

Журнал "Мировые цивилизации" / Scientific journal "World civilizations" <https://wcj.world>

2021, №2, Том 6 / 2021, No 2, Vol 6 <https://wcj.world/issue-2-2021.html>

URL статьи: <https://wcj.world/PDF/09PSMZ221.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Лизунов С.А., Огнев С.А. Проблемы формирования мотивации достижений в профессиональной деятельности // Мировые цивилизации, 2021 №2, <https://wcj.world/PDF/09PSMZ221.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**For citation:**

Lizunov S.A., Ognev S.A. (2021). Problems of formation of motivation of achievements in professional activity. *World civilizations*, [online] 2(6). Available at: <https://wcj.world/PDF/09PSMZ221.pdf> (in Russian)

УДК 159.9.07

ГРНТИ 15.81.29

**Лизунов Сергей Александрович**

НАНО ВО «Институт мировых цивилизаций», Москва, Россия  
Магистрант 2 курса кафедры «Психологии»,  
направление подготовки 37.04.01 «Психология труда, инженерная психология»  
E-mail: 6565600@mail.ru

**Огнев Сергей Анатольевич**

НАНО ВО «Институт мировых цивилизаций», Москва, Россия  
Профессор кафедры «Психологии»  
Кандидат психологических наук  
E-mail: seranog@bk.ru  
РИНЦ: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=960857](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=960857)

## Проблемы формирования мотивации достижений в профессиональной деятельности

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются подходы к исследованию проблемы формирования мотивации достижения в профессиональной деятельности менеджеров по продажам. Представлены сведения о имеющихся наработках теоретических основ этого явления – мотивации достижения, изложенные в трудах зарубежных и отечественных авторов. Авторами отмечаются некоторые слабо проработанные аспекты данной проблемы и показаны направления их изучения. Одним из перспективных направлений разработки практического применения знаний о влиянии мотивации достижений на результативность профессиональной деятельности менеджеров связывается авторами с необходимостью изучения корреляционного влияния уровня их интеллектуального развития. Показано эмпирическое изучение вариаций таких корреляций на реальной выборке менеджеров по продажам. Проанализированы результаты практического исследования. Авторами обоснован вывод о наличии взаимосвязи уровня мотивации достижения с уровнем IQ персонала.

**Ключевые слова:** мотивация достижения; успешность деятельности; менеджеры по продажам; мотивация избегания неудач; готовность к риску; интеллектуальное развитие; исследование

Теоретический анализ проблем формирования мотивации достижений в профессиональной деятельности необходим для изучения сущности мотивации труда в целом, а также уточнения её специфики в рамках различных профессий, поскольку это является одним из актуальных направлений в психологии профессиональной деятельности. Данная

проблематика находится на стыке основных разделов профессиональной психологии: психологии труда и организационной психологии – в сфере психологии менеджмента.

Изучение мотивации достижения успеха имеет особое значение для формирования оптимального мотивационного комплекса персонала организации. В отличие от внешних положительных мотивов, формирование которых зависит от самой организации, она определяется психологическими особенностями личности, то есть относится ко внутренним мотивам. Поэтому поиск путей воздействия на неё – достаточно сложный процесс.

Впервые этот вид мотивации был описан американским психологом Г. Мюрреем. Он включал в мотивацию достижения следующие составляющие: «Выполнять нечто трудное. Управлять, манипулировать, организовывать – в отношении физических объектов, людей или идей. Делать это по возможности быстро и самостоятельно. Преодолевать препятствия и добиваться высоких показателей. Самосовершенствоваться. Соперничать и опережать других. Осуществлять таланты и тем повышать самоуважение» [10].

Разработка вопросов мотивации достижения была продолжена Дэвидом МакКлелландом – автором одной из наиболее известных (наряду с теориями А. Маслоу, Ф. Герцберга и К. Альдерфера) содержательных теорий мотивации. Д. МакКлелланд считает, что мотивация достижения является «бессознательным побуждением к более совершенному действию, к достижению стандарта совершенства» [2]. И этот мотив психолог называет приобретённым, но формирующимся базе врождённых мотивов в процессе воспитания. При этом мотивация достижения объединяет в себе две противоположные составляющие: направленность на успех и стремление избежать неудачу.

Также Д. МакКлелланд уделял особое внимание людям с ярко выраженной мотивацией достижения. Он считал, что они обладают некоторыми отличительными чертами. Например, они предпочитают решать задачи со средним уровнем сложности. Личную ответственность за результат они предпочитают нести в ситуации, когда уверены в успехе и вероятность риска низкая или умеренная. Но, несмотря на это, они более склонны к новаторству, к поиску более эффективных путей достижения результата. Также для сотрудников с ярко выраженной мотивацией достижения важно наличие обратной связи – информации об оценке результатов. При этом Д. МакКлелланд отмечал, что высокий уровень мотивации достижения не обязательно приведёт к более высоким результатам [6].

Немецкий психолог Х. Хекхаузен также отмечал ориентированность сотрудников с высокой степенью мотивации достижения на задачи средней сложности. Но деятельность должна предоставлять возможность для совершенствования профессионального мастерства. Поэтому в ходе решения задачи происходит пересмотр целей. И именно через постоянное совершенствование, такие сотрудники доводят решение задач до конца [3].

Зарубежными психологами было создано множество теорий в области мотивации достижения. Это работы Х. Шулера (четыре слоя мотивации достижения), Б. Вайнера (теория каузальной атрибуции), теории М. Селигмана, К. Двека и ряд других. Для большинства из них характерен диспозитивный подход, при котором мотивация достижения принимается как некая константа в структуре личности, трудно поддающаяся изменению.

В отечественной психологии проблемы мотивации достижения стали изучаться в 70-х годах XX века. И, в отличие от диспозитивного подхода зарубежных психологов, наши исследователи исследуют мотивацию достижения с точки зрения деятельностного подхода. При таком подходе роль мотивации достижения заключается не в том, чтобы актуализировать другие мотивы (например, мотив избегания неудач), а в участии в процессе их формирования.

М.Ш. Магомед-Эминов (он одним из первых стал исследовать мотивацию достижения) отмечает, что мотивация достижения – это функциональная система аффективных и

когнитивных процессов. Они интегрированы воедино и контролируют весь процесс деятельности достижения. В структуре мотивации достижения М.Ш. Магомед-Эминов выделяет компоненты, которые выполняют определённые функции в процессе регуляции. К ним относятся:

- мотивация актуализации – побуждение к действию;
- мотивация селекции – отвечает за процесс определения цели и выбор путей её достижения;
- мотивация реализации – отвечает за контроль выполнения действий;
- мотивация постреализации – включается в случае необходимости смены способа действия или его прекращения.

Такая динамическая модель мотивации достижения представляет её как психический процесс, который регулирует деятельность в конкретной ситуации [5].

Мотивация достижения анализируется в работах Т.О. Гордеевой. В связи с этим исследователь выделяет «достиженческую деятельность», которая «мотивируется стремлением сделать что-то как можно лучше и/или быстрее, совершить прогресс, за которым стоят базовые человеческие потребности в достижении, росте и самосовершенствовании» [3]. Как и Д. МакКлелланд, Т.О. Гордеева считает, что в основе формирования мотивации достижения лежат базовые, врождённые мотивы деятельности. Она сформировала системную модель процесса мотивации достижения, которая включает в себя четыре основных блока:

1. Ценностно-целевой блок. Он является определяющим и в него включены мотивы, отвечающие за запуск процессов мотивации достижения.
2. Когнитивный блок. Это оценка возможности осуществления деятельности и успешности её результата.
3. Эмоциональный блок. Его наличие показывает, что мотивация достижения связана с аффективной сферой субъекта. Он включает в себя эмоциональные переживания, возникающие в процессе преодоления трудностей при достижении цели.
4. Поведенческий блок. Включает в себя усилия, настойчивость, стратегию выбора путей преодоления трудностей на пути к цели [3].

Исследователями И.М. Харченко, А.А. Балькиной в ходе эмпирической проверки влияния сформированной в организации системы мотивации на результаты деятельности сотрудников показано, что доминирование у них «достижительной» мотивации соответствует выявленным у работников одному из четырёх основных мотивационных типов (инструментальный, 30 %; хозяйский, 25 %; профессиональный, 15 % и патриотический, 10 %) и превалирование «избегательной» мотивации» характерно для люмпенизированного мотивационного типа (20 %). Поскольку на конкретного работника оказывается стимулирующее воздействие, которое с точки зрения его влияния на мотивы трудовой деятельности может быть как адекватным, так и неадекватным представляется возможным спрогнозировать его поведение в труде. В случае предельно адекватного стимула, в поведении работника наблюдаются высокая активность и конструктивность [8].

О.С. Виндекер также структурирует мотивацию достижения и включает выделяет в ней две составляющие. Адаптационная составляющая ориентирует поведение субъекта на достижение социально одобряемых целей, соответствие внешним стандартам. Трансцендентная составляющая связана с достижением успеха из внутренних побуждений. Она

связана с реализацией потенциала и достижением успеха вне зависимости от внешнего одобрения [1].

Исследованиями мотивации достижения занимаются и другие отечественные психологи, например, Е.В. Воробьева, Е.П. Ильин, М.Л. Кубышкина и др. Эти исследования активно продолжаются, так как есть ещё много непроработанных моментов. Например, отсутствует единый подход к определению самого понятия мотивации достижения и к её структуре; нет единого мнения о неизменности или подвижности данного феномена; мало работ по практическому применению теоретических исследований в этой области и т. д.

Эмпирические исследования мотивации достижений проводятся на базе результатов теоретических исследований. В качестве инструментария используются, в основном, психологические тесты. Чаще всего применяются вербальные тесты. Но, в ряде случаев, используются и невербальные. Например, тест Г. Мюррея в интерпретации Д. МакКлелланда (ТАТ). Проведение исследований может иметь целью проверку новых гипотез для дальнейшего развития теоретической базы. Ведь в современных условиях в мотивационной сфере, под воздействием изменчивой внешней среды, организации, происходят постоянные перемены: одним из интересных исследований в этом направлении видится работа Г.П. Геранюшкиной и М.В. Антоновой, посвященная изучению влияния системной рефлексии на успешность профессиональной деятельности специалистов сферы пенсионного страхования [2].

Наибольшую практическую ценность для организаций представляют обследования мотивации персонала с последующей разработкой рекомендаций по совершенствованию её составляющих. К сожалению, мотивация достижения часто исследуется применительно ко всему коллективу, без разбивки на профессиональные группы. Или же обследуются обобщённые группы, например менеджеры (вообще). В связи с этим практически отсутствуют исследования, посвящённые формированию мотивации достижения менеджеров по продажам. А ведь в деятельности этой группы менеджеров очень много специфики, связанной с обширным кругом обязанностей.

Эмпирическое исследование проблем формирования мотивации достижений в профессиональной деятельности опиралось на уже проведённую нами предварительную работу [4]. При этом в ходе подготовки нашего обследования в качестве дополнительной рабочей гипотезы мы приняли предположение о том, что на факты успешного формирования мотивации достижения у менеджеров по продажам оказывает влияние уровень общих умственных способностей (IQ). Взаимосвязь IQ с успешностью прохождения программ профессионального обучения была доказана Ф. Шмидтом и Д. Хантером в ходе проведения фундаментального исследования в области методов отбора персонала [7]. А ведь именно обучаемость позволяет менеджеру по продажам успешно адаптироваться к изменчивой среде, заниматься профессиональным совершенствованием. Эти соображения и подвигли нас к проведению новой ветви нашего практического исследования.

Инструментарий обследования подбирался и разрабатывался в соответствии с его целью и этапами. Для определения уровня IQ была выбрана методика КОТ Э.Ф. Вандерлика в адаптации В.Н. Бузина. Тест удовлетворял требованиям исследования: краткость, адаптированность, валидность.

Определение уровня успешности менеджеров по продажам проводилось на основании экспертных оценок основных показателей таких как: объём продаж, количество сделок, доведённых до конца, количество сделок от «холодных звонков», отзывы клиентов, умение ориентироваться в ассортименте и т. д. В качестве экспертов были приглашены: руководитель отдела продаж фирмы, руководитель службы по работе с персоналом, представитель клиентской фирмы. Оценка проводилась на основании присвоения балльных оценок

Максимальная оценка для каждого респондента после усреднения оценок экспертов составляла 10 баллов.

Для диагностики мотивации достижения был выбран опросник Т. Элерса. Его же опросник был выбран для анализа мотивации избегания неудач. Для диагностики степени готовности к риску был отобран тест Шуберта. Эти методики обычно используются как взаимодополняющие и показали себя как достаточно валидные.

В соответствии с поставленными задачами было проведено сплошное обследование менеджеров по продажам производственно-торговой фирмы ООО «Юпитер». Генеральная совокупность составила 17 человек. Взаимосвязь мотивации достижения с социально-демографическими характеристиками не входила в задачи исследования.

Обобщённые результаты обследования приведены в таблице 1.

Полученные данные позволили рассчитать степень взаимосвязи исследуемых параметров. Для этого был использован коэффициент корреляции рангов по Спирмену:

$$\rho = 1 - \frac{6 \cdot \sum d^2}{n(n^2 - 1)} \quad (1)$$

где:  $\sum d^2$  – сумма квадратов разницы рангов по рассматриваемому параметру для каждого обследуемого; n – количество обследуемых.

Для определения уровня значимости полученных результатов были использованы данные Справочной таблицы критических значений для коэффициента ранговой корреляции. Для n = 17 и уровня статистической значимости 0,05 критическое значение (P) равно 0,48.

Произведённые расчёты показали, что все полученные значения превышают критическое значение – 0,48. Что свидетельствует о значимости взаимосвязи между рассматриваемыми параметрами. Но наиболее тесная взаимосвязь прослеживается между уровнем IQ и успешностью деятельности:  $\rho = 0,88$ . В то время как взаимосвязь между мотивацией достижения и успешностью деятельности слабее:  $\rho = 0,50$ .

Как и предполагалось, теснота связи между уровнем IQ и мотивацией достижения достаточно высока:  $\rho = 0,82$ . А значение  $\rho$  для пары: уровень IQ – уровень готовности к риску равно 0,52.

Успешность деятельности имеет достаточную связь с мотивацией избегания неудач:  $\rho = 0,67$  и в меньшей степени связана с уровнем готовности к риску:  $\rho = 0,50$ .

Для получения более полной картины полученные данные были обобщены и имплементированы в таблицы 2 и 3. В них представлены средние значения исследуемых параметров и их распределение по группам в соответствии со степенью интенсивности.

**Таблица 1**

**Результаты исследования мотивации достижения менеджеров по продажам**

№респондента	Уровень IQ	Успешность деятельности	Мотивация достижения	Мотивация избегания неудач	Уровень готовности к риску
1	18	4	7	11	-7
2	19	5	9	23	29
3	22	6	15	8	-4
4	19	4	10	12	12
5	31	9	31	6	6
6	27	8	25	5	12
7	20	4	20	17	18
8	21	5	21	8	-19

№респондента	Уровень IQ	Успешность деятельности	Мотивация достижения	Мотивация избегания неудач	Уровень готовности к риску
9	30	9	22	7	-4
10	19	5	15	5	-7
11	18	5	18	11	10
12	20	4	8	9	-7
13	22	5	14	11	-4
14	25	7	22	6	8
15	18	4	6	7	20
16	25	6	25	6	-1
17	24	6	22	9	29

На основании средних показателей была рассчитана общегрупповая оценка  $G_{гр}$ . Её значение изменяется в пределах от 0 до +1. Она показывает соотношение параметра с его «идеальным» значением – 1,0.  $G_{гр}$  рассматривается применительно к каждому параметру с точки зрения его смысловой нагрузки. По параметру «Уровень готовности к риску» показатель  $G_{гр}$  не рассчитывался, так как он не просчитывается для отрицательных значений.

Полученные данные позволяют сделать следующие выводы. Уровень успешности менеджеров по продажам находится на достаточно низком уровне –  $G_{гр} = 0,56$ . При этом мотивация достижения у большинства сотрудников или очень высокая (35,3 % испытуемых), или очень низкая (35,3 % испытуемых). А  $G_{гр}$  этого параметра равен 0,62, то есть также невысокий. Только 30 % сотрудников находятся в зоне среднего и высокого уровня мотивации достижения.

Таблица 2

**Распределение оценок уровней IQ, успешности деятельности и мотивации достижения менеджеров по продаже**

Уровень Параметры	Уровень IQ		Успешность деятельности		Мотивация достижения	
	Баллы	% оценок	Баллы	% оценок	Баллы	% оценок
Низкий	до 18	17,6	1–4	29,5	1–10	35,3
Средний	19–24	52,9	5–7	52,9	11–16	17,6
Высокий	25–29	17,6	8–10	17,6	17–20	11,8
Очень высокий	> 29	11,9	–	–	> 20	35,3
Среднее значение	19,9		5,6		12,5	
$G_{гр}$	0,64		0,56		0,62	

Менеджеры с завышенным уровнем мотивации достижения показывают и высокий уровень успешности при высоких показателях IQ. В группе менеджеров с пониженной мотивацией достижения наиболее часто наблюдается низкий уровень IQ и низкие показатели успешности.

Таблица 3

**Распределение оценок уровней мотивации избегания неудач и готовности к риску менеджеров по продаже**

Уровень Параметры	Мотивация избегания неудач		Уровень готовности к риску	
	Баллы	% оценок	Баллы	% оценок
Низкий	1–10	58,8	-30 – -10	5,9
Средний	11–16	23,5	-10 – +10	76,3
Высокий	17–20	5,9	20	5,9
Очень высокий	> 20	11,8	> 20	11,9
Среднее значение	10,0		5,3	
$G_{гр}$	0,50		–	

Параметр «Уровень готовности к риску» в группе находится в пределах нормы. И его соотношение с другими параметрами не выбивается из заключений психологов в области

исследований мотивации достижения. Для параметра «Уровень мотивации избегания неудач» значение  $G_{гр} = 0,50$  можно считать нормой. При высоком значении этого параметра наблюдается низкий уровень уровня успешности, а также низкий или средний уровень IQ.

По итогам нашего исследования возможно сделать некоторые выводы. Работа менеджеров по продажам достаточно специфична. При построении профиля специальности менеджера по продажам в него, помимо других, входят такие качества как: компетентность в принятии решений, умение выражать свои мысли, целеустремленность, готовность идти на риск, умение не останавливаться на достигнутом. Все эти качества неразрывно связаны с высоким уровнем мотивации достижения и высоким уровнем IQ. Проведённое исследование показало тесную взаимосвязь между этими двумя параметрами. Также дополнительно установлено влияние уровня IQ на успешность деятельности менеджеров по продажам. Таким образом, для формирования необходимого уровня мотивации достижения можно рекомендовать организациям уже на стадии отбора персонала вводить, дополнительно к другим методам отбора, тестирование уровня IQ. За счёт этого можно получить сотрудников, способных к обучению и самомотивации на высокий уровень достижений.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Виндекер О.С. Структура и психологические корреляты мотивации достижения: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01 / Виндекер Ольга Сергеевна; – Екатеринбург, 2010. – 203 с.
2. Геранюшкина Г.П., Антонова М.В. Рефлексия как детерминанта успешности // Журнал «Психология в экономике и управлении». – Иркутск: Изд-во Байкальского гос. ун-та, 2017, т. 9, №1. с. 34–41.
3. Гордеева Т.О. Психология мотивации достижения: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальностям психологии / Т.О. Гордеева. М.: Смысл, 2006. 332 с.
4. Лизунов С.А., Огнев С.А. Влияние мотивации достижения на качество деятельности менеджеров по продажам // Сборник материалов X международной научно-практической конференции «Россия и мир цивилизаций. Уроки прошлого, угрозы будущего. – Москва (16–17 апреля 2020 г.). Часть 2., с. 447–450.
5. Магомед-Эминов М.Ш. Мотивация достижения: структура и механизмы: дисс. ... канд. психол. наук: 19.00.01 / Магомед-Эминов Мадруддин Шамсудинович; – Москва, 1987. 343 с.
6. Макклелланд Д. Мотивация человека. СПб.: Питер, 2017. 672 с.
7. Михалек Т. Методы отбора персонала: различия и эффективность использования // Сайт «Корпоративный менеджмент». URL: [https://www.cfin.ru/management/people/predictive\\_validity.shtml](https://www.cfin.ru/management/people/predictive_validity.shtml) (дата обращения: 21.03.2021).
8. Харченко И.М. Мотивация как функция управления / И.М. Харченко, А.А. Балькина // Известия Академии управления: теория, стратегии, инновации. – 2016. – №1(17). – С. 48–50.
9. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения. СПб.: Речь, 2001. 256 с.
10. Холл, Кэлвин С. Теории личности: учеб. пособие для студентов факультетов психологии по дисциплине «Общая психология» / Кэлвин С. Холл, Гарднер Линдсей; [пер. с англ. И.Б. Гриншпун]. М.: Психотерапия, 2008. 652 с.

**Lizunov Sergey Alexandrovich**

Institute of world civilizations, Moscow, Russia  
E-mail: 6565600@mail.ru

**Ognev Sergey Anatolyevich**

Institute of world civilizations, Moscow, Russia  
E-mail: seranog@bk.ru

РИНЦ: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=960857](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=960857)

## **Problems of formation of motivation of achievements in professional activity**

**Abstract.** This article discusses approaches to the study of the problem of formation of achievement motivation in the professional activity of sales managers. The article presents information about the existing developments of the theoretical foundations of this phenomenon – the motivation of achievement, set out in the works of foreign and domestic authors. The authors note some poorly developed aspects of this problem and show the directions of their study. One of the promising directions of developing the practical application of knowledge about the impact of achievement motivation on the effectiveness of managers' professional activities is associated by the authors with the need to study the correlation influence of the level of their intellectual development. An empirical study of the variations of such correlations on a real sample of sales managers is shown. The results of the practical research are analyzed. The authors substantiate the conclusion that there is a relationship between the level of achievement motivation and the level of staff IQ.

**Keywords:** risk-taking; research; sales managers; achievement motivation; failure avoidance motivation; intelligence development level; performance success