

ефективного управління ними. Здійснивши ґрунтовний аналіз світового досвіду впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом готельного закладу, автор виділив найефективніші з них, зокрема: лізинг персоналу, кадровий аудит та коучинг. Ці технології дозволять менеджменту компанії вплинути на підвищення ефективності функціонування закладу за рахунок побудови системи управління персоналом на інноваційних засадах та прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо формування, розвитку та реалізації кадрового потенціалу.

*Література:*

1. Кабушкін Н.І. *Менеджмент готельних і ресторанних підприємств*. – 3-е изд., перераб. и доп. / Н.І. Кабушкін. – Минск: Новое знание, 2002. – 367 с.

Яциків Мар'яна  
ст. гр. ЕППМ-11,

Тернопільський національний економічний університет  
(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств та корпорацій Сарай Н. І.)

## МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА МОТИВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС: СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ ТА ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ

Формування діючої трудової мотивації є важливою ланкою в ланцюзі перетворень, що здійснюються в ході трансформації вітчизняної економіки. В умовах ринку від працівників потрібно уміння так організувати свою працю, щоб їх віддача була максимальною. При цьому важливим фактором посилення трудового потенціалу повинна стати особиста зацікавленість працівників, заснована на можливості задоволення своїх соціальних і фізіологічних потреб.

Багатогранність поняття «мотивація» передбачає його розгляд у декількох проявах. В цьому контексті слушно вважаємо думку вчених А.М. Колота та С.О. Цимбалюк. Автори зазначають, що мотивація – це, насамперед, стан людини та процес, спрямований на зміну цього стану. Тобто мотивація – це характеристика психологічного стану людини, який є відображенням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і характеризує міру її трудової

активності. Цей стан є наслідком дії внутрішніх чинників (мотивів, очікувань, ціннісних настанов тощо) та зовнішнього впливу (стимулів) [3].

Фахівець з менеджменту Річард Л. Дафт розглядав мотивацію як внутрішній порив людини, що надає їй ентузіазму та завзяття. Адже, на думку автора, робота менеджера полягає в тому, щоб мотивувати працівників таким чином, щоб організація виконувала поставлені цілі. Мотивовані працівники працюють з більшою продуктивністю [1].

Заслугує на увагу трактування Ф. Лютенса, згідно якого «...мотивація – це процес, що розпочинається з фізіологічної або психологічної нестачі чи потреби, яка активізує поведінку або спричиняє спонукання, спрямоване на досягнення певної мети або одержання винагороди» [4].

Таким чином, мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на поведінку людини через призму особистісних якостей і стимулюють її діяльність для досягнення цілей.

Для мотивації персоналу потрібно враховувати безліч складових: заохотити працівників ефективно працювати; забезпечити рівномірний розподіл праці; створити здорову конкуренцію між працівниками; мотивувати працівника освоїти володіння робочими агрегатами; спонукати працівника до кар'єрного зростання.

Отже, дії людини стимулюються як її особистими потребами, так і зовнішніми чинниками. Часто середовище створює внутрішній конфлікт між бажанням і можливостями. Саме тому важливо знайти підхід до кожного працівника, враховуючи співвідношення різних мотивуючих факторів. Одних людей більше спонукають внутрішні фактори, інших – зовнішні. Хтось «активується» завдяки премії, а хтось очікує підвищення, інший працівник чекає прилюдної похвали. Впливати тільки одним видом мотивації немає змісту, оскільки спрогнозувати стовідсотковий результат на практиці просто неможливо. Також не варто чітко розмежовувати зовнішню і внутрішню мотивацію. Вони повинні «переплітатися» і комплексно впливати на особистість.

Виконуючи роботу, людина завжди очікує отримати винагороду. Це є ключовий стимулюючий фактор. Під винагородою розуміється щось цінне для людини. Виділяють зовнішні та внутрішні винагороди. До внутрішніх можна віднести важливість посади, можливість кар'єрного зростання, хороший колектив. Разом з тим зарплата, премії, переваги посади (автомобіль, страхівка, покриття певних витрат) є зовнішньою винагородою [2].

Мотивація не одразу, а поступово впливає на поведінку людини. У цьому процесі можна виділити шість умовних стадій:

I стадія – у людини виникає потреба, їй чогось не вистачає.

II стадія – людина шукає шляхи задоволення своїх потреб.

III стадія – людина визначається з діями, які потрібно виконати для того, щоб задовольнити потребу.

IV стадія – активні дії людини.

V стадія – результат – отримання винагороди.

VI стадія – емоційне піднесення як результат досягнення цілі [3].

Створюючи мотиваційну систему, потрібно враховувати, якою «ціною» будуть досягнуті поставлені цілі. Часто працівники спочатку добре заохочені, але висока інтенсивність праці зводить нанівець їх ентузіазм. Тому важливо подбати про відпочинок. Неналежні умови праці також можуть провокувати погану продуктивність. Тому поряд з мотивацією слід враховувати і ряд проблем, які можуть мати місце на підприємстві. Проблеми можуть виникати через нерозуміння працівником поставлених завдань, через його недосвідченість або недостатню кваліфікацію. Ретельний добір працівників у компанію значно полегшує організацію праці на підприємстві.

Отже, мотиваційна політика підприємства насамперед має бути спрямована на розвиток людини праці, розкриття її творчих можливостей і максимальне їх використання. При цьому людина має розглядатись як найцінніший ресурс і конкурентне багатство організації.

#### *Література:*

1. Клименко І.А. Мотивація праці та її ефективність в управлінні трудовими ресурсами /

І.А. Клименко, Н.М. Богацька [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/8\\_NMIW\\_2008/Economics/25070.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NMIW_2008/Economics/25070.doc.htm) (20.02.2015).

2. Козак К. Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу / К. Б. Козак // Економіка харчової промисловості.– 2011.– №1. – С. 69–74.

3. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2005. – 337 с.

4. Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс; пер. С. англ. – М.: ИНФРА-М, 1999. – С. 161.

Половищак Тереза  
ст. гр. УПЕП-42,  
Тернопільський національний економічний університет  
(науковий керівник: к.е.н., доцент  
кафедри  
управління персоналом і  
регіональної  
економіки Марцінковська О.Б.)

## **РОЛЬ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

На сьогоднішній день в управлінні персоналом значну увагу потрібно приділяти мотиваційним аспектам. Ці аспекти є надзвичайно важливими та безперечно впливають на ставлення працівників до роботи, продуктивність праці.

Питання мотивації керівництва персоналом набувають актуальності. Сучасний успішний керівник повинен бути компетентним у психологічних інтересах працівників. Також він повинен розуміти, що об'єктом управління є насамперед людина-індивід. Це означає, що така людина потребує особливого управлінського впливу, мотивації, уваги.

Одне з ключових завдань управління персоналом — це матеріальна і нематеріальна мотивація працівників. У психології мотив — це те, що активізує, підтримує і спрямовує поведінку. Мотивуючи співробітників правильно, ви підвищуєте їх працездатність, а це означає, що з'являється можливість впливати на результати праці.