

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНЬОЮ МОТИВАЦІЄЮ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Шубна О. В., Бочаров В. С.

Общая цель представленной статьи заключается в обобщении теоретических основ управления внутренней мотивацией трудовой деятельности на основе учета особенностей структуры личности работника. Мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников. Обоснована необходимость взаимосвязи внутренней и внешней мотивации. Внешняя мотивация – детерминация поведения физиологическими потребностями и стимулирующей среды. Внутренняя (процессуальная мотивация) – обусловленность поведения факторами, не связанными с влиянием среды и физиологическими потребностями. Обоснована необходимость учета взаимосвязи внутренних и внешних факторов формирования и развития персонала, что позволяет разработать ряд инструментов, позволяющих сформировать определенные социально-трудовые отношения в коллективе. Состав инструментов мотивирования будет зависеть от размера организации, специфики ее деятельности, уровня развития персонала, корпоративной культуры, стратегии организации, проводимой кадровой политики, профессионализма службы управления персоналом и руководителя организации.

Загальна мета представленої статті полягає в узагальненні теоретичних основ управління внутрішньої мотивацією трудової діяльності на основі врахування особливостей структури особистості працівника. Мотивація розглядається як процес активізації мотивів працівників. Обґрунтовано необхідність взаємозв'язку внутрішньої і зовнішньої мотивації. Зовнішня мотивація – детермінація поведінки фізіологічними потребами і стимуляцією середовища. Внутрішня (процесуальна мотивація) – обумовленість поведінки факторами, не пов'язаними з впливом середовища і фізіологічними потребами. Обґрунтовано необхідність врахування взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх чинників формування і розвитку персоналу, що дозволяє розробити ряд інструментів, які дозволяють сформувати певні соціально-трудова відносини в колективі. Склад інструментів мотивування буде залежати від розміру організації, специфіки її діяльності, рівня розвитку персоналу, корпоративної культури, стратегії організації, проведеної кадрової політики, професіоналізму служби управління персоналом і керівника організації.

The general goal of the presented article is to generalize the theoretical foundations of managing the internal motivation of work activity on the basis of taking into account the characteristics of the employee's personality structure. Motivation is seen as a process of activating the motives of employees. The necessity of interrelation of internal and external motivation is grounded. External motivation is the behavior determined by physiological needs and stimulation of the environment. Internal (procedural motivation) - the behavior caused by the factors, that are not related to the influence of the environment and physiological needs. The necessity of taking into account the interrelation between internal and external factors of personnel formation and development, which allows to develop a number of tools that allow to form certain social and labor relations in the team, is substantiated. The composition of the motivation tools will depend on the size of the organization, the specifics of its activities, the level of staff development, the corporate culture, the organization's strategy, the personnel policy, the professionalism of the personnel management service and the head of the organization.

Шубна О. В.

канд. екон. наук, доц. каф. менеджменту ДДМА  
shubnaalena@gmail.com

Бочаров В. С.

студент каф. менеджменту ДДМА  
vadim.bocharow@gmail.com

ДДМА – Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ.

УДК 331.101.3

**Шубна О. В., Бочаров В. С.**

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНЬОЮ МОТИВАЦІЄЮ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Ефективна діяльність персоналу підприємства забезпечується різними заходами, одним з яких є мотивація. На даний момент часу в Україні спостерігається криза праці. Для багатьох людей праця перестала бути сенсом життя і перетворилася на засіб виживання. У таких умовах проблема стимулювання персоналу до високопродуктивної праці стає дедалі більш актуальною.

Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності зробили економісти-класики А. Сміт, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, М. Мескон, Л. Портер. Серед українських вчених, які присвятили свої наукові праці питанням мотивації та стимулювання персоналу, слід відмітити Д. П. Богиню, Е. М. Лібанову, В. Г. Воронкову [1], С. С. Занюк [2], А. Ю. Лизньову [3]. Різні аспекти мотивації досліджуються багатьма зарубіжними і вітчизняними фахівцями, однак залишається безліч теоретичних та методичних питань щодо ефективного співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації. Розробка методів внутрішнього мотивування персоналу до якісної і ефективної праці, які відповідали б інтересам роботодавців і громадським інтересам, задовольняли потреби персоналу, є одним з найбільш актуальних напрямків в сфері управління персоналом підприємства.

Мета статті полягає в узагальненні теоретичних основ управління внутрішньою мотивацією трудової діяльності на основі урахування особливостей структури особистості працівника.

Існує багато трактувань терміну мотивація, що пояснюється не стільки проблемою і показником неоднозначності терміну, скільки багатогранністю природи і сутності цього явища. Загалом під мотивацією розуміється процес спонукання, стимулювання себе чи інших людей до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації [1, с. 139]. У структурі мотивації виокремлюють результативний та процесуальний компоненти, які в свою чергу служать підґрунтям для виокремлення двох видів мотивації: зовнішньої та внутрішньої. Зовнішня мотивація – детермінація поведінки фізіологічними потребами і стимуляцією середовища. Внутрішня (процесуальна мотивація) – зумовленість поведінки чинниками, не пов'язаними із впливом середовища та фізіологічними потребами [2].

Аналіз наукових праць, присвячених проблемам управління персоналом, дозволив дійти висновку, що на вітчизняних підприємствах вирішальне значення відводиться зовнішній мотивації працівників, в свою чергу, внутрішній мотивації приділяється недостатньо уваги. Проте ми дотримуємося думки Ф. Герцберга, який вважав безсумнівною пріоритетність внутрішніх чинників – мотиваторів в порівнянні з зовнішніми [4]. Вважаємо що при відсутності внутрішньої рушійної сили, що спонукає до практичних дій за допомогою внутрішньо-особистісних факторів, пов'язаних з вмістом праці, зовнішня мотивація не дає належного довгострокового мотивуючого ефекту. Це пояснюється тим, що замкнута взаємодія внутрішньо-особистісних мотивів є першорядною за своєю природою, а тому більш значущою, ніж мотивів відкритого (зовнішнього) впливу. Зовнішня мотивація, в свою чергу, може тільки послабити або посилити дію внутрішньої.

У випадку, якщо мотивація розглядається як вплив на поведінку людини факторів-мотиваторів, то теоретично її можна розподілити на шість стадій, що наступують одна за одною [5, с. 19]. Зміст цих стадій представлено на рис. 1.

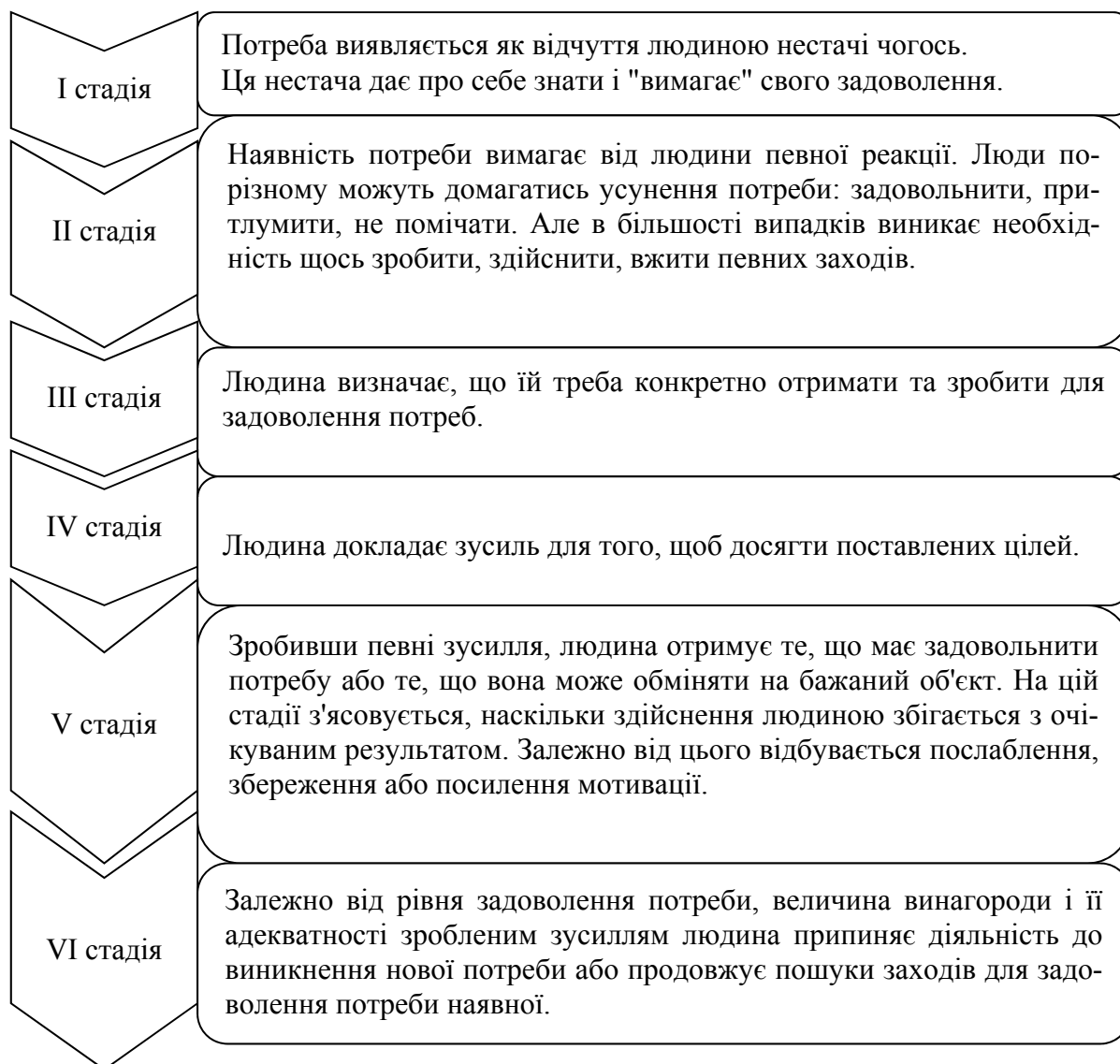


Рис. 1. Етапи мотивації як процес впливу на поведінку людини факторів-мотиваторів

У контексті проведеного дослідження наукової праці Лизньової А. Ю. [3] до внутрішніх мотиваторів, які визначають характер та зміст мотивації трудової поведінки персоналу, віднесено:

1) фізичний та продуктивний потенціал персоналу:

- стать;
- віковий тренд;
- освітньо-кваліфікаційний рівень;

2) ступінь задоволених потреб відповідно до піраміди А. Маслоу.

В свою чергу зовнішні мотиватори зведено у чотири основні групи:

1) розвиток соціальної інфраструктури;

2) можливості ресурсно-організаційного, функціонально-структурного забезпечення підприємства;

3) дистрибуція знань, досвіду (міжнародне співробітництво);

4) корпоративна культура підприємства.

Оскільки в процесі життєдіяльності система провідних мотивів визначає поведінку індивіда, то мотиваційні аспекти безпосередньо пов'язані і з його трудовою діяльністю, професійним самовизначенням, вибором індивідуального стилю діяльності, що в кінцевому результаті впливає на загальну ефективність трудової діяльності.

Слід виділити чотири умови правильної постановки завдання, мотивуючого на результат. По-перше, баланс цілей організації і потреб працівників є своєрідною заміною реалізації їх мотивів реалізацією мети організації. По-друге, використовуючи мотивуючу силу корпоративних цінностей, керівник має можливість мобілізувати саме ті мотиви, реалізація яких представляється найбільш значущою на даному етапі. По-третє, не сам працівник, а керівництво організації повинно створювати умови для реалізації актуальних мотивів. І, по-четверте, внутрішня мотивація (на відміну від зовнішньої) має на увазі виключно індивідуальний підхід до кожного працівника.

Для управління складним процесом мотивування важливо не тільки розуміти його сенс, а й уявляти собі в якому випадку який метод впливу слід застосовувати, оскільки у різних людей мотиваційна структура є неоднаковою, а також змінюється у часі.

Досить цікаве дослідження представлено вченою Захарчин Г. М., яка розглянула домінуючі мотиватори залежно від статі та вікової категорії менеджера [3, 6]. Результати її досліджень представлені у табл. 1 і 2.

Таблиця 1

## Основні мотиваційні чинники чоловіків і жінок

Індикатори найбільш вагомих мотиваційних чинників	Значення для працівника-чоловіка	Значення для працівника-жінки
Високий заробіток	1,00	1,00
Цікава та корисна робота	0,98	0,76
Різноманітність і зміни	0,89	-
Самовдосконалення	0,85	-
Структурування роботи	0,83	0,65
Визнання	-	0,66
Фізичні умови праці	-	0,46

Найбільш вагомими мотиваційними чинниками, як для чоловіків, так і для жінок, є можливість отримання високого заробітку та цікава і корисна робота. Для працівників-чоловіків велике значення також грає можливість самовдосконалення та наявність різноманітності у роботі. В свою чергу серед найбільш вагомих мотиваційних чинників працівники-жінки вказують можливість визнання та особливості фізичних умов праці.

Таблиця 2

## Система основних мотиваторів у розрізі вікового поділу

Мотиватори (потреби)	Молоде покоління (до 40 років)	Старше покоління (від 40 до 65 років)
Отриманий дохід	+	+
Ротація, кар'єрне просування	+	
Автономність роботи	+	
Соціальні можливості	+	
Безпека праці		+
Відповідальність		+
Повага керівництва		+
Задоволення від праці	+	
Умови праці		+
Медичне страхування		+

Як підтверджує практика, менеджери віком до 30 років надають перевагу особистісно-психологічним мотиваторам, віком від 31 до 40 років – адміністративним та інтелектуальним мотиваторам, у період від 41 до 50 років менеджери обирають ділові (бізнесові) мотиватори, а після 50 років домінуючими стають соціальні мотиватори [3].

Процес внутрішньої мотивації характеризується вирішальним впливом на нього індивідуальних психологічних особливостей, якостей та здібностей особистості, які фактично визначають потреби, установки, інтереси, бажання працівника. Завдяки цим різноспрямованим мотиваційним факторам можна виділити форми внутрішньої мотивації (табл. 3).

Таблиця 3

## Характеристика форм внутрішньої мотивації

Потреби робітника	Фактори внутрішньої мотивації	Форми внутрішньої мотивації	Забезпечення внутрішньої мотивації	Методи керівництва, які забезпечують внутрішню мотивацію
<ul style="list-style-type: none"> <li>– оновлення змісту роботи та отримання нових знань і навичок;</li> <li>– володіння інформацією;</li> <li>– поліпшення умов праці;</li> <li>– експериментування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>прагнення до чогось нового (освоєння світу)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>мотивування пізнань</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>надання можливості навчатися і змінювати робочу обстановку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збагачення праці;</li> <li>– введення інновацій;</li> <li>– організація курсів підвищення кваліфікації;</li> <li>– ротації кадрів;</li> <li>– оплата навчання, тренінги;</li> <li>– приватні відрядження;</li> <li>– організація екстремального відпочинку (за бажанням)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– відволікання від роботи;</li> <li>– наявність вільного часу;</li> <li>– незалежність і свобода дій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>прагнення до активності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>мотивація дозвілля</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>стимулювання позитивного мислення і успішності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– пакет соціальних послуг;</li> <li>– організація спортивних видів відпочинку;</li> <li>– гнучкий робочий графік, відгули, робота на дому;</li> <li>– допомога у вирішенні особистих проблем;</li> <li>– партнерський стиль управління працівником</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– визнання і адекватна оцінка роботи;</li> <li>– можливість кар'єрного росту;</li> <li>– почуття приналежності до справ фірми;</li> <li>– психологічний стан в колективі;</li> <li>– стабільність зайнятості;</li> <li>– самостійність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>прагнення до розвитку потенціалу кар'єри</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>посадова мотивація</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>поліпшення розуміння значущості праці працівника, створення атмосфери поваги до особистості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оцінка результативності;</li> <li>– визнання успіхів;</li> <li>– повага до особистості;</li> <li>– можливість участі в корпоративних святах;</li> <li>– планування кар'єри;</li> <li>– залучення до інтересів виробництва;</li> <li>– регулярне інформування про те, що відбувається в компанії;</li> <li>– особистий приклад</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– цікава робота;</li> <li>– новий досвід;</li> <li>– особистий розвиток;</li> <li>– професійне зростання;</li> <li>– самоповага</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>прагнення до самореалізації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>особиста мотивація</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>надання творчої свободи для реалізації природних здібностей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– максимально повне використання навичок працівника;</li> <li>– заохочення ініціативності;</li> <li>– надання можливості зростання;</li> <li>– делегування повноважень;</li> <li>– мінімізація контролю</li> </ul>

Як бачимо з табл. 3, кожній групі потреб відповідають загальні фактори-мотиватори (внутрішні спонукальні сили, які визначаються індивідом, що залежать від структури особистості), на основі яких можна виділити рекомендовану групу методів стимулювання.

Методи стимулювання однієї групи потреб (заходи примусового або заохочувального характеру, спрямовані на задоволення конкретного мотиву) відповідають єдиному змісту даної форми внутрішньої мотивації, її єдиним смисловим визначенням, що розкриває основну її задачу.

При використанні запропонованої системи методів мотивації слід пам'ятати про те, що нею неможливо охопити всі категорії і професійні групи працівників, а також всі підприємства, галузі, оскільки для кожної організації характерна своя структура, система, виробнича специфіка. Тому, по-перше, таблиця являє собою загальний (бо потребує адаптації) принцип для розробки системи внутрішньої мотивації в конкретній організації. По-друге, система методів мотивації може бути застосовна лише після виявлення і оцінки потреб і внутрішніх переваг провідних працівників. Важливою умовою є необхідність постійного контролю і періодичного коректування мотиваційного механізму. Для цього доцільно ввести систему мотиваційного моніторингу за мінливими з часом і при певних обставинах [7].

## ВИСНОВКИ

Провідною підсистемою управління організацією є система управління персоналом. В свою чергу в управлінні персоналом важлива роль відводиться мотивації, яка розглядається у якості процесу активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і створення стимулів (зовнішня мотивація) для їх спонукання до праці.

Механізм внутрішньої мотивації активізується при впливі на працівника внутрішніх чинників-мотиваторів. Застосування диференціації потреб в управлінні внутрішньої мотивацією персоналу дає можливість визначити які потреби є для них домінуючими на даному етапі трудової діяльності, і відповідно до узагальнюючих мотиваційних чинників розробити комплекс методів внутрішньої мотивації.

В ході подальшого вивчення проблем мотивації з урахуванням індивідуального підходу до працівника пріоритетними напрямками можуть стати: пошук відносини кожної з груп потреб до певного психотипу особистості, її віку, способу життя; розробка конкретних рекомендацій з управління мотивацією для робітників певних професій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Воронкова В. Г. *Управління людськими ресурсами: філософські засади* : навч. посіб. / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов та ін. ; за ред. В. Г. Воронкової ; Запоріж. держ. інж. акад. – К. : Професіонал, 2006. – 657 с.
2. Занюк С. С. *Психологія мотивації* : навч. посіб. / С. С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 304 с.
3. Лизньова А. Ю. *Предикат мотивації трудової поведінки персоналу та її значення* [Електронний ресурс] / А. Ю. Лизньова. – Режим доступу: <http://journals.urau.ua/index.php/2225-6407/article/viewFile/22150/19682>.
4. Шпекторенко І. В. *Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу* / І. В. Шпекторенко // *Кадрова політика та публічна служба*. – 2013. – № 1 (1). – С. 78–83.
5. Бондаренко С. С. *Внесення змін до мотивації персоналу як головна умова застосування концепції постійного вдосконалення на українських підприємствах* / С. С. Бондаренко // *Гуманізація соціального управління : тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції 29 квітня 2008 р.* – Х. : ФОП Александрова К. М., 2008. – С. 18–22.
6. Захарчин Г. М. *Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства* : монографія / Г. М. Захарчин. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2011. – 348 с.
7. Зенирова А. *Нематеріальна мотивація* [Електронний ресурс] / А. Зенирова // *Кадровик.РУ*. – 2008. – № 6. – Режим доступу: <http://kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11558>.