**Двухфакторная теория потребностей Герцберга**

**Введение**

Актуальность темы работы связана с тем, что в последние годы в нашей стране наблюдается уменьшение желания трудиться, особенно в общественном производстве. Соответственно, большое значение приобретает необходимость мотивации труда.

Целью данной работы является исследование теории потребностей Герцберга как одной из теорий мотивации. Для достижения этой цели поставлены следующие задачи:

определить место указанной теории в современных теориях мотивации;

ознакомиться с основными положениями теории;

определить достоинства и недостатки теории.

При написании данной работы были использованы труды таких специалистов, как Кабушкин Н.И., Вачугов Д.Д. и др., а также статьи из Интернета.

**1. Характеристика процесса мотивации**

1.1. Сущность и основные категории мотивации

Путь к эффективному менеджменту лежит через понимание того, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий. Мотивация как одна из функций менеджмента – это процесс создания у работников организации внутреннего побуждения к действиям для достижения организационных целей в соответствии с делегированными им 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. В результате менеджер ежедневно сталкивается с проблемой мотивации деятельности сотрудников – как направить их энергию на имеющуюся работу.

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.

Основными категориями мотивации являются потребность, мотив и стимул.

Потребность − это осознанная необходимость в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях. В психологии под потребностью понимается особое состояние психики индивида, отражающее несоответствие между его внутренними и внешними условиями деятельности, которое является причиной осознания человеком эмоциональной напряженности или неудовлетворённости и оказывает влияние на формирование внутренних мотивов его деятельности. Источником возникновения потребностей в определенных изделиях является производство, социальных потребностей − общественный характер жизнедеятельности человека, духовных потребностей − сознание индивида.

Потребность является той силой, которая заставляет людей действовать, производить материальные, социальные и духовные блага. Субъективным выражением этого побуждения к деятельности, сформировавшимся для каждого конкретного человека под воздействием окружающего его внешнего мира, которое отражено в сознании, является мотив.

Мотив − это осознанное индивидом побуждение к деятельности. Вместе с тем он однозначно не определяет содержание, особенности и структуру деятельности человека, так как потребность может быть удовлетворена различными способами в форме различных деятельностей. Так, потребность в одежде может быть удовлетворена путем её покупки в магазине, кражи, пошива самостоятельно или в ателье; наконец, одежду можно попросить, одолжить и т.д. Здесь уже речь идет об объективных условиях жизнедеятельности человека, которые выступают как цели его деятельности.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы находятся в определенном соотношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий; она обладает определенной 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 определенных 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 определенных 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.

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. Современные 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:

содержательные теории мотивации, основывающиеся на выявлении внутренних побуждений личности (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. 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).

процессуальные теории мотивации − более современные, базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом 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 учетом 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**

Считается, что удовлетворённость либо неудовлетворённость человека своими действиями, своим состоянием, окружением – два полюса, две противоположности, между которыми находится состояние и настроение человека. В зависимости от того, как осуществляется воздействие мотивирования человека, его настроение может переходить из одного состояния в другое, человек может становиться то более удовлетворённым, то более неудовлетворённым. Но, оказывается, не всё так однозначно.

На стыке 50-60-х гг. американский психолог Фредерик Герцберг совместно с рядом его коллег провёл исследование, касающееся выяснения того, какие факторы, оказывающие мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека, вызывают его удовлетворённость или же неудовлетворённость. Он исследовал двести инженеров и бухгалтеров с целью выявления мотивационных 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?».

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 неудовлетворённости, никак не следовало, что при ослаблении влияния этого фактора будет расти удовлетворённость.

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

Факторы мотивации Факторы здоровья

(факторы удовлетворения) (фрустраторы)

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

**2.3. Основные положения теории**

Таким образом, основные положения теории Герцберга следующие:

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;

существует сильная корреляция между удовлетворением от работы и производительностью труда;

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;

наличие или отсутствие мотивирующих факторов активно воздействует на поведение человека, вызывая состояние удовлетворённости (или отсутствия удовлетворённости);

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;

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 мотивационных факторов в организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Гигиеническиефакторы  |  | Мотивирующие факторы |
| Не удовлетворяются | Удовлетворяются |
| 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 мотивационных факторов − это то, что связано с более глубокими человеческими потребностями, и подмена их удовлетворения возможна только на непродолжительное время. Тем не менее многие из мотивационных факторов тоже непосредственно связаны с деньгами, как материальным выражением оценки профессиональных успехов, степени ответственности и т.д.[2]

**3.2. Пример применения теории Герцберга на практике**

Примером применения теории Герцберга на практике является проведение голландским туристическим комплексом аудита внутреннего маркетинга на основе изучения выделенных Герцбергом факторов с помощью анализа «важность-исполнение», позволяющего эти факторы количественно оценить (см.табл.2).

Таблица 2

Результаты аудита внутреннего маркетинга туристического комплекса

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Номер п/п | Описание фактора (М–мотивирующий фактор) | Средний балл по категориям | Положение на карте |
| Важность | Исполнение |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Быть лидером в своей группе (М) | 3,60 | 3,78 | Низкий приоритет |
| 2 | Делать стоящую, интерес-ную и качественную работу (М) | 4,54 | 3,69 | Сосредоточиться |
| 3 | Иметь больше свободы на работе | 3,75 | 3,75 | Низкий приоритет |
| 4 | Достигать личных целей, относящихся к работе (М) | 4,06 | 3,57 | Сосредоточиться |
| 5 | Иметь хорошие отношения с руководителем и сослуживцами | 4,60 | 4,18 | Успешный результат |
| 6 | Иметь возможность для профессионального роста | 4,03 | 3,30 | Сосредоточиться |
| 7 | Получать новые навыки и знания (М) | 4,45 | 3,45 | Сосредоточиться |
| 8 | Иметь хорошие рабочие условия | 4,57 | 3,69 | Сосредоточиться |
| 9 | Получать хорошую зарплату | 4,09 | 3,12 | Сосредоточиться |
| 10 | Быть по достоинству оцененным своим руководителем (М) | 4,42 | 3,54 | Сосредоточиться |
| 11 | Помогать своей фирме достичь целей | 4,48 | 3,51 | Сосредоточиться |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Иметь продвижение по службе | 3,12 | 3,05 | Низкий приоритет |
| 13 | Быть частью своей рабочей группы | 4,12 | 3,87 | Сосредоточиться |
| 14 | Иметь стабильную и надежную работу | 4,27 | 3,48 | Сосредоточиться |
| 15 | Быть информированным о результатах своей работы | 4,39 | 3,06 | Сосредоточиться |
| 16 | Участвовать в принятии решений(М) | 4,09 | 3,03 | Сосредоточиться |

Один из крупных туристических комплексов, расположенных на севере Нидерландов, решил измерить уровень удовлетворённости персонала фирмы своей работой. Исследователь встретился с руководством фирмы, объяснил метод и получил согласие на проведение исследования. На первом этапе исследования в специально разработанной анкете и через сопроводительное письмо персонал фирмы просили оценить по пятибалльной шкале Лайкерта каждый из шестнадцати факторов Ф. Герцберга (в контексте их важности для персонала и в контексте удовлетворённости ими. Анкеты были розданы 65 работникам фирмы. Из 65 анкет 56 (86,1%) были полностью заполнены и пригодны для анализа. Результаты были определены путем подсчета 32 средних баллов по каждому из 16 факторов (16 по важности и 16 по исполнению). После проведения опроса средний балл по категориям «важность» и «исполнение» определялся по каждому из факторов. На следующем этапе факторы в виде знаков наносились на карту «важность-исполнение» для анализа.

Карта представляет собой две пересечённые оси координат «важность» и «исполнение», которые делят пространство на четыре квадрата: «успешный результат», «возможная переоценка», «низкий приоритет» и «сосредоточиться на этом». Квадрат «успешный результат» указывает на те факторы, которые важны для участников и которыми они удовлетворены. Задача менеджера заключается в сохранении этого состояния дел. Квадрат «возможная переоценка» указывает на возможное перерасходование ресурсов фирмы на те факторы, которые являются маловажными. Квадрат «низкий приоритет» указывает на маловажные факторы, которым фирма уделяет мало внимания и ресурсов. На эти факторы не рекомендуется тратить дополнительные средства. Наконец, квадрат «сосредоточиться на этом» указывает на проблематичные факторы. Эти факторы являются чрезвычайно важными и существенно влияют на мотивацию, но фирма не уделяет им достаточного внимания и ресурсов.

16 факторов были нанесены на карту «важность-исполнение» для анализа. Из шестнадцати факторов один («иметь хорошие отношения с руководителем и сослуживцами») оказался в квадрате «успешный результат». Три фактора («быть лидером в своей группе», «иметь больше свободы на работе» и «иметь продвижение по службе») оказались в квадрате «низкий приоритет». Двенадцать факторов оказались в квадрате «сосредоточиться на этом», и ни одного фактора – в квадрате «возможная переоценка».

Результаты анализа факторов Герцберга методом «важность-исполнение» наглядно показали уровень удовлетворённости персонала своей работой. Лишь по одному фактору внутренний маркетинг в фирме может характеризоваться как положительный. Иметь хорошие отношения с руководителем и сослуживцами оказалось очень важным для персонала, и фирма занимает достаточно прочную позицию в этом направлении. Также видно, что руководство фирмы мало внимания уделяет таким аспектам работы, как свобода на работе, продвижение по службе и лидерство в рабочих коллективах. Рейтинг выполнения оказался достаточно низок для этих факторов. Но руководству рекомендовалось не уделять большого внимания этим факторам, поскольку рейтинг их важности для персонала оказался также низок.

Руководству фирмы было рекомендовано обратить внимание на факторы, попавшие в квадрат «сосредоточиться на этом», и особенно на факторы с большими разрывами в рейтингах важности и исполнения. Стало очевидным ненормальное положение дел в фирме с такими важными аспектами работы, как информированность о результатах своей работы, участие в принятии решений, рабочие условия и получение новых навыков. Невнимание к этим факторам может выразиться в апатичности персонала, невнимательности к внешним потребителям или бойкоте стандартов качества оказываемых услуг. Более того, лучшие из персонала могут быть соблазнены более совершенным положением дел с такими факторами в фирме-конкуренте и перейти на работу туда. Именно поэтому концепция внутреннего маркетинга призывает не только к привлечению, но и к удержанию квалифицированного персонала в фирме. Исследование показало перспективность адаптации и применения анализа «важность-исполнение» и факторов Ф. Герцберга в контексте инструментов аудита внутреннего маркетинга. Данный метод способен указать на проблемные аспекты рабочей деятельности и обеспечить руководство фирмы стратегической информацией для принятия решений в контексте внутреннего маркетинга. Более того, результаты такого анализа предоставляют руководству фирмы уникальную информацию выработки индивидуального подхода к персоналу с разными предпочтениями.

**3.3. Критические замечания к теории Герцберга**

Хотя теория Ф. Герцберга эффективно использовалась в ряде организаций, в её адрес раздавались и критические замечания. В основном они были связаны с методами исследований. Действительно, если людей просят описать ситуации, когда им бывало хорошо или плохо после выполнения работы, то они инстинктивно связывают благоприятные ситуации с ролью своей личности и объектов, которые они контролируют, а неблагоприятные – с ролью других людей и вещей, которые объективно от опрашиваемых не зависят. Таким образом, результаты, получаемые Ф. Герцбергом, были, по крайней мере частично, обусловлены тем, как он задавал вопросы.

Спорен вывод Герцберга о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. Это не соответствует условиям большинства российских предприятий и уровню жизни населения России. Да и экономисты США относят заработную плату к наиболее действенным факторам мотивации. И факторы здоровья, и мотивирующие факторы могут служить источником мотивации, и зависит это от потребностей конкретных людей. Поскольку у разных людей разные потребности, то и мотивировать разных людей будут разные факторы.

Кроме того, Ф. Герцберг предполагал наличие сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда. Как показывают другие исследования, такая корреляция существует далеко не всегда. Например, человек может любить свою работу потому, что он считает коллег друзьями и, общаясь с ними, он удовлетворяет свои социальные потребности. Этот человек может считать житейские разговоры с коллегами более важным делом, чем выполнение порученной ему работы. Таким образом, несмотря на высокую степень удовлетворения работой, производительность может оставаться низкой. В силу того, что социальные потребности играют очень важную роль, введение таких мотивирующих факторов, как усиление ответственности за порученное дело, может не оказать мотивирующего воздействия и не привести к росту производительности. Это будет именно так, особенно в том случае, если другие работники воспримут возрастание производительности труда данного работника как нарушение негласно установленных норм выработки.

Критические замечания в адрес теории Ф. Герцберга ясно показывают, что мотивацию надо воспринимать как вероятностный процесс. То, что мотивирует данного человека в конкретной ситуации, может не оказать никакого воздействия на него в другое время или на другого человека в аналогичной ситуации. Таким образом, хотя Ф. Герцберг и сделал важный вклад в понимание мотивации, его теория не учитывает многих переменных величин, определяющих ситуации, связанные с ней.

**Заключение**

В заключение можно отметить, что цель работы достигнута, основные задачи выполнены.

Выяснено, что теория Герцберга относится к содержательным теориям мотивации, основывающимся на выявлении внутренних потребностей работников. Согласно теории Герцберга на трудовую деятельность людей оказывают влияние 2 вида потребностей (факторов):

1) гигиенические факторы (лишь не дающие развиться неудовлетворению работой): условия труда, зарплата, социальные отношения, стиль руководства и т.п.;

2) мотивационные факторы (приводящие к удовлетворению работой и оказывающие мотивирующее воздействие): признание, возможность роста и т.п.

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 содержательных факторов, относящихся к работе, для мотивации трудовой деятельности, которыми ранее несправедливо пренебрегали; зачастую их и вовсе игнорировали. В целом Герцберг много сделал для лучшего понимания содержательных факторов работы и удовлетворённости, 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 дает 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, включая маркетологов, 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**

Агапцов С.А, Мордвинцев А.И., Фомин П.А., Шаховская Л.С. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. http://publish.cis2000.ru/books/book\_61/ch2\_1.shtm

Брюханова A.В., Кушелев Ю.Ф., Перемолотов В.В., Рачкова С.Б. Развитие агентской сети страховой компании. Методическое пособие. Книга 1.– М.: Издательский дом «Регламент», 2006.

Двухфакторная теория мотивации Герцберга. http://www.azps.ru/articles/personal.html

Журавлев П. В., Кулапов М. Н., Сухарев С. А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. http://www.i-u.ru/biblio/archive/juravlev\_kulapov\_world\_hiting/4.aspx

Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – Минск: Новое знание, 2002. – С.71-79.

Орехов В. Как получать удовольствие от работы. http://www.trainings.ru/articles/146

Основы менеджмента: Учебник для вузов / Под ред.Д.Д,Вачугова. – М.:Высш. школа, 2001. – С.240-249.

О'Шонесси Д.. Принципы организации управления фирмой. http://management.com.ua/bp/bp023-6.html

Теория мотивации труда Ф.Герцберга. http://www.nosorog.com/public/marketing/audit\_vnutr\_market.html

Теория мотивации Фредерика Герцберга. http://koshechkin.narod.ru/finlect/11.htm

Фредерик Герцберг и трудовая мотивация. http://www.socioego.ru/teoriya/teor\_manag/teor\_motiv/gern.html

Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – С.255-280.