

И. Л. Соломин

**ПСИХОСЕМАНТИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ
ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Работа представлена кафедрой организационной психологии.

Научный руководитель – кандидат психологических наук, доцент А. А. Грачев

В статье описывается опыт использования методики семантического дифференциала для мониторинга трудовой мотивации сотрудников производственного предприятия. Данные свидетельствуют о различии мотивации у руководителей и

специалистов предприятия, а также пригодности методики для оценки эффективности управления персоналом и выбора наиболее подходящих способов побуждения к трудовой деятельности.

Ключевые слова: трудовая мотивация, руководители и специалисты, производственное предприятие, метод семантического дифференциала.

The article is devoted to the experience of using the technique of the semantic differential for monitoring labor motivation of employees of an industrial enterprise. The data testify to differences of motivation among heads and experts of an enterprise and also confirm suitability of the technique for estimating management efficiency and choosing the most suitable ways of motivation for labor activity.

Key words: labor motivation, heads and experts, industrial enterprise, semantic differential method.

Введение

Одной из основных задач управления является формирование и поддержание трудовой мотивации руководителей и сотрудников различных подразделений и предприятий. В современных экономических условиях особенно актуальным является контроль факторов материальной и нематериальной мотивации трудовой деятельности. Для руководителя очень важно знать точное содержание и структуру мотивации конкретных работников и уметь управлять ею.

Решение задач мониторинга трудовой мотивации требует создания и совершенствования объективных, надежных и научно обоснованных методов диагностики мотивов человека. Обычно для диагностики мотивации человека используются либо анкетные, либо проективные методы. Однако опрос не всегда может дать объективную информацию о потребностях, поскольку методы диагностики, основанные на самоотчете, выявляют лишь осознаваемые, а не реально действующие мотивы. Кроме того, даже адекватно осознанные мотивы могут искажаться при тестировании вследствие различной их социальной желательности, что проявляется в маскировке порицаемых и демонстрации одобряемых мотивов. Проективные методы разрешают проблему мотивационных искажений со стороны испытуемого, поскольку от него скрыто истинное содержание такого рода

методов, однако использование многих проективных методик является трудоемкой процедурой, а достоверность и надежность результатов в большой мере зависит от квалификации и опыта специалиста. При этом разрешающая способность большинства проективных методик не позволяет использовать их для точных количественных измерений. Таким образом, традиционные психодиагностические методы не позволяют с достаточной степенью точности выявлять содержание мотивации.

В настоящее время в диагностике мотивации личности развивается третье направление – методы экспериментальной психосемантики, которые используются для измерения смысла различных понятий для человека. Теоретические и методические основы экспериментальной психосемантики заложены в работах американских психологов Чарльза Осгуда [2] и Джорджа Келли [1]. Рост популярности экспериментальных психосемантических методик обусловлен их уникальными возможностями в изучении содержания сознания как индивидуальной системы субъективных представлений и отношений людей [4]. Условием эффективного использования психосемантических методик стала простая и удобная математическая модель сознания – семантическое пространство. Наиболее распространенными методиками экспериментальной психосемантики являются семантический

дифференциал Ч. Осгуда и репертуарные решетки Дж. Келли.

В данной работе анализируются возможности использования методики семантического дифференциала для диагностики трудовой мотивации руководителей и специалистов производственного предприятия.

Методика семантического дифференциала и диагностика трудовой мотивации

Методика семантического дифференциала, разработанная Чарльзом Осгудом [2], предназначена для измерения значений, которые различные объекты имеют для разных лиц. Классическая процедура семантического дифференциала, предложенная Осгудом, состоит в оценке интересующего исследователя набора понятий с помощью 7-балльных шкал, полюса которых представлены прилагательными-антонимами типа «приятное – противное», «сильное – слабое», «быстрое – медленное» и т. п. Для минимизации количества признаков Осгудом был проведен факторный анализ большого числа шкал. В результате было получено три основных универсальных семантических фактора: ценности, силы и активности. Осгуд предложил представить факторы как ортогональные оси семантического пространства, а понятия – как точки в этом пространстве. В этом случае расстояния между точками являются показателем различия между понятиями.

Для решения задачи диагностики содержания различных видов мотивации, в том числе трудовой мотивации сотрудников предприятий, традиционная методика семантического дифференциала была модифицирована автором данной статьи [3; 7]. С помощью шкал семантического дифференциала испытуемые оценивали понятия, характеризующие:

- различные занятия и виды деятельности («Моя работа», «Моя учеба», «Моя профессия», «Занятия бизнесом»);

- разные потребности и ценности («Мое увлечение», «Интересное занятие», «Материальное благополучие», «Моя заработная плата», «Общение с людьми», «Личная независимость», «Признание окружающими», «Моя карьера», «Выполнение обязанностей», «Творчество», «Достижение успеха»);

- разных людей и организации («Я», «Мои друзья», «Моя семья», «Сотрудники фирмы», «Руководство фирмы», «Моя фирма», «Другие фирмы»);

- различные негативные события и переживания («Неудача», «Угроза», «Неприятности», «Болезнь»);

- разные этапы жизненного пути («Мое прошлое», «Мое настоящее», «Мое будущее»).

С помощью авторской компьютерной программы вычислялись расстояния между понятиями. Семантическая близость понятий характеризует сходство эмоциональных отношений к ним испытуемых. Поскольку ряд понятий выражает некоторые человеческие потребности, то степень их близости к понятиям, которые обозначают определенные виды деятельности, характеризует соответствующие потребности как мотивы данных видов деятельности. Таким образом, расстояния между эмоционально значимыми понятиями могут быть показателями потребностей, удовлетворение которых мотивирует конкретные виды деятельности. Ранжируя ряд понятий, характеризующих потребности человека, по степени их близости к интересующему нас понятию, выражающему некоторую деятельность, можно определить ведущие мотивы, их иерархию для любого вида деятельности. Например, чем меньше расстояние между понятием «Моя работа» и такими понятиями, как «Мое увлечение», «Интересное занятие», «Достижение успеха», «Материальное благополучие», тем более выражена трудовая мотивация человека, поскольку понятие работы при этом иден-

тифицируется с заведомо значимыми для большинства людей понятиями. Причем чем теснее та или иная ценность связана с деятельностью, тем больше удельный вес соответствующей потребности в побуждении к этому виду деятельности.

Модифицированный вариант методики семантического дифференциала позволяет получать следующие показатели мотивации:

1. Состав базовых потребностей, которые являются наиболее устойчивыми, связанными с личностью и определяют, что является для человека наиболее важным в жизни, к чему он стремится в первую очередь, чем он увлечен, в чем заинтересован.

2. Степень удовлетворенности базовых потребностей в настоящее время, в ожидаемом будущем и в прошлом.

3. Состав актуальных потребностей, которые обусловлены главным образом содержанием ситуации, в которой в данный момент находится человек, и определяют, что человек вынужден делать, чем он озабочен, на чем сосредоточен, о чем думает в настоящее время.

4. Отношение к будущему, ожидания, надежды, намерения, планы.

5. Отношение к себе и к другим людям, уровень самооценки и степень удовлетворенности своей личностью, степень идентификации с другими людьми.

6. Отношение к различным видам деятельности, мотивы этих видов деятельности, то, побуждаются ли эти виды деятельности базовыми, актуальными или малозначимыми потребностями.

7. Источники стресса, занятия, люди или события, вызывающие тревогу и другие негативные эмоциональные переживания.

8. Вытесненные из сознания под влиянием эмоциональных травм или запретов представления и переживания, которые определяют, о чем человек старается не думать, на что не обращает

внимания, что игнорирует, о чем старается забыть.

Модифицированный вариант методики семантического дифференциала использовался автором с 1981 по 2007 г. для решения следующих задач: исследование учебной мотивации учащихся старших классов общеобразовательной школы, диагностика мотивации к военной службе у абитуриентов и курсантов военных училищ [3], мониторинг мотивации персонала Чернобыльской атомной электростанции после аварии [6], исследование утраты трудовой мотивации у безработных [5], оценка эффективности тренинговых и психокоррекционных программ восстановления мотивации к труду у безработных, оценка содержания и динамики мотивации у заключенных и персонала тюрем, исследования трудовой мотивации и лояльности персонала государственных и коммерческих организаций [8; 9].

Сравнение трудовой мотивации руководителей и специалистов производственного предприятия

С помощью методики семантического дифференциала исследовалось содержание общей и трудовой мотивации руководителей и специалистов производственного предприятия ОАО «Ленсвязь», которое занималось строительством, эксплуатацией оборудования и предоставлением услуг в сфере телефонной связи на территории Ленинградской области. До недавнего времени «Ленсвязь» имела статус государственного предприятия, которое насчитывало более тысячи сотрудников и было фактическим монополистом в своей сфере. К моменту исследования предприятие было акционировано. Появление конкурентов и низкая эффективность деятельности предприятия привели к критическому состоянию. Через некоторое время после проведения исследования предприятие «Ленсвязь» было реорганизовано и вошло в состав более крупного ОАО «Северо-Западный Телеком».

Исследование проводилось в 2003 г. Было обследовано 110 сотрудников предприятия: руководителей (заместителей директора, начальников отделов и лабораторий) и специалистов (инженеров, экономистов и бухгалтеров). Наряду с другими гипотезами в процессе исследования проверялись предположения о том, что одной из причин низкой эффективности деятельности предприятия была негативная трудовая мотивация сотрудников. Кроме того, проверялась гипотеза о различии трудовой мотивации в зависимости от должностной категории сотрудников. Целями работы были:

- определение заинтересованности сотрудников в трудовой деятельности;
- сравнение трудовой мотивации руководителей и специалистов.

Методика семантического дифференциала использовалась наряду с психологическими тестами для оценки интеллектуальных возможностей и особенностей личности, а также с наблюдением за поведением сотрудников при решении групповых задач, с социометрией и экспертными оценками сотрудников.

Результаты исследования позволяют сделать следующие выводы.

1. По сравнению со специалистами, менеджеры предприятия характеризуются более широким спектром базовых потребностей. Они стремятся не только к удовлетворению потребностей в общении, отдыхе и развлечениях, но также отличаются более высоким уровнем материальных потребностей, потребностей в самоутверждении и самоактуализации. Можно предположить, что более высокий уровень мотивации менеджеров является одним из факторов их более высокого положения в структуре организации и, следовательно, их социальной успешности.

2. Большинство менеджеров имеют возможность удовлетворять базовые потребности в настоящее время и являются

жизнерадостными людьми, тогда как специалисты испытывают фрустрацию базовых потребностей не только в данный момент, но и в ожидаемом будущем. Ни настоящее, ни будущее, ни прошлое не воспринимается специалистами как достаточно интересное и увлекательное, таким образом, они более негативно относятся к своей жизни.

3. Обстоятельства вынуждают специалистов беспокоиться по поводу материальных проблем, взаимоотношений с коллегами и признания. Менеджеры же вполне довольны сложившимися обстоятельствами.

4. Как специалисты, так и менеджеры не слишком ориентированы на работу и трудовую деятельность, а испытывают побуждения скорее к учебе, повышению квалификации и профессиональному росту, семейному и дружескому общению, а специалисты еще и к свободному времяпровождению.

5. Специалисты считают себя в первую очередь сотрудниками фирмы, в то время как менеджеры – только членами семьи и дружеской компании.

6. Ни те ни другие не ожидают изменений в будущем. При этом менеджеры не ждут изменений к худшему, а специалисты не видят перспектив и относятся к будущему без оптимизма.

7. Специалисты характеризуются наличием слабых потребностей, побуждающих их к работе на предприятии, связанных с успехом, творчеством, чувством долга и стремлением к независимости. Менеджеры же и вовсе утратили желание работать в данной фирме, и работа ассоциируется в их сознании только с профессией и бизнесом.

8. Привлекательность других фирм в сознании специалистов столь же невысока, как и привлекательность своей фирмы. Что касается менеджеров, то они стараются не допускать в сознание мысли о других фирмах.

9. Менеджеры характеризуются значительным количеством вытесненных из сознания эмоциональных комплексов. Они стараются игнорировать неприятности, болезненные переживания, забывают о собственном здоровье и свободном времени, избегают думать о других фирмах. Это может привести к перегрузкам, эмоциональным и соматическим расстройствам. В свою очередь, специалисты игнорируют источники страха, что может привести к рискованному поведению.

10. Ни у специалистов, ни у менеджеров не выявлены источники стресса, страха, угрозы.

Таким образом, в структуре трудовой мотивации менеджеров и специалистов данного промышленного предприятия обнаружены неблагоприятные изменения, которые могут приводить к снижению эффективности трудовой деятельности. Особенно это касается менеджеров, которые получили возможность удовлетворить широкий круг сво-

их потребностей, вполне счастливы, но при этом совершенно не ориентированы на выполнение трудовых обязанностей на своем рабочем месте. В гораздо большей степени они ориентированы на коммуникативные и познавательные виды деятельности, семью и друзей, чем на работу. Причем не только на работу в структуре данного предприятия, но и вообще на какую бы то ни было работу. Вероятно, нарушение структуры трудовой мотивации сотрудников было одной из причин низкой эффективности деятельности предприятия.

Знание индивидуальных особенностей мотивации каждого сотрудника позволило определить наиболее эффективные в его отношении способы управления.

Было показано, что методика семантического дифференциала может служить одним из средств мониторинга реальной трудовой мотивации и оценки эффективности системы управления мотивацией сотрудников предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Kelly G. A. The Psychology of Personal Constructs. Volume 1: A Theory of Personality. Volume 2: Clinical Diagnosis and Psychotherapy. New York: Norton, 1955.
2. Osgood Ch. E., Suci G. J., Tannenbaum P. H. The measurement of meaning. Urbana: University of Illinois, 1957.
3. Миролюбов А. В., Соломин И. Л., Коваль О. Г., Левкин Л. А. Использование методики семантического дифференциала для исследования учебной и профессиональной направленности кандидатов в военное училище // Вопросы профессионального психологического отбора и психологического сопровождения учебно-воспитательного процесса в вузе. Материалы Всеармейского учебно-методического сбора 1988 г. М., 1989. С. 121–129.
4. Петренко В. Ф. Основы психосемантики. СПб.: Питер, 2005.
5. Соломин И. Л. Структура и динамика мотивации безработных женщин // Профорентация и психологическая поддержка – новые возможности занятости: Сб. докладов Межрегиональной научно-практической конференции. Государственный Центр профориентации и психологической поддержки безработных граждан и незанятого населения. М.: Триада, 1999. С. 169–173.
6. Соломин И. Л. Об опыте практического использования методики психосемантической диагностики мотивации (на примере Чернобыльской атомной электростанции) // Психологическая газета. 2001. № 11/74.
7. Соломин И. Л. Психосемантическая диагностика скрытой мотивации: Методическое руководство. СПб.: ИМАТОН, 2001. 112 с.
8. Соломин И. Л. Психосемантическая диагностика трудовой мотивации в управлении персоналом // Мир авионики. 2006. № 4. С. 34–40.
9. Соломин И. Л. Современные методы психологической экспресс-диагностики и профессионального консультирования. СПб.: Речь, 2006. 210 с.