

МОТИВАЦІЯ ДОСЯГНЕННЯ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК УСПІХУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Успіх в управлінській діяльності залежить не тільки від здібностей і знань, а й від мотивації, прагнення самостверджуватись, досягати високих результатів. Чим вищий рівень мотивації, чим більше мотивів спонукають керівника до діяльності, тим більше зусиль він схильний докладати.

У структурі особистості мотивація займає особливе місце. Питання про сили, які спонукають людину до здійснення вчинків, дій, що детермінують, спрямовують і регулюють її поведінку і діяльність, цікавив людей у всі часи.

Суттєвий інтерес представляє розуміння сутності поняття „мотивація досягнення“, яке пов’язане з потребами суб’єкта добиватися успіху в поставлених завданнях будь-якої діяльності.

Вперше це поняття було введено американським психологом Генрі Мюрреєм (1893-1988 рр.) в книзі „Дослідження особистості“ (1938 р.) серед великої кількості базових потреб, які були поділені ним на дві групи – первинні (вітальні), які пов’язані з фізичним задоволенням і вторинні (психогенні), пов’язані з психічним або емоційним задоволенням.

До *первинних* потреб учений включив потреби у: кисні, воді, їжі, сексі, лактації, сечовипусканні, уникненні пошкоджень, того, що отруює, переохолодженні, відчуттях; до *вторинних* – потреби: придбання, охорони, порядку, утримання, конструювання, переваги (досягнення, визнання), демонстрації, недоторканності (безчестя, захисту, протидії), домінування, шанування, уподібнення, автономії, суперечності, агресії, приниженні, уникненні провини, аффіліації, нехтуванні, протегуванні, підтримці, гри, пізнання, вислову.

Потребу *досягнення* Г. Мюррей розумів як стійку потребу в досягненні результату в роботі, як прагнення до подолання перешкод; розвитку сили; намагання зробити щось складне якнайкраще і швидше [1].

Перші дослідження цього різновиду мотивацій проводилися ще в 1950-і рр. американським ученим Девідом Мак-Клелландом (нар. 1917 р.). Відштовхуючись від концепції Г. Мюррея про потребу в досягненні, він досліджував мотивацію досягнення на матеріалі лабораторних експериментів і статистичних показників економічного добробуту націй. Основною була ідея, що люди ставлять перед собою цілі і рухаються до них тому, що у них є потреба в досягненні як спонука робити щось якнайкраще, причому не для схвалення або нагороди, а заради результату як такого. Це дуже стійка тенденція, що виявляється в безлічі життєвих ситуацій.

Д. Мак-Клелланд відзначав, що на розвиток мотивації досягнення впливають *зовнішні умови*. Зокрема, важливу роль грають батьки, які можуть створити сприятливі умови для становлення цієї форми мотивації. Він проаналізував прагнення до досягнення у представників різних культур залежно від типових в даній культурі процесів соціалізації й способів виховання й дійшов висновку, що в країнах, де заохочуються автономія і особистісні досягнення, економічний розвиток має відбуватися швидше.

Фахівець в галузі психології мотивації, американський психолог Джон Уільям Аткинсон (нар. 1923 р.) відмітив, що в мотивації досягнення виявляються дві тенденції – прагнення до успіху і прагнення уникнути невдачі. При домінуванні першої суб'єкт здійснює якісь дії, при домінуванні другої – схильний нічого не робити. Причому ці дві тенденції взаємодіють з очікуваннями і цінностями. Так, якщо очікування успіху або велике, або мале, спонукальна цінність дії незначна. А саме, якщо суб'єкт не вірить в свій успіх, тоді йому не треба докладати зусиль, а якщо успіх гарантований, то також немає чого старатися. Те ж саме правило виконується відносно прагнення уникнути неуспіху. Якщо очікування невдачі велике, значить, є підстави уникати виконання завдання, в протилежному випадку, оскільки невдача при виконанні легкого завдання дуже принизлива, суб'єкта, потреба якого – уникнути невдачі, схильна відмовлятися від вирішення легких завдань.

Різні автори по-різному дивляться на співвідношення між прагненням до успіху й уникненням невдачі. Одні вважають (наприклад, Д. Аткинсон), що це взаємовиключні полюси на шкалі „мотиву досягнення“, і якщо суб'єкт орієнтований на успіх, то він не зазнає страху перед невдачею (і навпаки, якщо орієнтований на уникнення невдачі, то у нього слабо виражене прагнення до успіху). Інші доводять, що виразно виражене прагнення до успіху цілком може поєднуватися з не менш сильним страхом невдачі, особливо якщо вона пов'язана для суб'єкта з якими-небудь важкими наслідками. І дійсно, є дані, що між вираженістю прагнення до успіху і уникнення невдачі може бути позитивна кореляція. Тому швидше за все мова йде про переважання у того чи іншого суб'єкта прагнення до успіху або уникнення невдачі за наявності того й іншого. Причому це переважання може бути як на високому, так і на низькому рівні вираженості обох прагнень.

Суб'єкти, мотивовані на успіх, надають перевагу завданням середньою або трохи вище середньою трудності. Вони упевнені в успішному результаті задуманого, їм властиві пошук інформації для думки про свої успіхи, рішучість в невизначених ситуаціях, схильність до розумного ризику, готовність узяти на себе відповідальність, велика наполегливість при прагненні до мети, адекватний середній рівень домагань, який підвищують після успіху і знижують після невдачі. Дуже легкі завдання не приносять їм відчуття задоволення і справжнього успіху, а при виборі дуже важких велика вірогідність неуспіху; тому вони не вибирають не ті, не інші. При виборі ж завдань середньої трудності успіх і невдача стають рівноімовірними і результат стає максимально залежним від власних зусиль суб'єкта. У ситуації змагання і перевірки здібностей вони не втрачаються.

Суб'єкти зі схильністю до уникнення невдачі шукають інформацію про можливість невдачі при досягненні результату. Вони беруться за вирішення як дуже легких завдань (коли їм гарантований 100% успіх), так і дуже важких (коли невдача не сприймається як особистий неуспіх).

В дослідженнях Д. Мак-Клелланда було достовірно зафіксовано, що ті студенти, у яких переважала мотивація успіху, через багато років після закінчення університету мали значно вищі професійні досягнення (у сфері економіки і політики), ніж мотивовані уникненням невдачі.

У людини основні типи поведінки, які спрямовані на досягнення успіху, складаються досить рано – десь між 3 і 13 роками життя і формуються як під впливом батьків, особливо матері, так і під

впливом середовища. Зокрема, доведено, що в ранньому віці (3-5 років) мотивація, орієнтована на успіх, складається, якщо успіх заохочується похвалою батьків.

Рівень мотивації досягнення індивіда тісно пов'язаний з груповою динамікою. Так, зокрема, в дослідженнях Т. Антопольської показано, що, по-перше, якщо соціальні умови життєдіяльності групи забезпечують високий рівень мотивації досягнення, то тим самим вони благотворно впливають як на розвиток особистості, так і на становлення самої групи; по-друге, наявність лідерів, що уміють організувати групу на вирішення сумісних проблем і з високою мотивацією досягнення значущих групових цілей, сприяє активній рефлексії сформованості групової спрямованості.

На думку С.С. Занюка, суб'єкт з сильним мотивом досягнення характеризується наполегливістю у досягненні мети, схильністю ставити віддалені цілі, не задовольняється отриманим результатом, нескладним завданням і легкодосяжними цілями, для нього головне в житті – це переживання радості успіху внаслідок досягнення високих результатів [2, с. 165].

Суб'єктивна цінність та привабливість успіху в управлінській діяльності – це важливий чинник, який визначає мотивацію досягнення. Від того, якого значення керівник навчального закладу надає досягненням в управлінській діяльності, залежить наскільки інтенсивно він працюватиме задля досягнення успіху в цій сфері.

Формувати мотивацію досягнення в управлінській діяльності у керівників ПТНЗ необхідно шляхом навчання способів поведінки, типових для людини з високорозвинутою мотивацією досягнення, а саме, коли вибираються середні за складністю цілі й уникаються як занадто легкі, так і дуже складні, переважають ситуації, що передбачають особисту відповідальність за успіх справи, вивчаються конкретні приклади зі свого повсякденного життя та людей з високою мотивацією досягнення тощо.

Методика діагностики мотивації особистості до успіху (за Т. Елерсом*)

Інструкція. На запропоновані ситуації дайте відповідь «ТАК» чи «НІ».

Текст опитувальника

№	Твердження	ТАК	НІ
1	Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час		
2	Я легко дратуюсь, коли відчуваю, що не можу на 100 % виконати завдання		
3	Коли працюю, це виглядає так, ніби я все ставлю на карту		
4	Коли виникає проблемна ситуація, я часто приймаю рішення одним з останніх		

* Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій): навч. посібник [Карамушка Л.М., Федосова Г.Л., Бондарчук О.І. та ін.] / за ред. Л.М. Карамушки. – К.: Науковий світ, 2008. – 230 с.

5	Коли в мене два дні поспіль нема справи, я втрачаю спокій		
6	В деякі дні мої успіхи нижче за середній показник		
7	До себе я суворіший, ніж до інших людей		
8	Я більш доброзичливий, ніж інші		
9	Коли відмовляюся від важкого завдання, пізніше суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домігся б успіху		
10	У процесі роботи я потребую невеликих пауз для відпочинку		
11	Старанність – це не основна моя риса		
12	Мої досягнення в праці не завжди однакові		
13	Мене більше приваблює інша робота, ніж та, де я зайнятий		
14	Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала		
15	Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною		
16	Перешкоди роблять мої рішення більш твердими, стійкими		
17	У мене легко викликати честолюбство		
18	Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно		
19	Під час роботи я не розраховую на допомогу інших		
20	Іноді я відкладаю те, що мав зробити зараз		
21	Потрібно покладатися тільки на самого себе		
22	В житті мало речей більш важливих, ніж гроші		
23	Завжди, коли мені треба виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю		
24	Я менш честолюбний, ніж інші		
25	Наприкінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу		
26	Коли я налаштований на роботу, то роблю її більш кваліфіковано, ніж інші		
27	Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть наполегливо працювати		
28	Коли в мене немає справ, я ніяковію		
29	Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим		
30	Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюсь робити це зважено		
31	Мої друзі іноді вважають мене ледачим		
32	Мої успіхи певною мірою залежать від моїх колег		
33	Безглуздо протидіяти волі керівника		
34	Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати		
35	Коли щось не вдається, я нетерплячий		
36	Я зазвичай мало зважаю на свої досягнення		
37	Коли я працюю разом з іншими людьми, моя робота дає вагоміші результати, ніж інших		
38	Чимало з того, за що я беруся, я не доводжу до кінця		
39	Я заздрю людям, які не завантажені роботою		
40	Я не заздрю тим, хто прагне влади і високих посад		
41	Коли я певен, що стою на правильному шляху, для доведення своєї правоти я готовий піти на крайнощі		

Аналіз та інтерпретація результатів

Ви отримуєте по 1 балу за відповідь «ТАК» на питання 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Ви також отримуєте по 1 балу за відповідь «НІ» на питання 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Відповіді па питання 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не враховуються. Порахуйте суму набраних балів.

1 до 10 балів – низький рівень мотивації до успіху.

11 до 16 балів – середній рівень мотивації до успіху.

17 до 20 балів – помірно високий рівень мотивації до успіху.

Понад 21 бал – дуже високий рівень мотивації до успіху.

Дослідження показали, що люди з помірно високою орієнтацією на успіх надають перевагу середньому рівню ризику. Ті ж, хто побоюються невдач, надають перевагу малому чи, навпаки, надто великому рівню ризику.

Чим **вища мотивація людини до успіху** – досягнення мети, тим нижчий показник готовності до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає і на сподівання на успіх: при сильній мотивації до успіху надія на успіх зазвичай більша, ніж при слабкій. До того ж людям, мотивованим на успіх і тим, що мають великі надії на нього, притаманно уникати великого ризику.

Ті, **хто сильно мотивований на успіх** і має високу готовність до ризику, рідше потрапляють в незручні ситуації, ніж ті люди, що мають високу готовність до ризику, але високу мотивацію до уникнення невдач (захист). І навпаки, коли у людини є висока мотивація до уникнення невдач (захист), це є перешкодою мотиву до успіху – досягнення мети.

Методика діагностики мотивації особистості щодо уникнення невдач (за Т. Елерсом*)

Інструкція. Вам пропонується перелік слів у 30 рядках по три слова в кожному. В кожному рядку виберіть тільки одне з трьох слів, яке найбільш точно вас характеризує, і відмітьте його.

1	Сміливий	Пильний	Підприємливий
2	Покірливий	Несміливий	Упертий
3	Обережний	Рішучий	Песимістичний
4	Непостійний	Безцеремонний	Уважний
5	Нерозумний	Боягузливий	Бездумний
6	Спритний	Жвавий	Передбачливий
7	Холоднокровний	Нерішучий	Молодецький
8	Стрімкий	Легковажний	Несміливий
9	Невдумливий	Манірний	Непередбачливий
10	Оптимістичний	Сумлінний	Чуйний
11	Меланхолійний	Невпевнений	Нестійкий
12	Несміливий	Недбалий	Схвильований
13	Необачний	Тихий	Несміливий

* Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій): навч. посібник [Карамушка Л.М., Федосова Г.Л., Бондарчук О.І. та ін.] / за ред.. Л.М. Карамушки. – К.: Науковий світ, 2008. – 230 с.

14	Уважний	Нерозсудливий	Сміливий
15	Розсудливий	Швидкий	Мужній
16	Підприємливий	Обережний	Передбачливий
17	Схвильований	Неуважний	Несміливий
18	Малодушний	Необережний	Безцеремонний
19	Полохливий	Нерішучий	Нервовий
20	Старанний	Відданий	Авантюрний
21	Передбачливий	Жвавий	Відчайдушний
22	Приборканий	Байдужий	Недбалий
23	Обережний	Безтурботний	Терплячий
24	Розумний	Дбайливий	Хоробрий
25	Передбачливий	Безстрашний	Сумлінний
26	Поспішний	Полохливий	Безтурботний
27	Неуважний	Необачний	Песимістичний
28	Обачний	Розсудливий	Підприємливий
29	Тихий	Неорганізований	Несміливий
30	Оптимістичний	Пильний	Безтурботний

Аналіз та інтерпретація результатів

Ви одержуєте по 1 балу за відповіді, наведені в «ключі» (перша цифра перед похилою лінією означає номер рядка, друга цифра після похилої лінії – номер стовпчика, в якому знаходиться потрібне слово. Наприклад, 1/2 означає, що слово, яке отримало один бал в першому рядку і в другому стовпчику – «пильний»). Інші вибірки балів не отримують.

1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Чим більша сума балів, тим вищий рівень мотивації до уникнення невдач, захисту:

від 2 до 10 балів – низький рівень мотивації до уникнення невдач;

від 11 до 16 балів – середній рівень мотивації до уникнення невдач;

від 17 до 20 балів – високий рівень мотивації до уникнення невдач;

понад 20 балів – дуже високий рівень мотивації до уникнення невдач.

Дослідження показали, що люди з високим рівнем захисту, тобто страхом перед нещасними випадками, частіше потрапляють у подібні неприємності, ніж ті, хто має високу мотивацію до успіху.

Дослідження також показали, що люди, які бояться невдач (високий рівень захисту) надають перевагу малому, або, навпаки, надто великому ризику, де невдача не загрожує престижу. Установка на захисну поведінку в роботі залежить від трьох факторів:

- ступеня потенційного ризику;
- переважаючої мотивації;
- досвіду невдач на роботі.

Посилюють установку на захисну поведінку дві обставини:

- коли без ризику вдається отримати бажаний результат;
- коли ризикована поведінка призводить до нещасного випадку.

Література

1. Верещагина Л.А., Карелина И.М. Психология потребностей и мотивация персонала. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2002. – 152 с.
2. Занюк С.С. Психологія мотивації: Навч. посібник. – К.: Либідь, 2002. – 304 с.