

УДК 658.3:331.1

Ліпич Л.Г., доктор економічних наук, професор,
кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Lipych L., Doctor of Economics, Professor,
Department of Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities
<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>,

Хілуха О.А., кандидат економічних наук, доцент,
кафедра економіки підприємства та інформаційного забезпечення,
Khilukha O., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Enterprise Economics and Information Support
<https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>,

Кушнір М.А., кандидат економічних наук,
кафедра прикладної економіки та бізнесу,
Kushnir M., Candidate of Economic Sciences,
Department of Applied Economics and Business
<https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>

ДОСЛІДЖЕННЯ ЧИННИКІВ ДЕМОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

*Луцький національний технічний університет,
Львівський університет бізнесу та права,
Український католицький університет*

Обмеженість ресурсів, конкуренція, глобалізація економіки зумовлюють необхідність виявлення впливу демотиваційних чинників на ефективність діяльності кожного суб'єкта підприємництва. Тому метою статті є оцінка джерел та чинників, що мають демотивуючий вплив на працівників підприємств.

У статті демотивація розглядається як система дисциплінарних покарань, матеріальних стягнень і емоційних стресів для того, щоб дати зрозуміти працівнику, що він погано справляється зі своїми обов'язками. Обґрунтовано,

що в контексті мотивації та демотивації до праці працівник може займати такі позиції: бути мотивованим, що означає, що він буде демонструвати поведінку, необхідну для досягнення конкретної мети; демотивованим - буде працювати на досягнення поставлених цілей чи виконання завдань набагато нижче власних можливостей; виражати нейтральне ставлення до роботи - виконувати свої завдання відповідно до зазначених вказівок, не демонструючи позитивної чи негативної поведінки.

Шляхом опитування працівників великих Луцьких підприємств на предмет ролі позитивної та негативної мотивації і демотивації до роботи, встановлено, що чинники позитивної мотивації використовуються частіше. Це свідчить про ефективність мотиваційної системи роботодавців опитуваних підприємств. Респонденти ранжували позитивні чинники таким чином: оприлюднення позитивних досягнень (16%), стимулювання розвитку (15%), підвищення матеріальної винагороди (15%), право придбання акцій підприємства (11%), почуття самореалізації та розвитку (9%). Найбільш демотивуючим чинником для респондентів є фінансовий, другим - непорозуміння в колективі, третім - погані стосунки з безпосереднім керівником. Доведено, що хоча фінансовий чинник має найсильніший вплив, не менш важливими для працівників є міжособистісні відносини. Найменше демотивують респондентів складні завдання.

Запропоновано здійснення заходів із профілактики і попередження виникнення демотивації працівників. Обґрунтовано, що знання видів мотивації та демотиваційних чинників і раціональне застосування форм матеріального та нематеріального стимулювання підвищують конкурентоспроможності підприємства та його кадрову безпеку.

Ключові слова: демотиваційні чинники, нейтральна позиція, мотиватори, внутрішня мотивація, зовнішня мотивація, позитивна мотивація, негативна мотивація.

IMPACT OF DEMOTIVATION FACTORS ON EMPLOYEES PERFORMANCE

*Lutsk National Technical University,
Lviv University of Business and Law,
Ukrainian Catholic University*

The competition, globalization of the economy determines demotivating factors as factors that influence the efficiency of the business. The coverage is based on the belief that there are many efficient approaches and a diversity of techniques for studying demotivational phenomena. The understanding of employees' motivation requires consideration of these points of view. This article is a general introduction to the literature on demotivation, with an emphasis on business studies. Therefore, the paper propose is to evaluate the sources and factors that negatively affect business employees.

The article examines demotivation as a system of disciplinary action, financial penalties, and emotional stress to clarify that employees are not doing well.

There are such following positions that can get employees: be motivated, which means that he expresses the behavior that achieves strategic goals; be demotivated, represents the behavior that achieves goals or tasks far below his capabilities; to show a neutral attitude, performs his duties without demonstrating positive or harmful behavior.

We interviewed employees of Lutsk business and found that the factors of positive motivation are used more often. That indicates the effectiveness of the motivational system. The respondents ranked positive aspects: publicization of positive achievements (16%); stimulation of development (15%); increase of material remuneration (15%); the right to purchase shares of the enterprise (11%); self-realization and development (9%). The first demotivating factor for respondents is financial penalties; the second is misunderstandings in the team; the third is a bad relationship with the immediate supervisor. We proved that interpersonal relationships are also crucial for employees. Respondents are almost not demotivated by complex tasks.

We proposed the implementation of measures to prevent the demotivation of employees. When a manager knows motivation and demotivating factors, he will increase the enterprise's competitiveness.

Key words: demotivating factors, neutral position, motivators, internal motivation, external motivation, positive motivation, negative motivation.

Постановка завдання у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Ефективне управління працівником можливе лише завдяки розумінню що його мотивує. Знаючи, що рухає людиною, що спонукає її до праці, які мотиви покладено в основу її діяльності— можна розробити ефективну систему форм і методів управління персоналом. Саме тому питання мотивації та демотивації працівників на підприємстві потрібно досліджувати зважаючи на сферу діяльності підприємства, кількість персоналу, а також мету його діяльності, забезпечивши при цьому потреби всіх груп працюючих. Менеджменту підприємства необхідно вміло використовувати інформацією щодо особливостей мотивів персоналу, з метою підвищення ефективності діяльності індивідуально підходити до стимулювання працівників.

Поняття мотивації праці в предметній літературі широко описується стосовно різних аспектів управління. Термін "мотивація" ідентифікується не лише економістами, але й вченими-психологами та практиками бізнесу. Тим часом поняттю демотивація, яке давно використовується як у діловій практиці, так і в розмовній мові, відводиться відносно мало місця. Безумовно, краще якщо працівник вмотивований, ніж вживати заходів у разі відмови системи. Обмеженість ресурсів, конкуренція, глобалізація економіки є тими викликами сьогодення, що зумовлюють необхідність пошуку засобів забезпечення ефективної діяльності кожного суб'єкта підприємництва. Вплив демотиваційних чинників у таких умовах посилюється, і це робить усвідомлення важливості подолання та попередження демотивації персоналу в усіх галузях економіки об'єктом уваги. Також видається важливим шукати відповіді на питання, які ситуації можуть вплинути на зниження мотивації а, отже, демотивацію працівника.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Дослідження проблем демотивації працівників та пошук шляхів її подолання на основі виявлення чинників впливу висвітлено в працях вітчизняних і зарубіжних науковців, фахівців з управління персоналом, керівників компаній, підприємців, психологів, працівників агенцій із працевлаштування та бізнес-консультантів: М. Армстронга [3], М.С. Доронініної та Т.С.Черкашин[4], М. П.Клименка [1], А.М. Колота [2], Б.-П.О. Кошового [5], Н.Е. Ткаченко [6], Д.Р.Шпітера [7], М.В.Ліне [8],К. Пересипіна [9] та багатьох інших.

Цілі статті - представити результати емпіричних досліджень, проведених з метою оцінки джерел та чинників, що мають демотивуючий вплив на працівників підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У науковій літературі поняття мотивації розглядається як стан готовності людини до певних дій, збуджених потребою через інтерес та мотив, що визначають певну поведінку. Мотивація – історично закономірне соціально-економічне та морально-психологічне явище, яке характеризується комплексом економічних, організаційних, соціальних та психологічних умов, що спонукають людину до дії [1] З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться передовсім про процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб [2].

Інтерпретуючи наведені вище визначення, варто підкреслити, що мотивація (та її інтенсивність) з часом змінюються, як і потреби людини. Неможливо відокремити потреби людини як працівника від потреб людини, що впливають з її особистого життя та ролей, що виконуються в ньому (наприклад, батьки). Крім того, безсумнівно важливим елементом у процесі мотивації є більша готовність працівника переслідувати ті цілі підприємства, які відповідають його цінностям та особистим цілям. Таким чином, узагальнюючи міркування щодо концепції мотивації до праці, можна сказати, що це готовність працівника до досягнення поставлених цілей, що проявляється у виконанні поставлених, а також додаткових завдань (наприклад, спрямованих на вдосконалення процесів управління на підприємстві), із зосередження уваги на отриманні конкретних результатів та ефектів.

У контексті нашої статті важливим є розмежування мотивації на зовнішню та внутрішню [3, с. 121] Зовнішня мотивація передбачає здійснення певних дій для мотивації працівників. Сюди входять професійна компетентність, кваліфікація, стабільність робочого місця, вигідні контрактні умови, перспектива кар'єрного зростання, рівень та умови оплати праці, гнучкий графік роботи, частка участі в управлінні підприємство (величина пакету акцій) та величина доходів за цінними паперами, які працівник отримує в обмін на працю для забезпечення сім'ї, реалізації власних потреб в їжі, одязі, житлі, дозвіллі, відпочинку тощо. Важливими стимулами у їх задоволенні є умови заробітної плати, надбавок, преміювання, інших еквівалентів ефективної праці. Отже, зовнішні чинники мотивації пов'язані з умовами праці, видами винагороди тощо. Зовнішні мотиватори, як правило, дають негайні та суттєві ефекти, але не обов'язково довгострокові.

Внутрішня мотивація, навпаки, є результатом самогенерованих чинників. Вони не створюються зовнішніми подразниками. Її джерелом може бути творчий характер праці та участь у розвитку підприємства, позитивна оцінка колег, високий рівень відповідальності, можливість самореалізації, задоволення від виконаної роботи та її результатів; взаємоповага, взаєморозуміння та продуктивні комунікації між колегами, персоналом всіх рівнів; визнання заслуг і переваг професійної діяльності працівника з боку керівництва; самоповага, лідерство, особистий авторитет, можливість просування по службовій драбині, можливість використання та розвитку навичок. Джерелом внутрішньої мотивації можуть бути переконання та цінності, в які вірить працівник, задовольняючи свої потреби (особливо особисті). Внутрішня мотивація, як правило, має набагато сильнішу і тривалішу дію, ніж зовнішня, і часто важко піддається впливу. Важко говорити про мотивацію до роботи в ситуації, коли працівник не має внутрішнього переконання щодо її доцільності. Відсутність такої мотивації можна вважати джерелом демотивації працівника.

У науковій літературі на цю тему можна знайти твердження про те, що стимулювати мотивацію можна різними способами: загрожуючи тому, що людина вже досягла (тобто шляхом використання негативних стимулів) або шляхом створення умов

для більш повної реалізації цілей працівника (тобто шляхом використання позитивних стимулів) [4]. У першому випадку активується негативна (від'ємна) мотивація, у другому - позитивна (додатна). Негативна мотивація базується на страхі та тривозі, які стимулюють працювати, створюючи відчуття загрози, наприклад: загроза втрати частини заробітку в разі гіршого виконання завдання, загроза догани чи зміни на менш оплачувану роботу, ніж виконувана в даний час. На практиці часто використовуються негативні стимули, оскільки відчуття загрози досить легко викликає сильніші прагнення, і в той же час цей процес не пов'язаний з фінансовими витратами роботодавця. Однак залишається відкритим питання про наслідки використання негативної мотивації. Існує велика ймовірність того, що її тривале використання спричинить у працівника почуття невдоволення, напруженості та знеохочення від досягнення поставлених цілей та завдань, тобто демотивації. Використання негативної мотивації спричиняє певне спустошення особистості, зокрема:

- зниження самооцінки;
- прийняття оборонної позиції, слабкість у питаннях, що вимагають відваги та наполегливості. Люди, які живуть в атмосфері небезпеки, переживають фрустрацію та депресію. Як наслідок, це викликає апатію і відразу до будь якої творчості;
- спад амбіцій, внутрішній бунт або надмірна лояльність.

Отже, використання для мотивації працівників чинників негативного характеру однозначно може викликати більше негативу, ніж переваг.

Демотивація розглядається як система дисциплінарних покарань, матеріальних стягнень і емоційних стресів для того, щоб дати зрозуміти працівнику, що він погано справляється зі своїми обов'язками. Тобто руйнація мотивації професійної діяльності – це сукупність процесів і явищ, які знижують внутрішнє бажання до здійснення робітником його професійної діяльності [5].

Демотивація, що є процесом, зворотним до мотивації, зауважує Н.Е. Ткаченко являє собою зниження рівня збудження до досягнення цілей організації, яке зумовлено відсутністю чи ослабленням впливу сил, що спонукають людину до діяльності, із витратами певних зусиль на належному рівні старання, сумлінності, наполегливості. Процес демотивації є поступовим і не відбувається одразу, він зумовлений впливом певних чинників, найчастіше внутрішньо організаційних [6]. Отже, у контексті наведених вище визначень демотивація - це набагато більше, ніж просто відсутність мотивації. Слід підкреслити, що якщо працівник не є мотивованим, тобто готовим діяти, бути відміченим з позитивного боку, це не означає, що він демотивований, тобто знеохочений, позбавлений енергії діяти, апатичний. Мотивація та демотивація це, певним чином крайні ситуації, між якими є місце для нейтрального, емоційно неспотвореному ставленню.

Демотивація може бути тимчасовою - працівник може бути демотивований, наприклад, завданням, яке занадто важко виконати, або тимчасовим перевантаженням обов'язками. Коли важке завдання виконане або обов'язки врегульовано, працівник може відновити свою мотивацію. Можлива навіть ситуація підвищеної мотивації, пов'язана з успішним виконанням складного завдання. Професійні труднощі можуть збігатися з особистими труднощами, що може додатково подовжити та посилити демотивацію. Тим часом тривала демотивація працівника може призвести до повного знеохочення виконувати роботу і навіть до професійного вигорання.

Демотивація може стосуватися роботи загалом або конкретних завдань, пов'язаних з нею. Якщо працівник у довгостроковій перспективі виконує велику кількість завдань, які йому не подобається робити, з часом він це відчує демотивація до роботи в цілому. Демотивація також означає, що працівник не використовує свій потенціал в повній мірі, не ангажується у своїй роботі, наприклад, запізнюється на роботу, не подає ідеї, ініціатив. В окремих ситуаціях може навіть задавати шкоди своєму роботодавцю.

Виходячи з вищезазначеного, можна зробити висновок, що в контексті мотивації та демотивації до праці працівник може займати такі позиції:

- може бути мотивованим, що означає, що він буде демонструвати поведінку, необхідну для досягнення конкретної мети. Крім того, він також може ініціювати зміни для вдосконалення існуючих процесів, структур, правил експлуатації або встановлення нових, і своїм ентузіазмом та відданістю позитивно впливатиме на діяльність підприємства, при цьому не піддаючись негативним стимулам. Чим більша мотивація працівника, тим більша ймовірність того, що працівник буде долати перешкоди і, отже, досягти мети;

- може бути демотивованим, а це означає, що він буде працювати на досягнення поставлених цілей чи виконання завдань набагато нижче власних можливостей. Його поведінка може також характеризуватися пасивністю, або навіть опором, або орієнтацією на деструктивні дії щодо свого роботодавця, наприклад, прийняття неправильних рішень або, навіть, крадіжку. Демотивація працівника може бути результатом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, а найчастіше їх поєднання;

- може виражати нейтральне ставлення до роботи - він буде виконувати свої завдання відповідно до зазначених вказівок, не демонструючи позитивної чи негативної поведінки.

Варто підкреслити, що в межах наведеного розмежування, індивідуальне ставлення працівника може залежати від чинників мотивації, що використовуються, або їх відсутності. Інтенсивність впливу мотиваційних чинників на працівників є різною. Прикладом є навчальна діяльність. Для одного працівника поїздка на тренінг є можливістю для розвитку особистості (спонукальних дій), для других дезорганізацією особистого життя (демотивуючий ефект), а для третіх - стрес, пов'язаний з необхідністю виступати перед групою під час семінару (також демотивуючий ефект).

Важливим в межах нашого дослідження є інтерпретація чинників демотивації. Під цим поняттям розуміють стійкі, настирливі повсякденні події, які засмучують працівників і спричиняють зменшення (свідомого чи несвідомого) їх продуктивної енергії, яку вони використовують для виконання завдань [7]. Автор наведеного визначення виокремлює такі чинники демотивації: "політичні" рішення та дії, незрозумілі очікування, неефективні зустрічі, лицемірство (розуміється як дії компанії, що не відповідають деклараціям), постійні зміни, відсутність інформації, низька якість стандартів. М.В.Ліне (Line M. B) зазначає такі чинники демотивації як: ігнорування працівників та їхніх ідей, збирання похвали за успіхи команди та звинувачення команди у всіх невдачах, відсутність інтересу до працівника як до людини, публічна критика працівників, непослідовна поведінка та дії керівника, нечіткий опис обсягу обов'язків, незрозумілі правила звітності, видача наказів без будь-яких консультацій або розмов із працівниками, відсутність ентузіазму з боку керівників та членів колективу [8].

В українській науковій літературі на цю тему також є посилання на чинники демотивації. Найповнішу класифікацію демотиваційних чинників надав Б.-П.О. Кошовий [5]. Так, до зовнішніх, або об'єктивних, чинників відносяться:

- 1) глобальні демотиватори (чинники суспільного середовища), у т. ч. прями (наприклад, отримання інформації про кращі умови праці) та непрямі (усвідомлення, що існують кращі умови праці);

- 2) локальні, у т. ч. прями (наприклад, контакт із працівником, який має кращі умови праці) та непрямі (інформованість про кращі умови праці у даній галузі чи сфері діяльності);

- 3) демотиватори рівня підприємства (недосконала кадрова політика чи система управління персоналом, відсутність розвитку, корупція тощо);

4) демотиватори рівня колективу.

Внутрішні (суб'єктивні) чинники поділяються за:

- 1) сферою виникнення (наприклад, пов'язані з приватним життям);
- 2) тривалістю впливу;
- 3) рівнями інтенсивності впливу;
- 4) сферами трудової діяльності [9]

Підсумовуючи зроблені міркування, варто зазначити, що демотивуючими чинниками є чинники, що виникають внаслідок неправильного функціонування систем та процедур мотивування на підприємстві або ситуації, спричинені людьми, що оточують даного працівника (колеги, керівники, підлеглі, клієнти).

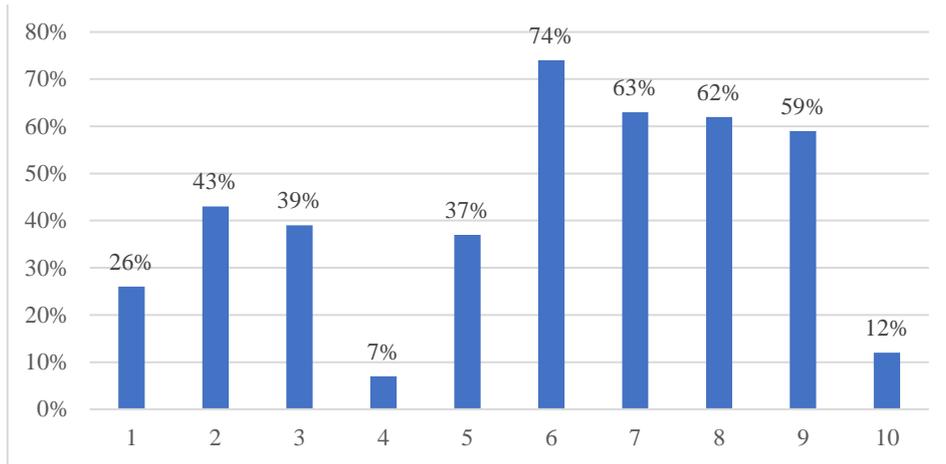
Демотивуючими можуть бути також чинники, що виникають внаслідок особистої ситуації в житті працівника. Вважаємо за доцільне віднесення до демотиваторів негативних чинників мотивації.

Впродовж 2019-2020 років нами проведено опитування 198 працівників великих Луцьких підприємств на предмет ролі позитивної та негативної мотивації і демотивації до роботи. Дослідження проводилися за допомогою методу онлайн анкетування.

Респонденти представляли різноманітний віковий діапазон, але домінуючою групою були працівники віком 25-29 років (37,06%), 30-34 (31,47%) та 35-39 (16,08%). За статевою ознакою переважали чоловіки (56,64%), жінки становили 43,36%. Учасниками дослідження були як працівники робітничих спеціальностей (74,65%), так і фахівці (25,35%). Також була проаналізована структура професійного досвіду респондентів. Домінуючою групою були працівники з 6-10-річним стажем роботи (37,06%), за ними слідували працівники з 5-річним стажем (32,87%). На третьому місці опинились працівники зі стажем роботи від 11 до 15 років (20,28%). Метою дослідження було, з одного боку, оцінити, які позитивні чи негативні мотиватори частіше використовуються у досліджуваних підприємствах та як респонденти оцінюють позитивну та негативну мотивацію. З іншого боку, метою було проаналізувати, які чинники демотивації зустрічаються найчастіше та які з них працівники вважають найбільш демотивуючими.

В контексті першої мети дослідження учасникам було запропоновано обрати п'ять чинників мотивації до роботи, які мають місце на їх робочому місці. Запропоновані чинники були як позитивними (50%), так і негативними (другі 50%). Чинники обрані на основі раніше цитованої літератури з цього питання, переліку чинників мотивації підприємств та на основі пілотних досліджень в обстежених суб'єктах. Респонденти зазначили, що чинники позитивної мотивації набагато частіше використовуються на їх робочому місці (рис. 1). Це, безсумнівно свідчить про ефективність мотиваційної системи роботодавців опитуваних підприємств.

По-друге, респондентам було запропоновано обрати п'ять із запропонованих чинників позитивної та негативної мотивації, але цього разу в контексті виявлення тих з них, які найбільш спонукально впливають на них самих. Знову ж респондентів просили ранжувати чинники в порядку від найбільш спонукального до найменш спонукального. Аналіз показав, що позитивні мотиватори впливають на збільшення мотивації респондентів до праці більше, ніж негативні. Респонденти ранжували позитивні чинники таким чином: оприлюднення позитивних досягнень (16%), стимулювання розвитку (15%), підвищення матеріальної винагороди (15%), право придбання акцій підприємства (11%), почуття самореалізації та розвитку (9%). А негативні так: загроза втрати роботи (9%), втрата преміальних (9%), втрата авторитету серед колег (7%), переведення на нижче оплачувану роботу (6%), загроза догани за погано виконану роботу (3%).



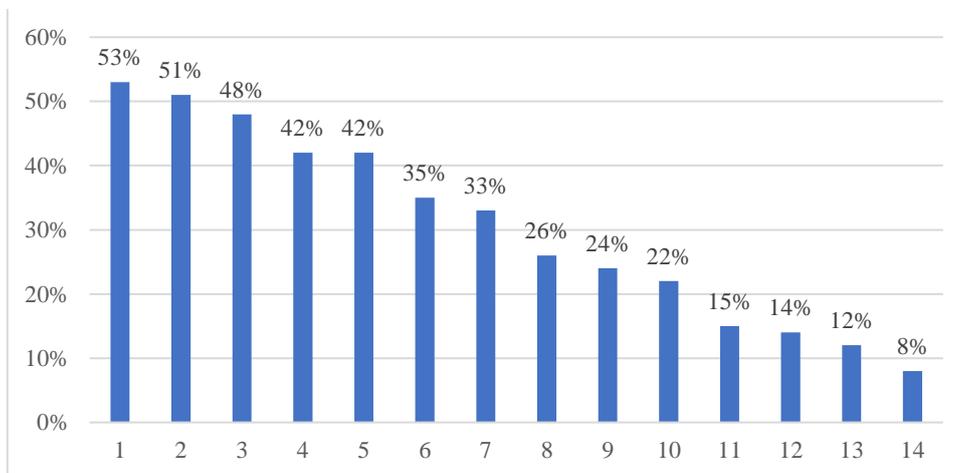
1. Загроза втрати роботи
2. Загроза догани за погано виконану роботу
3. Втрата преміальних
4. Переведення на нижчо оплачувану роботу
5. Втрата авторитету серед колег
6. Підвищення матеріальної винагороди
7. Оприлюднення позитивних досягнень
8. Почуття самореалізації та розвитку
9. Стимулювання розвитку, оплата різних форм підвищення кваліфікації
10. Право стати співласником підприємства, шляхом придбання його акцій

Рис. 1. Чинники мотивації на досліджуваних підприємствах

Джерело: дослідження авторів.

Далі респондентам запропонували вибрати п'ять найбільш демотивуючих чинників, що реально присутні на їх робочому місці (рис. 2).

Аналіз показує, що найчастіше демотивуючим чинником для респондентів є монотонність роботи, по-друге, незрозумілі цілі та завдання, а по-третє великий обсяг роботи. Якщо усунення чинника неоднозначністю поставлених цілей та великий обсяг роботи не є складним завданням, набагато більшим викликом може стати підвищення різноманітності роботи та надання всім працівникам підвищення на задовільному рівні. Найнижчий рівень на Луцьких підприємствах таких демотивуючих чинників, як: погані стосунки з колегами та відсутність можливості бути співвласником підприємства.



1. Монотонність праці
2. Неоднозначність поставлених завдань

3. Великий обсяг роботи
4. Відсутність кар'єрного росту
5. Низька винагорода
6. Відсутність інструментів та матеріалів
7. Низька організація праці
8. Невпевненість у завтрашньому дні
9. Складні завдання
10. Відсутність можливості росту
11. Складний клімат в колективі
12. Відсутність безпосередньої можливості спілкування з керівником
13. Непорозуміння в колективі
14. Брак можливості бути співвласником підприємства

Рис.2. Демотивуючі чинники в досліджуваних підприємствах
Джерело: дослідження авторів.

Стосовно пропонованих демотивуючих чинників респондентів просили вказати ті, що їх найбільше демотивують (незалежно від місця їх роботи). Найбільш демотивуючим чинником для респондентів виявився фінансовий, другим - непорозуміння в колективі, третім - погані стосунки з безпосереднім начальником. Отже, виявляється, що хоча фінансовий фактор має найсильніший вплив, не менш важливою для працівників є міжособистісні відносини. Найменше демотивують респондентів складні завдання.

Висновки. Мотивація до роботи - надзвичайно важлива сфера сучасного управління. Прискорення темпу життя, мінливе середовище, невизначеність, виконання все більшого обсягу завдань та ролей може призвести до ситуацій, коли потрібно буде приділяти більше уваги питанням демотивації, ніж просто мотивації. У зв'язку з виокремленням мотивації позитивної та негативної та її різноманітного впливу на працівників, поняття мотивації та демотивації часто переплітаються. На практиці слід пам'ятати, що як мотиваційні (позитивні та негативні), так і демотивуючі чинники можуть по-різному впливати на різних працівників. Однак, як показало дослідження, підприємства частіше використовують позитивні чинники, що має сенс та обґрунтування, оскільки вони набагато краще сприймаються та оцінюються працівниками. Зауважимо, що необхідний глибший аналіз відносин між працівником його безпосереднім керівником та його колегами, оскільки ці чинники можуть мати значний вплив на демотивацію на роботі. Знання видів мотивації та демотиваційних чинників і раціональне застосування форм матеріального та нематеріального стимулювання є вагомим важелем підвищення конкурентоспроможності підприємства та його кадрової безпеки.

Список бібліографічного опису:

- 1.Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства / М.П. Клименко // Сталий розвиток економіки : зб. наук. праць. – 2011. – № 5. – С. 81–85.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник /А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
3. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. Питер.2010.848с.
4. Дороніна М.С. Черкашина Т.С. Протиріччя в мотивації управлінського персоналу промислових підприємств. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2013. № 1. С. 4-15
- 5.Кошовий Б.-П.О. Теоретичні засади класифікації чинників демотивації праці як загрози економічній безпеці підприємства. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2014. №12.С.142-147.
- 6.Ткаченко Н.Э. Демотивация персонала организации: сущность и причины. Экономика. Менеджмент. Предпринимательство. 2016. № 20. 132 с.
- 7.Spitzer D.R. The seven deadly demotivators, *Management Review*. 1995, Vol. 11, No. 84. .с.56-60.
- 8.Line M. B. How to Demotivate Staff. *Library Management* 1992, Vol. 13, No. 1.
- 9.Пересипкіна Н. Мотивація персоналу: чому негативні стимули не працюють. URL: <https://prohr.rabota.ua/motivatsiya-personalu-chomu-negativni-stimuli-ne-pratsyuyut/>.

References:

1. Klymenko, M.P. (2011), «Motyvaciya upravlin'skogo personalu v realizacii' zagal'noi' strategii' pidprijetstva», Stalyj rozvytok ekonomiky, zb. nauk. prac', No. 5, pp. 81–85.
2. Kolot A.M. (2002) Motyvaciya personalu: pidruchnyk [Staff motivation: a textbook] Kyiv: KNEU. (in Ukrainian).
3. Armstrong M.(2010). Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami. [Human Resource Management Practice]. Piter.848s. (in Ukrainian).
4. Doronina, M.S., & Cherkashyna, T.S. (2013). Protorychchia v motyvatsii upravlin'skoho personalu promyslovykh pidprijetstv [Contradiction in the motivation of managerial personnel of industrial enterprises]. Ekonomika ta upravlinnia pidprijetstvamy mashynobudivnoi haluzi. Economy and management of enterprises of the machine-building industry, 1, 4-15 (in Ukrainian).
5. Koshovyi B.-P.O. (2014) Teoretychni zasady klasyfikatsii chynnykiv demotyvatcii pratsi yak zahrozy ekonomichnoi bezpetsi pidprijetstva [Theoretical principles of the classification of factors of demotivation of labor as a threat to the economic security of the enterprise]. Scientific notes of Lviv University of Business and Law, no. 12, pp. 142-147.
6. Tkachenko N.E. (2016) Demotyvatciya personala organizatsii: sushchnost' i prichyny [Demotivation of the staff of the organization: the nature and causes]. Economy. Management. Entrepreneurship: a collection of scientific papers VNU them. V. Dahl, no. 20, pp. 132.
7. Spitzer D.R. (1995). The seven deadly demotivators, *Management Review*. 1995, Vol. 11, No. 84. ,с.56-60.
8. Line M. B. (1992). How to Demotivate Staff. *Library Management*. Vol. 13. No. 1.
9. Peresyphkina N. Motyvatsiia personalu: chomu nehatyvni stymuly ne pratsiuyut [Motivation of staff: why negative incentives do not work]. Available at: <https://prohr.rabota.ua/> motivatsiia-personalu-chomu-negativni- stimuli -ne- pratsiuyut/.

Дата подання публікації 10.07.2021р.

УДК 338.48

Лисюк Т.В., к.п.н., доцент
Lysiuk T. Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor
<https://orcid.org/0000-0003-16299652>

Матвійчук Л.Ю., д.е.н., професор
Matviichuk L. Doctor of Economic Sciences, Professor
<https://orcid.org/0000-0001-6473-4415>

Лепкий М.І., к.г.н., доцент
Lepkyi M. Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor
<https://orcid.org/0000-0003-2470-6780>

ІННОВАЦІЙНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Волинський національний університет імені Лесі Українки
Луцький національний технічний університет*

У статті розглянуто структуру сучасної системи інноваційних інформаційних технологій, що використовується в туристичних підприємствах.

Наголошено, що використання інформаційних інноваційних технологій у кожному окремому сегменті туристичної індустрії, таких як готелі, бронювання квитків, створення спеціалізованих туристичних продуктів, взаємопов'язане з усіма іншими. Водночас сучасні інформаційні інноваційні технології дають змогу не тільки автоматизувати процес організації туристичних об'єктів, але й процес прийняття управлінських рішень та надання туристичних послуг.

Висвітлено найбільш дієві інноваційні інформаційні технології у туристичному бізнесі. Визначено роль і місце інноваційних інформаційних технологій туристичних підприємств. Описані найбільші туристичні підприємства в Україні, які намагаються використовувати сучасні інноваційні інформаційні технології.

Для керівників сучасних підприємств і організацій туристичної галузі використання сучасних інноваційних інформаційних технологій дає змогу: контролювати продуктивність праці і результативність бізнес-процесів; підвищити інвестиційну привабливість туристичного підприємства; швидко виявляти «вузькі місця» в управлінні процесами на туристичних підприємствах; підвищити якість обслуговування і надання послуг; підвищити доступність туристичних послуг; прискорити впровадження енерго- та