

**Міністерство освіти і науки України
Національний університет біоресурсів і природокористування
України**

ПСИХОЛОГІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Методичні рекомендації
до опрацювання курсу лекцій з навчальної дисципліни для студентів
спеціальності Н1 «Агрономія» освітньої програми «Охорона та технології
відновлення ґрунтів»
другого (магістерського) рівня вищої освіти**

Київ – 2026



Рецензенти:

В. Й. Бочелюк – д. психол. н., професор, професор кафедри загальної та соціальної психології ПВНЗ «Європейський університет»

І. А. Мартинюк – к. психол. н., доцент, завідувач кафедри психології Національного університету біоресурсів і природокористування України

Рекомендовано до видання вченою радою гуманітарно-педагогічного факультету НУБіП України (протокол № 1 від 28.08.2026 р.).

Методичні рекомендації до опрацювання курсу лекцій для студентів спеціальності «Агрономія» освітньої програми «Охорона та технології відновлення ґрунтів» другого (магістерського) рівня вищої освіти / уклад. М.С. Панов. Київ: НУБіП України, 2026. 29 с.

У методичних рекомендаціях представлено зміст, структуру та організаційно-методичні засади опрацювання курсу лекцій з навчальної дисципліни «Психологія та управління персоналом» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності Н1 «Агрономія» за освітньо-професійною програмою «Охорона та технології відновлення ґрунтів». Визначено мету, завдання, основні напрями та логіку вивчення дисципліни, розкрито особливості роботи з лекційним матеріалом, організації самостійної роботи, підготовки до практичних занять і підсумкового контролю.

Зміст методичних рекомендацій охоплює основні психологічні закономірності управління персоналом та професійної діяльності, психологічні особливості особистості працівника і професійного потенціалу фахівця аграрної сфери, психологічні засади добору, адаптації та оцінювання персоналу, мотивації, залученості та професійного розвитку працівників. Значну увагу приділено психології лідерства та управління командою, професійній комунікації, конструктивному вирішенню конфліктів, подоланню стресу та забезпеченню психологічної безпеки в організації. Розглянуто психологічні чинники прийняття управлінських рішень, особливості організаційної культури та управління змінами, а також психологічні засади оцінювання результативності працівників, надання зворотного зв'язку і кар'єрного управління. До кожної теми курсу подано методичні орієнтири щодо опрацювання теоретичного матеріалу, визначено основні поняття та проблемні питання, наведено рекомендації для осмислення психологічних механізмів управлінської діяльності та їх застосування у професійних ситуаціях. Передбачено поєднання теоретичного аналізу з практико-орієнтованим підходом, кейс-аналізом, проблемним навчанням, навчальними дискусіями, командною роботою, мозковим штурмом та професійною рефлексією. Особливу увагу приділено специфіці управління персоналом в аграрних організаціях, де ефективність професійної діяльності значною мірою визначається якістю міжособистісної взаємодії, командної роботи, мотивації, професійної комунікації та психологічного супроводу організаційних змін.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
1. Загальна характеристика навчальної дисципліни.....	10
2. Організація та методика опрацювання лекційного матеріалу.....	11
3. Зміст курсу лекцій.....	22
3.1. Лекція 1.....	11
3.2. Лекція 2.....	13
3.3. Лекція 3.....	14
3.4. Лекція 4.....	15
3.5. Лекція 5.....	16
3.6. Лекція 6.....	17
3.7. Лекція 7.....	18
3.8. Лекція 8.....	20
4. Питання для самоконтролю.....	22
5. Питання для підсумкового контролю.....	23
6. Рекомендації щодо підготовки до екзамену.....	25
7. Перелік питань до екзамену.....	26
8. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	28

ВСТУП

Методичні рекомендації до опрацювання курсу лекцій з навчальної дисципліни «Психологія та управління персоналом» призначені для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності Н1 «Агрономія» освітньо-професійної програми «Охорона та технології відновлення ґрунтів». Видання спрямоване на систематизацію та поглиблення теоретичних знань, отриманих під час лекційних занять, формування навичок психологічного аналізу професійних і управлінських ситуацій, а також розвиток практичних компетентностей у сфері управління персоналом аграрних організацій.

Актуальність вивчення дисципліни зумовлена тим, що ефективність сучасної аграрної організації визначається не лише наявністю матеріальних, технологічних та інформаційних ресурсів, а й якістю людського капіталу, психологічним потенціалом працівників, характером професійної взаємодії, рівнем мотивації, залученості, командної згуртованості та довіри. Особливої уваги потребує психологічний аспект діяльності керівників і фахівців, які працюють в умовах високої відповідальності, сезонності, технологічної складності, організаційних змін, ресурсних обмежень, невизначеності та необхідності прийняття оперативних рішень.

Навчальна дисципліна інтегрує положення психології управління, організаційної психології, психології праці, соціальної психології, психології особистості та менеджменту. Її зміст орієнтований на формування у здобувачів системного бачення психологічних механізмів управління персоналом та здатності застосовувати отримані знання у професійній діяльності.

Методичні рекомендації побудовано відповідно до структури робочої програми навчальної дисципліни. Матеріал охоплює вісім лекційних тем, які логічно об'єднуються у два змістові модулі: «Психологічні основи управління персоналом» та «Психологія управління персоналом та організаційна взаємодія».

Під час опрацювання матеріалу здобувачеві важливо не обмежуватися запам'ятовуванням визначень і теоретичних положень. Основним результатом навчання має стати здатність пояснювати психологічні механізми професійної поведінки, аналізувати кадрові та управлінські ситуації, оцінювати психологічні ризики, обґрунтовувати управлінські рішення та пропонувати практичні способи вдосконалення роботи з персоналом.

Особливе значення має професійна спрямованість курсу. Теоретичні положення доцільно розглядати через призму діяльності аграрних підприємств,

установ, організацій, лабораторій, виробничих підрозділів, проєктних груп, науково-дослідних колективів та інших професійних середовищ, пов'язаних з агрономією, охороною та відновленням ґрунтів.

1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ПСИХОЛОГІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Відповідно до робочої програми дисципліна є обов'язковою складовою професійної підготовки магістрів спеціальності Н1 «Агрономія» за освітньою програмою «Охорона та технології відновлення ґрунтів». Обсяг становить 90 годин (3 кредити ECTS), форма контролю – екзамен.

Така структура забезпечує послідовне формування у магістрантів теоретичних знань і практичних умінь щодо психологічних аспектів управлінської діяльності, особистості керівника, лідерства, управлінської комунікації, мотивації персоналу, прийняття рішень, управління конфліктами, професійного стресу та організаційних змін.

Галузь знань, напрям підготовки, спеціальність, ступінь вищої освіти		
Освітній ступінь	магістр	
Спеціальність	Н1 – «Агрономія»	
Освітньо-професійна програма	Охорона та технології відновлення ґрунтів	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	Обов'язкова	
Загальна кількість годин	90	
Кількість кредитів ECTS	3	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проєкт (робота) (якщо є в робочому навчальному плані)	-	
Форма контролю	Екзамен	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік підготовки	1	
Семестр	1	
Лекційні заняття	15 год.	
Практичні, семінарські заняття	15 год.	
Лабораторні заняття	-	
Самостійна робота	60 год.	
Індивідуальні завдання		
Кількість тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних	2 год.	

Мета, компетентності та програмні результати навчальної дисципліни

Метою вивчення навчальної дисципліни «Психологія та управління персоналом» є формування у здобувачів системи наукових знань про психологічні закономірності управління персоналом та організаційної взаємодії, розвиток умінь здійснювати психологічний аналіз професійних ситуацій, добирати й застосовувати сучасні технології роботи з персоналом, мотивувати працівників, формувати ефективні команди, організовувати професійну комунікацію, управляти конфліктами та стресом, забезпечувати професійний розвиток персоналу й приймати обґрунтовані управлінські рішення в аграрних організаціях.

Набуття компетентностей:

інтегральна компетентність (ІК): здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері агрономії під час здійснення професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

загальні компетентності (ЗК):

ЗК2. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

спеціальні (фахові) компетентності (СК):

СК1. Здатність керувати колективом, забезпечувати розвиток персоналу, толерантно сприймати соціальні, етнічні та культурні відмінності.

СК8. Здатність до розробки та викладання навчальних дисциплін у закладах вищої та фахової передвищої освіти.

Програмні результати навчання (ПРН):

ПРН10. Здійснювати ефективне управління персоналом і ресурсами, забезпечувати професійний розвиток персоналу, об'єктивно оцінювати результати діяльності колективу та внесок його учасників до цих результатів.

Програма та структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усь ого	у тому числі				
		л	пр.	лаб.	інд	ср.		л.	пр.	лаб.	інд	ср.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовий модуль 1. Психологічні основи управління персоналом												
Тема 1. Психологія управління персоналом та професійної діяльності.	11	2	2			7						

Тема 2. Особистість працівника та професійний потенціал фахівця аграрної сфери.	11	2	2			7						
Тема 3. Добір, адаптація та оцінювання персоналу.	12	2	2			8						
Тема 4. Мотивація, залученість і професійний розвиток персоналу.	11	1	2			8						
Разом за змістовим модулем 1	45	7	8			30						
Змістовий модуль 2. Психологія управління персоналом та організаційна взаємодія												
Тема 5. Лідерство та управління командою в аграрних організаціях.	11	2	2			7						
Тема 6. Професійна комунікація, конфлікти, стрес і психологічна безпека.	11	2	2			7						
Тема 7. Управлінські рішення, організаційна культура та управління змінами.	12	2	3			7						
Тема 8. Оцінювання результативності, зворотний зв'язок і кар'єрне управління.	11	2	0			9						
Разом за змістовим модулем 2	45	8	7			30						
Усього годин	90	15	15			60						

Теми лекцій

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Психологія управління як наука. Предмет, завдання та методи.	2
2	Особистість працівника та професійний потенціал фахівця аграрної сфери.	2
3	Психологічні засади добору, адаптації та оцінювання персоналу.	2
4	Мотивація, залученість і професійний розвиток персоналу.	2
5	Лідерство та управління командою в аграрних організаціях.	2
6	Професійна комунікація, конфлікти, стрес і психологічна безпека.	2

7	Управлінські рішення, організаційна культура та управління змінами.	2
8	Оцінювання результативності, зворотний зв'язок і кар'єрне управління.	1
	Всього	15

Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Аналіз психологічних засад управління персоналом у професійній діяльності.	2
2	Психологічний портрет фахівця аграрної сфери та оцінювання професійного потенціалу.	2
3	Практика добору, адаптації та оцінювання персоналу: кейс-метод.	2
4	Психологічні методи мотивації та професійного розвитку працівників.	2
5	Лідерство, формування та розвиток ефективної команди.	2
6	Тренінг професійної комунікації та технології конструктивного вирішення конфліктів.	2
7	Психологія управлінських рішень, організаційної культури та змін.	3
	Всього	15

Теми самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Психологія управління персоналом та професійної діяльності.	7
2	Особистість працівника та професійний потенціал фахівця аграрної сфери.	7
3	Психологічні технології добору, адаптації та оцінювання персоналу.	8
4	Мотивація, залученість і професійний розвиток персоналу.	8
5	Лідерство та управління командою в аграрних організаціях.	7

6	Професійна комунікація, конфлікти, стрес і психологічна безпека.	7
7	Управлінські рішення, організаційна культура та управління змінами.	7
8	Оцінювання результативності, зворотний зв'язок і кар'єрне управління.	9
	Всього	60

Програма складається з двох змістових модулів.

Перший змістовий модуль «Психологічні основи управління персоналом» охоплює питання психології управління персоналом і професійної діяльності, особистості працівника та його професійного потенціалу, психологічних засад добору, адаптації та оцінювання персоналу, мотивації, залученості та професійного розвитку.

Другий змістовий модуль «Психологія управління персоналом та організаційна взаємодія» присвячений лідерству і командній взаємодії, професійній комунікації, конфліктам, стресу і психологічній безпеці, управлінським рішенням, організаційній культурі, управлінню змінами, оцінюванню результативності, зворотному зв'язку та кар'єрному управлінню.

Логіка побудови дисципліни передбачає поступовий перехід від розуміння психологічних основ професійної діяльності окремого працівника до аналізу функціонування групи, команди та організації в цілому.

2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИКА ОПРАЦЮВАННЯ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ

Опрацювання кожної лекційної теми рекомендується здійснювати системно та послідовно. Передусім здобувачеві необхідно ознайомитися з назвою теми, її метою, основними питаннями та ключовими поняттями. Це дозволяє сформувати загальну орієнтацію у змісті матеріалу та визначити логіку його подальшого опрацювання.

На наступному етапі необхідно уважно опрацювати основний текст лекції, звертаючи увагу не лише на визначення, а й на причинно-наслідкові зв'язки між психологічними явищами. Особливо важливо встановлювати взаємозв'язки між індивідуально-психологічними характеристиками працівника, його професійною поведінкою, характером взаємодії з колегами та результатами діяльності.

Під час конспектування доцільно не переписувати лекційний матеріал дослівно, а здійснювати його смислове структурування. У конспекті варто фіксувати основні поняття, психологічні механізми, класифікації, закономірності, практичні приклади та висновки.

Особливо корисним є співвіднесення теоретичного матеріалу з реальними професійними ситуаціями. Наприклад, під час вивчення мотивації доцільно проаналізувати, чому працівник аграрного підприємства втрачає зацікавленість у роботі; під час вивчення конфліктів – визначити причини непорозуміння між керівником і фахівцем; під час вивчення лідерства – оцінити поведінку керівника виробничого підрозділу в кризовій ситуації.

Завершальним етапом опрацювання лекції має бути самоперевірка. Здобувач повинен відповісти на контрольні запитання, пояснити ключові поняття без звернення до конспекту, сформулювати основні висновки та визначити, як положення лекції можуть бути використані у професійній діяльності.

3. ЗМІСТ КУРСУ ЛЕКЦІЙ

3.1. Лекція 1. Психологія управління персоналом. Предмет, завдання та методи.

Мета лекції

Метою лекції є формування у здобувачів цілісного уявлення про психологію управління персоналом як галузь психологічного знання, визначення її предмета, завдань і методів, а також розуміння психологічних закономірностей професійної та управлінської взаємодії.

Основні питання

Предмет і завдання психології управління персоналом. Управління як психологічний процес. Суб'єкт та об'єкт управління. Психологічні закономірності управлінської діяльності. Психологічні чинники ефективності управління. Методи дослідження персоналу та управлінських процесів.

Конспект лекції

Психологія управління персоналом є галуззю психологічної науки, яка досліджує психологічні закономірності управлінської діяльності, професійної взаємодії, поведінки працівників в організаціях, функціонування груп і колективів, а також психологічні механізми впливу керівника на персонал. Її предметом є психологічні явища та процеси, що виникають у системі «людина – професійна діяльність – колектив – керівник – організація».

Управління не може розглядатися виключно як адміністративний процес постановки завдань, контролю та розподілу ресурсів. Будь-яке управлінське рішення реалізується через людей, тому його результативність залежить від того, як працівники сприймають завдання, наскільки вони мотивовані, чи довіряють керівникові, як оцінюють справедливість управлінських дій та яким є психологічний клімат у колективі.

Суб'єктом управління виступає керівник або управлінська група, яка здійснює цілеспрямований вплив на діяльність організації та персоналу. Об'єктом управління є працівник, група, колектив або організаційні процеси. Водночас взаємодія між суб'єктом і об'єктом управління не є односторонньою. Працівники реагують на управлінські впливи, оцінюють їх, приймають або відкидають їх, що своєю чергою впливає на подальшу поведінку керівника.

До психологічних чинників ефективності управління належать мотивація, професійна компетентність, особистісні характеристики керівника, рівень довіри, якість комунікації, психологічний клімат, згуртованість колективу, задоволеність працею, організаційна культура та психологічна безпека.

Для дослідження цих явищ використовують спостереження, бесіду, інтерв'ю, анкетування, психологічне тестування, експертне оцінювання, соціометрію, аналіз документів, аналіз професійних ситуацій та інші методи. Важливо дотримуватися принципів добровільності, конфіденційності, об'єктивності, професійної етики та коректної інтерпретації отриманих даних.

Для майбутнього фахівця аграрної сфери знання психології управління є важливим тому, що професійна діяльність передбачає взаємодію з різними категоріями працівників: агрономами, інженерами, технологами, лабораторними працівниками, механізаторами, адміністративним персоналом, науковцями та іншими спеціалістами. Ефективність такої взаємодії значною мірою залежить від психологічної компетентності керівника.

Методичні акценти

Під час опрацювання теми необхідно чітко розмежувати адміністративне управління та психологічний аспект управління. Важливо зрозуміти, що управлінський вплив не зводиться до наказу або розпорядження, оскільки його ефективність залежить від психологічного сприйняття цього впливу працівником.

Питання для самоконтролю

1. Що є предметом психології управління персоналом?
2. Які основні завдання цієї галузі психології?
3. Хто є суб'єктом і об'єктом управління?

4. Які психологічні чинники визначають ефективність управлінської діяльності?
5. Які методи можуть застосовуватися для дослідження персоналу?
6. Чому психологічний аспект є необхідною складовою управління персоналом?

3.2. Лекція 2. Особистість працівника та професійний потенціал фахівця аграрної сфери

Мета лекції

Метою лекції є формування розуміння психологічної структури особистості працівника, його професійно важливих якостей, здібностей, мотивації та професійного потенціалу.

Основні питання

Особистість у системі професійної діяльності. Психологічна структура особистості працівника. Професійно важливі якості. Здібності, компетентність і професійний потенціал. Цінності та професійна спрямованість. Емоційний інтелект. Професійна ідентичність та саморозвиток.

Конспект лекції

Особистість працівника є складною системою індивідуально-психологічних, соціально-психологічних та професійних характеристик, які визначають його поведінку, ставлення до праці, взаємодію з іншими людьми та здатність до професійного розвитку.

У професійній діяльності важливими є не лише знання та навички, а й відповідальність, дисциплінованість, самостійність, комунікативність, стресостійкість, здатність працювати в команді, готовність до навчання та адаптації до змін.

Професійний потенціал доцільно розглядати як сукупність актуальних і потенційних можливостей працівника, які можуть бути реалізовані у професійній діяльності. Він включає професійні знання, компетентності, здібності, мотивацію, цінності, досвід, творчий потенціал та здатність до саморозвитку.

Для аграрної сфери особливого значення набувають відповідальність за результати роботи, здатність працювати в умовах сезонності та невизначеності, готовність до використання сучасних технологій, аналітичне мислення, здатність працювати з великими обсягами інформації та взаємодіяти з представниками різних професій.

Важливим компонентом професійної зрілості є емоційний інтелект, який передбачає здатність розуміти власні емоції, регулювати їх, розпізнавати емоційні стани інших людей та використовувати цю інформацію для конструктивної взаємодії.

Професійний розвиток не завершується здобуттям освіти. Сучасний фахівець має постійно оновлювати знання, розвивати компетентності, аналізувати власний досвід та визначати напрями подальшого професійного зростання.

Питання для самоконтролю

1. Що розуміють під особистістю працівника?
2. Які якості є професійно важливими для фахівця аграрної сфери?
3. Що таке професійний потенціал?
4. Яке значення має емоційний інтелект?
5. Яким чином мотивація впливає на професійний розвиток?
6. Чому професійний саморозвиток є необхідною умовою сучасної професійної діяльності?

3.3. Лекція 3. Психологічні засади добору, адаптації та оцінювання персоналу

Мета лекції

Метою лекції є формування розуміння психологічних основ кадрового добору, професійної адаптації та оцінювання персоналу.

Основні питання

Психологічний добір персоналу. Вимоги до кандидата. Професіографія та професіограма. Методи оцінювання кандидатів. Професійна адаптація. Етапи адаптації. Наставництво. Оцінювання професійної діяльності.

Конспект лекції

Ефективне управління персоналом починається з правильного добору працівників. Психологічний аспект добору полягає у встановленні відповідності між вимогами професійної діяльності та індивідуально-психологічними характеристиками кандидата.

Професіограма дозволяє визначити зміст професійної діяльності, основні завдання, необхідні знання, уміння, здібності та професійно важливі якості. На її основі формується психологічний профіль бажаного працівника.

Під час добору можуть використовуватися аналіз документів, структуроване інтерв'ю, професійні випробування, ситуаційні завдання, тестування та інші

методи. Водночас жоден окремий метод не може гарантувати повної точності прогнозу професійної успішності.

Після прийняття на роботу важливим процесом стає професійна адаптація. Новий працівник має освоїти не лише посадові обов'язки, а й норми, правила, традиції, стиль комунікації та організаційні цінності. Важливу роль у цьому процесі відіграють керівник, колеги та наставник.

Оцінювання персоналу має бути систематичним, об'єктивним і зрозумілим для працівника. Воно повинно орієнтуватися не лише на виявлення недоліків, а й на визначення сильних сторін, потреб у розвитку та перспектив професійного зростання.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає психологічна сутність професійного добору?
2. Яке значення має професіограма?
3. Які методи можуть використовуватися під час добору персоналу?
4. Що таке професійна адаптація?
5. Яку роль виконує наставник?
6. Якими принципами має керуватися об'єктивне оцінювання персоналу?

3.4. Лекція 4. Мотивація, залученість і професійний розвиток персоналу

Мета лекції

Метою лекції є розуміння психологічних механізмів мотивації професійної діяльності, формування залученості працівників та забезпечення їх професійного розвитку.

Основні питання

Поняття мотивації. Потреби, мотиви та стимули. Внутрішня і зовнішня мотивація. Залученість персоналу. Задоволеність працею. Нематеріальна мотивація. Професійний розвиток.

Конспект лекції

Мотивація визначає спрямованість, інтенсивність і тривалість професійної активності людини. Вона формується під впливом потреб, мотивів, цінностей, очікувань, цілей, зовнішніх стимулів та особливостей організаційного середовища.

Потреба є внутрішнім станом необхідності у певних умовах або ресурсах. Мотив виступає внутрішнім спонуканням до діяльності. Стимул є зовнішнім фактором, який може впливати на поведінку працівника.

Внутрішня мотивація виникає тоді, коли діяльність сама по собі має для людини цінність. Зовнішня мотивація пов'язана з винагородами, статусом, оцінкою, кар'єрними можливостями або іншими зовнішніми наслідками.

Ефективна система мотивації має враховувати індивідуальні відмінності працівників. Для однієї людини важливими можуть бути матеріальні стимули, для іншої – професійне визнання, автономія, можливість навчання, участь у прийнятті рішень або перспектива професійного зростання.

Залученість характеризує міру психологічної включеності працівника в професійну діяльність та організацію. Вона пов'язана з відчуттям значущості роботи, довірою до керівництва, можливістю реалізувати професійні здібності та бачити результати власної діяльності.

Професійний розвиток передбачає систематичне вдосконалення знань, умінь, компетентностей та особистісних ресурсів працівника. Керівник має створювати умови для навчання, наставництва, обміну досвідом і професійного зростання.

Питання для самоконтролю

1. Що таке мотивація?
2. Чим відрізняються потреба, мотив і стимул?
3. У чому полягає різниця між внутрішньою та зовнішньою мотивацією?
4. Які чинники визначають залученість працівника?
5. Яке значення має нематеріальна мотивація?
6. Як керівник може сприяти професійному розвитку персоналу?

3.5. Лекція 5. Лідерство та управління командою в аграрних організаціях

Мета лекції

Метою лекції є формування розуміння психологічної природи лідерства, стилів управління та закономірностей командної взаємодії.

Основні питання

Поняття лідерства. Керівництво і лідерство. Стили управління. Ситуативне лідерство. Довіра. Командоутворення. Ролі в команді. Психологічний клімат і згуртованість.

Конспект лекції

Лідерство є процесом соціального впливу, завдяки якому людина або група людей спрямовує поведінку інших на досягнення спільної мети. Керівництво переважно пов'язане з формальною посадою та організаційними повноваженнями, тоді як лідерство може ґрунтуватися на авторитеті, компетентності, довірі та особистому впливі.

Традиційно виділяють авторитарний, демократичний і ліберальний стилі управління. Авторитарний стиль передбачає концентрацію управлінських повноважень у керівника, демократичний – залучення працівників до прийняття рішень, ліберальний – значний рівень автономії працівників.

Жоден стиль не є універсально ефективним. Вибір стилю має залежати від завдань, професійної зрілості працівників, рівня ризику, часових обмежень, характеру ситуації та інших умов.

Команда відрізняється від простої групи наявністю спільної мети, взаємозалежності учасників, розподілу ролей і відповідальності. Ефективна команда ґрунтується на довірі, психологічній безпеці, відкритій комунікації та взаємній підтримці.

Для аграрних організацій командна взаємодія має особливе значення, оскільки виконання багатьох завдань потребує узгодженої роботи фахівців різного профілю.

Питання для самоконтролю

1. Що таке лідерство?
2. Чим лідерство відрізняється від керівництва?
3. Які основні стилі управління ви знаєте?
4. Чому ситуативний підхід є важливим у сучасному управлінні?
5. Які чинники забезпечують ефективність команди?
6. Яке значення має довіра у командній взаємодії?

3.6. Лекція 6. Професійна комунікація, конфлікти, стрес і психологічна безпека

Мета лекції

Метою лекції є формування навичок психологічно грамотної професійної комунікації, конструктивного управління конфліктами та збереження психологічного благополуччя працівників.

Основні питання

Професійна комунікація. Активне слухання. Зворотний зв'язок. Комунікативні бар'єри. Конфлікти та їх причини. Стратегії поведінки у конфлікті. Професійний стрес. Психологічна безпека.

Конспект лекції

Комунікація є центральним механізмом управлінської взаємодії. Через комунікацію керівник передає завдання, формулює очікування, надає зворотний зв'язок, мотивує працівників і регулює взаємодію між членами колективу.

Ефективна комунікація передбачає не лише здатність говорити, а й уміння слухати. Активне слухання включає уважне сприймання повідомлення, уточнення, перефразування, відображення емоційного змісту та перевірку правильності розуміння.

Важливим управлінським інструментом є конструктивний зворотний зв'язок. Він має стосуватися конкретної поведінки або результату, а не особистості працівника. Його метою має бути не покарання, а покращення діяльності.

Конфлікт виникає тоді, коли сторони мають несумісні інтереси, потреби, цілі або способи досягнення результату. Конфлікти можуть бути як деструктивними, так і конструктивними. Важливо не просто уникати конфліктів, а вміти управляти ними.

До основних стратегій поведінки в конфлікті належать суперництво, уникнення, пристосування, компроміс і співробітництво. Найбільш конструктивною за багатьох умов є стратегія співробітництва, однак її застосування потребує часу, готовності сторін до діалогу та пошуку взаємоприйняттого рішення.

Професійний стрес виникає під впливом тривалих або інтенсивних професійних вимог, які перевищують доступні ресурси людини. Психологічна безпека передбачає створення середовища, у якому працівник може висловлювати думки, ставити запитання, повідомляти про проблеми та визнавати помилки без страху приниження або необґрунтованого покарання.

Питання для самоконтролю

1. Які функції виконує професійна комунікація?
2. Що передбачає активне слухання?
3. Яким має бути конструктивний зворотний зв'язок?
4. Які основні причини професійних конфліктів?
5. Які стратегії поведінки в конфлікті існують?
6. Що таке психологічна безпека?
7. Які чинники спричиняють професійний стрес?

3.7. Лекція 7. Управлінські рішення, організаційна культура та управління змінами

Мета лекції

Метою лекції є формування здатності аналізувати психологічні механізми прийняття управлінських рішень, розуміти вплив організаційної культури та здійснювати психологічний супровід організаційних змін.

Основні питання

Психологія управлінського рішення. Раціональні та інтуїтивні механізми. Невизначеність і ризик. Когнітивні упередження. Організаційна культура. Опір змінам. Психологічний супровід змін.

Конспект лекції

Управлінське рішення є результатом вибору керівником певного способу дії серед альтернатив. Процес прийняття рішення включає визначення проблеми, збір та аналіз інформації, формування альтернатив, оцінювання можливих наслідків, вибір варіанта та реалізацію рішення.

Раціональний підхід передбачає послідовний аналіз інформації та альтернатив. Інтуїтивний вибір ґрунтується на професійному досвіді, швидкому розпізнаванні ситуацій і не завжди усвідомленій оцінці інформації. Інтуїція може бути корисною за дефіциту часу, однак вона не повинна повністю замінювати критичний аналіз.

На рішення можуть впливати когнітивні упередження. До них належать надмірна впевненість, підтверджувальне упередження, ефект якоря, доступності та інші механізми, які призводять до систематичних помилок у сприйнятті інформації.

Організаційна культура охоплює цінності, норми, правила, переконання, традиції та моделі поведінки, які поділяються членами організації. Вона визначає те, що в організації вважається прийнятним, бажаним або небажаним.

Будь-які організаційні зміни можуть викликати психологічний опір. Його причинами можуть бути страх втрати статусу, невизначеність, недовіра до керівництва, недостатня поінформованість, попередній негативний досвід або небажання залишати звичні способи роботи.

Ефективне управління змінами передбачає своєчасне інформування працівників, пояснення причин змін, залучення персоналу до обговорення, підтримку працівників та врахування їх психологічних реакцій.

Питання для самоконтролю

1. Які основні етапи прийняття управлінського рішення?
2. Чим відрізняються раціональний та інтуїтивний підходи?
3. Що таке когнітивні упередження?
4. Як вони можуть впливати на управлінські рішення?
5. Що таке організаційна культура?
6. Чому працівники чинять опір організаційним змінам?
7. Якими способами можна зменшити психологічний опір змінам?

3.8. Лекція 8. Оцінювання результативності, зворотний зв'язок і кар'єрне управління

Мета лекції

Метою лекції є формування системного розуміння психологічних засад оцінювання результативності працівників, надання зворотного зв'язку та управління професійною кар'єрою.

Основні питання

Результативність професійної діяльності. Критерії оцінювання. Психологічні помилки оцінювача. Зворотний зв'язок. Професійне визнання. Кар'єрне управління. Професійне планування та розвиток.

Конспект лекції

Оцінювання результативності є важливою функцією управління персоналом. Його основним завданням є визначення того, наскільки результати професійної діяльності відповідають установленим цілям, завданням і критеріям.

Психологічно грамотне оцінювання має бути об'єктивним, прозорим, систематичним і зрозумілим для працівника. Особливу увагу необхідно приділяти уникненню суб'єктивних помилок. До них можуть належати ефект ореолу, надмірна суворість або поблажливість, порівняння працівника не з критеріями, а з іншими працівниками, вплив останніх подій на загальну оцінку.

Зворотний зв'язок є механізмом регуляції професійної поведінки. Ефективний зворотний зв'язок має бути своєчасним, конкретним, аргументованим, орієнтованим на поведінку та результати, а також містити перспективу подальшого вдосконалення.

Кар'єрне управління передбачає планування та підтримку професійного розвитку працівника. Кар'єра може бути вертикальною, горизонтальною, професійною або проєктною. Завдання керівника полягає не лише у просуванні окремих працівників, а й у створенні умов для реалізації їхнього професійного потенціалу.

Для сучасного аграрного сектору особливого значення набуває безперервний професійний розвиток, оскільки технологічні зміни, цифровізація, нові підходи до землекористування та відновлення ґрунтів потребують постійного оновлення компетентностей.

Питання для самоконтролю

1. Що розуміють під результативністю професійної діяльності?
2. Якими мають бути критерії об'єктивного оцінювання?
3. Які психологічні помилки можуть виникати під час оцінювання персоналу?

4. Які вимоги висуваються до конструктивного зворотного зв'язку?
5. Що передбачає кар'єрне управління?
6. Яку роль відіграє професійний розвиток у кар'єрі працівника?

4. ПИТАННЯ ДО САМОКОНТРОЛЮ

1. Визначте предмет і завдання психології управління персоналом.
2. Поясніть роль психологічних чинників в управлінській діяльності.
3. Розмежуйте поняття «суб'єкт управління» та «об'єкт управління».
4. Визначте основні психологічні характеристики професійної діяльності.
5. Проаналізуйте професійно важливі якості фахівця аграрної сфери.
6. Поясніть сутність професійного потенціалу працівника.
7. Визначте роль емоційного інтелекту у професійній діяльності.
8. Обґрунтуйте значення психологічно грамотного добору персоналу.
9. Порівняйте основні методи професійного добору працівників.
10. Поясніть психологічні механізми професійної адаптації.
11. Визначте критерії об'єктивного оцінювання персоналу.
12. Розкрийте психологічний зміст мотивації професійної діяльності.
13. Порівняйте внутрішню та зовнішню мотивацію.
14. Визначте чинники професійної залученості.
15. Обґрунтуйте роль професійного розвитку персоналу.
16. Поясніть співвідношення керівництва та лідерства.
17. Порівняйте основні стилі управління.
18. Визначте психологічні умови формування ефективної команди.
19. Поясніть значення довіри та психологічної безпеки.
20. Охарактеризуйте основні механізми професійної комунікації.
21. Проаналізуйте техніки активного слухання.
22. Визначте вимоги до конструктивного зворотного зв'язку.
23. Встановіть основні причини професійних конфліктів.
24. Порівняйте основні стратегії поведінки у конфлікті.
25. Поясніть психологічні причини професійного стресу.
26. Визначте умови підтримання психологічної безпеки персоналу.
27. Опишіть основні етапи прийняття управлінського рішення.
28. Порівняйте раціональний та інтуїтивний способи прийняття рішень.
29. Визначте основні когнітивні упередження в управлінні.
30. Проаналізуйте психологічні причини опору організаційним змінам.
31. Поясніть сутність організаційної культури.
32. Визначте принципи ефективного оцінювання результативності.
33. Проаналізуйте психологічні помилки під час оцінювання персоналу.
34. Поясніть значення зворотного зв'язку для професійного розвитку.
35. Визначте основні напрями кар'єрного управління.

5. ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Визначте предмет, мету, основні завдання та категоріальний апарат психології управління персоналом.
2. Поясніть міждисциплінарний характер психології управління та встановіть її взаємозв'язок із психологією праці, соціальною психологією, організаційною психологією та менеджментом.
3. Проаналізуйте психологічні закономірності управлінської діяльності та визначте їх значення для ефективності управління персоналом.
4. Систематизуйте основні методи психологічного дослідження персоналу та управлінських процесів.
5. Розгляньте психологічну структуру особистості працівника та визначте її значення для професійної діяльності.
6. Проаналізуйте професійно важливі якості фахівця аграрної сфери.
7. Поясніть сутність професійного потенціалу працівника та визначте можливості його розвитку.
8. Обґрунтуйте роль емоційного інтелекту у професійній взаємодії.
9. Визначте психологічні принципи професійного добору персоналу.
10. Проаналізуйте роль професіограми у визначенні вимог до працівника.
11. Порівняйте методи оцінювання кандидатів під час професійного добору.
12. Поясніть психологічні механізми професійної адаптації нового працівника.
13. Обґрунтуйте роль наставництва в адаптації персоналу.
14. Визначте принципи об'єктивного оцінювання професійної діяльності працівників.
15. Проаналізуйте психологічні механізми мотивації персоналу.
16. Порівняйте внутрішню та зовнішню мотивацію працівників.
17. Встановіть взаємозв'язок між мотивацією, задоволеністю працею та професійною залученістю.
18. Запропонуйте психологічно обґрунтовані способи підвищення мотивації персоналу.
19. Обґрунтуйте значення професійного розвитку для ефективності персоналу.
20. Поясніть співвідношення понять «керівництво» та «лідерство».
21. Порівняйте авторитарний, демократичний і ліберальний стилі управління.
22. Обґрунтуйте необхідність ситуативного підходу до вибору стилю лідерства.
23. Визначте психологічні умови формування ефективної команди.
24. Проаналізуйте роль довіри, психологічної безпеки та згуртованості в команді.
25. Розкрийте психологічні засади професійної комунікації.
26. Поясніть сутність активного слухання та визначте його основні техніки.

27. Сформулюйте принципи конструктивного зворотного зв'язку працівнику.
28. Визначте основні психологічні бар'єри професійної комунікації та способи їх подолання.
29. Проаналізуйте психологічні причини виникнення професійних конфліктів.
30. Порівняйте основні стратегії поведінки в конфлікті та визначте умови їх застосування.
31. Обґрунтуйте можливості переговорів і медіації у врегулюванні конфліктів.
32. Визначте джерела професійного стресу та психологічні наслідки тривалого стресового навантаження.
33. Проаналізуйте чинники психологічної безпеки в професійному колективі.
34. Визначте етапи прийняття управлінського рішення.
35. Порівняйте раціональний та інтуїтивний механізми управлінського вибору.
36. Проаналізуйте психологічні особливості прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.
37. Визначте основні когнітивні упередження, що впливають на управлінські рішення.
38. Оцініть вплив емоцій, стресу та дефіциту часу на процес прийняття управлінських рішень.
39. Поясніть сутність організаційної культури та її вплив на поведінку персоналу.
40. Проаналізуйте психологічні причини опору організаційним змінам.
41. Запропонуйте способи психологічного супроводу організаційних змін.
42. Визначте сутність оцінювання результативності професійної діяльності.
43. Проаналізуйте основні психологічні помилки під час оцінювання персоналу.
44. Обґрунтуйте значення конструктивного зворотного зв'язку для професійного розвитку працівника.
45. Поясніть сутність кар'єрного управління та визначте роль керівника у професійному розвитку персоналу.
46. Проаналізуйте взаємозв'язок між професійним потенціалом, мотивацією та кар'єрним розвитком працівника.
47. Обґрунтуйте психологічні принципи ефективного управління персоналом в аграрній організації.
48. Розробіть психологічно обґрунтований алгоритм адаптації нового працівника в аграрній організації.
49. Запропонуйте систему заходів щодо підвищення мотивації та залученості персоналу аграрного підприємства.

50. Розробіть рекомендації щодо формування ефективної управлінської команди.

51. Запропонуйте алгоритм дій керівника у випадку міжособистісного конфлікту між працівниками.

52. Проаналізуйте психологічні чинники, які можуть призвести до зниження професійної ефективності працівника.

53. Обґрунтуйте способи профілактики професійного стресу та збереження психологічної безпеки колективу.

54. Запропонуйте алгоритм прийняття складного управлінського рішення в умовах дефіциту інформації та часу.

55. Розробіть рекомендації щодо зменшення опору персоналу організаційним змінам.

56. Проаналізуйте взаємозв'язок організаційної культури, психологічного клімату та мотивації персоналу.

57. Запропонуйте систему оцінювання професійної результативності працівників аграрної організації.

58. Розробіть модель конструктивного зворотного зв'язку для працівника, результати діяльності якого не відповідають установленим вимогам.

59. Обґрунтуйте психологічні чинники ефективного управління персоналом у ситуації високої невизначеності та професійного ризику.

60. Інтегровано проаналізуйте взаємозв'язок особистості працівника, професійного потенціалу, мотивації, лідерства, командної взаємодії, комунікації, прийняття рішень, управління конфліктами, організаційної культури та кар'єрного розвитку в системі сучасного управління персоналом.

6. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ДО ЕКЗАМЕНУ

Підготовка до екзамєну має передбачати системне повторення всього навчального матеріалу та встановлення взаємозв'язків між окремими темами. Не рекомендується готуватися шляхом механічного заучування визначень, оскільки підсумковий контроль передбачає перевірку не лише знань, а й здатності застосовувати їх для аналізу професійних ситуацій.

Під час підготовки до екзамєну доцільно повторити основні поняття кожної теми, ключові психологічні механізми, класифікації та теоретичні підходи. Особливу увагу необхідно приділити порівнянню понять і підходів, оскільки саме встановлення відмінностей та взаємозв'язків демонструє рівень системності знань.

Відповідь на теоретичне питання рекомендується будувати за логікою: визначення поняття; характеристика основних складових; пояснення психологічних механізмів; аналіз практичного значення; приклад із професійної діяльності; формулювання висновку.

Якщо питання передбачає аналіз практичної ситуації, доцільно використовувати послідовність: визначення проблеми; встановлення психологічних причин; визначення учасників і їхніх інтересів; аналіз можливих варіантів дій; оцінювання ризиків; вибір оптимальної управлінської стратегії; прогнозування результатів.

Під час підготовки важливо звертати увагу на професійну специфіку аграрної сфери. Теоретичні положення слід уміти застосовувати до ситуацій, пов'язаних з організацією роботи аграрного підприємства, управлінням виробничими колективами, професійною діяльністю агрономів та інших фахівців, роботою в умовах сезонності, ризику, технологічних змін та невизначеності.

7. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ЕКЗАМЕНУ

1. Психологія управління як наука: предмет, об'єкт, завдання, функції та методи.
2. Психологічні закономірності управлінської діяльності.
3. Психологічні особливості управління.
4. Особистість керівника: структура, професійно важливі якості та психологічні ресурси.
5. Психологічний портрет сучасного керівника.
6. Поняття лідерства та співвідношення лідерства і керівництва.
7. Основні стилі керівництва та їх психологічні характеристики.
8. Ситуаційний підхід до вибору стилю керівництва.
9. Психологія управлінського спілкування.
10. Комунікативні бар'єри та шляхи їх подолання.
11. Активне слухання як інструмент управлінської комунікації.
12. Асертивність у професійному спілкуванні.
13. Зворотний зв'язок у діяльності керівника.
14. Психологічні механізми мотивації персоналу.
15. Внутрішня та зовнішня мотивація.
16. Психологічні методи мотивації колективу аграрної організації.
17. Формування ефективної команди.
18. Психологічні чинники прийняття управлінських рішень.
19. Прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.
20. Когнітивні помилки управлінського мислення.
21. Алгоритм аналізу управлінської ситуації та вибору рішення.
22. Поняття та психологічна структура конфлікту.

23. Причини конфліктів у колективі.
24. Стратегії поведінки в конфлікті.
25. Психологічні технології конструктивного вирішення конфліктів.
26. Роль керівника у профілактиці та врегулюванні конфліктів.
27. Професійний стрес керівника: чинники та механізми.
28. Професійне вигорання: прояви та чинники ризику.
29. Профілактика професійного вигорання.
30. Стресостійкість та психологічна саморегуляція.
31. Психологічний клімат колективу.
32. Психологічні чинники ефективності управлінської діяльності.
33. Психологічні технології роботи з персоналом.
34. Етичні засади психологічного впливу в управлінні.
35. Психологічний супровід організаційних змін.
36. Психологія організаційної культури.
37. Роль емоційного інтелекту в управлінській діяльності.
38. Психологічні ресурси керівника в умовах кризових ситуацій.
39. Професійний саморозвиток і рефлексія керівника.

Рекомендації щодо підготовки до екзамену

Під час підготовки до екзамену доцільно не обмежуватися відтворенням визначень, а демонструвати здатність застосовувати теоретичні положення до практики управління. Відповідь має містити визначення проблеми, психологічне пояснення механізмів, приклад управлінської ситуації та обґрунтовані практичні рекомендації.

8. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бочелюк В. Й., Панов М. С. Кризові стани в діяльності керівника: психологічні чинники виникнення та методи їх подолання. Наукові перспективи. 2026. Вип. 3(69). С. 1528–1539.
2. Бочелюк В. Й., Панов М. С. Психологічний портрет сучасного керівника: особистісні ресурси та виклики управлінського простору. Наукові інновації та передові технології. 2026. Вип. 4(56). С. 2230–2240.
3. Бочелюк В. Й., Панов М. С., Спицька Л. В. Теоретичні основи психології управління. Наукові перспективи. 2024. Вип. 9(51). С. 1149–1159.
4. Когут Я. М., Пряхіна Н. О., Жидецький Ю. Ц., Кіржецький Ю. І., Поцюрко О. Ю. Психологія управління : навчальний посібник / за ред. Я. М. Когута. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 210 с.
5. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління: навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса : Видавництво ОДУВС, 2023. 208 с.
6. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
7. Нагорняк С. В. Практикум з курсу «Психологія управління» : навчальний посібник. Вінниця : ВДПУ, 2026. 136 с.
8. Руденко Л. А., Сірко Р. І. Психологія управління : підручник. Львів : ЛДУБЖД, 2025. 217 с.
9. Немченко С. Г., Крижко В. В., Боднар О. С., Радул В. В., Старокожко О. М., Кондратенко Ю. І. Управління закладом освіти : підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів. 2-ге вид., перероб. і допов. Бердянськ : БДПУ, 2022. 506 с.
10. Чубіна Т. Д., Дмитренко М. Й. Психологія управління та кадровий менеджмент. 2-ге вид., перероб. та доп. : навчальний посібник. Черкаси : ЧПБ ім. Героїв Чорнобиля НУЦЗ України, 2023. 317 с.
11. Швець Д. В., Кісіль З. Р. Психологія управління : навчальний посібник. Вид. 3-тє, перероб. і допов. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2026. 716 с.
12. Ягоднікова В. В. Психологія управління : навчальний посібник. Одеса : видавець Букаєв В. В., 2022. 141 с.

Електронний ресурс

Електронний навчальний курс навчальної дисципліни на навчальному порталі НУБіП України eLearn: <https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=6372>