



### ANALIZA MOTYWACJI DO PRACY (test Herzberga)

Z podanych par stwierdzeń wybierz jedno i zaznacz oznaczającą je literę po prawej stronie.

1. Jest dla mnie ważne, by mieć dobrze płatną pracę, nawet jeśli nie zyskuję uznania za to, co robię. **A**
2. Ważne jest dla mnie, że moja praca zyskuje uznanie i pochwałę, nawet jeśli oznacza to, że mniej zarabiam. **B**
3. Wolę mieć dobre stosunki z przełożonym, nawet jeśli oznacza to mniejszą odpowiedzialność. **D**
4. Wolę mieć większą odpowiedzialność, nawet jeśli oznacza to nieco trudniejsze stosunki z przełożonym. **C**
5. Ważne są dla mnie stosunki z przełożonym, nawet jeśli oznacza to wykonywanie mniej ciekawej pracy. **D**
6. Ważne jest dla mnie by mieć interesującą pracę, nawet jeśli oznacza to, że moje stosunki z przełożonym nie są najlepsze. **G**
7. Wolę otrzymać awans, nawet jeśli oznacza to zmniejszenie szansy uzyskania podwyżki. **E**
8. Wolę zajmować wysoko płatne stanowisko, nawet jeśli oznacza to zmniejszenie szansy otrzymania awansu. **A**
9. Ważne jest dla mnie zdobycie uznania za wykonywanie stosunkowo mniej ważnego zadania, niż wykonywanie ważnego, ale niedocenianego zadania. **B**
10. Ważniejsze jest dla mnie realizowanie ważnego zadania, niż wykonywanie nieistotnego zadania, które zyska uznanie i pochwałę. **G**
11. Wolalbym wykonywać nieciekawą pracę, pod warunkiem, że dobrze układałyby się moje stosunki z kolegami. **H**
12. Wolalbym wykonywać stymulującą pracę, nawet jeśli oznaczałoby to moją niepopularność wśród kolegów. **G**
13. Najważniejszym warunkiem umożliwiającym wypełnienie moich obowiązków jest posiadanie odpowiedzialności i władzy dającej możliwość podejmowania decyzji. **C**
14. Najważniejszym warunkiem właściwego wypełniania obowiązków jest dla mnie zagwarantowanie dobrej płacy. **A**
15. Wolę mieć pracę charakteryzującą się dobrymi stosunkami z przełożonymi, nawet jeśli i oznacza to nieco niższe place. **D**
16. Zasadnicze znaczenie ma dla mnie dobrze płatna praca, nawet jeśli oznacza to trudności we współpracy z przełożonymi. **A**
17. Wolę być obarczony odpowiedzialnością przy wykonywaniu pracy, nawet jeśli oznacza to, że jest ona mniej doceniana i przynosi mniej pochwał. **C**
18. Wolę mieć mniej odpowiedzialną pracę, pod warunkiem, że to, co robię, zapewnia mi uznanie i powody do pochwał ze strony innych. **B**
19. Odczuwam dużą motywację do pracy, kiedy jestem doceniany i chwalony tak, jak na to zasługuję. **B**
20. Odczuwam dużą motywację, pracując ze swoim przełożonym, jeśli nasze stosunki służbowe są dobre, a współpraca układa się pomyślnie. **D**
21. Wolalbym mieć poczucie osiągnięcia sukcesu po wykonaniu trudnej pracy, niż świadomość, że miałem łatwiejszą, ale dobrze płatną pracę. **F**
22. Wolalbym mieć dobrze płatną pracę, niż taką, która stwarzała by problemy, jakie musiałbym przezwyciężyć. **A**
23. Odczuwam większą satysfakcję w pracy wówczas, gdy wiem, że mam poparcie kolegów, niż wtedy, gdy jestem doceniany za dobrze wykonaną pracę. **H**
24. Odczuwam większe zadowolenie z uznania i pochwał za dobrze wykonywaną pracę, niż z uzyskanego poparcia ze strony kolegów. **B**





25. Świadomość, że inni ludzie są zadowoleni z tego, iż jestem ich kolegą, stymuluje mnie bardziej, niż odpowiedzialność. **H**
26. Świadomość posiadania odpowiedzialnej pracy stymuluje mnie bardziej niż to, że jestem lubiany przez kolegów. **C**
27. *Uważam za bardziej interesujące podjęcie pracy, która wiąże się z większą odpowiedzialnością, nawet jeśli nie daje ona żadnej szansy na uzyskanie awansu.* **C**
28. *Za bardziej interesujące uważam otrzymanie awansu, nawet jeśli dana praca cechuje się mniejszą odpowiedzialnością.* **E**
29. **Za ważniejsze uważam uzyskanie oceny wykonania swojej pracy niż otrzymanie pochwał i uznania za uzyskane rezultaty.** **F**
30. **Za ważniejsze uważam zyskanie uznania i pochwał niż wiedzę, czy – a jeśli tak – to, w jakim stopniu z powodzeniem wykonuję swoją pracę.** **B**
31. *Ważniejsze jest dla mnie posiadanie poparcia kolegów niż dobrych stosunków z przełożonymi.* **H**
32. *Ważniejsze jest dla mnie posiadanie dobrych stosunków z przełożonymi niż świadomość poparcia ze strony kolegów.* **D**
33. **Wolałbym mieć bardziej odpowiedzialną pracę, nawet jeśli byłaby ona mniej interesująca.** **C**
34. **Wolałbym mieć bardziej interesującą pracę, nawet jeśli byłaby ona związana z mniejszą odpowiedzialnością.** **G**
35. *Do uzyskania pełnej satysfakcji z pracy niezbędna jest dla mnie świadomość, że moja płaca odpowiada wysiłkowi, jaki wkładam w wykonanie pracy.* **A**
36. *Do uzyskania pełnej satysfakcji konieczna jest dla mnie świadomość, że wykonywana praca jest istotna i celowa nawet jeśli jest niżej płatna.* **G**
37. **Gdybym zmieniał pracę, to byłoby to spowodowane brakiem możliwości awansu.** **E**
38. **Gdybym zmieniał pracę, to byłoby to spowodowane brakiem poczucia możliwości realizowania zamierzonych celów na stanowisku, które aktualnie zajmuję.** **F**
39. *Ważniejsze od posiadania dobrych stosunków z przełożonym jest dla mnie posiadanie odpowiedniego systemu informującego, jak udaje mi się realizować założony cel.* **F**
40. *Ważniejsze od posiadania systemu informacyjnego, pokazującego mój pozytywny udział w realizacji założeń, są dla mnie dobre stosunki z przełożonymi.* **D**
41. **Ważniejsze są dla mnie stosunki z przełożonymi, niż ryzykowanie ich pogorszenia na skutek przyjęcia awansu.** **D**
42. **Wolałbym przyjąć awans, nawet jeśli oznaczałoby to pogorszenie moich stosunków z przełożonymi.** **E**
43. *Charakter mojej pracy prawie na pewno spowoduje, że będę dalej pracował w tej firmie, nawet jeśli oznaczałoby to brak możliwości awansu.* **G**
44. *Nawet jeśli nowa praca miałaby charakter działań rutynowych, to wolałbym otrzymać awans.* **E**
45. **Ważniejsze jest pracowanie w zespole, który okazuje sobie poparcie i współpracę, niż praca w pojedynkę, nawet jeśli zapewniałaby wyższe wynagrodzenie** **H**
46. **Ważna jest świadomość, że jest się dobrze opłacanym, nawet jeśli miałyby to oznaczać prace „w osamotnieniu”** **A**
47. *Odpowiedzialność stwarza pozytywne poczucie, nawet jeśli nie zawsze udaje się zrealizować cel i sprostać oczekiwaniom* **C**
48. *Możliwość zrealizowania tego, czego się ode mnie oczekuje, jest ważniejsza niż większa odpowiedzialność.* **F**
49. **Lepiej jest odczuwać uznanie za pracę, którą mam, niż otrzymać awans.** **B**





50. Lepiej jest awansować, nawet jeśli oznacza to brak możliwości uznania, docenienia w przyszłości. **E**
51. Ważniejsze jest dla mnie poparcie i współpraca ze strony kolegów, niż otrzymanie awansu i bycie od nich odizolowanym. **H**
52. Lepiej jest awansować, nawet jeśli oznacza to odizolowanie od kolegów. **E**
53. Wolę z powodzeniem wykonywać swoją pracę, niż mieć bardziej interesujące zajęcie, przy którym dość często spotykałyby mnie niepowodzenia. **F**
54. Wolę mieć interesujące zadanie, nawet jeśli dość często nie daję sobie z nim rady, niż mieć prostą i nudną pracę **G**
55. Wolałbym raczej raz na jakiś czas odnieść niepowodzenie w pracy, niż wiedzieć, że nie miałem poparcia ze strony kolegów **H**
56. Wolę wiedzieć, że zawsze odnoszę powodzenie w pracy, nawet jeśli oznacza to, że nie mam poparcia ze strony kolegów **F**

### **TEST HERZBERGA**

Wyniki tego testu odzwierciedlają strukturę twojej motywacji zawodowej. Na podstawie uzyskanych przez ciebie rezultatów można naszkicować ranking wartości związanych z pracą, określić, które elementy (stosunki z przełożonymi, możliwość awansu, uznanie i pochwały, możliwość realizacji ambitnych celów) są dla ciebie najważniejsze i wpływają pozytywnie na poziom twojej motywacji i satysfakcji zawodowej.

Takie informacje mogą pomóc menadżerowi przy doborze odpowiednich środków motywacji do konkretnej osoby, natomiast na etapie selekcji mogą posłużyć jako przesłanka oceny, na ile oferowane przez firmę środowisko pracy będzie odpowiadać preferencjom kandydata.

Dla osoby szukającej pracy wyniki tego testu mogą być pewną wskazówką przy formułowaniu pytań do potencjalnego pracodawcy. Jeśli np. w zakresie motywacji do pracy w grupie uzyskałeś maksymalny wynik i zajmuje ona czołowe miejsce w twoim rankingu wartości (co sugeruje, że jesteś typem zespołowym), to powinieneś się upewnić, że oferowana praca przynajmniej częściowo będzie miała charakter grupowy. Niedopasowanie oczekiwań pracownika i charakteru pracy oznacza bowiem frustrację, która prowadzi do spadku motywacji i efektywności.

Przy interpretacji wyników testu należy pamiętać, że są one do pewnego stopnia uwarunkowane twoimi dotychczasowymi doświadczeniami i bieżącą sytuacją zawodową. Jeśli np. pan Kowalski cierpi z powodu złych relacji z przełożonym, a pani Malinowskiej, samotnie wychowującej dzieci, trudno z pensji utrzymać rodzinę, to ich wyniki w obszarach –odpowiednio – sfery stosunków z przełożonymi i finansowymi będą zafałszowane. Mamy bowiem tendencje do skupienia się na rzeczach, które nam najbardziej doskwierają albo których nam najbardziej brak.

Analizując wyniki testu, warto również pamiętać, że kwestionariusze osobowości bazują na sądach deklaracyjnych, czyli na tym, co na swój temat sądzi sam badany. Rezultat testu zawsze będzie zatem obciążony pewnym błędem, wynikającym z mało adekwatnej samooceny lub z odpowiedzi, które wyrażają to, jacy chcielibyśmy być, a nie to, jacy jesteśmy naprawdę.





## **CO MOTYWUJE CIĘ DO PRACY**

### **LITERA – A /finansowe narzędzia motywacji/**

- 0-2 pkt. – nie motywują cię bodźce finansowe
- 3-4 pkt. – widzisz potrzebę stosowania bodźców finansowych, ale nie determinuje to twojej aktywności
- ponad 5 pkt. – motywują cię podwyżki, premie, prowizje..., to główny czynnik napędzający twoją aktywność

### **LITERA – B /pozafinansowe narzędzia motywacji/**

- 0-2 pkt. – nie motywuje cię uznanie dla twojej pracy czy pochwały na tle grupy
- 3-4 pkt. – dostrzegasz potrzebę uznania przełożonych, ale nie determinuje to twojej aktywności
- ponad 5 pkt. – motywuje cię pochwała i uznanie, przywiązujesz wagę do docenienia twojego wkładu pracy w realizację zadań

### **LITERA – C /odpowiedzialność/**

- 0-2 pkt. – cechuje cię wysoki poziom odpowiedzialności, decyzję poprzedzasz analizą, twoje opinie są przemyślane; bardzo niski wynik wskazuje na trudności w podejmowaniu decyzji
- 3-4 pkt. – ta sfera jest obojętna dla twojej motywacji
- ponad 5 pkt. – łatwo podejmujesz decyzje, niekoniecznie analizując wszystkie aspekty zagadnienia, a nawet masz skłonność do nieprzemyślanych kroków

### **LITERA – D / stosunki z przełożonymi/**

- 0-2 pkt. – nie motywują cię próby ułożenia pozytywnych stosunków z przełożonymi
- 3-4 pkt. – dostrzegasz potrzebę pozytywnego ułożenia stosunków z przełożonymi, ale nie determinuje to twojej aktywności
- ponad 5 pkt. – układanie pozytywnych stosunków z przełożonymi to główny czynnik motywujący twoją aktywność; wysokie wyniki wskazują na wysoki poziom kompromisu, przechodzący czasem w konformizm.

### **LITERA – E /możliwość awansu/**

- 0-2 pkt. – nie motywuje cię chęć awansu, nie masz aspiracji sprawowania formalnego przywództwa
- 3-4 pkt. – dostrzegasz znaczenie awansów, ale nie determinuje to twojej aktywności
- ponad 5 pkt. – możliwość awansowania determinuje twoją aktywność

### **LITERA – F /możliwość osiągnięcia założonych celów/**

- 0-2 pkt. – nie motywuje cię wola realizacji zakładanych celów, nie masz determinacji do udowodnienia sobie, że możesz zrealizować dane zadanie
- 3-4 pkt. – dostrzegasz znaczenie i rolę realizacji założonych zadań, ale nie determinuje to twojej aktywności
- ponad 5 pkt. – motywuje cię możliwość realizacji założonych zadań, można ci stawiać ambitne cele, bo to dla ciebie bodziec do rozwoju osobistego

### **LITERA – G / rodzaj pracy, jaki wykonujesz/**

- 0-2 pkt. – jesteś osobą uniwersalną, nie masz problemu ze zmianą charakteru pracy
- 3-4 pkt. – w razie konieczności nie masz problemu ze zmianą charakteru pracy, ale dostrzegasz potrzebę i wagę specjalizacji
- ponad 5 pkt. – masz tendencję do specjalizacji, doskonalenia się w dziedzinie swojej pracy, widzisz swoją wartość i profesjonalizm, zmiana charakteru pracy stanowi dla ciebie problem

### **LITERA – H /praca w grupie/**

- 0-2 pkt. – nie masz predyspozycji do pracy w grupie, kontakty interpersonalne sprawiają ci trudności
- 3-4 pkt. – dostrzegasz wagę pracy zespołowej i nie sprawia ci ona trudności, ale nie przeceniasz jej znaczenia
- ponad 5 pkt. – wykazujesz preferencje do pracy zespołowej, prawidłowe stosunki interpersonalne mają dla ciebie kluczowe znaczenie, łatwo rezygnujesz z celów indywidualnych w imię realizacji grupowych

