

УДК 331.1

Панчук Екатерина Юрьевна,

к.п.с.н., доцент, доцент кафедры «Экономика, маркетинг и психология управления»,  
ФГБОУ ВО «Ангарский государственный технический университет»,  
e-mail: epanchuk05@mail.ru

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ: КАК ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ ВЛИЯЮТ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

Panchuk E.Yu.

### PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF MOTIVATION: BOTH INTERNAL AND EXTERNAL FACTORS AFFECT LABOR PRODUCTIVITY

**Аннотация.** Приводится анализ внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на мотивацию работников, а также их воздействие на производительность труда. Особое внимание уделяется психологическим аспектам указанных факторов. Обсуждаются результаты исследований взаимосвязи между мотивацией сотрудников и их производительностью труда.

**Ключевые слова:** мотивация внешняя и внутренняя, удовлетворенность трудом, материальные стимулы, управление мотивацией.

**Abstract.** An analysis of internal and external factors that influence employee motivation, as well as their impact on labor productivity is provided. Particular attention is paid to the psychological aspects of these factors. The results of studies of the relationship between employee motivation and their labor productivity are discussed.

**Keywords:** external and internal motivation, job satisfaction, material incentives, motivation management.

Мотивация является ключевым фактором, определяющим производительность труда работников. Хорошо мотивированные сотрудники демонстрируют более высокие результаты, проявляют инициативу и остаются вовлеченными в рабочий процесс. Значение мотивации выходит за пределы простого повышения производительности, она формирует отношение работника к своей деятельности, что, в свою очередь, влияет на общую атмосферу в коллективе и уровень удовлетворенности работой.

Психологические аспекты, такие как личностные характеристики, эмоциональное состояние и социальное окружение, играют значимую роль в мотивации. Понимание того, как эти аспекты взаимодействуют с внутренними и внешними факторами мотивации, может помочь работодателям и менеджерам лучше организовать трудовой процесс и достичь максимальной эффективности работы сотрудников. Несмотря на многочисленные, по большей части зарубежные, исследования данной проблемы, тема мотивации трудовой деятельности является актуальной в современной науке об управлении персоналом.

В настоящей статье мы проанализируем внутренние и внешние факторы, оказывающие влияние на мотивацию работников, а

также их воздействие на производительность труда. Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить внутренние факторы, которые включают личные цели, интересы и ценности работников;
- проанализировать внешние факторы, такие как условия труда, система вознаграждений и социальное окружение;
- исследовать взаимосвязь между уровнями внутренней и внешней мотивации и их влиянием на трудовые результаты.

В мотивации выделяются две основные формы: внутренняя и внешняя мотивация. Внутренняя мотивация подразумевает движение к цели, основанное на личных интересах и потребностях работника. Примеры включают стремление к самосовершенствованию, интерес к профессиональной деятельности, желание реализовать свой потенциал. Внешняя мотивация связана с факторами, находящимися вне личности работника. Это может быть материальное вознаграждение, карьерный рост, признание со стороны коллег и руководства. Примеры: бонусы, премии, положительные отзывы [1].

Внутренние мотиваторы могут включать в себя стремление к саморазвитию (поиск новых знаний, улучшение навыков), до-

стижение целей (как профессиональных, так и личных), а также чувство удовлетворения от выполненной работы. Например, сотрудники, которые нацелены на развитие карьеры и профессиональный рост, часто проявляют более высокие уровни продуктивности и инициативности. Эти мотивы могут служить катализаторами для достижения результатов даже без наличия внешних вознаграждений. Внутренние потребности, такие как стремление к саморазвитию, самовыражению и достижению личных целей, играют ключевую роль в формировании мотивации и, соответственно, производительности труда. Теория иерархии потребностей А. Маслоу формирует основу для понимания того, что лишь удовлетворение базовых потребностей (физиологические, безопасность, социальная принадлежность) может привести к стремлению к более высокоуровневым потребностям (уважение, самоактуализация). Таким образом, работник, который ощущает, что его внутренние потребности удовлетворены, будет более продуктивным и вовлеченным в рабочий процесс [2].

Психологические аспекты играют важную роль в мотивации работников. Такие личностные характеристики как цели, ценности и установки работника влияют на отношение к труду, мотивацию и трудовое поведение. Например, работники, которые ставят перед собой высокие цели, как правило, показывают более высокую продуктивность.

Темперамент, психотип и индивидуальные черты личности работников значительно влияют на их мотивацию и производительность труда. Исследования показывают, что люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта и высокими уровнями таких качеств, как ответственность и добросовестность, чаще демонстрируют более высокий уровень производительности и мотивации [2]. Темперамент может определять, как человек реагирует на стрессовые ситуации и справляется с требованиями работы. Например, экстраверты более склонны к взаимодействию и командной работе, что может способствовать улучшению атмосферы в коллективе и повышению общей производительности. Напротив, интроверты могут предпочитать независимую работу и могут требовать других видов поддержки для достижения оптимального уровня мотивации.

Эмоциональное состояние играет важную роль в производительности труда.

Стресс и различные негативные эмоциональные состояния могут значительно снижать уровень мотивации, ухудшая концентрацию и эффективность работы. Работники, находящиеся в состоянии хронического стресса, могут испытывать выгорание, что ведет к снижению производительности и ухудшению качества работы.

С другой стороны, высокая удовлетворенность работой способствует росту производительности и вовлеченности. Счастливые сотрудники, чувствуя удовлетворение от своей работы, более склонны к инициативности, проявлению креативности и командной сплоченности [1].

Рассмотрим внешние факторы мотивации, такие как материальные стимулы, организационные и социальные факторы.

Материальные стимулы – конкурентоспособная зарплата, бонусы и другие финансовые поощрения – занимают значительное место в системе мотивации работников. Эти факторы могут служить мощным побуждающим механизмом для повышения производительности, особенно в краткосрочной перспективе. Тем не менее, эффективность материального вознаграждения может варьироваться в зависимости от индивидуальных предпочтений сотрудников. Для одних людей важнее финансовые вознаграждения, в то время как другие могут более высоко ценить внутренние мотиваторы, такие как признание и личное развитие.

Организационные факторы, такие как рабочая среда, структура организации и стиль руководства, оказывают значительное влияние на уровень мотивации сотрудников. Комфортная и безопасная рабочая обстановка, четкая структура управления и открытая коммуникация способствуют созданию эффективной рабочей атмосферы. Корпоративная культура играет важную роль в формировании мотивации. Она определяет совместные ценности, нормы и практики, которые могут либо поддержать, либо подавить мотивацию работников. Организации с позитивной культурой, идущей в ногу с внутренними потребностями сотрудников, чаще достигают более высоких результатов.

Социальные факторы, такие как командная динамика и отношения в коллективе, также оказывают значительное влияние на мотивацию. Эффективное взаимодействие, поддержка со стороны коллег и здоровая конкуренция могут способствовать уве-

личению уровня вовлеченности сотрудников. Групповая динамика и социальная поддержка среди коллег способны как повышать, так и снижать уровень мотивации. Когда сотрудники чувствуют поддержку со стороны команды, это часто приводит к повышению производительности. Регулярная обратная связь и признание достижений работников способствуют созданию положительного эмоционального фона и могут значительно повысить мотивацию. Признание успехов и индивидуальных вкладов сотрудников создает ощущение ценности и важности, что, в свою очередь, влияет на уровень производительности [2].

Анализ данных, полученных в результате исследований взаимосвязи между мотивацией сотрудников и их производительностью труда, показал, что существует положительная корреляция между внутренней мотивацией и производительностью труда. Проводилось анкетирование сотрудников различных организаций производственного, финансового сектора и сектора услуг. Анкеты содержали вопросы, касающиеся внутренней (личные цели, интересы, увлечения) и внешней мотивации (финансовые стимулы, признание, рабочая среда). Качественный анализ проводился на основе интервью с менеджерами, которые оценивали мотивационные стратегии своих сотрудников [3, 4].

Было установлено, что сотрудники, которые были внутренне мотивированы, показывали более высокие результаты, чем те, чья мотивация зависела преимущественно от внешних факторов. Большинство респондентов утверждали, что высокая степень внутренней мотивации значительно влияет на их эффективность. Было установлено, что внутренние факторы (самореализация, профессиональный рост, удовольствие от работы) играют более значительную роль в повышении производительности, чем внешние (бонусы, премии, признание). В частности, у сотруд-

ников с высоким уровнем внутренней мотивации наблюдался менее заметный уровень выгорания и более высокая приверженность компании [5].

Результаты исследований подтверждают, что эффективное управление мотивацией требует учета как внутренних, так и внешних факторов. Важно, чтобы организации развивали мотивирующие условия, которые соответствуют интересам и целям сотрудников, что в конечном итоге приводит к повышению производительности. Таким образом, внутренние факторы мотивации оказывают значительное влияние на производительность труда, в то время как внешние факторы играют вспомогательную роль. Для достижения устойчивых результатов необходимо сбалансировать внутренние и внешние стимулы.

Рекомендации для менеджеров и организаций по управлению мотивацией сотрудников могут содержать:

- разработку программ, способствующих внутренней мотивации, включая возможности для обучения и карьерного роста;
- внедрение элементов гибкости в мотивационные схемы, адаптированный подход к каждому сотруднику.

В заключение важно отметить, что психологические аспекты мотивации сотрудников, как внутренние, так и внешние, играют ключевую роль в их производительности труда. Понимание этих факторов может помочь организациям оптимизировать подходы к мотивации, что приведет к повышению эффективности, улучшению атмосферы в коллективе и общей производительности на рабочем месте.

Возможные направления для будущих исследований могут включать влияние дистанционной работы на мотивацию и производительность, а также изучение психологических аспектов стресса и его влияния на рабочую мотивацию.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Deci E. L., Ryan, R. M.** The «What» and «Why» of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior / E. L. Deci, R. M. Ryan. – Текст: непосредственный // *Psychological Inquiry*. – 2000. – № 11(4). – P. 227-268.
2. **Hackman J. R., Oldham G. R.** Motivation through design of work: Test of a theory /

J. R. Hackman, G. R. Oldham. – Текст: непосредственный // *Organizational Behavior and Human Performance*. – 1976. – № 16(2). – P. 250-279.

3. **Селиванова Т. А.** Мотивация и производительность труда: эмпирические источники и результаты / Т. А. Селиванова. –