

## Лекція 7. Тема 6. Планування та організаційна функція менеджменту туризму

### План

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок.

1.1. Сутність, завдання і принципи планування

1.2. Види внутріорганізаційного планування

1.3. Система планів в організації

2. Сутність організаційної діяльності як загальної функції менеджменту.

2.1. Сутність, завдання та принципи функції організування.

2.2. Поняття про делегування, повноваження, владу та відповідальність.

2.3. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління

**Ключові поняття:** планування, цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування, план, довгострокові плани, стратегічне планування, тактичне планування, оперативне (поточне) планування, метод мережевого планування, місія підприємства, бізнес-план, організаторська діяльність, права, обов'язки, повноваження, координація, делегування, відповідальність.

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок

1.1. Сутність, завдання і принципи планування

Процес управління – це є загальна сума всіх функцій, а саме: – планування; – організація; – мотивація; – контроль; – регулювання.

Рис. 6.1. Зв'язок планування з іншими функціями управління



Головні властивості людського розуму — здатність до передбачення і вибору. А саме передбачення і вибір є основними етапами і метою планування: спрогнозувати розвиток подій, явищ і вибрати найкращий варіант.

Про це писав Петер Друкер: «Планування не говорить нам, що ми робитимемо завтра. Воно говорить нам, як ми повинні діяти сьогодні, щоб справитись з

невизначеністю майбутнього; як ми можемо краще підготуватись до розв'язання проблем, що виникають». Це також здатність передбачати будь-які несподіванки, що можуть виникнути в процесі роботи, та вміти справитись з ними. Підприємство не може повністю ліквідувати ризик своєї діяльності, але здатне управляти ним за допомогою ефективного планування.

Функція планування дає основу для рішень, якими повинні бути цілі організації, що і коли треба зробити для їх досягнення. Американська школа менеджменту стверджує, що планування відповідає на три питання:

1) **ДЕ** ми зараз знаходимося? Для цього треба оцінити сильні та слабкі сторони організації у фінансах, виробництві, матеріальних і трудових ресурсах, маркетингу. На основі аналізу визначити реальні можливості досягнення цілей.

2) **КУДИ** ми хочемо рухатися? Треба оцінити стан зовнішнього середовища (економічні умови, технології, постачання, споживачі, конкуренти й ін.), щоб визначити цілі організації і можливі перешкоди на шляху їх досягнення.

3) **ЯК** ми маємо намір зробити це? Потрібно вирішити, у загальному і конкретно, що варто робити для досягнення цілей.

Планування є відправною ланкою в циклі управління. Воно визначає цілі організації і способи їх досягнення, тобто відображає рівень осмисленості діяльності організації.

**Планування** – вид управлінської діяльності, спрямований на визначення цілей і майбутнього стану організації, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення.

На основі розробленої системи планів здійснюється організування робіт, мотивація задіяного для їх виконання персоналу, контроль результатів та їх оцінка з точки зору досягнення планових показників. Але *планування* – не одноразова дія, а безперервний процес, зумовлений реакцією організації на зміни зовнішнього середовища, визначенням нових або уточненням старих цілей, що потребує внесення у плани коректив (див. рис. 6.2).

Рис. 6.2. Реалізація функції планування на підприємстві



До *підфункцій планування* відносяться:

- Цілевстановлення - це процес усвідомлення та формування мети,
- прогнозування - це погляд у майбутнє, оцінка можливих шляхів розвитку, наслідків тих чи інших рішень,
- моделювання – блок-схеми, діаграми, циклограми, графіки Гранта і т.д. засоби, які дозволяють обрати оптимальне рішення,

- програмування - сукупність заходів, спрямованих на вирішення конкретної проблеми: визначення параметрів діяльності, за якими встановлюється рівень виконання цільових завдань.

**Мета планування** полягає у створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування підприємства.

Характер і зміст планової діяльності в організації визначають принципи планування, дотримання яких сприяє ефективності роботи фірми.

А. Файоль виділив 4 **основних принципи планування**: єдність, безперервність, гнучкість, точність. Значно пізніше американський учений Р. Акофф обґрунтував ще один ключовий принцип планування – принцип участі.

**Принцип єдності (холізму)** передбачає системний характер планування. Оскільки елементами планування в організації є окремі підрозділи, які формують окремі частини планів, то процес їх розроблення необхідно координувати. Взаємозв'язок між підрозділами здійснюється на основі *координації на горизонтальному рівні*, тобто на рівні функціональних підрозділів (відділу маркетингу, виробничого відділу, фінансового відділу тощо). А єдиний напрям планової діяльності, спільність мети всіх елементів організації стають можливими за умов *вертикальної єдності підрозділів* (тобто єдності в межах управлінської ієрархії, наприклад: організація в цілому – продуктової підрозділ – цех – бригада), їх інтеграції. Кожен підрозділ планує свою діяльність, виходячи із загальної стратегії фірми, а кожний окремий план є частиною плану вищого підрозділу та організації загалом. Усі плани організації – це взаємопов'язана система.

**Принцип безперервності** полягає в безперервності планування на підприємствах; у розробленні плану відповідно до результатів виконання попередніх планів і з урахуванням змін зовнішнього середовища.

**Принцип гнучкості** пов'язаний з принципом безперервності. Суть його – у здатності планів і процесу планування змінювати свою спрямованість з огляду на непередбачені обставини. Згідно з цим принципом плани слід складати так, щоб у них можна було вносити зміни відповідно до змін умов діяльності організації. Тому плани повинні містити оптимальні *резерви планування*. За великих резервів плани будуть неточними, за низьких – вимагатимуть частих змін.

**Принцип точності** передбачає настільки конкретизовані й деталізовані плани, наскільки дозволяють зовнішні і внутрішні умови діяльності фірми. Так, стратегічне, довгострокове планування обмежене головними цілями і загальними напрямками діяльності, бо кількість достовірної інформації про майбутнє незначна, а діапазон і швидкість змін постійно зростають. В оперативних планах, що розраховані на короткі проміжки часу, і для окремих підрозділів організації конкретність і деталізація обов'язкові, оскільки вони є інструкціями, що визначають дії людей і колективів, які їх реалізують.

**Принцип участі** тісно пов'язаний із принципом єдності. Суть його полягає в участі кожного працівника організації в плановій діяльності незалежно від посади і функції, яку він виконує. Переваги принципу участі в тому, що:

1. кожен учасник організації краще знатиме організацію;
2. особиста участь у процесі планування сприяє тому, що плани організації стають особистими планами працівників, у кожного з них з'являються чітко визначені мотиви до ефективної праці, зміцнюється командний дух в організації;
3. працівники організації, беручи участь у плануванні, розвиваються як особистості;
4. участь у плануванні дає змогу уникнути протиріч між плануванням та управлінням реалізацією планів. Керівники нижчих рівнів краще сприймають плани, оскільки самі брали участь у їхньому формуванні.

Доцільно також додати:

**Принцип економічності** – прибуток від виконання наміченого має бути більшим, ніж витрати на виконання запланованого.

**Принцип створення необхідних умов** для виконання плану.

Перераховані вище принципи є універсальними, придатними для різних рівнів управління; в той же час на кожному з них можуть застосовуватися також свої специфічні принципи. Наприклад, при плануванні на рівні пральні готельного комплексу важливу роль відіграє принцип вузького місця, відповідно до якого обсяг послуг прання потрібно визначати, виходячи з можливостей одиниці обладнання, що володіє найнижчою продуктивністю.

Дотримання наведених принципів забезпечує формування осмисленої всіма працівниками цілісної гнучкої системи планів організації, націленої на збереження та зміцнення її позицій у складному і мінливому зовнішньому середовищі.

#### а. Види внутріорганізаційного планування

Напрямок планування залежить від його класифікації. Науковці виділяють значну кількість ознак, за якими здійснюється визначення видів планів. Наприклад, представлені в переліку та на рис. 6.3:

- за ступенем охоплення (загальне і часткове),
- утримання в аспекті підприємницької діяльності (стратегічне - пошук нових можливостей і продуктів, тактичне - передумови для відомих можливостей і продуктів, оперативне - реалізація даної можливості),
- за способом складання: послідовне (новий план складається після закінчення терміну попереднього), жорстке (конкретно вказуються всі цілі і заходи), гнучке (враховується можливість виникнення неоднозначних умов і перегляду плану з їх урахуванням);
- за предметом (об'єктом) планування (цільове, коштів - потенціал, обладнання, матеріали, фінанси, інформація; програмне, дій),
- за сферами функціонування (виробництво, маркетинг, фінанси),
- за охопленням (глобальне, контурне, макрорівнин, детальне),
- за термінами (коротко-, середньо-, довгострокове),
- за можливістю змін (жорстке і гнучке).

Рис. 6.3. Класифікація видів планування



Процес планування в організації здійснюється поетапно: розроблення стратегії розвитку, визначення тактики діяльності, складання оперативних планів. Відповідно до цих етапів виокремлюють три види планування: стратегічне, тактичне та оперативне.

**Стратегічне планування** – це пошук нових можливостей, планування на перспективу, яке вказує напрям дій для забезпечення реалізації місії підприємства. Зазвичай стратегічне планування розраховане на тривалий період (10–25 років), хоча в багатьох організаціях стратегія ґрунтується на середньостроковому плануванні (3–5 років). Відповідальним за його розроблення є вищий менеджмент організації.

Стратегічне планування характеризується такими *особливостями*:

- 1) планова робота націлена на майбутнє, а не описує поточну ситуацію;
- 2) відсутність детермінованості, немає жорсткої регламентації за ресурсами, виконавцями і термінами;
- 3) обґрунтовує загальні перспективні напрями діяльності та розвитку фірми;
- 4) у системі стратегічного планування відсутнє припущення, що майбутнє можна передбачити тільки за результатами минулого.

Стратегічні плани можуть розрізнятися в залежності від орієнтації ідей планування на минуле, теперішнє чи майбутнє. Згідно з цією ознакою розрізняють чотири типи планування (рис. 6.4):

- 1) реактивне (орієнтоване тільки на минуле);
- 2) інактивне (приспособлене тільки до теперішнього часу);
- 3) преактивне (направлене на майбутнє);
- 4) інтерактивне (цілеспрямовано направлене на майбутнє).

Рис. 6.4. Класифікація стратегічних планів



Логічним продовженням стратегічного планування є тактичне, завдання якого – втілення стратегії у конкретні проекти (наприклад, випуск нового виду продукції чи

освоєння нового сегменту ринку). Воно визначає розміри необхідних інвестицій, види та джерела ресурсів, встановлює оптимальні терміни реалізації проєктів.

**Тактичне планування** – встановлення передумов для визначених можливостей; планування на середні проміжки часу, в межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів.

Тактичні плани охоплюють період 1–2 роки і є предметом турбот як вищої, так і середньої ланок управління. Деталізація тактичних планів у часі і просторі здійснюється у процесі оперативного планування.

Оперативне планування, як і тактичне, є способом реалізації стратегії організації, це реалізація обраних можливостей. Це – планування окремих операцій у загальному господарському потоці, наприклад планування виробництва, маркетингу тощо, тому його називають ще поточним плануванням.

**Оперативне (поточне) планування** – планування роботи на короткі проміжки часу, в процесі якого деталізуються плани підрозділів і служб підприємства і відбувається їх коригування у зв'язу зі зміною обставин, не передбачених тактичними планами.

Цей вид планування охоплює період у межах одного року з поділом на квартали і місяці. Розробляють поточні плани менеджери середнього рівня ланки за активної участі менеджерів низового рівня. Виконання оперативних планів розпочинається з конкретизації їх у формі завдань і доведення до виконавців.

Часто тактичне й оперативне планування об'єднують під загальною назвою «планування реалізації стратегії», що властиве, наприклад, західному менеджменту.

Усі види планування повинні узгоджуватися між собою і бути спрямованими на досягнення мети, утвердження місії підприємства.

У вітчизняному менеджменті стратегічне планування як інструмент управління використовується не в усіх організаціях. Велике підприємство, як правило, керується стратегічним планом і середньостроковими планами та програмами, а також усіма різновидами оперативного планування, тому що воно мусить дбати про підготовку і реалізацію проєктів розвитку нових товарів, нових підрозділів. Невеликі фірми часто спрощують процес планування, зводячи його до складання 3–5 - річного стратегічного плану та річних оперативних планів.

Трапляються ситуації, коли стратегічне й оперативне планування здійснюються одночасно. Головний недолік такої практики полягає в тому, що невідкладність оперативних рішень домінує над стратегічними проблемами, і фірма втрачає основні орієнтири своєї діяльності.

**Важливість планування.** При плануванні вирішується безліч проблем, основні причини яких:

- особливості вихідного стану (важливо визначити і виміряти рівень, на якому знаходиться організація),
- особливості кінцевого стану (характер впливу зовнішнього та внутрішнього середовища - проявить себе тільки в майбутньому, множинність цілей),
- проблеми альтернатив (є невизначеність щодо наявних альтернатив, пошук інших вимагає часу і засобів),
- проблеми інструментарію (вибір найбільш оптимального),
- велика кількість осіб, що беруть участь у плануванні,
- відповідальність (одні плани складають, інші виконують),
- проблема контролю (в ході складання, виконання та коригування).

Планування діяльності підприємства слід здійснювати за певною *схемою*, відпрацьованою світовою практикою управління, яка передбачає:

1. Дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Визначаються головні компоненти організаційного середовища, проводиться

накопичення і відстеження інформації про ці компоненти, складаються прогнози майбутнього стану середовища, оцінюється реальне становище фірми.

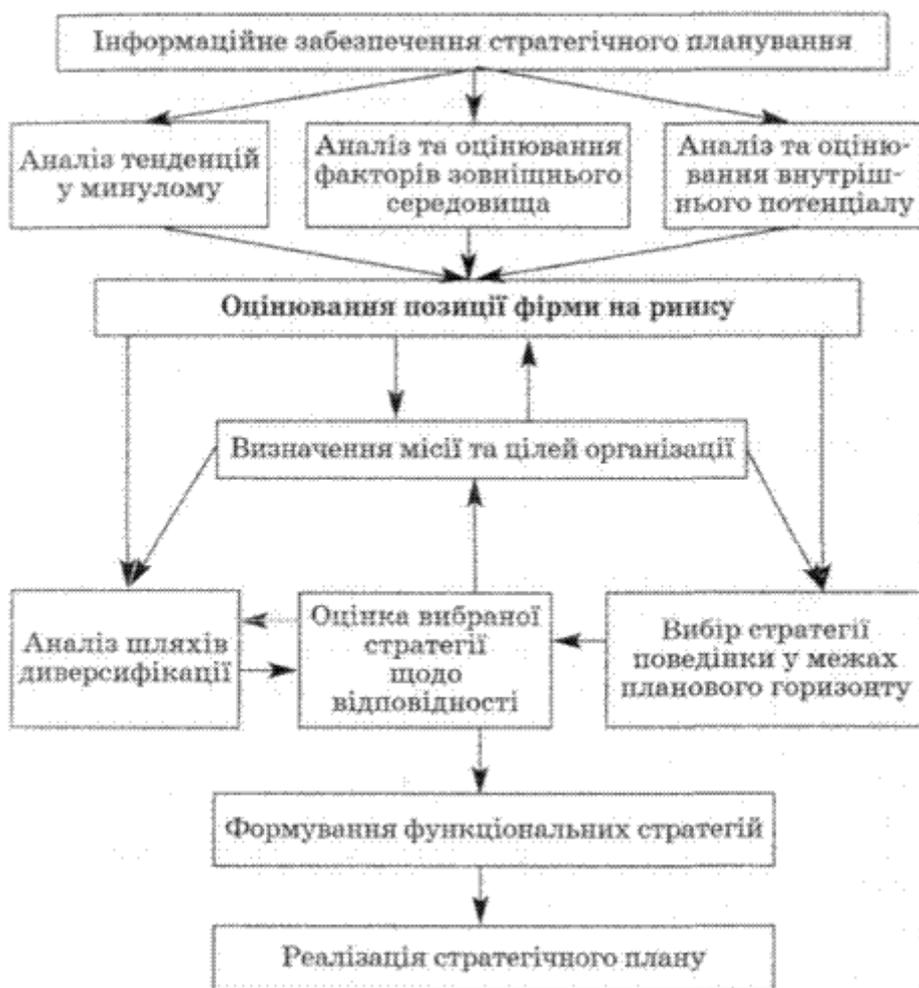
2. Встановлення бажаних напрямів і орієнтирів діяльності, які відповідають місії організації, визначення комплексу цілей (інколи встановлення цілей передуює аналізу середовища).

3. Стратегічний аналіз (порівняння цілей і результатів досліджень факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ, визначення розриву між ними). За допомогою методів стратегічного аналізу формують різні варіанти стратегії.

4. Вибір і ретельне опрацювання найкращої з альтернативних стратегій.

5. Підготовку остаточного стратегічного плану діяльності фірми (рис. 5).

Рис. 6.5. Стратегічне планування діяльності підприємства



6. Середньострокове планування (середньострокові тактичні плани і програми) - представлено на рис. 6.6.

7. Розроблення оперативних планів і проектів на основі стратегічного плану і результатів середньострокового планування.

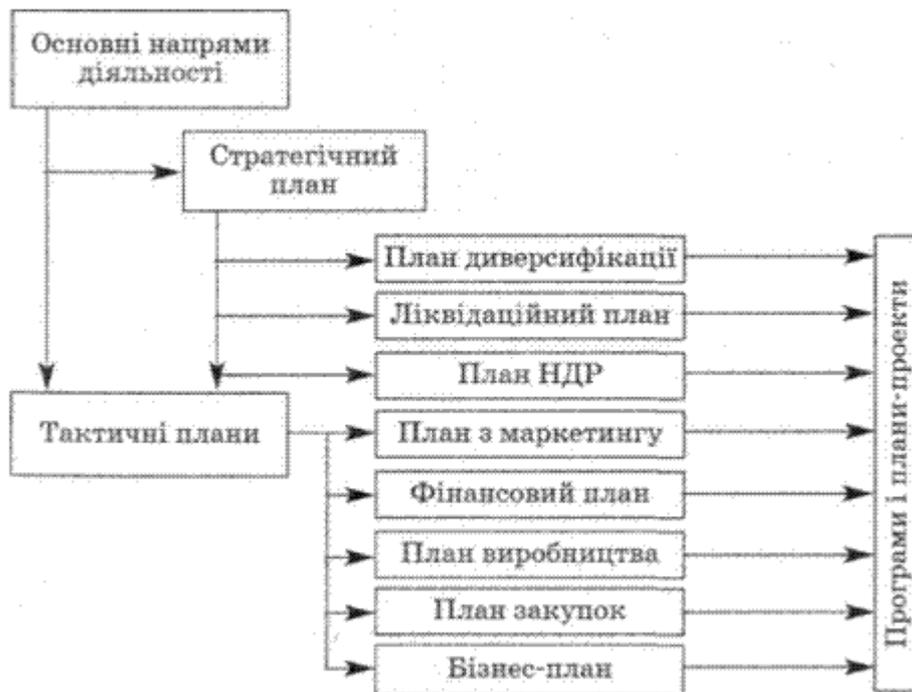
8. Реалізацію планів.

9. Контроль результатів.

Реалізація планів і контроль результатів не є стадіями безпосереднього процесу планування, однак вони визначають передумови для створення нових планів, які повинні враховувати:

- що організації вдалося зробити, реалізуючи плани;
- який розрив між плановими показниками і фактичним виконанням.

Рис. 6.6. Тактичне планування діяльності підприємства



#### Методи оперативного планування.

1. Метод послідовного опису операцій - складання деталізованого плану послідовного виконання робіт, який може бути поданий у формі послідовного опису операцій, схеми або таблиці (рис.6.7).

Рис. 6.7. Приклад операційного планування роботи кухні в закладі ресторанного господарства

## Стадії оперативного планування виробництва

- Складання планового меню на певний термін (тиждень)
- Розроблення плану-меню (денної виробничої програми)
- Складання і затвердження меню
- Розрахунок потреби в сировині і товарах
- Складання та оформлення вимоги-накладної до комори
- Отримання та перевірка сировини за кількістю і якістю
- Визначення завдань цеха, ділянкам, робочим місцям
- Розподіл продуктів між виконавцями у відповідності до плану-меню
- Перманентний моніторинг виконання виробничої програми

2. Графіки виконання – передбачають, що, коли і ким має бути зроблене у межах певних строків (початок і закінчення роботи).

3. Метод оцінки та перегляду планів (PERT), який має вигляд діаграми взаємозв'язків видів діяльності та очікуваних результатів. Виробничий процес розбивається на окремі операції, які можуть здійснюватися як одночасно, так і послідовно. Далі визначається час, необхідний для виконання кожної операції. Здебільшого представлені у вигляді діаграм-граф (рис. 6.8), мережевих графіків (рис. 6.9) або діаграм Гантта (рис. 6.10).

Рис. 6.8. Вигляд діаграми-граф

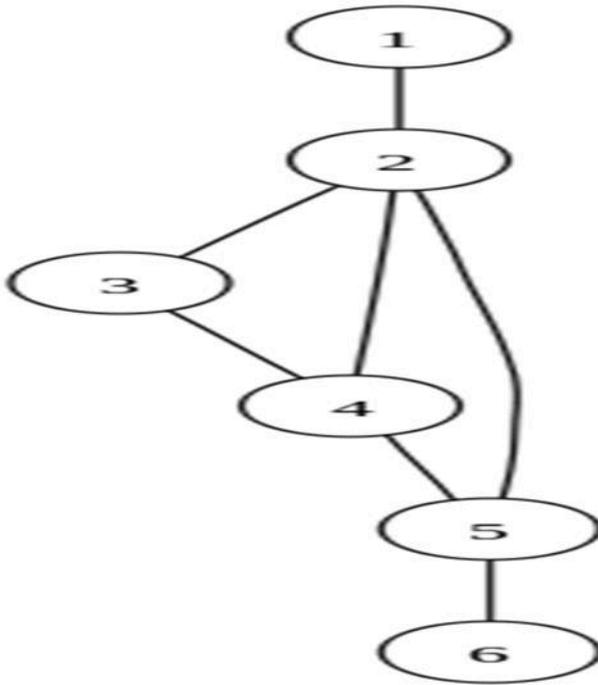
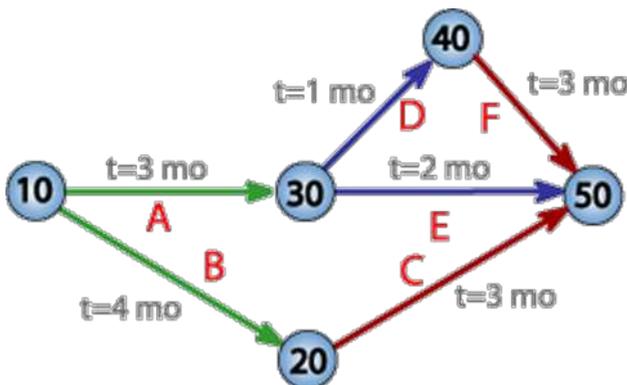


Рис. 6.9. Приклад мережевої діаграми-графіка PERT



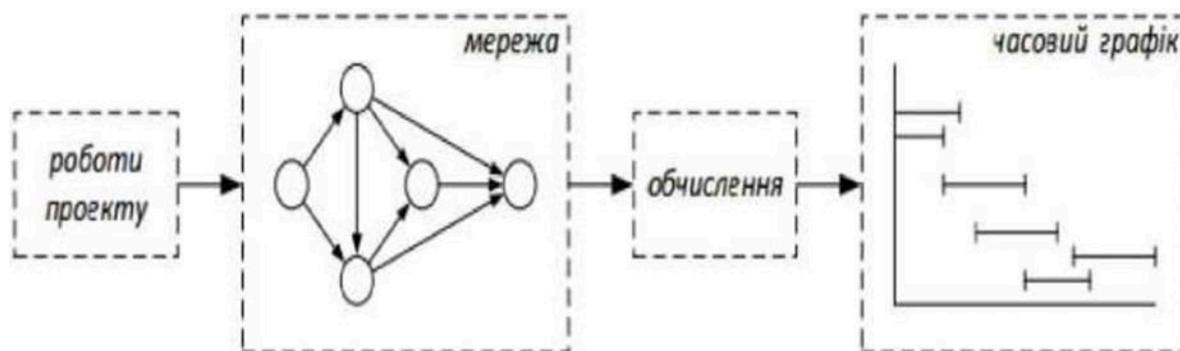
Дана мережева діаграма-графік PERT складена для проекту тривалістю в сім місяців з п'ятьма проміжними точками (від 10 до 50) і шістьма видами діяльності (від А до F).

Рис. 6. 10. Діаграма Гранта



4. Метод мережевого планування - це графічне зображення послідовності робіт і подій (рис. 6.11). Його процес полягає у побудові таблиці робіт, в якій вказують їх тривалість, та мережевого графіка із зазначенням послідовності робіт. Основними поняттями мережевого планування є «події», «роботи», «мережа», «критичний шлях». Події – певні проміжні або остаточні результати роботи.

Рис. 6.11. Приклад поєднання різних методів планування в проектному менеджменті



При цьому важливо враховувати, що стратегічний план є обмежувачем для планів нижчих рівнів, оскільки обмежує кількість ресурсів, необхідних для вирішення завдань оперативного планування. Тому деталізація стратегічних цілей через систему тактичних і оперативних планів діяльності всіх виробничих і функціональних підрозділів підприємства є надзвичайно важливою ділянкою роботи менеджерів середнього та нижчого рівнів управління.

Загалом процес планування є замкнутим циклом з прямим (від розроблення стратегії і визначення оперативних планів до управління їх реалізацією) і зворотним (від урахування результатів виконання до переформулювання плану) зв'язками.

## 2. Сутність організаційної діяльності як загальної функції менеджменту

### 2.1. Сутність, завдання та принципи функції організування.

Виконання розроблених планів і прийняття відповідних управлінських рішень неможливо здійснити без організації. Для досягнення своїх цілей люди повинні

об'єднуватися, отримуючи при цьому додаткові можливості у використанні ресурсів організації.

У широкому розумінні, термін „**організація**” означає певний порядок, а підвищення рівня організованості – *впорядкування*. Досягнутий порядок можна визнати повним, якщо в ньому знайшли практичне втілення чотири аспекти впорядкованості, які виходять з того, що визначені:

- а) межі системи, тобто встановлено, скільки та які системоутворюючі одиниці вона охоплює;
- б) змінні, які характеризують одиниці, що утворюють систему;
- в) встановленні допустимі співвідношення між можливими кількісними значеннями змінних шляхом накладання обмежень на кожен з них;
- г) спосіб дії кожної одиниці і схема їх взаємодії.

Для ефективного функціонування сучасних підприємств необхідні, перш за все, досконалі внутрішні зв'язки. Об'єднання різних частин підприємства в єдине ціле забезпечується організаційною функцією менеджменту.

Системний підхід у менеджменті розглядає **організацію** як множину взаємозв'язаних і певним чином упорядкованих компонентів, що забезпечує цілісність організації та її стосунки із зовнішнім середовищем.

Поняття „організація” охоплює такі взаємопов'язані елементи:

- мету, завдання;
- групування завдань для визначення видів робіт;
- групування видів робіт у відповідних підрозділах згідно з метою організації;
- делегування повноважень, розподіл відповідальності й визначення кількості рівнів в ієрархії управління;
- створення організаційного клімату, який спонукає працівників активно працювати для досягнення мети організації;
- проектування системи комунікацій, здатної забезпечити прийняття ефективних рішень, їх контролю та координації;
- побудову єдиної організаційної системи, що забезпечує внутрішнє узгодження всіх елементів організації, адаптацію до змін зовнішнього середовища.

**Склад організаційних функцій** передбачає три основні фази, кожна з яких, в свою чергу, теж складається з трьох етапів

1 *Фаза почину (ініціювання)* – від першого задуму організації до стадії реального формування апарату організації:

- а) визначення завдань організації;
- б) визначення способів їх вирішення;
- в) забезпечення здійснення.

2. *Фаза облаштування (координації)* – від початку формування до поточної діяльності:

- а) визначення системи необхідних видів діяльності;
- б) визначення складу виконавців;
- в) забезпечення стимулювання виконавців.

3. *Фаза розпорядка (адміністрування)* здійснюється у сформованому апараті за визначеними напрямами як поточне керівництво діяльністю організації:

- а) делегування повноважень та обов'язків;
- б) визначення змісту розпоряджень;
- в) забезпечення виконання розпоряджень

**Організація як функція менеджменту** – це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети.

Отже, попередньою умовою для створення структури підприємства є формування стратегії, а основна мета організаційної функції в менеджменті – забезпечити перехід від стратегії до структури.

Практичним результатом виконання організаційної функції є:

- затвердження структури виробництва, структури органів управління, схеми взаємозв'язків між підрозділами;
- регламентація функцій, підфункцій, робіт і операцій, встановлення прав й обов'язків органів управління та службових осіб;
- затвердження положень, інструкцій; підбір, розстановка кадрів і формування штатів працівників у керуючій та керованій системах.

Функція «організація» тісно пов'язана з функцією планування, тому що є необхідним кроком у реалізації планів. Завдання щодо реалізації планів стають орієнтирами організаційного процесу в організації.

Цей процес включає наступні стадії роботи:

1. Визначення завдань організації, виходячи із цілей управління.
2. Визначення видів робіт, які варто виконувати, щоб вирішити поставлені завдання.
3. Оцінка наявних людських ресурсів і визначення перспективних потреб у кадровому забезпеченні.
4. Департаментация, тобто угруповання функцій, видів робіт і людських ресурсів в організаційну структуру.
5. Виявлення і оцінку ступеня відповідальності і характеру повноважень управлінського персоналу різних рівнів.
6. Виявлення специфічних видів діяльності в рамках кожного департаменту і розподіл праці.
7. Оформлення і затвердження регламентуючих документів.

Отже, організація як функція управління направлена на формування управляючих і управляємих систем, а також на забезпечення тісних зв'язків і відносин між ними. Це забезпечує упорядковану технічну, економічну, соціально-психологічну і правову сторону діяльності кожного суб'єкта господарювання.

## **2.2. Поняття про делегування, повноваження, владу та відповідальність.**

В цілому організація може розглядатися в двох аспектах: розподіл всього обсягу роботи між конкретними підрозділами та організація взаємозв'язку окремих підрозділів, визначення їх повноважень та відповідальності. Для здійснення повноважень та відповідальності використовується делегування.

**Делегування** - це передача знань і повноважень конкретній особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Це поняття є одним із основних принципів менеджменту. Делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, які повинні виконуватись для досягнення мети організації. Якщо завдання не делегується іншим працівникам, керівник змушений виконувати його сам. Тому делегування – це акт, який перетворює людину в керівника. На жаль, більшість керівників з недовірою сприймають і використовують цей фундаментальний принцип. В результаті багато підприємств зазнали невдач, не розуміючи необхідності делегування, як умови ефективного управління, особливо зі зростанням організації. Принцип делегування повноважень тісно пов'язаний з відповідальністю.

**Відповідальність** - це зобов'язання вирішувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання. Але відповідальність не може бути делегована, тобто з керівника не знімається відповідальність за невиконане завдання, якщо з цим завданням не справився підлеглий. Обсяг відповідальності є однією з причин високих окладів менеджерів. Відповідальність менеджера за якісно виконане завдання не може

здійснюватися без делегування йому повноважень по використанню матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

**Повноваження** - це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля її співробітників на виконання певних завдань. Таким чином, повноваження делегують посаді, а не особі, яка обіймає цю посаду. Якщо особа змінює роботу, то втрачає повноваження старої посади і отримує повноваження нової. В організації межі повноважень визначаються політикою, процедурами, правилами та посадовими інструкціями, які викладаються письмово або передаються підлеглому усно. Межі повноважень розширюються у напрямку більш високих рівнів управління організацією.

Повноваження слід відрізнити від влади. Повноваження має делегований характер, тобто обмежує право певної посади у використанні ресурсів організації. **Влада** - це реальна здатність діяти і мати можливість впливати на ситуацію. Можна мати владу, не маючи повноважень. Різні способи використання влади можуть як позитивно, так і негативно впливати на організацію.

Повноваження завжди обмежені, і залежно від їх характеру розрізняють лінійні та штабні обмеження.

**Лінійні повноваження** – це повноваження, які передаються безпосередньо від керівника підлеглому і далі іншим підлеглим. Саме лінійні повноваження надають керівникові законну владу для спрямування своїх безпосередніх підлеглих на досягнення поставленої мети. Керівник, що володіє лінійними повноваженнями, має також право приймати певні рішення і діяти у певних питаннях без узгодження з іншими керівниками у встановлених організацією, законом або звичаєм межах.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління. Процес створення ієрархії називається **скалярним процесом**. Однак в багатьох ситуаціях лінійні повноваження не можуть забезпечити потреб організації. Це пояснюється кількістю та різноманітністю функцій, які виконує адміністративний апарат в сучасних організаціях. Враховуючи особливості цих функцій, виділяють три **типи штабного апарату**:

- консультативний апарат (спеціалісти, залучені на постійній або тимчасовій основі для консультування лінійного керівництва);
- обслуговуючий апарат (напр., відділ кадрів, матеріально-технічне постачання, маркетингові дослідження, планування тощо);
- особистий апарат (різновид обслуговуючого апарату, який формується прийняттям на роботу секретаря або помічника).

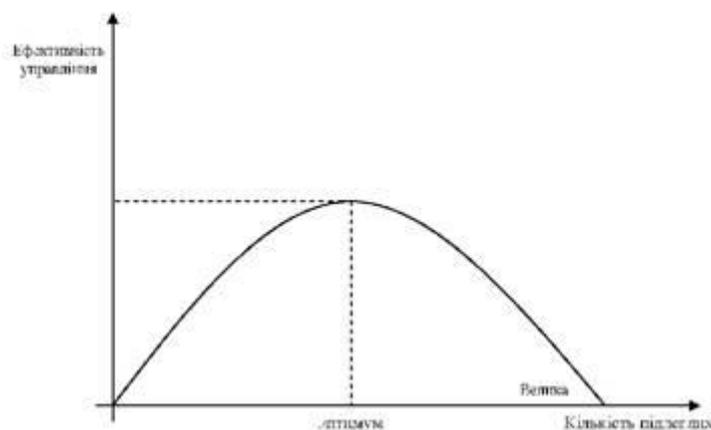
**Основні види штабних повноважень**: рекомендаційні повноваження; обов'язкові узгодження; паралельні повноваження; функціональні повноваження; лінійні повноваження всередині апарату.

У рамках структури управління відбувається управлінський процес, тобто рух інформації та прийняття управлінських рішень. Між учасниками цього процесу розподілені завдання та функції управління, а отже, і права та відповідальність за їх виконання. З цієї позиції структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення постановлених цілей. В основу організаційних структур управління покладено два принципи: лінійний і функціональний, які передбачають лінійні та штабні повноваження управлінського апарату. Важливою проблемою існування організацій є кількість підлеглих, якими може продуктивно керувати менеджер.

**Норма управління** - це кількість працівників, які перебувають у безпосередньому підпорядкуванні менеджера. Висока норма управління веде до зменшення кількості менеджерів. Ідеальної норми управління не існує. Але в кожному випадку можна знайти оптимальне рішення. На рис. 6.12 наведена залежність

ефективності управління від норми управління, яка показує, що мала і надмірно велика кількість підлеглих однаково призводять до низької ефективності управління.

Рис. 6.12. Залежність ефективності управління від норми управління



### 2.3. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління

На перший погляд, організування уявляється простою, природною і зрозумілою сферою роботи керівника, і наші міркування здаються непотрібними. Ясно, що **організування** – це процес управління, пов'язаний з об'єднанням здібностей індивідуумів для колективної праці. Однак менш ясні ті особливості, що виділяють організування серед інших загальних функцій у процесі управління. Організаційна діяльність у системі менеджменту має місце у всіх процесах, у яких використовується праця людини. Організуванню підлягає як індивідуальна праця людини, так і, особливо, колективна праця.

**Організаційна діяльність специфічна** в таких відносинах:

1. Менеджер займається організуванням роботи інших людей до того, як вони почнуть діяти. Це процес вирішення завдань, спрямований на розподіл комплексної роботи між різними виконавцями, роз'яснення змісту і суті індивідуальної задачі і колективного результату, встановлення ефективних відносин (обмінів видами діяльності) між виконавцями в групі.

Якщо менеджерові необхідно діяти швидко, по ходу справи, без втрати ефективності результату, і регулюючий вплив зрозумілий виконавцям, то організування спільних дій не потрібне.

2. Процес організування спрямований на досягнення розуміння виконавцем такої своєї поведінки у виконанні дорученого завдання, яка бажана керівникові. Тому організаційний процес пов'язаний, з одного боку, із запобіганням помилковим або небажаним діям виконавців, а з другого – зі зменшенням числа невикористаних можливостей у результаті координації спільної праці виконавців. Зрозуміло, якщо керівник вважає, що виконавці будуть діяти самостійно і результат їхньої роботи приведе до бажаного результату, то в організуванні дій виконавців немає необхідності.

3. Потреба в організуванні виникає тоді, коли бажаний результат досягається діями колективу виконавців або коли діяльність керівника відрізняється складністю виконання. Набори цих дій мають такі важливі риси:

а) бажаний результат або ціль досягається колективними діями з планування, аналізування, обліку і контролювання. Це означає, що функція організування забезпечує спільну роботу груп менеджерів і фахівців, які виконують вищезазначені загальні функції, тобто виконання цих видів діяльності має потребу в організуванні;

б) відповідно до принципу ієрархічності для підвищення керованості в процесі досягнення цілей керівник змушений передавати значну частину робіт на низові рівні. Отже, ці види діяльності повинні координуватися керівником;

в) проблеми, з якими доводиться мати справу менеджерів, занадто великі, щоб їх можна було розв'язувати без певної підготовки. Підготовчою діяльністю стосовно проблем керівника є організування його роботи. Воно робить роботу керівника ефективною або полегшує її виконання. Іншими словами, робота самого керівника повинна бути правильно організована.

Усе вищевикладене дає змогу формулювати таке визначення.

**Організування** – це процес, здійснюваний керівником і спрямований на розподіл спільної діяльності серед виконавців і встановлення між ними причинних відносин діяльності, що викликають ефект додаткового корисного результату.

Це визначення настільки різноманітного і складного поняття не слід розглядати як єдино правильне. У спеціальній літературі існують інші визначення.

Нова організаційна структура управління на практиці розробляється рідко, і в цьому процесі беруть участь в основному керівники вищого рівня управління. Організаційна діяльність здійснюється постійно і пов'язана з оперативними процесами управління. Переважна більшість організаційних задач відноситься до підготовки і введення управлінських рішень у дію й узгодження спільної діяльності людей, організованих у групи, а також розподілу і делегування повноважень у структурі апарату управління.

Дане нами поняття "організування" як виду управлінської діяльності охоплює всі напрями процесів, що протікають на підприємстві.

1. *Спеціалізація робіт.* Керівник організації, наймаючи менеджерів для виконання певної роботи, прагне до максимального використання знань і умінь менеджера. Для цього він повинен не просто визначити функціональну сферу діяльності менеджера, але й конкретні задачі, при вирішенні яких менеджер може виявити свої знання найбільшою мірою. Конкретно визначена задача є простою і може вирішуватися за допомогою типових методів і засобів. Від менеджера не вимагають знання численних методів і вміння їхнього комплексного застосування. Час рішення простої задачі й одержання кінцевого результату істотно зменшується. Менеджер, як правило, виконує не тільки одне спеціалізоване завдання. Його повноваження визначаються цілим комплексом взаємозалежних задач. Розподіляти повноваження серед менеджерів– виконавців простіше, коли задачі управління детально спеціалізовані.

2. *Розподіл повноважень.* Розподіл повноважень пов'язаний з терміном "структуризація" і є групуванням задач управління за певною логікою. Структуризація задач управління є підставою для створення посади в структурі апарату управління. Посада визначає статус менеджера в ієрархії управління. Розподіл повноважень є групуванням обов'язків, відповідальності та прав і виділенням на їхній основі посади, яку буде обіймати менеджер або інший фахівець, що володіє відповідними знаннями й уміннями.

Повноваження структуризують за такими ознаками:

- функціональна;
- продуктова;
- споживча;
- регіональна.

Структуризація повноважень відповідно до зазначених ознак здійснюється в межах структури апарату управління.

Структуризація задач управління за зазначеними ознаками в організаційній структурі управління називається "департаменталізацією". *Департаменталізація* означає структуризацію задач управління (не повноважень) у межах визначеної

функціональної сфери діяльності організації і виділення спеціалізованих департаментів, тобто служб, відділів, груп.

3. *Делегування повноважень.* Керівникові вищого рівня доводиться вирішувати задачі підвищеної складності, пов'язані з діяльністю всередині організації, а також і з впливом на організацію зовнішнього середовища. Одній людині охопити безліч різноманітних напрямів просто неможливо. Крім складних задач керівник вирішує задачі рутинного характеру, які притаманні його посаді. Для того, щоб звільнити себе від другорядних обов'язків, керівник передає підлеглим частину своїх повноважень, закріплених саме за його посадою. Особливістю делегування повноважень є те, що передачі підлягають тільки обов'язки і права, а відповідальність не делегується. Керівник продовжує нести відповідальність за свої повноваження, незважаючи на сам факт їхнього делегування підлеглим.

4. *Координація* – це процес організації спільної діяльності менеджерів, що обіймають різні посади. Необхідність її визначається тим, що значна частина робіт має комплексний характер і є спільною діяльністю групи менеджерів. У таких групах необхідно розподіляти роботи між менеджерами і координувати (узгоджувати) їхні дії.

Координація необхідна також при виконанні процесів, у яких беруть участь групи менеджерів, що належать до різних функціональних сфер діяльності. Наприклад, у процесі розробки плану запуску продукції у виробництво необхідно координувати діяльність виробників, маркетологів, постачальників, фінансистів та інших фахівців.

Існує три головні *форми координації*: пряма, послідовна і зворотна. Пряма форма існує на найнижчому рівні структури апарату управління. Групи менеджерів нижчого рівня взаємодіють слабо, оскільки їхня діяльність скоординована на стадії розподілу повноважень. У послідовній формі результат роботи групи менеджерів однієї функціональної сфери є вхідною інформацією для менеджерів, що належать до іншої функціональної сфери в послідовному порядку. При цьому результат роботи наступної групи менеджерів не впливає на діяльність попередньої групи. Зворотна форма виникає тоді, коли взаємодія між різними групами здійснюється в обох напрямках.

5. *Скалярний процес* – організація багатоступінчастої лінії зв'язку посадою вищого рівня з безпосереднім виконавцем. Скалярний процес забезпечує взаєморозуміння керівника і підлеглого при їхньому спілкуванні за допомогою інформації, переданої "зверху вниз" або ж "знизу нагору". Цей процес як вид організаційної діяльності менеджера є важливим при організації комунікацій у системі управління.

*Процес управління* виробництвом складається з окремих управлінських циклів, кожний з яких можна розділити на ряд самостійних операцій. Цими операціями, як відомо, є: збір і передача інформації про об'єкт керування, її обробка й аналіз, вироблення на основі цього аналізу управлінського рішення, передача рішення на об'єкт управління і його реалізація цим об'єктом, порівняння отриманих у результаті реалізації рішення показників з їх планованими величинами.

Різнноманітні ситуації, з якими стикається керівництво підприємства, взаємопов'язані. Процес управління, який реагує на вплив ситуації, викликає появу інших процесів управління, які, у свою чергу, викликають нові процеси, що, тим самим, утворює постійні управлінські цикли.

Основою всіх управлінських процедур є інформація та процес обміну цією інформацією.

**Основний закон управління** – на кожне підприємство, як відкриту систему, внутрішнє та зовнішнє середовище справляють різноманітний вплив як закономірно повторювальний, так і випадковий. Щоб утримати свою цілісність та здатність до функціонування, система управління підприємства повинна відповідати на кожний такий вплив відповідною протидією, і саме у відповідний час.

До процесу управління на підприємстві ставиться ряд **вимог**. Процес управління повинен мати такі особливості, як: неперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, відносну змінність і сталість.

Головна вимога до організації управління на підприємстві полягає в тому, що система управління підприємством повинна мати таку ж саму або більшу різноманітність та швидкодію програм дій, що відповідає можливій різноманітності впливу середовища на систему, що управляється.

Теорія менеджменту виділяє два класи організаційних структур управління виробництвом:

1. Бюрократичні структури.
2. Адаптивні структури.

**Бюрократичні (механістичні) організаційні структури** характеризуються високим рівнем розподілу праці, розвинутою ієрархією управління ланцюгом команд, наявністю численних правил і норм поведінки персоналу, підбором кадрів за діловими та професійними якостями.

**Адаптивні (органічні) організаційні структури** розробляються та впроваджуються з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати нову наукомістку технологію. Починаючи з 60-х років деякі організації стикнулися з такою ситуацією, коли зовнішні умови їх діяльності змінювалися так швидко, проекти ставали настільки складними, а технологія розвивалася так бурхливо, що недоліки бюрократичних структур управління почали перевищувати їх позитивні риси. Тому організації почали розробляти та впроваджувати нові, більш гнучкі типи організаційних структур, які засновуються на цілях та припущеннях, що радикально відрізняються від покладених в основу бюрократичних структур. Однак адаптивні структури не можна в будь-якій ситуації вважати більш ефективними, ніж бюрократичні.

Бюрократичні та адаптивні структури є крайнощами, а реальні структури реальних організацій знаходяться між ними і мають ознаки бюрократичних та адаптивних структур у різних співвідношеннях. Крім того, часто маємо так, що різним підрозділам в одній організації властиві різні структури. Так, наприклад, керівництво крупної організації використовує у виробничих підрозділах бюрократичні структури, а в науково-дослідних – адаптивні.

Теорія та практика менеджменту виробила велику кількість варіантів побудови бюрократичних організаційних структур управління (лінійні, функціональні, лінійно-штабні, лінійно-функціональні і т.д.), з якими ознайомилися раніше.

## **Резюме**

Планування передбачає ухвалення конкретних рішень про функціонування розвитку виробничої системи. Це дозволяє забезпечити її ефективне функціонування і розвиток у майбутньому, зменшити їх невизначеність. У вузькому сенсі – плануванням є зіставлення спеціальних документів - планів, що визначають конкретні кроки організації для виконання прийнятих рішень.

Найчастіше в планах відображаються: прогнози розвитку організації; проміжні і кінцеві цілі і завдання, що стоять перед нею та її окремими підрозділами; механізми координації поточної діяльності та розподілу ресурсів; стратегії на випадок надзвичайних обставин.

Поняття цілей і планів – невід'ємна частина будь-якого суспільства.

Мета (ціль) – це бажаний стан майбутнього, досягти якого, і намагається організація. План є маршрутом руху організації до поставлених цілей, що включає в себе схеми розподілу ресурсів, різні графіки, проміжні завдання.

Цілі – кінцеві результати; плани – наявні в розпорядженні на поточний момент засоби. Термін планування об'єднує цілі і плани, тобто це процес визначення цілей

організації і засобів їх досягнення. Планування систематизується по ряду ознак. Ознака планування вказує на область діяльності, до якої відноситься результат, що задається цільовою установкою. Отже, масштаб мети характеризує рівень, на якому повинна проводитися розробка планування

Отже, планування дає відповіді на наступні питання:

1) Яке положення організації в даний час? Для цього потрібно оцінювати становище в галузі фінансів, виробництва та інших сферах.

2) які повинні бути цілі організації? Оцінюючи можливості і загрози в навколишньому середовищі, слід визначити цілі організації.

Слід чітко визначити:

- Об'єкт планування (що планується)
- Суб'єкт планування (хто планує)
- Період (горизонт) планування (на який термін)
- Засоби планування (наприклад, комп'ютерне забезпечення)
- Методику планування (як планувати)
- Узгодження планів (яких, з ким і на яких умовах)

3) Як організація може досягти цілей? Потрібно вирішити, що робити персоналу для досягнення цілей, які повинні бути ресурси. Підхід менеджменту до планування може бути здійснено постановкою критеріїв і завдань планування, визначенням засобів планування, методів узгодження планів, напрямів і методів планування.

Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими робітниками та їх групами та узгодження їх діяльності. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності.

Основними складовими організаційного процесу (організаційної діяльності) є:

а) розподіл праці – розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей;

б) групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо) – департаменталізація;

в) підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження (делегування повноважень);

г) визначення кількості робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру (встановлення діапазону контролю);

д) забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності (створення механізмів координації).

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору рішення з безлічі можливих альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення. Чим глибше розподіл праці, чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління, тим більше структурних підрозділів, тим складніше координувати діяльність людей в організації.

Ступінь, у якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх робітників і є ступенем формалізації. Чим більше правил та регуляторів в організації, які вказують, що можуть робити співробітники, а що – ні, тим більш формалізованою є структура організації.

Централізація визначає місце, де переважно зосереджено право прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою. Децентралізація означає, що право прийняття певних рішень передається з вищих рівнів управління на нижчі.

Розрізняють декілька аспектів організаційної діяльності:

– взаємовідношення повноважень, що об'єднують керівництво вищої ланки з нижчими рівнями працівників і забезпечують можливість розподілу та координації завдань;

– створення системи управління, тобто створення об'єктів управління (керованих систем), суб'єктів управління (керуючих систем) і встановлення зв'язків між ними;

– удосконалення системи управління.

Практичним результатом виконання організаційної функції вважається;

1) затвердження структури виробництва, структури органів управління, схеми взаємозв'язків між підрозділами;

2) регламентація функцій, підфункцій, робіт і операцій, встановлення прав та обов'язків органів управління й посадових осіб;

3) затвердження положень, інструкцій;

4) підбір, розстановка кадрів і формування штатів працівників у керуючій та керованій системах

#### **Запитання для закріплення матеріалу:**

1. Що таке «планування»?
2. Назвіть основні принципи планування.
3. Що таке стратегічне / тактичне / оперативне (поточне) планування?
4. Охарактеризуйте етапи планування
5. Що таке організаційна функція менеджменту?
6. Що таке делегування?

#### **Література для самостійної роботи над темою:**

1. Мальська, М. П., Бордун, О. Ю., Жук, І.З. (2017) Управління персоналом у туризмі: теорія та практика. Навч. посіб., Київ, С. 94 – 98.

2. Мальська М.П., Бордун О.Ю. (2012) Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія та практика: навч. посібник, Львів, 248 с.

3. Мальська, М.П., Худо, В.В. (2007) Туристичний бізнес: теорія та практика. Навчальний посібник, Київ, С. 160-164.

4. Нечаюк, Л. І., Нечаюк, Н.О. (2017) Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навчальний посібник для ВНЗ, Київ, С.144-230.

*Інтернет-джерела:*

5. Воронкова, В.Г., Беличенко, А.Г., Попов, О.М., Резанова Н.О. (2006) Управління людськими ресурсами: філософські засади : навчальний посібник для вузів : Розділ 14. Філософія галузевого планування, Київ. [Електронний ресурс] : <https://westudents.com.ua/glavy/47608-rozdl-14-flosofya-galuzevogo-planuvannya.html> (Дата звернення 11.11.2021)

6. Щебликіна, І.О., Грибова, Д.В. (2015) Основи менеджменту: навчальний посібник, Мелітополь. [Електронний ресурс] : [https://pidru4niki.com/75098/menedzhment/osnovi\\_menedzhmentu](https://pidru4niki.com/75098/menedzhment/osnovi_menedzhmentu) (Дата звернення 11.11.2021)

## Лекція 8. Тема 7. Мотивація як одна із основних функцій менеджменту

### План

1. Сутність мотивації на підприємстві.
2. Змістовні теорії мотивації на туристичному підприємстві.
3. Процесуальні теорії мотивації.
4. Проблеми формування ефективного мотиваційного механізму на туристичному підприємстві
5. Матеріальні потреби як основа мотивації праці

**Ключові поняття:** мотивація, мотив, потреба, винагорода, заробітна плата, матеріальні потреби, заробітна плата, мотивування, стимулювання, стимул.

### Виклад основного матеріалу

#### 1. Сутність мотивації на підприємстві

Існує така легенда. Йшов перехожий і побачив трьох каменярів. Він спитав у них: «Для чого ви працюєте?». Перший відповів: «Щоб мати їжу». Другий сказав: «Щоб обтесати каміння для он тієї стіни». Третій зазначив: «Ми будемо прекрасний храм». Це означає, що кожного з цих людей рухала певна сила, яка примушувала їх виконувати певні дії.

Сукупність таких рушійних сил і є мотивацією людини до діяльності.

Вперше вжив термін «мотивація» нім. філософ А. Шопенгауер (1788-1860 рр.), після чого його почали застосовувати для пояснення причин поведінки людей. **Мотивація** – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності, задають межі і форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей.

У менеджменті **мотивація** – процес, за допомогою якого менеджер спонукає інших людей працювати для досягнення цілей організації, тим самим задовольняючи їхні власні потреби.

Іноді мотивацію визначають як спосіб примусити людей щось робити. Але це визначення є не достатнім і цілком вірним. І крім того, страх перед керівництвом, або страх втратити роботу, це безумовно мотив, що спонукає, але набагато менш ефективний ніж посилення у працівників почуття самостійності і здатності до творчості.

Шлях до ефективного управління людиною проходить через розуміння її мотивації. Тільки знаючи, що рухає людиною, що спонукає її до діяльності, які мотиви покладено в основу її дій можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління людиною. Для цього необхідно знати як виникають, або викликаються ті чи інші мотиви, як і яким чином мотиви можна привести до дії, як здійснюється мотивація людей.

У чому ж полягає значення мотивації для процесу управління людиною і організацією в цілому?

По-перше: мотивація сприяє виконанню і досягненню цілей організації.

По-друге: мотивація сприяє задоволенню потреб людей.

По-третє: мотивація – це один з факторів, який приймає участь у створенні гарних людських взаєностосунків у колективі.

По-четверте: мотивація – це один з факторів, що формує моральний дух підприємства, його культурні цінності або, інакше кажучи, організаційну культуру.

Раніше менеджери думали, що продуктивність праці визначається тільки об'єктивними умовами роботи, такими як ресурси, організаційні структури, цілі і т.ін.

На сьогоднішній день управлінці усвідомлюють, що суб'єктивні умови також суттєво впливають на результативність діяльності організації. Це

- справедливість (тобто просунення по службі, яке ґрунтується на заслугах),
- визначеність (тобто чітко сформульовані цілі),
- визнання заслуг (тобто працівники повинні бути впевнені в тому, що вони представляють певну цінність для організації),
- зворотній зв'язок (тобто працівники повинні відчувати, що вони не є байдужими для керівництва),
- залученість (тобто працівники повинні знати, що вони вносять свій внесок в досягнення цілей організації).

По-п'яте: мотивація – це можливість оцінити працю людей за допомогою винагородження.

Таким чином, беручи до уваги все вищезначене, можна дати більш деталізоване визначення мотивації. Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності і надають цій діяльності спрямованості, яка орієнтується на досягнення поставлених цілей.

Американський учений Д. Аткинсон одним із перших запропонував загальну теорію мотивації. Він зазначав, що силу прагнення людини досягти поставленої мети можна відобразити такою формулою:

$$M = P_{ду} \cdot V_{дц} \cdot Z_{дц},$$

де  $M$  — сила мотивації (прагнення);

$P_{ду}$  — сила мотиву досягнення успіхів як особистісної диспозиції;

$V_{дц}$  — суб'єктивно оцінювана ймовірність досягнення поставленої мети (цілі);

$Z_{дц}$  — значення досягнення даної мети (цілі) для людини.

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох чинників. Мотивація може бути сильною і слабкою, може змінюватися під впливом діяльності людини, що й зумовлює зміну її поведінки у процесі роботи. Старанність, наполегливість у досягненні цілей формуються сильними мотиваційними чинниками, а наслідком слабкої мотивації є лише таке виконання роботи, яке не спричинить покарання. Отже, мотивація визначає пріоритети ділової активності, посилює бажану поведінку людини.

Розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці дає змогу менеджерам виробити ефективну політику в сфері трудових відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для тих, хто справді хоче продуктивно працювати.

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів і може змінюватись під впливом зворотного зв'язку зі сторони діяльності людини.

Сутність мотивації розкривають за допомогою категорій «мотив», «потреба», «стимул», «винагорода».

**Потреби** – це те, що необхідно людині, те, що вона вмотивована отримати. Це те, що виникає і знаходиться всередині людини, що є достатньо загальним для різних людей, але, в той же час, має певний індивідуальний прояв у кожній людині. Нарешті – це те, від чого людина намагається позбавитись, так як потреба існує, вона дає про себе знати і вимагає свого усунення

В літературі з менеджменту можна зустріти наступну класифікацію потреб людини: 1) вроджені та набуті; 2) природні (в їжі, воді, відпочинку тощо), і соціальні (у спілкуванні, визнанні, славі), або їх називають первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні), 3) матеріальні та нематеріальні.

Професор Д.Д. Вачугов виділяє три рівня задоволення потреб:

- *мінімальний*, що забезпечує виживання людини;

– *нормальний* підтримує у робітників здатність працювати з повною віддачею (відображається у споживчому бюджеті);

– *демонстративний* (штучний) - рівень розкоші, коли задоволення потреб стає самоціллю або засобом демонстрації високого соціального статусу.

Люди по-різному можуть усувати потреби – задовольняти їх, подавляти їх або не реагувати на них.

Усунення потреб не передбачає, що вони усуваються назавжди. Більшість потреб періодично відновлюються, хоча при цьому вони можуть змінювати форму їх конкретного прояву, а також ступінь сили їх впливу на людину.

**Мотив** – те, що викликає певні дії людини. Мотив також знаходиться в середині людини і має персональний характер, залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх, по відношенню до людини, факторів, а також від дії інших, тих, що виникають паралельно з ним мотивів. Мотив не тільки спонукає людину до дії, але й визначає, що необхідно зробити й те, як буде здійснюватись ця дія. Мотиви усвідомлюються.

Поведінка людини, як правило, визначається не одним мотивом, а їх сукупністю. Ця сукупність представляє з себе мотиваційну структуру людини, в якій мотиви знаходяться в певних взаємостосунках один з одним, залежно від їхнього впливу на поведінку людини.

**Стимули** – це певні важелі впливу, які викликають дії певних мотивів. Це можуть бути окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, можливості і т.ін., що можна запропонувати людині в компенсацію за її дії або, що вона бажала б отримати в результаті певних дій. Людина реагує на багато стимулів не обов'язково усвідомлено. Реакція на конкретні стимули не однакова у різних людей. Тому, самі по собі стимули не мають абсолютного значення, якщо люди не реагують на них. Наприклад, в умовах розпаду грошової системи, коли практично за гроші нічого неможливо купити, заробітна плата і грошові знаки в цілому втрачають свою роль стимулів і можуть дуже обмежено використовуватись в управлінні людьми.

Процес використання стимулів при мотивації людей має назву **стимулювання**. Найбільш розповсюдженою формою є матеріальне стимулювання. Саме тому, стимулювання принципово відрізняється від мотивування, адже воно є тільки одним із засобів, за допомогою якого здійснюється мотивування.

**Винагородження** – тобто те, що людина вважає для себе цінним, тобто набагато більше ніж просто гроші.

Винагородження може бути зовнішнім і внутрішнім. Внутрішнє винагородження дає сама робота. До нього належать: почуття досягнення результатів роботи, змістовність і її значення, самоповага. Зовнішнє винагородження виникає не від самої роботи, а надається організацією через систему стимулів (заробітна плата, додаткові виплати і пільги, визнання, похвала і т. ін)

Сукупність вище перерахованих елементів мотивації визначає певну техніку мотивації, яку використовують в організації. Крім того, ці ж елементи є основою побудови мотиваційного процесу, або мотивування.

**Мотивування** – процес впливу на людину з метою спонукання її до певних дій через певні мотиви. Мотивування людей здійснюється шляхом використання різних прийомів і способів впливу на людину. Найпростіша модель процесу мотивації (рис. 7.1) має всього три елементи: потреби, цілеспрямовану поведінку і задоволення потреб. Безумовно, що такий розгляд мотивації носить досить умовний характер, так як в реальному житті немає чіткого розмежування стадій.

Рис. 7.1. Модель процесу мотивації



Проте, для того, щоб з'ясувати, яким чином розгортається процес мотивації, з яких складових частин він складається і в чому полягає його логіка, може бути корисною більш розширена модель, яка складається з шести етапів (рис. 7. 2).

Рис. 7.2. Мотиваційний процес



Знання логіки процесу мотивації разом з тим не дає суттєвих переваг в управлінні цим процесом. Слід пам'ятати, що процес мотивації кожної конкретної людини є унікальним і не на сто відсотків передбачуваним, завдяки їхнім різним мотиваційним структурам і різним ступеням впливу однакових мотивів на різних людей. Таким чином, процес мотивації є дуже складний і неоднозначний.

## 2. Змістовні теорії мотивації на туристичному підприємстві.

Теорія мотивації стала активно розроблятися в ХХ ст., хоча більшість мотивів, стимулів і потреб були відомі давно. На даний час існує декілька різних теорій мотивації, які умовно можна поділити на три групи: первинні, змістовні і процесуальні.

### ***Первинні теорії мотивації***

Первинні теорії мотивації формувались виходячи з історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів примушування, матеріального і морального заохочення.

Найбільш відомою теорією, яка і на сьогоднішній день застосовується є теорія “кнута і пряника”. “Кнутом” раніше був страх смерті або вигнання з країни, а “пряником” – багатство або поріднення з господарюючими особами. Ця теорія широко застосовувалась в казках і легендах народів світу і є досить простою.

Другою теорією є теорія “Х”, “У” і “Z”. Теорію “Х” розробив Ф. Тейлор, а потім розвив і доповнив Д. Мак Грегор і додав до неї теорію “У”. Теорія “Z” була запропонована пізніше В. Оучі. Ці три теорії – це зовсім різні моделі мотивації, які орієнтуються на різний рівень потреб і, відповідно, на різні стимули до праці (Таблиця 7.1).

*Таблиця 7.1. Основні передбачення теорій мотивації “Х”, “У” і “Z”*

Критерії порівняння	Основні передбачення теорій мотивації		
	“Х”	“У”	“Z”
Мотиви людини	У людини переважають біологічні потреби	У мотивах людини переважають соціальні потреби і бажання гарно працювати.	У мотивах людини поєднуються соціальні і біологічні потреби.
Ставлення до роботи	Звичайна людина намагається уникати роботи і тому роботу треба нормувати.	Фізичні і емоційні зусилля на роботі є природними для людини.	Люди прагнуть працювати в групі і груповий метод прийняття рішень
Необхідність примушення	Більшість людей тільки через примушування можуть здійснювати необхідні дії для досягнення мети виробництва	Людина може сприймати роботу, як джерело задоволення або, як покарання, залежно від умов праці	Адміністрація повинна проявляти постійну турботу про людину, забезпечувати йому довгостроковий найом, а людина – основа будь-якого колективу і саме вона забезпечує успіх підприємства.
Відповідальність	Більшість людей бажають, щоб ними управляли і не прагнуть брати на себе відповідальність, мають невисокі амбіції і бажають знаходитись в безпечній ситуації.	Відповідальність і зобов’язання залежать від винагородження за працю.	Повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці.
Необхідність контролю	Якість роботи низька і тому потрібен постійний контроль	Більшість людей прагне використовувати свої знання і досвід, брати на себе відповідальність.	Кращим буде неформальний контроль за результатами праці. На підприємстві повинна існувати постійна ротація кадрів і самоосвіта, повільна службова кар’єра.

Таким чином, працівники, які охарактеризовані цими теоріями, утворюють різні групи людей і потребують застосування різних мотивів поведінки і стимулів до праці.

### ***Змістовні теорії мотивації***

Найбільш відомими теоріями мотивації цієї групи є: теорія потреб А.Маслоу, теорія існування, зв'язку і росту Альдерфера, теорія придбаних потреб МакКлелланда, теорія двох факторів Герцберга.

**Теорія потреб А.Маслоу** ґрунтується на таких передбаченнях:

- люди постійно відчують різні потреби;
- люди відчують певний набір потреб, які можна об'єднати в групи;
- групи потреб знаходяться в ієрархічній залежності одна від одної;
- потреби, якщо вони не задоволені, примушують людину діяти;
- якщо потреба задовольняється, то її місце займає інша;
- потреби, які знаходяться на початку піраміди, вимагають першочергового задоволення;
- потреби більш високого рівня починають активно діяти тільки після задоволення потреб низового рівня;
- потреби вищого рівня можуть бути задоволені більшою кількістю способів, ніж низового.

Відповідно з теорією А. Маслоу, існує п'ять груп потреб (Рис. 7.3).

Рис. 7.3. Піраміда потреб Маслоу



Теорія А.Маслоу найбільш відома з теорій мотивації і дає можливість з'ясувати, як ті або інші потреби можуть впливати на мотивацію людини до діяльності і, як надати можливість людині задовольнити свої потреби.

Концепція Маслоу істотно вплинула на розвиток теорії і практики управління. Однак вона має слабкі місця. Оскільки потреби по-різному виявляються залежно від багатьох чинників, у тому числі і від індивідуальних рис людини, то не завжди існує жорстка послідовність в ієрархії потреб, як це подано в «піраміді» Маслоу

Гострота вияву потреб залежить від суб'єктивного сприйняття і суб'єктивної оцінки повноти її задоволення і стосується, як правило, потреб вищого рівня (потреб професійного зростання, поваги, задоволення роботою тощо). У більшості випадків саме вони є вирішальними в мотиваційному процесі. Так, потреба особистості на власну точку зору може бути сильнішою, ніж потреба у безпеці, тому Джордано Бруно

згорів у вогні інквізиції, а дисиденти відстоювали незалежність думок у в'язницях. Чим вищим є становище людини в організації, тим гострішою є потреба у визнанні. Для молодих працівників, наприклад, потреби самоактуалізації, успіху, визнання є домінуючими і можуть бути значно гострішими, ніж проблеми безпеки, внаслідок чого такі працівники здатні до ризикованих дій. Водночас багато індивідів потребують захищеності, опіки, тому навіть у скрутному матеріальному становищі вони не зважуються почати власну справу, піти шляхом вільного підприємництва тощо.

**Теорія існування, зв'язку і росту Альдерфера** говорить про те, що потреби людини можуть бути об'єднані в три групи: потреби існування, зв'язку і росту. Ця теорія подібна до теорії Маслоу, потреби також розміщені ієрархічно, але Альдерфер вважає, що рух від потреби до потреби йде в обидві сторони і при незадоволенні однієї з потреб на вищому рівні людина переключається на задоволення потреб низового рівня.

Нааявність двох напрямів руху в задоволенні потреб створює додаткові можливості для мотивування працівників у організації. Так, людина, якій не вдається досягти особистісного зростання, захоче спрямувати свої зусилля на збільшення доходів, для чого організація може запропонувати їй змінити вид діяльності. Працівник може також переключитися на потребу зв'язків, чим повинна скористатися організація, доручивши йому виконувати громадську роботу. Отже, ця теорія відкриває для менеджерів перспективи пошуку ефективних форм мотивування, які можуть задовольнити нижчі рівні потреб, якщо організація не має змоги задовольнити потреби вищого рівня.

**Теорія придбаних потреб МакКлелланда** пов'язана з вивченням впливу на поведінку людини потреб досягнення, участі і влади. Ці потреби формуються протягом життя індивіда під впливом обставин, навчання та досвіду.

**Потреба досягнення успіху** проявляється у людини в прагненні досягати цілі більш ефективно, ніж це вона робила раніше. Люди з такою потребою багато і гарно працюють, виконують складні завдання, досягають високих стандартів якості роботи, перевершують інших, але не люблять ділитися своєю роботою з іншими, вони прагнуть отримувати результат індивідуально. Тому доцільно таких людей просувати по службі, регулярно схвально відгукуватись про їхні досягнення. Але прагнення до успіху може призвести до того, що індивід ставитиме перед собою лише нескладні завдання й уникатиме ризикованих рішень. Такі люди (особливо якщо працюють у вищому ешелоні управління) створюватимуть багато проблем і для себе, і для оточуючих. Водночас потреба у досягненні успіху дає змогу бути успішним.

**Потреба у співучасті** проявляється у людини у вигляді прагнення до дружніх стосунків з оточуючими. Люди з такою потребою намагаються встановлювати і підтримувати гарні відносини, отримати підтримку і високу оцінку за свою роботу з боку оточуючих, їх турбує те, що про них думають. Вони є гарними «інтеграторами», успішно координують діяльність різних підрозділів фірми, вміють налагоджувати нормальні стосунки в колективі, залагоджувати конфлікти з клієнтами.

**Потреба влади** проявляється у людини в прагненні контролювати ресурси, процеси і людей в організації. Він намагається впливати на поведінку інших, охоче бере на себе відповідальність за їх дії. Ті, кому притаманна ця потреба, мають більше шансів зробити кар'єру. Саме цю форму потреб Мак-Клелланд вважав основною для менеджера. Він зазначав: «Тих людей, у яких найвищою є потреба влади і відсутня схильність до авантюризму і тиранії, потрібно заздалегідь готувати до вищих керівних посад. Позитивний, або соціалізований, образ влади лідера повинен виявлятися в його зацікавленості у цілях всього колективу, визначенні таких цілей, які подвигнуть людей на їх виконання, у прийнятті на себе ініціативи для забезпечення членів керованого колективу способами і засобами досягнення цілей, у формуванні впевненості у власних силах і компетентності, що дасть змогу їм ефективно працювати». Тому надзвичайно

важливо, щоб робота керівника, з одного боку, давала можливість йому задовольняти цю потребу, а з іншого — розвивати її. Люди з високою мотивацією до влади поділяються на дві групи: ті, хто прагне до влади заради самої влади і ті, хто прагне до влади заради досягнення мети організації.

**Теорія двох факторів Герцберга.** На основі опитування працівників різних фірм дослідник з'ясував, коли вони відчувають найбільше бажання працювати, і навпаки, коли працювати їм зовсім не хочеться. Герцберг дійшов висновку, що мотивація до праці формується під впливом двох різних груп факторів — гігієнічних і мотивуючих (табл. 2).

**Гігієнічні фактори** – це наявність чи відсутність таких елементів, як зарплата, безпека, умови на робочому місці (шум, освітлення тощо), статус, правила, розпорядок і режим роботи, якість контролю керівництва, відносини з колегами та підлеглими. Відсутність, наприклад, чітких правил виконання роботи або надмірний контроль за поведінкою працівників викликає у них почуття невдоволеності. Водночас фактори цієї групи не обов'язково зумовлюють стан задоволеності. Наприклад, підвищений рівень шуму на робочому місці спричиняє почуття невдоволеності працівників, але його усунення не мотивує їх працювати краще. Тобто ці фактори не є мотивуючими; вони просто усувають незручності і завдяки їм поліпшуються умови праці.

Одним із найпарадоксальніших висновків Герцберга є той, що заробітна плата не є мотивуючим фактором. Однак вона ним стає тоді, коли працівник відчуває прямий зв'язок між рівнем заробітної плати і результатами своєї праці.

**Мотивуючі фактори** – самостійна група потреб у зростанні: досягнення, визнання, відповідальність, просування по службі, можливість особистісного зростання тощо. Герцберг вважав, що за відсутності мотиваторів людина ставить до своєї праці нейтрально. За появи мотиваторів у неї виникає бажання працювати, праця приносить задоволення, що позитивно впливає на результати роботи.

На основі концепції двох факторів Герцберг дійшов висновку, що за наявності у працівників невдоволеності менеджер повинен зважати передусім на фактори, які її спричиняють, і робити все для усунення цієї невдоволеності (табл. 7.2). А відтак слід сконцентрувати увагу на введенні в дію мотивуючих факторів, які зумовлюють стан задоволеності працівників.

Таблиця 7.2. Теорія двох факторів Герцберга

Фактори умов праці (гігієнічні)	Мотивуючі фактори
Політика фірми	Успіх
Умови праці	Просування по службі
Заробітна плата	Визнання і схвалення результатів роботи
Міжособистісні взаємовідносини	Висока ступінь відповідальності
Ступінь безпосереднього контролю за роботою	Можливості творчого і ділового росту

### 3. Процесуальні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на потребах і пов'язаних з ними факторах, які визначають поведінку людини, процесуальні теорії розглядають мотивацію з іншого боку. Вони аналізують те, яким чином людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретну поведінку

Процесуальні теорії не відміняють існування потреб, але вважають, що поведінка людини визначається не тільки ними. Поведінка людини є функцією її сприйняття і очікувань, які пов'язані з ситуацією, і можливими наслідками обраної ними поведінки.

Розглядають мотивацію не як статичне, а як динамічне явище, як процес, механізм. Відповідно до них *мотивація* – це процес спонукання себе або інших до діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей – особистих чи загально організаційних. Ці теорії концентрують увагу на процесах мислення працівників, що обирають способи отримання винагороди. Схему концепції мотивації з точки зору процесу подано на рис. 7.4.

Рис. 7.4. Концепція мотивації



Людина, отримавши інформацію про завдання та можливу винагороду, зіставляє цю інформацію зі своїми потребами, мотиваційною структурою і можливостями, усвідомлює своє ставлення до роботи за таких умов, налаштовує себе на відповідну поведінку і виконує дії, які дають конкретний результат, що характеризується певними якісними та кількісними показниками. Ця схема загальна, оскільки не розкриває деталей механізму мотивації. Однак на її основі виникли теорії, що розкривають сутність винагороди, особливості її сприйняття індивідом і визначення під впливом цього своїх дій. До них належать: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. Адамса, комплексна мотивації Л. Портера і Е. Лоулера, теорія визначення цілей і концепція партисипативного управління.

**Теорія очікувань В.Врума** ґрунтується на тому, що активна потреба не єдина необхідна умова мотивації людини для досягнення певних цілей. Людина також має надію на те, що обрана нею поведінка, дійсно приведе до бажаного результату (рис. 7.5). Очікування можна розглядати як оцінювання індивідом вірогідності певної події. Аналізуючи мотивацію до праці, теорія очікувань наголошує на важливості трьох взаємозв'язків: витрати праці – результати; результати – винагорода; валентність.

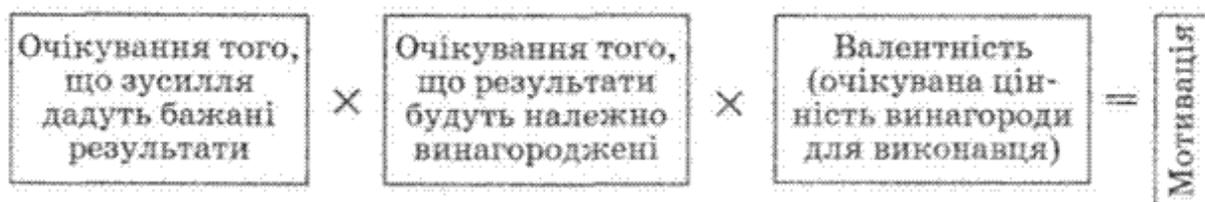
Очікування щодо «витрати праці – результат» – це зіставлення витрачених зусиль і здобутих результатів (продавець може очікувати, що в разі підвищення якості обслуговування покупців зросте продаж товарів; студент, готуючись до іспиту наполегливіше, ніж завжди, сподівається, що його знання будуть міцнішими). Якщо ж люди не простежують прямого зв'язку між витраченими зусиллями і досягнутим рівнем виконання, а значить, і результатами, то мотивація зникає.

Очікування щодо «результат – винагорода» – це очікування певної винагороди або заохочення згідно з досягнутим рівнем результатів (при збільшенні обсягів продажу на 20% продавець може очікувати 10% премії; студент, продемонструвавши хороші знання, сподівається отримати оцінку «відмінно» тощо). Якщо ж рівень винагороди залишається однаковим незалежно від досягнутих результатів, мотивація до трудової діяльності слабшатиме.

Валентність, або цінність заохочення чи винагороди. Оскільки в різних людей потреби і сприйняття винагороди різні, то конкретна винагорода матиме для них різну цінність. За низької валентності мотивація буде недостатньою для ефективної роботи (якщо студент усвідомлює, що хороші оцінки у заліковій книжці не вплинуть на його можливості отримати цікаву і високооплачувану роботу в майбутньому, то мотивація до навчання буде незначною). Тому керівники організацій мають зіставляти запропоновані винагороди з потребами працівників і узгоджувати їх.

Схему мотиваційного процесу згідно з теорією Врума наведено на рис. 7.5.

Рисунок 7.5. Модель мотивації по Віктору Вруму



**Теорія справедливості Адамса** стверджує, що люди суб'єктивно порівнюють одержану винагороду з витраченими зусиллями і потім співвідносять її з винагородженням інших людей, які виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння, на думку працівника, засвідчує несправедливість, то у нього виникає психологічне напруження, яке може призвести до протидії. Схема ілюструє, що мотивація матиме місце тоді, коли людина впевнена, що всі її очікування здійсняться.

Принципи теорії очікувань можуть бути використані менеджерами для розроблення стимулюючих систем оплати праці, які спонукатимуть працівників до результатів, необхідних організації. З огляду на суб'єктивність оцінювання індивідом результатів праці й винагороди необхідні чіткі критерії винагороди. При цьому делеговані працівникам повноваження, їхні професійні навички мають відповідати поставленим завданням. Крім того, позитивну роль відіграє можливість обговорювати спірні питання щодо винагороди, виключаючи будь-які таємниці щодо її величини.

Отже, працівник прагне, щоб ним керували справедливо. Справедливість — це баланс між внеском працівника в роботу й тим результатом, який він отримує від роботи. Внесок постійно зіставляється з цим результатом (табл. 7.3).

Таблиця 7.3. Складові «балансу справедливості»

Внесок у роботу	Результат роботи
1. Досвід	1. Оплата
2. Освіта	2. Пільги
3. Спеціальні компетентності	3. Визнання
4. Витрачені зусилля і час	4. Інші заохочення

Елементи справедливості можуть бути виділені на трьох рівнях: внутрішньому, зовнішньому та індивідуальному.

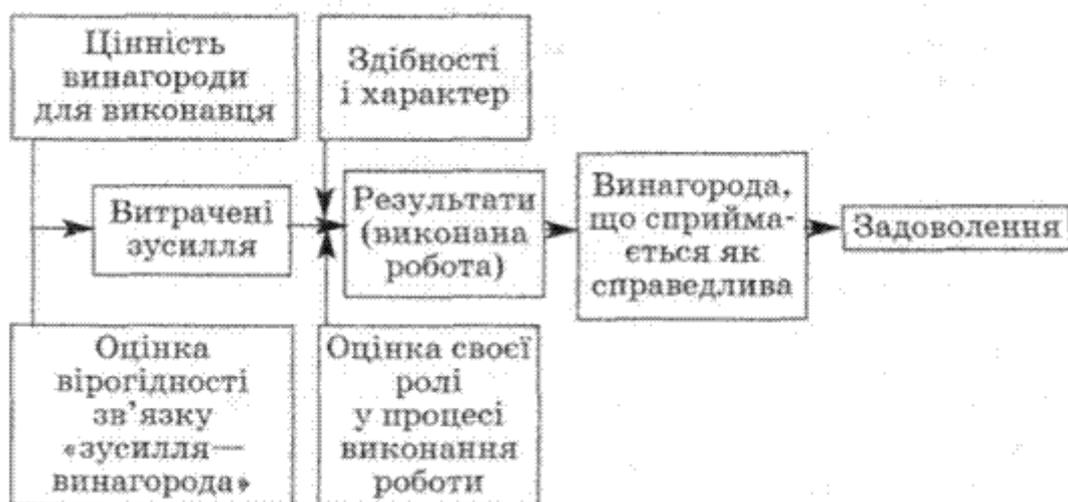
«Внутрішня справедливість» стосується відносин працівників різних категорій та посад на одному підприємстві. Винагорода повинна відповідати рівню знань, умінням та досвіду, необхідному для успішного виконання роботи. Працівники усвідомлюють, що директор фірми зароблятиме більше, ніж його заступник.

«Зовнішня справедливість» – це порівняння заробітку за однакові роботи в різних організаціях. Так, директор потужного підприємства отримує більше, ніж директор малого.

«Індивідуальна справедливість» – порівняння оплати для однакових посад на одному підприємстві. Основна мета – визначити відносну цінність роботи всередині організації. Оцінку посади відображають у структурі заробітної плати та в ієрархії роботи.

**Теорія Портера-Лоулера** – це комплексна процесуальна теорія мотивації, яка включає в себе елементи теорії очікувань і справедливості (рис. 7.6). Згідно з цією теорією, результати, які досягнуті співробітниками, залежать від трьох змінних: витрачених зусиль, здібностей і характеру людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці. Рівень зусиль, в свою чергу, залежить від цінності винагороди і того, наскільки людина вірить в існування зв'язку між витратами зусиль і можливою винагородою. Досягнення необхідного рівня результативності може призвести до внутрішньої винагороди, а також до зовнішньої винагороди. Штрихова лінія між результативністю і зовнішньою винагородою означає, що може існувати зв'язок між результативністю співробітника і виданою йому винагородою, яка сприймається як справедлива. Задоволення – це результат зовнішньої і внутрішньої винагороди з урахуванням її справедливості. Задоволення визначає те, наскільки цінною є винагорода. Головний висновок цієї теорії – результативна праця призводить до задоволення.

Рис. 7.6. Модель Портера-Лоулера



Модель передбачає: якщо винагорода, отримана працівником за виконану роботу, відповідає його уявленням про справедливість, то працівник буде задоволений. Отже, проектуючи систему мотивування в організації, менеджери мусять врахувати, що її елементи мають сприйматися працівниками організації як справедливі для всіх.

Модель Портера і Лоулера засвідчила, що мотивація не є простим елементом у ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків, а залежить від багатьох чинників, наголосила на важливості об'єднання таких понять, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення і сприйняття в межах єдиної взаємопов'язаної системи.

**Теорія визначення цілей.** За цією теорією, працівники певною мірою сприймають цілі організації як власні і прагнуть їх досягти, отримуючи задоволення від

роботи. Якщо цілі реальні, то чим вони вищі, тим вищих результатів досягає людина в процесі їх реалізації; в іншому разі цілі перестають бути засобом мотивування. Тому цілі мають бути чіткими, визначеними і конкретними. Чим прийнятніші вони для працівника, тим настирливіше він прагнучиме їх досягти, незважаючи на складність, специфічність та інші перешкоди. Істотно впливає на мотивацію індивіда і отриманий результат. Якщо він позитивний, виконавець задоволений собою і його мотивація підвищується, в іншому разі все буде навпаки.

**Концепція партисипативного (спільного) управління.** Виходить з того, що коли працівник з цікавістю бере участь у різних формах діяльності, то він отримує задоволення від цього і тому працює не тільки з підвищеною ефективністю, а й максимально розкриває свої здібності та можливості. Партисипативне управління дає можливість рядовим працівникам фірми самостійно приймати рішення щодо засобів і методів виконання роботи. Їх залучають до раціоналізаторства, винахідництва, дають змогу їм самостійно контролювати свою роботу.

Ідеї партисипативного управління співвідносяться з теоріями мотивації, що вивчають потреби людини. Участь у прийнятті рішень, у визначенні цілей та їх реалізації сприяє задоволенню потреб досягнення, потреб самореалізації та самоствердження. Задоволення таких потреб підвищує самооцінку людини і зумовлює зростання її творчого потенціалу.

**Мотиваційна теорія підтримки бажаної поведінки.** Її авторами є американські вчені Р. Дафт, Р. Стерс, Р. Скінер. Ця теорія пояснює вплив винагороди на поведінку людини. Так, на думку Р. Скінера, поведінка, результатом якої є винагорода, переважно повторюватиметься, а поведінка, наслідком якої буде покарання, повторюватиметься з меншою ймовірністю.

Поведінку працівників у організації можливо регулювати. З цією метою менеджери застосовують різні способи реагування на поведінку підлеглих: позитивну підтримку, негативну підтримку, покарання та ігнорування.

**Позитивна підтримка** полягає у винагородженні за корисні для фірми дії (вияв ініціативи, досягнення кращих успіхів тощо).

**Негативна підтримка** («відмова від повчань») означає, що бажана поведінка людини припиняє застосування до неї певних негативних дій (високі показники роботи не дають приводу для зауважень керівника).

**Покарання** застосовується для припинення вкрай небажаної поведінки працівника (покаравши підлеглиго за невиконання завдання, менеджер очікує, що подібні зриви не повторяться).

**Ігнорування** передбачає відмову керівника від застосування позитивної підтримки, винагороди (ігнорування недоречних жартів співробітника, які постійно відволікають інших від роботи, сприяє відмові його від такої поведінки).

Комплексне застосування названих методів регулювання поведінки дає змогу менеджерам досягти позитивних результатів. При цьому важливо регулюючі заходи обирати з огляду на особистість підлеглиго, його психотип, вік, риси характеру. Однак існує думка, що ефективність позитивної підтримки значно вища, ніж, наприклад, покарання.

Ефективне використання теорії підтримки поведінки можливе за умов, коли менеджер реагує на дії підлеглиго часто. Зокрема, Р. Дафт пропонує менеджерам застосовувати п'ять типів стратегій: одну – постійної підтримки і чотири – часткової. Перша є дуже ефективною на ранніх стадіях навчання новому типу поведінки, інші чотири застосовуються впродовж усього часу перебування людини в організації (таблиця 7.4)

Застосування теорії підтримки поведінки слід починати з визначення менеджерами того типу поведінки, який необхідно підтримувати чи послаблювати. Відтак потрібні типи поведінки пов'язують з конкретними формами наслідків. При

цьому важливо пам'ятати, що підтримка має стосуватися поведінки всіх працівників і жодне з відхилень, як і жодна заслуга, не повинні залишатися поза увагою менеджерів. Якщо заслуга не буде помічена, то це негативно вплине на поведінку людини.

Таблиця 7.4. Теорія підтримки бажаної поведінки в реалізації

Графік підтримки	Природа підтримки	Вплив на поведінку при підтримці	Вплив на поведінку при відмові від підтримки	Приклад
Постійний	Заохочення після кожного вияву бажаної поведінки	Швидке навчання новій поведінці	Швидке згасання	Похвала
З фіксованим інтервалом	Заохочення через певні проміжки часу	Середній вплив, поведінка нерегулярна	Швидке згасання	Щотижнева оплата праці
З фіксованим рівнем	Заохочення після отримання певного	Швидко приводить до ефективної і стабільної	Швидке згасання	Відрядна форма оплати праці
Зі змінним інтервалом	Заохочення через різні проміжки часу	Помірно ефективний, стабільна поведінка	Повільне згасання	Оцінка діяльності і винагорода через випадкові
Зі змінним рівнем	Заохочення після досягнення різних	Дуже ефективна поведінка	Повільне згасання	Премії продавцям, прив'язані до кількості

Прикладом використання теорії підтримки є розроблена менеджерами компанії Parsons Pine Products схема премій:

*Премія за безпеку.* Працівник, який протягом місяця не потрапляв у ситуації, що спричиняли втрати робочого часу, отримує премію в розмірі чотирьох погодинних тарифних ставок.

*Ретро премія.* Якщо завдяки відсутності інцидентів з робітниками компанії вдалося зекономити певні кошти, вся сума спрямовується на преміювання співробітників.

*Премія за старанність.* Відсутність запізнь та прогулів протягом місяця винагороджується премією в розмірі денної тарифної ставки.

*Премія з прибутку.* 4% прибутку компанії після сплати податків спрямовується у преміальний фонд для розподілу між співробітниками.

Цей план підтримки поведінки виявився дуже ефективним. Успіху сприяло й те, що винятком не був ніхто й ніколи.

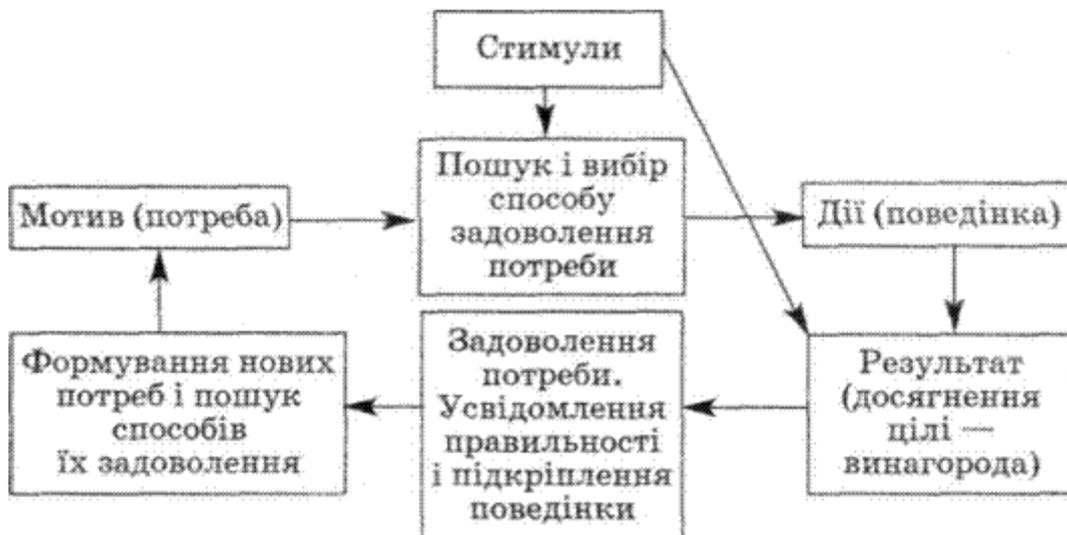
Теорії мотивації широко застосовують у практиці менеджменту різних країн, у тому числі і в Україні. Однак неодмінною має бути їх адаптація до умов конкретного підприємства.

#### 4. Проблеми формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві

У процесі мотивування слід брати до уваги об'єктивні й суб'єктивні фактори, що впливають на поведінку людей. Численні рекомендації стосовно вдосконалення мотивування й оплати праці часто носять загальний характер. Їх розробляють на основі існуючої системи економічних відносин, що склалися в масштабах усієї країни. Водночас у більшості мотиваційних теорій наголошується на важливості суб'єктивного ставлення до винагороди працівників, їх сприйняття винагороди як валентної. Це зумовлює необхідність додаткових досліджень мотивів, якими керуються працівники певного підприємства.

Розробивши систему мотивації, спрямовану на задоволення потреб працівників підприємства відповідно до того, що вони вважають важливим, можна створити сприятливі умови для досягнення цілей організації. Так, для молодих працівників важливими є кар'єра, життєвий успіх. У працівників передпенсійного віку сильними мотивами підвищення продуктивності праці є визнання їх авторитету, цінності, незамінності для фірми тощо. Для індивідів, чиє фінансове становище є відносно благополучним, моральні мотиви можуть бути значно вагомішими, ніж матеріальні. Такі працівники надають великого значення і змісту роботи, отримують задоволення від самого процесу роботи і від досягнутого результату. Скрутне фінансове становище зумовлює переважання матеріальних мотивів над моральними, що часто штовхає людину на протиправні дії, особливо за недостатнього контролю. Тому під час формування мотиваційного механізму важливо підкріпити мотиви стимулами (зовнішніми спонукальними чинниками). У такому разі трудова діяльність людини відбувається одночасно під впливом мотивів і стимулів (рис. 7.7).

Рис. 7.7. Схема формування мотиваційного механізму



Відмінність цієї схеми від схем змістових теорій мотивації полягає в тому, що при спонуканні до певних дій з метою задоволення потреби люди можуть зробити різний вибір: приглушити потребу, не зважати на неї або діяти для її задоволення. Вибір способів задоволення потреби значною мірою залежатиме від того, яка система стимулювання на підприємстві. Саме на етапі вибору відбувається втручання зовнішніх сил (стимулів) у процес пошуку індивідом способу задоволення потреби. Стимули орієнтують людину на вибір такого типу поведінки, який відповідатиме стандартам організації і дасть їй змогу досягти поставлених цілей.

Якщо здійснена робота дала результат, необхідний для організації, то індивід має отримати винагороду, яка задовольнить його потреби. На цьому етапі з'ясується,

наскільки фактична винагорода відповідає очікуванням людини. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження або посилення мотивації. Якщо винагорода буде неадекватна досягнутим результатам, мотивація ослабне. Досягнувши поставленої мети, індивід сприйме свої дії як правильні й надалі виконуватиме роботу так само.

Залежно від рівня задоволення потреби індивід або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати способи задоволення існуючої потреби. Якщо він вважатиме, що потреба цілком задоволена, то, формуючи нові потреби, намагатиметься вибирати способи їх задоволення з огляду на минулий досвід, який мав позитивну підтримку через систему стимулів (винагород).

Крім винагород, до стимулів належать і застережні заходи, націлені на попередження такої поведінки працівника, яка могла б зашкодити організації. Це – штрафні санкції у разі неякісного виконання роботи, зниження соціального статусу, обструкція, зневага з боку трудового колективу, звільнення з роботи. Таких антистимулів працівник намагається уникати. З огляду на це мотивація повинна ґрунтуватися на тому, що будь-які дії індивіда в організації матимуть для нього позитивні, негативні або нейтральні наслідки залежно від якості виконаної роботи. Намагаючись заслужити винагороду або уникнути негативних наслідків, він зберігає стабільну поведінку або змінює її в потрібний бік.

Однак, як свідчить досвід, переважання стимулів зі знаком «мінус» (стимулів-застережень) є для організації небезпечним, оскільки перешкоджає підвищенню трудового потенціалу працівників. Водночас це властиво й позитивним стимулам, бо вони сприятимуть лише спроектованому менеджерами типу поведінки, залишаючи поза увагою нестандартні рішення, що можуть бути запропоновані індивідом із власної ініціативи.

З огляду на те, що конкурентоспроможність кожної фірми залежить не тільки від повноти використання її наявних трудових ресурсів, а й від її здатності досягати синергійного ефекту, менеджерам необхідно забезпечити всі умови для розвитку персоналу, його самовдосконалення. Це стане можливим, якщо внутрішні спонукальні фактори, що спрямовують, визначають поведінку працівників (їх мотиви), відповідатимуть цілям організації.

Незважаючи на те, що між мотивацією і кінцевим результатом діяльності людини немає однозначного зв'язку (це зумовлено впливом випадкових або суб'єктивних факторів – здібності, емоційний стан, вплив третіх осіб тощо), ефективність менеджменту значною мірою залежить від того, наскільки адекватні стимулюючі заходи. Тому менеджер повинен своєчасно вносити відповідні зміни у мотиваційний процес, зважаючи на зміну структури потреб працівників. Головне завдання керівника – не в задоволенні всіх потреб співробітника, а у створенні таких умов, за яких він міг би задовольнити їх сам. Система мотивування має бути побудована так, щоб співробітник був упевнений у перспективі подальшого задоволення потреб. Помилково вважати, що тільки створення системи грошових винагород та санкцій вирішить проблему мотивування. Для цього необхідний комплекс заходів, які мають передбачати задоволення духовних, внутрішніх потреб (потреби в престижі, самоповазі, у самореалізації, розвитку особистості тощо).

Нині проведено багато досліджень щодо специфіки мотивації в Україні, де більш дієвою завжди була не система заохочень, а система санкцій, тобто працівників скоріше карали за погану роботу, ніж винагороджували за хорошу. Водночас спектр винагород є значно ширшим, ніж спектр покарань, охоплюючи як матеріальні, так і психологічні аспекти. Однак застосування системи винагород потребує створення певної концепції заохочення, яка б, з одного боку, відповідала цілям і стратегії організації, а з іншого – уможливила б якнайповніше використання її трудового потенціалу.

## 5. Матеріальні потреби як основа мотивації праці

**Матеріальні потреби** – це сукупність матеріальних благ, які мають речову форму, і виступають як головний збуджуючий мотив трудової діяльності людини. Різновидами матеріальних потреб є житло, меблі, одяг і взуття, транспорт і засоби зв'язку, предмети культури, відпочинок і розваги.

Задовольнити ці потреби людина може за допомогою грошових доходів.

**Грошові доходи** – це всі надходження грошей у вигляді оплати праці, доходів від підприємницької діяльності, пенсії, стипендії, різні допомоги, доходи від власності у вигляді процентів, дивідендів, ренти, надходження від продажу акцій та інших цінних паперів, від продажу нерухомості, скота і продуктів, різних виробів та інших товарів, доходи від надання різних послуг та інші доходи.

Планування матеріальних потреб людини має важливе практичне значення, тому що воно формує умови життя і рівень благоустрою людини. За основу формування матеріальних потреб прийнято драбину матеріального благоустрою на базі трьохступеневого росту потреб людини. Ця модель свідчить про те, що людина послідовно ставить і реалізує життєві цілі для досягнення різних рівнів матеріального благоустрою і вони прямо пропорційно залежать від сімейних доходів.

Так, на 1 рівні бідного матеріального благоустрою вирішуються завдання проживання в окремій кімнаті, придбання простих меблів, недорогого транспорту, мінімальної кількості комплектів сезонного одягу, дешевого харчування і відпочинку переважно вдома. Межа бідності в різних країнах обчислюється різними методами – мінімальний доход, що не обкладається податком, мінімальний прожитковий мінімум і т.п. на сьогодні в Україні це 2379 грн для працездатних осіб; 2013 грн – для дітей віком до 6 років; 2510 грн. – для дітей віком від 6 до 18 років; для осіб, які втратили працездатність — 1854 грн. (в США – 1000 долл, з яких не береться податок).

Досягнення матеріальних потреб II рівня передбачає встановлення нових життєвих цінностей і цілей, які пов'язані з досягненням рівня середнього матеріального благоустрою. Це – нормальне житло у вигляді 2-4 кімнатної квартири, нормальні меблі, власний автомобіль, телефон і сотовий телефон, нормальне харчування, відпочинок з сім'єю в пансіонатах і санаторіях. Мінімальний рівень сімейного доходу середнього класу – до 1000 долл в місяць (США не менш, ніж 5000 долл на місяць).

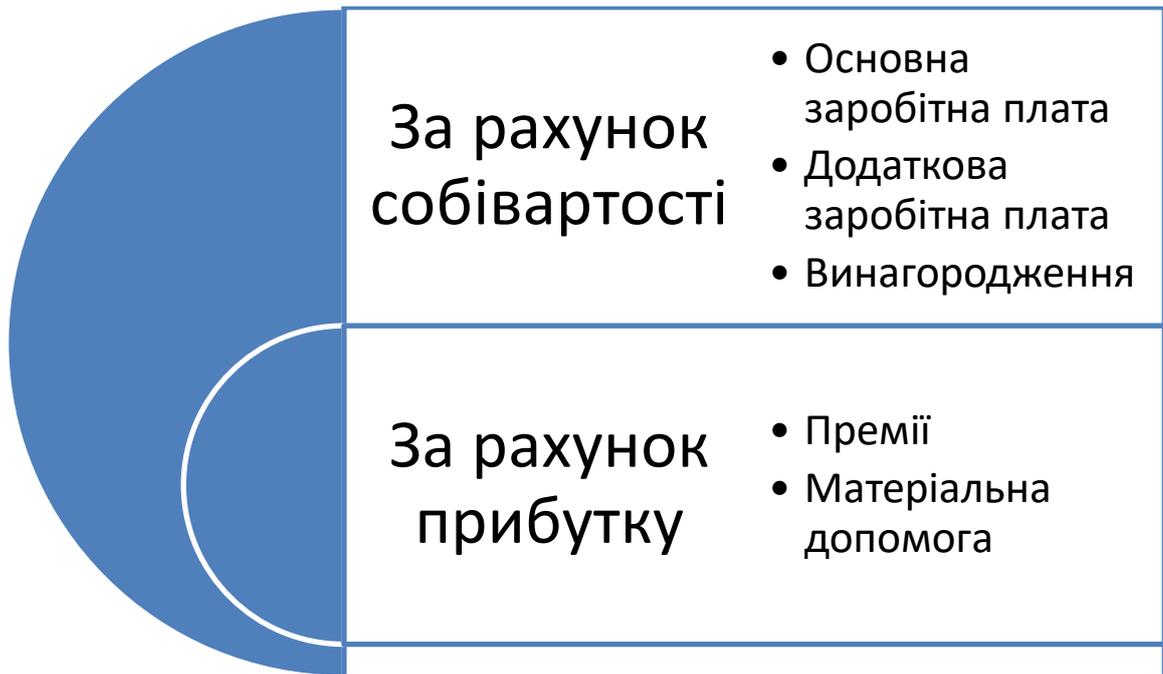
III рівень потреб – багатий матеріальний благоустрій. Це – проживання в багатокімнатній квартирі або власному будинку, прекрасні меблі, декілька автомобілів, яхта, наявність сотового зв'язку, дорогий одяг з фірмових магазинів, високоякісне харчування, відпочинок за кордоном, на морі або на власній віллі. Рівень життя багатих людей вимірюється на Україні – не менш, ніж 10000 дол. на місяць (в США – 100000 долл на місяць).

Одним з важливих елементів організації виробничого процесу є **заробітна плата** – грошове винагородження пропорційно відробленому часу або робочому завданню, що виплачується працівнику в термін, обговорений при його прийомі на роботу.

Залежно від того, ким є працівник, яку він обіймає посаду або які він надає послуги, заробітна плата може мати різну назву – грошове утримання (військовослужбовці), посадовий оклад, заробіток і т.ін.

Структура оплати праці дозволяє визначити, які складові елементи входять в оплату праці співробітника, в яких статтях собівартості і прибутку вони відображаються, якою є питома вага кожного елементу. У загальному вигляді структура оплати праці може мати такий вид (Рис. 7.8).

Рисунок 7.8. Структура оплати праці



*Системи і форми оплати праці.* Кожна організація використовує власну систему винагородження співробітників, які, залежно від форм оплати праці, можна поділити на традиційну і нетрадиційну системи компенсації.

**Традиційна система компенсації** передбачає, що винагородження складається з двох елементів – основного (заробітна плата) і додаткового (пільг) і залишається постійним на протязі певного часу. Основою для визначення заробітної плати для всіх категорій працюючих при цій системі є **тарифна ставка** (розмір оплати праці за одиницю робочого часу). Розмір оплати праці службовців за виконання закріплених за ними функціональних обов'язків – **посадовий оклад**, який залежить від їх кваліфікаційної категорії.

Розцінки для оплати праці робочих розраховуються виходячи з їх кваліфікаційного розряду.

Додатковою до заробітної плати є система пільг, т.т. додаткові блага, які підвищують життєвий рівень працюючих: додаткові послуги і виплати (медичне страхування, додаткова відпустка, користування службовим транспортом, відпочинок в санаторіях і т.ін.).

**Нетрадиційні системи компенсації** можна розділити на три групи – система змінної заробітної плати, система групової заробітної плати і система плати за знання і компетенції.

При системі **змінної заробітної плати** розмір винагородження, яке отримує працівник не є зафіксованим на довгий період, а змінюється залежно від різних факторів, і, в першу чергу, від результатів роботи. Найбільш відомими системами змінної заробітної плати є подільна, сутність якої полягає у встановленні фіксованого винагородження за кожну виготовлену одиницю продукції; погодинна – за кількість відпрацьованих годин. Може бути індивідуальною і бригадною. Додатково до заробітної плати організації виплачують премії – додаткове винагородження в конкретних випадках, заохочення особливих досягнень, яке може бути індивідуальним і бригадним.

Система групової заробітної плати ґрунтується на системі оцінки результатів роботи групи (бригади, підрозділу, структурного відділення, компанії в цілому).

Система плати за знання і компетенції – винагородження працівника, який оволодів додатковими навичками або знаннями

### **Резюме**

Мотивація – процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення цілей організації. Здійснення мотивації вимагає чіткого уявлення потреб і винагород. Потреба - відчуття людиною фізіологічно і психологічно нестачі чого-небудь. Винагорода - все, що людина вважає цінним для себе.

Мотивація працівників повинна здійснюватися менеджером з урахуванням знань потреб своїх підлеглих. Тому, краще визначати *мотивацію* як створення у працівників стимулів до праці з повною віддачею.

Мотиваційні засоби, які активізують, спрямовують і підтримують самостійну поведінку працівника, дозволяють підвищити його віддачу значно вище того рівня, який може бути досягнуто за допомогою вимог і тиску. Розумний керівник рахується з індивідуальними потребами працівників і вміє запевнити їх в тому, що ці потреби можуть бути задоволені в межах цієї організації.

Еволюція теорій мотивації:

1. Змістовні, 60-і рр. (Маслоу, МакКлелланд, Герцберг). Фокусуються на ідентифікації внутрішніх потреб, які дають імпульс і припиняють даний тип поведінки, визначають і класифікують специфічні потреби людей, що спонукають їх до дій.

2. Процесуальні, 70-і рр. (Адамс, Врум, Портер-Лоуллер, Локке). Фокусуються на поясненні процесу вибору людиною типу поведінки, спрямованої на досягнення якоїсь конкретної індивідуальної потреби.

3. Закріплюючий підхід, 80-і рр. (Скінер). Фокується на вивченні проблем зміни поведінки людей в процесі праці залежно від використання винагород і покарань.

4. Ціннісний підхід (90-і рр.). Фокується на вивченні співвідношенні цінностей людини з цінностями організації. Якщо цінності співпадають, то людина мотивована до роботи в даній організації. Представники даного підходу стверджують, що менеджери не можуть мотивувати співробітників, вони можуть демотивувати їх неправильним керівництвом, тобто “зіпсувати” їх базову мотивацію

Мотивувати означає: розуміти, що спонукає людину, правильно ставити перед нею «правильні» цілі, впевнюватися, що вона їх розуміє і розділяє, пояснювати яким повинно бути виконання і як має виглядати результат, забезпечувати необхідними ресурсами, надавати адекватне та справедливе винагородження, пояснювати причини саме такого винагородження.

Інструменти керівництва: компенсаційний пакет (заробітна платня, пільги і привілеї), система стимулювання (премії, комісійні, бонуси, нарахування, конкурси), мотиваційний клімат (взаємовідносини між працівником, керівником і роботою в рамках певного контексту), організаційна культура (цінності, герої, ритуали, символи), стиль керівництва (певний тип поведінки керівника по відношенню до підлеглих).

### **Запитання для закріплення матеріалу:**

1. Що таке «мотивація», «потреба», «мотив», «стимул», «винагородження»?
2. Як сформулювати ефективний мотиваційний механізм на туристичному підприємстві?
3. Що таке заробітна плата? Тарифна ставка? Посадовий оклад?

### **Література для самостійної роботи над темою:**

1. Мальська, М. П., Бордун, О. Ю., Жук, І.З. (2017) Управління персоналом у туризмі: теорія та практика. Навч. посіб., Київ, С. 150 – 173.
2. Мальська М.П., Худо В.В. (2007) Туристичний бізнес: теорія та. Навчальний посібник, Київ, С. 173-181.