

## Тест Герцберга

1. Человеку приходится выбирать между хорошо оплачиваемой работой, но серой и незаметной, и трудом, связанным с широкой оглаской деятельности и возможным общественным признанием, но не денежным даже в перспективе. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

- (А) Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа.
- (Б) Каждый человек должен предпочесть общественное признание своим заслуг финансовым успехам.

2. Человеку необходимо сделать выбор – остаться в подчинении человека, с которым сложились великолепные отношения, и продолжить выполнять малозначимые поручения или принять предложение перейти на другую, гораздо более ответственную работу в подчинение крайне требовательного руководителя. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

- (Г) Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа.
- (В) Каждый человек должен предпочесть общественное признание своим заслуг финансовым успехам.

3. Человеку необходимо решить, принять ли предложение о повышении в должности, что связано с потерей комиссионного вознаграждения и означает снижение суммарной оплаты труда. В перспективе возможно повышение оплаты труда, но на данную возможность влияет масса различных факторов. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

- (Д) Для любого главное – получить повышение в должности.
- (А) Важнее всего сохранить высокооплачиваемую работу.

4. Человек стоит перед выбором – получить общественное признание, выполнив работу ему неинтересную и пустую, или продолжить скромно выполнять содержательную и интересную ему работу. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

- (Б) Человеку важнее получить общественное признание и моральное вознаграждение.
- (Ж) Лучше делать интересную и значительную, со своей точки зрения, работу.

5. Человеку предлагают переход на гораздо более интересную, с его точки зрения, работу, однако при этом необходимо покинуть группу людей, с которыми длительно и комфортно работалось несколько лет. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

- (З) Главное для человека – коллектив, в котором он работает.
- (Ж) Каждый человек предпочитает всему интересную ему работу.

6. Что нужно сделать, для того чтобы побудить человека работать с энтузиазмом – делегировать ему максимум ответственности или очень хорошо заплатить. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

- (В) Важнейшими предпосылками к активной деятельности является ответственность и возможность принимать ответственные решения.
- (А) Лучший стимул в работе – хорошая оплата.

7. Как поступить руководителю для повышения заинтересованности сотрудника в работе – продемонстрировать ему свое расположение или выплатить внеочередную премию:

- (Г) Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа.
- (А) Для сотрудника важнее всего внимание и хорошие отношения с руководителем.

8. Человеку предлагают крайне ответственную, но индивидуальную работу взамен общественно признанной, но не ответственной деятельности. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

- (В) Для любого предпочтительна ответственная работа.
- (Б) Для каждого человека в работе главное – общественное признание.

9. Эффективная система стимулирования труда должна концентрироваться на признании успехов индивидуально каждого человека или группы сотрудников:

- (Б) Обычно человека стимулирует признание значимости его работы.
- (З) Для человека важно признание успехов коллектива единомышленников.

10. Человеку необходимо сделать выбор между интересной, но низкооплачиваемой работой и хорошим вознаграждением за неинтересную ему работу. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

- (Ж) Человеку предпочтительно делать содержательную работу.
- (А) Человеку предпочтительно делать хорошо оплачиваемую работу.

**11. Выбирая работу, человек стоит перед альтернативой, сразу получить хорошо оплачиваемую, но не интересную для него. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:**

- (А) Каждый решит получить высокооплачиваемую работу.
- (Е) Более ценно быть успешным в работе.

**12. Работая над системой повышения заинтересованности сотрудников в работе, в качестве приоритетной стратегии Вы выберите создание команды единомышленников или остановитесь на повышении индивидуальной ответственности сотрудников:**

- (З) Более всего стимулирует человека то, что он работает в коллективе единомышленников.
- (В) Более всего стимулирует индивидуальная ответственность за порученную работу.

**13. Человеку необходимо сделать выбор между ответственной, но не предполагающей карьерного роста работой и возможностью сделать легкую карьеру. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:**

- (В) Важнее выполнять ответственную работу.
- (Д) Каждого больше интересует возможность сделать карьеру.

**14. Нет смысла менять работу, дающую человеку чувство успешности, из-за предложения работы, связанной с возможным широким общественным признанием:**

- (Е) Важнее всего чувство успеха в работе.
- (Б) Важнее всего общественное признание.

**15. В конфликте коллектива и руководителя необходимо принять одну из сторон:**

- (З) Поддержка коллег важнее отношений с директором.
- (Г) Важнее отношение с руководством, чем поддержка коллег.

**16. Нет смысла менять ответственную, но однообразную работу на более содержательную, но не предполагающую принятия важных решений:**

- (В) Важна ответственная работа, даже если она неинтересна.
- (Ж) Каждому важна содержательная, интересная работа.

**17. Руководитель пытается присвоить себе заслуги подчиненного, и необходимо принять решение, выносить ли это на общее обсуждение:**

- (Г) Каждый предпочитает сохранить хорошие отношения с руководством.
- (Б) Необходимо получить признание своих заслуг от окружающих.

**18. Что чаще вызывает смену работы, то, что нет возможности карьерного роста, или то, что нет возможности реализовать себя и достичь чего-либо:**

- (Д) Возможность сделать карьеру – важнейший фактор стабильности кадрового состава.
- (Е) Возможность личных достижений и самореализации – это то, что долго удерживает человека на рабочем месте.

**19. Что более важно для работника в процессе труда в организации – достичь успеха в своей деятельности или сохранить нормальные отношения с руководством, в том случае если одно противоречит другому:**

- (Е) Важнее достигнуть успеха и самореализоваться, чем иметь хорошие отношения с руководством.
- (Г) Важнее иметь хорошие отношения с руководством, чем достигнуть успеха в работе.

**20. Что лучше – получить повышение по службе, испортив при этом отношения с руководством или сохранить хорошие отношения, отказавшись от служебного повышения:**

- (Г) Лучше иметь хорошие отношения с директором, чем испортить их, благодаря повышению по службе.
- (Д) Лучше принять повышение по службе, даже если это испортит хорошие отношения с руководителем.

**21. Что более важно для работника – продвижение по службе со сменой интересующего его рода занятий или занятие любимым делом без возможности должностного роста:**

- (Ж) Если человек любит свою работу, он не покинет ее ради возможности продвинуться в должности.
- (Д) Каждый предпочтет возможность повышения по службе, даже если придется покинуть интересную работу.

**22. Что предпочтительнее для работника – иметь высокооплачиваемую работу или работать с хорошо знакомыми людьми, имея не очень высокую оплату труда:**

- (З) Лучше работать в знакомом коллективе, даже если работа не очень хорошо оплачивается.
- (А) Каждый предпочтет высокооплачиваемую работу, даже если в новом коллективе его не будут принимать благосклонно.

**23. Что предпочтительнее – иметь высокую ответственность за порученное дело без общественного признания или получить моральное удовлетворение и признание окружающих, не выполняя ответственную работу:**

- (В) Каждый человек предпочтет ответственную работу, даже если она не принесет общественного признания.
- (Е) Лучше достичь признания и морального поощрения, чем нести большую личную ответственность.

**24. Что лучше для работника: иметь общественное признание в настоящем или возможность должностного роста в будущем, если одно исключает другое:**

- (Б) Лучше получить общественное признание за выполнение задач в настоящее время, чем получить повышение по должности в будущем.
- (Д) Лучше сделать карьеру в перспективе, даже если карьера ограничит возможности признания Ваших заслуг.

**25. Что предпочтительнее – работать в знакомом коллективе с доброжелательными сослуживцами на той же должности или перейти на работу в другой коллектив, но с повышением по службе:**

- (З) Каждый предпочтет остаться в знакомом и доброжелательном коллективе, чем принять повышение по должности с переводом.
- (Д) Каждый человек предпочтет повышение по должности, даже если придется расстаться с коллегами.

**26. Что лучше для работника – выполнять знакомую рутинную работу без ошибок и неудач или иметь ошибки и промахи при решении сложных, но новых и интересных задач.**

- (Е) Лучше успешно выполнять знакомую рутинную работу, чем согласиться с возможными неудачами, решая новые, более интересные задачи.
- (Ж) Предпочтительнее работа интересная, даже если возможны неудачи и провалы, чем скучная и рутинная.

**27. Что важнее для работника – иметь успех в работе даже в случае одиночного выполнения работы или работать в хорошем коллективе, не будучи лично успешным:**

- (З) Человек может вполне довольствоваться хорошими отношениями в коллективе и не чувствовать лично себя успешным на рабочем месте.
- (Е) Лучше всегда быть успешным в работе, даже если работаешь в одиночку.

## Ключ к тесту

1	А Б	10	Ж А	19	Е Г
2	Г В	11	А Е	20	Г Д
3	Д А	12	З В	21	Ж Д
4	Б Ж	13	В Д	22	З А
5	З Ж	14	Е Б	23	В Е
6	В А	15	З Г	24	Б Д
7	Г А	16	В Ж	25	З Д
8	В Б	17	Г Б	26	Е Ж
9	Б З	18	Д Е	27	З Е

Используя тест Герцберга, можно определить структуру мотивации и выделить превалирующим факторы удовлетворенности или неудовлетворенности трудом.

На каждый вопрос опрашиваемому предоставляется 5 баллов, которые нужно распределить между двумя вариантами ответа (5:0; 4:1; 3:2; 2:3; 1:4; 0:5). По окончании опроса нужно просуммировать баллы, набранные на ответах, обозначенных буквами.

Результаты теста нагляднее изображать в виде столбиковой диаграммы. Нужно распределить перечисленные мотивы по группам гигиенических (внешних) факторов и мотиваторов с обоснованием выбора. Нужно определить, факторы какой категории (удовлетворенность или неудовлетворенность трудом) являются для опрашиваемых более важными в трудовой деятельности.

А – финансовые мотивы (внешние) – гигиенический фактор

Б – общественное признание (внешние) – гигиенический фактор

В – ответственность работы (внутренние) – мотиватор

Г – отношение с руководством (внешние) – гигиенический фактор

Д – карьера, продвижение по службе (внутренние) – мотиватор

Е – достижение личного успеха (внутренние) – мотиватор

Ж – содержание работы (внутренние) – мотиватор

З – сотрудничество в коллективе (внешние) – гигиенический фактор

Герцберг выделил две категории, которые он назвал гигиеническими факторами и факторами мотивации.

**Гигиенические факторы** – внешние факторы неудовлетворенности по отношению к работе, которые снимают неудовлетворенность работой. Их еще называют факторами здоровья. Они связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним можно отнести такие факторы, как нормальные условия труда, достаточная з/плата, политика фирмы и администрации, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой, статус. Эти факторы не определяют автоматически положительную мотивацию работников. По Герцбергу, отсутствие или недостаточная степень присутствия гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой, которую он выполняет. Если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на какие-либо поступки. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности выполняемой ими деятельности.

**Мотиваторы** – это внешние факторы удовлетворенности, направленные на успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности за выполняемое дело, возможность творческого и делового роста. Эта группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение. Отсутствие или неадекватность факторов мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но их наличие приносит удовлетворение и мотивирует работников к более производительному труду.