целом мотиваторы упоминаются в

ситуациях наибольшей удовлетворенности чаще, чем в целом гигиенические

факторы, и гигиенические факторы в целом упоминаются в ситуациях наибольшей

неудовлетворенности чаще, чем в целом все мотиваторы”. Даже если мы

согласимся с тем, что такие выводы возможны, то в какой степени они

подтверждают гипотезу? Тот факт, что при повторении исследования по методу

Герцберга были получены, в общем, аналогичные результаты, просто подтверждает

правильность первоначальных результатов, но мало что говорит нам о

правильности тезиса. Действительно, результаты других исследований,

полученные, в частности, К. Линдсеем, Э. Марксом и И. Горлоу, Хьюлином и А.

Смитом, доказывают, что и “мотиваторы” и “гигиенические” факторы могут

вызывать как удовлетворенность работой, так и неудовлетворенность ею.

Кинг, во всяком случае, указывает, что версия, которой, по-видимому, отдает

предпочтение Герцберг, не была подтверждена в исследованиях, проводившихся по

методикам, отличным от методики “критических ситуаций”, и что теория

Герцберга, возможно, просто отражает субъективизм и предвзятость, характерные

для методов самонаблюдения. Руководители, если им предложить описать

исключительно благоприятные ситуации, естественно, воспользуются

возможностью поговорить о своих успехах; в то же время, если их спросить об

исключительно неблагоприятных ситуациях, они будут стремиться обвинить

других людей в своих неудачах или сошлются на “объективные обстоятельства”.

Это согласуется с теорией, согласно которой люди склонны изменять восприятие

причинных связей таким образом, чтобы сохранить или улучшить свою

самооценку; когда люди успешно справляются с каким-то заданием, они считают,

что своим успехом они обязаны самим себе, но не склонны объяснять неудачи

своими ошибками.

1. Наконец, Д. Шваб и Л. Камингс указывают на то, что доказательства,

применявшиеся для обоснования предпосылки “удовлетворение ведет к

действию”, не являлись экспериментальными.

# Заключение

Герцберг внес существенный вклад в изучение трудовой мотивации. Он расширил концепцию иерархии потребностей Маслоу и сделал её более применимой к трудовой мотивации. Герцберг также обратил внимание на значение некоторых факторов, относящихся к работе, для мотивации трудовой деятельности, которыми ранее несправедливо пренебрегали, а зачастую и вовсе игнорировали. В целом Герцберг много сделал для лучшего понимания факторов, вызывающих удовлетворённость работой, но, как и его предшественники, не достиг цели в разработке всеобъемлющей теории трудовой мотивации. Его модель охватывает лишь некоторую часть мотивации к труду; она не даёт адекватного описания этого сложного процесса.

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга успешно эмпирически подтверждалась и так же успешно опровергалась. Тем не менее теория была признана многими учеными и повлияла на развитие многих других теорий.

Впоследствии исследователям стало понятно, что для того, чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты личности и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации.

# Список литературы

1. Государственное управление. Словарь-справочник (по материалам "International Encyclopedia of Public Politic and Administration") - ООО "Издательство "Петрополис"", 2000. - 632 с.Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – Минск: Новое знание, 2002. – С.71-79.
2. [Библиотека "Полка букиниста"](http://polbu.ru/). www.polbu.ru Теория мотивации Фредерика Герцберга. <http://koshechkin.narod.ru/finlect/11.htm>
3. Фредерик Герцберг и трудовая мотивация. <http://www.socioego.ru/teoriya/teor_manag/teor_motiv/gern.html>
4. Двухфакторная теория мотивации Герцберга. <http://www.azps.ru/articles/personal.html>