

МОТИВАЦИОННО-ГИГИЕНИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ ХЕРЦБЕРГА - версия концепции мотивации, принадлежащая Ф. Херцбергу. М.-Г.Т.Х. рассматривает человека в понятиях его целостной природы, а не только с помощью характеристик, определяющих его соответствие требованиям организации. Введя в научный оборот концепцию "индустриального ментального здоровья" (Industrial Mental Health), Херцберг верифицирует эту концепцию в показателях достижения, признания, удовлетворенности содержанием, ответственности, успешности и других мотиваторов труда и разрабатывает методику их измерения.

Основное положение М.-Г.Т.Х. заключается в том, что факторы, определяющие удовлетворенность производительной работой, нужно отделить от факторов, ведущих к неудовлетворенности работой.

То, что противостоит удовлетворенности работой, - не есть неудовлетворенность, а, скорее, отсутствие удовлетворенности; то, что противостоит неудовлетворенности работой, - не есть удовлетворенность, а, скорее, - отсутствие неудовлетворенности. Таким образом, согласно Херцбергу, существуют две шкалы измерения удовлетворенности работой: 1) удовлетворенность - отсутствие неудовлетворенности; 2) неудовлетворенность - отсутствие неудовлетворенности.

Согласно двумерной М.-Г.Т.Х., существуют два набора потребностей в работе: мотивирующие, связанные с содержанием работы (достижение, признание, продвижение, работа как совокупность функциональных требований, возможность творческого роста, ответственность), и гигиенические, связанные с условиями труда (политика компании, формы контроля, отношения с руководителем, межличностные отношения с коллегами, отношения с подчиненными, заработная плата, безопасность и гарантия работы, личная и семейная жизнь), а также два континуума их представления - континуум ментального здоровья и континуум ментальной болезни.

Мотиваторами являются факторы, связанные с решением тех или иных задач и, таким образом, необходимые для психологического развития индивида; это психологические стимуляторы, с помощью которых индивиды могут актуализироваться в своей самореализации. Гигиенические факторы не в состоянии создавать позитивную удовлетворенность, так как они не содержат характеристик, необходимых для психологического развития индивида.

Обобщая, можно говорить о двух типах ментального баланса: первый - удовлетворенность средой, которая не связана с содержанием работы, способствует стабилизации персонала, но не побуждает к повышению производительности труда (хотя и предупреждает от сознательного ограничения производительности,

сдерживания темпов работы); второй - удовлетворенность содержанием работы, связанная с психологическим развитием в ходе самоактуализации и самореализации индивида. Таким образом, новая дефиниция ментального здоровья исходит из тезиса, что ментальную болезнь не следует противопоставлять ментальному здоровью в силу воздействия на них факторов принципиально разной природы. Удовлетворенность выступает как функция содержания работы, а неудовлетворенность - как функция условий труда.

Очевидно, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой выступают разными сферами поведения человека и связаны с различными его характеристиками. С помощью "гигиенических" мероприятий по улучшению среды можно уменьшить неудовлетворенность работников, но лишь до некоторого "нулевого", или "апатичного", уровня отношения к своей работе. Чтобы "столкнуть" человека с этой "мертвой" точки и поднять его заинтересованность в труде, нужны дополнительные меры по обогащению самого содержания труда. Материальное вознаграждение нельзя рассматривать как постоянно действующий фактор; люди работают за деньги до определенного предела, за пределами которого является личное представление о хорошей работе.

Еще А. Маслоу (см.) на основе теоретических рассуждений пришел к такому выводу, но Херцберг эмпирически доказал и измерил этот факт, выявил возможности наиболее полного использования интеллектуальных возможностей человека в культурном контексте общественной среды. В М.-Г.Т.Х. можно отметить еще одну особенность: гигиенические факторы - это главным образом коллективные условия деятельности, общие для всех или многих работников трудовых коллективов, в то время как мотивационные - касаются лишь каждого в отдельности и связаны с личностными характеристиками индивида. В альтернативе - коллективные и индивидуальные методы стимулирования труда - Херцберг делает акцент на индивидуальных методах.

Основные идеи М.-Г.Т.Х. легли в основу современной политики менеджмента и во многом способствовали плодотворности ее осуществления в индустриально развитых странах.

Г.Н. Соколова