

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО  
ФАКУЛЬТЕТ ТУРИЗМУ  
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ**



**Криштанович С. В.**

Лекція 3

**Психологічні основи прийняття управлінських рішень керівниками  
з навчальної дисципліни  
„ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА КОНФЛІКТОЛОГІЯ ”**

Для студентів спеціальності 242 Туризм

Рівня освіти: магістр

“ЗАТВЕРДЖЕНО”

на засіданні кафедри педагогіки  
та психології

“\_\_\_” грудня 202\_\_ року № \_\_\_

Зав.каф \_\_\_\_\_ В. Ф. Соловійов

© Криштанович С. В.

## ТЕМА 3. Психологічні основи прийняття управлінських рішень керівниками

### План

1. Процес прийняття управлінського рішення
2. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінського рішення.  
Вимоги до управлінських рішень
3. Роль мотивації в управлінні організаціями. Потреби як основа виникнення мотивів працівників організацій
4. Стратегії забезпечення мотивації працівників

### 1. Процес прийняття управлінського рішення

Одним з психологічних компонентів процесу управління, а також однією із складових психологічної готовності до управління є вміння керівників приймати управлінські рішення. *Прийняття управлінського рішення* – це вибір керівником найбільш оптимального, відповідного до конкретної ситуації способу вирішення управлінської проблеми з кількох можливих варіантів, з його аргументацією як для себе, так і для навколишніх. Як зазначають провідні спеціалісти, процес прийняття управлінського рішення передбачає такі основні етапи:

- виявлення та усвідомлення керівником суті проблеми;
- всебічний розгляд і аналіз можливих альтернатив способів вирішення проблеми;
- вибір найдоцільнішого в певній ситуації способу вирішення проблеми з його конкретною аргументацією.

*Перший етап* полягає у виявленні та усвідомленні керівником управлінської проблеми, чіткому формулюванні завдання, яке необхідно виконати.

*Другий етап* – це всебічний розгляд і аналіз можливих альтернатив, шляхів, способів вирішення управлінської проблеми.

*Третій етап* характеризується вибором найдоцільнішого в певній конкретній ситуації способу вирішення управлінської проблеми з аналізом та аргументацією (як для себе, так і оточення) основних факторів, які зумовили саме такий вибір.

Отже, вміння керівника всебічно проаналізувати фактори, які визначають зміст

конкретної управлінської ситуації, і на основі цього здійснити правильний вибір – важлива характеристика третього етапу.

Досить часто управлінські рішення приймаються колегіально. Значущість колегіальних форм прийняття управлінських рішень особливо зростає в умовах складності соціальних та професійних завдань, соціально-економічних проблем в країні, відсутності чіткої законодавчої бази, матеріально-фінансових ресурсів. Конкретними організаційними формами взаємодії управлінської команди та інших членів педагогічних колективів можуть бути: оперативна нарада адміністрації організації, засідання, збори колективу тощо.

*Формами колегіального генерування управлінською командою нових ідей* можуть стати такі нерегламентовані форми взаємодії, як: «мозковий штурм»; «брейнстормінг»; ділові ігри та ін. Використання керівниками колегіальних форм прийняття управлінських рішень передбачає врахування ними як додаткових можливостей, так і додаткових труднощів, що можуть виникати при цьому. Так, до позитивних характеристик колегіальних форм прийняття управлінських рішень належать:

- зростання інтелектуального, творчого потенціалу учасників взаємодії;
- підвищення ймовірності розкриття нових аспектів, ракурсів аналізу проблеми та альтернативних способів її вирішення;
- забезпечення більшої зваженості прийняття рішень;
- активізація ініціативності працівників;
- зростання відповідальності працівників за виконання рішення.

До додаткових труднощів, які виникають у процесі використання колегіальних форм, належать:

- ускладнення організаційної роботи (пошук відповідного приміщення, погодження часу зустрічі, складання плану наради тощо);
- потреба у додатковій підготовці керівника для чіткого викладення своєї позиції;
- необхідність прогнозування можливих суперечок між учасниками взаємодії при обговоренні найгостріших питань;

- потреба в попередній підготовці проекту колегіального рішення та продумуванні процедури його обговорення;

- необхідність підготовки керівника до ділового спілкування в умовах конфліктних ситуацій, оскільки ймовірність таких ситуацій за колегіальних способів прийняття управлінських рішень значно зростає.

Отже, колегіальні способи прийняття управлінських рішень так само, як і індивідуальні, мають свої позитивні та негативні сторони, тому відповідно до ситуативного підходу ними доцільно користуватися з урахуванням змісту та особливостей конкретної управлінської ситуації.

## 2. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінського рішення.

### Вимоги до управлінських рішень

Фактори, що впливають на процес прийняття керівником управлінського рішення, можна об'єднати у дві головні групи (табл. 1.).

*Таблиця 1*

### Основні групи об'єктивних і суб'єктивних факторів, які впливають на прийняття управлінських рішень

Об'єктивні, зумовлені:	Суб'єктивні, зумовлені:
<ul style="list-style-type: none"><li>• соціально-політичним і економічним розвитком суспільства у певний період</li><li>• особливостями функціонування галузі</li><li>• управлінським статусом самого керівника та учасників управлінської взаємодії</li><li>• характеристиками самої проблеми, яку необхідно вирішити</li><li>• умовами вирішення управлінської проблеми</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• змістом управлінської діяльності</li><li>• особливостями здійснення керівником управлінської діяльності</li><li>• особливостями взаємодії керівника з іншими учасниками діяльності</li><li>• саморегуляцією керівником своєї діяльності та поведінки</li></ul>

*Об'єктивні (або зовнішні) фактори* – це фактори, які пов'язані з конкретною управлінською ситуацією і не залежать безпосередньо від самого керівника.

На процес прийняття управлінських рішень в організаціях впливає низка об'єктивних факторів. Проаналізуємо кожен з названих груп факторів.

*Перша група* – фактори, пов'язані з соціально-політичним та економічним розвитком суспільства. Вплив цих факторів на процес прийняття управлінських

рішень полягає в тому, що:

- соціальні та політичні реформи зумовлюють становлення соціальних механізмів та законодавчої основи для вирішення більшості управлінських проблем у різних соціальних сферах, а це вимагає від керівників постійного оновлення своїх правових і економічних знань;

- низький рівень економічного розвитку держави, виражені інфляційні процеси вимагають від управлінського персоналу соціально-економічної активності у пошуку засобів для вирішення економічних проблем;

- підвищена стресогенність суспільства (спричинена соціально-економічною нестабільністю) зобов'язує керівників приймати такі управлінські рішення, які б позитивно впливали на поведінку та діяльність людей, сприяли підвищенню їх активності.

*Друга група* – фактори, зумовлені особливостями функціонування організації у певній соціальній галузі. Урахування цих факторів у процесі прийняття управлінських рішень може виявлятися так:

- складність та унікальність цілей, які стоять перед організацією, вимагають великої відповідальності керівників при прийнятті управлінських рішень;

- складність та багатоаспектність об'єкта управління, який детально диференціюється за соціально-професійними, віковими та психологічними показниками, швидкий ритм життя, притаманний сучасності, вимагають від керівників динамізму, але і зваженості в прийнятті управлінських рішень;

- погана розвиненість у суспільстві певних галузей вимагає від керівників у процесі прийняття управлінських рішень пошуку додаткових засобів як матеріального, так і морального стимулювання працівників для вирішення певних завдань.

*Третя група* – фактори, які стосуються управлінського статусу самого керівника й учасників управлінської взаємодії. Роль цієї групи факторів у процесі прийняття управлінського рішення може проявлятися таким чином:

- більш високий рівень управління (діапазон таких рівнів управління може простягатися, наприклад, від підприємства до профільного міністерства) вимагає від

керівника прийняття більш відповідальних, значущих управлінських рішень, тому, наприклад, рішення, які приймає міністр, за своєю вагомістю, соціальною значущістю перевищують рішення, які приймає директор підприємства, оскільки вони стосуються перспектив розвитку та особливостей функціонування галузі, а не окремого підприємства, і пов'язані з діяльністю та поведінкою тисяч людей на інших підприємствах галузі;

- рівень управління керівних працівників, з якими безпосередньо взаємодіють управлінські ланки, теж визначає зміст і стиль прийняття управлінських рішень: виважені, продумані пропозиції, які поступають, наприклад, до начальника цеха від директора, можуть стати основою для прийняття високоякісних управлінських рішень на рівні підрозділу, водночас некваліфіковані управлінські рішення можуть спонукати управлінця середньої ланки, який краще за директора обізнаний з деталями виробничо-технологічних процесів, до протилежних рішень. Зрозуміло, що керівники, які орієнтуються на демократичний стиль управління, повинні враховувати пропозиції, думки, оцінки своїх працівників.

*Четверту групу* становлять фактори, пов'язані з типом керованої організації. Вплив цих факторів може виявлятися так:

- управління сучасними організаціями потребує більш прогресивних, з урахуванням останніх наукових досягнень, управлінських рішень, вимагає інноваційних науково-методичних підходів для організації виробничо-виховного процесу;

- управління вимагає від керівників максимальної гнучкості, лабільності, продуманості, оскільки їхні рішення мають забезпечити оптимальну співпрацю в одній організації працівників з різною кваліфікацією, різними поглядами на виробничі ситуації, різними життєвими установками й психологічними особливостями.

До *п'ятої групи* належать фактори, що стосуються безпосередньо самої проблеми, яку необхідно вирішити. З характеристик управлінської проблеми, що впливають на процес прийняття управлінського рішення, можна назвати такі:

- складність і міра значущості проблеми (наприклад, підготовка заходів для

проведення фронтальної перевірки фінансової дисципліни вимагає від керівника набагато більшої відповідальності, ніж підготовка звичайної оперативної наради);

- новизна проблеми, наявність необхідних для її вирішення інформативних даних (наприклад, прийняття рішення про впровадження нового виду діяльності вимагає від керівника знання додаткової інформації – ставлення персоналу до нововведень, пошук відповідальних організаторів інноваційних зрушень тощо);

- ставлення до проблеми членів колективу (проблема, до якої виявляє інтерес лише незначна частина співробітників, вирішуватиметься набагато повільніше, ніж та, у вирішенні якої зацікавлений увесь колектив).

*Шоста група* – це фактори, які стосуються умов вирішення управлінської проблеми. З-поміж цих факторів найважливішими є:

- матеріально-технічне та фінансове забезпечення діяльності, високий рівень якого дозволяє керівникові приймати більш складні та відповідальні рішення;

- час, який відводиться на вирішення проблеми (за дефіциту часу рішення приймаються оперативно, динамічно, як правило, – з використанням авторитарних способів впливу, в нормальних умовах – виважено, з аналізом усіх можливих підходів до вирішення проблеми, з орієнтацією на демократичні форми взаємодії);

- наявність (відсутність) управлінської команди в організації (за наявності такої команди як творчого, ініціативного ядра в колективі приймаються здебільшого більш відповідальні, значущі управлінські рішення);

- особливості колективу, з яким взаємодіє керівник – рівень його компетентності, творчого потенціалу, характеристики соціально-психологічного клімату, міра довіри до керівника; соціально-фахові, вікові та статеві показники, психофізіологічний стан та рівень психічного здоров'я тощо (чим вищий рівень професійної підготовки колективу, його довіра до керівника, готовність до впровадження нових технологій, нових методів і форм виробництва, чим кращий соціально-психологічний клімат в колективі та стан психічного здоров'я працівників, тим більше підстав у керівника приймати рішення, які відзначаються більшою відповідальністю і стосуються більш складних за змістом управлінських та господарських проблем).

*Суб'єктивні фактори*, які визначають особливості прийняття управлінських рішень, – це фактори, зумовлені індивідуально-психологічними характеристиками самого керівника (рівнем його підготовки, особливостями виконання діяльності, особистісними характеристиками тощо). За аналогією з характеристиками, які становлять особистісний компонент психологічної готовності, ці фактори можна об'єднати в кілька основних груп відповідно до предмета діяльності, особливостей виконання діяльності, взаємодії з людьми, які беруть участь у процесі діяльності, ставлення до самого себе.

*Першу групу* становлять фактори, пов'язані зі змістом управлінської діяльності керівника, зокрема:

- рівень компетентності (наприклад, прийняття рішення про термінове впровадження нового виробництва можливе за умови, якщо директор чи його заступник, або принаймні один із членів управлінської команди, є добрим спеціалістом у певному питанні і може бути експертом-консультантом з впровадження інновації);

- творчий потенціал (чим вищий творчий потенціал керівника, тим вища ймовірність того, що він буде приймати оригінальні та нестандартні рішення);

- організаторські здібності (тоді управлінські рішення прийматимуться своєчасно, будуть змістовними і зручними для виконання);

- ставлення керівника до проблеми, яку необхідно вирішити (наприклад, вирішуючи проблему, безпосередньо пов'язану з власною службовою кар'єрою, керівник прийматиме рішення більш активно і динамічно, ніж тоді, коли йдеться про просування по службі когось іншого).

До *другої групи* належать фактори, які характеризують особливості виконання керівником управлінської діяльності:

- рівень домагань керівника – міра складності тих завдань, які керівник ставить перед собою та перед колективом (чим вищий рівень домагань керівника, тим імовірніше те, що він вирішуватиме все складніші управлінські проблеми);

- схильність керівника до ризику (чим виразніша ця риса характеру, тим імовірніше очікувати від керівника прийняття управлінських рішень стосовно



«неперевіраних» проблем, які не мають апробованих способів вирішення і не гарантують надійних позитивних результатів, але дають додаткові шанси для оптимізації діяльності);

- готовність керівника брати на себе відповідальність за наслідки вирішення тих чи інших проблем (високий рівень готовності сприяє активній участі керівника в аналізі та вирішенні найрізноманітніших проблем життєдіяльності колективу, розумному делегуванні повноважень своїм працівникам, в той час як низький рівень готовності, навпаки, призводить до перекладання відповідальності на заступників та інших працівників);

- тип темпераменту керівника, який визначає активність, динаміку й тонус прийняття управлінських рішень (наприклад, прийняття рішень холериком характеризуватиметься активністю, ініціативністю, динамічністю, але водночас нестриманістю, емоційною неврівноваженістю, нестабільністю; натомість флегматик буде працювати повільніше, але стриманіше, більш врівноважено, більш виважено);

- психофізіологічний стан керівника в момент прийняття ним управлінського рішення (наприклад, стан фізичної перевтоми, емоційного роздратування керівника може зумовити невиваженість управлінських рішень, їх хибність).

*Третя група* – це фактори, які відображають особливості спілкування керівників з іншими учасниками управлінської взаємодії. До цієї групи належать такі фактори:

- стиль керівництва (за демократичного стилю прийняття управлінських рішень характеризуватиметься колегіальністю, активністю, ініціативою працівників; за авторитарного – керівник самостійно прийматиме управлінське рішення, без залучення працівників до їх обговорення та аналізу);

- ставлення керівника до окремих виконавців діяльності (наприклад, при негативному ставленні управлінця до когось із персоналу він може байдуже поставитися до проблеми, з якою до нього звернувся працівник);

- мірою довіри керівника до підлеглих (чим вищий рівень довіри, тим більше керівник стимулює самостійність працівників у прийнятті рішень).

До *четвертої групи* належать фактори, пов'язані з саморегуляцією керівником своєї діяльності та поведінки:

- особливості самооцінки керівника (за критичної самооцінки управлінські рішення характеризуватимуться виваженістю, продуманістю, стабільністю, сприятимуть організації ефективної діяльності колективу; за невідповідної (завищеної або заниженої) управлінські рішення дестабілізуватимуть колектив, сприятимуть виникненню в ньому нервозності, конфліктів тощо);

- самовладання керівника (за високого рівня самовладання керівник здатний регулювати свою діяльність, урахувати недоліки, правильно реагувати на зауваження, змінюючи тактику вирішення проблем, нейтралізувати негативні емоції, які виникають в конфліктних ситуаціях; низький рівень самовладання сприяє поглибленню негативного емоційного стану, продовженню жорсткого виконання раніше запрограмованих, хоч і не зовсім доцільних, дій, роздратуванню з приводу критичних зауважень).

Сукупність індивідуально-психологічних характеристик визначає особистісний профіль прийняття керівником управлінських рішень, тобто найхарактерніші для нього способи, прийоми аналізу та вирішення управлінських проблем. У процесі прийняття управлінських рішень в конкретних управлінських ситуаціях спостерігається тісна взаємодія об'єктивних та суб'єктивних факторів.

Управлінські рішення мають відповідати певним *вимогам*. По-перше, вони повинні бути науково обґрунтованими, тобто базуватись на використанні законів та закономірностей таких наук, як юриспруденція, теорія управління, економіка, педагогіка, психологія, враховувати останні наукові досягнення, ґрунтуватися на всебічному, міждисциплінарному аналізі певної проблеми.

По-друге, управлінські рішення треба приймати своєчасно, тобто тоді, коли цього вимагає конкретна проблема.

По-третє, управлінські рішення мають мати чітке формулювання, тобто стисло і зрозуміло повинні відображати зміст проблеми і способи її вирішення, називати конкретних осіб, відповідальних за ті чи інші напрямки та види діяльності, термін, протягом якого проблему треба вирішити.

По-четверте, управлінські рішення мають бути реальними для виконання, тобто враховувати наявність умов для вирішення тих чи інших проблем (фінансово-матеріальна база, науково-технічні можливості, людські ресурси, час для виконання тощо).

По-п'яте, управлінські рішення повинні обов'язково передбачати механізм контролю виконання (звіти адміністрації та конкретних працівників на виробничих нарадах, атестаційні комісії, проведення фронтальних перевірок тощо), оскільки сам факт прийняття рішення ще не гарантує обов'язкового його виконання, а відсутність контролю за недостатньою саморегуляцією працівників не забезпечує регламентованої та своєчасної діяльності.

### **3. Роль мотивації в управлінні організаціями. Потреби як основа виникнення мотивів працівників організацій**

Процес виконання управлінськими працівниками соціальних ролей значною мірою визначається особливостями їх мотивації. Цей феномен належить до власне психологічного рівня управління. У найзагальнішому вигляді *мотивацію* можна визначити як процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. Коли йдеться про забезпечення керівниками мотивації у процесі управління, то мають на увазі два її види:

- мотивацію безпосередньо керівників («власна» мотивація);
- мотивацію працівників організацій («чужа» мотивація).

Основні види мотивів управлінської діяльності керівників організацій (соціальні, власне управлінські, мотиви особистісного розвитку, мотиви зовнішньої привабливості) та міра їхньої репрезентованості в управлінській діяльності керівників різних рангів мають певні особливості. За своїм змістом мотиви – це спонукальні фактори, які керують поведінкою та діяльністю людини. В основі виникнення мотивів лежать потреби. Щоб жити у навколишньому світі, людині потрібні різні предмети (матеріальні та духовні), а також інші люди. Відображення необхідності тих чи інших предметів відбувається на рівні потреб.

*Потреба* – це усвідомлення і переживання матеріальних і духовних речей,

необхідних людині для підтримання життя організму та розвитку особистості. Потребу можна уявити собі як певний психічний стан, стан дефіциту, порушення рівноваги між людиною та навколишнім світом, який спонукає людину до активного пошуку предметів, що можуть її задовольнити. Так виникають мотиви – спонукання до діяльності, пов'язані із задоволенням певних потреб. За своєю сутністю мотиви є предметним втіленням потреб.

Як мотиви поведінки та діяльності людини можуть виступати різні спонукання:

- інтереси, тобто позитивне ставлення особистості до певних об'єктів (предметів, явищ, видів діяльності), яке залежить від їхньої значущості та емоційної привабливості;

- морально-політичні настанови, ідеали, переконання (як компоненти світогляду людини);

- емоції та почуття (любов, ненависть тощо).

Система основних, «сенсоутворювальних» мотивів, які визначають ставлення людини до навколишнього світу, становить один з провідних елементів у структурі особистості – *спрямованість особистості* (те, що спрямовує, визначає цілі нашої діяльності та поведінки). Отже, можна говорити про те, що мотиви як предметне втілення потреб людини відіграють важливу роль в активізації її поведінки в усіх сферах життєдіяльності (професійній, сімейній, побутовій). Вони є ключем до розуміння поведінки людини та можливостей впливу на неї. Важливе місце серед різних мотивів людини завжди займають професійні мотиви.

Працівникам будь-яких установ та організацій властивий певний набір основних потреб, які мотивують їхню діяльність і поведінку. За твердженням видатного американського психолога А. Маслоу, потреби людини можна об'єднати у п'ять основних груп:

1. *Фізіологічні потреби* – потреби, необхідні для виживання (їжа, вода, житло, відпочинок, сексуальні потреби).

2. *Потреби в безпеці та захисті* – потреби у захисті від фізичних і психічних загроз з боку навколишнього світу і впевненості в тому, що як фізіологічні, так і потреби в безпеці, захисті, економічній стабільності, законності, забезпеченості

роботою тощо будуть задовольнятися.

3. *Соціальні потреби* (потреби в причетності, любові) – потреби, які відображають почуття належності до чогось, когось, почуття соціальної взаємодії (колектив, формальні та неформальні групи, держава), суто особисті почуття прихильності та підтримки (потреби в сексуальному партнері, сім'ї, друзях, сусідах).

4. *Потреби у повазі* (вони забезпечують визнання, самоповагу і повагу інших, належну самооцінку досягнень, компетентності, статусу, престижу).

5. *Потреби у самовираженні*, тобто у реалізації своїх потенційних можливостей (потреби у творчості, створенні нового, оригінального, у реалізації себе як професіонала, як особистості).

Згідно з теорією А. Маслоу п'ять основних типів потреб утворюють ієрархічну структуру, що як домінанта визначає поведінку людини. Потреби вищих рівнів не мотивують людину, поки не задоволені (принаймні частково) потреби нижчих рівнів. Але, разом з тим, варто зазначити, що ця ієрархічна структура не є абсолютно жорсткою. Залежно від конкретних обставин та індивідуально-психологічних особливостей людей значущість тих чи інших потреб зростає. Так, наприклад, навіть у нашій нестабільній економічній ситуації, коли первинні потреби реалізуються лише частково, вторинні потреби (належності, поваги, самовираження) залишаються досить значущими, а іноді і виступають на передній план. Зокрема, потреба у професійній самореалізації є домінуючою для тих працівників, які працюють творчо, неординарно.

Говорячи про наявність у працівників основних видів потреб, необхідно брати до уваги такі моменти:

- кожен працівник має власну ієрархію потреб, що визначається його місцем в соціальній структурі, набутим раніше досвідом, конкретними обставинами життя (наприклад, хтось ставить на перше місце високий зарібок, а хтось надає безперечну перевагу визнанню і повазі оточення);

- кожен працівник використовує власні способи задоволення потреб (наприклад, хтось самоутверджується, одягаючись за останньою модою, а хтось – з допомогою високого професіоналізму);

• залежно від конкретних професійних і життєвих ситуацій у кожного працівника може змінюватись оцінка значущості конкретних потреб (наприклад, у людини, яка все життя ставила на перше місце потреби у самовираженні, у повазі оточення, раптово тяжко захворів хтось із близьких; відповідно, на перший план тимчасово вийде потреба збільшення заробітку, що спонукатиме цю людину до вияву нових форм активності).

Отже, керівникам, крім знання загальних закономірностей забезпечення мотивації працівників, необхідно розробляти і специфічні прийоми такої мотивації, оскільки те, що підходить для одного працівника, не підійде для іншого.

#### **4. Стратегії забезпечення мотивації працівників**

Одна з основних умов забезпечення мотивації працівників полягає в тому, що таку мотивацію може забезпечити лише той керівник, поведінка якого також умотивована. Реалізація цієї умови досягається з допомогою таких основних правил:

1. Керівник має чітко розуміти та свідомо посилювати мотиви, покладені в основу його керівництва організацією, тобто чітко визначити основні цілі своєї діяльності. При цьому треба забезпечувати поєднання інтровертної та екстравертної мотивації. Інтровертна (внутрішня) мотивація зумовлюється безпосередньо змістом самої діяльності (інтересом до неї, почуттям радості та задоволення, які пов'язані з нею). Екстравертна мотивація залежить від позитивних факторів, пов'язаних з цією діяльністю (соціальне визнання, матеріальна винагорода). Найоптимальнішим є поєднання обох мотивацій або забезпечення так званої полімотивації управлінської діяльності керівника. У тих випадках, коли відбувається актуалізація лише одного типу мотивів (внутрішніх чи зовнішніх), результати діяльності не завжди будуть ефективними. Водночас важливим є вміння керівника визначати на кожному життєвому етапі пріоритетність своїх мотивів (який мотив сьогодні є найважливішим, а що може і почекати).

2. Керівник організації повинен брати на себе відповідальність за роботу, яка виконується ним та колективом, і за результати цієї роботи. Чим більше керівник розуміє відповідальність за наслідки своїх дій, чим менше він перекладає її на інших,

тим сильніше вмотивовані його дії.

3. Керівник має вміти цілеспрямовано регулювати свою поведінку. Це означає, зокрема, що він повинен ставити реальні цілі перед собою та колективом і докладати максимальних зусиль для їх досягнення, вміти використовувати вольові прийоми для подолання труднощів, які виникають при вирішенні тих чи інших завдань, володіти різноманітними засобами самоконтролю. І запас цих прийомів має бути значно більшим, ніж у пересічного працівника, оскільки керівник має забезпечувати результативність не лише власної діяльності, а і діяльності всього колективу.

Розробка стратегії забезпечення керівником мотивації працівників організацій – це складний за своєю сутністю та засобами досягнення психологічний процес. Він передбачає декілька основних умов, дотримання яких може сприяти вирішенню цього завдання. Передовсім необхідно враховувати, що існують дві основні стратегії забезпечення мотивації працівників: негативна (контрпродуктивна) і позитивна (продуктивна).

*Негативна стратегія* базується на використанні методів тиску, які діють на працівника «ззовні» і змушують його в дисциплінарному порядку виконувати ті чи інші завдання. Використання такої стратегії, як правило, буває доцільним у виняткових ситуаціях – надто обмежений час для виконання завдання, випадки, що створюють загрозу життю людей, а також стосовно тих працівників, які виявляють повну безвідповідальність та байдужість до виконання своїх обов'язків. Але за всіх обставин така стратегія має кілька суттєвих недоліків, а саме:

- необхідність чіткої, розгалуженої системи контролю за виконанням працівниками їхніх соціальних ролей (використання спеціальних засобів і методів контролю, впровадження штрафних санкцій тощо);

- можливість виникнення у підлеглих стану фрустрації у зв'язку з неможливістю реалізації ними власних мотивів (цілей), необхідності безумовного підкорення «чужим», що може призвести до своєрідних захисних реакцій;

- створення специфічного агресивного середовища в колективі та навколо самого керівника в результаті можливих агресивних виявів згаданих захисних реакцій;

- постійна небезпека повернення працівника до старого способу дій, як тільки дія зовнішнього тиску припиняється, тобто фактично зникнення мотивації, яка, по суті, насправді і не виникала.

*Позитивна стратегія* має протилежний зміст: вона виходить із внутрішньої сутності працівників (урахування їхніх потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, життєвих планів) і ґрунтується на досягненні певної згоди між мотивацією організації в цілому та мотивацією конкретних працівників. Реалізація такої стратегії можлива за дотримання керівником кількох умов:

1. Керівникові необхідно добре знати основні мотиви своїх працівників (як загальні – на рівні всього колективу, так і індивідуальні, що стосуються кожного працівника зокрема). Для цього можна використовувати прямі та опосередковані методи, які тісно пов'язані один з одним. До таких методів можна віднести:

- для виявлення «загальної» мотивації – проведення разом з психологічною службою різних анкетувань у колективі, інтерв'ю, «мозкових штурмів», які стосуються найбільш значущих питань життєдіяльності колективу, найбільш актуальних на певному конкретному етапі проблем оптимізації його діяльності та розвитку; спостереження за колективом під час проведення зборів, нарад, фронтальних перевірок, заходів відпочинку;

- для виявлення «індивідуальної» мотивації – проведення бесіди під час приймання працівника на роботу, обговорення з ним результатів виконання певних завдань, проведення разом з психологом психодіагностичних досліджень для виявлення мотивації конкретного працівника, спостереження за ним під час виконання функціональних обов'язків, участі в колективних діях. Крім того, важливу роль може відіграти такий психологічний прийом, як уявлення себе на місці працівників, «проекування» можливих мотивів їхньої діяльності, виходячи з тих соціальних позицій, які вони займають в колективі, та особливостей виконання ними певних соціальних ролей.

2. Керівникові у процесі виконання завдань, які стоять перед колективами, необхідно визначити ті фактори, які сприяють реалізації особистих потреб працівників у процесі досягнення загальних цілей організації, та створити необхідні



умови для їх реалізації (або нейтралізації, коли особисті цілі явно суперечать загальним). Для цього керівнику доцільно користуватися таким алгоритмом дій:

- визначення основних груп потреб колективу (окремих його працівників) та міри значущості кожної з них;

- визначення конкретних факторів, які сприяють актуалізації та задоволенню певних потреб (факторів-мотиваторів) та факторів, які, навпаки, блокують ці потреби (факторів-демотиваторів);

- створення умов для посилення або нейтралізації певних факторів (використання відповідного інструментарію – прийомів, засобів, методів взаємодії з людьми та стимулювання їхньої діяльності).

Застосування керівником зазначеного алгоритму для забезпечення позитивної мотивації працівників освітніх організацій у реальному процесі управління може мати позитивний ефект лише за чіткого визначення та найбільш повного врахування факторів-мотиваторів, тобто факторів, які сприяють актуалізації та задоволенню потреб працівників організацій.

Якщо говорити про задоволення фізіологічних потреб працівників, то важливими факторами, які сприяють цьому, є:

- забезпечення нормального заробітку працівників, тобто своєчасна виплата заробітної плати;

- використання матеріальних засобів стимулювання (премії, додаткові відпустки, пільгові путівки) за високоефективне виконання завдань;

- створення умов для роботи за сумісництвом (за умови успішного виконання основної роботи).

Взагалі реалізація потреб у безпеці та захисті забезпечується, передовсім, гарантією соціальних прав працівників та формуванням у них почуття безпеки, соціального оптимізму та віри в завтрашній день. Цього можна досягти, використовуючи відповідні умови та методи керівництва:

- гарантувати стабільність роботи (укладанням довгострокових контрактів);

- створити органи для врегулювання конфліктних ситуацій (профспілкові комітети, спеціальні комісії);

- забезпечити працівників певними пільгами (продуктами харчування, промисловими товарами, путівками зі знижкою);
- передбачити надання допомоги окремим категоріям працівників (молодим працівникам, молодим подружнім парам, пенсіонерам);
- виявляти увагу та надавати матеріальну підтримку працівникам за складних життєвих обставин (хвороба, смерть близьких тощо) та ін.

Задоволення соціальних потреб працівників досягається передовсім можливістю нормального спілкування в колективі та встановленням у ньому позитивних міжособистісних стосунків. Це забезпечується створенням у процесі управління таких умов:

- можливістю постійного спілкування з компетентним керівником з усіх питань, які хвилюють працівників;
- організацією спільної діяльності та взаємодії всіх працівників при обговоренні важливих питань життєдіяльності організації, можливістю вільного вияву кожним своєї думки, позиції;
- забезпеченням нормальної поінформованості всіх, а не тільки окремих працівників;
- створенням у колективі сприятливого соціально-психологічного клімату, командного духу;
- розумінням та підтримкою неформальних груп, що існують в колективі, коли їхня діяльність не суперечить загальним цілям організації;
- створенням умов для неформального спілкування (проведення вечорів відпочинку, святкування днів народжень, інших значущих для конкретних працівників та установи в цілому подій тощо);
- підтримкою соціальної активності працівників поза межами конкретної організації.

Реалізація потреб у повазі передбачає врахування дії таких факторів, як наявність позитивних результатів у роботі та визнання її значущості. Це залежить від таких напрямів управлінської діяльності керівника:

- уміння допомогти своїм підлеглим чітко сформулювати їхні цілі;

- уміння чітко сформулювати завдання для своїх працівників;
- дотримання обов'язкового правила – обговорювати все, що стосується безпосередньої діяльності працівника, тільки за його участі;
- визначення чітких критеріїв оцінювання результативності роботи;
- створення умов для «зворотного зв'язку»;
- делегування працівникам прав та повноважень з питань, в яких вони є компетентними;
- створення умов для професійної кар'єри працівників, зокрема забезпечення їхньої фахової підготовки та перепідготовки тощо.

Потреби у самовираженні можуть бути реалізовані тоді, коли керівник дає працівникам можливість для опрацювання якихось нових, оригінальних підходів до організації управлінського та виробничо-господарського процесу. Для цього потрібно:

- доручати їм складні, важливі питання, які вимагають певної самовіддачі;
- забезпечувати працівників необхідною інформацією (література, вивчення передового досвіду);
- стимулювати розвиток творчих здібностей працівників, їх намагання самореалізувати себе;
- створити умови для усвідомлення працівниками важливості самореалізації кожного з них для самореалізації всього колективу.

Важливим є також те, що самореалізація працівника може відбуватися не лише безпосередньо у сфері професійної діяльності, а й у сфері його захоплень, і керівник повинен підтримувати та заохочувати ці захоплення, а не блокувати їх.

Слід особливо наголосити, що у процесі реалізації основних потреб працівників необхідно так само, як і при створенні позитивної мотивації керівників, прагнути поєднання внутрішньої та зовнішньої мотивації, внутрішніх та зовнішніх стимулів.

*Внутрішні стимули*, як правило, дає сама робота (її важливі результати, змістовність та значущість, а відтак і самоповага).

До *зовнішніх стимулів* належить те, що в силах створити сама організація, зокрема її керівник. До таких стимулів належать просування по службі, символи

службового статусу та престижу (наприклад, окремий кабінет), премії, подяки, представлення до нагород тощо.

Конкретне співвідношення зовнішніх і внутрішніх стимулів залежить від індивідуально-психологічних особливостей працівників. Для посилення мотивації працівників стосовно окремих цілей організацій необхідно завжди спиратися на конкретні, найбільш значущі особисті цілі працівників, роз'яснюючи їм, як саме досягнення цілей організації буде позначатися на задоволенні особистих прагнень її працівників. Критерієм оптимальної мотивації є ситуація, коли обидві сторони залишаються задоволеними. Відтак, ще однією з умов позитивної мотивації має бути постійна готовність керівника до опрацювання і прийняття компромісних рішень, які принаймні частково могли б задовольнити обидві сторони.

До *факторів-демотиваторів*, тобто факторів, які блокують певні потреби працівників організацій, належать такі:

- незрозумілість та нечіткість завдань, які необхідно виконувати;
- перевантаженість (або недовантаженість) роботою;
- відсутність конкретних позитивних результатів;
- недостатня поінформованість співробітників;
- некомпетентний керівник;
- погані стосунки в колективі;
- надто сувора, несправедлива критика;
- невмотивована відмова у визнанні.

Урахування керівниками організацій усіх зазначених вище факторів та умов сприятиме забезпеченню позитивної мотивації для виконання працівниками покладених на них завдань.