



## Оценка мотивации трудовой деятельности сотрудников промышленного предприятия с использованием психологического теста В. Г. Леонтьева

ДОЛГАНОВ Дмитрий Николаевич

Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачёва, филиал в г. Белово, Белово, Россия

**Аннотация.** Цель. Разведывательный анализ взаимосвязи обобщённых показателей мотивации, содержащихся в психологическом тесте В. Г. Леонтьева, с отдельными факторами и проявлениями мотивации трудовой деятельности. **Методология.** В работе мы основываемся на методологии В. Г. Леонтьева, согласно которой мотивация деятельности может быть представлена как обобщённый и динамический процесс. Исследование было проведено в рамках проекта по оценке мотивации персонала. В исследовании приняли участие работники угледобывающего предприятия Кемеровской области в общем количестве 104 человека – сотрудники производственной службы и машинисты экскаватора. **Результаты.** Анализ результатов исследования показал взаимосвязи показателей уровня мотивации трудовой деятельности по психологическому тесту В. Г. Леонтьева с различными параметрами и факторами трудовой деятельности. Шкалы психологического теста мы можем рассматривать как достаточно независимые показатели трёх типов: показатель действенности мотива (X); показатель осознанности, сформированности и развития мотива (Y, Lo, Ln.); показатель силы мотива (угол  $\alpha$ ). Выявлены зависимости уровня мотивации трудовой деятельности от различных параметров. **Практические следствия.** Психологический тест может быть использован для оперативной диагностики мотивации трудовой деятельности. Данный тест позволяет оценивать мотивацию как обобщённый показатель, кроме того, он диагностирует уровни мотивации и позволяет проводить оценку в динамике. **Оригинальность результатов.** Выявлены наиболее характерные факторы, оказывающие влияние на мотивацию трудовой деятельности у сотрудников с различными исходными уровнями мотивации. Сотрудники с низким уровнем мотивации нуждаются в наиболее простых проявлениях заботы и вознаграждения. Для сотрудников со средним уровнем мотивации, дальнейший рост мотивации определяется материальной обеспеченностью и содержанием трудовой деятельности, признанием заслуг сотрудника. У сотрудников с высоким уровнем мотивации на поддержание мотивации оказывают влияние возможности социального и профессионального роста, удовлетворённость организационно-техническими условиями.

**Ключевые слова:** мотивация трудовой деятельности, измерение мотивации, психологический тест, факторы мотивации.

### Введение

Мотивация деятельности — это очень важный прикладной аспект в самых различных отраслях, и в частности, в сфере трудовой деятельности. В области изучения мотивации существует парадокс. С одной стороны, огромное количество теорий и подходов, описывающих

структуру, функции, динамику мотивации, а, с другой стороны, слабо реализованные на практике способы измерения, оценки и управления мотивацией. Одной из причин такого разрыва, по мнению М. Г. Бекировой, И. В. Перфильевой, М. В. Чуб, является слабая изученность специфических особенностей мотивации трудовой деятельности в различных секторах экономики (Бекирова, Перфильева, Чуб, 2015). И действительно, с этим тезисом трудно не согласиться. Однако, мы считаем, что более важной причиной данного разрыва между теорией и практикой является недостаточное развитие инструментов оценки и измерения мотивации трудовой деятельности. По мнению Е. Ю. Подосинникова, А. С. Кулешовой, С. С. Железнякова, при наличии большого разнообразия существующих теорий мотивации, есть дефицит методов количественного измерения (Подосинников, Кулешов, Железняков, 2015). Это связано с тем, что не все подходы к изучению мотивации располагают сформированными методами оценки исследуемого явления. Но кроме данного аспекта ещё очень важно учитывать, какие проявления мотивации мы используем как индикаторы оценки. На этот счёт есть совершенно справедливое высказывание А. Р. Жамоловой, А. А. Маслак о том, что оценка мотивации осуществляется через систему индикаторов, изменение и корректировка которых способствует изменению смысла измеряемого явления (Жамолова, Маслак, 2016). Таким образом, использование различных систем индикаторов может служить причиной изменчивости оценок и интерпретаций относительно мотивации трудовой деятельности. На сегодняшний день существует достаточное количество методов диагностики мотивации в различных прикладных отраслях. Многообразие методов исследования мотивации можно связывать с изменчивостью мотивационной сферы, что обуславливается динамикой социально-экономических условий и их постоянным влиянием на личность. В связи с чем, как указывает И. Л. Соломин, «Решение задач мониторинга трудовой мотивации требует создания и совершенствования объективных, надёжных и научно-обоснованных методов диагностики мотивов человека» (Соломин, 2008, с. 242).

Все основные методы исследования мотивации можно разделить на две категории: 1) опросные методы, включая анкетирование и собеседование; 2) психодиагностические методы — стандартизированные опросники, тесты, в том числе и проективные. Примерами современного состояния исследований в этой сфере служат некоторые работы, в которых обсуждаются актуальные проблемы методов и методологии исследования мотивации (Барыкина, Маркелова, Лобанов, 2017; Каз, 2013; Калита, Бурик, Крюков, 2001; Люкшина и др., 2017; Морозова, 2010; Осин, Иванова, Гордеева, 2013; Осин и др., 2015; Осин и др., 2017; Соломин, 2008; Стрижова, Гусев, 2010; Стрижова, 2017; Шишкина, 2015; Яблоновская, 2017). Общие идеи, отражённые в данных работах, можно представить следующим образом. Во-первых, продолжают использоваться стандартные методы и методики и рассматриваются вопросы повышения валидности и надёжности данных методов, а также использования существующих методов в комплекса. Во-вторых, разрабатываются новые более компактные и надёжные методы диагностики и мониторинга мотивации человека. Например, шкала удовлетворённости базовых потребностей персонала, опросник профессиональной мотивации, психосемантические методики диагностики глубинной мотивации, диагностика посредством решения мотивационных задач (Калита, Бурик, Крюков, 2001; Осин и др., 2015; Соломин, 2008; Стрижова, 2017). В-третьих, активно используется статистический инструментарий для анализа больших массивов комплексных данных. Тенденцией современности, как отмечает Е. А. Стрижова, является разработка количественных методов оценки мотивации с активным применением математики и статистики (Стрижова, 2017).

Среди многообразия прикладных проблем, которые решаются с использованием всей совокупности обозначенных выше методов, следует выделить проблемы оперативности оценки и обобщённости. Потребность оперативной оценки мотивации важна во многих отраслях, и наиболее актуальна она в сфере управления персоналом. Стремление к поиску методов быстрой и надёжной диагностики продиктовано потребностью к снижению издержек и повышению эффективности организационных процессов. Под термином «обобщённость» мы понимаем наибольший охват отдельных проявлений мотивации трудовой деятельности. Об этом также говорит Е. А. Стрижова, указывая на то, что в отдельных тестах рассматриваются либо осознаваемые, либо неосознаваемые компоненты мотивации, а требуется идти в направлении создания комплексной процедуры, которая бы учитывала различные аспекты мотивации (Стрижова, 2017). Таким образом, основными запросами в области разработки методик диагностики мотивации можно считать оперативность диагностики и возможность измерять обобщённую мотивацию трудовой деятельности, а не отдельные её проявления.

Среди существующих методов оценки мотивации мы хотим обратить внимание на психографический тест (ПГТ), разработанный В. Г. Леонтьевым (Леонтьев, 1989; 2002). Данный тест, как мы считаем, отвечает основным запросам, указанным выше. Конечно, необходимо учесть, что данный метод разрабатывался автором для оценки мотивации учебной деятельности и, в первую очередь, представлял собой в большей степени проективный тест (Приложение 1). В дальнейшем И. С. Морозова разработала систему основных количественных показателей теста, чем существенно повысила диагностические возможности методики (Морозова, 1999б). В. Г. Леонтьев рассматривает мотивацию как динамический процесс. При этом структурные характеристики мотивации не игнорируются, а рассматриваются как подчинённые функциональным проявлениям. Анализируя механизмы мотивации, автор приходит к заключению о том, что базовым механизмом является «механизм динамического равновесия», который обобщает в себе все другие механизмы мотивации. Как дополнительно на это указывают Ю. С. Данилов и О. А. Белобрыкина, «мотивационный состав деятельности и механизмы мотивации, актуализирующие её, всегда иерархизированы, то есть определённым образом соподчинены» (Данилов, Белобрыкина, 2014, с. 110). Следовательно, в данном подходе представлена возможность оценки мотивации как обобщённого процесса и, что еще важнее, возможность оценки мотивации в динамике.

## Дизайн исследования

В нашей работе, оценивая мотивацию трудовой деятельности, мы придерживаемся подобного взгляда и считаем, что при помощи психографического теста мы можем фиксировать мотивацию в наиболее общем виде, включающем все основные её проявления. А все дополнительные оценки мотивации используются с целью дать содержательное описание уровням мотивации трудовой деятельности.

### Выборка

Исследование было проведено в рамках проекта по оценке мотивации персонала. В исследовании приняли участие работники угледобывающего предприятия Кемеровской области в общем количестве 104 человека — сотрудники производственной службы и машинисты экскаватора. Основные социально-демографические характеристики испытуемых представлены в таблице 1.

Таблица 1. Социально-демографические характеристики выборки

Должность	N	Пол	Возраст (лет)	Общий стаж (годы)	Место работы (по счёту)
Машинист экскаватора	80	М	= 35.2; $\sigma = 8.1$	= 14.3; $\sigma = 9.1$	Me = 3.0; $\sigma = 1.6$
Горный мастер	8	М	= 27.8; $\sigma = 4.9$	= 5.6; $\sigma = 4.6$	Me = 2.5; $\sigma = 1.5$
Горный диспетчер	7	Ж	= 38.4; $\sigma = 12.9$	= 17.4; $\sigma = 12.3$	Me = 2.0; $\sigma = 1.5$
Начальник смены	4	М	= 32.5; $\sigma = 6.4$	= 8.7; $\sigma = 3.9$	Me = 1.5; $\sigma = 0.9$
Зам. начальника участка	3	М	= 34.3; $\sigma = 5.5$	= 9.6; $\sigma = 6.4$	Me = 4.0; $\sigma = 2.5$
Начальник производственной службы	1	М	31	13	2
Инженер производственной службы	1	М	25	0.6	2
<b>Итого</b>	104	М – 97 Ж – 7	$m = 34.5$ ; min = 19; max = 62. $di$ (99%) = [32.3 – 36.7]; cov = 24.2; $\sigma = 8.3$	$m = 13.3$ ; $di$ (99%) = [10.8 – 15.8]; $\sigma = 9.2$	$m = 3.3$ ; Me = 3; $di$ (99%) = [2.9 – 3.8]; $\sigma = 1.6$

## Методы

Для проверки ожидаемых закономерностей были использованы: психографический тест В. Г. Леонтьева (Леонтьев, 2002); Мотуре — построение мотивационного профиля (Герчиков, 2003); анкета для оценки значимости мотивационных факторов (Приложение 2) и степени удовлетворённости отдельными факторами трудовой деятельности, разработанная нами на основе типовых вопросов, используемых в процессе оценки мотивации персонала (Приложения 3). Кроме того, респондентам были заданы дополнительные вопросы: 1) о готовности рекомендовать свою компанию друзьям и родственникам в качестве работодателя (оценка от 0 до 3); 2) о понятности системы оплаты труда (от –2 до 2); 3) субъективная оценка ощущения себя счастливым человеком, которая осуществлялась на отрезке, где один полюс «абсолютно не счастлив» (0), а второй — «абсолютно счастлив» (10). Анализ результатов осуществлялся с использованием методов математической статистики: корреляционный анализ, регрессионный анализ, факторный анализ, кластерный анализ.

## Описание и обсуждение результатов

На первых этапах разведывательного анализа мы устанавливали общие тенденции в исследуемой группе при помощи корреляционного анализа. Результаты показали следующее (таблица 2). Чем выше показатель действенности мотива профессиональной деятельности (X), тем меньше выражен инструментальный тип мотивации, связанный с ориентацией на материальные стимулы, что подтверждается наличием отрицательной корреляции со значимостью уровня доходов; тем выше проявления патриотического и хозяйственного типов мотивации; тем выше значимость возможности управлять людьми и тем выше удовлетворённость уровнем инструментальной оснащённости.

Показатель осознанности мотива (Y) отрицательно коррелирует с одним показателем — обучение за счёт компании. Учитывая, что чем ниже ранг фактора при оценке, тем он значимее, мы можем говорить о том, что чем выше уровень осознанности мотива, тем более значима возможность обучения за счёт компании. Показатель силы мотива (угол  $\alpha$ ) коррелирует с двумя признаками. Чем выше сила мотива, тем выше уровень удовлетворённости отношениями с коллегами и тем ниже уровень понимания системы оплаты труда.

Все выделенные взаимосвязи можно интерпретировать следующим образом. При повышении уровня действенности мотива, осознанности и силы происходит усиление лояльного отношения к компании, ответственного и инициативного поведения, удовлет-

ворённости отношениями и возможностями обучения при одновременном уменьшении фиксации на материальных стимулах и составляющих труда.

Таблица 2. Значения коэффициента ранговой корреляции  $\rho$  Спирмена (значимые на уровне  $p \leq .05$ )

Основные параметры трудовой мотивации, по В. Г. Леонтьеву (шкалы ПГТ)									
	Инструментальный тип мотивации	Патриотический тип мотивации	Хозяйственный тип мотивации	Уровень доходов (зарплата)	Возможность управлять людьми	Обучение за счет компании	Удовлетворенность отно- шениями с коллегами	Удовлетворенность уровнем технической осна- щенности	Понятность системы оплаты труда
X (потенциал-действенность)	-.196	.346	.299	-.199	.261			.216	
Y (осознанность)						-.193			
Угол $\alpha$ (сила мотива)							.259		-.203

Конечно, на данном уровне анализа мы выявили вполне ожидаемые варианты связей, кроме того все выделенные корреляции — слабые и значимы на уровне  $p \leq .05$ . В таблице 3, приведены результаты оценки мощности, которые свидетельствуют о том, что все отрицательные корреляции не более чем случайны, и это не позволяет говорить о каких-либо закономерностях.

Таблица 3. Результаты анализа мощности (объём выборки  $N = 104$ ; доверительный уровень = .99)

Основные статистические показатели									
	Инструментальный тип мотивации	Патриотический тип мотивации	Хозяйственный тип мотивации	Уровень доходов (зарплата)	Возможность управлять людьми	Обучение за счет компании	Удовлетворенность отно- шениями с коллегами	Удовлетворенность уровнем технической осна- щенности	Понятность системы оплаты труда
Наблюдаемое $R$	-.196	.346	.299	-.199	.261	-.193	.259	.216	-.203
Двусторонний $p$ -уровень для наблюдаемого $R$	1.954	.000	.002	1.957	.007	1.951	.008	.027	1.961
<b>Доверительный пределы (<math>Z</math> Фишера точный):</b>									
Нижний предел	-.424	.104	.052	-.427	.011	-.422	.009	-.037	-.430
Верхний предел	.057	.547	.510	.054	.478	.060	.477	.441	.050

Поэтому, продолжая разведывательный анализ, мы подвергли собранные данные регрессионному анализу (таблица 4). В данной таблице мы привели только значимые предикторы. Таблицы с полными данными регрессионного анализа приведены в Приложении 4.

Для оценки достоверности выявленных регрессионных моделей мы использовали анализ мощности, результаты которого приведены в таблице 5. Учитывая результаты анализа мощности, представленные в таблице 5, мы можем рассматривать выявленные регрессионные модели как достаточно точные, за исключением показателя  $Lo$ , в отношении которого мы выявили снижение мощности. Но, кроме того, анализируя данные результаты, мы обратили внимание на сходство предикативных переменных по шкалам:  $Y$ ,  $Lo$ ,  $Ln$ . Поэтому мы поставили вопрос о группировке шкал ПГТ. Кластерный анализ выявляет следующие группы: 1) показатели  $X$  и  $Y$ ; 2) показатели  $Lo$ ,  $Ln$ ; 3) угол  $\alpha$ . Однако, учитывая сходства

между тремя шкалами (Y, Lo, Ln) и подвергнув данные факторному анализу, мы выявили наличие одного фактора с общей дисперсией 6.8%, который объединяет эти три показателя. Учитывая противоречия между разными методами анализа, мы использовали процедуру конфирматорного факторного анализа, который подтверждает группировку трёх шкал: Y, Lo и Ln (таблица 6). Оценки модели: функция несогласия = .176; максимум косинуса остатков = .00; максимум по модулю компонента градиента = .00; критерий УУПММ = .00; критерий УИМ = .00; МП  $\chi^2$  = 18.085; число степеней свободы = 7;  $p$  = .012; RMS стандартизованных остатков = .156. Таким образом, шкалы ПГТ мы можем рассматривать как относительно независимые показатели трёх типов: показатель действенности мотива (X); показатель осознанности, сформированности и развития мотива (Y, Lo, Ln); показатель силы мотива (угол  $\alpha$ ).

Таблица 4. Результаты регрессионного анализа (в качестве зависимых переменных рассматривались шкалы психографического теста В. Г. Леонтьева)

<b>X (потенциал – действенность)</b>						
$R = .84; R^2 = .72$ ; скоррект. $R^2 = .31$ ; $F(44.31) = 1.7505$ ; $p < .05246$ ; станд. ошибка оценки: 32.331; $N = 104$						
	$\beta$	$SD$	$B$	$SD$	$t$	$p$
Возраст	.74	.33	3.37	1.53	2.21	.03
Удовлетворённость решением возникающих проблем	.61	.24	22.25	8.83	2.52	.02
Удовлетворённость отношениями с непосредственным руководителем	-.61	.24	-29.85	11.95	-2.5	.02
Удовлетворённость уровнем технической оснащённости	.38	.16	14.56	6.12	2.38	.02
<b>Y (осознанность – неосознанность)</b>						
$R = .80; R^2 = .65$ ; скоррект. $R^2 = .14$ ; $F(44.31) = 1.2882$ ; $p < .23181$ ; станд. ошибка оценки: 46.777; $N = 104$						
	$\beta$	$SD$	$B$	$SD$	$t$	$p$
Стаж работы на данном предприятии	.4	.19	5	2.45	2.04	.05
Близость офиса к дому	-.55	.19	-28.61	9.81	-2.92	.01
Возможность профессионального роста	.63	.28	38.03	17.19	2.21	.03
Возможность управлять людьми	-.62	.24	-34.89	13.54	-2.58	.01
<b>Lo (показатель развития)</b>						
$R = .77; R^2 = .60$ ; скоррект. $R^2 = .02$ ; $F(44.31) = 1.0439$ ; $p < .45647$ ; станд. ошибка оценки: 7.587; $N = 104$						
	$\beta$	$SD$	$B$	$SD$	$t$	$p$
Возможность профессионального роста	.84	.3	72.24	25.95	2.78	.01
Возможность управлять людьми	-.65	.26	-51.73	2.43	-2.53	.02
Нормированный рабочий день	-.58	.28	-45.35	22.13	-2.05	.05
<b>Ln (показатель сформированности)</b>						
$R = .82; R^2 = .68$ ; скоррект. $R^2 = .22$ ; $F(44.31) = 1.4913$ ; $p < .12293$ ; станд. ошибка оценки: 45.370; $N = 104$						
	$\beta$	$SD$	$B$	$SD$	$t$	$p$
Стаж работы на данном предприятии	.44	.19	5.68	2.37	2.39	.02
Близость офиса к дому	-.51	.18	-27.09	9.52	-2.85	.01
Возможность профессионального роста	.72	.27	44.35	16.68	2.66	.01
Возможность управлять людьми	-.6	.23	-34.41	13.13	-2.62	.01
Нормированный рабочий день	-.54	.25	-3.37	14.22	-2.14	.04
Удовлетворённость соответствием работы личным способностям	.45	.21	25.26	11.81	2.14	.04
<b>Угол <math>\alpha</math> (сила мотива)</b>						
$R = .82; R^2 = .67$ ; скоррект. $R^2 = .21$ ; $F(44.31) = 1.4477$ ; $p < .14133$ ; станд. ошибка оценки: 128.70; $N = 104$						
	$\beta$	$SD$	$B$	$SD$	$t$	$p$
Патриотический тип мотивации	.4	.19	2.79	9.95	2.09	.04
Возможность получения кредитов (на жильё, автомобиль и др.)	-.32	.15	-44.61	21.64	-2.06	.05
Удовлетворённость санитарно-гигиеническими условиями на рабочем месте	-.39	.19	-38.15	18.67	-2.04	.05

Таблица 5. Результаты анализа мощности (интервальное оценивание квадратов коэффициента множественной корреляции)

Основные статистические показатели	Шкалы психографического теста В. Г. Леонтьева				
	X	Y	Lo	Ln	Угол $\alpha$
Наблюдаемое $R^2$	.72	.65	.60	.68	.67
Значение $p$ для наблюдаемого $R^2$	.00	.0006	.0062	.0001	.0002
Объем выборки ( $N$ )	104	104	104	104	104
Независимые переменные ( $k$ )	44	44	44	44	44
Доверительный уровень	.99	.99	.99	.99	.99
Доверительные пределы					
P2: Нижний предел	.23	.08	.00	.15	.12
P2: Верхний предел	.70	.62	.55	.65	.64
P2: Нижняя граница	.26	.12	.02	.18	.16
P: Нижний предел	.60	.17		.32	.27
P: Верхний предел	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Требуемое $N$					
Нижний предел	58	63	69	61	61
Верхний предел	154	418		244	284

Как видно из таблицы 4, регрессионная модель не совпадает с общей корреляционной моделью. Действенность мотивации, которая проявляется в наличии личностного смысла деятельности, тем выше, чем выше возраст сотрудника и удовлетворённость уровнем технической оснащённости и тем как решаются возникающие проблемы. Относительно возраста стоит отметить, что наибольшее количество опрошенных сотрудников имеет возраст от 25 до 45 лет. Следовательно, учитывать эффект зависимости действенности мотивации от возраста стоит именно в этом диапазоне. С другой стороны, действенность мотивации будет понижаться при повышении роста удовлетворённости отношениями с непосредственным руководством. Данный эффект встречается не только в трудовой деятельности, но можно говорить о нём в широком контексте. То есть эффективно действующие группы и сотрудники, как правило, не удовлетворены межличностными отношениями. Эту особенность заметил еще Р. Бейлс, формулируя основную идею двумерной структуры социальной группы (Bales, 1965).

Таблица 6. Результаты конфирматорного факторного анализа

	Оценка параметра	Стандартная ошибка	$t$ - статистика	$p$
(1)-1 -->[Y (осознанность)]	51.791*	3.683*	14.062*	.000
(1)-2 -->[Lo (показатель развития)]	63.957*	5.358*	11.936*	.000
(1)-3 -->[Ln (сформированность)]	52.909*	3.692*	14.332*	.000
(2)-4 -->[X (потенциал-действенность)]	38.624	.000		
(3)-5 -->[Угол $\alpha$ (сила мотива)]	-62.533	.000		

**Примечание:** \* — значимые параметры.

Группа шкал Y, Lo, Ln имеет следующие зависимости. Осознанность мотивации и связанные с ней показатели сформированности и развития тем выше, чем более значимой является возможность профессионального роста, чем больше стаж работы на данном предприятии и чем выше удовлетворённость соответствием работы личным способностям. А чем выше значимость возможностью управлять людьми и значимость наличия нормированного рабочего дня и близости места работы, тем ниже показатели осознанности и развития.

Показатель силы мотива, в отличие от вышеприведённых шкал, следует интерпретировать следующим образом. Положительные коэффициенты, способствуя повышению значений

угла  $\alpha$ , на самом деле говорят о снижении силы мотивации, так как сильный мотив определяется значениями от 00 до 900. И, соответственно, отрицательные коэффициенты, понижая значения угла  $\alpha$ , способствуют повышению силы мотивации. Поэтому сила мотивации тем выше, чем важнее возможность получения кредитов (от предприятия) и удовлетворённость санитарно-гигиеническими условиями на рабочем месте.

Таблица 7. Результаты корреляционного анализа в зависимости от уровня значений шкал ПГТ

Высокий уровень X				Низкий уровень Y				
	ПР	2ФТД	14ФТД		ИН	ХО		
Y		-.53	-.48	Y	-.84			
Lo				Lo	-.87			
Ln				Ln	-.86			
Угол $\alpha$	-.60			Угол $\alpha$		-.84		
Средний уровень Y				Высокий уровень Y				
	ПА		ХО		ИН	ПА	10УОФ	
X				X	-.40	.46		
Y	-.39		-.41	Y				
Угол $\alpha$				Угол $\alpha$			.43	
Высокий уровень Ln				Низкий уровень Lo				
	ИН	ПА	3УОФ	10УОФ		ИН		
X	-.40	.47			X			
Y			-.37		Y		-.79	
Lo			-.37		Lo			
Ln			-.39		Ln			
Угол $\alpha$				.43	Угол $\alpha$			
Средний уровень Lo				Высокий уровень Lo				
	ПА		ИН	ПР	ПА	ХО	10УОФ	12УОФ
X		X	-.42		.48	.37		.35
Y	-.46	Y						
Угол $\alpha$		угол $\alpha$		-.35			.41	
Высокий уровень «угол $\alpha$ »				Средний уровень «угол $\alpha$ »				
	Возраст	Стаж работы	ИН	10УОФ			16ФТД	
X			-.48	-.41	X		.94	
Y		-.44			Y			
Lo	-.40	-.46			Lo			
Ln	-.40	-.46			Ln			

**Примечание:** приведены только те показатели, значимость которых высока ( $p \leq .01$ ). Показатели ПГТ: X — потенциал-действенность; Y — осознанность-неосознанность; Lo — показатель развития мотива; Ln — сформированность мотива; угол  $\alpha$  — сила мотива. Показатели теста Motyre: ИН — инструментальный тип мотивации; ПА — патриотический тип мотивации; ПР — профессиональный тип мотивации; ХО — хозяйственный тип мотивации. Факторы трудовой деятельности: 2ФТД — близость офиса к дому; 14ФТД — нормированный рабочий день; 16ФТД — отношения с непосредственным руководителем. Удовлетворённость отдельными факторами труда: 3УОФ — удовлетворённость режимом работы; 10УОФ — удовлетворённость отношениями с коллегами; 12УОФ — удовлетворённость техническим оснащением.

Таким образом, в исследуемой группе на силу мотивационного побуждения оказывают внешние условия. А повышение значений угла  $\alpha$  и, тем самым, снижение силы мотивации происходят при росте патриотического типа мотивации труда. Патриотический тип мотивации, по В. И. Герчикову, определяется доминированием установок на общественную деятельность, признание, ориентацию на идеологическую составляющую. Следовательно, чем меньше сотрудника интересует организация и протекающие в ней процессы, тем ниже сила мотивации.

Кроме того, мы решили подвергнуть данные анализу в зависимости от уровня каждого отдельного показателя психографического теста. Поскольку значения каждого показателя



ПГТ можно разделить на низкий, высокий и средний диапазон, мы разделяли выборку последовательно следующим образом: по шкале «Х» первая подгруппа — с низкими значениями, вторая подгруппа — со средними значениями, третья подгруппа — с высокими значениями и так далее по всем следующим показателям. Результаты первичного корреляционного анализа в зависимости от уровня конкретного показателя шкалы ПГТ приведены в таблице 7.

В таблице 8 приведены результаты анализа мощности корреляций. Как видно из результатов анализа, все выявленные корреляции не включают нулевой интервал, что свидетельствует об отличии от нулевой гипотезы. То есть все обнаруженные связи можно считать достоверными. В подгруппе с высокими значениями шкалы Х обнаруживаются отрицательные корреляции с тремя параметрами. Чем меньше угол  $\alpha$  (и тем выше сила мотива), тем выше проявления профессионального типа мотивации. Чем выше значения шкалы Y (осознанность), тем ниже, то есть менее значим, фактор близости рабочего места к дому, а также менее значим фактор нормированного рабочего дня. Таким образом, при высоком уровне действенности мотивации, и при высоком уровне осознанности и силе мотива сотрудники более ориентированы на содержание труда, и при этом снижается значимость некоторых условий труда.

В подгруппах с различным уровнем шкалы Y выявлены следующие корреляции. При низком уровне осознанности выявлены отрицательные связи шкал Y, Lo, Ln с уровнем инструментальной мотивации. Все связи отрицательные. То есть чем выше уровень осознанности, сформированности и развития мотива, тем менее выражен инструментальный тип мотивации. Кроме данной триады выявлена отрицательная корреляция между показателем силы мотива и хозяйского типа мотивации. Данная корреляция означает повышение ответственного отношения к работе при повышении силы мотива. В подгруппе со средним уровнем показателя осознанности выявлена корреляция шкалы Y с мотивационными типами патриотического и хозяйского типов. Корреляции отрицательны. Следовательно, при повышении уровня осознанности происходит снижение лояльного и ответственного отношения к работе. В подгруппе с высоким уровнем шкалы выявлены следующие связи. Показатель X отрицательно коррелирует с уровнем инструментальной мотивации и положительно коррелирует с уровнем патриотической мотивации. Таким образом, при повышении действенности мотивации происходит снижение значимости материальных стимулов и повышается значимость оценки заслуг работника. И при повышении показателей угла  $\alpha$  (то есть при снижении силы мотива или его завершении) происходит повышение уровня удовлетворённости отношениями с коллегами.

Для параметра Ln (сформированность мотива) высокого уровня выявляются следующие связи. Отрицательная корреляция показателя X с инструментальным типом мотивации; положительная корреляция показателя X с патриотическим типом мотивации; отрицательные корреляции показателей Y, Lo, Ln с уровнем удовлетворённости разнообразием работы; положительная корреляция величины угла  $\alpha$  с уровнем удовлетворённости отношениями с коллегами. Таким образом, можно выделить следующую тенденцию. Чем выше показатели мотива профессиональной деятельности, тем менее выражена ориентация на материальные стимулы; тем сильнее лояльное отношение; тем ниже уровень удовлетворённости работой и отношениями с коллегами.

Анализ показателя развития мотива (Lo) позволил выявить корреляции для всех уровней (низкий, средний, высокий). У работников с низким уровнем Lo обнаружена отрицательная корреляция параметра Y с инструментальным типом мотивации. В группе со средним уровнем Y выявлена отрицательная корреляция с патриотическим типом мотивации. То

есть по мере роста осознанности мотива происходит снижение значимости материальных ценностей и проявлений патриотического типа.

Таблица 8. Результаты анализа мощности (достоверность корреляций в зависимости от уровня мотивации)

<b>Наблюдаемая корреляция R</b>	<b>– .60</b>	<b>– .53</b>	<b>– .48</b>	<b>– .84</b>	<b>– .87</b>	<b>– .86</b>
Двусторонний <i>p</i> -уровень для наблюдаемого <i>R</i>	1.9995	1.9968	1.9911	2.0000	2.0000	2.0000
Объём выборки ( <i>N</i> )	28	28	28	18	18	18
Доверительный уровень	.99	.99	.99	.99	.99	.99
<b>Доверительные пределы (Z Фишера точный):</b>						
Нижний предел	– .83	– .80	– .77	– .95	– .96	– .96
Верхний предел	– .17	– .07	– .01	– .50	– .57	– .55
<b>Наблюдаемая корреляция R</b>	<b>– .39</b>	<b>– .41</b>	<b>– .40</b>	<b>.46</b>	<b>.43</b>	<b>.47</b>
Двусторонний <i>p</i> -уровень для наблюдаемого <i>R</i>	1.9908	1.9941	1.9973	.0004	.0011	.0004
Объём выборки ( <i>N</i> )	43	43	53	53	53	51
Доверительный уровень	.99	.99	.99	.99	.99	.99
<b>Доверительные пределы (Z Фишера точный):</b>						
Нижний предел	– .67	– .68	– .65	.13	.09	.14
Верхний предел	.00	– .03	– .06	.69	.67	.70
<b>Наблюдаемая корреляция R</b>	<b>.43</b>	<b>– .40</b>	<b>– .37</b>	<b>– .39</b>	<b>– .79</b>	<b>– .46</b>
Двусторонний <i>p</i> -уровень для наблюдаемого <i>R</i>	.0014	1.9967	1.9929	1.9957	1.9955	1.9972
Объём выборки ( <i>N</i> )	51	51	51	51	10	39
Доверительный уровень	.99	.99	.99	.99	.99	.99
<b>Доверительные пределы (Z Фишера точный):</b>						
Нижний предел	.09	– .66	– .64	– .65	– .96	– .72
Верхний предел	.68	– .05	– .02	– .04	– .09	– .07
<b>Наблюдаемая корреляция R</b>	<b>– .42</b>	<b>– .35</b>	<b>.48</b>	<b>.37</b>	<b>.41</b>	<b>.35</b>
Двусторонний <i>p</i> -уровень для наблюдаемого <i>R</i>	1.9988	1.9916	.0002	.0051	.0017	.0084
Объём выборки ( <i>N</i> )	55	55	55	55	55	55
Доверительный уровень	.99	.99	.99	.99	.99	.99
<b>Доверительные пределы (Z Фишера точный):</b>						
Нижний предел	– .66	– .61	.16	.03	.08	.01
Верхний предел	– .09	– .01	.70	.63	.66	.61
<b>Наблюдаемая корреляция R</b>	<b>– .40</b>	<b>– .44</b>	<b>– .46</b>	<b>– .48</b>	<b>– .41</b>	<b>.94</b>
Двусторонний <i>p</i> -уровень для наблюдаемого <i>R</i>	1.9919	1.9968	1.9981	1.9989	1.9935	.0004
Объём выборки ( <i>N</i> )	42	42	42	42	42	7
Доверительный уровень	.99	.99	.99	.99	.99	.99
<b>Доверительные пределы (Z Фишера точный):</b>						
Нижний предел	– .68	– .70	– .72	– .73	– .68	.40
Верхний предел	– .01	– .06	– .08	– .11	– .02	.99

При высоком уровне *Lo* выявлены корреляции показателя *X* с инструментальным типом (отрицательная), с патриотическим и хозяйственным типами, с удовлетворённостью уровнем технического оснащения (положительная). Величина угла  $\alpha$  отрицательно коррелирована с уровнем профессиональной мотивации и положительно коррелирована с удовлетворённостью отношениями с коллегами. То есть при высоком уровне развития мотива и при усилении его действенности происходит уменьшение значимости материальных стимулов, повышение стремления получить признание и

повышение ответственности, и это сопровождается удовлетворённостью техническим оснащением. Если при этом происходит повышение силы мотива, то это связано с повышением профессиональной мотивации и снижением уровня удовлетворённости отношениями.

В группе работников с высоким уровнем показателя силы мотива выявлена плеяда отрицательных корреляция (Y, Lo, Ln) с возрастом и стажем работы. То есть при увеличении стажа и возраста происходит снижение данных показателей, что может показаться парадоксальным. Однако, принимая во внимание средние значения этих шкал, мы можем говорить, что снижение происходит до уровня чуть выше среднего. Другими словами, с возрастом и опытом происходит стабилизация показателей мотивации и исчезают слишком завышенные параметры. Кроме указанного, выявлены отрицательные корреляции показателя X с уровнем инструментальной мотивации и удовлетворённостью отношениями с коллегами. При среднем уровне силы мотивации выявляется одна положительная корреляция X со значимостью отношений с непосредственным руководителем. То есть при средней силе мотива его действенность может быть достигнута за счёт отношения руководителя к сотруднику.

Таблица 9. Результаты анализа мощности результатов регрессионного анализа в зависимости от уровня мотивации (интервальное оценивание квадратов коэффициента множественной корреляции)

Независимые переменные (k) = 44 Доверительный уровень = .99	X (н. у.)	X (сп. у.)	X (в. у.)	Y (н. у.)	Y (сп. у.)	Y (в. у.)	Ln (н. у.)	Ln (сп. у.)	Ln (в. у.)	Lo (н. у.)	Lo (сп. у.)	Lo (в. у.)	α (н. у.)	α (сп. у.)	α (в. у.)
	Наблюдаемое R <sup>2</sup>		.97			.99	.99					.99	.99	.84	
r для наблюдаемого R <sup>2</sup>		.00			.18	.00					.46	.00	.40		
N	модель не значима	58	модель не значима	модель не значима	43	53	модель не значима	модель не значима	модель не значима	модель не значима	39	55	55	модель не значима	модель не значима
R <sup>2</sup> : Нижний предел		.53			.00	.61					.00	.79	.00		
R <sup>2</sup> : Верхний предел		.95			.96	.98					.96	.98	.68		
R <sup>2</sup> : Нижняя граница		.58			.00	.68					.00	.82	.00		
R: Нижний предел		.57				.52						.97			
R: Верхний предел		1.00			.77	1.00					.24	1.00	.77		
Требуемое N: Нижний предел		50			45	47					43	46	59		
Требуемое N: Верхний предел		72				64						53			

Поскольку корреляционный анализ не всегда позволяет нам говорить о направленности связи, выявленные тенденции мы проверяли с использованием регрессионного анализа. Проверка значимости регрессионных моделей показывает, что не все модели можно рассматривать как абсолютно достоверные, что обусловлено малыми объёмами выборок при разбиении испытуемых на группы по уровню мотивационных показателей. То есть для тех групп, в которых не выявлено значимых моделей количество испытуемых колеблется в диапазонах от семи до 18 человек. Следовательно, мы ориентируемся на модели, которые продемонстрировали значимость. Поскольку приводить полные списки предикативных переменных нецелесообразно из-за большого объёма данных, мы приведём краткие, обобщённые результаты, что даст нам возможность в некотором приближении определить предикторы мотивации трудовой деятельности у сотрудников с различными исходными уровнями мотивации.

Для сотрудников с низким уровнем мотивации выявлены следующие зависимости. *Положительные коэффициенты:*

- значимость отношений с непосредственным руководством, значимость размера зарплаты, значимость нормированного рабочего дня, значимость возможности профессионального роста, значимость возможности получения кредитов от предприятия;
- удовлетворённость санитарно-гигиеническими условиями на рабочем месте, удовлетворённость зарплатой, удовлетворённость режимом работы;
- стаж работы на данном предприятии.

*Отрицательные коэффициенты:*

- значимость работы по специальности, значимость работы ради общения, значимость возможности самореализоваться, значимость возможности управлять людьми;
- общая удовлетворённость трудом;
- стаж работы на данном предприятии, ориентация на содержание труда, близость офиса к дому.

Таким образом, для сотрудников с преобладанием низких значений мотивации трудовой деятельности использование избыточных форм стимулирования не приведет ни к какому положительному результату. А вот создание минимальных условий удовлетворённости трудом в части зарплаты и отношений с руководством и отсутствие сверхнормативных нагрузок будут благоприятно сказываться на росте мотивации трудовой деятельности. И при достижении более высоких значений могут начинаться использоваться другие факторы управления мотивацией.

Для сотрудников со средним уровнем показателей мотивации трудовой деятельности характерны следующие предикторы. *Положительные коэффициенты:*

- значимость возможности профессионального роста; значимость возможности работы на более высоком организационном уровне; значимость наличия гибкого графика работы; значимость наличия интересной работы; значимость признания и ощущения значимости в компании; значимость работы по специальности в соответствии с образованием; значимость уровня доходов;
- удовлетворённость возможностью должностного продвижения; удовлетворённость возможностью развития; удовлетворённость зарплатой; удовлетворённость разнообразием работы; удовлетворённость решением возникающих проблем; удовлетворённость самостоятельностью в работе; удовлетворённость санитарно-гигиеническими условиями; удовлетворённость соответствием работы личным способностям; удовлетворённость уровнем технической оснащённости;
- инструментальный тип мотивации; патриотический тип мотивации; хозяйственный тип мотивации; общий стаж работы.

*Отрицательные коэффициенты:*

- значимость быстрого продвижения по карьерной лестнице; значимость возможности самореализоваться; значимость высокого социального статуса, который дает работа; значимость высокого уровня ответственности; значимость нормированного рабочего дня; значимость отношений с непосредственным руководителем;
- удовлетворённость отношениями с коллегами; удовлетворённость отношениями с непосредственным руководителем; удовлетворённость режимом работы, удовлетворённость самостоятельностью в работе;
- возраст; люмпенизированный тип мотивации; профессиональный тип мотивации; общая удовлетворённость работой; понятность системы оплаты труда, стаж работы на данном предприятии.

Таким образом, для сотрудников со средним уровнем мотивации значимы факторы материального обеспечения, факторы, связанные с содержанием труда, ощущение признания, технической оснащённости и удовлетворённость этими факторами. Среди предикторов представлены три мотивационных профиля, по В. И. Герчикову, которые обобщённо отражают ориентацию на материальное вознаграждение, ощущение принадлежности и признания в компании и ответственное отношение к труду. Кроме прочего, имеет значение общий стаж работы, увеличению которого способствует росту показателей мотивации.

Отрицательные коэффициенты, рост которых будет приводить к снижению показателей мотивации, включает значимость карьерного роста, самореализации, высокого статуса, ответственности. То есть, чем выше сотрудник со средней мотивацией оценивает значимость социального роста, тем ниже будет его мотивация. Факторы удовлетворённости включают удовлетворённость отношениями и удовлетворённость условиями работы и общей удовлетворённости. О связи удовлетворённости отношениями с уровнем мотивации мы говорили выше, и эта тенденция очень ярко появляется при мотивации среднего уровня. Снижение показателей мотивации также обнаруживается с возрастом и ростом стажа на данном предприятии.

В определённый диссонанс эти показатели вступают с показателем общего стажа, который, наоборот, способствует повышению мотивации. Данное противоречие может быть устранено, если рассматривать эти три показателя отдельно, поскольку эти факторы выявляются при средних уровнях либо  $Y$ , либо  $L_n$ , либо угла  $\alpha$  и поэтому между ними нет прямой связи. Если общий стаж в среднем по группе составляет 14.9 лет при стандартном отклонении 1.2, а возраст от 28 до 45 лет, то эти значения уже не согласованы, что и обуславливает анализ их по отдельности. Таким образом, для исследуемой группы увеличение возраста в указанном диапазоне будет влиять отрицательно на показатели мотивации. Кроме того, стаж работы на данном предприятии составляет по исследуемой группе от одного года до 12 лет, в среднем 4.1 года при стандартном отклонении 3.6. То есть чем дольше сотрудник работает на одном месте, тем ниже будет его мотивация. Различные исследования мотивации сотрудников указывают на то, что с ростом стажа и времени работы сотрудника происходит снижение мотивации, которое объясняется различными стрессами, изменениями, утратой интереса и пр. Конечно, рассматривать вариант замены таких сотрудников не рационально, необходимо установить точные причины падения интереса к работе и принимать на этой основе взвешенные решения.

Еще один фактор, отрицательно влияющий на рост мотивации, — это понятность системы оплаты труда, что, на первый взгляд, выглядит странно. Однако, всё просто. Если сотрудник чётко понимает, за какие конкретные действия он получает оплату, а за какие — нет, то это приводит к более пассивной позиции и нежеланию делать что-то не оплачиваемое. Таким образом, систему оплаты труда следует делать менее дифференцированной по конкретным действиям и операциям, дабы предотвратить пассивность. К факторам, снижающим мотивацию, также относятся два мотивационных профиля, по В. И. Герчикову: профессиональный и люмпенизированный. Если с избегательной мотивацией всё понятно и логично, то возникает вопрос, почему профессиональный тип мотивации оказывает такое влияние? Вероятно, стоит учитывать средние и высокие значения данного мотивационного профиля. Диапазон выраженности профессионального типа от двух до 13 баллов при среднем значении 6.27 и стандартном отклонении 2.2. При исключении из расчётов данных от девяти и более баллов, которые можно считать для текущей выборки высокими, зависимость мотивационных показателей от профессионального типа мотивации исчезает. Следовательно,

при средних показателях трудовой мотивации только высокая профессиональная ориентация может оказывать отрицательное влияние.

У сотрудников с высокими показателями мотивации труда выявлены следующие взаимосвязи. *Положительные коэффициенты:*

- значимость быстрого продвижения по карьерной лестнице; значимость высокого социального статуса, который дает работа; значимость интересной работы; значимость работы на высоком организационном уровне;
- удовлетворённость возможностью развития; удовлетворённость отношениями с непосредственным руководителем; удовлетворённость решением возникающих проблем; удовлетворённость самостоятельностью в работе; удовлетворённость соответствием работы личным способностям; удовлетворённость уровнем технической оснащённости;
- общий стаж работы; патриотический тип мотивации; инструментальный тип мотивации; профессиональный тип мотивации; субъективное ощущение счастья.

*Отрицательные коэффициенты:*

- значимость близости офиса к дому; значимость возможности управлять людьми; значимость комфортных условий труда; значимость наличия гибкого графика работы; значимость признания в компании; значимость уровня зарплаты;
- удовлетворённость зарплатой; удовлетворённость отношениями с коллегами;
- каким по счёту является место работы; понятность системы оплаты труда; возраст.

Приведённые данные позволяют заключить, что у высокомотивированных сотрудников поддержание мотивации осуществляется за счёт влияния таких факторов, как: осознание значимости возможностей социально-профессионального роста, удовлетворённость отношениями с руководством и удовлетворённость организационно-техническими условиями труда. появления патриотического, инструментального и профессионального типов мотивации. Положительное влияние также оказывает общий стаж работы и субъективное ощущение счастья. Отрицательное влияние оказывают следующие факторы: высокая значимость факторов комфорта и материальных стимулов, удовлетворённость уровнем доходов и отношениями в коллективе, понятность системы оплаты и возраст сотрудника. Кроме того, имеет значение, каким по счёту является место работы для данного сотрудника.

## Выводы

Результаты исследования позволяют говорить о возможности использования психографического теста для оценки мотивации трудовой деятельности. Данная методика обладает рядом преимуществ. Во-первых, она оценивает обобщённые проявления мотивации: потенциал-действенность, осознанность, сформированность, уровень развития, сила мотива. Во-вторых, позволяет очень оперативно измерить мотивацию деятельности. В-третьих, предоставляет возможность оценить уровень мотивации и осуществить оценку в динамике.

В ходе разведывательного анализа, в зависимости от уровня мотивации трудовой деятельности в группе обследованных сотрудников выявлены факторы, оказывающие позитивное и негативное влияние на мотивацию и способствующие её росту и/или поддержанию на заданном уровне.

1. Для сотрудников с низкими показателями мотивации трудовой деятельности факторами, которые могут повысить уровень мотивации, являются: заработная плата, отношения с непосредственным руководителем, нормированный рабочий день. То есть можно говорить о том, что низкомотивированные сотрудники нуждаются в наиболее простых проявлениях заботы и вознаграждения.

2. У сотрудников со средним уровнем мотивации поддержание и дальнейший рост мотивации определяются материальной обеспеченностью и содержанием трудовой деятельности (трудовыми задачами), а также признанием заслуг сотрудника.

3. Для высокомотивированных сотрудников фактор денежного вознаграждения уходит из приоритетов. На поддержание высокого уровня мотивации оказывают влияние такие факторы, как: возможности социального и профессионального роста, удовлетворённость отношениями с непосредственным руководством, удовлетворённость организационно-техническими условиями, проявление ориентации на содержание труда и включённость в общественные отношения в организации, а также ощущение себя счастливым человеком.

Приведённые выше зависимости мотивации трудовой деятельности для сотрудников с различными исходными уровнями мотивации, мы считаем наиболее интересными и ценными результатами исследования. Однако на текущий момент следует понимать существенные ограничения, которые не дают возможности рассматривать выявленные тенденции в качестве устойчивых проявлений. Все выявленные соотношения необходимо уточнить на более объёмных выборках, и на сотрудниках других сфер деятельности, что и является задачами дальнейшего исследования в этом направлении.

## Литература

- Барыкина, А. И., Маркелова, Т. В., Лобанов, С. Н. (2017). Психографический тест В. Г. Леонтьева как инструмент исследования мотивационных процессов: обзор применения. *Психолог*, 5, 55–66. URL: <http://e-notabene.ru> (дата обращения: 11.01.2018).
- Бекирова, М. Г., Перфильева, И. В., Чуб, М. В. (2015). Мотивация как процесс трудовой деятельности. *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*, 2(74). URL: <http://uecs.ru> (дата обращения: 18.01.2018).
- Бойцова, Н. В. (2015). Методология и методы исследования профессиональной мотивации преподавателя высшей школы. *Инновационная наука*, 4(3), 148–150.
- Ветлужских, Е. (2007). *Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика*. М.: Альпина Бизнес Букс.
- Герчиков, В. И. (2003). *Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала*. М.: ГУ-ВШЭ.
- Данилов, Ю. С., Белобрыкина, О. А. (2014). Сущность психологического механизма мотивации по В. Г. Леонтьеву. *РЕМ: Psychology. Educology. Medicine*. 1. URL: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 11.01.2018).
- Дубовицкая, Т. Д. (2002). Методика диагностики направленности учебной мотивации. *Психологическая наука и образование*, 2, 42–45.
- Долганов, Д. Н. (2017). Использование психографического теста В.Г. Леонтьева для экспресс-оценки мотивации. *Вестник экспериментального образования*, 3. URL: <http://www.prsacademy.ru> (дата обращения: 11.01.2018).
- Жамалова, А. Р., Маслак, А. А. (2016). Измерение латентной переменной «мотивация к успеху». *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*, 11. URL: <http://e-koncept.ru> (дата обращения: 25.03.2018).
- Ильин, Е. П. (2002). *Мотивация и мотивы*. СПб.: Питер.
- Каз, Е. М. (2013). Качественные и количественные методы в исследовании мотивации персонала. *Вестник Томского государственного университета. Экономика*, 2(22), 97–101.
- Калита, В. В., Бурик, В. Н., Крюков, В. Х. (2001). Психосемантические методы исследования мотивации поведения в отношениях «человек — окружающая среда». *Региональные проблемы*, 5, 55–57.

- Леонтьев, В. Г. (1989). *Психологические механизмы мотивации учебной деятельности*: Автореф. дис. ... докт. психол. наук. Тбилиси.
- Леонтьев, В. Г. (2002). *Мотивация и психологические механизмы ее формирования*. Новосибирск: ГП «Новосибирский полиграфкомбинат».
- Люкшина, Д. С., Юрченко, К. А., Капустина, Т. В., Копенко, М. А., Потребич, Ю. Г. (2017). Профессиональная мотивация и уровень эмоционального выгорания у пилотов гражданской авиации. *Российский психологический журнал*, 14(1), 176–187. doi: <http://dx.doi.org/10.21702/rpj.2017.1.11>
- Морозова, И. С. (1999а). *Мотивация как фактор оптимизации мыслительного процесса. Учебно-методическое пособие по курсу «Общая психология»*. Кемерово: Кемеровский университет.
- Морозова, И. С. (1999б). *Мотивация как фактор оптимизации мыслительного процесса*: Дис. ... канд. психол. наук. Новосибирск.
- Морозова, С. В. (2010). Методика диагностики профессиональной мотивации изучения учебной дисциплины. *Вестник СПбГУ, Серия 12, Социология*, 4, 61–67.
- 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.
- Осин, Е. Н., Сучков, Д. Д., Гордеева, Т. О., Иванова, Т. Ю. (2015). Удовлетворение базовых психологических потребностей как источник трудовой мотивации и субъективного благополучия у российских сотрудников. *Психология. Журнал ВШЭ*, 4, 103–121.
- Осин, Е. Н., Горбунова, А. А., Гордеева, Т. О., Иванова, Т. Ю., Кошелева, Н. В., Овчинникова (Мандрикова), Е. Ю. (2017). Профессиональная мотивация сотрудников российских предприятий: диагностика и связи с благополучием и успешностью деятельности. *Организационная психология*, 4(7), 21–49.
- Пинк, Д. (2013). *Драйв: Что на самом деле нас мотивирует*. М.: Альпина Паблишер.
- Подосинников, Е. Ю., Кулешов, А. С., Железняков, С. С. (2015). Мотивация трудовой деятельности инженерно-технического персонала предприятия: измерение и анализ. *Учёные записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета*, 3(35).
- Прохорова, М. В., Овсянникова, О. М. (2016). Сравнительный анализ социально-психологических методик диагностики мотивации трудовой деятельности. *Психология и Психотехника*, 11, 928–934. DOI: 10.7256/2454-0722.2016.11.22791
- Соломин, И. Л. (2008). Психосемантическая диагностика трудовой мотивации руководителей и специалистов производственного предприятия. *Известия РГПУ им. А.И. Герцена*, 76(2), 241–246.
- Стрижова, Е. А., Гусев, А. Н. (2010). Диагностика трудовой мотивации: опыт разработки методики. *Национальный психологический журнал*, 1, 128–133.
- Стрижова, Е. А. (2017). Измерения трудовой мотивации сотрудников организаций финансового сектора, состоящих в кадровом резерве и программах развития талантов. *Организационная психология*, 2(7), 52–65.
- Шишкина, И. Л. (2015). Мотивация учебной деятельности на основе педагогического тестирования. *Российский психологический журнал*, 5(2), 79–81.
- Яблоновская, Т. В. (2017). Методы исследования персональной мотивации в контексте управления персоналом организации. *Фотинские чтения*, 1(7), 115–121.
- Bales, R. F. (1965). Adaptive and integrative changes as sources of strain in social systems. In A. P. Hare, E. F. Borgatta, R. F. Bales (Eds.). *Small groups: studies in social interaction* (127–131). N.Y.: Alfred Knopf.



### Приложение 1. Психографический тест В. Г. Леонтьева

Тест базируется на представлении о прямоугольнике с «золотым сечением» как силовом поле, в котором размещаются стремления (мотивы), например, к учебным предметам. Испытуемому дается инструкция: «Представьте себе, что лист бумаги — это пространство или поле, на котором размещаются ваши стремления к учебным предметам. Укажите точкой, где находится ваше стремление к каждому учебному предмету, и обозначьте стрелкой, откуда оно пришло в эту точку и куда направлено». В инструкции можно указывать и другие объекты, на которые будут направлены стремления испытуемых. В этом случае метод измеряет мотивацию именно этих явлений.

При интерпретации координат точек стремлений (мотивов) учитывается символика прямоугольного пространства, разработанная М. Пульвером, Г. Артусом, М. Грюнвальдом и другими. На основании этого внешне заданным стимулом проективного Психографического теста В. Г. Леонтьева является прямоугольный лист бумаги с вертикальной ориентацией и соотношением сторон 100:62 («золотое сечение»). Показатели психографического теста в совокупности дают характеристику мотивации по силе, устойчивости, уровню побуждения, содержанию, генезису (когда возник мотив, имеется ли тенденция к его угасанию или развитию), структурности (какие мотивы являются доминирующими, устойчивыми), качеству (созерцательные, связанные с активными действиями, осознанные или неосознанные и так далее).

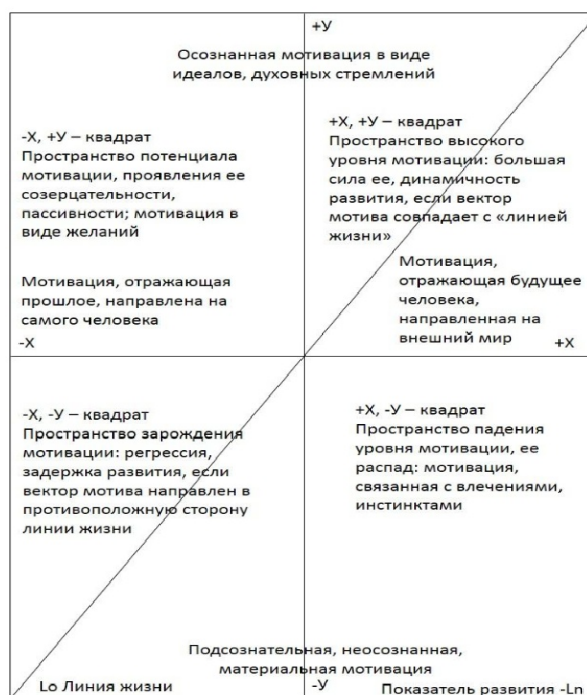


Рисунок 1. Смысловые пространства бланка психографического теста (Долганов, 2017)

Важным показателем мотивации является вектор мотива, то есть направленность стремления (стрелка, указывающая, куда направлен мотив) и показатель — откуда пришло в эту точку стремление. Векторы, совпадающие по направлению с диагональю («линией жизни»), выражают развитие мотивации, её силу, побудительные функции, при условии, что вектор находится выше средней линии (оси X). Интерпретация значения угла  $\alpha$  будет более надёжным, если при этом учитывается направление, откуда пришло стремление в точку координат силового поля, и мотивационные характеристики квадратов силового поля: (+X, +Y); (+X, -Y); (-X, +Y); (-X, -Y). Это становится еще более достоверным, если угол  $\alpha$  составляет от 0° до 90° и от 270° до 360°.

### Приложение 2. Оценка значимости факторов трудовой деятельности

Ниже приведен список мотивирующих факторов. Пожалуйста, внимательно прочтите весь список и определите степень важности лично для Вас каждого фактора. В каждой строке таблицы обведите цифру, указывающую на степень значимости фактора для Вас. В каждой строке нужно выбирать только один вариант ответа.

№	Вопрос	Не значимо	Слабо значимо	Значимо	Очень значимо
1	Уровень доходов (зарплата)	0	1	2	3
2	Близость офиса к дому	0	1	2	3
3	Быстрое продвижение по карьерной лестнице	0	1	2	3
4	Возможность профессионального роста	0	1	2	3
5	Возможность получения кредитов (на жильё, автомобиль и др.)	0	1	2	3
6	Возможность работы в международных подразделениях компании	0	1	2	3
7	Возможность управлять людьми	0	1	2	3
8	Высокий социальный статус, который дает работа	0	1	2	3
9	Высокий уровень ответственности, большие полномочия	0	1	2	3
10	Гибкий график работы	0	1	2	3
11	Возможность самореализации	0	1	2	3
12	Интересная работа	0	1	2	3
13	Красивый офис и комфортные условия труда	0	1	2	3
14	Нормированный рабочий день	0	1	2	3
15	Обучение за счёт компании (тренинги, MBA и др.)	0	1	2	3
16	Отношения с непосредственным руководителем	0	1	2	3
17	Признание, ощущение значимости в компании	0	1	2	3
18	Работа по специальности, в соответствии с образованием	0	1	2	3
19	Работа ради общения, возможность занять свое свободное время	0	1	2	3

### Приложение 3. Оценка удовлетворённости отдельными факторами труда

Определите, пожалуйста, в какой мере вас удовлетворяют различные стороны вашей работы.

№	В какой мере Вы удовлетворены?					
		Удовлетворён	Скорее удовлетворён, чем не удовлетворён	Загруднось ответить	Скорее не удовлетворён, чем удовлетворён	Не удовлетворён
1	Размером заработка	2	1	0	-1	-2
2	Режимом работы	2	1	0	-1	-2
3	Разнообразием работы	2	1	0	-1	-2
4	Решением возникающих проблем	2	1	0	-1	-2
5	Самостоятельностью в работе	2	1	0	-1	-2
6	Соответствием работы личным способностям	2	1	0	-1	-2
7	Возможностью должностного продвижения	2	1	0	-1	-2
8	Санитарно-гигиеническими условиями в офисе (на рабочем месте)	2	1	0	-1	-2
9	Возможностью развития, получения дополнительного образования	2	1	0	-1	-2
10	Отношениями с коллегами	2	1	0	-1	-2
11	Отношениями с непосредственным руководителем	2	1	0	-1	-2
12	Уровнем технической оснащённости	2	1	0	-1	-2

## Приложение 4. Результаты регрессионного анализа

### X (потенциал-действенность)

$R = .84$ ;  $R^2 = .72$ ; скоррект.  $R^2 = .31$ ;  $F(44.31) = 1.7505$ ;  $p < .05246$ ; станд. ошибка оценки: 32.331;  $N = 104$

Переменные	$\beta$	SD	B	SD	t	p
Свободный член			-25.15	89.37	-.28	.78
<b>Возраст</b>	<b>.74</b>	<b>.33</b>	<b>3.37</b>	<b>1.53</b>	<b>2.21</b>	<b>.03</b>
Общий стаж работы	-.57	.36	-2.46	1.54	-1.60	.12
Стаж работы на данном предприятии	-.26	.18	-2.47	1.69	-1.46	.15
Какое место работы по счету	-.18	.16	-4.11	3.65	-1.13	.27
Инструментальный тип мотивации	-.07	.17	-.96	2.28	-.42	.68
Профессиональный тип мотивации	.25	.18	3.93	2.81	1.40	.17
Патриотический тип мотивации	.14	.18	1.91	2.50	.77	.45
Хозяйственный тип мотивации	.31	.16	5.44	2.87	1.90	.07
Люмпенизированный тип мотивации	.00	.13	.00	2.55	.00	1.00
Уровень доходов (зарплата)	-.14	.19	-12.39	16.45	-.75	.46
Близость офиса к дому	.15	.17	5.81	6.78	.86	.40
Быстрое продвижение по карьерной лестнице	.21	.24	8.54	9.45	.90	.37
Возможность профессионального роста	.27	.25	12.40	11.88	1.04	.30
Возможность получения кредитов (на жильё, автомобиль и др.)	-.12	.14	-4.60	5.44	-.85	.40
Возможность работы в международных подразделениях компании	-.31	.21	-12.96	8.82	-1.47	.15
Возможность управлять людьми	.20	.22	8.46	9.36	.90	.37
Высокий социальный статус, который даёт работа	-.08	.18	-3.48	7.93	-.44	.66
Высокий уровень ответственности, большие полномочия	-.17	.21	-8.37	9.87	-.85	.40
Гибкий график работы	.08	.17	3.17	6.56	.48	.63
Возможность самореализации	-.24	.21	-12.13	11.03	-1.10	.28
Интересная работа	.01	.21	.65	9.21	.07	.94
Красивый офис и комфортные условия труда	.23	.19	8.44	6.92	1.22	.23
Нормированный рабочий день	.31	.24	13.19	1.13	1.30	.20
Обучение за счёт компании	-.29	.19	-11.43	7.68	-1.49	.15
Отношения с непосредственным руководителем	-.15	.17	-7.79	8.65	-.90	.37
Признание, ощущение значимости в компании	-.09	.21	-4.64	11.05	-.42	.68
Работа по специальности в соответствии с образованием	-.22	.17	-1.28	8.21	-1.25	.22
Работа ради общения, возможность занять своё свободное время	-.07	.16	-3.56	7.60	-.47	.64
Готовность рекомендовать компанию	.02	.19	1.02	8.81	.12	.91
<b>Общая удовлетворённость</b>	<b>-.51</b>	<b>.26</b>	<b>-17.18</b>	<b>8.62</b>	<b>-1.99</b>	<b>.05</b>
Удовлетворённость размером заработка	.29	.24	9.55	7.70	1.24	.22
Удовлетворённость режимом работы	.01	.17	.24	5.63	.04	.97
Удовлетворённость разнообразием работы	-.25	.26	-9.54	1.11	-.94	.35
<b>Удовлетворённость решением возникающих проблем</b>	<b>.61</b>	<b>.24</b>	<b>22.25</b>	<b>8.83</b>	<b>2.52</b>	<b>.02</b>
Удовлетворённость самостоятельностью в работе	.11	.23	4.17	8.57	.49	.63
Удовлетворённость соответствием работы личным способностям	.11	.20	4.85	8.42	.58	.57
Удовлетворённость возможностью должностного продвижения	.04	.21	1.55	8.93	.17	.86
Удовлетворённость санитарно-гигиеническими условиями на рабочем месте	.18	.18	4.80	4.69	1.02	.31
Удовлетворённость возможностью развития, получения дополнительного образования	-.16	.23	-5.07	7.48	-.68	.50
Удовлетворённость отношениями с коллегами	.22	.28	12.06	15.31	.79	.44
<b>Удовлетворённость отношениями с непосредственным руководителем</b>	<b>-.61</b>	<b>.24</b>	<b>-29.85</b>	<b>11.95</b>	<b>-2.50</b>	<b>.02</b>
<b>Удовлетворённость уровнем технической оснащённости</b>	<b>.38</b>	<b>.16</b>	<b>14.56</b>	<b>6.12</b>	<b>2.38</b>	<b>.02</b>
Понятность системы оплаты труда	-.30	.19	-9.48	5.87	-1.62	.12
Субъективная оценка счастья	-.08	.14	-.13	.24	-.54	.59

**Примечание:** Полужирным шрифтом выделены значимые предикторы.

**Y (осознанность – неосознанность)**

$R = .80$ ;  $R^2 = .65$ ; скоррект.  $R^2 = .14$ ;  $F(44.31) = 1.2882$ ;  $p < .23181$ ; станд. ошибка оценки: 46.777;  $N = 104$

Переменные	$\beta$	SD	B	SD	t	p
Свободный член			125.18	129.31	.97	.34
Возраст	-.34	.37	-2.03	2.21	-.92	.36
Общий стаж работы	.09	.40	.48	2.22	.22	.83
<b>Стаж работы на данном предприятии</b>	<b>.40</b>	<b>.19</b>	<b>5.00</b>	<b>2.45</b>	<b>2.04</b>	<b>.05</b>
Какое место работы по счёту	-.02	.17	-.60	5.28	-.11	.91
Инструментальный тип мотивации	.07	.19	1.21	3.30	.37	.72
Профессиональный тип мотивации	-.26	.20	-5.24	4.07	-1.29	.21
Патриотический тип мотивации	-.04	.20	-.76	3.62	-.21	.83
Хозяйственный тип мотивации	.09	.18	2.06	4.15	.50	.62
Люмпенизированный тип мотивации	-.18	.15	-4.49	3.69	-1.22	.23
Уровень доходов (зарплата)	.10	.21	11.66	23.80	.49	.63
<b>Близость офиса к дому</b>	<b>-.55</b>	<b>.19</b>	<b>-28.61</b>	<b>9.81</b>	<b>-2.92</b>	<b>.01</b>
Быстрое продвижение по карьерной лестнице	-.22	.26	-11.47	13.67	-.84	.41
<b>Возможность профессионального роста</b>	<b>.63</b>	<b>.28</b>	<b>38.03</b>	<b>17.19</b>	<b>2.21</b>	<b>.03</b>
Возможность получения кредитов (на жильё, автомобиль и др.)	.11	.16	5.56	7.87	.71	.49
Возможность работы в международных подразделениях компании	.10	.23	5.25	12.77	.41	.68
<b>Возможность управлять людьми</b>	<b>-.62</b>	<b>.24</b>	<b>-34.89</b>	<b>13.54</b>	<b>-2.58</b>	<b>.01</b>
Высокий социальный статус, который дает работа	-.01	.20	-.29	11.47	-.03	.98
Высокий уровень ответственности, большие полномочия	-.16	.23	-9.77	14.28	-.68	.50
Гибкий график работы	.30	.19	15.47	9.50	1.63	.11
Возможность самореализации	-.13	.24	-8.57	15.96	-.54	.60
Интересная работа	.36	.23	21.16	13.33	1.59	.12
Красивый офис и комфортные условия труда	-.25	.21	-11.99	1.02	-1.20	.24
Нормированный рабочий день	-.47	.26	-26.24	14.66	-1.79	.08
Обучение за счёт компании	-.25	.22	-12.81	11.11	-1.15	.26
Отношения с непосредственным руководителем	-.02	.19	-1.58	12.51	-.13	.90
Признание, ощущение значимости в компании	.29	.23	2.56	15.98	1.29	.21
Работа по специальности в соответствии с образованием	.25	.19	15.80	11.88	1.33	.19
Работа ради общения, возможность занять своё свободное время	.05	.17	2.89	1.99	.26	.79
Готовность рекомендовать компанию	.03	.21	1.54	12.75	.12	.90
Общая удовлетворённость	.04	.28	1.82	12.47	.15	.88
Удовлетворённость размером заработка	.09	.26	3.96	11.14	.36	.72
Удовлетворённость режимом работы	-.09	.19	-3.66	8.15	-.45	.66
Удовлетворённость разнообразием работы	.11	.29	5.53	14.62	.38	.71
Удовлетворённость решением возникающих проблем	-.47	.27	-22.32	12.77	-1.75	.09
Удовлетворённость самостоятельностью в работе	-.08	.26	-4.04	12.39	-.33	.75
Удовлетворённость соответствием работы личным способностям	.37	.22	2.21	12.18	1.66	.11
Удовлетворённость возможностью должностного продвижения	-.21	.23	-11.62	12.92	-.90	.38
Удовлетворённость санитарно-гигиеническими условиями на рабочем месте	.34	.20	11.86	6.78	1.75	.09
Удовлетворённость возможностью развития, получения дополнительного образования	.14	.26	5.90	1.82	.54	.59
Удовлетворённость отношениями с коллегами	-.40	.31	-29.14	22.15	-1.32	.20
Удовлетворённость отношениями с непосредственным руководителем	.48	.27	3.80	17.28	1.78	.08
Удовлетворённость уровнем технической оснащённости	-.16	.18	-7.95	8.86	-.90	.38
Понятность системы оплаты труда	-.22	.21	-8.98	8.49	-1.06	.30
Субъективная оценка счастья	-.19	.16	-.43	.35	-1.24	.22

**Примечание:** Полужирным шрифтом выделены значимые предикторы.

**Lo (показатель развития)**

$R = .77$ ;  $R^2 = .60$ ; скоррект.  $R^2 = .02$ ;  $F(44.31) = 1.0439$ ;  $p < .45647$ ; станд. ошибка оценки: 7.587;  $N = 104$

Переменные	$\beta$	SD	B	SD	t	p
Свободный член			245.28	195.13	1.26	.22
Возраст	-.50	.40	-4.19	3.33	-1.26	.22
Общий стаж работы	.42	.42	3.35	3.36	1.00	.33
Стаж работы на данном предприятии	.25	.21	4.49	3.69	1.22	.23
Какое место работы по счету	-.14	.19	-5.95	7.96	-.75	.46
Инструментальный тип мотивации	.11	.20	2.83	4.97	.57	.57
Профессиональный тип мотивации	-.28	.21	-8.22	6.14	-1.34	.19
Патриотический тип мотивации	-.05	.21	-1.29	5.46	-.24	.81
Хозяйственный тип мотивации	.31	.19	1.04	6.26	1.61	.12
Люмпенизированный тип мотивации	-.16	.16	-5.59	5.57	-1.00	.32
Уровень доходов (зарплата)	.35	.22	57.02	35.92	1.59	.12
Близость офиса к дому	-.33	.20	-24.29	14.81	-1.64	.11
Быстрое продвижение по карьерной лестнице	-.38	.28	-27.96	2.63	-1.36	.19
<b>Возможность профессионального роста</b>	<b>.84</b>	<b>.30</b>	<b>72.24</b>	<b>25.95</b>	<b>2.78</b>	<b>.01</b>
Возможность получения кредитов (на жильё, автомобиль и др.)	.04	.17	2.96	11.87	.25	.80
Возможность работы в международных подразделениях компании	.17	.25	13.41	19.27	.70	.49
<b>Возможность управлять людьми</b>	<b>-.65</b>	<b>.26</b>	<b>-51.73</b>	<b>2.43</b>	<b>-2.53</b>	<b>.02</b>
Высокий социальный статус, который дает работа	.01	.21	.72	17.32	.04	.97
Высокий уровень ответственности, большие полномочия	-.03	.24	-2.59	21.56	-.12	.90
Гибкий график работы	.26	.20	18.46	14.33	1.29	.21
Возможность самореализации	-.11	.25	-1.30	24.08	-.43	.67
Интересная работа	.08	.24	6.65	2.11	.33	.74
Красивый офис и комфортные условия труда	-.17	.22	-11.96	15.11	-.79	.43
<b>Нормированный рабочий день</b>	<b>-.58</b>	<b>.28</b>	<b>-45.35</b>	<b>22.13</b>	<b>-2.05</b>	<b>.05</b>
Обучение за счёт компании	-.29	.23	-21.28	16.77	-1.27	.21
Отношения с непосредственным руководителем	-.11	.20	-1.39	18.88	-.55	.59
Признание, ощущение значимости в компании	.36	.24	35.73	24.12	1.48	.15
Работа по специальности, в соответствии с образованием	.19	.20	16.44	17.93	.92	.37
Работа ради общения, возможность занять своё свободное время	.11	.19	9.52	16.59	.57	.57
Готовность рекомендовать компанию	.03	.22	2.67	19.24	.14	.89
Общая удовлетворённость	-.11	.30	-6.71	18.81	-.36	.72
Удовлетворённость размером заработка	.12	.28	7.01	16.80	.42	.68
Удовлетворённость режимом работы	-.09	.20	-5.41	12.30	-.44	.66
Удовлетворённость разнообразием работы	.37	.31	25.93	22.06	1.18	.25
Удовлетворённость решением возникающих проблем	-.47	.29	-31.86	19.27	-1.65	.11
Удовлетворённость самостоятельностью в работе	-.08	.28	-5.32	18.70	-.28	.78
Удовлетворённость соответствием работы личным способностям	.24	.24	18.72	18.38	1.02	.32
Удовлетворённость возможностью должностного продвижения	-.28	.25	-21.98	19.50	-1.13	.27
Удовлетворённость санитарно-гигиеническими условиями на рабочем месте	.25	.21	12.32	1.24	1.20	.24
Удовлетворённость возможностью развития. получения дополнительного образования	.16	.27	9.70	16.33	.59	.56
Удовлетворённость отношениями с коллегами	.05	.33	5.00	33.42	.15	.88
Удовлетворённость отношениями с непосредственным руководителем	.13	.29	12.09	26.08	.46	.65
Удовлетворённость уровнем технической оснащённости	-.19	.19	-13.10	13.37	-.98	.33
Понятность системы оплаты труда	-.01	.22	-.84	12.81	-.07	.95
Субъективная оценка счастья	-.26	.17	-.82	.53	-1.57	.13

**Примечание:** Полужирным шрифтом выделены значимые предикторы.

**Ln (показатель сформированности)**

$R = .82$ ;  $R^2 = .68$ ; скоррект.  $R^2 = .22$ ;  $F(44.31) = 1.4913$ ;  $p < .12293$ ; станд. ошибка оценки: 45.370;  $N = 104$

Переменные	$\beta$	SD	B	SD	t	p
Свободный член			24.73	125.42	1.92	.06
Возраст	-.35	.35	-2.13	2.14	-.99	.33
Общий стаж работы	.14	.38	.81	2.16	.38	.71
<b>Стаж работы на данном предприятии</b>	<b>.44</b>	<b>.19</b>	<b>5.68</b>	<b>2.37</b>	<b>2.39</b>	<b>.02</b>
Какое место работы по счёту	.01	.17	.24	5.12	.05	.96
Инструментальный тип мотивации	.05	.18	.94	3.20	.29	.77
Профессиональный тип мотивации	-.29	.19	-6.04	3.95	-1.53	.14
Патриотический тип мотивации	-.05	.19	-.92	3.51	-.26	.79
Хозяйственный тип мотивации	.13	.17	3.03	4.02	.75	.46
Люмпенизированный тип мотивации	-.17	.14	-4.43	3.58	-1.24	.22
Уровень доходов (зарплата)	.18	.20	2.90	23.09	.91	.37
Близость офиса к дому	-.51	.18	-27.09	9.52	-2.85	.01
Быстрое продвижение по карьерной лестнице	-.34	.25	-18.20	13.26	-1.37	.18
<b>Возможность профессионального роста</b>	<b>.72</b>	<b>.27</b>	<b>44.35</b>	<b>16.68</b>	<b>2.66</b>	<b>.01</b>
Возможность получения кредитов (на жильё, автомобиль и др.)	.06	.15	2.98	7.63	.39	.70
Возможность работы в международных подразделениях компании	.13	.22	7.09	12.38	.57	.57
<b>Возможность управлять людьми</b>	<b>-.60</b>	<b>.23</b>	<b>-34.41</b>	<b>13.13</b>	<b>-2.62</b>	<b>.01</b>
Высокий социальный статус, который даёт работа	-.01	.19	-.83	11.13	-.07	.94
Высокий уровень ответственности, большие полномочия	-.20	.22	-12.72	13.85	-.92	.37
Гибкий график работы	.34	.18	17.79	9.21	1.93	.06
Возможность самореализации	-.15	.23	-1.32	15.48	-.67	.51
Интересная работа	.35	.22	2.89	12.93	1.62	.12
Красивый офис и комфортные условия труда	-.20	.20	-9.68	9.71	-1.00	.33
<b>Нормированный рабочий день</b>	<b>-.54</b>	<b>.25</b>	<b>-3.37</b>	<b>14.22</b>	<b>-2.14</b>	<b>.04</b>
Обучение за счёт компании	-.22	.21	-11.60	1.78	-1.08	.29
Отношения с непосредственным руководителем	-.03	.18	-2.21	12.13	-.18	.86
Признание, ощущение значимости в компании	.35	.22	25.25	15.50	1.63	.11
Работа по специальности, в соответствии с образованием	.23	.18	14.80	11.53	1.28	.21
Работа ради общения, возможность занять своё свободное время	.12	.17	7.53	1.66	.71	.49
Готовность рекомендовать компанию	.06	.20	4.06	12.37	.33	.74
Общая удовлетворённость	.01	.27	.25	12.09	.02	.98
Удовлетворённость размером заработка	.12	.25	5.17	1.80	.48	.64
Удовлетворённость режимом работы	-.15	.18	-6.44	7.91	-.81	.42
Удовлетворённость разнообразием работы	.13	.28	6.61	14.18	.47	.64
Удовлетворённость решением возникающих проблем	-.47	.25	-22.70	12.39	-1.83	.08
Удовлетворённость самостоятельностью в работе	-.12	.25	-5.82	12.02	-.48	.63
<b>Удовлетворённость соответствием работы личным способностям</b>	<b>.45</b>	<b>.21</b>	<b>25.26</b>	<b>11.81</b>	<b>2.14</b>	<b>.04</b>
Удовлетворённость возможностью должностного продвижения	-.23	.22	-13.05	12.53	-1.04	.31
<b>Удовлетворённость санитарно-гигиеническими условиями на рабочем месте</b>	<b>.38</b>	<b>.19</b>	<b>13.29</b>	<b>6.58</b>	<b>2.02</b>	<b>.05</b>
Удовлетворённость возможностью развития, получения дополнительного образования	.11	.24	4.67	1.49	.45	.66
Удовлетворённость отношениями с коллегами	-.38	.29	-28.16	21.48	-1.31	.20
Удовлетворённость отношениями с непосредственным руководителем	.43	.26	27.76	16.76	1.66	.11
Удовлетворённость уровнем технической оснащённости	-.15	.17	-7.84	8.59	-.91	.37
Понятность системы оплаты труда	-.24	.20	-9.87	8.23	-1.20	.24
Субъективная оценка счастья	-.21	.15	-.47	.34	-1.39	.17

**Примечание:** Полужирным шрифтом выделены значимые предикторы.

**Угол  $\alpha$  (сила мотива)**

$R = .82$ ;  $R^2 = .67$ ; скоррект.  $R^2 = .21$ ;  $F(44.31) = 1.4477$ ;  $p < .14133$ ; станд. ошибка оценки: 128.70;  $N = 104$

Переменные	$\beta$	SD	B	SD	t	p
Свободный член			633.77	355.78	1.78	.08
Возраст	-.28	.36	-4.79	6.07	-.79	.44
Общий стаж работы	.54	.38	8.64	6.12	1.41	.17
Стаж работы на данном предприятии	-.37	.19	-13.21	6.73	-1.96	.06
Какое место работы по счёту	-.22	.17	-18.81	14.52	-1.30	.20
Инструментальный тип мотивации	-.05	.18	-2.56	9.07	-.28	.78
Профессиональный тип мотивации	-.23	.19	-13.30	11.20	-1.19	.24
<b>Патриотический тип мотивации</b>	<b>.40</b>	<b>.19</b>	<b>2.79</b>	<b>9.95</b>	<b>2.09</b>	<b>.04</b>
Хозяйственный тип мотивации	-.14	.18	-9.23	11.41	-.81	.42
Люмпенизированный тип мотивации	-.12	.14	-8.84	1.15	-.87	.39
Уровень доходов (зарплата)	-.22	.20	-7.24	65.49	-1.07	.29
Близость офиса к дому	.20	.18	29.28	27.00	1.08	.29
Быстрое продвижение по карьерной лестнице	.32	.25	46.90	37.62	1.25	.22
Возможность профессионального роста	.12	.27	2.97	47.31	.44	.66
<b>Возможность получения кредитов (на жилье, автомобиль и др.)</b>	<b>-.32</b>	<b>.15</b>	<b>-44.61</b>	<b>21.64</b>	<b>-2.06</b>	<b>.05</b>
Возможность работы в международных подразделениях компании	.02	.22	3.80	35.13	.11	.91
Возможность управлять людьми	-.05	.23	-8.23	37.26	-.22	.83
Высокий социальный статус, который даёт работа	.16	.19	27.22	31.57	.86	.40
Высокий уровень ответственности, большие полномочия	.23	.22	4.60	39.30	1.03	.31
Гибкий график работы	-.31	.18	-45.23	26.12	-1.73	.09
Возможность самореализации	.01	.23	2.53	43.91	.06	.95
Интересная работа	-.14	.22	-22.79	36.67	-.62	.54
Красивый офис и комфортные условия труда	.17	.20	23.90	27.56	.87	.39
Нормированный рабочий день	.40	.25	64.34	4.34	1.59	.12
Обучение за счёт компании	-.18	.21	-26.89	3.57	-.88	.39
Отношения с непосредственным руководителем	-.14	.18	-26.61	34.42	-.77	.45
Признание, ощущение значимости в компании	-.07	.22	-13.43	43.97	-.31	.76
Работа по специальности, в соответствии с образованием	-.19	.18	-34.10	32.69	-1.04	.31
Работа ради общения, возможность занять своё свободное время	-.13	.17	-23.91	3.25	-.79	.44
Готовность рекомендовать компанию	-.24	.20	-42.71	35.08	-1.22	.23
Общая удовлетворённость	.02	.27	2.12	34.30	.06	.95
Удовлетворённость размером заработка	.04	.25	4.74	3.64	.15	.88
Удовлетворённость режимом работы	.18	.18	22.16	22.43	.99	.33
Удовлетворённость разнообразием работы	.12	.28	16.46	4.23	.41	.69
Удовлетворённость решением возникающих проблем	-.01	.26	-.74	35.14	-.02	.98
Удовлетворённость самостоятельностью в работе	.02	.25	2.07	34.10	.06	.95
Удовлетворённость соответствием работы личным способностям	-.13	.21	-2.73	33.51	-.62	.54
Удовлетворённость возможностью должностного продвижения	.43	.22	69.13	35.55	1.94	.06
<b>Удовлетворённость санитарно-гигиеническими условиями на рабочем месте</b>	<b>-.39</b>	<b>.19</b>	<b>-38.15</b>	<b>18.67</b>	<b>-2.04</b>	<b>.05</b>
Удовлетворённость возможностью развития, получения дополнительного образования	.06	.25	7.73	29.77	.26	.80
Удовлетворённость отношениями с коллегами	.47	.29	97.88	6.94	1.61	.12
Удовлетворённость отношениями с непосредственным руководителем	-.40	.26	-73.59	47.55	-1.55	.13
Удовлетворённость уровнем технической оснащённости	.07	.17	9.92	24.37	.41	.69
Понятность системы оплаты труда	-.07	.20	-8.56	23.35	-.37	.72
Субъективная оценка счастья	-.06	.15	-.37	.96	-.38	.70

**Примечание:** Полу жирным шрифтом выделены значимые предикторы.



## An analysis of labor motivation in the industrial sector: a dynamic approach

**Dmitry DOLGANOV**

*Branch of Gorbachev Kuzbass State Technical University» in Belovo, Belovo, Russian Federation*

**Abstract.** *Purpose.* Exploration analysis of the relationship between generalized indices of motivation of a psychographic test by V. G. Leontiev with certain factors and manifestations of labor motivation. *Study design.* In the work we are based on the approach by V. G. Leontiev, according to which, the motivation of activity can be presented as a generalized and dynamic process. The study was carried out within the framework of the project, to assess the motivation of the staff. The study involved employees of the coal mining enterprise of the Kemerovo region in the total number of 104 people, employees of the production service and the drivers of the excavator. *Findings.* Analysis of the results of the study showed that the psychographic test by V. G. Leontiev discovers interrelations between the indicators of the level of labor motivation with various parameters and factors of labor activity. We consider scales of psychographic test as sufficiently independent indicators of three types: an indicator of the effectiveness of motivation (X); indicator of awareness, formation and development of the motivation (Y, Lo, Ln.); indicator of the strength of the motivation (angle  $\alpha$ ). Dependences of the level of labor motivation on various parameters have been revealed. *Implications for practice.* A psychographic test can be used to quickly diagnose the work motivation. This test allows to evaluate motivation both as a general and dynamic phenomenon and to indicate the levels of motivation. *Value of the results.* The factors determined of labor motivation with different initial levels of motivation are determined. Employees with a low level of motivation need the simplest manifestations of care and reward. For employees with an medium level of motivation further growth of motivation is determined by material security and content of work activity, recognition of the employee's merits. Employees with a high level of motivation to maintain motivation need the opportunities for social and professional growth, satisfaction with organizational and technical conditions.

**Keywords:** motivation of labor activity, measurement of motivation, psychographic test, motivation factors.

### References

- Bales, R. (1965). Adaptive and integrative changes as sources of strain in social systems. In A. P. Hare, E. F. Borgatta, R. F. Bales (Eds.). *Small groups: studies in social interaction* (127–131). N.Y.: Alfred Knopf.
- Barykina, A. I., Markelova, T. V., Lobanov, S. N. (2017). Psihograficheskiy test V. G. Leontieva kak instrument issledovaniya motivacionnyh processov: obzor primeneniya [Psychographic test by V. G. Leontiev as a tool for studying motivational processes: a review of the application]. *Psiholog*, 5, 55–66. Retrieved from: <http://e-notabene.ru>



- Bekirova, M. G., Perfil'eva, I. V., Chub, M. V. (2015). Motivaciya kak process trudovoj deyatel'nosti [Motivation as a process of labor activity]. *Upravlenie ehkonomicheskimi sistemami: ehlektronnyj nauchnyj zhurnal*, 2(74). Retrieved from: <http://uecs.ru>
- Bojcov, N. V. (2015). Metodologiya i metody issledovaniya professional'noj motivacii prepodavatelya vysshej shkoly [Methodology and methods of study of professional motivation of the teacher of higher school]. *Innovacionnaya nauka*, 4(3), 148–150.
- Danilov, Yu. S., Belobrykina, O. A. (2014). Sushchnost' psihologicheskogo mekhanizma motivacii po V. G. Leontievu [The essence of the psychological mechanism of motivation according to V. G. Leont'ev]. *PEM: Psychology. Educology. Medicine*, 1. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru>
- Dolganov, D. N. (2017). Ispolzovanie psihograficheskogo testa V. G. Leontieva dlya express-ocenki motivacii [Using of the psychographic test by V. G. Leontiev for rapid assessment of motivation]. *Vestnik experimentalnogo obrazovaniya*, 3. URL: <http://www.ppacademy.ru>
- Dubovickaya, T. D. (2002). Metodika diagnostiki napravlenosti uchebnoj motivacii [Technique of diagnostics of orientation of educational motivation]. *Psihologicheskaya nauka i obrazovanie*, 2, 42–45.
- Gerchikov, V. I. (2003). *Motivaciya, stimulirovanie i oplata truda personala* [Motivation, incentives and remuneration of staff]. M.: GU-HSE.
- Il'in, E. P. (2002). *Motivaciya i motivy* [Motivation and motives]. SPb.: Piter.
- Kalita, V. V., Burik, V. N., Kryukov, V. H. (2001). Psihosemanticheskie metody issledovaniya motivacii povedeniya v otnosheniyah «chelovek — okruzhayushchaya sreda» [Psychosemantic methods of studying the motivation of behavior in the relationship «man — environment»]. *Regional'nye problemy*, 5, 55–57.
- Kaz, E. M. (2013). Kachestvennye i kolichestvennye metody v issledovanii motivacii personala [Qualitative and quantitative methods in studying of personnel motivation]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika*, 2(22), 97–101.
- Leontiev, V. G. (1989). *Psihologicheskie mekhanizmy motivacii pedagogicheskoy dejatel'nosti* [Psychological mechanisms of motivation of educational activity]: Dis. ... dokt. psihol. nauk. Tbilisi.
- Leontiev, V. G. (2002). *Motivaciya i psihologicheskie mekhanizmy ee formirovaniya* [Motivation and psychological mechanisms of its formation]. Novosibirsk: GP «Novosibirskij poligrafkombinat».
- Ljukshina, D. S., Yurchenko, K. A., Kapustina, T. V., Kopenko, M. A., Potrebich, Yu. G. (2017). Professional'naya motivaciya i uroven' ehmocional'nogo vygoraniya u pilotov grazhdanskoj aviatsii [Professional motivation and level of emotional burnout in civil aviation pilots]. *Rossijskij psihologicheskij zhurnal*, 14(1), 176–187. doi: <http://dx.doi.org/10.21702/rpj.2017.1.11>
- Morozova, I. S. (1999a). *Motivaciya kak faktor optimizacii myslitel'nogo processa* [Motivation as a factor in optimizing the thought process. Educational-methodical manual on the course «General Psychology»]. Kemerovo: Kemerovskij universitet.
- Morozova, I. S. (1999b). *Motivaciya kak faktor optimizacii myslitel'nogo processa* [Motivation as a factor of optimization of the thought process]: Diss. ... kand. psihol. nauk. Novosibirsk.
- Morozova, S. V. (2010). Metodika diagnostiki professional'noj motivacii izucheniya uchebnoj discipliny [Methods of diagnosing the professional motivation for studying the academic discipline]. *Vestnik SPbGU. Seriya 12. Sociologiya*, 4, 61–67.
- Osin, E. N., Gorbunova, A. A., Gordeeva, T. O., Ivanova, T. Yu., Kosheleva, N. V., Ovchinnikova (Mandrikova), E. Yu. (2017). Professional'naya motivaciya sotrudnikov rossijskih predpriyatij: diagnostika i svyazi s blagopoluchiem i uspešnost'yu deyatel'nosti [Professional motivation of employees of Russian companies: diagnostics and communication with the well-being and success of activities]. *Organizational Psychology*, 7(4), 21–49.
- Osin, E. N., Ivanova, T. Yu., Gordeeva, T. O. (2013). Avtonomnaya i kontroliruemaya professional'naya motivaciya kak prediktory sub»ektivnogo blagopoluchiya u sotrudnikov rossijskih organizacij

- [Autonomous and controlled professional nation motivation as predictors of subjective well-being among employees of Russian organizations]. *Organizational Psychology*, 3(1), 8–29.
- Osin, E. N., Suchkov, D. D., Gordeeva, T. O., Ivanova, T. Yu. (2015). Udovletvorenije bazovyh psihologicheskikh potrebnostej kak istochnik trudovoj motivacii i sub'ektivnogo blagopoluchiya u rossijskikh sotrudnikov [Satisfaction of basic psychological needs as a source of labor motivation and subjective well-being of Russian employees]. *Psihologiya. Zhurnal HSE*, 4, 103–121.
- Pink, D. (2013). *Drajv: Chto na samom dele nas motiviruet* [Drive: What actually motivates us]. M.: Al'pina Pabliher.
- Podosinnikov, E. Yu., Kuleshov, A. S., Zheleznyakov, S. S. (2015). Motivaciya trudovoj deyatel'nosti inzhenerno-tekhnicheskogo personala predpriyatiya: izmerenie i analiz [Motivation of labor activity of the engineering and technical personnel of the enterprise: measurement and analysis]. *Uchenye zapiski. Elektronnyj nauchnyj zhurnal Kurskogo gosudarstvennogo universiteta*, 3(35).
- Prokhorova, M. V., Ovsyannikova, O. M. (2016). Sravnitel'nyj analiz social'no-psihologicheskikh metodik diagnostiki motivacii trudovoj deyatel'nosti [Comparative analysis of socio-psychological methods of diagnosing the motivation of work]. *Psihologiya i Psihotekhnika*, 11, 928–934. DOI: 10.7256/2454-0722.2016.11.22791
- Shishkina, I. L. (2015). Motivaciya uchebnoj deyatel'nosti na osnove pedagogicheskogo testirovaniya [Motivation of educational activity on the basis of pedagogical testing]. *Rossijskij psihologicheskij zhurnal*, 5(2), 79–81.
- Solomin, I. L. (2008). Psihosemanticheskaya diagnostika trudovoj motivacii rukovoditelej i specialistov proizvodstvennogo predpriyatiya [Psychosemantic diagnosis of labor motivation of managers and specialists of a manufacturing enterprise]. *Izvestiya RGPU im. A. I. Gercena*, 76(2), 241–246.
- Strizhova, E. A. (2017). Izmereniya trudovoj motivacii sotrudnikov organizacij finansovogo sektora. sos-toyashchih v kadrovom rezerve i programmah razvitiya talantov [Measures of labor motivation of employees of financial sector organizations, consisting of personnel reserve and talent development programs]. *Organizational Psychology*, 7(2), 52–65.
- Strizhova, E. A., Gusev, A. N. (2010). Diagnostika trudovoj motivacii: opyt razrabotki metodiki [Diagnosis of labor motivation: the experience of developing a methodology]. *Nacional'nyj psihologicheskij zhurnal*, 1, 128–133.
- Vetluzhskih, E. (2007). *Motivaciya i oplata truda: Instrumenty. Metodiki. Praktika* [Motivation and remuneration: Tools. Techniques. Practice]. M.: Al'pina Biznes Buks.
- Yablonovskaya, T. V. (2017). Metody issledovaniya personal'noj motivacii v kontekste upravleniya personalom organizacii [Methods of investigating personal motivation in the context of the management of the organization's personnel]. *Fotinskie chteniya*, 1(7), 115–121.
- Zhamalova, A. R., Maslak, A. A. (2016). Izmerenie latentnoj peremennoj «motivaciya k uspekhu» [The measurement of latent variable «motivation for success»]. *Nauchno-metodicheskij ehlektronnyj zhurnal «Koncept»*, 11. Retrieved from: <http://e-koncept.ru>