

Główne wątki dotyczące teorii motywacji Herzberga oraz jej znaczenie i zastosowanie w codziennym zarządzaniu ludźmi

Frederick Herzberg, amerykański psycholog, pod koniec lat pięćdziesiątych XX w. opublikował teorię motywacji znaną, jako dwuczynnikowa teoria motywacji i higieny. Był jednym z pionierów w badaniach nad motywacją i satysfakcją zawodową. Jego teoria wniosła znaczący wkład w zrozumienie, jak czynniki wewnętrzne i zewnętrzne wpływają na motywację pracowników i nadal jest bazą do wielu opracowań i badań z obszaru motywacji.

1. Dwuczynnikowa Teoria Motywacji i Higieny Herzberga

Według Herzberga, istnieją dwa rodzaje/zbiory czynników wpływających na motywację i satysfakcję zawodową pracowników: czynniki motywujące i czynniki higieniczne.

Czynniki motywujące są związane z naturą samej pracy, najbliższymi współpracownikami i przełożonymi i stanowią główne źródło motywacji. Są to przede wszystkim:

- osiągnięcia,
- uznanie,
- odpowiedzialność,
- rozwój zawodowy,
- możliwość awansu.

Czynniki higieniczne to z kolei swoiste „warunki zewnętrzne”, a więc leżące zwykle poza stanowiskiem pracy pracownika oraz często poza jego zespołem. Innymi słowy: są warunkowane przez otoczenie rozumiane jako cała organizacja/firma/decydenci. Czynniki higieniczne to:

- wynagrodzenie,
- relacje międzyludzkie,
- polityka firmy,
- warunki pracy,
- świadczenia i bezpieczeństwo socjalne.

Brak tych czynników może prowadzić do niezadowolenia, ale ich obecność nie gwarantuje automatycznie motywacji.

2. Znaczenie Teorii Herzberga w zarządzaniu ludźmi

Teoria Herzberga ma istotne znaczenie w codziennym zarządzaniu ludźmi, zarówno w kontekście biznesowym, jak i w organizacjach non-profit. Oto kilka kluczowych punktów, które warto uwzględnić:

- **Indywidualne potrzeby:** W oparciu o teorię Herzberga, zarządzający powinni zdawać sobie sprawę z różnorodności indywidualnych potrzeb pracowników. Dążenie do zrozumienia, czego pracownicy oczekują od pracy, umożliwia dostosowanie środowiska pracy do ich motywacji.
- **Rola motywujących zadań:** Przydzielanie pracownikom zadań, które są wyzwaniem i dają możliwość osiągnięcia sukcesu, może znacząco wpłynąć na ich zaangażowanie i entuzjazm w pracy. Działania te przekładają się na podniesienie poziomu motywacji w organizacji.
- **Rozwój zawodowy:** Umiejętne zarządzanie rozwojem zawodowym pracowników, dostarczając im szansy zdobywania nowych umiejętności i awansu, może działać jako silny czynnik motywujący. Pracownicy, którzy widzą możliwość rozwoju w organizacji, są bardziej zmotywowani do osiągnięcia lepszych wyników.

3. Zastosowanie Teorii Herzberga w praktyce – Podstawowe płaszczyzny oddziaływania

Aby skutecznie zastosować teorię Herzberga w codziennym zarządzaniu ludźmi, warto działać z uwzględnieniem trzech płaszczyzn aktywności:

- **Przeprowadzać analizę stanu motywacji:** Regularnie zbieraj opinie i informacje od pracowników dotyczące ich motywacji i satysfakcji. To pozwoli zidentyfikować obszary wymagające poprawy.
- **Dostosowywać zadania i odpowiedzialności:** Przydzielaj pracownikom zadania, które odpowiadają ich kompetencjom i zainteresowaniom. Dzięki temu pracownicy poczują się docenieni i zmotywowani do lepszej pracy.
- **Tworzyć warunki rozwoju:** Inwestuj w rozwój zawodowy pracowników poprzez szkolenia, mentoring i awanse. To pomoże utrzymać ich motywację na wysokim poziomie.

4. Jak Przełożony może wykorzystać czynniki motywujące w codziennym zarządzaniu pracownikami

Oto kilka sposobów, jak można skutecznie wykorzystać czynniki motywujące w pracy z zespołem:

- **Przydzielaj zadania zgodne z zainteresowaniami i kompetencjami:** Poznaj swoich pracowników, dowiedz się, w jakich obszarach zawodowych są najbardziej zainteresowani i jakie umiejętności posiadają. Przydzielając im zadania odpowiadające ich mocnym stronom, zwiększasz szanse na ich zaangażowanie i sukces.
- **Stwarzaj wyzwania i cele:** Zadania, które są dostatecznie wymagające, ale osiągalne, mogą działać jako silne czynniki motywujące. Pracownicy odczuwają satysfakcję i dumę, kiedy pokonują wyzwania i osiągają cele.
- **Dawaj wyrazy uznania i feedback:** Regularnie doceniaj osiągnięcia swoich pracowników. Znalezienie chwili na wyrażenie uznania za dobrze wykonaną pracę lub postępy w rozwoju osobistym może znacznie wpłynąć na ich motywację. Dodatkowo, konstruktywny feedback pomaga pracownikom świadomie poprawiać swoje umiejętności.
- **Wspieraj rozwój zawodowy:** Dostarczaj pracownikom możliwości rozwoju i nauki. Organizuj szkolenia, warsztaty oraz webinaria, które pozwolą im poszerzać swoje umiejętności i zdobywać nową wiedzę. Troska o ich rozwój pokaże, że doceniasz ich potencjał.
- **Zapewnij autonomię i odpowiedzialność:** Daj pracownikom pewną swobodę w podejmowaniu decyzji oraz realizacji zadań. Wsparcie ich autonomii i odpowiedzialności prowadzi do poczucia zaangażowania i wpływu na rezultaty pracy.
- **Promuj długofalowe cele:** Pomagaj pracownikom widzieć szerszy kontekst swojej pracy poprzez ukazywanie, w jaki sposób ich wysiłki przyczyniają się do celów organizacji. To zwiększa poczucie znaczenia i wpływu, co ma wpływ na motywację.
- **Stwarzaj możliwości awansu i rozwoju ścieżki kariery:** Wyraźnie przedstawiaj pracownikom, jakie możliwości awansu i rozwijania kariery są dostępne w organizacji. To zachęca do długofalowego zaangażowania i osiągania wyników.
- **Ułatwiaj zdobywanie informacji:** Zapewnij transparentność w kwestiach związanych z organizacją, strategią i wynikami. Gdy pracownicy widzą, że ich praca wpływa na całość, czują się bardziej związani i zaangażowani.

Krytyka i wyzwania w stosowaniu Teorii Herzberga

Pomimo szerokiego uznania, teoria Herzberga nie jest wolna od krytyki. Jednym z głównych zarzutów jest to, że podział na czynniki motywujące i higieniczne może być zbyt uproszczony, nie uwzględniając specyficznych kontekstów organizacyjnych i indywidualnych różnic w percepcji tych czynników przez pracowników.

Niektórzy krytycy wskazują również na trudności w praktycznym rozróżnieniu czynników motywujących i higienicznych, co może prowadzić do błędnych wniosków i działań. Szczęólnego znaczenia nabiera w tym kontekście komponent w postaci wynagrodzenia za pracę. Wydaje się bowiem, że może on być postrzegany jako motywator szczególnie dla pracowników wykonujących nieskomplikowane prace, które z natury rzeczy, są zwykle najniżej wynagradzane. Wówczas każda podwyżka wynagrodzenia zasadniczego i/lub premia, zwykle odgrywa dużą rolę motywacyjną (choć inne badania pokazują, że oddziaływanie motywacyjne podwyżki płac jest stosunkowo krótkie. Nowa wysokość wynagrodzenia szybko staje się bowiem „normą”).

Kolejnym wyzwaniem jest zmienność oczekiwań pracowników. W dynamicznie zmieniającym się środowisku pracy, czynniki, które wcześniej motywowały, mogą stać się mniej istotne, a nowe potrzeby i oczekiwania mogą wymagać innego podejścia. Dlatego ważne jest, aby zarządzający byli elastyczni i gotowi do ciągłego dostosowywania strategii motywacyjnych do aktualnych warunków i potrzeb pracowników. Zachowanie takiej elastyczności wymaga jednak prowadzenia cyklicznych i powtarzalnych badań wśród pracowników.

O badaniu

Kwestionariusz postrzegania motywatorów i czynników higieny według teorii Herzberga został opracowany jako narzędzie diagnostyczne oparte na klasycznej dwuczynnikowej koncepcji motywacji Fredericka Herzberga. Jego celem jest rzetelne uchwycenie różnicy między czynnikami, które zapobiegają niezadowoleniu (czynniki higieny), a tymi, które budują faktyczne zaangażowanie i satysfakcję (motywatory).

Proces konstrukcji narzędzia obejmował kilka etapów zapewniających jego trafność, rzetelność i użyteczność praktyczną. Zestaw 45 pozycji został opracowany na podstawie analizy literatury i istniejących modeli motywacji, a następnie oceniony przez panel ekspertów HR i psychologów pracy (N = 6) pod kątem trafności treściowej i jednoznaczności sformułowań.

Narzędzie zostało przetestowane w badaniu pilotażowym na próbie 186 pracowników wykonujących pracę o różnej specyfice (produkcja, usługi, administracja). Analiza statystyczna wykazała dobrą spójność wewnętrzną – współczynnik Cronbacha α dla całego kwestionariusza wyniósł 0,86, przy czym dla podskali czynników higienicznych 0,81, a dla motywatorów 0,88. Eksploracyjna analiza czynnikowa (EFA) potwierdziła zgodność struktury empirycznej z teoretycznym podziałem Herzberga na dwa główne czynniki.

Wyniki testu-retestu (po 4 tygodniach, N = 48) wskazały na stabilność pomiaru na poziomie $r = 0,78$, co pozwala uznać narzędzie za wiarygodne w pomiarach powtarzanych. Dodatkowo przeprowadzono ocenę zrozumiałości i czytelności pozycji, w której ponad 90% respondentów uznało pytania za jasne i adekwatne do ich doświadczeń zawodowych.

Dzięki tym procedurom badanie charakteryzuje się dobrą trafnością konstruktu i może być stosowane zarówno w badaniach organizacyjnych, jak i porównawczych. Zapewnia wiarygodny obraz postrzegania czynników motywacji/demotywacji w zespołach, wskazuje ich realne źródła oraz obszary wymagające interwencji i/lub wzmocnienia.

To sprawdzone i stabilne narzędzie diagnostyczne, łączące solidne podstawy teoretyczne z praktyczną wartością dla menedżerów i specjalistów HR.

CHCESZ SKORZYSTAĆ Z BADANIA?

Napisz: kontakt@mediaconhr.pl