

Двуфакторният модел на Ф. Херцбърг : предимства, недостатъци, възможности

През 1959 Фредерик Херцбърг предлага едно ново съдържателно обяснение на мотивацията, като определя теорията си като двуфакторна. Той базира своите идеи върху изучаването и анализирането на задоволяването на потребностите и върху фиксирания мотивационен ефект от това задоволство върху група от 200 инженери и счетоводители.

За провеждането на изследването, Херцбърг и неговите сътрудници, изискваха от избраната група, от счетоводители и инженери, да си припомнят кога са се чувствали особено добра на своето място и кога – особено зле. След което всеки един от изследваните служители е помолен да опише подробно условията (в рамките на възстановените впечатления), довели го до дадените конкретни чувства. Получените резултати показват, че служителите обикновено назовават различни видове условия като причини за всяко от тези чувства. Например ако признанието може да доведе до получаването на добри чувства, то липсата на признание рядко се посочва като причина за създаване на лоши чувства. Въз основа на тези проведени изследвания и съпътстващия ги анализ Херцбърг прави две основни обобщения:

Някои от условията, свързани с изпълняването на преките служебни задължения, когато отсъстват или не са в достатъчна степен проявени въздействат предимно по линия на пораждането на недоволство в служителите. От друга страна, обаче наличието на тези условия не създава автоматично силна мотивация. Херцбърг нарича тези условия с термина поддържащи фактори, тъй като те са необходими за поддържането на задоволително равнище на задоволство и удовлетворение. Той отбелязва, че много от тези фактори често се разглеждат от мениджърите като фактори, които могат да мотивират подчинените им служители, но те в действителност притежават по-голям потенциал на фактори за недоволство когато не присъстват.

Херцбърг изброява десет поддържащи фактори:

- Политиката и администрирането на компанията;
- Техническият надзор;
- Междупersonностните отношения с надзираващия;
- Междупersonностните отношения с равните;

- Междупличностните отношения с подчинените;
- Заплатата;
- Сигурността на работното място;
- Условието на работа;
- Статусът;

Съществуват и условия, свързани с изпълнение на служебните задължения, които създават високо равнище на мотивация и задоволство от работата, но при отсъствието им тези условия не оказват силно въздействие по отношение на причиняване на недоволство. Херцбърг нарича тези фактори с термина мотивационни фактори или още средства за задоволяване и изброява шест основни такива:

- Постигане на нещо;
- Признанието;
- Служебното повишение;
- Възможността за развитие на личността;
- Непосредствената работа;
- Отговорността

На практика се получава, че поддържащите фактори причиняват много недоволство, когато отсъстват, но не създават силна мотивация, когато присъстват. Обратно на тях мотивационните фактори водят до силна мотивация, когато присъстват, но тяхното отсъствие не води автоматично до голямо недоволство. Въз основа на тези резултати Херцбърг стига до извода, че противоположното на задоволство е просто липса на задоволство, а не както се определя от традиционния подход – недоволство.

В основата на мотивационните фактори на Херцбърг стои длъжността, т.е. те се отнасят пряко до самата работа, до изпълнението ѝ от индивида, до отговорностите, свързани със служебните задължения и до развитието и признанието, които получават от нея. Поддържащите фактори са периферни по отношение на длъжността като такива и в по-голяма степен се отнасят до външната среда, обкръжаваща полагания труд. Важно откритие в резултат на изследването е това, че когато служителите са силно мотивирани, те са много толерантни спрямо недоволството, предизвикано от поддържащите фактори, докато обратното твърдение не е вярно.

Разграничаването между мотивационните поддържащите фактори, е подобно на описаното от психолозите наличие на вътрешно присъщи и външно присъщи

мотиватори. Вътрешно присъщите мотиватори са съставна част от длъжността и действат през периода на изпълнението на служебните задължения на служителя. Възможността да се изпълняват задължения с вътрешно присъщ им мотивационен потенциал оказва мотивационно въздействие, защото работата сама по себе си доставя удоволствие. Външно присъщите мотиватори са външни награди, които имат значение или ценност след извършването на работата или извън работното място. Те доставят малко удовлетворение по време на извършването на работата, но в някои случаи могат и да не доставят такова. Като пример може да се посочи заплащането, което според класификацията на Херцбърг попада като поддържащ фактор и което според определянето на някои психолози е външно присъщ мотиватор.

Предимствата на двуфакторния модел на Херцбърг са, че те са по-пригодни за прилагане към работната ситуация. Вниманието е насочено към съществените за трудовата мотивация фактори, концентриращи се върху длъжността, които до този момент получаваха по-малко внимание от страна на психолозите-бихевиористи. Това на практика по-детайлно вникване в същността на нещата доведе до засилване на интереса към обогатяването на длъжността, усилието да се преобразуват служебните задължения така, че да се увеличи задоволството на служителите.

Традиционните реакции на мениджърите по отношение на възникващите мотивационни проблеми е да увеличат заплащането или да дадат по-големи допълнителни облаги и подобрят условията на труд. В голям брой от случаите, в резултат на така предприетите действия за стимулиране, не се получава адекватно по-голямо полагане на усилия от страна на служителите. Теорията на Херцбърг предлага едно обяснение за този феномен. Ако мениджърите концентрират усилията си само върху поддържащите фактори, няма да се получи силна мотивация. Мотиваторите трябва да бъдат вградени в длъжността, за да се подобри мотивацията.

В периода след публикуването на своето оригинално произведение Херцбърг цитира многобройни повторения на оригиналното изследване, които поддържат заетата от него позиция.

Според съвременни анкети проведени измежду мениджъри по човешки ресурси се стига до заключението, че възгледите на Херцбърг, формулирани за пръв път през 1959 г., остават валидни и до днес. Факторите, изброени от тези мениджъри като изключително важни за мотивацията на служителите са:

- Отговорност и автономност;
- Респект и признание от началниците;
- Чувство за добра принадлежност към дадена длъжност;
- Възможност идеите да се приемат за осъществяване.

Всички тези неща съвпадат с определените от Херцбърг като мотивационни фактори, което показва също, че намерените от него отговори на проблемите на мотивацията са важни.

Въпреки това, съществуват и определени недостатъци на теорията на Херцбърг. Основен недостатък, който ограничава значението на оригиналните изводи и на изследването е в факта, че обект на разглеждане са само инженери и счетоводители. Индивидите, заемащи такива постове, са мотивирани да търсят по-високо образование и очакват съответно възнаграждение за това. Това положение не е автоматично вярно за неквалифицирания работник. От провеждани опити за изпитване на модела на Херцбърг върху работници на физически труд показва, че определени фактори считани за поддържащи от Херцбърг, като заплащането и сигурността на работното място се разглеждат от работниците на физическия труд като мотивационни фактори.

Също така, според част от специалистите, някои от заключенията направени от Херцбърг относно разликите между факторите, водещи до неудовлетвореност, и мотиваторите, не могат да бъдат приети за изцяло верни. Подчертава се също, че разликите между изтъкнатите източници на задоволство и недоволство при изследването, направено от Херцбърг, вероятно са следствие от защитни процеси в тези, които отговарят на поставените въпроси. Те посочват също, че хората са склонни да извеждат причините за задоволство от своите собствени постижения, но обясняват своята неудовлетвореност по-скоро с пречките създавани от политиката на компанията или началниците, отколкото със своите собствени недостатъци.

Някои критици смятат също, че двуфакторната теория прекалено много опростява действителните взаимовръзки между мотивацията и неудовлетвореността, както и между източниците на задоволство и неудовлетвореността от работата. Анализите от няколко изследвания показват, че един и същ фактор може да предизвика задоволство от работата в един човек и недоволство в друг.

Херцбърг приема съществуването на връзка между задоволството и

производителността. Но в неговите изследвания се анализира само задоволството, но не и производителността. Някои други изследователи поставят под съмнение извода, че задоволството и производителността са тясно и позитивно свързани.

След многократно провеждани изследвания сред разнообразни групи от лица – жени, заети с професионален труд, обслужващ персонал в болници, администратори в селскостопанската сфера, медицински сестри, заети в сферата на скалдирането на хранителни стоки и др. при прилагането на същите методи на като Херцбърг се получават резултати, които се отличават от предсказаните от неговия модел.

Задълбоченото разглеждане на идеите на Х показва, че това което той твърди в действителност, е че някои служители може би са достигнали равнище на социален и икономически напредък, на което първостепенни мотиватори са потребностите от по-високо равнище. Но те все още трябва да задоволяват потребностите от по-ниско равнище, необходими да поддържат състоянието в което се намират.

В заключение може да се каже, че двухфакторния модел на Херцбърг има определени достойнства в опита му да определи съществените за мотивацията на личността фактори. Въпреки своите предимства, тази теория не е достатъчно прецизна и не може да даде напълно адекватни отговори на поставените пред нея проблеми.