



## Измерения трудовой мотивации сотрудников организаций финансового сектора, состоящих в кадровом резерве и программах развития талантов<sup>1</sup>

СТРИЖОВА Екатерина Андреевна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

В статье представлены результаты исследования, проведённого на выборке внутренних кандидатов организаций финансового сектора на руководящие должности (участники программ кадрового резерва или программ управления талантами, в зависимости от организационной практики компании). Цель заключалась в том, чтобы выяснить ключевые измерения (шкалы) мотивационного пространства, определяющие трудовую деятельность сотрудников. *Дизайн.* Для проведения исследования была использована процедура мотивационной задачи. Мотивационная задача — это средство для последовательной самооценки человеком актуального поля мотивационных объектов и последующей реконструкции на этой основе его мотивационного пространства. Условия решения мотивационной задачи реализованы в методике «Мотивационная карта». Процедура диагностики предполагает множественную визуальную сравнительную оценку испытуемым перечня мотивационных объектов-стимулов (Ж. Нюттен) в двумерном графическом пространстве оценочных шкал. Диагностическая процедура была автоматизирована и стандартизирована в предыдущих исследованиях на выборке финансовых специалистов разного уровня. *Результаты.* В результате многомерного шкалирования собранных данных были получены эмпирические шкалы мотивационного пространства трудовой деятельности сотрудников, ориентированных на карьерное развитие: «Личная приоритетность», «Социальная значимость», «Перспективность». «Социальная значимость» отражает то, как испытуемые, представляя социально-приемлемые стремление в рабочей ситуации, воспроизводят эту известную мотивацию. Она побуждает их меньше внимания уделять личным потребностям, добиваясь достижения социально поощряемых потребностей. «Личная приоритетность» характеризует то, что важно в первую очередь для человека как личности. В связи с этим приобретают большую значимость такие факторы, как благополучие семьи, отпуск, а возможность увольнения воспринимается как угрожающая. При этом «Перспективность» как вероятность достижения стремления в тех условиях, в которых находится испытуемый, вносит корректирующую составляющую для двух других шкал. *Выводы.* Полученные в результате исследования шкалы (измерения мотивационного пространства) являются приоритетными факторами мотивации участников кадрового резерва в организациях финансового сектора. *Практическая ценность.* Эти факторы необходимо учитывать в коучинговом сопровождении, формировании планов персонального развития, выстраивании внутренних коммуникаций.

**Ключевые слова:** трудовая мотивация, факторы трудовой мотивации, кадровый резерв, управление талантами, мотивационная задача, мотивационная карта.

<sup>1</sup> Статья подготовлена в результате проведения работы № 15-01-0008 в рамках Программы «Научный фонд Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ)» в 2015–2016 гг. и с использованием средств субсидии на государственную поддержку ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров, выделенной НИУ ВШЭ.

## Введение

Развитие ключевых сотрудников — одна из приоритетных задач управления персоналом в современных организациях. Участники группы талантов или кадрового резерва (в зависимости от корпоративной практики) включены в целенаправленные программы развития, проходят регулярную оценку достижений и компетенций. Центральный вопрос, который должен решить специалист по управлению персоналом, заключается в том, чтобы оценить, готов или не готов сотрудник к назначению на должность. В связи с этим особенную значимость приобретает проблема трудовой мотивации, поскольку результативность в текущей должности и наличие необходимых компетенций необходимы, но не достаточны для того, чтобы прогнозировать успешность адаптации к новому функционалу.

В данной статье представлены результаты исследования, в котором приняли участие сотрудники кадрового резерва организаций финансового сектора, с целью выяснить ключевые измерения (шкалы) мотивационного пространства, определяющие трудовую деятельность специалиста.

## Проблемные области изучения мотивации

Интерес к вопросам мотивации неслучаен, поскольку мотивационная сфера личности как стержневое звено ее психологической организации дает возможность для изучения деятельности, смысловой сферы, эмоциональной сферы, позволяет подойти к пониманию закономерностей поведения человека. Данной проблематикой занимались отечественные исследователи и зарубежные коллеги из различных областей знания, таких как психология, социология, менеджмент, экономика. В современной психологии мотивации сочетаются как новые идеи, так и прошлый опыт. Исследователи стремятся к созданию концепций, ориентированных на количественные методы и активно используют математический аппарат, создавая структурные модели. Использование качественных методов становится менее популярным, чем количественных, при этом исследователи смещают акцент с изучения связей между структурами на сами структуры (Леонтьев, 2002). Вместе с тем для изучения векторов мотивации необходимо иметь возможность точно и правильно их оценивать. В данном контексте в психодиагностике и психометрике существует ряд проблем, нуждающихся в более глубокой проработке.

Научная разработка представлений о мотивации велась многими психологическими школами и потребовала от исследователей решения таких задач, как систематизация многообразных форм мотивации и теоретическое осмысление всего процесса целенаправленного поведения человека. При этом основной интерес был связан с тем, какие психические образования и при каких условиях приобретают свойства побуждений?

Вопрос о том, где находится сила, воздействующая на поведение человека, решался в дихотомии «внутренний — внешний». Мотивация понималась, с одной стороны, как импульс, возникающий внутри организма, представляющий собой инстинктивную потребность (У. Джеймс, Р. Кеттел, К. Лоренц, У. Мак-Дауголл, Н. Тинберген, З. Фрейд и др.), предмет определенной потребности (деятельностный подход), внутренняя детерминанта деятельности (Р. С. Вайсман). Вместе с тем, с другой стороны, развивались представления о «валентности», силе, которой обладают предметы внешнего мира, способной «притягивать» и «отталкивать» индивида (научная школа топологической теории личности К. Левина), и о стимуляции (Э. Толмен, Дж. Уотсон, К. Халл, Д. Хебб и др.).

Явления мотивации рассматривались как содержательный класс целей деятельности, существующий в виде устойчивых ценностных диспозиций высшего порядка, не являющихся врождёнными, а зависящих от социальных норм (Х. Хекхаузен и др.) или приобретённых в результате научения (Дж. Уотсон, Р. Рейнер и др.). Вместе с тем, рядом авторов выделяется класс врожденных потребностей (Ф. Лерш, У. Мак-Дауголл, А. Маслоу, Н. Тинберген, З. Фрейд и др.). Анализируя различные подходы к рассмотрению мотивационных явлений, В. К. Вилюнас отмечает два возможных акцента: на предметных или энергетических характеристиках (Вилюнас, 2006). Так, существует представление о природе мотивации, заключающейся в динамической взаимосвязи внешних и внутренних явлений, процессе выбора человеком своего поведения, исходя из ожидаемых последствий, протекающих в контексте взаимодействия личности и ситуации (Нюттен, 2004). Существует другое представление о мотиве как о предмете, отвечающем той или иной потребности (Леонтьев, 1984), или мотивационном объекте (Нюттен, 2004; Nuttin, Lens, 1985).

### **Мотивационные объекты в теории мотивации Ж. Нюттена**

В теории мотивации Ж. Нюттена объединены различные традиции исследования мотивации: бихевиористская, психодинамическая, гуманистическая, когнитивная. В числе своих учителей Ж. Нюттен называет Р. Вудвортса, К. Левина, Г. Мюррея, А. Н. Леонтьева (Нюттен, 2004). В концепции автора во многом преодолеваются односторонность предшествующих подходов, предлагается интегративная объяснительная модель.

Отправной точкой отношенческой модели мотивации Ж. Нюттена выступает система взаимодействия человека с миром. Мотивация определяется в терминах предпочитаемых взаимоотношений между организмом и средой, которые подчеркивают динамический и целенаправленный аспекты поведения. При этом, поскольку то, как понимается поведение, во многом определяет понимание мотивации, автором предлагается оригинальная модель поведения. *В своей концепции Ж. Нюттен использует такие понятия, как «мотивация», «потребность», «мотив» (мотивационный объект), «поведение».* Под поведением понимается совокупность всех проявлений психологического функционирования, а сам поведенческий процесс состоит в отношении, взаимодействии с объектом или воздействии на него. Поэтому личность, согласно модели Ж. Нюттена, не может существовать вне связи с поведенческим миром.

В рамках «отношенческой» модели мотивации *потребность* определяется не через состояние дефицита (в отличие, например, от А. Н. Леонтьева), а, напротив, считает, что потребность связана с функциональным ростом, врождённым динамизмом саморазвития. Основными характеристиками потребности при этом являются *предметность, неадаптивность, гетерархичность* (Нюттен, 2004). Предметность потребности заключена в отношениях индивида и мира, и, таким образом, сами потребности зависят от окружающей среды. Неадаптивность потребностей сближает «отношенческую» модель со взглядами Г. Олпорта и представителей гуманистической психологии: человек не только приспосабливается к миру, но и адаптирует мир под свои потребности, цели и задачи (Нюттен, 2004). Принцип гетерархичности отражает то, что хотя существуют качественно разные потребности, относящиеся к различным уровням отношения с миром, одни виды потребностей нельзя вывести из других. Термин «потребность» используется для обозначения фундаментальных движущих сил, неотъемлемых от функционирования живых существ. Понятие «потребность» равнозначно в теории мотивации Ж. Нюттена понятию «базовое поведенческое побуждение». В отличие от этого термин «мотив» относится к *конкретному проявлению потребности*. Мотивы связаны

с динамическими и направляющими аспектами конкретного действия, термин «мотив» обозначает в «отношенческой» модели тот конкретный предмет, объект или цель, которые побуждают поведение субъекта. При этом термин «мотивация» в его сущностном значении понимается как равнозначный термину «мотив». Мотивация относится к динамическому, направляющему аспекту поведения, определяет направленность конкретного поведения к одной категории объектов.

Ж. Нюттен констатирует в человеческой мотивации присутствие двух разнонаправленных тенденций. Первая тенденция связана с самодетерминацией, самоактуализацией, потребностью в достижении и т.д. Вторая связана с самоотдачей, потребностью в контакте, в афiliationи, в причастности (Нюттен, 2004). Эти потребности можно рассматривать как наиболее фундаментальные направленности поведения, тесно связанные между собой, присутствующие в конкретной мотивационной структуре.

Таким образом, отношенческая модель мотивации показывает объединение когнитивных, мотивационных и моторных функций в едином поведенческом процессе. Ж. Нюттен развивает оригинальную концепцию временной перспективы, рассматривая ее влияние на поведение, прежде всего как функцию репрезентации (когниции). Проводя аналогию с пространственной перспективой, можно отметить, что временная перспектива состоит в основном в восприятии в некоторый данный момент времени событий, которые объективно представлены как последовательность событий с определёнными интервалами между ними. При этом, в отличие от пространственной перспективы, временная перспектива не существует в пространстве восприятия, а может быть репрезентирована только когнитивно. Наряду с объектами и явлениями, актуально воспринимаемыми человеком «здесь и теперь», в сознании существуют еще и различные объекты, о которых индивид время от времени думает, но которые в неменьшей степени стимулируют его активность, чем непосредственно воспринимаемые.

Эти объекты-цели или, в терминологии Ж. Нюттена, «*мотивационные объекты*» несут определённые знаки, или индексы времени. Концепция временной перспективы предполагает, что события со своими временными знаками находятся во временной перспективе подобно тому, как объекты, существующие в пространстве, находятся в пространственной перспективе. Временная перспектива понимается им как временное изменение поведенческого мира.

### **Специфика диагностики мотивации**

Специфика диагностики мотивации (в том числе и трудовой) связана с ее осознаваемыми и неосознаваемыми компонентами, а также с наличием базисных (диспозиционных) и динамических (ситуационных) образований. Несмотря на большое число инструментов, проблема метода в диагностике мотивации по-прежнему актуальна. Важным аспектом является то, что большая часть инструментов работают либо с осознаваемыми (прямые методы), либо с неосознаваемыми (косвенные методы) аспектами мотивации. Небольшая часть методов используются на стыке прямого и косвенного подходов. Примером таких методов является метод мотивационной индукции Ж. Нюттена, построенный по принципу незаконченных предложений, однако обработка результатов таких (полупроективных) методов требует скрупулёзной работы диагноста и сложно автоматизируется.

Среди русскоязычных методик диагностики мотивации крайне мало инструментов, направленных на оценку мотивации трудовой деятельности. Среди них можно отметить:



«Тест индивидуальной мотивации», разработанный лабораторией «Гуманитарные технологии» под руководством А. Г. Шмелёва ([www.ht.ru](http://www.ht.ru)); «Методику изучения трудовой мотивации» И. Г. Кокуриной (1990); «Опросник мотивации труда» Е. А. Куприянова (2007); «Опросник профессиональной мотивации» (ОПМ) Е. Н. Осина, Т. Ю. Ивановой, Т. О. Гордеевой (2013). Достаточно часто для диагностики мотивации трудовой деятельности также используются методики, направленные на оценку общих мотивов личности, таких как власть, достижение, избегание, лидерство, аффилиация («Опросник мотивации власти, достижения и аффилиации» С. А. Шпакина, «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 опросниковые, 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. Шмелёва и А. С. Бабиной, «Метод мотивационной индукции» Ж. Нюттена).

Для того чтобы учесть специфику мотивации, необходимо движение в сторону «синтетической» процедуры, которая бы позволяла в широком смысле в экспериментальных условиях охватить ее осознаваемые и неосознаваемые компоненты. Движение в этом направлении можно отметить среди существующих методик: есть такие, которые направлены на создания ряда специальных условий проведения тестирования, погружающих испытуемого в ситуацию выбора и сравнения. Так, например, в методике И. Г. Кокуриной диагностика мотивации происходит для трёх ситуаций (деньги, коллектив и труд), при этом в процедуре заложен механизм сравнения предложенных утверждений при помощи вынужденного выбора одного из них (Кокурина, 1990). Или методика Ш. Ричи и П. Мартина, где между четырьмя утверждениями — ответами на вопрос — необходимо распределить 11 баллов, за счет чего происходит своеобразное взвешивание альтернатив (Ричи, Мартин, 2004).

Учитывая эту тенденцию в развитии методического инструментария для диагностики мотивации, а также актуальность создания специализированных инструментов для оценки мотивации трудовой деятельности, нами была предпринята попытка разработки методического средства оценки мотивации трудовой деятельности, предполагающего решение обследуемым специально сконструированной мотивационной задачи в условиях вынужденного сравнения мотивационных объектов по ряду оценочных признаков.

## **Мотивационная задача как методология и метод диагностики мотивации**

*Мотивационная задача* как подход в диагностике мотивации основана на переходе от принципа измерения «чистых мотивов» к измерению мотивации в рамках решения «мотивационной задачи» (Стрижова, Гусев, 2012, 2013). Рабочее понятие «мотивационная задача» отталкивается от определения задачи А. Н. Леонтьева как цели, данной в определённых условиях (Леонтьев, 1984). В связи с этим, *мотивационная задача понимается как средство для последовательной рефлексии человеком актуального поля мотивационных объектов и последующей реконструкции на этой основе его индивидуального мотивационного пространства*. Под *мотивационными объектами* (вслед за Ж. Нюттенем) понимаются различные, но функционально идентичные объекты-цели, которые служат проявлениями общих или основных потребностей, лежащих в основе большого разнообразия мотиваций.

Основываясь на положениях многомерного шкалирования (см., напр.: Гусев, Уточкин, 2011), мы используем термин «субъективное мотивационное пространство», которое, анало-

гично обычному геометрическому пространству с заданными базовыми осями и метриками. В рамках операциоанализации понятия «мотивационная задача» важно опираться на представление К. Левина (Lewin, 2008) о психологическом поле. В теории поля ключевая роль отводится динамическому аспекту потребности. Предметность же подчеркивается при определении *валентности* — свойства каждого предмета. Поэтому для анализа в рамках категории психологического поля важно акцентировать внимание на содержании потребностей, показать присутствие в нём мотивационных объектов, обладающих валентностью. Таким образом, представляется полезным говорить о *мотивационном поле как о поле мотивационных объектов, с которыми взаимодействует субъект.*

## Метод и процедура исследования

### Выборка

В исследовании приняли участие 420 человек в возрасте от 22 до 55 лет, из которых: 210 человек (50%) — женщины и 210 человек (50%) — мужчины. Все без исключения респонденты имеют высшее образование. При этом 310 человек (73%) — сотрудники организаций финансового сектора, 110 человек (27%) — руководители разного уровня, работающие в финансовой отрасли. Все участники выборки состояли на момент проведения тестирования в кадровом резерве или участвовали в программе развития талантов (в зависимости от используемой корпоративной практики).

### Стимульный материал

Для решения мотивационной задачи была использована методика «Мотивационная карта» (Стрижова, 2012), запрограммированная для демонстрации испытуемым на мониторе компьютера (см. электронный бланк на Рис. 1.), стандартизированная ранее на выборке финансовых специалистов разного уровня. Комплект методики включал в себя:

- набор инструкций, реализующих алгоритм решения мотивационной задачи;
- стандартизованный перечень мотивационных объектов для сотрудников финансовой отрасли (например, «карьерный рост», «статус», «удовольствие, вдохновение от работы» и др.) (Стрижова, Гусев, 2012; Strizhova, Gusev, 2011);
- шкалы для оценки мотивационных объектов, сгруппированные по две в рамках одной системы координат и представленные испытуемому в графической форме на электронном бланке: 1) «Важность» — «Вероятность успеха», 2) «Прогресс» — «Трудность», 3) «Усилие» — «Причина» (Стрижова, Гусев, 2012; Strizhova, Gusev, 2011).

### Процедура исследования

Оценка мотивации была приурочена к регулярной оценке сотрудников, состоящих в кадровом резерве на разные должности. Каждый испытуемый принимал участие в исследовании индивидуально, работая за компьютером. Процедура исследования включала стандартный набор шагов.

Шаг 1. Общий инструктаж.

Шаг 2. Ознакомление с формулировками мотивационных объектов (на электронном бланке).

Шаг 3. Ознакомление с оценочными параметрами (системой координат) бланка №1 («Важность» и «Вероятность успеха»).

Шаг 4. Выбор испытуемым приоритетного мотивационного объекта, и расположение его в системе координат («перетаскив» номер мотивационного объекта при помощи курсора).

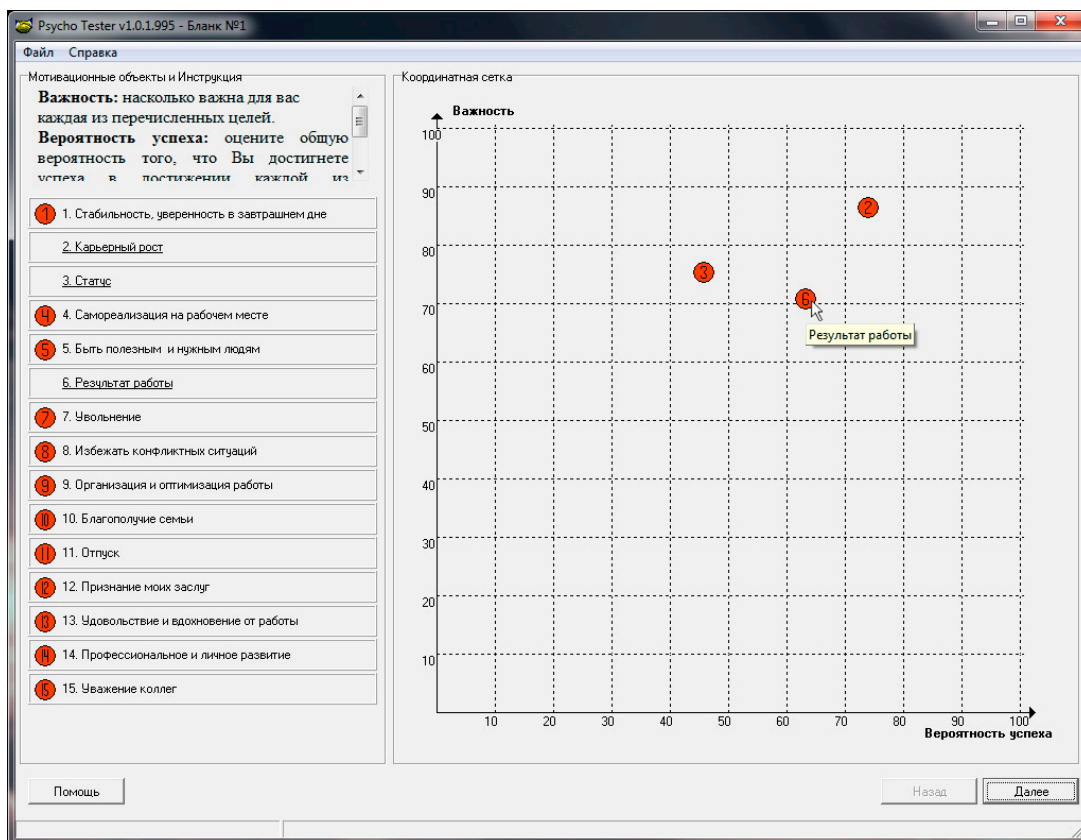


Рисунок 1. Электронный бланк методики «Мотивационная карта»

Шаг 5. Выбор испытуемым следующего по значимости мотивационного объекта и расположение его в системе координат относительно первого.

Шаг 6. Расположение последующих мотивационных объектов в порядке убывания значимости. При этом у испытуемого сохранялась возможность скорректировать положение любого из них.

Шаг 7. Ознакомление испытуемого с бланком №2 и повторение шагов 4, 5, 6.

Шаг 8. Ознакомление испытуемого с бланком №3 и повторение шагов 4, 5, 6.

Шаг 9. Далее испытуемому последовательно предъявляются все три электронных бланка. На каждом бланке представлены уже расположенные им в системе координат мотивационные объекты. Кроме этого появляется новый мотивационных объект, «Деньги», и инструкция расположить его в системе координат. При этом за испытуемым сохраняется возможность поменять расположение любого размещенного на бланке мотивационного объекта. По итогам работы испытуемого компьютерной программой фиксировались следующие показатели:

- анкетный параметр: 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».

## Результаты

### Сырые данные

В результате проведения исследования был сформирован массив размерностью 420x180: по каждому из 420 испытуемых в единой матрице было объединено 180 параметров. Среди указанных параметров были следующие первичные («сырые») и вторичные (вычисленные) данные:

- 15\*6=90 параметров — координаты 15 мотивационных объектов по каждой из шести оценочных шкал авторской методики;
- 15\*6=90 параметров — координаты 15 мотивационных объектов в пространстве шести оценочных шкал после расположения испытуемыми 16-го объекта «Деньги (премии, бонусы, пр.)».

### Исследование репрезентативности измерения

С целью проверки возможности распространения выводов исследования на выборку специалистов финансового сектора была проведена оценка репрезентативности, в рамках которой была проведена оценка нормальности распределения первичных данных и сравнение топологии многомерных мотивационных пространств, полученных на двух подвыборках основной выборки, разделённой пополам случайным образом.

Нормальность распределения первичных данных, координат мотивационных объектов по оценочным шкалам, оценивалась при помощи коэффициента Колмогорова-Смирнова. Данная процедура осуществлялась потому, что получение нормальной кривой позволяет говорить о репрезентативности тестовых норм. В таблице 1 полужирным шрифтом отмечены критериальные значения, отражающие нормальность данных.

Таблица 1. Нормальность распределения первичных данных

Нормальность распределения первичных данных, полученных до расположения объекта «Деньги...»*															
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15
Важность	.05	.07	.33	.299	.15	.04	.01	.19	.16	.00	.47	.22	.28	.05	.08
Вероятность успеха	.31	.41	.31	.547	.31	.02	.00	.18	.26	.05	.84	.50	.13	.17	.23
Прогресс	.19	.19	.44	.123	.07	.34	.00	.27	.26	.71	.56	.70	.22	.10	.00
Трудность	.55	.83	.99	.573	.08	.79	.01	.04	.71	.36	.23	.67	.20	.62	.11
Усилие	.19	.23	.23	.236	.36	.15	.00	.10	.35	.13	.88	.95	.49	.29	.45
Причина: внешняя-внутренняя	.92	.33	.51	.420	.49	.76	.37	.54	.84	.83	.51	.35	.25	.27	.60
Нормальность распределения первичных данных, полученных после расположения объекта «Деньги...»															
Важность	.01	.26	.12	.71	.14	.03	.01	.46	.43	.01	.55	.46	.41	.03	.11
Вероятность успеха	.01	.19	.32	.10	.18	.06	.00	.17	.12	.07	.75	.41	.11	.08	.13
Прогресс	.30	.17	.76	.32	.07	.15	.00	.41	.33	.29	.56	.75	.24	.16	.00
Трудность	.72	.65	.97	.55	.13	.93	.00	.06	.45	.42	.28	.58	.33	.69	.32
Усилие	.11	.22	.27	.33	.33	.02	.00	.13	.29	.04	.55	.94	.35	.25	.42
Причина: внешняя-внутренняя	.80	.50	.44	.35	.55	.94	.21	.56	.90	.78	.69	.38	.43	.57	.85

**Примечание:** \*Жирным шрифтом отмечены показатели, характеризующие нормальность распределения данных по параметру.

**Мотивационные объекты:**

- M1 — Стабильность, уверенность в завтрашнем дне;
- M2 — Карьерный рост;
- M3 — Статус;
- M4 — Интересная работа, где я могу макс. реализовать себя;
- M5 — Быть полезным людям;
- M6 — Результат работы;
- M7 — Увольнение;

- M8 — Избежать конфликтных ситуаций;
- M9 — Организация и оптимизация работы;
- M10 — Благополучие семьи;
- M11 — Отпуск;
- M12 — Признание моих заслуг;
- M13 — Удовольствие и вдохновение от работы;
- M14 — Профессиональное и личное развитие;
- M15 — Уважение коллег.



Результаты исследования нормальности распределения свидетельствуют в пользу репрезентативности: получено нормальное распределение сырых баллов по большинству оцениваемых параметров. Однако нормальность не является необходимым условием репрезентативности. Она может достигаться и в отсутствие нормального распределения (Шмелев, 2004). Поэтому, с целью исследования репрезентативности было осуществлено сравнение метрики многомерных мотивационных пространств (построенных на базе координат мотивационных объектов), полученных для двух подгрупп испытуемых, сформированных при помощи разделения основной выборки пополам случайным образом. Для этого была выполнена процедура многомерного шкалирования (ALSCAL).

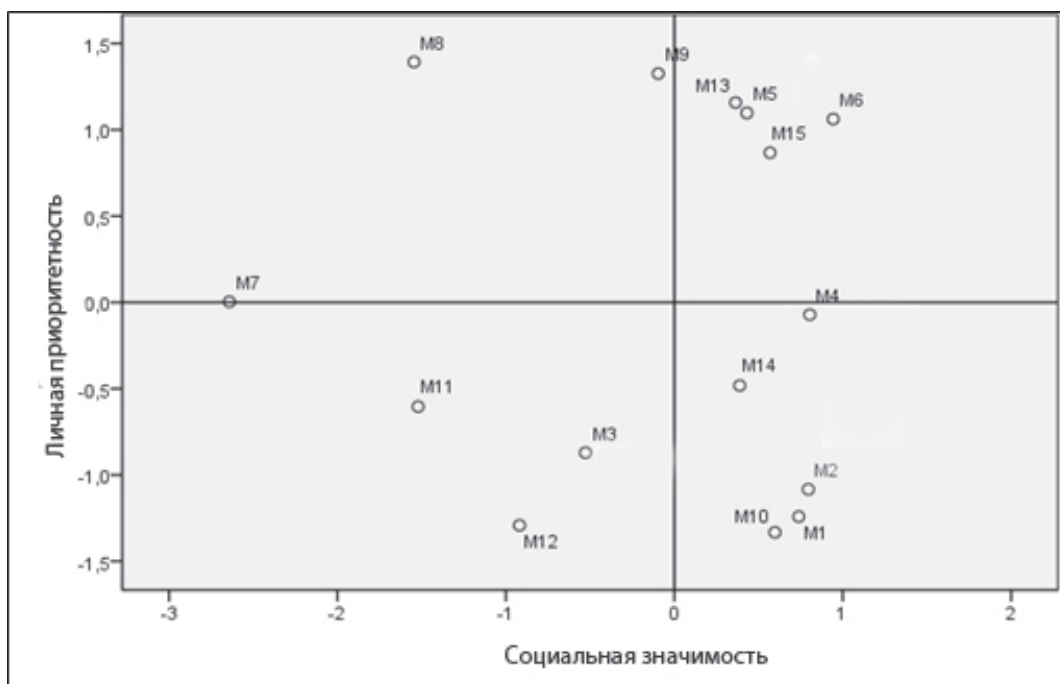


Рисунок 2. Многомерное мотивационное пространство подвыборки 1

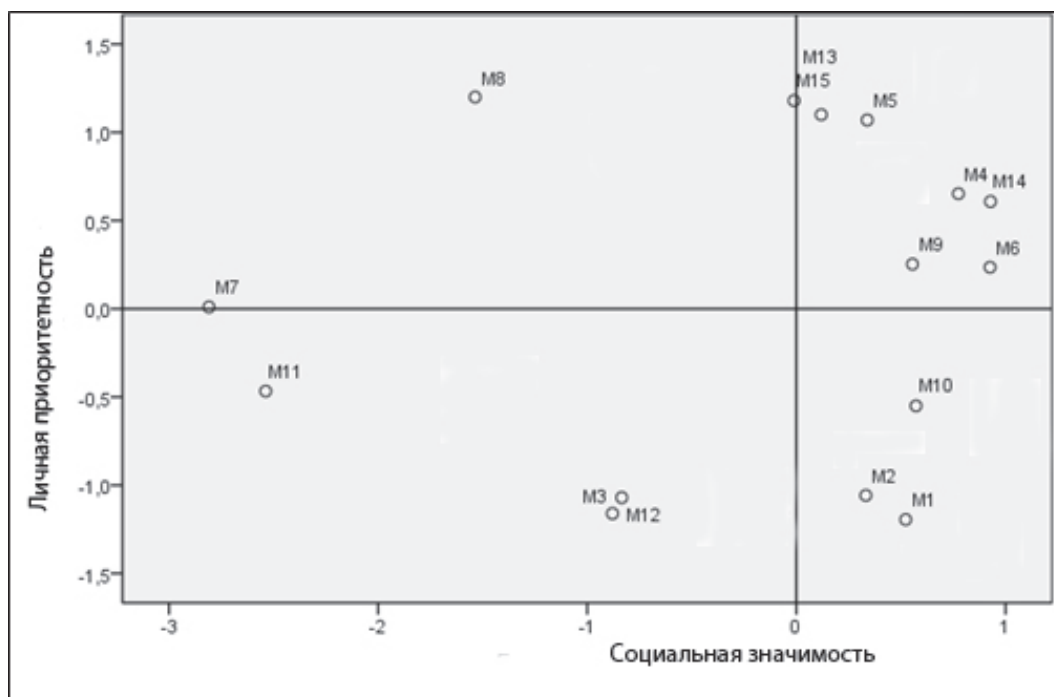
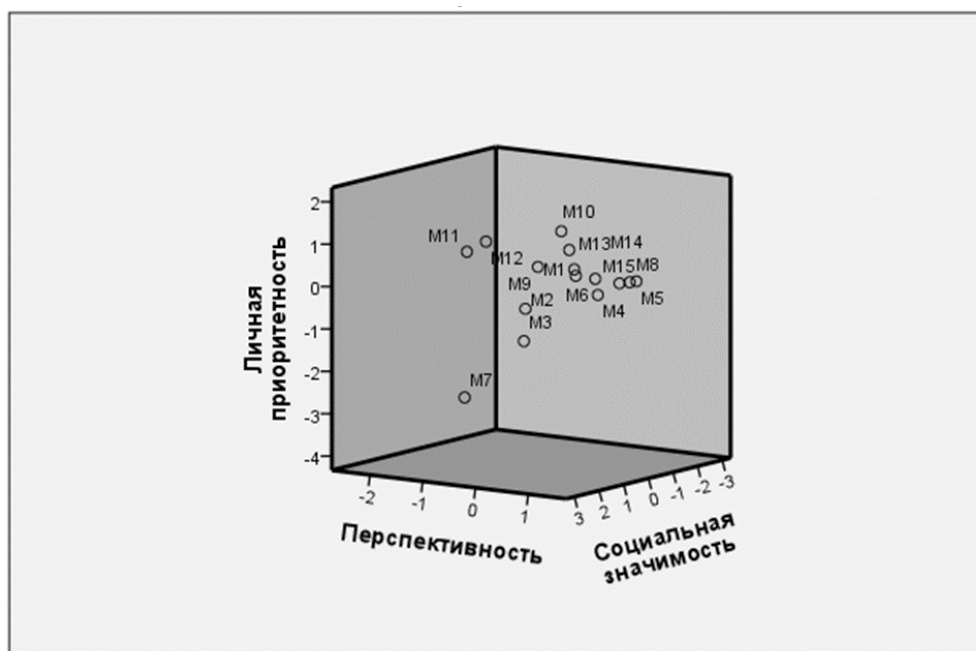


Рисунок 3. Многомерное мотивационное пространство подвыборки 2

Если анализировать двумерные модели пространств (см. Рис. 2 и Рис. 3), построенных в результате многомерного шкалирования, можно отметить, что мотивационные пространства имеют топологическое сходство. Учитывая сходство геометрической структуры (топологии) двух многомерных мотивационных пространств, нормальность распределения бóльшего числа параметров сырых данных, можно говорить о репрезентативности выводов на выборке финансовых специалистов.

### Факторы мотивационного пространства

С целью получения эмпирических шкал мотивационного пространства была проведена процедура многомерного шкалирования (ALSCAL). В процедуре были использованы данные, полученные по всей выборке 420 испытуемых. Модель была построена на пятой итерации, процент объяснённой дисперсии 96%, в результате анализа было получено трёхмерное пространство (см. Рис. 4). На основании мотивационных объектов, имеющих наибольший вес, были проинтерпретированы шкалы мотивационного пространства: «Личная приоритетность», «Социальная значимость», «Перспективность».



**Обозначения:**

- M1 — Стабильность, уверенность в завтрашнем дне;
- M2 — Карьерный рост;
- M3 — Статус;
- M4 — Интересная работа, где я могу макс. реализовать себя;
- M5 — Быть полезным людям;
- M6 — Результат работы;
- M7 — Увольнение;

- M8 — Избежать конфликтных ситуаций;
- M9 — Организация и оптимизация работы;
- M10 — Благополучие семьи;
- M11 — Отпуск;
- M12 — Признание моих заслуг;
- M13 — Удовольствие и вдохновение от работы;
- M14 — Профессиональное и личное развитие;
- M15 — Уважение коллег.

Рисунок 3. Многомерное мотивационное пространство (взвешенная Евклидова модель индивидуальных различий)

Социальная значимость отражает то, как испытуемые, представляя социально-приемлемые стремление в рабочей ситуации, воспроизводят эту знаемую мотивацию, возможно, пытаясь соответствовать ей. Социальная значимость побуждает испытуемых меньше внимание уделять личным потребностям, добиваясь достижения социально поощряемых, принятых как важные.

Приоритетность личная характеризует то, что значимо для резервиста с точки зрения его как личности, а не как работающего человека, в связи с этим приобретают бóльшую значимость такие факторы как благополучие семьи, отпуск, а также воспринимается как угрожающая возможность увольнения (негативный объект).

При этом перспективность может быть проинтерпретирована как вероятность достижения стремления в тех условиях, в которых находится испытуемый, перспективность вносит корректирующую составляющую для двух других шкал, делая поправку на то, что из всего доступного может быть действительно реализовано.

## Выводы

В результате проведенного исследования были проанализированы данные 420 руководителей финансовых организаций, участвующих в программах управления талантами или кадрового резерва. В ходе анализа данных была подтверждена репрезентативность вывода для выборки финансовых специалистов (узко – для выборки потенциальных новых руководителей). Многомерное шкалирование позволило получить шкалы мотивационного пространства таких сотрудников: «Личная приоритетность», «Социальная значимость», «Перспективность». Таким образом, главные выводы следующие.

1. «Личная приоритетность», «Социальная значимость», «Перспективность» являются наиболее мощными факторами мотивации руководителей финансового сектора.

2. Полученные факторы могут быть использованы в коучинговом сопровождении будущих руководителей при составлении планов персонального развития, выборе новых целей развития, ориентировке в пространстве текущих задач.

3. Специалисту по управлению талантами в организации при выстраивании внутренних коммуникаций с участниками программ развития талантов или кадрового резерва и продвижению мероприятий по обучению и развитию целесообразно обратить внимание на полученные факторы мотивации сотрудников для повышения эффективности взаимодействия с ними.

## Литература

- Виллюнас, В. К. (2006). *Психология развития мотивации*. СПб.: Речь.
- Гусев, А. Н., Уточкин, И. С. (2011). *Психологические измерения. Теория и методы*. М.: Аспект-Пресс.
- Кокурина, И.Г. (1990). *Методика изучения трудовой мотивации*. М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Куприянов, Е. А. (2007). *Взаимосвязь личностных конструктов и профессиональной мотивации у специалистов в области информационных технологий*: автореф. дис. канд. ... психол. н. М.: МГУ.
- Леонтьев, Д. А. (2002). От инстинктов — к выбору, смыслу и саморегуляции: психология мотивации вчера, сегодня, завтра. В кн. Д. А. Леонтьев (ред). *Современная психология мотивации* (413). М.: Смысл.
- Леонтьев, А. Н. (1984). Потребности, мотивы и эмоции. В кн. В. К. Виллюнас, Ю. Б. Гиппенрейтер (ред.). *Психология эмоций. Тексты* (162–172). М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Нюттен, Ж. (2004). *Мотивация, действие и перспектива будущего*. М.: Смысл.
- Осин, Е. Н., Иванова, Т. Ю., Гордеева, Т. О. (2013). Автономная и контролируемая профессиональная мотивация как предикторы субъективного благополучия у сотрудников российских организаций. *Организационная психология*, 3(1), 8–29. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru/>

- Ричи, Ш., Мартин, П. (2004). *Мотивационный менеджмент. Управление мотивацией*. М.: ЮНИТИ-ДАНА
- Стрижова, Е. А. (2012). *Оценка трудовой мотивации методом построения многомерного пространства мотивационных объектов*: дисс. ... канд. психол. н. М.: НИУ ВШЭ.
- Стрижова, Е. А., Гусев, А. Н. (2013). Диагностика трудовой мотивации в ситуации решения задач: методология и метод. *Национальный психологический журнал*, 2(14), 52–59
- Шмелев, А. Г. (2004). Тест как оружие. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 2, 40–53.
- Lewin, K. (2008). *Resolving social conflicts & Field theory in social science*. Washington, D.C.: American Psychological Association. 112–230.
- Nuttin, J., Lens, W. (1985). *Future Time Perspective and Motivation: Theory and Research Method* (25–130). Leuven University Press and Erlbaum, Leuven, Belgium and Hillsdale, NJ.
- Strizhova, E., Gusev, A. (2011). Comparative appraisal of motivational objects as the work motivation diagnostics instrument. In: *Abstracts and list of authors* (509). Istanbul: ECP.



# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## Work motivation measurements among financial sector employees consisting in the manager reserve and talent development programs

**Ekaterina A. STRIZHOVA**

*National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russian Federation*

**Abstract.** The article presents the results of a study conducted in financial organizations on a sample of talent pool and internal candidates to leadership positions (according to existing HR practices in the company). *Purpose* was to find out the key scales of motivational space, defining labour activity of employees, interested in career development. *Approach.* Research design was based on the procedure of motivational tasks. Motivational task is a tool for self-appraisal of the field of motivational objects allowing further reconstruction of motivational space. The diagnostics procedure consists in multiple visual appraisal of 16 motivational objects (J. Nuttin) within a dimensional graphic space determined by 6 evaluation scales. Approbation of this assesment technique was conducted on a sample of financial specialists. The results of psychometric verification of validity and reliability were presented in previous research (Strizhova, Gusev, 2011). *Findings.* In the result of multidimensional scaling, we received empirical scales of motivational space for employees, focused on career development: "Personal priority", "Social importance", "Perspectivity". "Social importance" reflects the orientation on socially meaningful motivations. "Personal priority" describes something that is significant primarily for a person as an individual (family welfare, vacation, etc.). The "Perceptivity" is the likelihood of achieving aspirations in the existing conditions, which introduces a corrective component for the other two scales. *Implications for practice.* The obtained scales of motivational space are the priority factors of motivation space of the employees, focused on career development in the financial sector that need to be considered in coaching support programs — both, group and individual.

**Keywords:** work motivation, motivation, talent pool, talent management, motivational task, Motivational Map.

### References

- Gusev, A. N., Utochkin, I. S. (2011). *Psikhologicheskie izmereniya. Teoriya i metody* [Psychological measurements. Theory and methods]. M.: Aspekt-Press.
- Kokurina, I. G. (1990). *Metodika izucheniya trudovoi motivatsii* [Methods for studying labor motivation]. M.: Izd-vo Mosk. un-ta.
- Kupriyanov, E. A. (2007). *Vzaimosvyaz' lichnostnykh konstruktov i professional'noi motivatsii u spetsialistov v oblasti informatsionnykh tekhnologii* [Interrelation of personal constructs and professional motivation among specialists in the field of information technologies]: avtoref. dis. kand. ... psikhol. n. M.: MGU.



- Leontiev, A. N. (1984). Potrebnosti, motivy i emotsii [Needs, motives and emotions]. In V. K. Vilyunas, Yu. B. Gippenreiter (red.). *Psikhologiya emotsii. Teksty* (162–172). M.: Izd-vo Mosk. un-ta.
- Leontiev, D. A. (2002). Ot instinktov — k vyboru, smyslu i samoregulyatsii: psikhologiya motivatsii vchera, segodnya, zavtra [From instincts — to choice, meaning and self-regulation: the psychology of motivation yesterday, today, tomorrow.]. In D. A. Leontiev (red). *Sovremennaya psikhologiya motivatsii* (413). M.: Smysl.
- Lewin, K. (2008). *Resolving social conflicts & Field theory in social science*. Washington, D.C.: American Psychological Association. 112–230.
- Nuttin, J. (2004). *Motivatsiya, deistvie i perspektiva budushchego* [Motivation, action and perspective of the future]. M.: Smysl.
- Nuttin, J., Lens, W. (1985). *Future Time Perspective and Motivation: Theory and Research Method* (25–130). Leuven University Press and Erlbaum, Leuven, Belgium and Hillsdale, NJ.
- Osin, E. N., Ivanova, T. Yu., Gordeeva, T. O. (2013). Avtonomnaya i kontroliruemaya professional'naya motivatsiya kak prediktory sub'ektivnogo blagopoluchiya u sotrudnikov rossiiskikh organizatsii [Autonomous and controlled professional motivation as predictors of subjective well-being among employees of Russian organizations]. *Organizational psychology*, 3(1), 8–29.
- Richie, Sh., Martin, P. (2004). *Motivatsionnyi menedzhment. Upravlenie motivatsiei* [Motivational management. Management of motivation]. M.: UNITI-DANA.
- Shmelev, A. G. (2004). Test kak oruzhie [The test is like a weapon]. *Psikhologiya. Zhurnal Vyssheĭ shkoly ekonomiki*, 2, 40-53.
- Strizhova, E. A. (2012). *Otsenka trudovoi motivatsii metodom postroeniya mnogomernogo prostranstva motivatsionnykh ob'ektov* [Assessment of labor motivation by the method of constructing multidimensional space of motivational objects]: diss. ... kand. psikhol. n. M.: HSE.
- Strizhova, E. A., Gusev, A. N. (2013). Diagnostika trudovoi motivatsii v situatsii resheniya zadach: metodologiya i metod [Diagnosis of labor motivation in the solving problems situation: methodology and method]. *Natsional'nyi psikhologicheskii zhurnal*, 2(14), 52–59
- Strizhova, E., Gusev, A. (2011). Comparative appraisal of motivational objects as the work motivation diagnostics instrument. In: *Abstracts and list of authors* (509). Istanbul: ECP.
- Vilyunas, V. K. (2006). *Psikhologiya razvitiya motivatsii* [Psychology of development of motivation]. SPb.: Rech'.