

УДК 331.101.3

## **ДИАГНОСТИКА ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ: ОТ ОЦЕНКИ ОТДЕЛЬНЫХ МОТИВОВ К РЕШЕНИЮ МОТИВАЦИОННОЙ ЗАДАЧИ**

**Е.А. Стрижова<sup>1</sup>, А.Н. Гусев<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Государственный университет – Высшая школа экономики, г. Москва

<sup>2</sup>МГУ им. М.В. Ломоносова, г. Москва

Показана процедура новой методики диагностики мотивации трудовой деятельности, которая предполагает решение испытуемым проблемной (мотивационной) задачи. Решая эту задачу, испытуемый вынужден рефлексировать большую часть своих мотивационных процессов и давать им оценку. Разработанная процедура позволяет предположить, что получаемые психодиагностические оценки выраженности трудовой мотивации располагаются на интервальной шкале.

**Ключевые слова:** психодиагностика, мотивация и мотивы трудовой деятельности, многомерные методы, мотивационная задача.

Среди широко используемых русскоязычных методик диагностики мотивации крайне мало инструментов, направленных на оценку мотивации трудовой деятельности. Среди них можно отметить: «Тест индивидуальной мотивации», разработанный лабораторией «Гуманитарные технологии» ([www.ht.ru](http://www.ht.ru)); методику изучения трудовой мотивации И.Г. Кокуриной [2]; опросник мотивации труда Е.А. Куприянова [3].

Достаточно часто для диагностики мотивации трудовой деятельности используются методики, направленные на оценку общих мотивов личности, таких, как власть, достижение, избегание, лидерство, аффилиация (Опросник мотивации власти, достижения и аффилиации С.А. Шапкина, Опросник мотивации достижения А. Мехрабиана, Опросник мотивации достижения Х. Хекхаузена, Опросник Р. Нигарда и Т. Гьесме для измерения мотивов достижения успеха и избегания неудачи и др.).

Для диагностики мотивации используют преимущественно тестовые методы, небольшую долю от всего количества методик составляют психосемантические, проективные и полупроjektивные инструменты (ТАТ, «Психосемантическая методика диагностики скрытой мотивации» И.Л. Соломина, «Тест юмористических фраз» А.Г. Шмелева и А.С. Бабиной, полупроjektивная методика «Метод мотивационной индукции» Ж. Нюттена, др).

Вместе с тем мотивация может быть продиагностирована в специально созданных условиях (в широком смысле – экспериментальных), которые позволят учесть ее специфику.

Среди существующих методик можно отметить такие, которые направлены на создание ряда специальных условий проведения тестирования, погружающих испытуемого в ситуацию выбора и сравнения. Так, например, в методике И.Г. Кокуриной диагностика мотивации происходит для трех ситуаций (деньги, коллектив и труд), при этом в процедуре заложен механизм сравнения предложенных утверждений при помощи вынужденного выбора одного из них. Или методика Ш. Ричи и П. Мартина [8], где между 4 утверждениями-ответами на вопрос необходимо распределить 11 баллов, за счет чего происходит своеобразное *взвешивание альтернатив*, и испытуемый реально погружается в ситуацию выбора.

Учитывая эту тенденцию в развитии методического инструментария для диагностики мотивации, а также актуальность создания специализированных инструментов для оценки мотивации трудовой деятельности, мы поставили перед собой задачу разработки методики, в процедуре которой испытуемому предлагается решать некоторую проблемную задачу, в рамках которой ему приходится рефлексировать большую часть своих мотивационных процессов и давать им объективную оценку.

Ниже приводится описание разработанной нами методики диагностики мотивации трудовой деятельности, названной «Мотивационная Карта» (MotivationMap).

#### **Реализация методики**

Методика имеет бланковый и компьютерный варианты, последний описывается ниже. Компьютерная реализация методики представляет собой специальным образом организованный стимульный материал, а также включает в себя возможности для работы испытуемого с этим материалом и обеспечивает хранение и количественную обработку графических данных.

#### **Стимульный материал**

Стимульный материал методики был разработан в рамках специально организованного исследования (см.: [5]), в его состав входят:

*16 мотивационных объектов (мотивов трудовой деятельности) в терминологии Ж. Нюттена [4]: «стабильность, уверенность в завтрашнем дне»; «карьерный рост»; «статус»; «интересная работа, где я могу максимально реализовать себя»; «быть полезным людям»; «результат работы»; «увольнение»; «избежать конфликтных ситуаций»; «организация и оптимизация работы»; «благополучие семьи»; «отпуск»; «признание моих заслуг»; «удовольствие, вдохновение от работы»;*

«профессиональное и личное развитие»; «уважение коллег», «деньги (премии, бонусы, пр.)»;

*три двумерных графических пространства, осями которых выступают оценочные шкалы, представленные в следующих комбинациях: «Важность» и «Вероятность успеха»; «Прогресс» и «Трудность»; «Усилие» и «Причина: внешняя/внутренняя».*

**Инструкция** испытуемому, содержит условия, строго следуя которым ему необходимо работать с методикой:

«Перед Вами методика, целью которой является изучение приоритетов в работе.

Вам будет предложено 6 электронных бланков, на каждом из которых Вы найдете:

- Описание оценочных параметров.
- Список целей, возникающих перед работающим человеком, полученных при помощи обобщения мнений Ваших коллег.
- Систему координат, осями которой являются оценочные параметры.

Каждый оценочный параметр (кроме одного – последнего) представляет собой шкалу от 0 до 100. Соответственно: чем выше Вы оцениваете ту или иную цель, тем выше оценка по шкале.

Процедура оценки: Вам необходимо сравнить между собой все 15 приведенных ниже целей в системе координат, образованной тремя парами оценочных параметров, так, чтобы в результате взаимное расположение всех целей друг относительно друга соответствовало Вашим представлениям о них.

Алгоритм работы:

1. Внимательно ознакомьтесь с оценочными параметрами (используйте «прокрутку» для того, чтобы просмотреть весь текст!).
2. Внимательно прочтите список из 15 целей, расположенный рядом с системой координат.
3. Выберите самую значимую для Вас цель из этого списка.
4. Расположите эту цель в системе координат оценочных параметров («перетащив» ее номер при помощи нажатия и удерживания левой клавиши мыши).
5. Выберите следующую по важности цель из оставшихся 14 и расположите ее в системе координат относительно первой цели.
6. Оставшиеся цели из списка располагайте относительно тех, которые уже были расположены Вами ранее, выбирая очередность по критерию приоритетности для Вас. Старайтесь использовать всё координатное пространство для расположения целей.
7. Проверьте, чтобы в результате расположение всех целей друг относительно друга соответствовало Вашим представлениям о них.

8. Если это необходимо, Вы можете изменять уже предоставленные оценки.

Обозначения:

- курсивом в списке целей обозначается та, которую в данный момент вы располагаете на координатной плоскости;
- подчеркнутым шрифтом обозначаются те цели, которые вы уже перенесли на координатную плоскость;
- красным цветом обозначаются в списке три ближайшие от оцениваемой Вами цели, когда Вы перемещаете ее по координатной плоскости.

Пожалуйста, ориентируйтесь на условные обозначения – они помогут оценивать цели друг относительно друга! Удачи!».

### Процедура диагностики

Перед началом работы испытуемому дается приведенная выше инструкция, в которой ему сообщается его задача и алгоритм действий. Далее он переходит к заполнению первого электронного бланка методики, который состоит из графического пространства, образованного двумя оценочными шкалами, описания оценочных шкал и списка из 15 мотивационных объектов (рис. 1).

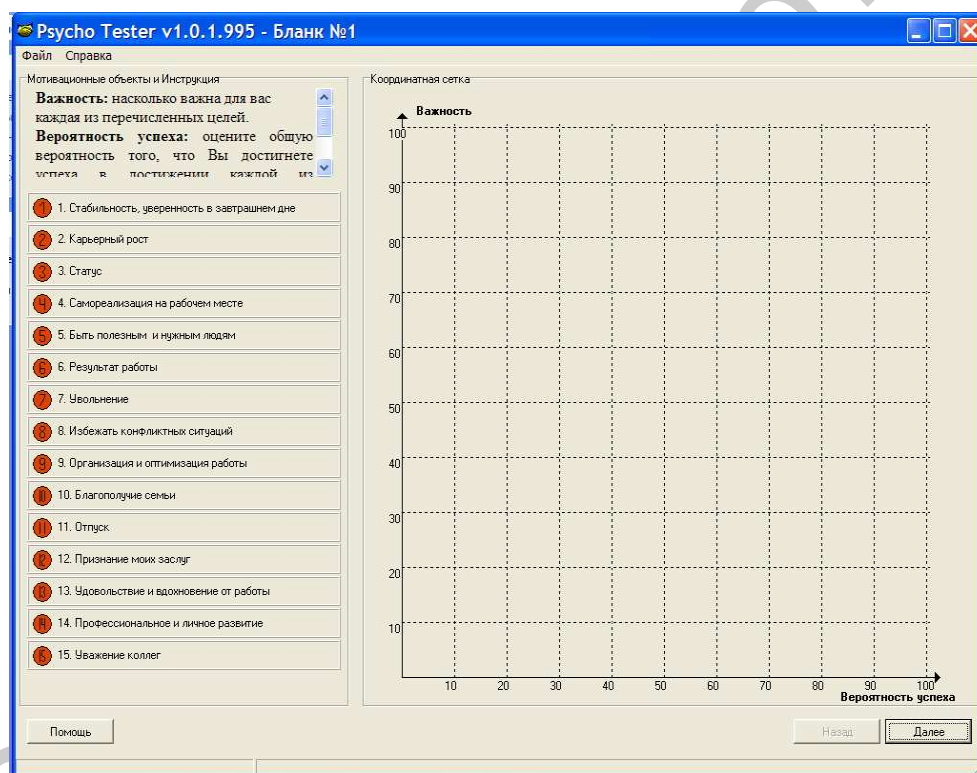


Рис. 1. Электронный бланк методики

Выполнение методики строится по следующей схеме.

**Шаг 1.** Испытуемому предлагается внимательно знакомиться с оценочными параметрами и формулировками всех 15 мотивационных объектов.

**Шаг 2.** Затем испытуемый должен выбрать из списка самый приоритетный мотивационный объект, и расположить его в системе координат («перетащив» номер мотивационного объекта при помощи курсора).

**Шаг 3.** Далее испытуемому предлагается выбрать следующий по приоритетности мотивационный объект и расположить его в системе координат относительно первого.

**Шаг 4.** Оставшиеся мотивационные объекты в порядке убывания приоритетности испытуемому предлагается расположить в системе координат относительно уже расставленных им объектов. При этом у него сохраняется возможность скорректировать положение любого из них.

**Шаг 5–6.** После того как испытуемый расположил все 15 мотивационных объектов на первом электронном бланке, он выполняет аналогичную процедуру на втором и третьем электронных бланках, которые отличаются от первого комбинацией оценочных шкал, образующими графическое пространство, и описаниями этих оценочных шкал.

**Шаг 7–9.** Далее испытуемому последовательно предъявляются все три электронных бланка, на каждом из которых ему необходимо расположить среди уже размещенных им до этого объектов 16-й мотивационный объект – «Деньги». При этом за испытуемым сохраняется возможность поменять расположение любого размещенного на бланке мотивационного объекта (о чем ему также напоминает в инструкции).

#### **Регистрируемые параметры**

По итогам работы испытуемого компьютерной программой фиксируются следующие показатели:

- время, затраченное испытуемым на работу с методикой;
- порядок выбора мотивационных объектов (т. е. ранги выборов);
- абсолютные оценки 15 мотивационных объектов в пространстве всех пар оценочных шкал (т. е. проекции мотивационных объектов на каждую оценочную шкалу) до размещения объекта «Деньги»;
- абсолютные оценки 16 мотивационных объектов в пространстве оценочных шкал (т. е. проекции мотивационных объектов на каждую оценочную шкалу) после размещения объекта «Деньги»;

- относительные оценки 15 мотивационных объектов друг относительно друга, выраженные в виде евклидовых расстояний между ними в пространстве 6 оценочных шкал, до расположения объекта «Деньги»;

- относительные оценки 15 мотивационных объектов друг относительно друга, выраженные в виде евклидовых расстояний между ними в пространстве 6 оценочных шкал, после расположения объекта «Деньги».

#### **Методическая новизна предлагаемой процедуры диагностики**

Организованная таким образом процедура выполнения испытуемым тестового задания позволяет решать важные методические задачи, учитывая специфику психодиагностики мотивации. На наш взгляд, она позволяет достигнуть баланса прямого и косвенного методов оценивания, учитывая осознаваемый и неосознаваемый компоненты мотивации.

Оценочные шкалы, являющиеся осями 2-мерных графических пространств, представляют собой единое 6-мерное пространство (получено в рамках специально организованного исследования, см.: [5]). Согласно данным исследования [там же], все 6 оценочных шкал являются ортогональными друг другу. Поэтому с математической точки зрения, предъявление испытуемому этого пространства в любом виде (разбиение на шесть 1-мерных, или три 2-мерных, или два 3-мерных пространства – так, чтобы были задействованы все оценочные шкалы) даст возможность оценить координаты точки в едином 6-мерном пространстве<sup>1</sup>. Выбор приведенных выше сочетаний оценочных шкал для формирования графических пространств обусловлен результатами данных экспертной оценки, и основывается на результатах проведенного нами пилотажного исследования [6].

По нашему мнению, разбиение 6-мерного пространства оценочных шкал на три графических 2-мерных позволяет:

- создать проблемную задачу, в которой, следуя задаваемому условию, испытуемый вынужден рефлексировать большую часть мотивационных образований и отношений между ними (что, в сравнении с использованием шести одномерных шкал, позволяет, на наш взгляд, получить значительно более информативный диагностический материал);

---

<sup>1</sup>Логика разработанной процедуры оценивания направлена на решение основной задачи многомерного шкалирования (МШ) – найти минимальное число субъективных признаков, определяющих различие стимулов человеком, и вычислить значения признаков, которыми характеризуются данные стимулы [1].

- получить координаты 15 мотивационных объектов в 6-мерном пространстве, используя удобную для испытуемого форму регистрации ответов (при очевидной невозможности или неудобстве использования 3 и более мерного графического пространства).

Каждый из шагов диагностической процедуры ставит перед испытуемым особую задачу, результаты решения которой дают исследователю возможность реконструировать его (испытуемого) мотивационное поле и оценить выраженность мотивации трудовой деятельности.

Необходимость расстановки мотивационных объектов в соответствии с субъективным приоритетом вынуждает испытуемого ранжировать мотивационные объекты согласно этим субъективным приоритетам. Это является *первым важным условием* решаемой задачи.

Нам представляется принципиальным, что необходимость расположения первых мотивационных объектов в заданной 2-мерной графической системе координат вынуждает испытуемого выносить прямую абсолютную оценку высокоприоритетных объектов. Это условие выполнения задачи фактически задает расположение субъективного *центра* системы координат для соответствующего расположения в ней последующих мотивационных объектов. Таким образом, в заданной системе координат испытуемый реконструирует мотивационное поле с несколькими центрами (этими центрами выступают наиболее приоритетные мотивационные объекты), таким образом, создается многовалентное поле для сравнения объектов. Это *второе условие решаемой задачи*, благодаря которому испытуемый не только выносит сравнительные оценки мотивационных объектов, располагая их на той или иной оценочной шкале<sup>2</sup>, но и закладывает для себя особенности следующего условия решаемой задачи. Таким образом, оказывается возможной последовательная реконструкция мотивационного поля испытуемого и его графическое представление.

*Третье условие*, связанное с необходимостью расположения последующих (по приоритетности) мотивационных объектов относительно первых, вынуждает испытуемого осуществлять сравнительные оценки мотивационных объектов<sup>3</sup>, а затем располагать их друг относительно друга в графической системе координат с

---

<sup>2</sup>Эти данные говорят о содержательной стороне различий между высокоприоритетными объектами.

<sup>3</sup>Это реализация классического принципа косвенного шкалирования, идущего от Г.Т. Фехнера и Л. Терстоуна, принципа получения шкальных значения из сравнительных оценок испытуемого. У нас – это множественные сравнения. Метрически – это более надежные оценки, поскольку в наглядной форме позволяют измерить расстояния между мотивационными объектами, а по ним реконструировать структуру многомерного субъективного мотивационного пространства (поля).

субъективными центрами, заданными наиболее приоритетными объектами. По нашему мнению, эти субъективные центры играют ключевую роль в формировании у испытуемого внутренней субъективной шкалы сравнительной оценки мотивационных объектов. Таким образом, путем неоднократной рефлексии испытуемый воспроизводит свое мотивационное поле, отражая субъективные отношения между его объектами с помощью графических средств данной методики и тем самым сообщая важные психодиагностические данные о характеристиках этого поля.

Подчеркнем, что оценочные шкалы (оси графических пространств) при размещении второго и последующих объектов уже начинают играть *условную* роль, определяя лишь направление расположения новых объектов (выше, ниже, правее, левее) относительно уже имеющихся. С каждым следующим объектом эта условная роль будет только усиливаться, поскольку испытуемый уже определился с субъективной мерой оценки при расположении первого и второго по приоритетности мотивационных объектов, причем определил эту меру явно, визуально.

Необходимость последовательного включения все новых объектов в графическое пространство с уже расположенными ранее мотивационными объектами (при наличии возможности коррекции расположения уже размещенных объектов) ставит перед испытуемым *четвертое условие* решаемой задачи. Оно вынуждает его каждый раз заново пересматривать свое отношение к уже размещенным объектам<sup>4</sup> и к выставленным расстояниям между ними, это происходит при размещении каждого нового объекта. Поскольку приоритетность каждого нового объекта ниже, чем предыдущего, то возрастающая когнитивная сложность задачи переосмысления и переоценки личного отношения к мотивационным объектам компенсируется снижением сложности оценки менее приоритетных объектов. Данная возможность, предоставляемая испытуемым процедурой выполнения методики, на наш взгляд, не только позволяет уточнить их субъективные представления о связях между мотивами, но и делает сравнительные оценки более точными и надежными.

Необходимость расположения объективно высокоприоритетного 16-го объекта «Деньги» в каждом из трех пространств после того, как уже в них расположено 15 мотивационных объектов, задает *пятое условие* решаемой задачи. Оно вынуждает испытуемого произвести переоценку уже не только отдельных ближайших мотивационных объектов, но и переоценку всей выстроенной им системы оценки

---

<sup>4</sup>Для удобства выполнения такого пересмотра в методике подсвечиваются три ближайших мотивационных объекта к вновь размещаемому.



объектов. Введение этого условия (все изменения фиксируются методикой) позволяет получить данные о наличии конкурирующих мотивов – информацию, крайне важную для работодателя при разработке систем материального и нематериального стимулирования работников.

Важную диагностическую информацию позволяют получать противоречивые объекты, которым испытуемый не всегда может дать однозначную оценку (такие, как, например, «Увольнение»). Эти объекты вносят вклад в оценку социальной желательности ответов испытуемого.

Для получения итоговых психодиагностических оценок трудовой мотивации строится *регрессионная модель*, где независимыми переменными выступают расстояния между мотивационными объектами в пространстве указанных выше шести оценочных шкал, а зависимой переменной – шкалы широко распространенных методик диагностики трудовой мотивации. Такой подход косвенного получения психодиагностических оценок позволяет получить данные по целому ряду известных шкал, связываемых с трудовой мотивацией. В настоящее время нами уже получены статистически достоверные регрессионные модели (примеры см. в таблице 1) для 45 стандартных шкал оценки мотивации [5].

Таблица 1

Пример результатов многомерного регрессионного анализа

Зависимая переменная регрессии (шкала стандартной методики)	$R^2$	Дисперсионный анализ		Коэффициенты уравнения регрессии		
		Сумма квадратов	F-критерий; знач. F-критерия	Константа и включенные переменные (расстояния между мотивационными объектами)	Коэффициент	
Мотив достижения (методика ВДА А. Мехрабиана, адаптация С.А. Шапкина)	0,97	Регрессия:	112,0	F=49,35 Знач.=0,0	Константа:	13,05
		Остаток:	3,4		Быть полезным людям – Избегать конфликтных ситуаций	- 0,093

Зависимая переменная регрессии (шкала стандартной методики)	$R^2$		Дисперсионный анализ		Коэффициенты уравнения регрессии		
			Сумма квадратов	F-критерий; знач. F- критерия	Константа и включенные переменные (расстояния между мотивационными объектами)		
						Коэффициент	
Мотив аффилиации. (методика В.Д.А. Мехрабиана, адаптация С.А. Шапкина)	Итого: 43,75	Регрессия: 42,52	F=69,6 Знач.=0,00	Стабильность, уверенность в завтрашнем дне - Карьерный рост	-	0,050	
				Организация и оптимизация работы - Признание моих заслуг		0,038	
				Быть полезным людям - Деньги (повышение з/п, премия, денежный доход и пр.)		0,019	
				Интересная работа, где я могу максимально реализовать себя - Избежать конфликтных ситуаций		0,017	
				Результат работы - Профессиональное и личное развитие	-	0,011	
				Константа:		-3,46	
	Итого: 115,4	Регрессия: 42,52		F=69,6 Знач.=0,00	Избежать конфликтных ситуаций - Деньги (повышение з/п, премия, денежный доход и пр.)		0,031
					Признание моих заслуг - Деньги (повышение з/п, премия, денежный доход и пр.)		0,017
					Быть полезным людям - Уважение коллег		0,036
					Быть полезным людям - Избежать конфликтных ситуаций	-	0,026
					Организация и оптимизация работы - Уважение коллег		0,014
					Итого: 115,4		

Зависимая переменная регрессии (шкала стандартной методики)	$R^2$	Дисперсионный анализ		Коэффициенты уравнения регрессии		
		Сумма квадратов	F-критерий; знач. F- критерия	Константа и включенные переменные (расстояния между мотивационными объектами)	Коэффициент	
Мотив лидерства. (методика ВДА А. Мехрабiana, адаптация С.А. Шапкина)	0,96	Регрессия:	F=33,9 Знач.=0,00	Константа:		9,446
		Остаток:		Карьерный рост - Интересная работа, где я могу максимально реализовать себя		- 0,025
		Итого: 45,00		Результат работы - Организация и оптимизация работы		0,025
				Благополучие семьи - Отпуск		- 0,042
				Увольнение - Признание моих заслуг		- 0,044
				Результат работы - Увольнение		0,021
				Статус - Уважение коллег		0,024

Разработанная процедура позволяет предположить, что мы получаем психодиагностические оценки выраженности трудовой мотивации на интервальной шкале.

### Список литературы

1. Гусев А.Н., Уточкин И.С. Психологические измерения. Теория и методы. М.: Аспект-Пресс, 2011. 320 с.
2. Кокурина И.Г. Методика изучения трудовой мотивации: учеб.-мет. пособие. М.: Издательство Московского университета, 1990.
3. Куприянов Е.А. Взаимосвязь личностных конструктов и профессиональной мотивации у специалистов в области информационных технологий: автореф. дис. ... канд. психол. наук. М.: МГУ, 2007. 25 с.
4. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего / под. ред. Д.А. Леонтьева. М.: Смысл, 2004. 608 с.
5. Стрижова Е.А., Гусев А.Н. Диагностика трудовой мотивации: опыт разработки методики // Нац. психол. журн. М., 2010. №1 (3). С. 128–133.

6. Стрижова Е.А. Конструирование и апробация методики косвенной оценки трудовой мотивации менеджеров: Выпускная квалификационная работа, магистерская диссертация. Москва, 2008. 152 с.
7. Стрижова Е.А. Сравнительная оценка мотивационных объектов как способ диагностики трудовой мотивации // Материалы докладов XVI Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов» / отв. ред. И.А. Алешковский, П.Н. Костылев, А.И. Андреев. М.: МАКС Пресс, 2009. URL: <http://www.lomonosov-msu.ru/2009/>.
8. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: учеб. пособие для вузов / пер. с англ. под ред. проф. Е. А. Климова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 400 с.

## WORK MOTIVATION DIAGNOSTICS: FROM EVALUATION OF SEPARATE MOTIVES TO THE MOTIVATION TASK

E.A. Strizhova<sup>1</sup>, A.N. Gusev<sup>2</sup>

<sup>1</sup>National Research University «Higher School of Economics»

<sup>2</sup>Lomonosov Moscow State University, Moscow

This article describes new work motivation diagnostics procedure, which presupposes problem task solution. Conditions of the task make respondent reflect and evaluate the majority of his/her motives. It is shown that experimental data received in an interval scale.

**Keywords:** *psychodiagnostics, work motives, motivation.*

*Об авторах:*

СТРИЖОВА Екатерина Андреевна - аспирант кафедры общей и экспериментальной психологии, ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»» (101000, Москва, ул. Мясницкая, 20), e-mail: [ekaterina-st@list.ru](mailto:ekaterina-st@list.ru)

ГУСЕВ Алексей Николаевич - доктор психологических наук, профессор, профессор кафедры психологии личности ФГОУ ВПО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова» (119991, г. Москва, Воробьевы Горы, ГСП-1), e-mail: [angusev@mail.ru](mailto:angusev@mail.ru)