

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ**  
**ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**  
**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Стахів І. М.

**ЛЕКЦІЯ № 9**

**Мотивація як функція менеджменту**

з навчальної дисципліни

**„Теорія прийняття управлінських рішень”**

галузь знань 07 „Адміністрування та менеджмент”  
спеціальність 073 „Менеджмент”  
рівень вищої освіти – бакалавр

## Тема 9. Мотивація як функція менеджменту

1. Характеристика процесу мотивації.
2. Модель відносин взаємодії.
3. Сучасні теорії мотивації працівників.

### 1. Характеристика процесу мотивації.

**Мотивація** - це робота менеджера, яка полягає в управлінні поведінкою людей з урахуванням знань про те, що спричинює відповідні дії працівника. Мотивація як складова управління є одним із істотних важелів підвищення ефективності виробництва. Вона має на меті не тільки те, щоби підлеглі ретельно виконували свої обов'язки, а й виявляли власну ініціативу.

Джерелом процесу мотивації є потреби. Під потребою розуміємо стан відсутності чи браку чого, надання і задоволення чого є необхідною умовою збалансування і функціонування організму. Це стан напруженості, який вимагає спокійної впорядкованості та конструктивного підходу.

У процесі мотивування керівник використовує як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальні стимули - це передусім грошова винагорода, споживчі блага і послуги. Йдеться також про будь-які заохочення у матеріальній формі, що отримані працівником відповідно до затрат праці. Це заробітна плата, премії, нагороди, натуральна оплата, знижки в оплатах. Система винагород має бути прозорою й однорідною, а одночасно достатньо еластичною, щоби можна було пристосувати її до вимог і умов праці та оточення.

**Нематеріальні стимули** - це стимули, які не мають грошової форми. Зазвичай вони поділяються на:

- зовнішні стосовно виконуваної роботи (усілякі нематеріальні винагороди, грамота, догана, рекомендація, заохочувальна нагорода);
- внутрішні, які безпосередньо стосуються виконуваної роботи, тобто впливають на працівника завдяки поліпшенню умов праці й життя, дбають про справедливий розподіл завдань, збереження добрих міжособистісних стосунків, збільшення рівня свободи тощо.

З погляду туристичного підприємства функцію мотивації необхідно розглядати ширше, враховуючи передусім якість людських ресурсів. Специфіка туристичної послуги, а в результаті й характер функцій, які реалізовує підприємство, характерна організаційна структура і спосіб прийняття рішення є суттєвим викликом для працівників. Спільне створення послуги разом з клієнтом та його близькість означають вищі підходи до вимог, які стосуються працівників туристичного підприємства. Йдеться про всіх працівників, які безпосередньо контактують з клієнтом і котрі мають володіти відповідним комплексом ознак, знань та компетенції.

Використання в управлінні теорій мотивації змінювалося і пристосовувалося до потреб і завдань менеджерів та умов праці. Наприклад, колись менеджери мали справу з підлеглими, які виконували відносно нескладні завдання. Нині більшість працівників виконують складну роботу. З плином часу нагромаджувалося розуміння ефективного і неефективного мотивування працівників вищим керівництвом. Одночасно розвивалася управлінська думка у сфері теорії мотивації.

### *Розвиток теорій мотивації працівників*

До ранніх теорій мотивації працівників належать: традиційна модель мотивації, модель відносин взаємодії й модель людських ресурсів (табл. 1).

Традиційна модель мотивації пов'язана з Ф. Тейлором і школою наукової організації. Ця школа дотримувалася принципу, що важливим елементом праці керівника є переконаність у тому, що працівники мають виконувати повторювані завдання якомога краще і швидше. Керівники попередньо визначали спосіб виконання завдань і встановлювали систему грошового заохочення для мотивування працівників. Це означало, що чим більше виробляли продукції, тим більше заробляли.

Таблиця 1.

### Ранні теорії мотивації працівників

| Традиційна модель  | Модель відносин взаємодії   | Модель людських ресурсів   |
|--|---|--|
| <b>КОНЦЕПЦІЯ</b>   |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Для більшості людей праця є неприємною</li> <li>2. Неважливо, що робиш, важливо, скільки заробляєш</li> <li>3. Небагато людей хочуть і можуть виконувати роботу, яка вимагає творчості, самоуправління і самоконтролю</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Люди хочуть почуватися потрібними і задіяними</li> <li>2. Людина прагне приналежності й визнання, що вона є особистістю</li> <li>3. Ці потреби більш значущі у мотивації до праці, ніж гроші</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Праця не є чимось неприємним. Люди прагнуть сприяти реалізації важливих цілей, які співвстановили</li> <li>2. Більшість людей можуть виявляти більше творчості, самоуправління і самоконтролю, ніж цього вимагає робота</li> </ul> |
| <b>ПРИНЦИПИ ДІЙ</b>  |   |  |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>Керівник зобов'язаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Постійно спостерігати і контролювати підлеглих</li> <li>2. Розподілити складні завдання на складові</li> <li>3. Запроваджувати детальні інструкції й робочі положення та рішуче домагатися їх дотримання</li> </ul> | <p>Керівник зобов'язаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Кожному працівникові забезпечити відчуття корисності й значущості</li> <li>2. Інформувати підлеглих про свої плани і вислуховувати їх застереження</li> <li>3. Дозволяти підлеглим певний обсяг самоуправління і самоконтролю у складних справах</li> </ul>              | <p>Керівник зобов'язаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Використовувати незадіяні людські ресурси</li> <li>2. Створити середовище, де кожен може внести свій вклад у межах можливостей</li> <li>3. Заохотити до участі у важливих справах, розширюючи коло самоуправління і самоконтролю підлеглих</li> </ul> |
| <p>ОЧІКУВАННЯ</p>   |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Люди шануватимуть роботу, якщо заробітна плата є пристойною, а керівник - справедливий</li> <li>2. Якщо завдання прості, а працівники достатньо контрольовані, то продуктивність їхньої праці відповідатиме встановленим нормам</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Надання інформації підлеглим і залучення їх до прийняття складних рішень задовольнить їх основні потреби приналежності й відчуття важливості</li> <li>2. Задоволення цих потреб підніме моральний дух і зменшить опір щодо формального авторитету - підлегли будуть "охочіше співпрацювати"</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення впливу самоуправління і самоконтролю підлеглих призведе до збільшення ефективності операції</li> <li>2. Задоволення роботою може виявитися як "супутній продукт" використання підлеглими своїх можливостей</li> </ul>  |

Згідно з цією теорією припускалося, що працівники від природи ліниві, а менеджери розуміють їхні завдання краще від них самих. Працівників можна мотивувати тільки грошовою винагородою, а єдиним внеском у розвиток підприємства є їхня праця.

У багатьох ситуаціях цей підхід був ефективним. Однак зі зростанням вправності колективу у виконанні завдань виникала потреба скорочення штату працівників. Менеджери поступово зменшували розмір стимулюючих оплат. Повсюдно відбувалося скорочення робочих місць, а працівники все більше прагнули стабільності на ринку праці, утримання робочих місць, а не збільшення продуктивності праці, перевищення акордних норм та перехідних і менш вагомих грошових надбавок, які зменшували менеджери.

## **2. Модель відносин взаємодії**

З часом стало очевидно, що традиційної моделі до мотивації вже замало. Е. Мейо та інші дослідники міжособистісних стосунків виявили, що важливими є неформальні, товариські стосунки працівників під час роботи, а монотонність і повторюваність завдань обмежує мотивацію. Вони вважали: менеджери також можуть мотивувати працівників, визнаючи їх суспільні потреби та забезпечуючи їм відчуття працездатності й значущості у фірмі, і що не лише гроші спонукають до роботи.

Згідно з цією моделлю працівникам надається певна свобода у прийнятті рішень на робочому місці, більше уваги приділяється неформальним робочим групам, працівникам забезпечено доступ до інформації щодо намірів керівництва та функціонування підприємства.

У традиційній моделі наголошувалося, що працівники визнають авторитет керівництва за умови високої оплати, яка можлива у випадку налагодженої організаційної системи. У моделі відносин взаємодії очікувалося, що

працівники сприймуть авторитет керівництва з огляду на те, що начальники ставляться до них з повагою і беруть до уваги їхні потреби. Однак цілі керівників й надалі залишалися незмінними, а саме: домогтися того, щоби працівники сприйняли ситуацію, визначену керівництвом.

Загалом модель відносин взаємодії пов'язана з концепцією міжособистісних стосунків, з рухом human relations. У ньому стверджується, що існують інші чинники, які більш значущі для працівників, ніж технологічні умови праці. Тими чинниками виявилися міжособистісні стосунки, контакти працівників під час роботи тощо.

### *Модель людських ресурсів*

У цьому теоретичному підході до мотивації Д. МакГрегор, А. Маслоу та інші констатували, що модель відносин взаємодії ("співучасті") є витонченим способом маніпулювання працівниками. Вони зазначали, що мотивація працівників охоплює декілька чинників - не лише прагнення задоволення чи фінансові потреби, а також усвідомлення цілей і значення праці. Вони переконували, що більшість людей одразу налаштовані на ефективну діяльність і не вважають працю небажаною. Також стверджували, що працівник може отримати задоволення від доброї роботи, але мусить мати обумовлений обсяг відповідальності.

Згідно з моделлю людських ресурсів керівники мають розподіляти відповідальність за досягнення організаційних та індивідуальних цілей, при цьому кожен причетний до їх реалізації відповідно до своїх зацікавлень і вмінь.

Отже, менеджери не можуть спонукати працівників до підпорядкованості шляхом підкупу їх високими надбавками, як у традиційній моделі, чи шляхом маніпулювання за допомогою приязного ставлення, як у моделі стосунків взаємодії. Формування у людини відповідальності за власні

дії, а отже, за щось, що повністю від неї залежить, такою ж мірою мобілізує і заохочує до творчої діяльності, як і знеохочує від відповідальності за щось, на що вона не в стані чинити значного впливу.

В одному з досліджень було доведено, що теперішні керівники схильні визнавати одночасно дві моделі мотивації. Стосовно підлеглих вони хочуть діяти відповідно до моделі відносин взаємодії, намагаючись зменшити опір, підтримуючи моральний дух і задоволення. Однак стосовно себе бажають моделі людських ресурсів, вважаючи, що їх власні здібності використовуються не повністю і прагнуть від підлеглих більшої відповідальності.

Підсумовуючи, зазначимо, що традиційна модель мотивації праці ґрунтується на використанні матеріальних заохочень. Модель відносин взаємодії передбачає врахування суспільних потреб працівників у процесі роботи, а модель людських ресурсів в ефективному мотивуванні праці пропонує використання менеджерами щодо підлеглих ширшої сфери їхньої відповідальності.

### **3. Сучасні теорії мотивації працівників**

Незалежно від наведених раніше мотиваційних моделей, необхідно зауважити, що успішний керівник не може турбуватися лише про власну посаду і збереження своїх лідерських позицій. Сучасний керівник має спрямовувати усі свої зусилля на благо підприємства і працевлаштованих людей. Ця проблема є підґрунтям сучасних теорій мотивації працівників, до яких належать:

- теорія змісту мотивації, яка шукає відповіді на запитання: які потреби туристи хочуть задовольнити? Що спонукає їх до дій?



- теорії процесу мотивації, які з'ясовують, в який спосіб здійснюється мотивація.

Отже, у менеджменті сформувалися достатньо обґрунтовані підходи щодо мотивації, які є основою розроблення прикладних механізмів мотивування працівників. Огляд праць вітчизняних і зарубіжних теоретиків менеджменту засвідчує, що більшість з них досліджують функцію мотивування крізь призму змістовних і процесійних теорій. Під змістовними у цьому випадку розуміють теорії, що розкривають сутність потреб працівників, види потреб, джерела і черговість їх виникнення тощо, а під процесійними - теорії, котрі відображають способи мотивування працівників, підходи до їх комбінування тощо.

Теорія змісту мотивації аналізує чинники, які впливають на поведінку людини, її працездатність. Основна увага за цією теорією зосереджена на аналізі потреб людини та їх впливі на мотивацію трудової діяльності. Ця теорія визначає структуру потреб, їх зміст, ієрархію, пріоритетність.

Теорія змісту припускає: мотивація є доволі складним і проблематичним питанням, що засвідчують такі обставини:

- потреби окремих людей значно відрізняються і з часом змінюються, отже, для багатьох керівників мотивування праці підлеглих є складною справою і вони до неї ставляться упереджено;
- людям притаманні різні способи перетворення потреб на діяльність;
- люди не завжди чинять послідовно для задоволення своїх потреб, а мотиви їх дій можуть змінюватися;

- різним є також реагування окремих людей на задоволення або незадоволення потреб.

Отже, керівникам важко визначити потреби підлеглих та передбачити їхню реакцію після усвідомлення цих потреб. Тому виникає необхідність пізнання менеджерами своїх працівників, розуміння їх потреб і мотивації та передусім пізнання різних теорій мотивації та пов'язаних з ними теорій потреб. Мотивацію за теорією змісту схематично зображено на рис. 1.

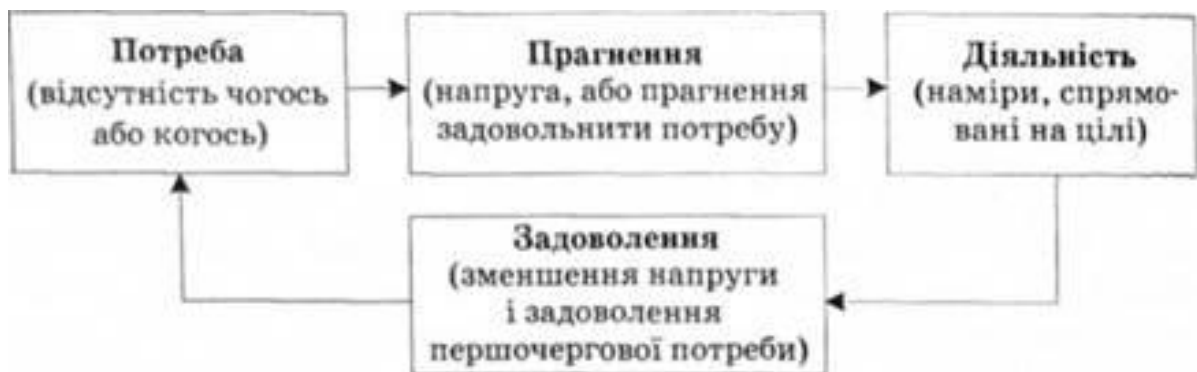


Рис.1. Мотиваційна модель за теорією змісту мотивації

Основою теорії змісту є різні концепції людських потреб, тому її трактують як теорію, що ґрунтується на потребах, які зумовлюють людську поведінку.

Визначення потреб дуже різноманітні й диференційовані. У соціологічно-психологічному розумінні потреба - це постійний став людини, який полягає в тому, що без виконання визначених умов вона не може досягти або утримувати певних цілей.

Нереалізована потреба є рушійною силою, яка домагається задоволення, що сприятиме позитивному стану і задоволенню життям. Це

своєю чергою спонукає людей докладати зусилля, атако" зміцнює усвідомлення того, що краща робота дає змогу здобути більшу кількість засобів для виконання нових потреб.

Теорія мотивації має різні системи поділу потреб. Найбільш відомою є концепція А. Маслоу, а також інші концепції, наприклад, Д. МакКлеланда, С. Альдерфера, М. Туган-Барановського, Ф. Герцберга.

У 1904 р. в часописі "Мир Божий" М. Туган-Барановський опублікував статтю "Психологічні фактори суспільного розвитку", в якій виокремив п'ять груп потреб людей: фізіологічні - для безпосередньої підтримки життя і спадковості; статеві; симптоматичні інстинкти і потреби; альтруїстичні; потреби, що ґрунтуються на практичних інтересах<sup>1</sup>. Особливого значення він надавав раціональним почуттям, належності до народності, моральним і релігійним поглядам, наголошуючи на значущості духовності в розвитку економіки.

Однією з найвідоміших теорій потреб є ієрархія потреб людини, яку висунув А. Маслоу. Ці потреби впорядковані в міру їх задоволення, починаючи з фізіологічних потреб людини, які вона задовольняє у першу чергу, тобто їжа, вода, одяг. Способом задоволення цих потреб на прикладі туристичного підприємства буде винагорода за виконану роботу.

Наступною потребою є безпека, яка виявляється у наявності роботи, відсутності страху перед завтрашнім днем. Суспільні потреби реалізуються на рівні міжособистісних стосунків на підприємстві. Основними способами їх задоволення є: участь у колективній роботі, неформальні відносини, контакти з іншими людьми.

Потреба визнання найчастіше зумовлена займаною посадою чи владою. Працівник, який піднімається кар'єрними сходинками, очікує належної оцінки цього факту колегами. На цьому рівні є потреби успіху, досягнень і поваги з боку інших. Вище знаходиться потреба самореалізації, тобто потреба реалізації того, що любимо і цінуємо, потреба почуття здійснення й реалізації власного потенціалу. Способом її задоволення є навчання, курси, тренінги, які забезпечують розвиток умінь та підвищення кваліфікації. Останнім щаблем піраміди потреб А. Маслоу є естетичні потреби, тобто почуття прекрасного, сприйняття краси, і потреба трансцендентальна - віра у надземні сили.

Відомі праці Д. МакКлеланда, в яких розглянуто важливість трьох видів потреб: прагнення до успіху, влади і задоволення потреб за теорією ERG, яку висунув С. Альдерфер і яка ґрунтується на поділі потреб на три категорії:

E (existence needs) - потреби існування - стосуються фізіологічних і матеріальних умов життя;

R (related needs ) - потреби контакту, що охоплюють суспільні зв'язки (зумовлені соціальною природою людини, її бажанням бути членом колективу, мати друзів, сім'ю, належати до певних неформальних груп, громадських організацій тощо);

G (growth needs ) - потреби зростання, які передбачають збагачення особистості людини, самореалізації та поваги до самої себе.

Хоча теорія Альдерфера, як і теорія Маслоу, ґрунтується на потребах та їх ієрархії, вони відрізняються двома важливими аспектами. Згідно з Маслоу перехід на інший рівень у ієрархії потреб здійснюється після задоволення

попередніх, а за Альдерфером індивідуум може бути мотивований кількома категоріями одночасно. Теорія ERG допомагає виявити потреби працівників, зрозуміти їх поведінку, тому дасть змогу керівникам реагувати на потреби працівників більш еластично, ніж за теорією Маслоу.

Отже, існує багато потреб, а також багато способів їх задоволення. Від того, якою широкою буде сфера мотиваційних стимулів, залежить ефективне управління підприємством.

Суттєвий вплив на мотивацію працівників мають особливості робочого місця і пов'язані з ним завдання. Зв'язок між можливо\* стями посади та мотивацією було розглянуто у висунутій Ф. Герцбергом теорії двох чинників, а саме "гігієни" і "мотиваторів", які впливають на задоволення або незадоволення працівника. Чинники мотивації ("мотиватори") дають задоволення від роботи. До них належать: досягнення, визнання заслуг, відповідальність, кар'єрне зростання, власне праця. Чинники "гігієни" створюють незадоволення від роботи. Це підлегли, міжособистісні стосунки, заробітна плата, політика фірми, система управління<sup>1</sup>. Отже, гігієнічні" чинники пов'язані зі середовищем, яке оточує працівника, а "мотиватори" - зі змістом самої праці.

Під час створення мотиваційного механізму необхідно пам'ятати, що результат роботи буде оцінений суб'єктом на предмет корисності та значущості; суб'єкт має бути впевненим, що за певних умов результату можна досягти з більшою ймовірністю. Мотивацію варто умовно поділити на два принципові види, а саме: додатну мотивацію, яка виявляється у прагненні до певних позитивних цілей, та від'ємну мотивацію, яка зумовлює негативні прояви у ставленні до роботи. Враховуючи здобутки додатної мотивації й мінімізацію від'ємної, необхідно брати до уваги принципи успішної побудови

мотиваційного механізму завдяки виробленню певних правил, згідно з якими менеджеру необхідно:

- розпочинати процес мотивації з себе;
- знати, які цілі він прагне досягти, і вміти чітко визначити їх своїм підлеглим;
- делегувати частину влади співробітникам;
- мати довіру до своїх працівників;
- вчасно помічати (зауважувати) потреби своїх працівників і намагатися їм допомогти;
- хвалити своїх працівників;
- використовувати приклади поведінки одних осіб (які досягли успіху) для мотивації інших;
- перетворювати поразки на досягнення у майбутньому;
- сприяти згуртуванню працівників у єдиний колектив. Ефективність мотиваційних дій залежить від використання

відповідних знарядь, які мають матеріальний і нематеріальний вимір. Матеріальними знаряддями мотивації є: основна заробітна плата, премії, винагороди тощо. До нематеріальних знарядь мотивації належать: статус працівника, можливості особистого розвитку, визнання, кращі умови праці, імідж фірми.

Для менеджера, який приступає до визначення цілей свого підприємства, теорії змісту допоможуть в уточненні потреб працівників, які мають бути задоволені. Вони також дають відповіді на

Суттєвий вплив на мотивацію працівників мають особливості робочого місця і пов'язані з ним завдання. Зв'язок між можливостями посади та мотивацією було розглянуто у висунутій Ф. Герц-бергом теорії двох чинників, а саме "гігієни" і "мотиваторів", які впливають на задоволення або незадоволення працівника. Чинники мотивації ("мотиватори") дають задоволення від роботи. До них належать: досягнення, визнання заслуг, відповідальність, кар'єрне зростання, власне праця. Чинники "гігієни" створюють незадоволення від роботи. Це підлеглі, міжособистісні стосунки, заробітна плата, політика фірми, система управління<sup>1</sup>. Отже, "гігієнічні" чинники пов'язані зі середовищем, яке оточує працівника, а "мотиватори" - зі змістом самої праці.