

УДК 631.15/16

## СУТЬ ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В АГРОПІДПРИЄМСТВАХ

*Т. Овчиннікова, к.е.н.  
Львівська державна фінансова академія*

**Ключові слова:** методи управління, психологічні методи, керівник, персонал, агропідприємство.

Проаналізовано сутність психологічних методів управління як системи заходів активізації діяльності трудового колективу. Виділено найбільш дієві психологічні методи з урахуванням особливостей трансформаційних процесів аграрного виробництва. Звернено увагу на особливу ефективність методів управління внутрішньогруповими процесами та індивідуально-особистісною поведінкою.

**Постановка проблеми.** Аналіз еволюції теорії управління та формування її сучасної наукової моделі в Україні засвідчує постійне вдосконалення його функцій і пошук таких методів управління виробничою діяльністю, які б були високоефективними, давали найвищий результат за найменших затрат. Менеджери-практики та представники наукової думки виділяють роль людського чинника, відводячи другорядну роль речовим і фінансовим чинникам.

Людина є визначальним ресурсом економічного зростання, від неї залежить раціональне використання інших ресурсів та їх вдосконалення. Тому, виходячи з особливої ролі людського чинника, окремої уваги заслуговують методи психологічного впливу на індивіда, методи управління особистісною поведінкою, які спонукають працівника до творчої дії, сприяють розвитку лідерства. Отже, очевидно, що створення ефективної системи керування сільськогосподарським виробництвом в Україні повинно базуватися не лише на творчому застосуванні ефективних зарубіжних методів менеджменту, а й, виходячи зі специфіки економічних перетворень у державі, ментальності українського народу та його психологічних особливостей, на розробці власних методик управління та рекомендацій щодо їх конкретного застосування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Психологічні методи менеджменту вивчає низка відомих зарубіжних і вітчизняних учених: О.М.Гірняк та П.П.Ладановський [1], Й.С.Завадський [2, 3], О.Є.Кузьмін та О.Г.Мельник [4], М.М.Мартиненко [5], Л.Е.Орбан-Лембрик [6], у співавторстві М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі [7], О.Д.Сердюк [8], Ф.І.Хміль [9] та А.В.Шегда [10].

Однак усі вони дають загальну характеристику психологічних методів менеджменту і в різних випадках – їх окремих груп [1; 8]. Водночас доволі

поверхнево досліджені методи психологічного впливу на індивідів та групи, від оволодіння якими залежить стиль та ефективність роботи керівника агропідприємства. Автори фундаментальних праць також мало уваги приділяють методам гуманізації праці, мотиваційному управлінню факторними впливами середовища діяльності працівників з метою стимулювання їх до активної праці.

**Постановка завдання.** Наше наукове дослідження є продовженням комплексного підходу до аналізу стану використання соціально-психологічних методів управління колективами агропідприємств. Проаналізуємо специфіку психологічних методів управління, зокрема детально розглянемо систему мотиваційного управління колективами агропідприємств, методи формування соціально-психологічних стосунків та методи гуманізації праці і на основі цього вироблені конкретні рекомендації щодо їх застосування з метою підвищення трудової активності персоналу агропідприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Мета діяльності організації і методи управління, застосовувані для її досягнення, тісно взаємопов'язані між собою. Зміна мети зумовлює зміну методів. Сучасний рівень поступу суспільства, що базується на найновіших досягненнях техніки і технологій, може забезпечити високу продуктивність виробничих процесів лише тоді, коли взято до уваги самопочуття, настрої працівників, їхню задоволеність умовами праці та інші морально-психологічні чинники. Отже, управлінець паралельно з урахуванням проблем суто технічних, ресурсних та інших повинен враховувати головну і постійно проблему людини.

Ефективне управління вимагає поєднання та використання всієї сукупності методів впливу на процес формування і розвитку індивідів та колективу. Особливого значення набувають психологічні методи управління, тому розглянемо ширше їх суть та специфіку.

Більшість учених виділяє такі психологічні методи управління:

- методи психологічного спонукання;
- методи формування соціально-психологічних стосунків;
- методи гуманізації праці;
- методи професійного відбору і навчання [8, с. 201; 10, с. 152-153].

Важливим завданням процесу управління є пізнання психічної природи людини, чому сприяє застосування методів психологічного спонукання. А це неможливо без з'ясування мотивів людини. Мотиви становлять стійку особистісну властивість, яка охоплює потреби і є спонукальною причиною дій та вчинків. Створити мотиви – означає перетворити потреби людини на стимули до трудової діяльності. Потреби означають особливий стан індивіда, пов'язаний з відчуттям необхідності в чомусь важливому для існування і розвитку людини. Вони формуються під впливом умов життєдіяльності людини, залежать від її реальних можливостей та рівня розвитку суспільства. Водночас вони виступають джерелом активності особистості, оскільки завдяки їм здійснюється регулювання її поведінки, визначається спрямованість її мислення, емоцій, почуттів та волі.

Мотиваційний механізм і система стимулювання повинні бути доволі гнучкими і спрямованими на кожного працівника, службовця, менеджера. Необхідно враховувати правило наукового менеджменту, за яким неможлива прийнятна для всіх ефективна мотивація, тому що людські цінності, потреби і сподівання суто індивідуальні. Сукупність причин психологічного характеру, потреб і мотивів, які спонукають людину до конкретних вчинків, поведінки загалом утворюють мотивацію. У процесі дослідження доходимо висновку: мотиваційна сфера особистості, трудового колективу як дієвий механізм підвищення ефективності виробництва є настільки ваговою в сучасному менеджменті, що в його структурі виокремлено мотиваційне управління.

Як основу для практичних висновків та узагальнень було використано базові мотиваційні теорії (спонукальні і процесуальні), які сприяють розумінню основних категорій мотивації – потреби і винагороди. Проаналізувавши «ієрархію потреб Маслоу», наголошуємо на актуальності для сучасного рівня розвитку українського суспільства послідовного задоволення потреб людиною від нижчого рівня (фізіологічного) до вищого (психологічного). Одночасно слід зауважити, що лише задоволення первинних (фізіологічних) потреб може спонукати до задоволення вторинних (психологічних – самоствердження, самовираження тощо) потреб. Цілком очевидно, що найменша заробітна плата серед усіх галузей виробництва і загалом низький рівень життя працівників села є слабкою підставою для психологічних методів спонукання до високопродуктивної праці.

Деякі сучасні вітчизняні та зарубіжні автори [11–13] поряд із поняттям «мотивація» використовують поняття «мотивування», «мотиваційне управління», які за змістом абсолютно ідентичні. Ці поняття вони визначають як «процес впливу на людину для спонукання її до певних акцій за допомогою пробудження в ній певних мотивів» [11, с. 16], або «процес спонукання до діяльності та спілкування для досягнення особистих цілей і цілей організації» [12, с. 40]. Цей вплив індивідуальний і залежить від багатьох факторів внутрішнього і зовнішнього середовища розвитку» [14, с. 269]. Тому надалі йтиметься про цілісний процес мотиваційного управління, на актуальність якого вказує професор О.Є. Кузьмін [4, с. 84-86]. Мотиваційне управління передбачає, з одного боку, формування внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до певних дій, а з іншого – вплив цих чинників на людину, тобто безпосереднє стимулювання її до дії.

Тому, комплексно підходячи до мотиваційного управління та враховуючи його значення в підвищенні продуктивності праці, необхідно спрямовувати мотивацію спершу на задоволення потреб підприємства; у мотиваційному управлінні поєднувати мотивування, орієнтоване на індивідуально-особистісні подразники працівника, із стимулюванням, що має зовнішній характер, розробляти та впроваджувати заходи, які найбільше сприяють перетворенню стимулів на мотиви. Оскільки мотивація залежить від відповідної мети (подразників), то слід зауважити, що кожен керівник чи власник підприємства повинен мати у своєму розпорядженні інформацію про те: 1) які важливі для виробництва потреби виражені в його працівників найбільше; 2) з якими діями та завданнями його робітникам буде

впоратися найлегше; 3) які дії, завдання та цільові установки привабливі для різних робітників.

У сучасних умовах свідома й продуктивна діяльність людей завжди має суспільний характер, люди об'єднуються певним чином, утворюючи групи (колективи). У цьому процесі вирішальну роль відіграють методи формування соціально-психологічних стосунків. Проблеми взаємодії людей у процесі праці, які виникають під впливом дії цих методів, вивчає соціальна психологія. Мета впровадження цих методів в управлінську практику – вдосконалення взаємостосунків між працівниками і формування дієздатного трудового колективу.

Працівники в процесі виробничої діяльності об'єднуються у два види груп: первинний колектив (мала група) і основний колектив. Керівники підрозділів, психологічні служби з метою створення нормальної, творчої атмосфери в кожній групі повинні впорядковувати службові стосунки, чітко визначати обов'язки, права і відповідальність кожного працівника.

Цілеспрямований вплив на формування будь-якої групи передбачає створення виробничої єдності в колективі, забезпечення узгодженої і цілеспрямованої діяльності на досягнення поставлених завдань за мінімальних затрат енергії людини. На соціально-психологічний стан колективу під час його підбору мають вплив такі чинники, як співвідношення працівників за віком, статтю, рівнем кваліфікації і громадської активності.

Успішність праці колективу зумовлюється значною мірою психічним станом його членів, пов'язаним із почуттєвими переживаннями людини, емоціями, які підвищують або знижують життєдіяльність організму. Психічний стан колективу є складовою місткішого поняття – соціально-психологічний клімат. Його ключовими характеристиками можна вважати: норми поведінки і психологічної сумісності членів колективу; міжособистісні відносини; групові інтереси та цінності; груповий настрій і його моральна спрямованість; ставлення працівників до роботи та їхня громадсько-політична активність; система матеріального і морального стимулювання; організованість і мобільність колективу в процесі трудової діяльності.

Психологічні методи гуманізації праці впливають на психіку людини, оскільки більшу частину свого життя вона проводить на роботі, де піддається впливові великої кількості чинників виробничого середовища. Тому важливим завданням керівника підприємства чи адміністрації є створення комфортних умов праці, які стимулюють і впливають на психіку людини, розкривають її творчі здібності, відтак сприяють росту продуктивності праці, за умови збереження і зміцнення її здоров'я [1, с. 39]. Гуманізації праці можна досягти розширенням її творчого змісту, зменшенням кількості виснажливих монотонних операцій.

Проблеми добору кадрів, їх розстановки на робочих місцях вимагають послуговуватися методами професійного відбору і навчання. Дефіцит робочих місць, особливо в сільській місцевості, зумовлює переповнення базових відомостей служб зайнятості охочими працевлаштуватися. З іншого боку, збільшення кількості приватних аграрних підприємств, модернізація виробничих процесів та запровадження нових технологій вимагають значного підвищення рівня професійної підготовки працівників, готовності до виконання універсальніших функцій. Тому для виявлення особистих якостей та об'єктивної оцінки здібностей

людей, з метою визначення їх придатності для виконання певної роботи, доцільно було б запропонувати використання профорієнтаційних бесід, психологічних тестів, а на основі цього – укладання контрактів. Поряд із контрактами на окремих підприємствах практикується укладання психологічних угод.

**Висновки.** Управління виробничими колективами буде успішним лише в тому разі, якщо опиратиметься на розуміння соціальних і психологічних процесів та явищ, які відбуваються в середовищі підпорядкованих керівнику працівників. На основі знання особливостей мікроклімату в підрозділах агропідприємств керівник зможе вміло використовувати мотиваційне управління задля підвищення результативності діяльності працівника, майстерно впливати на процес формування і розвиток колективу, надихати їх власним прикладом і зумовлювати до змін своїх орієнтацій та настанов. Завдяки застосуванню психологічних методів колектив стане ще згуртованішим, водночас всебічно розвиватиметься творча ініціатива індивідів.

## **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК**

1. Гірняк О. М. Менеджмент : підручник для студ. вищ. закл. освіти / О. М. Гірняк, П. П. Ладановський. – Львів : Магнолія плюс, 2005. – 352 с.
2. Завадський Й. С. Менеджмент / Й. С. Завадський. – Т. 1. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2001. – 542 с.
3. Завадський Й. С. Організація і психологія управління трудовими колективами / Й. С. Завадський. – К. : Урожай, 1985. – 157 с.
4. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів : НУ «Львівська політехніка» (ІВЦ «ІНТЕЛЕКТ»+ ПДО), «Інтелект-Захід», 2002. – 228 с.
5. Мартыненко Н. М. Основы менеджмента : учебник / Н. М. Мартыненко. – К. : Каравелла, 2003. – 496 с.
6. Орбан-Лембрик Л. Е. Психология управления : посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
7. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, Х. М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1999. – 800 с.
8. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : навч. посіб. / О. Д. Сердюк. – К. : Професіонал, 2004. – 432 с.
9. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Вища шк., 2003. – 330 с.
10. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. / А. В. Шегда. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2002. – 583 с.
11. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 2000. – 325 с.
12. Виханский О.С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 2001. – 528 с.
13. Дмитриенко Г. А. Мотивация и оценка персонала / Г. А. Дмитриенко. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.
14. Теория управления : учебник / под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М. : РАГС, 2004. – 558 с.

**Овчинникова Т. Сущность психологических методов управления и особенности их использования в агропредприятиях**

Проведен анализ психологических методов управления как системы способов активизации деятельности трудового коллектива. Выделены наиболее значимые психологические методы с учетом особенностей трансформационных процессов аграрного производства. Акцентируется внимание на исключительную эффективность методов управления внутригрупповыми процессами и индивидуально-личностным поведением.

**Ключевые слова:** методы управления, психологические методы, руководитель, персонал, сельхозпредприятие.

**Ovchinnikova T. Essence of psychological methods of management and feature of their use in agriculture enterprises**

The point of psychological management methods as a measure system of improving labour collective activities was analyzed. The most effective psychological methods were pointed out with the peculiarities of transformation processes of agricultural production taken into consideration. The attention was paid to special efficiency of management system of in-group processes and individual personal behaviour.

**Key words:** management methods, psychological methods, managing director, personnel, agricultural enterprise.