

Do it!



Мотивация к работе

Фредерик Херцберг

The Motivation to Work
Frederick Herzberg

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги: Мотивация
к работе. Фредерик Херцберг**

«Смарт Ридинг»

2020

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Мотивация к работе. Фредерик Херцберг / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Фредерика Херцберга «Мотивация к работе». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге Теория мотивации Фредерика Герцберга положила начало целому направлению исследований в области менеджмента. Споры о ней не утихают до сих пор. Положения теории, разработанной в 1950-е годы XX века, можно свести к следующему: «Если работники удовлетворены, они приписывают свое состояние самой работе. Если они недовольны работой, то начинают беспокоиться о рабочей среде и отношениях в коллективе». Авторы этой книги впервые обратили внимание на двухфакторную связь между мотивацией и гигиеной труда. Масштабное исследование Питтсбургского университета позволило собрать отзывы сотен служащих. Оказалось, что улучшение условий работы почти не влияет на отношения в коллективе. Достижения, признание заслуг, сложные, интересные задачи – вот важнейший источник удовлетворения для работника. Зачем читать • Ознакомиться со знаменитой двухфакторной теорией мотивации Фредерика Герцберга. • Найти причины прокрастинации, апатии по отношению к работе, нежелания ею заниматься. • Реконструировать работу в своей компании и увеличить эффективность сотрудников. Об авторе Фредерик Герцберг – американский психолог, который придал слову «мотивация» современное звучание. Создатель теории мотивации и гигиены, объясняющей, какие факторы вызывают удовлетворение и неудовлетворение от работы. Теория Герцберга легла в основу программы «обогащения труда». Доктор философии Питтсбургского университета. Специалист по электрошоковой терапии. Профессор менеджмента в Кейсовском университете Западного резервного района, основатель кафедры психического здоровья в промышленности. Бернард Моснер – американский психолог, соавтор Фредерика Герцберга и Барбары Снидерман по книге «Мотивация к работе». Профессор Питтсбургского университета. В 1950-е годы сферой его

научных интересов были факторы, которые вызывают у людей удовлетворение от труда. Публиковал статьи в Harvard Business Review. Настаивал на идее, что отношения между работником и организацией не ограничиваются только экономическим обменом. Барбара Снидерман – американский психолог, соавтор Фредерика Герцберга и Бернарда Моснера по книге «Мотивация к работе». Профессор Питтсбургского университета. В 1950-е годы принимала участие в выработке основных положений теории мотивации и гигиены. Совместно с коллегами проводила масштабное исследование литературы и опрос служащих Питтсбурга об удовлетворении своей работой.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

Содержание

Человек работающий: страсть к работе как источник удовлетворения	7
Основные факторы мотивации	8
Методика исследования мотивации к работе	10
Конец ознакомительного фрагмента.	11

Краткое содержание книги: Мотивация к работе. Фредерик Херцберг

Оригинальное название:

The Motivation to Work

Автор:

Frederick Herzberg

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw
www.allmedialaw.ru

Человек работающий: страсть к работе как источник удовлетворения

Чего в большей степени люди ждут от своей работы? Солидного статуса, высокой зарплаты, красивого офиса и понимающих коллег? Или творчества, реальных достижений и искреннего признания своих заслуг? Разумеется, все вышеперечисленное важно и приятно, и ответом может быть: «Люди хотят всего и сразу». Но все же существуют приоритеты, и без одного люди могут обходиться, не теряя мотивации к работе, а без другого их удовлетворенность работой стремится к нулю. Эта книга исследует ключевые мотивационные факторы, анализирует их и формулирует практические решения, актуальные и по сей день.

Будучи американским солдатом, Фредерик Херцберг в 1945 году участвовал в освобождении концентрационного лагеря Дахау и, по его собственному признанию, именно тогда понял, что страшные вещи в мире творятся не безумцами, а здоровыми людьми, потерявшими ориентиры и душевную этику. Поэтому свои книги и педагогические усилия он посвятил тому, чтобы нормальные и здоровые люди не теряли душевного здоровья, не притупляли остроты понимания своей деятельности и ясно осознавали, что именно и зачем они делают на рабочих местах.

«Мотивация к работе» и выведенная авторами двухкомпонентная теория мотивационных и гигиенических факторов стали основой для многих научных изысканий и курсов, посвященных изучению отношения человека к выполняемой им работе. Исследование, на котором строится содержание книги, базируется на проведенной авторами большой практической работе, значительном объеме опросов, выверенных анкетах и попытке максимально объективно подойти к интерпретации результатов с учетом психологических факторов, влияющих на мнение опрашиваемых людей.

Значение книги «Мотивация к работе» для руководителей, менеджеров высшего звена, HR-директоров невозможно переоценить. Однако она будет интересна и другой аудитории, поскольку любому человеку важно понимать собственные стимулы к работе. В книге присутствуют неожиданные выводы о природе мотивации, призывающие в первую очередь искать ее не в коммуникациях, тимбилдингах и технологиях лидерства, а в такой организации работы подчиненных, которая позволит им реализовывать их творческий потенциал, получать заслуженное признание и добиваться личных успехов.

Исследовать отношение людей к труду очень важно. Помимо того что страсть к работе наполняет человека энергией, делает его жизнь ярче и интереснее, это еще и важный экономический фактор, определяющий повышение производительности труда, уменьшающий отток полезных работников и влияющий на оздоровление атмосферы в обществе.

Основные факторы мотивации

Фактор – Отношение – Результат

Более ранние исследования, предшествующие книге, велись фрагментарно, без попытки оценить картину в целом. Отношение к работе не сопоставлялось с предысторией его формирования, и не изучались последствия такого отношения. Исследование Херцберга было построено по-новому – от опрашиваемого получали информацию, в какие временные промежутки он ощущал позитивные и негативные эмоции от работы. Исследователи старались выяснить, какие события повлияли на формирование состояния подъема или спада, а затем анализировали дальнейшую реакцию респондента на происходившее. Так изучалась связка «Фактор – Отношение – Результат».



Долгосрочные и краткосрочные последовательности событий

Для всех рассказов респондентов авторы ввели термин «последовательность событий», или «последовательность». Это стало единицей измерения, на протяжении которой отношение респондента к работе, по его мнению, было только положительным или исключительно отрицательным. Рассмотрим два примера последовательности событий.

Инженер получил новое интересное задание, от которого зависит проект, и с воодушевлением взялся за него. Наибольшую радость он испытал, когда понял, что его работа позволила другим специалистам после него отлично выполнить свою работу и сдать проект в срок, что улучшило показатели и повысило моральный дух отдела.

Менеджера отправили в очевидно ненужную для рабочего процесса командировку, при этом не дали высказать свое мнение по этому вопросу и облекли требование в довольно грубую форму, пригрозив увольнением. Человек почувствовал свою беспомощность и нежелание ничего делать в рабочей поездке. В результате он фактически саботировал работу и допустил много ошибок.

Помимо разницы в эмоциональной окраске этих последовательностей событий (первая – положительная, вторая – отрицательная) они еще различаются тем, что первую можно охарактеризовать как долгосрочную, происходившую на протяжении достаточного количества времени, а вторую можно причислить к краткосрочным и эпизодическим последовательностям. Так авторы сформулировали критерии долгосрочных и краткосрочных последовательностей событий.

Долгосрочные последовательности событий охватывают промежутки времени от нескольких недель до любого количества лет, в течение которых отношение человека к работе находится на стабильно высоком или низком уровне. Разумеется, на этих временных отрез-

ках возможны колебания, которые могут возникнуть из-за внезапной похвалы руководства или случайной неудачи, но они не влияют на пролонгированное моральное состояние работника. В случае краткосрочной последовательности критические переживания сфокусированы на достаточно коротком промежутке времени, ограниченном определенным небольшим количеством событий.

Факторы первого и второго уровней

Факторы, влияющие на отношение к работе и входящие в триаду «Фактор – Отношение – Результат», были разделены на несколько типов.

Факторы первого уровня – ситуации, ставшие частью последовательности событий, послужившей толчком к формированию позитивного или негативного отношения человека к работе.

Фактором первого уровня может стать изменение должности или удачное выполнение проекта.

Факторы второго уровня – те внутренние побуждения, психологические реакции и потребности, которые инициированы факторами первого уровня.

Факторами второго уровня могут стать повышение морального духа и стремление работать еще более продуктивно как следствие того, что усердная работа была оценена по достоинству.

Результаты отношения – находятся в одной плоскости с факторами второго уровня, но не относятся к сфере чувств, поведения и психологических реакций, а имеют более материальное значение. Это выросшая или упавшая продуктивность, поиск новой работы, изменение отношений с коллегами.

Методика исследования мотивации к работе

Площадки исследования

Для исследования были выбраны средние и крупные промышленные предприятия, такие как сталелитейные компании, оборонные производства, инженерно-конструкторские концерны, производства промышленного оборудования.

Популяции исследования

В качестве респондентов для исследования были выбраны инженеры и бухгалтеры промышленных предприятий. Во-первых, они значительно лучше и содержательнее, чем низкоквалифицированные рабочие, могли выражать свои мысли и чувства. Во-вторых, их работа (особенно инженеров) богата технологическими приемами, а соответственно, и разными событиями. В-третьих, в изучении и улучшении отношения этих специалистов к работе была очень заинтересована индустрия. В целом было проведено более 200 интервью. Люди соглашались на интервью добровольно, при одобрении руководства предприятий, поддерживающих исследование.

Система опросов

Опросы в этом исследовании вели в виде частично структурированного интервью. Исследователи проводили беседу с респондентами на базе составленного опросника и на условиях полной анонимности, но имели возможность отклониться от установленных вопросов, если того требовал ход разговора. Это позволяло отвечающим сохранять свободу выбора событий, о которых они хотели рассказать, а опрашивающим углубляться в суть и получать максимум информации по теме разговора.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.