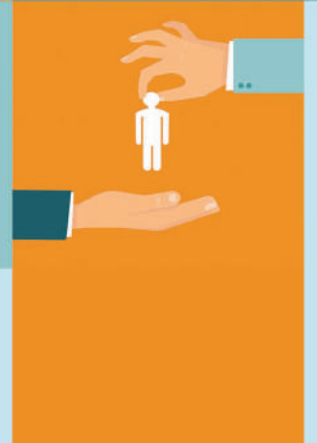


Л. В. Єременко

# ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ



Посібник для  
самостійної роботи  
студентів

**Л. В. Єременко, О. І. Ісакова**

# **ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ**

**Посібник для самостійної роботи студентів**

**2020 р.**

Затверджено методичною комісією Навчально-наукового інституту  
загальноуніверситетської підготовки Таврійського державного  
агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного  
(протокол від 11 березня 2020 року № 6)

***Рецензенти:***

*Гузь Н. В., кандидат психологічних наук, доцент*

*Гузь В. В., кандидат педагогічних наук, доцент*

**Єременко Л. В., Ісакова О. І.**

**Психологія управління:** посібник для самостійної роботи студентів /  
Л. В. Єременко, О. І. Ісакова. – Мелітополь: ФО-П Однорог Т. В., 2020. – 79  
с.

Посібник для самостійної роботи студентів відповідає програмі дисципліни «Психологія управління», яка вивчається студентами-магістрами. Посібник знайомить з основними поняттями психології управління. Репрезентований матеріал висвітлює особливості психології управління як практичної науки про засоби оптимального управлінського впливу, соціальну взаємодію особистостей, угруповань в організації.

Навчальний посібник призначений для здобувачів вищої освіти. Може бути використаний у системі післявузівської підготовки для самостійного вивчення окремих розділів психології управління керівниками та спеціалістами різних галузей народного господарства.

© Єременко Л. В., Ісакова О. І., 2020

## ВСТУП

Репрезентований матеріал спрямований на поглиблення теоретичних знань студентів із навчальної дисципліни «Психологія управління».

Метою вивчення дисципліни «Психологія управління» є оволодіння новітніми теоретичними знаннями й практичними навичками для формування у майбутніх фахівців психологічної компетентності, умінь здійснювати психологічний аналіз особистості та міжособистісних взаємин у групах, визначати засоби оптимального управлінського впливу для створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення рівня мотивації персоналу й ефективності процесів управління.

Метою вивчення дисципліни «Психологія управління» є теоретична й практична підготовка студентів із таких питань:

- загальні поняття психології управління, її генезису й розвитку;
- ефективні методи вивчення особистості та групи в психології управління;
- теоретичні основи взаємодії людей і управління поведінкою працівників;
- особистість керівника в системі управління;
- поняття трудової діяльності організації з позиції психології управління;
- базові стилі управління в організації;
- психологічні основи ефективного керівництва працівниками;
- теорії міжособистісної комунікації в організації;
- психологічні аспекти мотивації в управлінні;
- типологія конфліктів і управління конфліктною ситуацією;

Унаслідок вивчення навчальної дисципліни студент повинен **знати:**

- структуру особистості й напрями її розвитку в організації;
- психологію керівництва й лідерства;
- основи міжособистісних відносин в організації та психології управлінського впливу;

- психологічні аспекти реалізації загальних функцій управління;
- психологічні основи інформаційного забезпечення управління, комунікативної компетентності під час прийняття рішень;
- психологічні аспекти організації праці та професійної діяльності;

**ВМІТИ:**

- регулювати поведінку підлеглих;
- розв’язувати організаційні конфлікти;
- здійснювати саморегуляцію;
- формувати індивідуальний стиль управління;
- характеризувати ділові й особистісні якості працівників;
- здійснювати ефективний управлінський вплив;
- підвищувати результативність реалізації загальних функцій управління з урахуванням впливу психологічних і соціальних факторів;
- здійснювати процеси інформаційного забезпечення, комунікативної діяльності та ухвалення рішень.

Результати вивчення навчальної дисципліни «Психологія управління» забезпечують здійснення практичної підготовки та формують відповідні професійні і особистісні компетенції, а саме:

- аналізувати прояви психічних особливостей особистості в управлінні;
- визначати психологічні особливості планування діяльності в організації;
- керувати соціальним розвитком трудового колективу;
- застосовувати сучасні методи планування потреб персоналу;
- організовувати набір та відбір персоналу в певних умовах, використовуючи сучасні методи добору кадрів;

- володіти засобами стимулювання працівників, що передбачає необхідність урахування внутрішнього потенціалу працівника;
- здійснювати контроль виконання та професійно використовувати методи стимулюючої оцінки цього виконання у процесі управління;
- планувати й організовувати власну діяльність, поєднувати в ній головні принципи управління, застосовуючи залежно від ситуації найдоцільніші стилі та методи роботи.

## **ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ ДИСЦИПЛІНИ «ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ», ЇЇ ГЕНЕЗА І РОЗВИТОК**

*1.1 Поняття психології управління .*

*1.2 Проблематика психології управління.*

### **1.1 Поняття психології управління**

Для управлінської діяльності важливими є такі аспекти діяльності:

- спрямування на досягнення певних цілей;
- координоване виконання взаємопов'язаних дій;
- обмеженість у часі, з певними рядами початку й завершення;
- певна неповторність і унікальність.

**Психологія управління** – галузь наукового знання про закони й закономірності взаємодії людей різних груп і організацій. Галузь психології, предметом вивчення якої є психічні явища, які реалізуються в системах

управління і в процесах взаємовідносин і взаємодії членів проектної команди.

Психологічні проблеми управління універсальні для будь-якої сфери, оскільки головною ланкою управління є людина, індивідуальні психологічні особливості якої залишаються постійними.

Виникнення психології управління нерозривно пов'язано з появою Школи людських відносин, засновником якої є Елтон Мейо, а представниками Мері Фоллет, Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг і ін.

Уперше було сформульовано такі положення:

1. Людина є глибоко соціальною істотою.
2. Матеріальна винагорода є не єдино важливою.
3. Кожен співробітник повинен знайти свій особливий інтерес у здійснюваній ним професійній діяльності.

Соціально-психологічні основи управління – синтетична сфера психології, яка визначається:

- певним соціальним замовленням суспільства;
- необхідністю досягнення ефективності управління;
- бажанням максимально використати людський фактор (без примусу і тиску);
- організувати й оптимізувати систему управління проектами.

## **1.2 Проблематика психології управління**

1) особистість керівника, її розвиток і можливість удосконалення:

- вивчається особистість керівника проекту, якості й особливості, які дають змогу оптимізувати й посилити процеси управління, моделюється особистість «сильного керівника»;
- вивчається і практично формується проекція якостей особистості керівника на особистості членів колективу;

- вивчаючи особистість керівника, психологія управління не тільки порівнює, аналізує факти й особливості, а забезпечує цілеспрямований розвиток як ефективного керівника, лідера;

2) форми і способи організації управлінської діяльності з погляду її ефективності:

- управлінська діяльність організовує діяльність колективу і оточення організації, визначає як виробничі, так і управлінські завдання;

- управлінська діяльність будується за правилами, які досліджуються психологією управління;

- ефективне управління підвищує рівень упорядкованості й, навпаки, неефективне – знижує;

- ефективно працюючий керівник знає головні компоненти проектної діяльності, постійно рефлексуючи, аналізує власну діяльність, що за необхідності дає змогу компенсувати недостатньо розвинені управлінські здібності;

3) комунікативний складник управління.

Комунікативні якості керівника розвиваються у професійній діяльності, тому необхідно їх цілеспрямовано формувати, забезпечуючи:

- моніторинг поєднання управління й спілкування;

- комунікативної культури та навичок керівника;

- навички переговорів та інші форми взаємодії в процесі управління;

- публічне, соціальне спілкування, мову, навички ораторського мистецтва тощо;

4) конфлікти в управлінні, їх роль і способи вирішення:

- конфлікти, типологія конфліктів;

- причини й фази конфліктів;



- попередження, запобігання деструктивним конфліктам;
- конфлікти та емоційна сфера особистості.

5) закономірності та принципи розвитку й формування проектної команди і керівника проекту.

### Вправа 1. 1

Мета – розвиток комунікативної компетентності

Завдання	Набуття навичок ефективного спілкування
Коротке обговорення	Обговорення певної форми знайомства та можливостей її використання в управлінні
Різновид дій	<p>Кожному членові групи за чергою, починаючи з охочого, пропонується назвати своє ім'я і сказати декілька слів про себе. Наступний етап – керівник ділить учасників на пари і пропонує кожному учасникові провести інтерв'ю зі своїм партнером, після чого кожен учасник відрекомендує всім свого партнера від першої особи.</p> <p>Знайомство починає перша пара, а далі інші пари продовжують за чергою.</p> <p>Можливі питання для інтерв'ю:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відрекомендуйтеся один одному і розкажіть про себе і свої досягнення.</li> <li>2. Якби гроші та освіта не відігравали ніякої ролі, чим би ви вважали за краще займатися?</li> <li>3. Я хочу, щоб мене запам'ятали як..., опишіть у трьох словах (прим.: розумного, чесного, працездатного).</li> </ol> <p>Обговорення в групі таких питань:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Як Ви себе відчували, коли ваш партнер відрекомендував</li> </ol>

	<p>вас?</p> <p>2. Що легше: розповідати про себе чи чути, як інші розповідають про Вас?</p> <p>3. Чи легко Вам було розповідати про свої досягнення?</p> <p>4. Робота з тестом на самопізнання «Егоцентричні асоціації».</p> <p>Обговорення результатів у групі</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## ТЕМА 2. МЕТОДИ ВИВЧЕННЯ ОСОБИСТОСТІ І ГРУПИ В ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

*2.1 Поняття методу дослідження в психології.*

*2.2 Класифікація методів психологічних досліджень.*

### **2.1 Поняття методу дослідження в психології**

Метод дослідження – спосіб отримання необхідної інформації про психологічні явища у сфері праці та управлінської діяльності. Систематичне вивчення феноменів здійснюється відповідно до наукових принципів.

Головні цілі наукового дослідження:

- опис;
- прогнозування;
- пояснення.

Таблиця 2.1 – Методи психологічних досліджень

<i>Головні</i>	<i>Додаткові</i>
Спостереження	Анкетування
	Бесіда
	Тестування

	Узагальнення незалежних характеристик
Експеримент: природний штучний	Аналіз документації
	Аналіз продукту діяльності
	Соціометричні дослідження
	Самооцінка

## 2.2 Класифікація та характеристика методів психологічних досліджень

Спостереження. Об'єкт спостереження – поведінка особистості в різних зовнішніх проявах:

- мова;
- жести;
- міміка;
- особливості уваги;
- емоції;
- вольові якості;
- особливості темпераменту;
- риси характеру.

**Експеримент.** Особливість: дослідник сам створює умови, у яких досліджуване явище виникає неодмінно й закономірно. Дослідник має можливість визначити:

- фактори;
- причини;
- провести в разі потреби повторний експеримент.

Розрізняють природний (звичайні умови: кабінет, цех тощо) і лабораторний експеримент (спеціальна психологічна лабораторія і обладнання).

**Нетрадиційні (нестандартні) підходи до оцінки персоналу.** Методи провокацій змушують людей розкритися і з'ясовують їхні дійсні мотиви (прогнозування поведінки в стресових ситуаціях).

До них належать:

- психологічні методи оцінювання;
- 360-градусна атестація;
- центри оцінювання потенціалу (з англ. Assessment Center). Великі компанії створюють спеціальні програми оцінювання потенціалу своїх співробітників за допомогою психологічних методів.

**Аналіз документації.** Джерелом інформації є протоколи зборів, нарад; плани робіт; кадрові документи тощо.

**Біографічна анкета.** Анкети є інструментом попереднього відбору. Цей метод базується на гіпотезі про те, що поведінка працівника в майбутньому буде обумовлюватися способом дій і досвідом у минулому. Біографічні анкети використовуються здебільшого під час аналізу ділової кар'єри, оцінювання компетенцій та атестації керівників.

За змістом питання анкети мають багато спільного з інтерв'ю, але під час анкетування вдається уникнути упередженості наймача й напруженості найманого.

Актуальними вважаються питання:

- про школу, про успіхи з окремих предметів, про зазначену активність;
- про мотиви вибору професії;
- про проведення вільного часу й інтереси;
- про сім'ю;
- про соціальну активність;
- про особливості особистості (автопортрет).

**Характеристика.** Характеристика зазвичай потрібна при прийомі на роботу за конкурсом на заміщення вакантних посад. Характеристика містить

опис специфічних рис, властивостей, характерних для певної особистості і містить таку інформацію:

- ПІБ;
- рік народження;
- освіта;
- займана посада;
- структурний підрозділ;
- стаж роботи на підприємстві;
- ділові якості;
- ставлення до роботи;
- наявність урядових нагород і заохочень;
- цільове призначення характеристики.

У деяких випадках для окремих категорій працівників потрібно мати рекомендаційні листи.

**Медичний висновок.** Медичний висновок необхідний для встановлення фізичної придатності до роботи у випадках, обумовлених в Трудовому кодексі. Для осіб віком до 18 років такий висновок є обов'язковим.

**Резюме.** Резюме не є офіційним документом, але досить поширене на практиці. У ньому коротко викладається сутність інформації, що міститься в наявних документах.

Зазвичай резюме містить:

- ПІБ;
- відомості про освіту (роки навчання, навчальний заклад, факультет,
- спеціальність, кваліфікація) і про додаткову підготовку;
- відомості про професійну діяльність;
- професійні та особистісні навички.

**Тестування.** Тестування належить до психологічних «напівконтактних» методів відбору. Тестування проводить психолог, а не менеджер із персоналу. Насамперед тест оцінює такі особистісні якості випробуваного, як інтереси, мотиви, здібності.

Сфера застосування тестів:

- професійна орієнтація, продовження освіти;
- відбір для навчання, оцінка здібностей;
- стандартні порівнювані оцінки успішності;
- психотерапевтична діагностика;
- робота з персоналом.

Тестування в управлінні повинно відповідати таким вимогам:

1. Відповідність тестової методики меті та завданням дослідження.
2. Користувачі тестових методик відповідають за рішення, що приймаються на їхній підставі.
3. Метод повинен бути перевіреним, випробуваним і надійним.
4. Дотримання вимог стандартизації методів, підрахунку балів, інтерпретації даних, прогнозу профпридатності.
5. Коректне використання й поширення методичних засобів психодіагностики.
6. Забезпечення конфіденційності психодіагностичної інформації, отриманої від випробуваного внаслідок особистої довіри.
7. Виконання вимог щодо охорони авторських прав розробників психодіагностичних методик.

**Інтерв'ю або співбесіда щодо відбору персоналу.** Мета співбесіди полягає в оцінюванні ступеня відповідності кандидата вимогам щодо займаної посади, його здатності виконувати посадові інструкції, потенціалу професійного зростання, вміння адаптуватися в організації, а також в ознайомленні з очікуваннями кандидата щодо організації, умов роботи, оплати тощо.

**Співбесіда** – процес двобічний. Під час її проведення діють загальні принципи ділової бесіди.

Представник роботодавця під час співбесіди повинен повідомити максимально об'єктивну й повну інформацію про організацію;

Крім питань за профілем майбутньої діяльності кандидата, які зазвичай задають керівники профільних підрозділів, керівник із персоналу зосереджує увагу на оцінюванні загальних здібностей: аналітичних, характері, мотивації, життєвих установках, сумісності з організацією, її культурою.

#### **Різновиди співбесіди:**

- «один на один», «інтерв'юер – кілька кандидатів», «кілька інтерв'юерів – один кандидат»;
- біографічна (факти життя, попередній досвід);
- ситуаційні (оцінюються результати й методи вирішення проблем, контрольних завдань);
- критеріальні (відповіді на запитання про дії в певних ситуаціях, які оцінюються за заздалегідь обраних критеріях).

Вибір різновиду співбесіди обумовлюється:

- традиціями організації;
- особливостями кандидата;
- вакантною посадою;
- індивідуальними особливостями інтерв'юера.

Етапи співбесіди:

1. Підготовка.
2. Створення атмосфери довіри.
3. Обмін інформацією.
4. Висновок.
5. Оцінка.